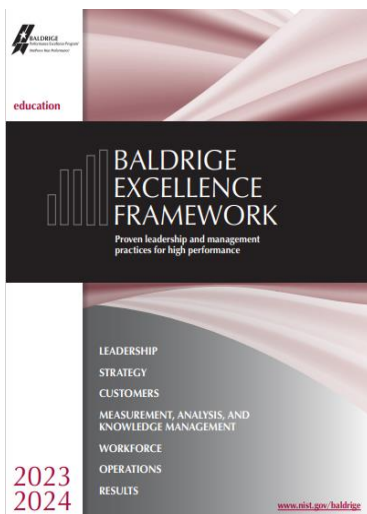


เดินหน้าสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเกณฑ์ EdPEX

มหาวิทยาลัยแม่โจ้



รองศาสตราจารย์ ภญ.อุษณีย์ คำประกอบ  
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
8 กรกฎาคม 2567

# EdPEx

## Education Criteria for Performance Excellence



# การพัฒนาคุณภาพองค์กร ในบริบทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

# มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพองค์กรจากฐานสู่ฐาน โดยการสนับสนุนและผลักดันในเชิงนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยและผู้นำสูงสุดอย่างต่อเนื่อง



ศ.เกียรติคุณ นพ.อาวุธ ศรีศุกรี  
อธิการบดี



ศ.เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย  
อธิการบดี



ศ.เกียรติคุณ นพ.โชติ ธีตรานนท์  
อธิการบดี



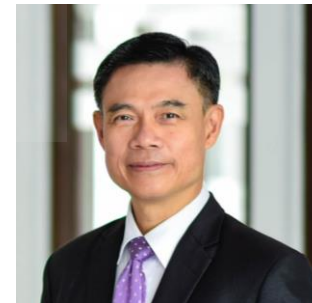
พศ.ดร.นิพนธ์ ตวานนท์  
อธิการบดี



ศ.เกียรติคุณ ดร.พงษ์ศักดิ์ อังสสิทธิ์  
อธิการบดี



ศ.คลินิก นพ.นิเวศน์ นันทจิต  
อธิการบดี



ศ.ดร.นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล  
อธิการบดี



# ปัจจัยแห่งความสำเร็จ



# การนำองค์กร



“บอกให้รู้ ทำให้ดู อยู่ให้เห็น เป็นกำลังใจเมื่อทำตาม”





การนำองค์กร

CMU  
CHIANG MAI UNIVERSITY



สานต่อเรื่องเดิม  
CONTINUOUS IMPROVEMENT



ริเริ่มเรื่องใหม่  
MORE INNOVATIVE



สร้างเสริมความไว้วางใจ  
EFFECTIVE COMMUNICATION

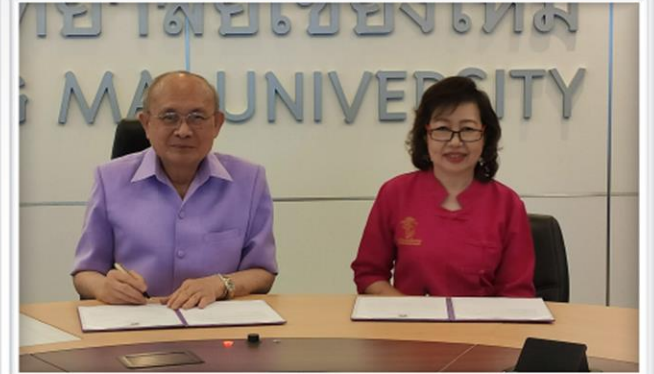


ระวังภัยทุกฝัก้าว  
RISK MANAGEMENT





# ทีมบริหารพบปะส่วนงาน





# ทีมบริหารพบปะส่วนงาน



## เริ่มต้นเมื่อไร และเริ่มต้นอย่างไร

### ปีการศึกษา 2552-2555

- สร้าง Attitude
- ให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารจัดการตามแนวทางของเกณฑ์ TQA/EdPEX

### ปีการศึกษา 2556-2558

- กระตุ้นและส่งเสริมให้คณะเข้าร่วมโครงการ EdPEX200 รุ่นที่ 1-3 (เริ่มสมัครรุ่น 1 เดือน ธ.ค.56)
- เริ่มให้ความรู้เรื่องเกณฑ์ EdPEX 7 หมวด
- สภามหาวิทยาลัยมีนโยบายให้นำเกณฑ์ TQA/EdPEX มาใช้ประเมินคุณภาพทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ ส่วนงานที่เทียบเท่าคณะ (ก.พ.58)

### ปีการศึกษา 2559-2560

- สมัคร EdPEX200 ระดับสถาบัน รุ่นที่ 4 (ธ.ค. 59)
- รับการตรวจเยี่ยม มี.ย 60
- ทบทวนโครงสร้างรวมถึงระบบ และกลไกในการขับเคลื่อน EdPEX เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพองค์กร ในองค์กรรวม ➡ ศูนย์พัฒนาคุณภาพองค์กร

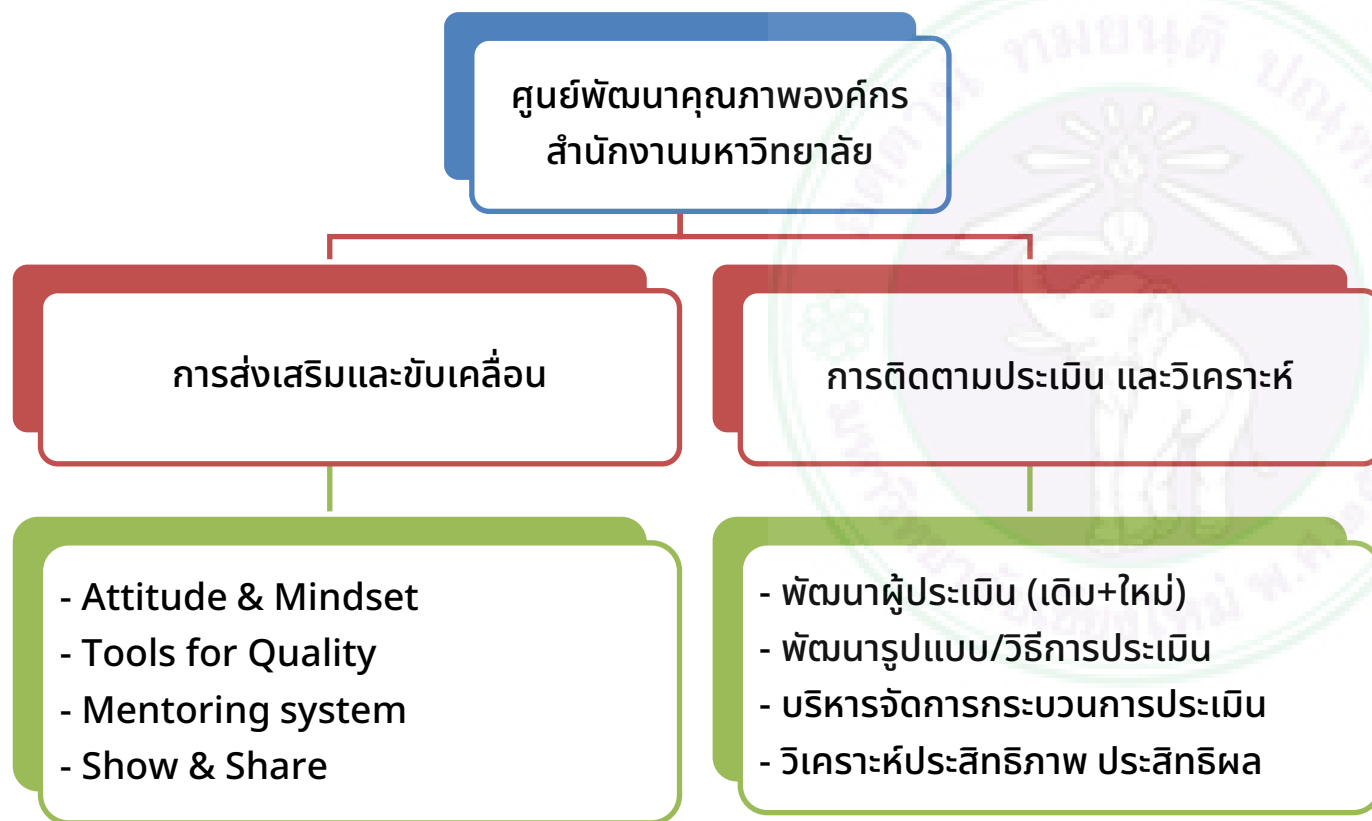
## กลไกขับเคลื่อนการดำเนินงาน EdPEx ระดับมหาวิทยาลัย



ปี 2560 ทบทวนโครงสร้างรวมถึงระบบและกลไกในการขับเคลื่อน TQA/EdPEx เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรในทุกด้าน จึงได้ปรับระบบงานสนับสนุนที่สำคัญ โดยเพิ่มกระบวนการพัฒนาคุณภาพองค์กร และจัดตั้ง “ศูนย์พัฒนาคุณภาพองค์กร” เป็นหน่วยงานรองรับโดยเฉพาะ เพื่อกำหนดให้เป็นหน่วยงานกลางในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กรโดยตรง



## กลไกขับเคลื่อนการดำเนินงาน EdPEx ระดับมหาวิทยาลัย



## ปีการศึกษา 2561 ถึงปัจจุบัน

- กระตุ้นและส่งเสริมให้คณะเข้าร่วมโครงการ EdPEx200 ต่อเนื่อง
- กิจกรรมอบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การให้ความรู้เรื่องเกณฑ์สำหรับผู้บริหารใหม่ การจัดอบรม system for sustainable performance excellence
- จัดให้มีการตรวจประเมินคุณภาพภายในระดับส่วนงานทุกปี
- พัฒนาผู้ตรวจประเมินภายในมหาวิทยาลัย + ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการตรวจประเมินต่อเนื่อง
- Coaching Care Café
- EdPEx Sharing
- Work Process Improvement (สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน)



# S E R V I C E S



# พัฒนาการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่



≥200 คะแนน  
ปี 2559



≥350 คะแนน  
ปี 2563



≥450 คะแนน  
ปี 2566

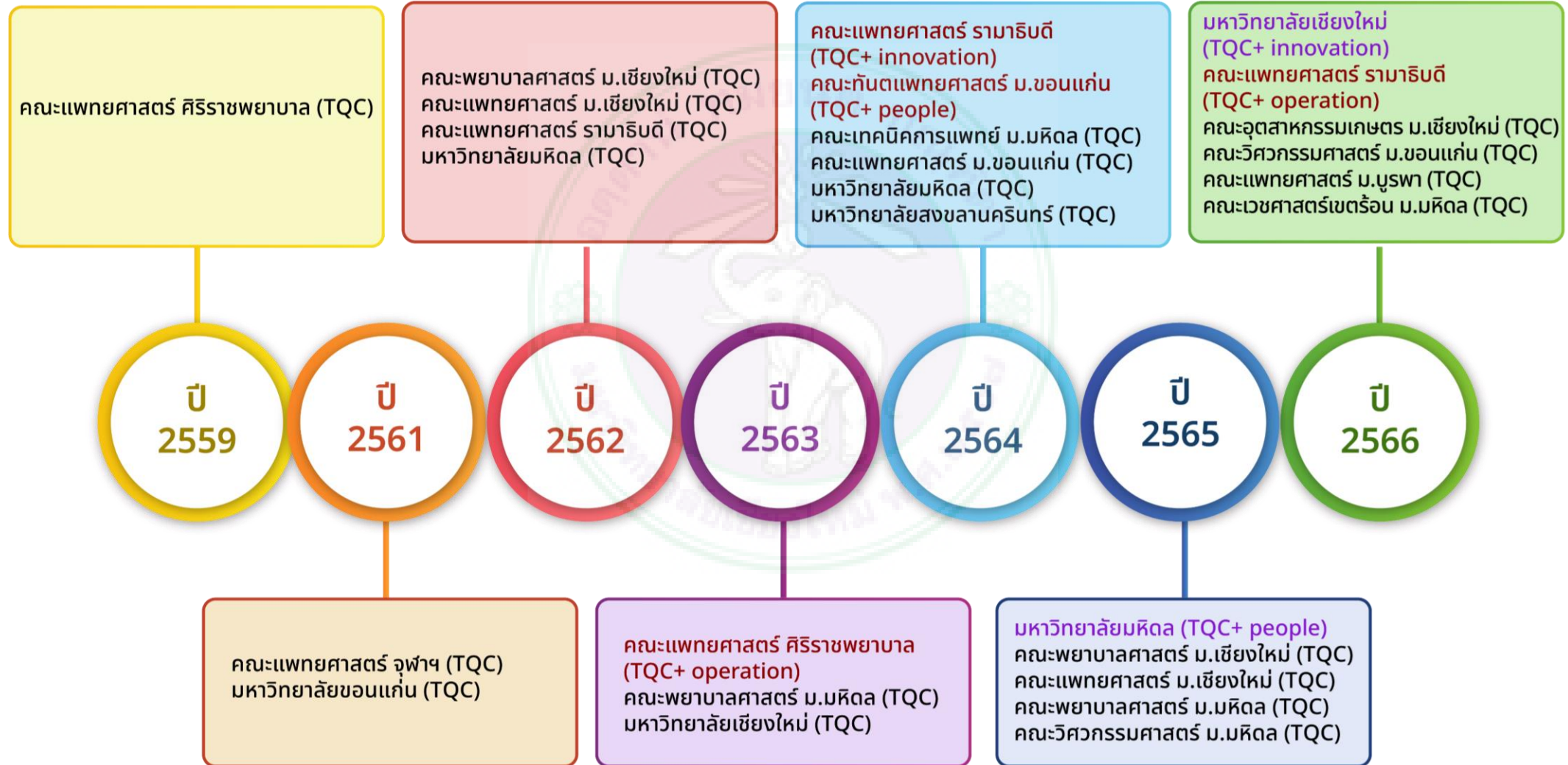








## องค์กรทางการศึกษาที่ได้รับรางวัล TQC/TQC+



## ส่วนงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ผ่านโครงการ EdPEX200 จำนวน 15 คณะ + ระดับมหาวิทยาลัย



## ส่วนงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ผ่านโครงการ EdPEX300 จำนวน 7 คณะ + ระดับมหาวิทยาลัย



## วัตถุประสงค์

- เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวทางการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร
- เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการขับเคลื่อนเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ขององค์กร
- เพื่อกระตุ้นให้มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน มีความตระหนักในการพัฒนาคุณภาพองค์กร ด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) อย่างต่อเนื่อง

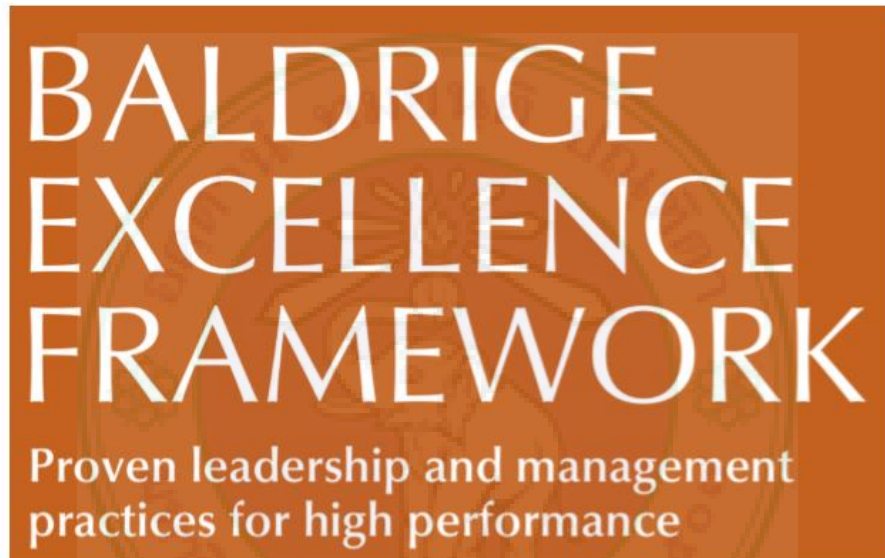
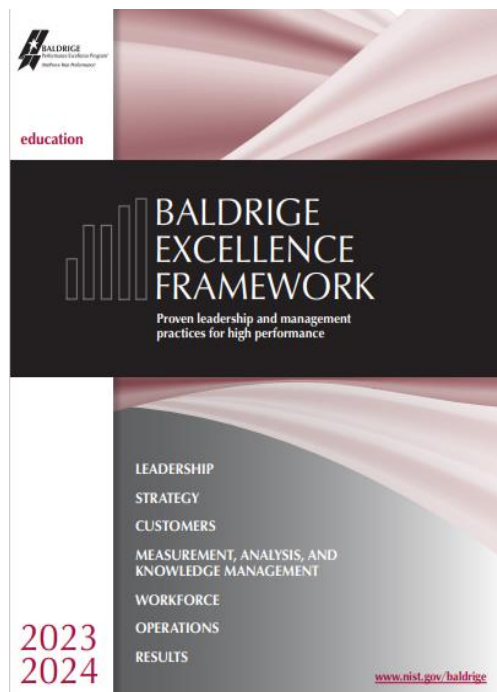
## เครื่องมือเพื่อการพัฒนาคุณภาพองค์กร

|       |                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MBNQA | Malcolm Baldrige National Quality Award                                                          |
| PMQA  | Public Sector Management Quality Award<br>เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ                       |
| TQA   | Thailand Quality Award<br>เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ                                              |
| EdPEX | Education Criteria for Performance Excellence<br>เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ |



ใช้ประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร





*The Baldridge Excellence Framework empowers your organization to reach its goals, improve results, and become more competitive.*

## คำถามชวนคิด

- วิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ คืออะไร
- การดำเนินการของมหาวิทยาลัย ดีพอที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายหรือไม่
- ผลลัพธ์สะท้อนว่าบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายแล้วหรือยัง

## ลักษณะสำคัญของเกณฑ์ EdPEX

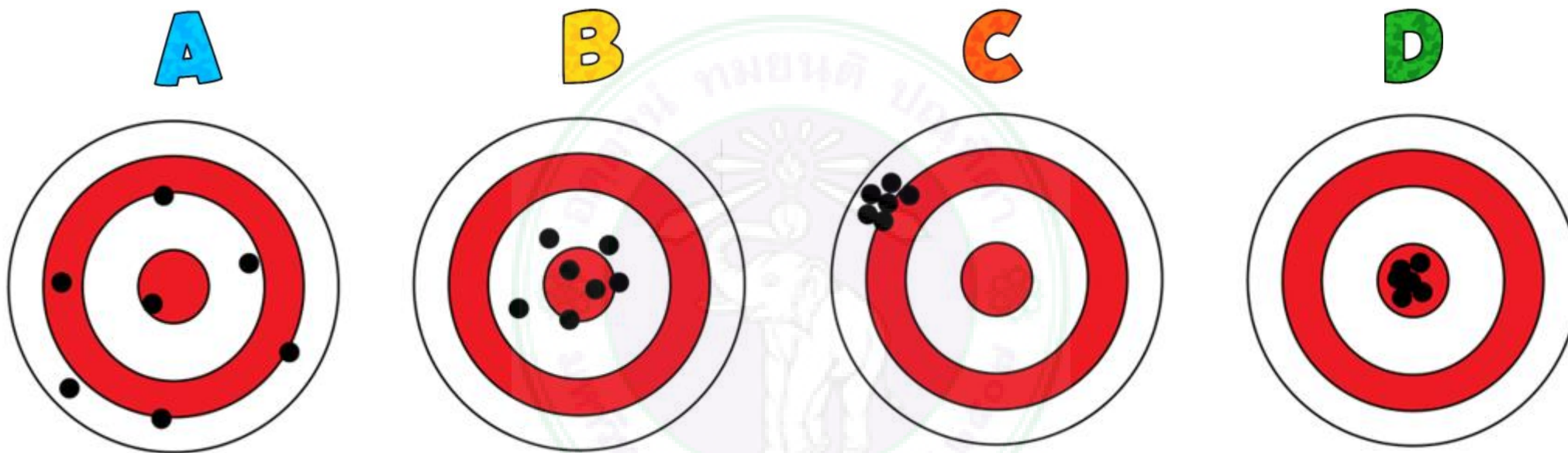
- ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กร
- เปิดอิสระให้องค์กรคัดเลือกเส้นทางเดินด้วยตนเอง ไม่ได้กำหนดวิธีการ
- ให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบและการบูรณาการสู่เป้าประสงค์องค์กร
- นำประเด็นปัญหาด้านการนำองค์กรและการบริหารจัดการในปัจจุบัน ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ดีมาตั้งเป็นชุดคำถามเพื่อช่วยให้สถาบันพร้อมเผชิญความท้าทาย สามารถใช้จุดแข็งเหล่านั้นและบริหารจัดการสถาบันให้ทุกส่วนเป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุพันธกิจ เกิดผลสำเร็จต่อเนื่อง และไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เลือกกำหนดตัววัดความสำเร็จได้เองตามบริบทขององค์กร



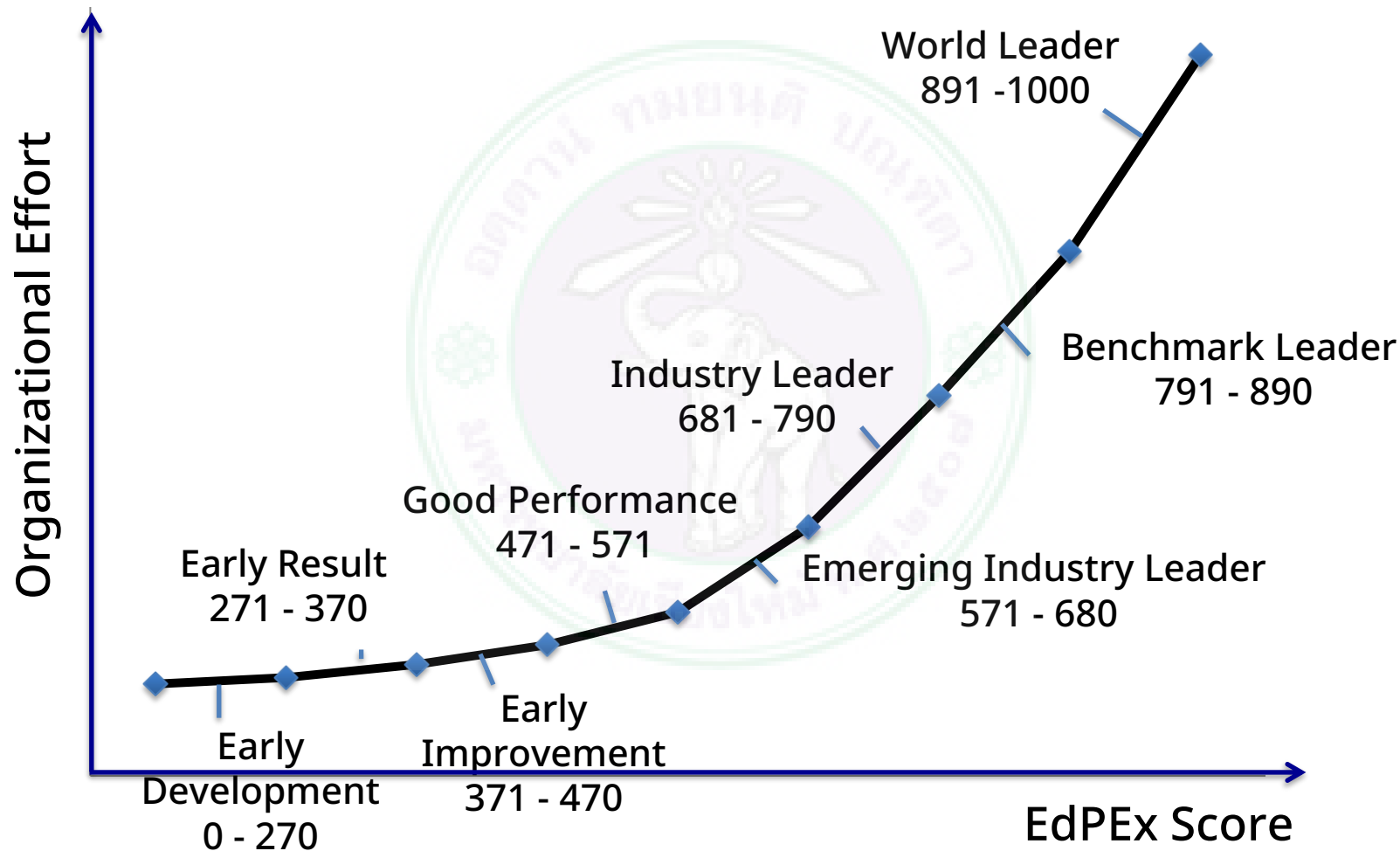
- EdPEx  $\neq$  QA  $\neq$  รายงานประจำปี
- EdPEx = **เครื่องมือในการบริหารคุณภาพองค์กร**
- EdPEx เป็นการเดินทางขององค์กรสู่ความเป็นเลิศที่ไม่มีวันสิ้นสุด
- ประโยชน์ของเกณฑ์ คือ ทำให้ผู้นำและบุคลากรมองเห็นภาพเดียวกัน ทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ





ทำอย่างไรให้คนในองค์กรมองไปที่เป้าหมายเดียวกัน

## ระดับพัฒนาการขององค์กร (0-1000)





## การใช้เกณฑ์ EdPEx เพื่อการประเมินองค์กร

- เป็นการประเมินในระดับองค์กรเพื่อการมุ่งเป้า
- ครอบคลุมทุกพันธกิจของสถาบัน
- เสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์กร ค้นหาโอกาสในการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร
- เป็นกลไกสร้างให้เกิดการบูรณาการของส่วนต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
- ค้นหาแนวทางและวิธีการในการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง

## มิติการประเมิน



### ประเมินกระบวนการ หมวด 1-6

Approach (A)  
Deployment (D)  
Learning (L)  
Integration (I)  
**ADLI**

### ประเมินผลลัพธ์ หมวด 7

Levels (Le)  
Trends (T)  
Comparisons (C)  
Integration (I)  
**LeTCI**

## มิติการประเมินกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่สถาบันใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์ EdPEX/TQA ช่วยให้สถาบันตรวจสอบ ประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. **แนวทาง (Approach)** : สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้งานของสถาบันประสบผลสำเร็จ แนวทางที่สำคัญของสถาบันเป็นระบบและมีประสิทธิภาพอย่างไร
2. **การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)** : สถาบันนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร
3. **การเรียนรู้ (Learning)** : สถาบันประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญของตนได้ดีเพียงใด มีการแบ่งปันผลการปรับปรุงภายในสถาบันได้ดีเพียงใด องค์กรความรู้ใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่
4. **การบูรณาการ (Integration)** : แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้สะท้อนสิ่งที่สถาบันจำเป็นต้องทำ/มี (Organizational needs) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร กระบวนการและระบบปฏิบัติการประสานสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรได้ดีเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญระดับสถาบัน



## มิติการประเมินผลลัพธ์

เกณฑ์ EdPEx ช่วยให้สถาบันประเมินผลลัพธ์ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. **ระดับ (Levels)** : ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร
2. **แนวโน้ม (Trends)** : ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น คงเดิม หรือด้อยลงกว่าเดิม
3. **การเปรียบเทียบ (Comparisons)** : ผลการดำเนินการของสถาบันเทียบกับสถาบัน/องค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในวงการ
4. **การบูรณาการ (Integration)** : มีการแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญและจำเป็นของสถาบันหรือไม่ สถาบันใช้ผลลัพธ์นั้น ๆ เพื่อการตัดสินใจหรือไม่

## การบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยเกณฑ์ EdPEX





ค่านิยม 11 ประการ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง

- 1) มุมมองเชิงระบบ
- 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน
- 4) การให้ความสำคัญกับคน
- 5) ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว
- 6) การเรียนรู้ระดับองค์กร
- 7) การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- 9) การสร้างประโยชน์ให้สังคม
- 10) จริยธรรมและความโปร่งใส
- 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

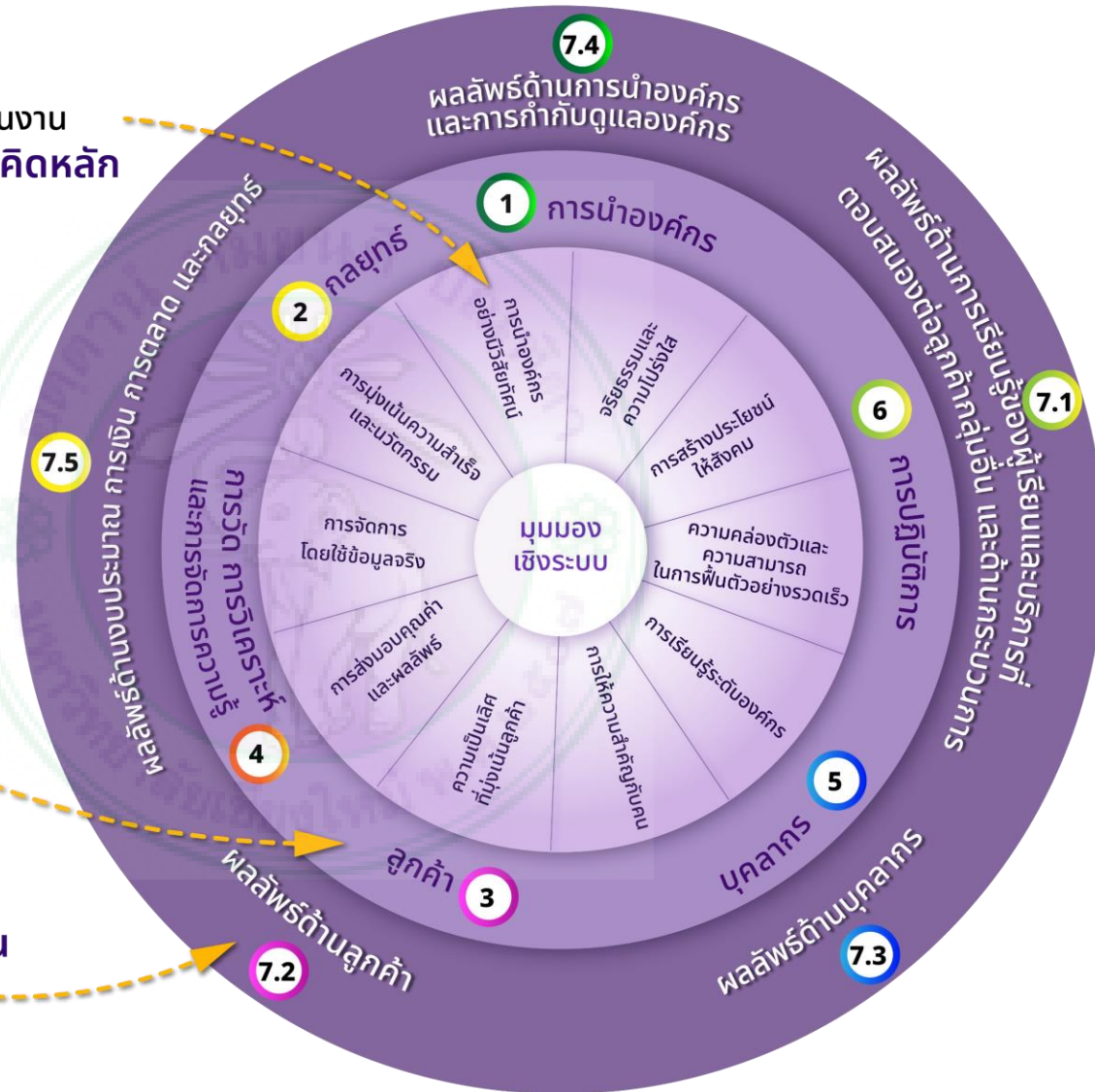
♥ ยึดหลักการ 11 ประการนี้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร



เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงาน  
ที่เป็นเลิศสร้างจากค่านิยมและแนวคิดหลัก

ซึ่งถูกฝังลึกไว้ในกระบวนการที่เป็นระบบ  
(หมวด 1 - 6)

ผลลัพธ์การดำเนินงาน  
(หมวด 7) ที่ได้



## โครงสร้างองค์กร (13 คำถาม) ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร ส่วนที่ 2 สถานการณ์ขององค์กร

### หมวด 1 การนำองค์กร

- 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง
- 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

### หมวด 2 กลยุทธ์

- 2.1 การจัดทำกลยุทธ์
- 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### หมวด 3 ลูกค้า

- 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า
- 3.2 ความผูกพันของลูกค้า

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
- 4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

### หมวด 5 บุคลากร

- 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร
- 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

### หมวด 6 การปฏิบัติการ

- 6.1 กระบวนการทำงาน
- 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

### หมวด 7 ผลลัพธ์

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร
- 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

## โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)



- ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่
- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการตรวจสอบประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- สามารถนำจุดอ่อนที่ตรวจพบ ไปวางแผนปฏิบัติการต่อไปได้

ประโยชน์สำคัญ คือ ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมด จะเห็นภาพเดียวกันและจุดโฟกัสเดียวกัน



# โครงสร้างองค์กร



## P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description) : คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร

### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

#### ก(1) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ (EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE Offerings)

สถาบันมีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หลักอะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (รวมถึงร้อยละของรายได้/งบประมาณ) ที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

| การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หลัก | ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ | วิธีการในการส่งมอบ |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------|
|                                      |                          |                    |
|                                      |                          |                    |
|                                      |                          |                    |

[https://www.nist.gov/system/files/documents/2019/04/05/2018\\_alamo\\_college\\_baldrige\\_award\\_application\\_summary.pdf](https://www.nist.gov/system/files/documents/2019/04/05/2018_alamo_college_baldrige_award_application_summary.pdf)

**Figure P.1-2 Main Educational Programs & Services**

| Segment            | Length                                                                              | Purpose                                                                              | Relative importance to HCC's success is:                                                                             |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Credit classes     | 14-week sessions or 7 or less weeks.                                                | Courses lead to associates degree, are prep for transfer to 4-yr, or skill builders. | 85% of the tuition/fee revenue is generated by students taking credit bearing courses. Students achieve credentials. |
| Non-credit classes | 1 day to 1 week in length; a few longer.                                            | These are personal development or skill builders/workforce development.              | 15% of tuition/fee revenue. Personal enrichment/Professional refresh of skills.                                      |
| Services           | Admissions, Alerts, StepUp, Tutoring, Transfer Guidance, Internships, Financial Aid |                                                                                      |                                                                                                                      |



<https://www.nist.gov/sites/default/files/2019-HCC-Application-Summary.pdf>

| Offerings                                                                                                                                                | Importance                                                                        | Delivery                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Degree Seeking</b> programs for students seeking an AA, AS, AAT, or AAS degree                                                                        | 2017 – 54% of students indicated a degree or certificate was their goal           | CI; DE; InT; LLC; LC; A&CL                                         |
| <b>Transfer</b> programs for those seeking transfer to a 4-year institution                                                                              | 2017 – 46.6% of students indicated transfer as their goal                         | CI; DE; InT; LLC; LC; A&CL                                         |
| <b>Workforce Development</b> programs to provide a certificate; customized training; continuing education                                                | 2017 - 3% of students participated in these programs                              | CI; InT; LLC; A&CL (focus on tech programs)                        |
| <b>Developmental Education</b> for underprepared students in college-level Math, Reading, or Writing                                                     | 2017 - 61.9 % of students; includes literacy programs, basic skills, ESL & ESOL   | CI; InT; LLC; A&CL; Advocacy (specialized tutoring/support)        |
| <b>Student Success</b> programs and services to enrich and support learning and access                                                                   | Supports student completion of all key programs                                   | Advising, Tutoring, Placement, Activities, etc.                    |
| <b>Administrative and Support Services</b> – Academic Success, Student Success, Financial Aid, HR, IT, Finance, Legal, Security, Facilities, Procurement | Critical DSO operational support functions allowing Colleges to focus on students | DSO process owners at ACD and representatives deployed to campuses |

**Figure P-1 ACD Educational and Service Offerings**

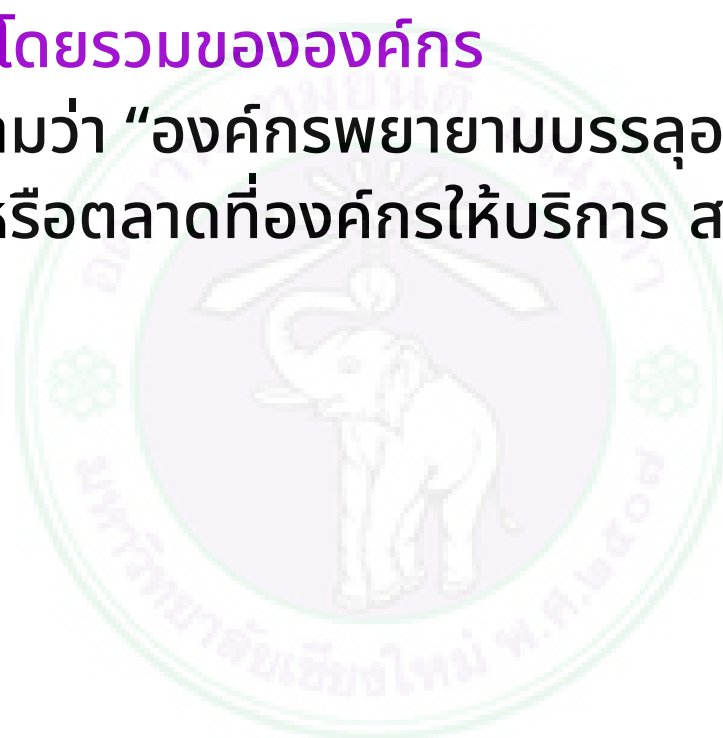
CI = Classroom Instruction; DE = Distance Education; InT = Instructional Technologies; LLC = Labs & Learning Centers; LC = Learning Communities; A&CL = Active/Collaborative Learning

## ก(2) พันธกิจ, วิสัยทัศน์, ค่านิยม, และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and CULTURE)

- พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ของสถาบัน คืออะไร
- ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร
- สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน



- “พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร
- พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรพยายามบรรลุอะไร”
- พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดที่องค์กรให้บริการ สมรรถนะหลักขององค์กร หรือ เทคโนโลยีที่องค์กรใช้





**“วิสัยทัศน์”** หมายถึง สภาวะที่สถาบัน**ต้องการเป็น**ในอนาคต วิสัยทัศน์ อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

- เราจะวัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์จากอะไร
- เรามี KPI ที่สะท้อนความสำเร็จของวิสัยทัศน์แล้วหรือยัง
- เรามีเป้าหมายที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้นเมื่อใด
- คนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายที่ต้องการจะไปตรงกันหรือไม่
- ผู้นำมีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



**“เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ”**

## ค่านิยม (Values)

หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอม  
วิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ  
ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่  
พึงประสงค์ของสถาบัน สนับสนุนและชี้นำ  
การตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้  
สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วย  
วิธีการที่เหมาะสม



ตัวอย่างของค่านิยม เช่น การแสดงถึง  
ความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการ  
ปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เห็นถึงความ  
คาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น  
การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคล และต่อความ  
หลากหลาย การปกป้องสิ่งแวดล้อม และ  
คงความมุ่งมั่นเพื่อให้มีผลการดำเนินการ  
ที่เป็นเลิศ

## วัฒนธรรม (CULTURE)

วัฒนธรรม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน  
และค่านิยมที่ใช้ร่วมกันที่สะท้อนลักษณะเฉพาะ  
ของบุคลากร และแสดงให้เห็นภายในสถาบัน  
ในสถาบันที่มีผลการดำเนินการที่ดี ผู้นำ  
ระดับสูงจะสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรม  
ของสถาบันตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม  
ของสถาบัน





## สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES)

- “สมรรถนะหลักของสถาบัน” หมายถึง **เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด** เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาวะแวดล้อมของการบริการ
- สมรรถนะหลักของสถาบัน มักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ**ลอกเลียนแบบได้ยาก** และอาจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องหรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศของสถาบัน
- หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของสถาบัน อาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด
- สมรรถนะหลักของสถาบัน **อาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือการจัดหลักสูตรและบริการฯ ที่มีลักษณะเฉพาะ** ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด

## การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก : VRIO Framework

| คุณค่า        | หายาก     | เลียนแบบยาก     | เป็นประโยชน์ต่อองค์กร |                                   |
|---------------|-----------|-----------------|-----------------------|-----------------------------------|
| V<br>VALUABLE | R<br>RARE | I<br>INIMITABLE | O<br>ORGANIZED        |                                   |
| NO            |           |                 |                       | COMPETITIVE DISADVANTAGE          |
| YES           | NO        |                 |                       | COMPETITIVE PARITY                |
| YES           | YES       | NO              |                       | TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE   |
| YES           | YES       | YES             | NO                    | UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE      |
| YES           | YES       | YES             | YES                   | SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE |

**Valuable (V)** ความสามารถ/ทรัพยากรขององค์กรที่ช่วยให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมถึงช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมาย

**Rare (R)** ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมีเป็นสิ่งหายาก

**Inimitable (I)** ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมีเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก

**Organized (O)** ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมี สามารถนำมาใช้บริหารจัดการให้เกิดประโยชน์

## PLAN FOR EXCELLENCE

### Mission

Provide Superior Training

### Vision

Inspiring success through life  
changing learning experiences

### Values

Student Focused  
Leadership by All  
Great Place to Work  
Investing in the Community

### Core Competencies

Instructional & Learning Excellence  
Economic & Community Development  
Employee Development & Well-Being  
Fiscal & Operational Effectiveness



**TRI COUNTY TECH**

2018 APPLICATION SUMMARY

[https://www.nist.gov/system/files/documents/2019/04/05/2018\\_tri\\_county\\_tech\\_baldrige\\_application\\_summary.pdf](https://www.nist.gov/system/files/documents/2019/04/05/2018_tri_county_tech_baldrige_application_summary.pdf)

## Figure P.1-1 HCC Culture

**Mission Statement:** Providing pathways to success

**Vision Statement:** HCC is a place to discover greatness in yourself and others

**Values:** INSPIRES-Innovation, Nurturing, Sustainability, Partnership, Integrity, Respect, Excellence, and Service

**Core Competencies:**

CC1. Provide an exceptional educational experience

CC2. Facilitate student success

CC3. Partner with external stakeholders to achieve excellence

**Strategic Goals:**

SG1-Student Success, Completion and Lifelong Learning

SG2-Organizational Excellence

SG3-Building and Sustaining Partnerships



**HOWARD**  
COMMUNITY COLLEGE

*You Can Get There From Here.*



| Mission                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empowering our diverse communities for success.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Vision                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| The Alamo Colleges will be the best in the nation in Student Success and Performance Excellence.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Values                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>The members of Alamo Colleges are committed to building individual and collective character through the following set of shared values in order to fulfill our vision and mission.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Students First</li> <li>• Respect for All</li> <li>• Community-engaged</li> <li>• Collaboration</li> <li>• Can-do Spirit</li> <li>• Data-informed</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Core Competencies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>1) Each Student First</b> - Reflects the commitment of all staff and faculty to engage and help students to succeed, often by way of one-on-one interactions with students. (KSP – 1, 2, 6)</p> <p><b>2) Early Access to Higher Education</b> - Includes our dual credit, early college high school, and other methods we have deployed to provide high school students opportunities for early access to college. (KSP – 5)</p> <p><b>3) Partnership Development</b> - Reflects our keen ability to build strong collaborations, partnerships, working relationships, and engagements internally and externally across our service area. (KSP – 3, 4, 5, 6)</p> |
| <i>Figure P-2 ACD Guiding Principles and Core Competencies</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |



ALAMO  
COLLEGES  
DISTRICT

### ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร

- กลุ่มและประเภทของคณาจารย์/บุคลากร/พนักงานเป็นอย่างไร
- ปัจจัยการขับเคลื่อนความผูกพันที่สำคัญของกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้คืออะไร
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านบุคลากรที่สถาบันกำลังประสบทั้งในด้านขีดความสามารถ อัตรากำลัง และองค์ประกอบของกลุ่มบุคลากรคืออะไร

| Figure P-2 Workforce Profile          |    |                                                                            |
|---------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------|
| Instructional Staff: 94 Staff Members |    |                                                                            |
| Employee Groups and Segments          |    | Education Requirements Credential                                          |
| General Education Teachers            | 50 | 100% met                                                                   |
| Special Education Teachers            | 19 | 100% met                                                                   |
| Certificated Teacher Resource         | 12 | 100% met                                                                   |
| Certificated Special Services         | 13 | 100% met                                                                   |
| Support Staff: 26 Staff Members       |    |                                                                            |
| Employee Groups and Segments          |    | Education Requirements                                                     |
| Pathways Support Services             | 11 | HS diploma or Bachelor's Degree (BA), Professional Services Job Assessment |
| Business Services                     | 12 |                                                                            |
| Health and Instructional Services     | 3  |                                                                            |
| Leadership: 15 Staff Members          |    |                                                                            |
| Employee Groups and Segments          |    | Education Requirements Credential and BA                                   |
| Certificated                          | 8  | 100% Credentialed                                                          |
| Classified                            | 7  | 100% BA                                                                    |

The top three Key Drivers of engagement ranked by employees are **clear expectations**, **two-way communication**, and **meaningful work assignments**

The Charter School of  
**SAN DIEGO**

<https://www.nist.gov/sites/default/files/2021-Award-Application-Charter-School-San-Diego.pdf>

**Figure P.1-4 HCC Core Workforce**

| Faculty (N)     |              | Staff (N)      |              |
|-----------------|--------------|----------------|--------------|
| Full-time (FT)  | 205          | FT/PT Budgeted | 507          |
| Adjunct Faculty | 1,074        | Temporary      | 938          |
| <b>Total</b>    | <b>1,279</b> | <b>Total</b>   | <b>1,445</b> |

The key drivers of worker engagement, determined by QUEST, the employee satisfaction survey, are **safety**, **communication**, **job performance feedback**, and **salary and benefits**





## ก(4) สินทรัพย์ (Assets)

สถาบันมีสินทรัพย์ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญา

|                   |  |
|-------------------|--|
| อาคารสถานที่      |  |
| อุปกรณ์           |  |
| เทคโนโลยี         |  |
| ทรัพย์สินทางปัญญา |  |

## ก(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)

มาตรฐานและข้อกำหนด (standards and regulations) การรับรองคุณภาพ (accreditation) การรับรอง (certification) หรือข้อกำหนดการขึ้นทะเบียน (registration requirements) ที่สำคัญที่สถาบันนำมาปฏิบัติมีอะไรบ้าง

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

### ข(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างการนำองค์กร (Leadership Structure) และการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE Structure) มีลักษณะเป็นอย่างไร ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการนำองค์กรมีอะไรบ้าง ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และกับองค์กรแม่เป็นอย่างไร (\*)

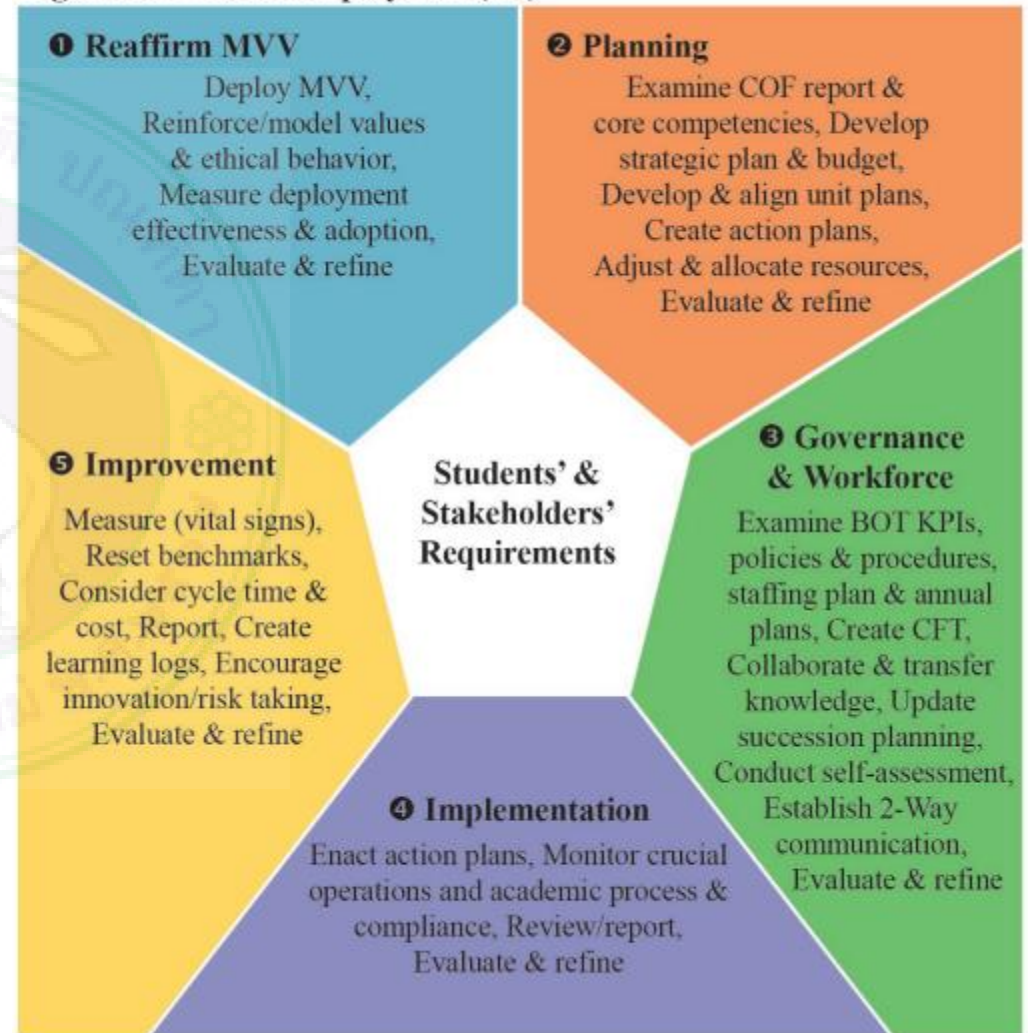
### P.1b(1) Organizational Structure

The governing and policy-setting body of the college is the board of trustees (BOT). Maryland's governor appoints board members who are accountable to the Maryland Higher Education Commission (MHEC).

The HCC president is the chief executive officer and reports to the board of trustees. The HCC president's team (PT) includes the president; executive associate to the president (ExAP); executive director of planning, research, and organizational development (ED-PROD); executive director of public relations and marketing (ED-PRM); and the vice presidents of academic affairs (VPAA), administration and finance (VPAF), information technology (VPIT), and student services (VPSS).

The president and the PT are HCC's Senior Leaders (SL), responsible for strategy development and organizational performance review, for assessing recommendations from the functional units and teams, and for managing HCC's operations (Figure 1.1-1, also see organizational chart).

Figure 1.1-1 Leadership System (LS)





## ข(2) ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Students, Other CUSTOMER and STAKEHOLDERS)

ส่วนตลาด ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (\*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมถึงบริการที่สนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบัน นอกจากนี้ อะไรคือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม (ถ้ามี)

| Market Segments and Customer Groups                                                                                                                                                                              | Key Requirements                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Market Segments</b>                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Current Students</li> <li>• First Time in College Students</li> <li>• Transfer Students</li> <li>• Former Students</li> <li>• Workforce Development Students</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focused Recruitment</li> <li>• Information About ACD</li> <li>• Easy Access to Services</li> </ul>                                                                                   |
| <b>Student Groups</b>                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                               |
| All Students                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• High Quality Instruction</li> <li>• Financial Aid</li> <li>• Communication</li> <li>• Easy Access to Faculty and Academic Support Services</li> <li>• Safety and Security</li> </ul> |
| Transfer Seeking                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfer Articulation</li> <li>• Degree Completion Info</li> <li>• Academic Challenges</li> </ul>                                                                                    |
| Degree or Certificate Seeking                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Degree Completion Info</li> <li>• Academic Support Services</li> </ul>                                                                                                               |
| Workforce Development and Continuing Education                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide workforce skills</li> <li>• Provide for adult learner needs</li> </ul>                                                                                                       |
| Underprepared                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Development Programs</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| Distance Education                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online Education and Support Services</li> <li>• Technology Orientation</li> </ul>                                                                                                   |
| <b>Other Customers Groups</b>                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                               |
| Feeder Schools; Dual Credit/ Early College High Schools; Transfer Schools; Employers; ACD Colleges                                                                                                               | See Figure P-8                                                                                                                                                                                                                |
| Community                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Access</li> <li>• Citizenship Skills for Students</li> <li>• High Quality Education</li> </ul>                                                                                       |
| <b>Figure P-7 Market Segments/Customer Groups and Requirements</b>                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                               |



ALAMO  
COLLEGES  
DISTRICT

**Figure P.1-7. Market, Student and Stakeholder Segments**

| <i>Abbreviations: CM=continuous communication; F=flexibility of offering; QI=quality of instruction; SSS=student support services</i> |                                                                               |                                       |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Key Market Segments                                                                                                                   | Key Requirements                                                              | Measure                               | Figure                         |
| Howard County (HoCo) high school students taking credit courses                                                                       | Location, expense, accreditation, degree and certificate programs and courses | YESS, MSCHE status on web, enrollment | 7.1-1,19<br>7.2-9, 10<br>7.4-9 |
|                                                                                                                                       | Articulation agreements for transfer                                          | List on web/NSC                       | AoS                            |
| HoCo adults wanting courses or programs taking either credit or noncredit courses                                                     | Degree and certificate programs and courses                                   | Number of offerings                   | AoS                            |
|                                                                                                                                       | Customized training personal enrichment/professional refresh of skills        | Enrollment, YESS                      | 7.1-1-9a,b<br>7.1-18           |
| Key Student Segments                                                                                                                  | Key Requirements                                                              | Measure                               | Figure                         |
| Credit Students                                                                                                                       | QI; Satisfaction with the Quality of Instruction                              | YESS                                  | 7.2-1,6,16<br>7.2-2,5          |
|                                                                                                                                       | Articulation agreements                                                       | Number of agreements                  | AoS                            |
|                                                                                                                                       | SSS Student Support Services                                                  | Satisfaction with service             | 7.2-3,4,6                      |
|                                                                                                                                       | CM Continuous Communication                                                   | Social media vital signs              | 7.4-13-15                      |
| Noncredit students                                                                                                                    | QI; F Quality of Instruction and Flexibility                                  | Overall, Recommend                    | 7.1-11, 7.2-8<br>(AoS)         |
| Key Stakeholders                                                                                                                      | Key Requirements                                                              | Measure                               | Figure                         |
| HCC Workforce                                                                                                                         | Safety, Communication, Feedback, Salary                                       | Satisfaction                          | 7.3-4-16,18                    |

### ข(3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS)

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีที่ประเภท อะไรบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างและส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ สิ่งสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- การสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้ในสถาบัน

ข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ของสถาบันมีอะไรบ้าง



## The Charter School of **SAN DIEGO**

*Figure P-6 Key Suppliers, Partners, Collaborators*

| Suppliers/Partners/<br>Collaborators |                                                                                               | Role in Work<br>Systems                                                                          | Role in Enhancing<br>Competitiveness<br>and Innovation                                                     |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suppliers                            | Datel Systems<br>Inc. (IT Provider)                                                           | Ensure that<br>infrastructure can<br>support our strategic<br>plan goals                         | Share best practices<br>across industries to<br>remain a leader and<br>national role model in<br>education |
|                                      | School Pathways<br>(Student<br>Information<br>System and<br>Teacher<br>Effectiveness<br>Tool) | Improves teacher<br>work process so<br>focus is on students                                      |                                                                                                            |
|                                      | Edgenuity<br>(Online<br>Curriculum<br>Provider)                                               | Increases curricular<br>options; Enhances<br>instructional delivery<br>and student<br>engagement |                                                                                                            |

# The Charter School of SAN DIEGO

|          |                                              |                                                                                                            |                                                                                                                     |
|----------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Partners | JPA/FBC<br>(Benefits and Risk Management)    | Offers competitive products that help to recruit and retain multi-credentialed and specially trained staff | Share best practices and comparative data across industries to remain a leader and national role model in education |
|          | Brown Marketing Strategy                     | Support expansion of market share and key listening systems                                                |                                                                                                                     |
|          | FMT Consultants (Technology)                 | Support strategic plan goals around cyber security, cloud-based systems, and AI                            |                                                                                                                     |
|          | Sacramento Advocates                         | Supports advocacy                                                                                          |                                                                                                                     |
|          | El Dorado SELPA (Special Education Services) | Provide support for special education students and professional development for staff                      |                                                                                                                     |

| Figure P-6 Key Suppliers, Partners, Collaborators |                                              |                                                                                                                         |                                                                                                |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suppliers/Partners/<br>Collaborators              |                                              | Role in Work Systems                                                                                                    | Role in Enhancing Competitiveness and Innovation                                               |
| Collaborators                                     | San Diego County Office of Education (SDCOE) | Provide guidance, resources, support, and information in community and political settings and in continuous improvement | Share best practices across industries to remain a leader and national role model in education |
|                                                   | NICE GUYS (Community philanthropist)         |                                                                                                                         |                                                                                                |
|                                                   | Vistage Worldwide (CEO Peer Group)           |                                                                                                                         |                                                                                                |
|                                                   | Charter Membership Organizations             |                                                                                                                         |                                                                                                |

**Figure P.1-7 Key Collaborators**

| Type of Key Partners or Collaborators | Category     | Two-Way Communication Mechanisms                                                                                                | Role in Innovation                                                                                                   |
|---------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Business & industry                   | Collaborator | Personal Consultations, Email, Phone, Employer Feedback, Advisory Committee Input, and Faculty Update Training                  | Pawhuska Business Development Center – Collaboration with The Pioneer Woman’s Mercantile and other business ventures |
| Community citizens                    | Collaborator | Community Surveys Net Promoter Score and Strategic Planning Input, CE Course Satisfaction, and Board of Education Open Meetings | Inputs used in the development of Vision 2025 which TCT is currently analyzing for FY19 deployment                   |

**Figure P.1-8 Key Suppliers**

| Key Supplier                                      | Two-Way Communication Mechanisms                                             | Innovation                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Supply Chain Requirements                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Partner schools                                   | HS and Adult Student Recruiters, Partner School Meetings, Email, and Surveys | Created an Instruction Program sharing through STEM Education Service Offerings. TCT pays the expenses for STEM course offerings housed on a partner school campus                                                                                                                                        | High Schools must be included in TCT’s designated three county service area, student transportation coordination, allowing students access to TCT Programs through class scheduling, access to student attendance and discipline records |
| VISA Purchasing Card (P-Card) Through Arvest Bank | Account Representative Communication through Phone and Email                 | Created a faster and more economical acquisition of supplies. Each Educator has an individual P-Card allowing empowerment to make supply purchases quickly. In addition, TCT receives 1% cash back for each transaction made on the P-Card which has added approximately \$10,000 annually to our budget. | Competitive cash back and expense reporting features. In addition, Arvest Bank is a local financial institution.                                                                                                                         |

## P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

### ก(1) ตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive Position)

ขนาด ส่วนแบ่งและการเติบโตในวงการศึกษาหรือตลาดที่สถาบันดำเนินการอยู่ คู่แข่ง  
มีจำนวนเท่าใด และประเภทอะไรบ้าง **อะไรทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง** สถาบันควรพิจารณา  
ถึงคู่แข่งทั้งระดับชาติและนานาชาติ (\*)



ให้อธิบายขนาด ส่วนแบ่ง และการเติบโตในอุตสาหกรรมหรือตลาดที่องค์กรดำเนินการอยู่ คู่แข่ง  
มีจำนวนที่รายและมีประเภทใดบ้าง สิ่งที่สร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรกับคู่แข่งคืออะไร

The Charter School of  
**SAN DIEGO**

P.2a Competitive Environment

P.2a(1) CSSD is the first and largest independent study charter school in San Diego. Today, regardless of increasing competition, CSSD serves nearly 3,500 students per year despite the documented failure of 30% of other charter schools across the state. The school is also ranked as one of the highest performing DASS schools. Currently, there are three competitor DASS schools with similar instructional design and student demographics within our market. CSSD is growing its market share in the face of increased competition (*Figure 7.5-4*).

## P.2a(1) Competitive Position

Howard County, with a population of approximately 321,113, is located within twenty miles of Baltimore and Washington D.C. There are no direct competitors within Howard County. HCC maintains its very competitive position by attracting HoCo residents with the big price advantage of low in-county tuition (Fig. 7.5-12) over the three primary transfer universities, marketable job skill course offerings, flexible scheduling options, convenient location, quality faculty, advanced technology, and beneficial support services (Fig. P.2-1). One in four county high school graduates and 10% of Howard County's residents choose to attend HCC each year. HCC attained a 106% increase in full-time equivalent (FTE) credit enrollment from fiscal year 2001 (FY01) to FY18, CEWD enrollment grew 33% in FTE while the county population only grew 21% from 2001 to 2018 (Fig. 7.5-10).

**(1) Competitive Position** – San Antonio continues to be among the top ten fastest growing markets in the country. ACD serves the entire market area which could become more competitive in the future. Our primary competitors today are public universities in our market area, including the University of Texas at San Antonio (UTSA) and Texas A&M University at San Antonio (TAMU-SA). Other competitors include local, private, four-year universities such as Our Lady of the Lake University, St. Mary's University, and Trinity University. National competitors include online education providers, for-profit colleges, and the military.



ALAMO  
COLLEGES  
DISTRICT



ก(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)  
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน  
รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสเพื่อสร้างความร่วมมือและนวัตกรรมคืออะไร (\*)



P2a(2) CSSD is committed to tracking key changes in the educational landscape at a national, state and local level. Key changes that are currently affecting CSSD's competitive situation are the total and complete overhaul of California charter law, an increase in educational options (particularly during the COVID-19 transition), the role of technology and facilities in education, and the reorganization of CSSD's RC structure as a direct result of changing interpretations of the law and new laws.

The CSSD BOD charged the CEO with collecting knowledge based on research to address the question of what decisions should the organization make now to best position students, staff and the school for future sustainability. The Nationwide Educational Reform Tour (NERT) fulfills this BOD directive.

The CSSD CEO has traveled nationally to 21 states and 45 cities to interview legislators, administrators, practitioners and key decision makers. The objective is to identify national trends, best practices and challenges. This information is synthesized and interpreted to positively impact CSSD's customers and stakeholders, as well as the local and state educational landscape. CSSD SL have embraced this unique opportunity for innovation, collaboration, and intelligent risk-taking. CSSD has rolled out cutting-edge technology, online curriculum and Altus University's (AU) intense professional development program as a result of NERT findings. To our knowledge there is no other charter school leader in the country with such a commitment to learning through benchmarking both successful and unsuccessful educational reform initiatives.

The Charter School of  
**SAN DIEGO**



## P.2a (2) Competitiveness Changes

Providing opportunities for continuous improvement is a TCT hallmark. As key changes affecting our competitive situation occur, opportunities for innovation and collaboration are created. Opportunities that are in response to competitive changes are outlined in TCT's long-range plan Vision 2020. This 16-page document details our bold vision for the future. Highlights of changes that will create opportunities are included in Figure P.2-2.



**Figure P.2-2 Changes that Create Opportunity**

| Core Competencies                     | Changes that Create Opportunity                         |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Instructional and Learning Excellence | Maintaining and Earning National Program Certifications |
| Fiscal and Operational Effectiveness  | Maintain 15,000 enrollments                             |
| Economic and Community Development    | Grow TCTF to \$5 million                                |
| Employee Development and Well-Being   | Become a top Great Place to Work in the United States   |

**(2) Competitiveness Changes** – Online education providers from outside our market area continue to grow, which has caused us to enhance our own online approach to meet this challenge and provide greater flexibility for our students. In addition, some local providers have closed their doors affording us the opportunity to innovatively reach out to those students who have been displaced and offer them a new opportunity to pursue their higher education goals.

| การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ | ผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขัน | โอกาสในการสร้างความร่วมมือและนวัตกรรม |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
|                        |                               |                                       |
|                        |                               |                                       |
|                        |                               |                                       |

### ก(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

แหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในวงการศึกษา รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญนอกวงการศึกษาคืออะไร สถาบันมีข้อจำกัดอะไร ในการได้มา หรือใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)

| Data Type                                  | Source of Data                                              |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Student Engagement and Satisfaction        | CCSSE; Noel Levitz                                          |
| Student and Education Program Performance  | Aspen Institute; NCCBP: THECB; IPEDS; ACD Colleges          |
| Financial Performance                      | NACUBO; Moody; S&P                                          |
| Workforce Engagement and Performance       | PACE, BLS; Clery Security Reports; HEED; SHRM; ATD, CUPA-HR |
| Leadership Effectiveness                   | PACE                                                        |
| <i>Figure P-9 Comparative Data Sources</i> |                                                             |



ALAMO  
COLLEGES  
DISTRICT



### P.2a (3) Comparative Data

TCT uses comparative and competitive data as part of our continuous improvement efforts. A common limitation of our comparative data is that to maintain good stewardship of our resources, we often use free comparative data sources that are available publicly. Figure P.2-3 illustrates our key sources of comparative data, inside or outside the education sector designation, state or national source, and key limitations.



**Figure P.2-3 Key Sources of Comparative Data**

| Data Source                                | Sector / Scope   | Key Limitations                 |
|--------------------------------------------|------------------|---------------------------------|
| Baldrige Education Winners                 | Inside/National  | Limited Benchmarking            |
| Baldrige Winners                           | Outside/National | Limited Benchmarking            |
| Baldrige Winners that serve Adult Students | Inside/National  | Limited Benchmarking            |
| Bureau of Labor Statistics                 | Outside/National | Segmentation Limited            |
| GPTW                                       | Outside/National | Fee-based Benchmarking          |
| ICS Workforce Literature                   | Outside/National | Not Current Data                |
| IPEDS                                      | Inside/National  | Potential Formula Discrepancies |
| ODCTE                                      | Inside/State     | Self-Reported Data              |

## ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคืออะไรบ้าง

## ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement SYSTEM)

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญที่ใช้ในระบบดังกล่าว

## STRATEGIC CHALLENGES : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน ความท้าทายเหล่านี้มักจะมีแรงผลักดันจาก ความคาดหวังของบรรณาคาศความร่วมมือ และ/หรือตำแหน่งการแข่งขันที่สถาบันคาดหวังในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าวสถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในสถาบันเองด้วย

**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก** อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือ ความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความจำเป็นด้านอื่น ๆ

**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน** อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบัน หรือทรัพยากร บุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ของสถาบัน

มุมมองเชิงการเมือง อาจจะทำให้เกิดความท้าทาย ในระดับพื้นที่ ภูมิภาค หรือประเทศ ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม



## STRATEGIC ADVANTAGES : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก 2 แหล่ง คือ

- (1) สมรรถนะหลักของสถาบัน ที่เน้นการสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในของสถาบัน และ
- (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง สถาบันสามารถเพิ่มพูนความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เกี่ยวพันกันจากองค์กรอื่น

## STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง รูปแบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดการศึกษา บริการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (รวมทั้งคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์) หรือตลาด ภาพอนาคตดังกล่าว เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนว (Nonlinear Extrapolation) จากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิด อย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ การเลือกที่จะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน)

**Figure P.2-4 Key Strategic Challenges & Advantages**

| Area                           | Core Competency                           | Key Strategic Challenges                              | Key Strategic Advantages                                                      |
|--------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Education Program and Services | CC1: Instructional & Learning Excellence  | SC1: Deliver Beneficial and Relevant Instruction      | SA1: Innovative Program Offerings                                             |
| Operational                    | CC2: Fiscal and Operational Effectiveness | SC2: Proactively Prepare for State Funding Reductions | SA2: Local Controllable Revenue                                               |
| Societal Responsibilities      | CC3: Economic and Community Development   | SC3: Address Resource Gap for Students                | SA3: TCT Foundation Funding for Student Emergency Assistance and Scholarships |
| Workforce                      | CC4: Employee Development and Well-Being  | SC4: Increase Workforce Satisfaction / Engagement     | SA4: Great Small / Medium Place to Work in the United States                  |



**TRI COUNTY TECH**

2018 APPLICATION SUMMARY

## ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement SYSTEM)

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญที่ใช้ในระบบดังกล่าว

**Figure P.2-2 Performance Improvement System (PDCA)**

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Plan</b>  | Define project or process selection<br>Examine objectives<br>Align with goals & stakeholders' requirements<br>Implement project management tools<br>Examine data and trends; Baldrige feedback and other benchmarking sources<br>Review feedback systems<br>Determine cause and effect<br>Review/adjust benchmarks & projections |
| <b>Do</b>    | Examine best practices<br>Identify solutions<br>Develop action plans<br>Test solutions<br>Manage change<br>Implement solution                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Check</b> | Examine data and trends<br>Examine cycle time, error rate, cost<br>Implement process controls                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Act</b>   | Standardize<br>Monitor performance<br>Integrate with Vital Signs                                                                                                                                                                                                                                                                 |



<https://www.nist.gov/sites/default/files/2019-HCC-Application-Summary.pdf>



เครื่องมือและวิธีการที่สถาบันนำมาใช้ในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการอาจรวมถึง

- PDCA หรือ PDSA
- เกณฑ์การรับรองคุณภาพ เช่น ASEAN University Network Quality Assurance (AUN-QA)
- ระบบที่ผ่านการรับรองระดับประเทศเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสอน เช่น Thai-PSF (Thailand Professional Standard Framework)
- การประเมินสถาบัน ภาควิชา หรือหลักสูตรที่ดำเนินการอย่างเป็นอิสระ



## 1. การนำองค์กร (Leadership) (115 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เถลถายถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership): ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (65 คะแนน)

คำถามพื้นฐานของหัวข้อ  
(Basic question)

ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (MISSION, VISION, and VALUES)

(1) กำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (MISSION, VISION, and VALUES)  
ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและ

คำถามโดยรวมของหัวข้อ  
(Overall question)

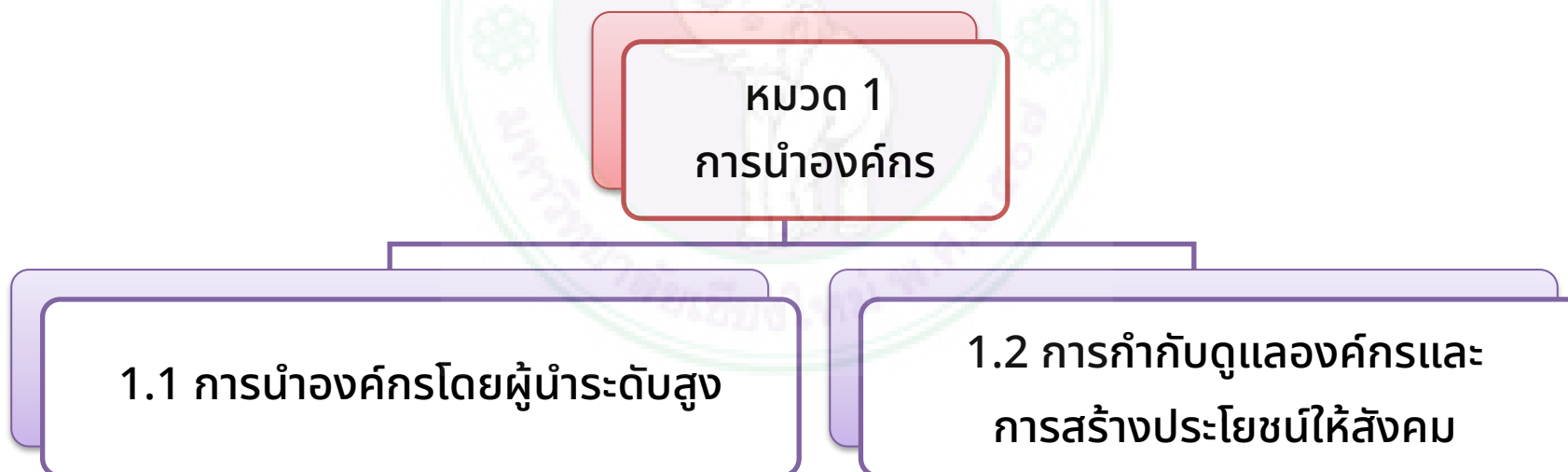
ถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM ) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (\*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของสถาบันอย่างไร

คำถามย่อยของหัวข้อ  
(Multiple questions)

## หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวดการนำองค์กร ถ้ามองว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เรายังถ้ามองถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม





## Basic question

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

## Overall question

### ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

(1) กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม  
ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรใน  
การกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ  
วิสัยทัศน์และค่านิยม

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตาม  
กฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง  
แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการ  
ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมี  
จริยธรรมอย่างไร

### ข. การสื่อสาร

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรใน  
การสื่อสารและสร้างความผูกพันบุคลากร  
ทั่วทั้งสถาบัน คู่ความร่วมมือที่เป็น  
ทางการที่สำคัญ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่ม  
อื่นที่สำคัญ

### ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของ สถาบัน

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อ  
ความสำเร็จ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการสร้างสภาพ  
แวดล้อมอย่างไรเพื่อทำให้สถาบันประสบ  
ความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่าง  
จริงจัง

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรใน  
การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่าง  
จริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์  
ของสถาบัน

## Basic question

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม : สถาบัน  
ดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

## Overall question

### ก. การกำกับดูแลองค์กร

#### (1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ามี  
การกำกับดูแลองค์กรด้วยความ  
รับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

#### (2) การประเมินผลการดำเนินการ

สถาบันประเมินผลการดำเนินการ  
ของผู้นำระดับสูงและระบบกำกับดูแล  
องค์กรอย่างไร

#### (3) ผลการดำเนินการของสถาบัน

ในระบบกำกับดูแลองค์กรมีการ  
ทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน  
อย่างไร

### ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและ อย่างมีจริยธรรม

#### (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และ การรับรองคุณภาพ

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย  
กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และใน  
อนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชนที่มี  
ต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และ  
การปฏิบัติการอย่างไร

#### (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการ  
กำหนดและส่งเสริมให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์  
ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

### ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม

#### (1) ความผาสุกของสังคม

สถาบันทำให้ความผาสุกและ  
ผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งใน  
กลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวัน  
อย่างไร

#### (2) การสนับสนุนชุมชน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการ  
สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่  
ชุมชนที่สำคัญของสถาบัน

♥ ความเป็นเลิศขององค์กร เริ่มจากผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูง ♥

ชี้นำ  
เป็นแบบอย่าง



กำหนดวิสัยทัศน์ สร้างบรรยากาศ สร้างแรงบันดาลใจ สื่อสาร+สร้างความผูกพัน  
ส่งเสริมให้มีส่วนร่วม สร้างความสำเร็จ และกำกับดูแลอย่างจริงจังด้วยตนเอง  
ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และสร้างประโยชน์ให้สังคม

## หมวด 1 การนำ องค์กร

ผู้นำองค์กรต้องเป็นคนเก่ง คนดี เพื่อสร้างองค์กรให้เก่ง และดี

คนเก่ง : พวองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ชี้ทิศให้ชัด และสื่อสาร/  
ถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ สร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

คนดี : มีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม ปฏิบัติตาม  
กฎหมาย



### Basic question

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

### Overall question

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

(1) การนำองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นมีอะไรบ้าง

(2) การกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง

(3) กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ

ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง

(4) จริยธรรม

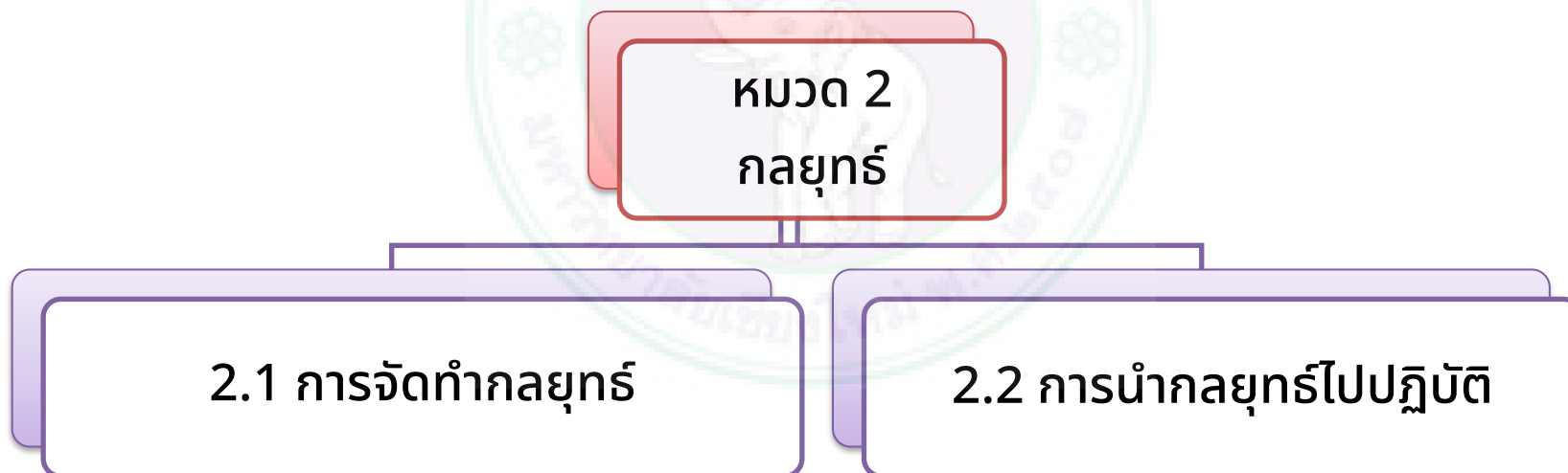
ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมีอะไรบ้าง

(5) สังคม

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

## หมวด 2 กลยุทธ์

ในหมวดกลยุทธ์ ถ้ามองว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า



### Basic question

#### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

### Overall question

#### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

##### (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

##### (2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่าน  
การประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยง  
อย่างรอบด้าน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ  
กำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้  
เกิดนวัตกรรม

##### (4) การจัดจ้างคนภายนอก และ สมรรถนะหลักของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ  
ตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะ  
ดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของ  
สถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการ  
โดยผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็น  
ทางการและไม่เป็นทางการ

#### ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

##### (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ  
สถาบันมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่  
เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์  
เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

##### (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน  
สามารถสร้างความสมดุลระหว่างความ  
ต้องการ/ความจำเป็นที่หลากหลายและที่  
แข่งขันกันเองในสถาบันได้อย่างไร

### Basic question

### 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

### Overall question

#### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

##### (1) แผนปฏิบัติการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

##### (2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

##### (3) การจัดสรรทรัพยากร

สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

##### (4) แผนด้านบุคลากร

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

##### (5) ตัววัดผลการดำเนินการ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

##### (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง

#### ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

## แผนกลยุทธ์

- ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนอะไรบ้าง จะดำเนินการในช่วงเวลาใดของปีแต่ละขั้นตอนใครรับผิดชอบ ใช้ข้อมูลอะไรประกอบ ใช้การวิเคราะห์อะไร ผลลัพธ์ที่ได้ของแต่ละขั้นตอนคืออะไร ใครบ้างที่ต้องเข้าร่วม ใครบ้างที่ต้องนำไปดำเนินการรวมทั้ง จะประเมินประสิทธิผลของกระบวนการวางแผนอย่างไร
- ผู้บริหารระดับสูงทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์อย่างเข้มแข็ง เพราะกลยุทธ์ขององค์กร ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ห้ามปล่อยให้เป็นเรื่องของระดับปฏิบัติเพียงลำพังโดยเด็ดขาด



VISION



แผนกลยุทธ์



แผนปฏิบัติการ

## ACTION PLANS: แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่สถาบันใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการนี้ต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจง่าย

## ปัญหาใหญ่ที่พบบ่อยๆ คือ

- 1) แผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น ไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดที่กำหนดไว้
- 2) บางองค์กรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ แต่วิธีการและเนื้อหาที่คิดจะทำตามแผน ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

## จุดอ่อนที่สำคัญ

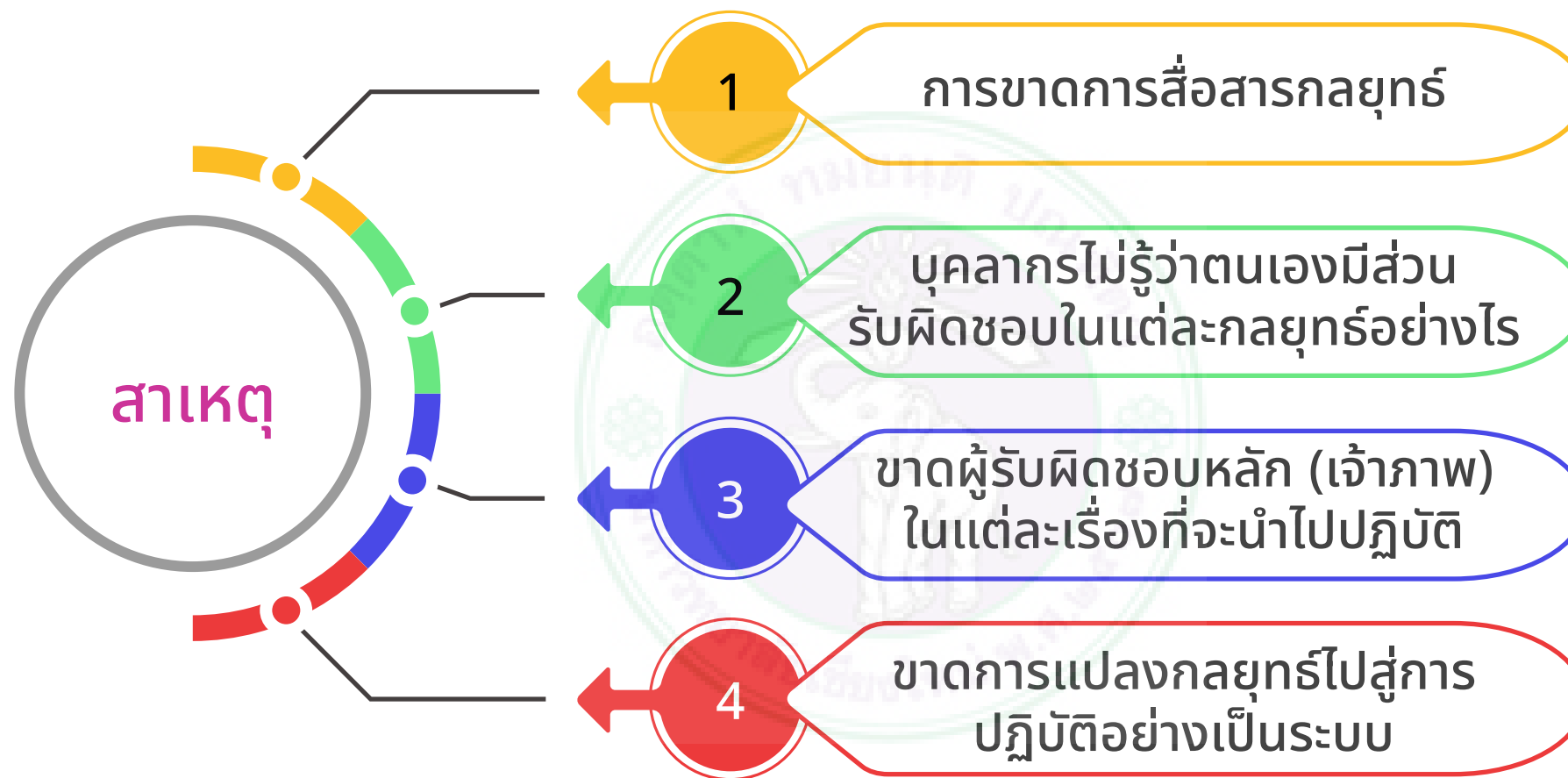
ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน  
หรือ การจัดทำกลยุทธ์

ระบบการวางแผนกลยุทธ์

แต่

อยู่ที่ความสามารถในการนำ  
กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไปสู่การ  
ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ  
และประสิทธิผล

ระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



♥ ทำอย่างไรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ♥





### Basic question

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีอะไรบ้าง

### Overall question

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

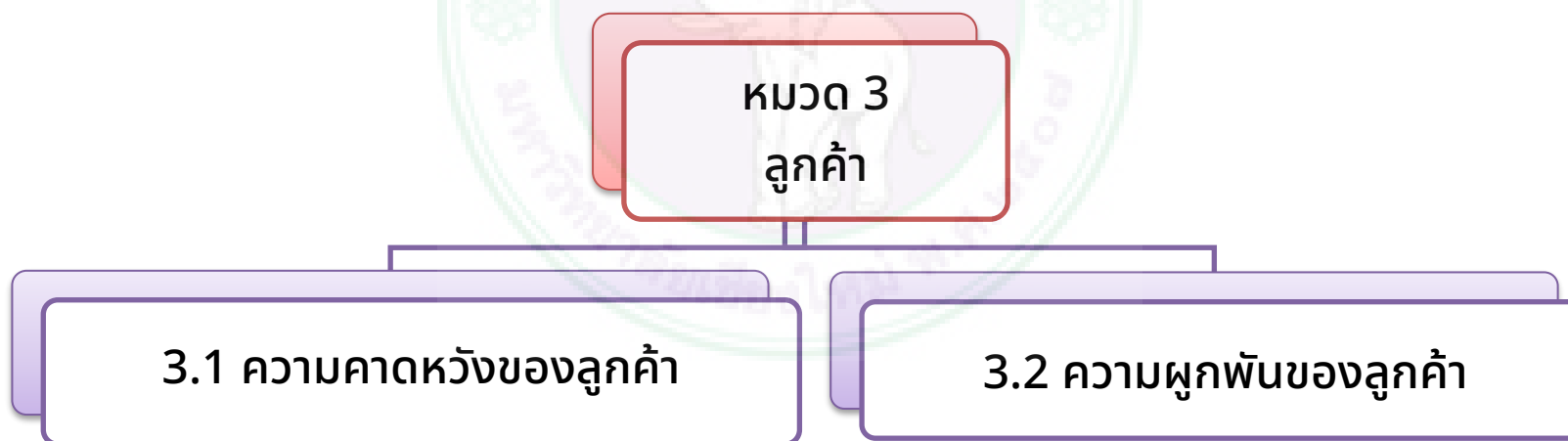
(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาดคืออะไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันมีอะไรบ้าง

## หมวด 3 ลูกค้า

ในหมวดลูกค้า ถ้ามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ายุ่มอื่น เพื่อความสำเร็จอย่าง ต่อเนื่อง รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและลูกค้ายุ่มอื่น กำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ายุ่มอื่นในระยะยาว เสริมสร้าง ประสพการณ์ที่ดีขึ้นให้ลูกค้า



### Basic question

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น และกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

### Overall question

#### ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้

(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี  
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่นำไปใช้ได้

#### ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการจัดหลักสูตรและบริการฯ

(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น  
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด

(2) การจัดหลักสูตรและบริการฯ  
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

### Basic question

3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์และเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

### Overall question

ก. ประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

(1) การจัดการความสัมพันธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น สามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุนจากสถาบัน

(3) การจัดการข้อร้องเรียน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

(4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

กระบวนการเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นส่งเสริมและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าสถาบันปฏิบัติอย่างเป็นธรรมกับผู้เรียนแต่ละคน ผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ลูกค้ำกลุ่มอื่นและส่วนตลาดที่ต่างกัน

ข. การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น





## Basic question

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

## Overall question

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

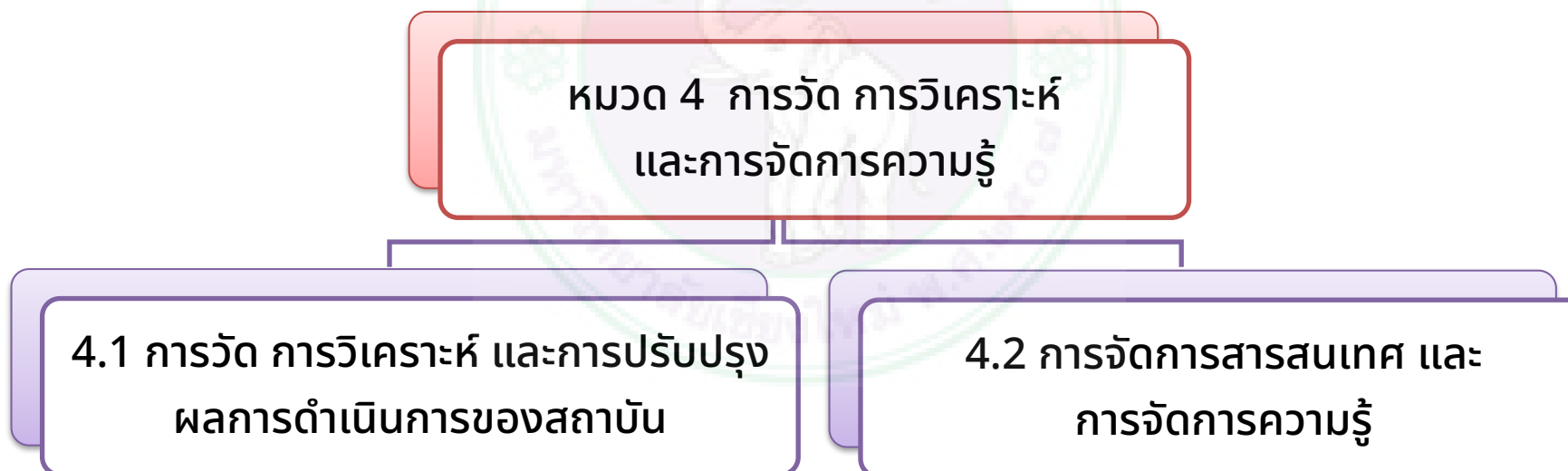
ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร

(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ถูกว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน และสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### Basic question

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน :สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

### Overall question

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

##### (1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการติดตามข้อมูลและสารสนเทศของการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันอย่างไร

##### (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจด้วยข้อมูลจริง

#### ข. การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ และขีดความสามารถของสถาบัน

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### Basic question

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน

### Overall question

#### ก. ข้อมูลและสารสนเทศ

##### (1) คุณภาพ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ

##### (2) ความพร้อมใช้

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าข้อมูลและสารสนเทศของสถาบันมีความพร้อมใช้

(3) ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์  
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันภัยข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิพิเศษ  
สินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบที่ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต

#### ข. ความรู้ของสถาบัน

##### (1) การจัดการความรู้

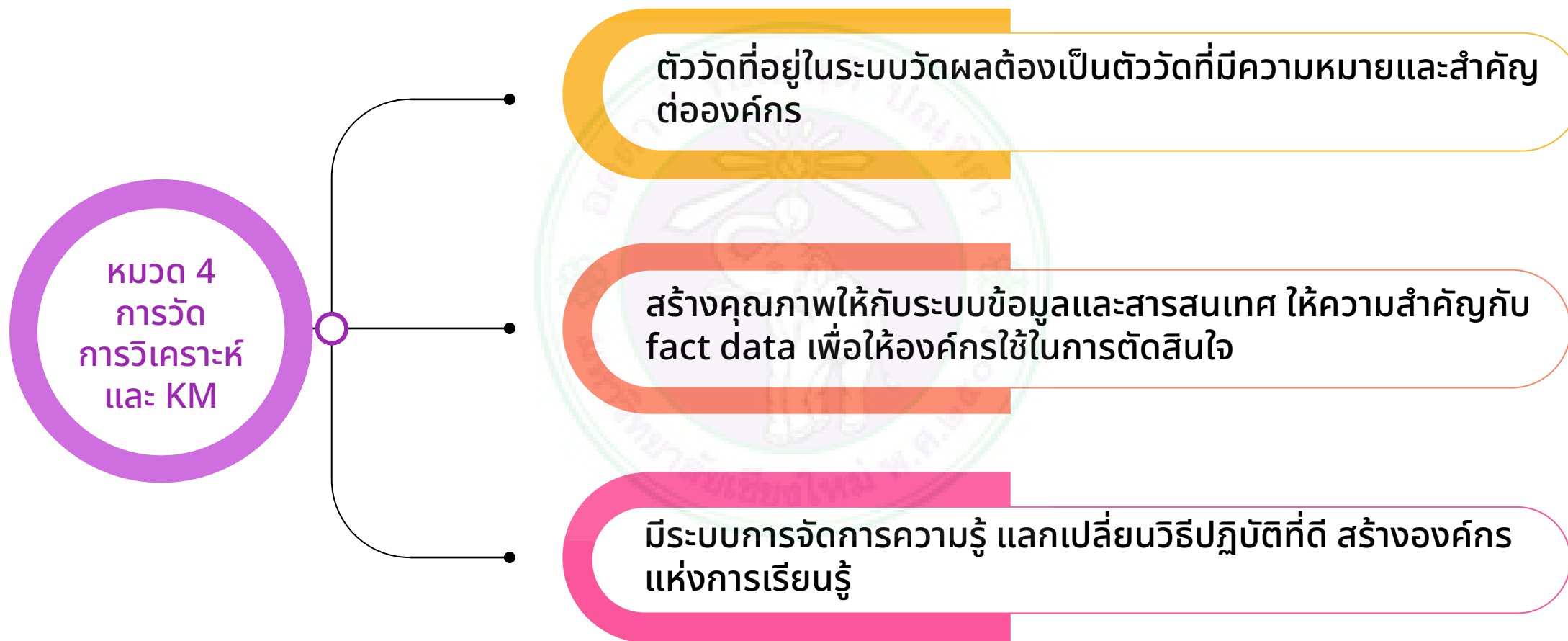
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ของสถาบัน

##### (2) วัฏปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาและแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน

#### ค. การมุ่งสร้างนวัตกรรม

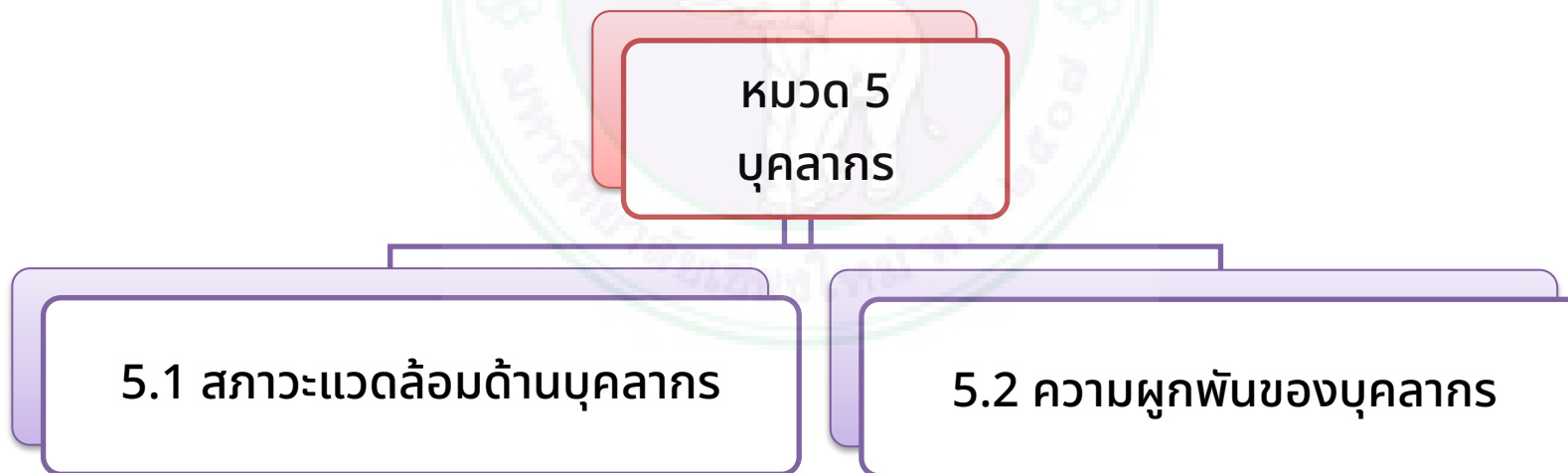
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการระบุโอกาสการมุ่งสร้างนวัตกรรมที่ต้องดำเนินการ





## หมวด 5 บุคลากร

ในหมวดบุคลากร ถ้ามองว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและ  
อัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการ  
ที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถ้ามองถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของ  
บุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมของสถาบัน



## Basic question

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิภาพ

## Overall question

### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่สถาบันจำเป็นต้องมี

(2) บุคลากรใหม่

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหาว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(4) การทำงานให้บรรลุผล

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

### ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน  
สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสภาวะและความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของบุคลากร

(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อย่างไร

## Basic question

5.2 ความผูกพันของบุคลากร : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้คงอยู่และมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

## Overall question

### ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

#### (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

#### (2) การประเมินความผูกพัน

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

### ข. วัฒนธรรมองค์กร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

### ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

#### (1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นอย่างไร

#### (2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา สนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถาบันอย่างไร

#### (3) การพัฒนาอาชีพการงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและผู้นำในอนาคต

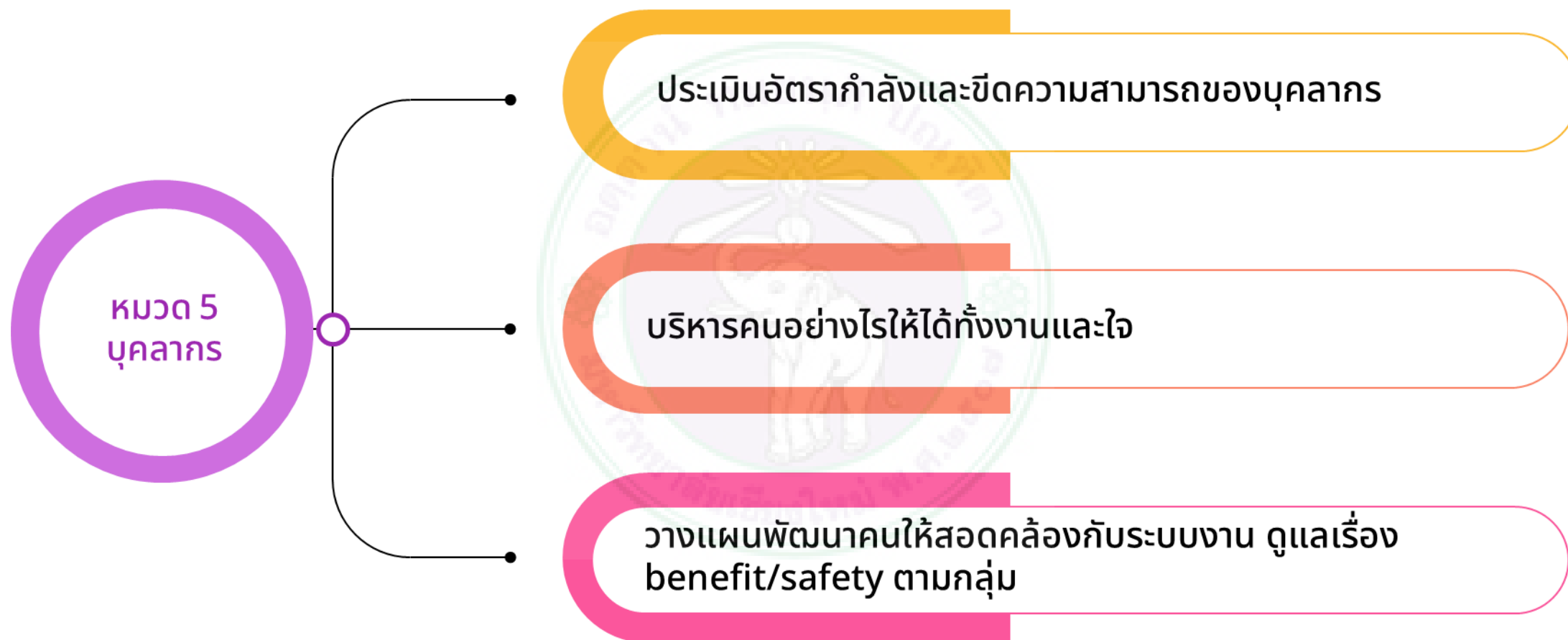
#### (4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงาน และการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วมสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลาย รวมถึงกลุ่มและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน

ระบบการมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง วิธีปฏิบัติด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กร**มีผลการดำเนินงานที่ดีอยู่เสมอ** รวมทั้งการทำให้บุคลากร**มีความผูกพันกับองค์กร** เพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถ**ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง** และประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง มีขีดความสามารถในการ**สร้างนวัตกรรม** รวมทั้ง**ฟื้นฟูสภาพ**ด้วยความรวดเร็ว

### สิ่งสำคัญ

ต้องดำเนินการอย่างบูรณาการ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคล สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม



❤ บุคลากรคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร



## Basic question

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง

## Overall question

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

##### (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและ  
อัตรากำลังบุคลากร มีอะไรบ้าง

##### (2) บรรยาการการทำงาน

ผลลัพธ์ด้านบรรยาการการทำงาน มี  
อะไรบ้าง

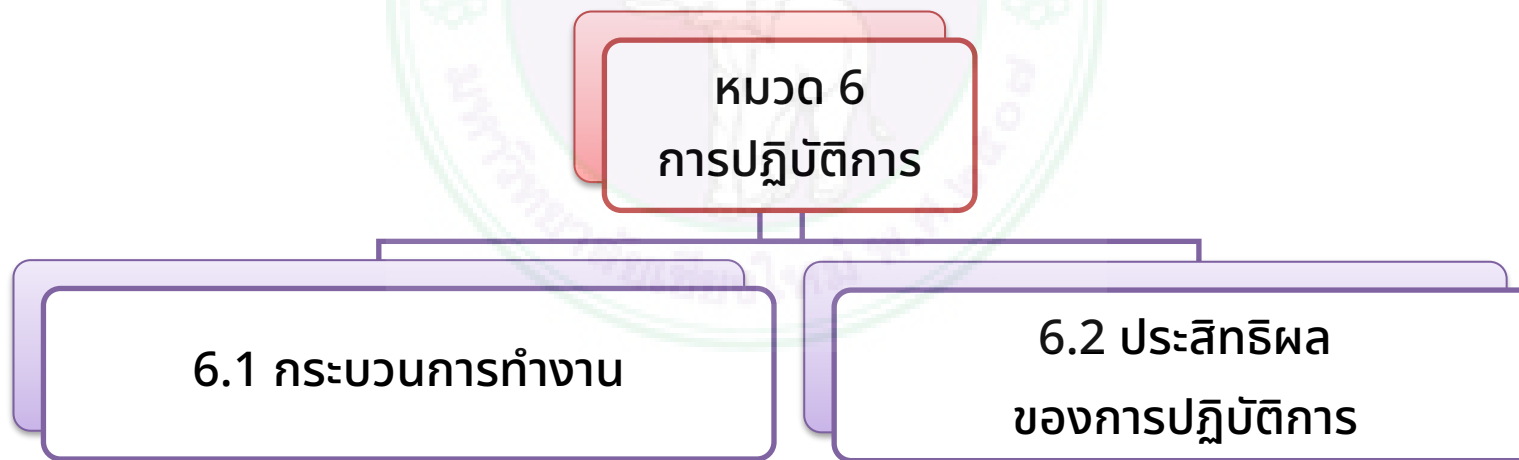
##### (3) ความผูกพันของบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร มี  
อะไรบ้าง

##### (4) การพัฒนาบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ  
มีอะไรบ้าง

ในหมวดการปฏิบัติการ ถาถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงการจัด การศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทำงาน ตลอดจนทำให้มั่นใจในประสิทธิผลของการ ปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง



### Basic question

6.1 กระบวนการทำงาน : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงการจัด การศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร

### Overall question

#### ก. การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการ

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการฯ สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำ ข้อกำหนดที่สำคัญของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

(2) การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ ออกแบบหลักสูตรและบริการฯ เพื่อให้ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

(3) ข้อกำหนดของกระบวนการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของ กระบวนการทำงาน และกระบวนการ สนับสนุน

(4) การออกแบบกระบวนการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ ออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญและ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

### Basic question

6.1 กระบวนการทำงาน : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร

### Overall question

#### ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ  
สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

(2) การปรับปรุงกระบวนการ  
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน และปรับปรุงผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งของกระบวนการ

### Basic question

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ : สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

### Overall question

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

สถาบันมีวิธีการในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติการอย่างไร

ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

สถาบันมีวิธีการในการจัดการเครือข่ายอุปทานอย่างไร

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและการบริหารความเสี่ยง

(1) ความปลอดภัย

สถาบันดูแลอย่างไรให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยและมั่นคง ในสถานที่ทำงาน สำหรับบุคลากร ผู้เรียน และบุคคลอื่น

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมพร้อม และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และภาวะพลิกผันอื่นๆ

(3) การบริหารความเสี่ยง  
แนวทางโดยรวมของสถาบันในการบริหารความเสี่ยงคืออะไร



เลือกกระบวนการใดมาปรับปรุงก่อนดี ????

ทำอย่างไรให้งานที่รับผิดชอบ**บรรลุเป้าหมาย**ตามที่ตั้งไว้ และทำอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ผิดพลาดน้อยที่สุด)



กำหนดเป้าหมาย  
ของงานที่ทำ



ออกแบบ/ทบทวน  
กระบวนการทำงาน

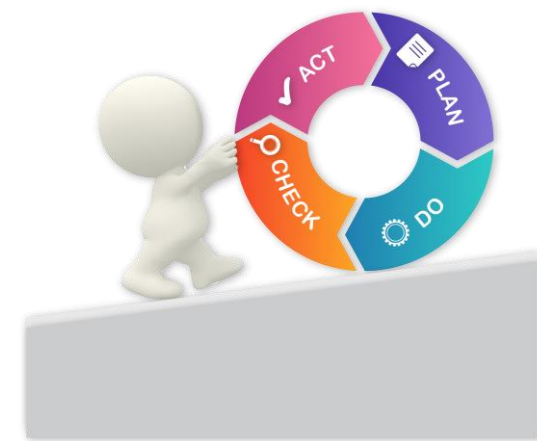


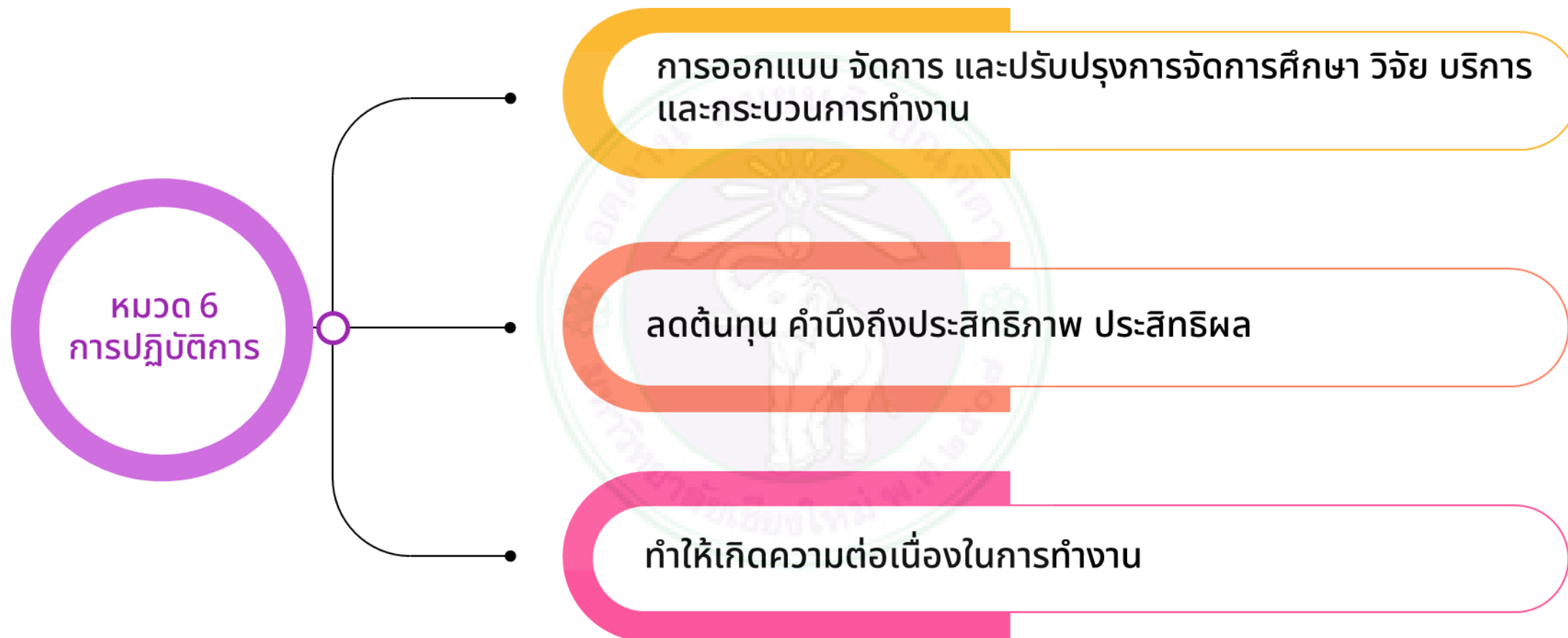
- เสี่ยงของลูกค้า
- เกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- เทคโนโลยี ความรู้ใหม่

ทำอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด



เรามี check point ของการทำงานในแต่ละเรื่องอย่างไร  
(มีตัววัดที่คอย monitor การทำงานในแต่ละขั้นตอนหรือไม่)





## หมวด 7 ผลลัพธ์

### Basic question

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และผลลัพธ์ของกระบวนการเป็นอย่างไร

### Overall question

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านบริการที่ตอบสนองลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ คืออะไร

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน คืออะไร

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน คืออะไร

# EdPEX = การปรับวิธีการทำงาน

เราจะนำหลักการ/แนวคิดของ EdPEX  
มาพัฒนาการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ได้อย่างไร

งานเสร็จ  งานสำเร็จ





ของ EdPEX

วิเคราะห์ตนเอง

พัฒนาระบบการ  
อย่างเป็นระบบ

ปรับปรุงให้ดีขึ้น

นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืน

ใจรัก

ความเชื่อ

ศรัทธา



## หลุมพรางที่พบในการใช้เกณฑ์

1. ไม่เข้าใจเกณฑ์ วังตามเกณฑ์
2. ผู้นำไม่เอา
3. มุ่งเน้นรายงาน
4. มุ่งเน้นคะแนน
5. หาทัวตนไม่เจอ
6. SILO
7. หมดแรง/วังผลัด 4×100



ทำเพื่อพัฒนา  
ตนเอง

“พัฒนาระบบการอย่างเป็นระบบ  
เพื่อผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืน”

# 10 STEPS TOWARD EXCELLENCE

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์และความเป็นเลิศที่ต้องการ
- 2) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สะท้อนความเป็นเลิศ
- 3) ค้นหาบริบทขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริบทเชิงกลยุทธ์
- 4) ทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่ามีประสิทธิผล
- 5) ทบทวนและปรับปรุงระบบการนำองค์กร และระบบงานขององค์กร
- 6) ทบทวนและปรับปรุงระบบการทำงานในทุกด้านขององค์กร
- 7) ทบทวนตัวชี้วัดขององค์กรให้สอดคล้องและบูรณาการกัน
- 8) วางระบบองค์กรให้มีการเรียนรู้ ปรับปรุง สร้างนวัตกรรม การจัดการความรู้และ Best Practices
- 9) ทบทวนและปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มั่นใจว่าส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง
- 10) หมั่นทบทวนประสิทธิผลของการบริหารองค์กรเทียบกับความเป็นเลิศที่ต้องการ และหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง



## Symbolic Elephant

**elephant** สัญลักษณ์ที่แสดงถึงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สีม่วง สีสัญลักษณ์มหาวิทยาลัย  
การประสานมือ เปรียบเสมือนองค์กรที่ร่วมแรง  
ร่วมใจ เป็นช้างตัวใหญ่ที่คอยผลักดันองค์กร  
และขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ  
ตามนโยบายการจัดตั้งศูนย์พัฒนาคุณภาพองค์กร

## การให้ความหมายของสี คำว่า EdPEX

- สีแดง มีปฏิกิริยาตอบสนองที่รวดเร็วในการทำงานและประสานงาน
- สีส้ม (เหลืองทอง) มีการจัดการที่เป็นระบบระเบียบ มาตรฐานเป็นเลิศ
- สีเขียวช่วยกระตุ้นให้รู้สึกสดชื่น ลดความเหน็ดเหนื่อย คลายความ  
ตึงเครียดในองค์กร
- สีฟ้า มีความรู้ เจลียวฉลาด และมีความเป็นมืออาชีพ
- สีชมพู ให้ความนุ่มนวล อ่อนโยน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นที่รักใคร่  
ของคนในองค์กร

หมายเหตุ. กฤษฎีสีอ้างอิงจากข้อมูล <http://www.beger.co.th/>