

EdPEX Overview



รองศาสตราจารย์ ภญ.อุษณีย์ คำประกอบ
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
อนุกรรมการดำเนินงานโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเกณฑ์ EdPEX
5 มิถุนายน 2569



EdPEX

Education Criteria for Performance Excellence



- คืออะไร
- ทำแล้วคณะ/มหาวิทยาลัย จะได้ประโยชน์อะไร

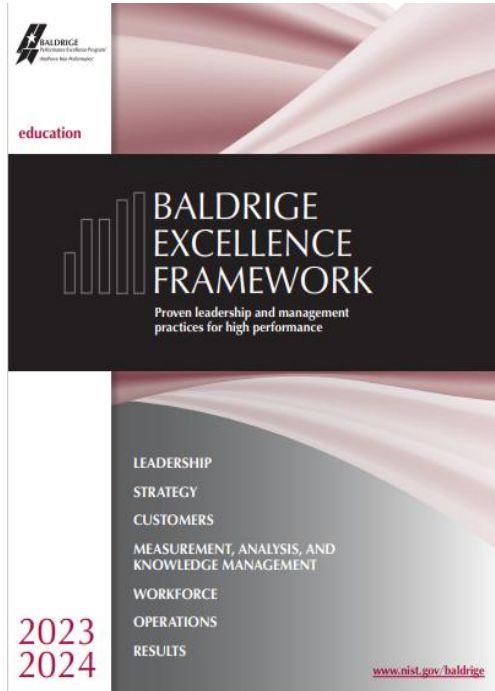


เครื่องมือเพื่อการบริหารคุณภาพองค์กร

MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
PMQA	Public Sector Management Quality Award เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
HA	Hospital Accreditation เป็นส่วนหนึ่งของ เกณฑ์มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ
TQA	Thailand Quality Award เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
EdPEX	Education Criteria for Performance Excellence เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ใช้ประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร

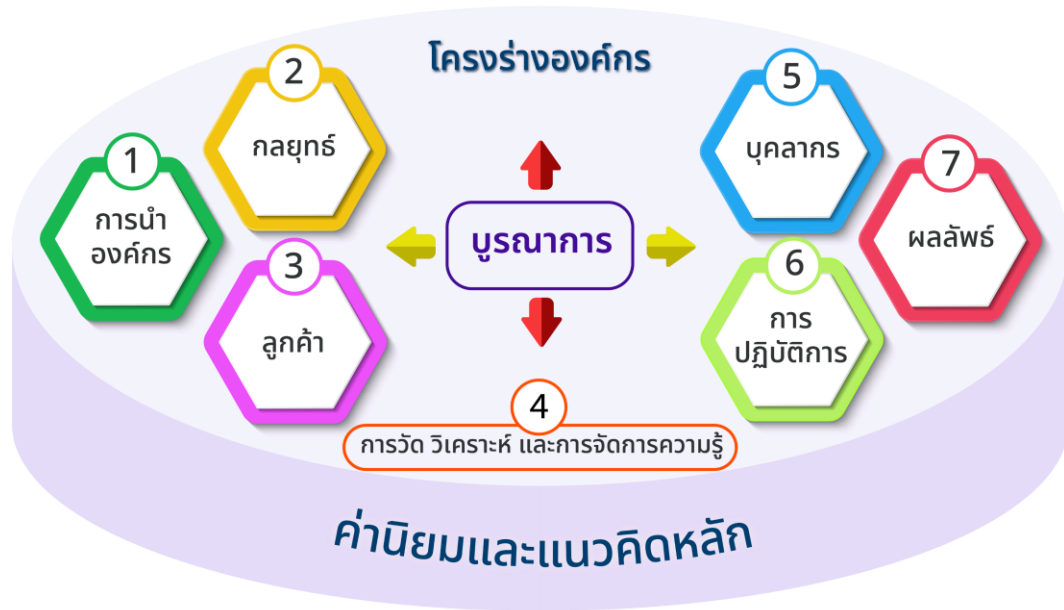


BALDRIGE EXCELLENCE FRAMEWORK

Proven leadership and management practices for high performance



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





เกณฑ์ EdPEX สร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ด้าน



1

ช่วยปรับปรุง

- กระบวนการ
- ขีดความสามารถ
- ผลลัพธ์

ของทั้งสถาบัน

2

เชื่อมต่อ

- การสื่อสาร
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีระหว่างสถาบันต่างๆ

3

เป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจและการบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน โดย

- ชี้แนะวิธีคิดเชิงกลยุทธ์
- สร้างโอกาสในการเรียนรู้



ลักษณะสำคัญของเกณฑ์ EdPEX

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

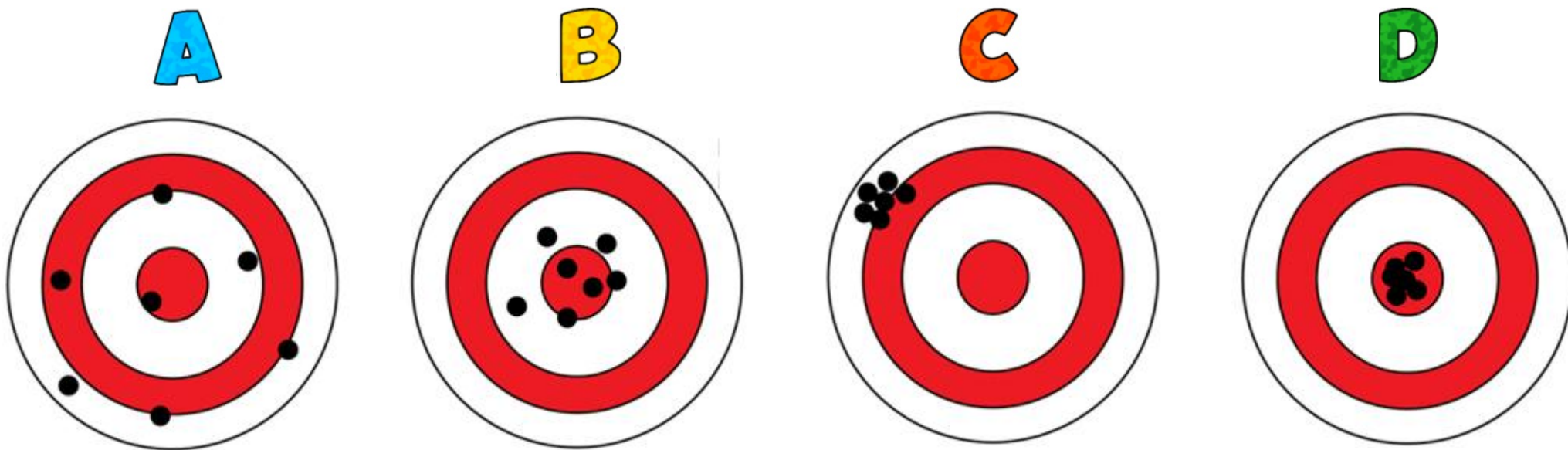
เลือกกำหนดตัววัดความสำเร็จได้เองตามบริบทขององค์กร



การใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้สถาบันได้รู้จักตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม

- EdPEX ≠ QA ≠ รายงานประจำปี
- EdPEX = **เครื่องมือในการบริหารคุณภาพองค์กร**
- EdPEX เป็นการเดินทางขององค์กรสู่ความเป็นเลิศที่ไม่มีวันสิ้นสุด
- ประโยชน์ของเกณฑ์ คือ ทำให้ผู้นำและบุคลากรมองเห็นภาพเดียวกัน ทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ





ทำอย่างไรให้คนในองค์กรมองไปที่เป้าหมายเดียวกัน

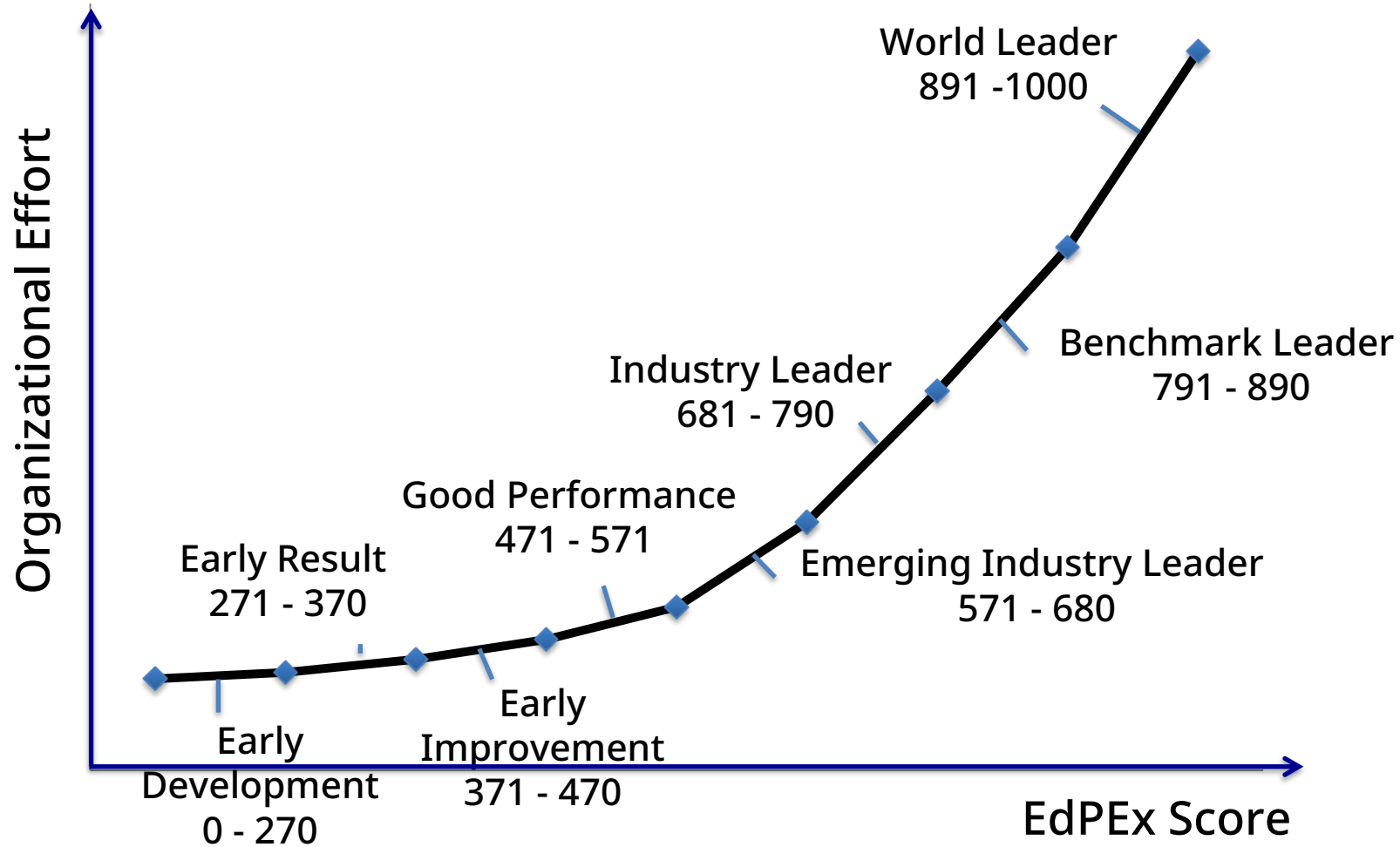


การใช้เกณฑ์ TQA/EdPEX เพื่อการประเมินองค์กร

- เป็นการประเมินในระดับองค์กร**เพื่อการมุ่งเป้า**
- ครอบคลุม**ทุกพันธกิจ**ของสถาบัน
- เสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์กร ค้นหาโอกาสในการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร
- เป็นกลไกสร้างให้เกิดการบูรณาการของส่วนต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่**เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้**
- ค้นหาแนวทางและวิธีการในการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง



ระดับพัฒนาการขององค์กร (0-1000)





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)** : สถาบัน**มีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้งานของสถาบันประสบผลสำเร็จ** แนวทางที่สำคัญของสถาบัน**เป็นระบบและมีประสิทธิผลอย่างไร**
2. **การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)** : สถาบัน**นำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาใน**หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร
3. **การเรียนรู้ (Learning)** : สถาบัน**ประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญ**ของตนได้ดีเพียงใด มีการแบ่งปันผลการปรับปรุงภายในสถาบันได้ดีเพียงใด **องค์ความรู้ใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่**
4. **การบูรณาการ (Integration)** : แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้**สะท้อนสิ่งที่สถาบันจำเป็นต้องทำ/มี** (Organizational needs) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร กระบวนการและระบบปฏิบัติการประสานสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรได้ดีเพียงใด **เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญระดับสถาบัน**



แนวทางการให้คะแนนรายหมวด สำหรับหมวด 1-6 (Item Band)

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5% (Band 1)	A : ไม่ปรากฏแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน D : แทบไม่ปรากฏหลักฐานการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา I : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ
10%, 15%, 20% หรือ 25% (Band 2)	A : แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อ คำถามพื้นฐาน ของหัวข้อ D : การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลที่ตอบสนองต่อ คำถามพื้นฐาน ของหัวข้อนั้น L : เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้น ๆ I : มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา



แนวทางการให้คะแนนรายหมวด สำหรับหมวด 1-6 (Item Band)



คะแนน	คำอธิบาย
30%, 35%, 40% หรือ 45% (Band 3)	<p>A : แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น</p> <p>L : เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I : แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความจำเป็นพื้นฐานที่สถาบันต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ</p>
50%,55%, 60% หรือ 65% (Band 4)	<p>A : มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน</p> <p>L : มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I : แนวทางมีความสอดคล้องกับความจำเป็นโดยรวมที่สถาบันต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ</p>



แนวทางการให้คะแนนรายหมวด สำหรับหมวด 1-6 (Item Band)



คะแนน	คำอธิบาย
70%, 75%, 80% หรือ 85% (Band 5)	<p>A : ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ</p> <p>D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานส่วนใหญ่</p> <p>L : มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ ปรากฏหลักฐานอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันเป็นผลมาจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร</p> <p>I : มีแนวทางที่บูรณาการกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ</p>
90%, 95% หรือ 100% (Band 6)	<p>A : มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน</p> <p>D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ</p> <p>L : มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรม โดยนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีหลักฐานที่ชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรนี้ เป็นผลมาจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้</p> <p>I : แนวทางมีการบูรณาการอย่างดีกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ</p>



มิติการประเมินผลลัพท์

เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันประเมินผลลัพท์ ใน 4 มิติ ดังนี้

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



แนวทางการให้คะแนนรายหมวด สำหรับหมวด 7 (Item Band)



คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5% (Band 1)	Le : ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ T : ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือข้อมูลที่แสดงส่วนใหญ่มีแนวโน้มในทางลบ C : ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I : ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
10%, 15%, 20% หรือ 25% (Band 2)	Le : มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญ ตอบสนองต่อ คำถามพื้นฐาน ของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง T : มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ C : แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I : มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน



แนวทางการให้คะแนนรายหมวด สำหรับหมวด 7 (Item Band)



คะแนน	คำอธิบาย
30%, 35%, 40% หรือ 45% (Band 3)	Le : มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบสนองต่อ คำถามพื้นฐาน ของหัวข้อ T : มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี C : เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I : มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
50%,55%, 60% หรือ 65% (Band 4)	Le : มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี ที่ตอบสนองต่อ คำถามโดยรวม ของหัวข้อ T : แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน C : ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่อง มีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม และมีผลการดำเนินการที่ดีในเชิงเปรียบเทียบ I : มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน ที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาดและกระบวนการที่สำคัญตามความต้องการที่สำคัญของลูกค้า ตลาดและกระบวนการ



แนวทางการให้คะแนนรายหมวด สำหรับหมวด 7 (Item Band)



คะแนน	คำอธิบาย
70%, 75%, 80% หรือ 85% (Band 5)	<p>Le : มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบสนองต่อคำถามย่อยของหัวข้อ</p> <p>T : มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C : แนวโน้มและผลการดำเนินการในปัจจุบันส่วนใหญ่หรือหลายเรื่อง มีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม มีผลการดำเนินการที่ดีมากในเชิงเปรียบเทียบ รวมทั้งผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการ</p> <p>I : มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ</p>
90%, 95% หรือ 100% (Band 6)	<p>Le : มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบสนองต่อคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน</p> <p>T : มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่อง ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C : แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการและเป็นผู้นำในเชิงเปรียบเทียบในหลายด้าน</p> <p>I : มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ</p>



การบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยเกณฑ์ EdPEX



เริ่มต้นอย่างไรดี



- อ่านคำถามในโครงร่างองค์กร 13 คำถาม เพื่อหาคำตอบร่วมกันในทีมผู้นำระดับสูง
- ศึกษาและทำความเข้าใจกับค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ
- ตอบคำถามในหัวข้อทั้ง 17 หัวข้อ (Basic, Overall, Multiple Questions)
- ทำความเข้าใจกับคำศัพท์ที่สำคัญ (พิมพ์ด้วยภาษาอังกฤษตัวใหญ่) ในอภิธานศัพท์ (หน้า 101-126)

โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

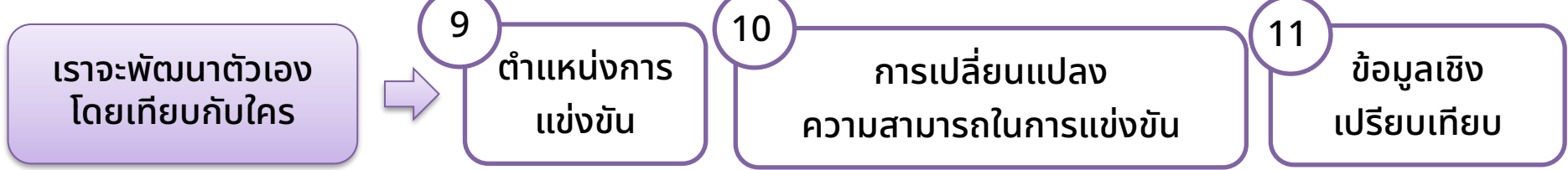
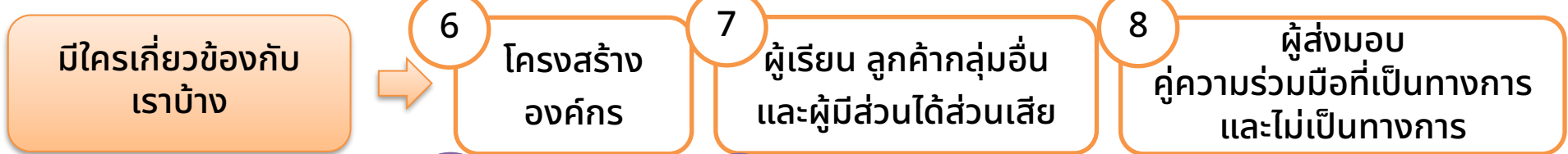
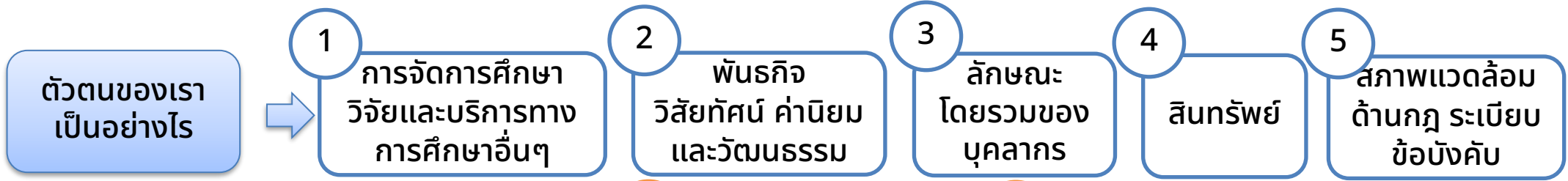


- ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่
- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- สามารถนำจุดอ่อนที่ตรวจพบ ไปวางแผนปฏิบัติการต่อไปได้

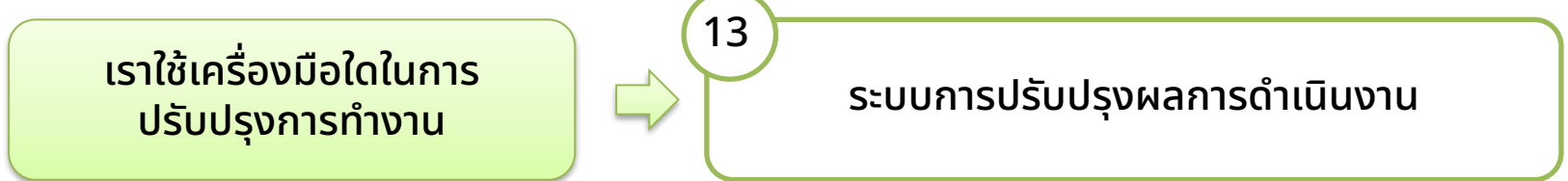
ประโยชน์สำคัญ คือ ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมด จะเห็นภาพเดียวกันและจุดโฟกัสเดียวกัน

โครงร่างองค์กร

ส่วนที่ 1



ส่วนที่ 2





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

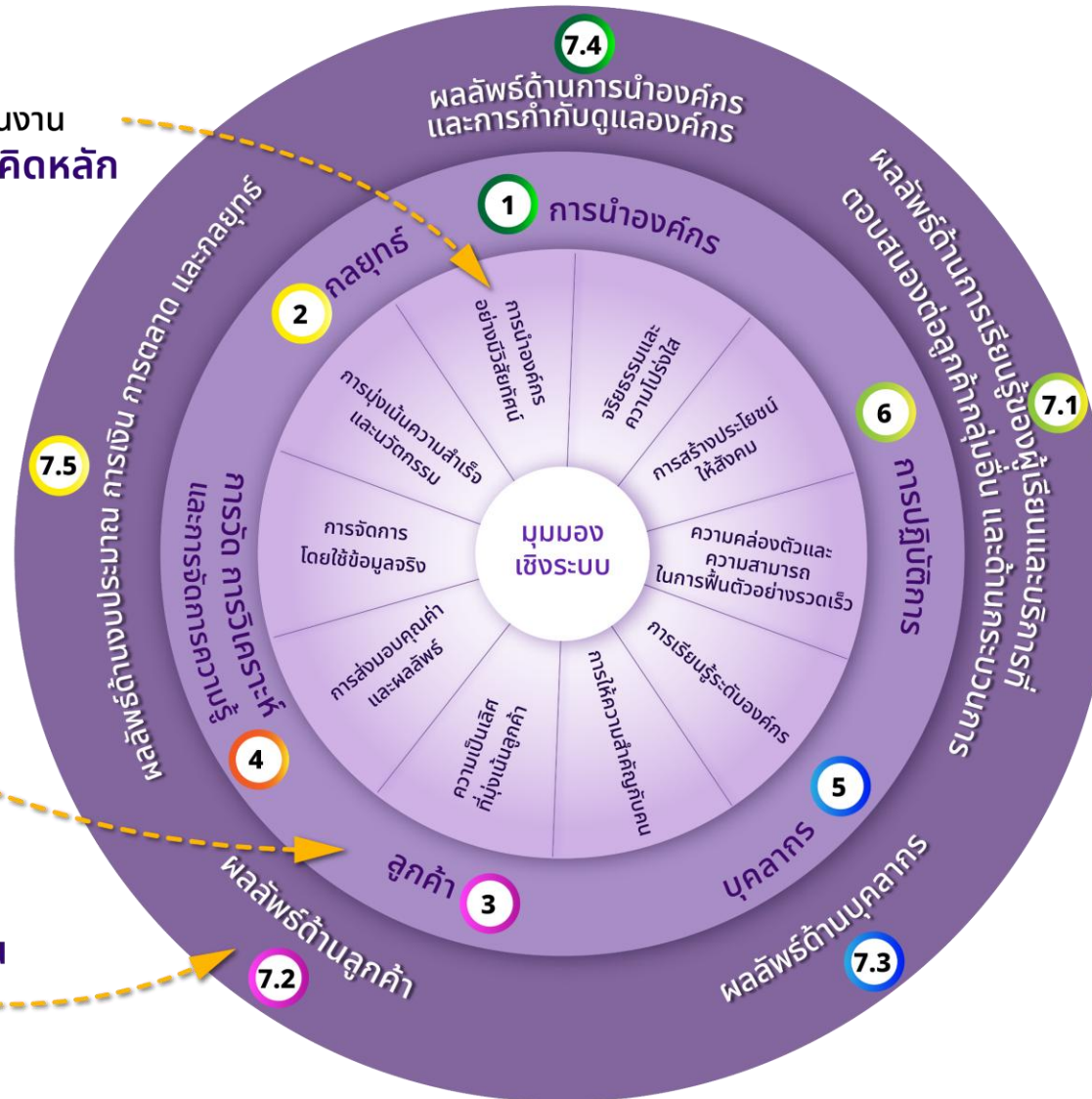
♥ ยึดหลักการ 11 ประการนี้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร



เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงาน
ที่เป็นเลิศสร้างจากค่านิยมและแนวคิดหลัก

ซึ่งถูกฝังลึกไว้ในกระบวนการที่เป็นระบบ
(หมวด 1 - 6)

ผลลัพธ์การดำเนินงาน
(หมวด 7) ที่ได้





โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX



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 วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

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



โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX

Process Item	Results Item
Item 1.1 และ 1.2	Item 7.4
Item 2.1 และ 2.2	Item 7.5
Item 3.1 และ 3.2	Item 7.2
Item 4.1 และ 4.2	Item 7.1 และ 7.5
Item 5.1 และ 5.2	Item 7.3
Item 6.1 และ 6.2	Item 7.1



1. การนำองค์กร (Leadership) (115 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เถลถายังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (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

ถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

คำถามโดยรวมของหัวข้อ
(Overall question)

คำถามย่อยของหัวข้อ
(Multiple questions)

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



อภิธานศัพท์



VALUES: ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน สนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม เช่น การแสดงถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือความคาดหมายของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคล และต่อความหลากหลาย การปกป้องสิ่งแวดล้อม และคงความมุ่งมั่นเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

VISION: วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สถานะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้



ค่านิยม 11 ประการ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศหลายแห่ง

- 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



มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)



มุมมองเชิงระบบ

- การบริหารจัดการ**ทุกเรื่อง**ของสถาบันให้เป็น
หนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ประสบ
ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการ
ดำเนินการที่เป็นเลิศ
- การจัดการสถาบันภายใต้บริบทของระบบ
นิเวศ (**Ecosystem**) ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและ
กัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโอกาสสำหรับ
ความสัมพันธ์ใหม่ๆ

Synthesis

การมองภาพรวมของทั้งสถาบัน อาจประกอบด้วย สมรรถนะหลัก
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบบงาน ความต้องการ
และความคาดหวังของบุคลากร

Alignment

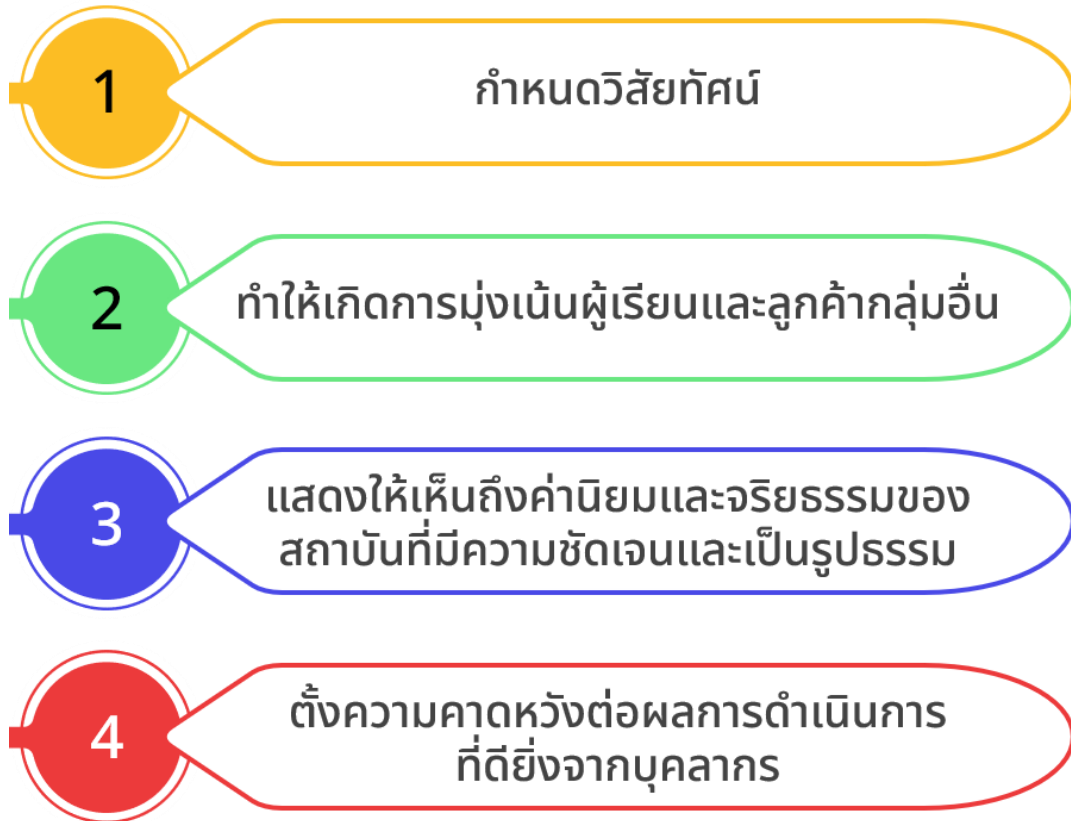
การใช้ความเชื่อมโยงที่สำคัญในสถาบัน เพื่อทำให้มั่นใจว่า
แผนงาน กระบวนการ วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติการต่างๆ มีความ
สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

Integration

เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
เพื่อให้ทุกองค์ประกอบของการจัดการผลการดำเนินการของ
สถาบัน มีความสอดคล้องประสาน และเชื่อมโยงเป็นภาพใหญ่ภาพ
เดียวกัน ในลักษณะที่เสริมประโยชน์ซึ่งกันและกัน และเพื่อให้
เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ



การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)



- มีส่วนร่วมด้วยตนเองในการวางแผน
- สร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม
- สื่อสาร สอนงาน สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
- พัฒนาผู้นำในอนาคต
- ยกย่องชมเชยบุคลากร
- ส่งเสริมความเท่าเทียมและให้เข้ามามีส่วนร่วม
- ทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน
- ยอมรับความผิดพลาดและเปิดรับโอกาสที่จะปรับปรุงตนเองในการเป็นแบบอย่างที่ดี
- การสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งสถาบัน



ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)



- ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐาน
- ให้ความสำคัญต่อลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะที่โดดเด่นที่ทำให้สถาบันต่างจากคู่แข่ง (การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่แปลกใหม่ รูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลาย การจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การตอบสนองอย่างรวดเร็ว
- มุ่งเน้นการคงอยู่ และสร้างความภักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด



การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)



1

ส่งเสริมความเสมอภาค
และการมีส่วนร่วม

2

สร้างความผูกพัน พัฒนา
บุคลากร และดูแลความ
ผาสุกของบุคลากร

3

การสนับสนุนเทคโนโลยี
และทรัพยากรต่างๆ

4

ให้โอกาสในการเรียนรู้
เตรียมบุคลากรให้มี
สมรรถนะหลักในอนาคต

5

สร้างและให้ความสำคัญ
กับระบบนิเวศของ
คู่ความร่วมมือทั้งภายใน
และภายนอก

6

สื่อสารให้ทราบทิศทางที่
ชัดเจนของสถาบัน



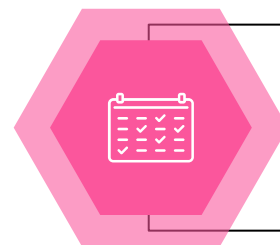
ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Agility and Resilience)



- **ความคล่องตัว** : ชัดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไว และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ
- **ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว** : ความสามารถในการคาดการณ์ เตรียมรับมือ และฟื้นตัวจากภัยพิบัติ เหตุฉุกเฉิน และการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน กระบวนการ และความสัมพันธ์กับกลุ่มต่างๆ



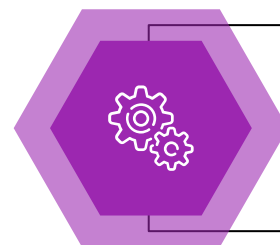
ต้องมีขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยง



ลดรอบเวลาของการดำเนินการให้สั้นลง ปรับการทำงานให้เรียบง่าย



มีเครือข่ายผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ



การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับบุคลากรผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ



การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)



สถาบันต้องปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน โดยควรเป็น

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำเป็นกิจวัตร
- 2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- 3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบันและระบบนิเวศของสถาบัน
- 4) ผลจากการเห็นโอกาสที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

1

การปรับปรุงแนวทาง
ที่มีอยู่แล้วอย่าง
ต่อเนื่อง

2

การประยุกต์ใช้วิธี
ปฏิบัติที่เป็นเลิศและ
การสร้างนวัตกรรม

3

การเปลี่ยนแปลงหรือ
การสร้างนวัตกรรม
อย่างก้าวกระโดด

- เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผ่านการจัดการศึกษา วิจัย บริการฯ ใหม่หรือปรับปรุง
- สร้างโอกาสใหม่ๆ ทางการศึกษา
- สร้างและปรับปรุงกระบวนการหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ
- ลดความผิดพลาด ความแปรปรวน ของเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของสถาบัน
- สร้างประโยชน์ให้สังคมดีขึ้น
- เพิ่มความคล่องตัวในการจัดการการเปลี่ยนแปลง



การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม (Focus on success and Innovation)



การมุ่งเน้นความสำเร็จ ครอบคลุมถึง

- ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว
- การพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ
- การคาดการณ์ถึงการสร้างประโยชน์ให้สังคม และความกังวลของสังคม
- การสร้างนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงการจัดการ การศึกษา วิจัย และบริการ กระบวนการ การปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างนวัตกรรม

- ระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และค้นหาโอกาสคุ้มเสี่ยง
- อาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายใน หรือภายนอก



การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)



1

ต้องมีการวัดและ
การวิเคราะห์ผลการ
ดำเนินการของสถาบัน

2

การวัดผล ควรมาจาก
ความต้องการและ
กลยุทธ์ของสถาบัน

3

เป็นข้อมูลและสารสนเทศ
ที่สำคัญขององค์กร
รวมทั้งผลของคู่แข่ง

4

ตัววัดที่เลือกมาต้อง
สะท้อนถึงปัจจัยที่
นำไปสู่ผลการ
ดำเนินการที่ดีขึ้น

5

วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อ
ประเมินและปรับเปลี่ยน
ตัววัดให้สนับสนุน
เป้าประสงค์ยิ่งขึ้น

6

อาจต้องมีการจำแนก
ข้อมูล เพื่อให้เข้าใจถึง
ความแตกต่างที่สำคัญ
ในแต่ละกลุ่ม



การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)



ผู้นำควรเป็นแบบอย่าง
ที่ดีในการคุ้มครอง
ป้องกันสุขอนามัย
ความปลอดภัย และ
สิ่งแวดล้อม

สถาบันควรให้ความสำคัญต่อ
การอนุรักษ์ทรัพยากร
การนำกลับมาใช้ใหม่
และการลดความ
สูญเสียตั้งแต่ต้นทาง

ควรคาดการณ์ถึง
ผลกระทบเชิงลบจาก
การบริหารจัดการ
การปฏิบัติการในห้อง
ทดลอง และการขนส่ง

สถาบันควรปฏิบัติตาม
กฎหมายและกฎระเบียบ
ข้อบังคับของท้องถิ่น
จังหวัด และประเทศ

ผู้นำควรสนับสนุนทั้ง
ด้านสิ่งแวดล้อม
สังคม และเศรษฐกิจ
ในขอบข่ายที่สถาบัน
สามารถสร้างการ
เปลี่ยนแปลงได้

สถาบันต้องใช้ตัววัด
ที่เหมาะสม และผู้นำ
ต้องรับผิดชอบตัว
วัดดังกล่าว



จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)



สถาบันควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับทุกกลุ่ม

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร พึ่งมีจริยธรรมสูง และกำกับติดตามการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

ผู้นำระดับสูงควรเป็นต้นแบบของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

สามารถแสดงความโปร่งใสได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา การแบ่งปันสารสนเทศที่ชัดเจนและถูกต้อง

จริยธรรมและความโปร่งใส จะสร้างความไว้วางใจต่อสถาบันและผู้นำ สร้างความเชื่อมั่นด้านความเป็นธรรมและความซื่อสัตย์



การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)



การส่งมอบคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่ม

- ช่วยเสริมสร้างความภักดีต่อสถาบัน
- มีความเติบโตทางเศรษฐกิจ
- สร้างประโยชน์ให้สังคม

การรักษาสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ของสถาบันต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน

การใช้ตัววัดนำและตัววัดตามของผลการดำเนินการร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร

การวัดผลการดำเนินการของสถาบันต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ

7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

