

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

2552–2553

The 2009–2010 Education Criteria for Performance Excellence:

EdPEx



สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

❑ ความเป็นมา

❑ คุณลักษณะและองค์ประกอบที่สำคัญของเกณฑ์

❑ ค่านิยม

❑ การให้คะแนน

EdPEx คืออะไร

EdPEx คือ TQM (Total Quality Management) แบบอเมริกัน

แปลมาจาก Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Education Criteria ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา ที่ใช้เฉพาะสถาบันการศึกษา

Malcom Baldrige คือใคร? สำคัญอย่างไร?

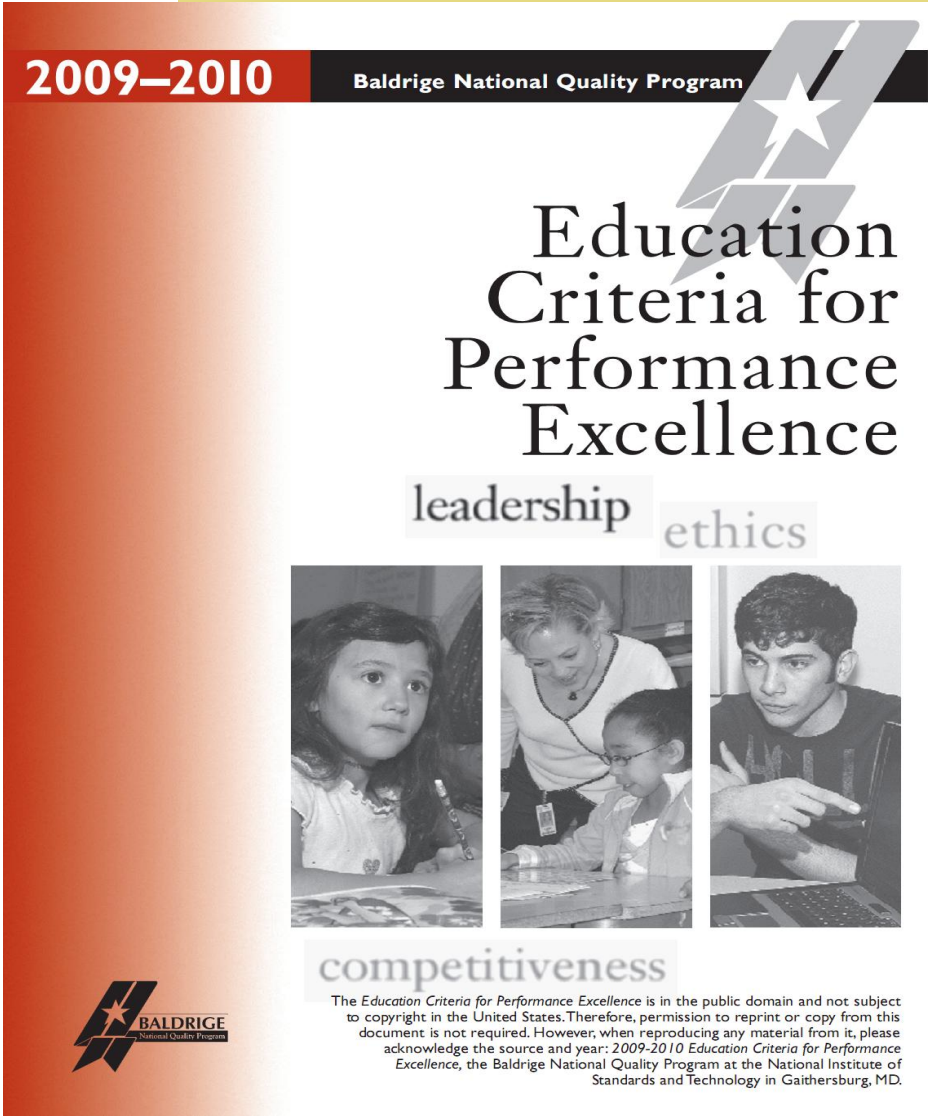
Mr.Malcolm Baldrige เป็นรัฐมนตรีกระทรวงพาณิชย์ ของอเมริกา ในสมัย
ประธานาธิบดี Ronald Regan ปลายทศวรรษ 1980

เห็นว่าสินค้า ของอเมริกา แข่งขันกับชาวโลกไม่ได้ โดยเฉพาะญี่ปุ่น
ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพครั้งใหญ่

จัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น แต่เสียชีวิตเสียก่อน จากการขี่ม้า

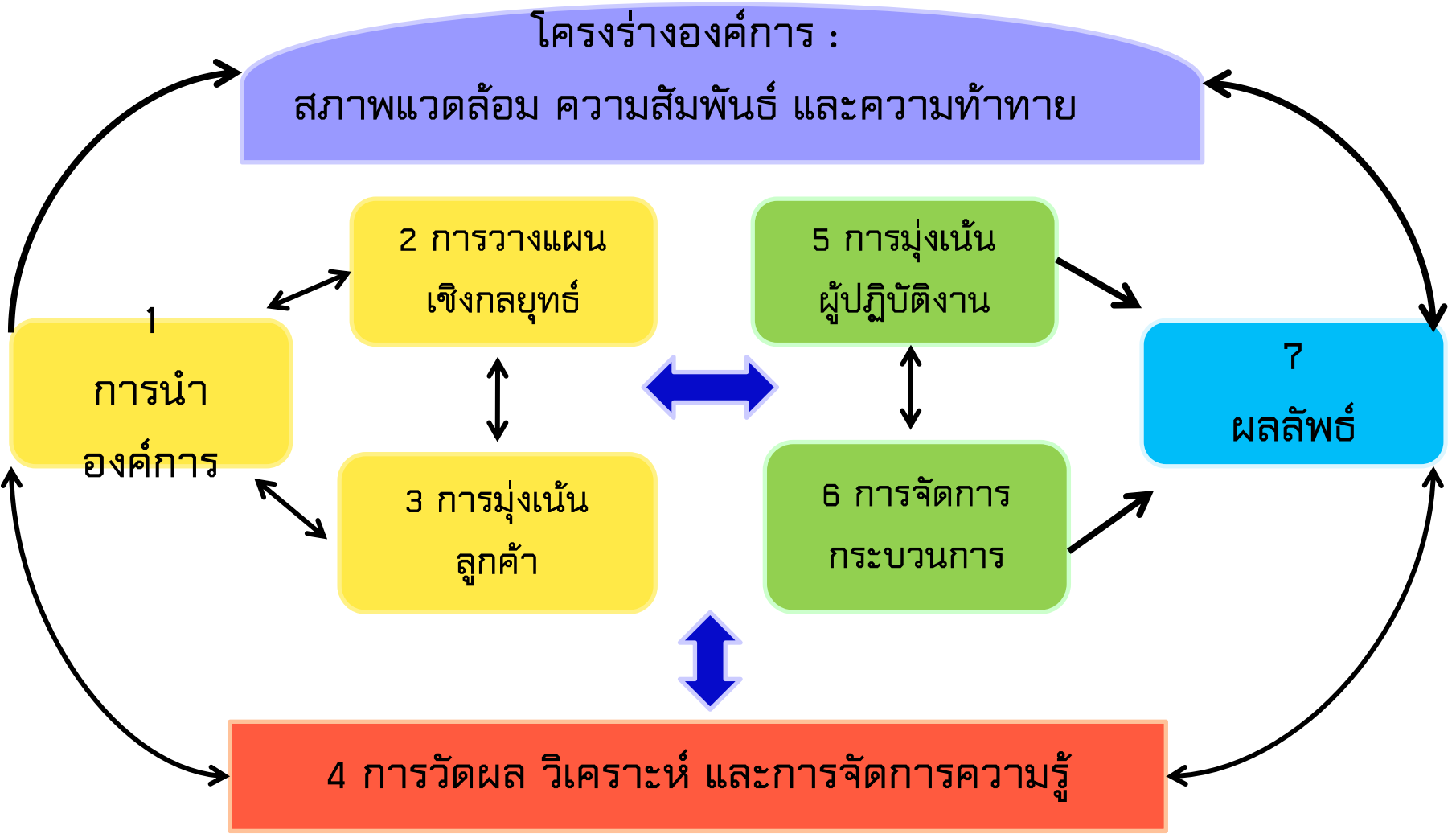
จึงตั้งชื่อรางวัลนี้ว่า Malcolm Baldrige National Quality
Award (MBNQA)

ประกาศรางวัลครั้งแรกเมื่อ ปี 1989

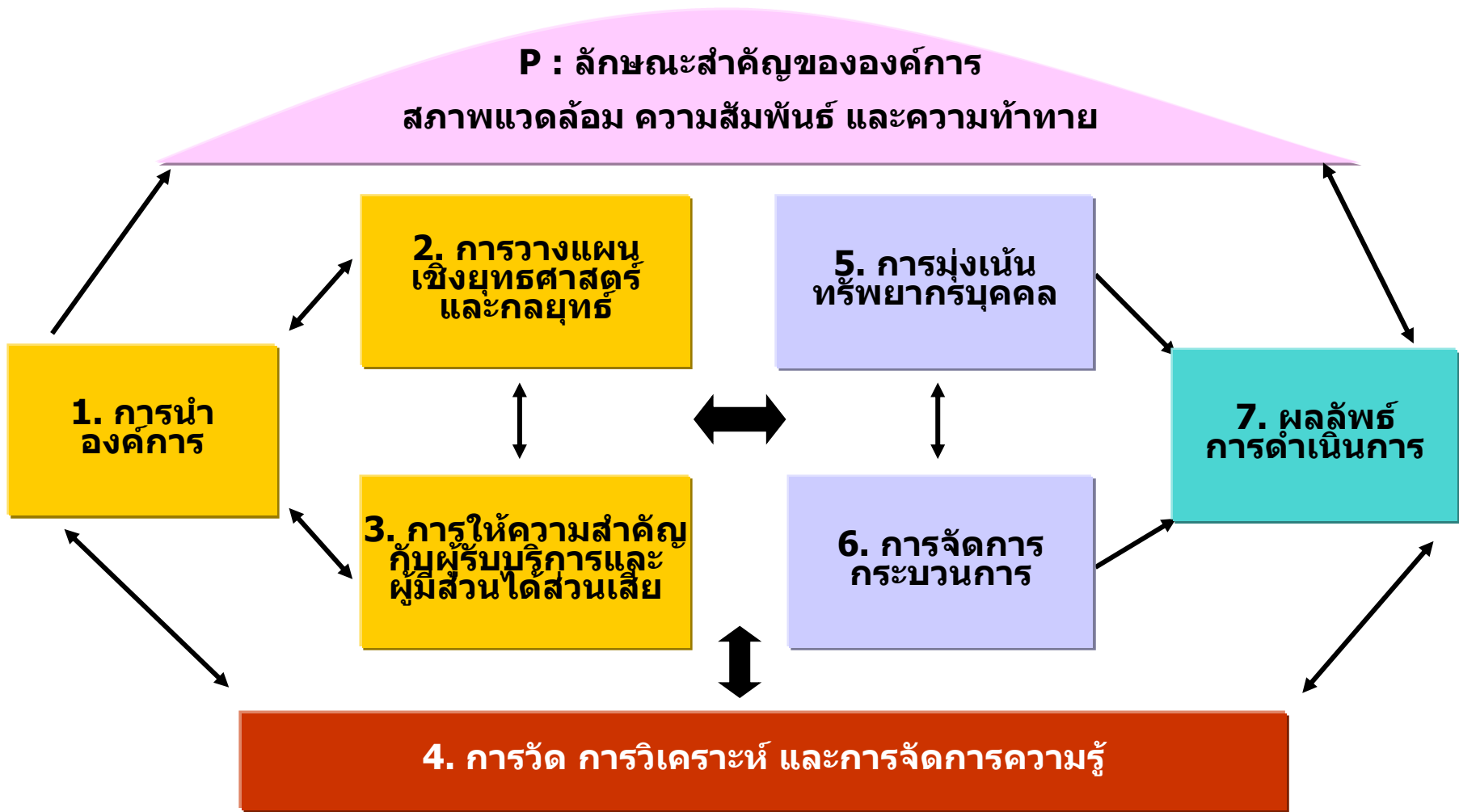


<http://www.baldrige.nist.gov/Criteria.htm>

กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
มุมมองเชิงระบบ



กรอบ PMQA

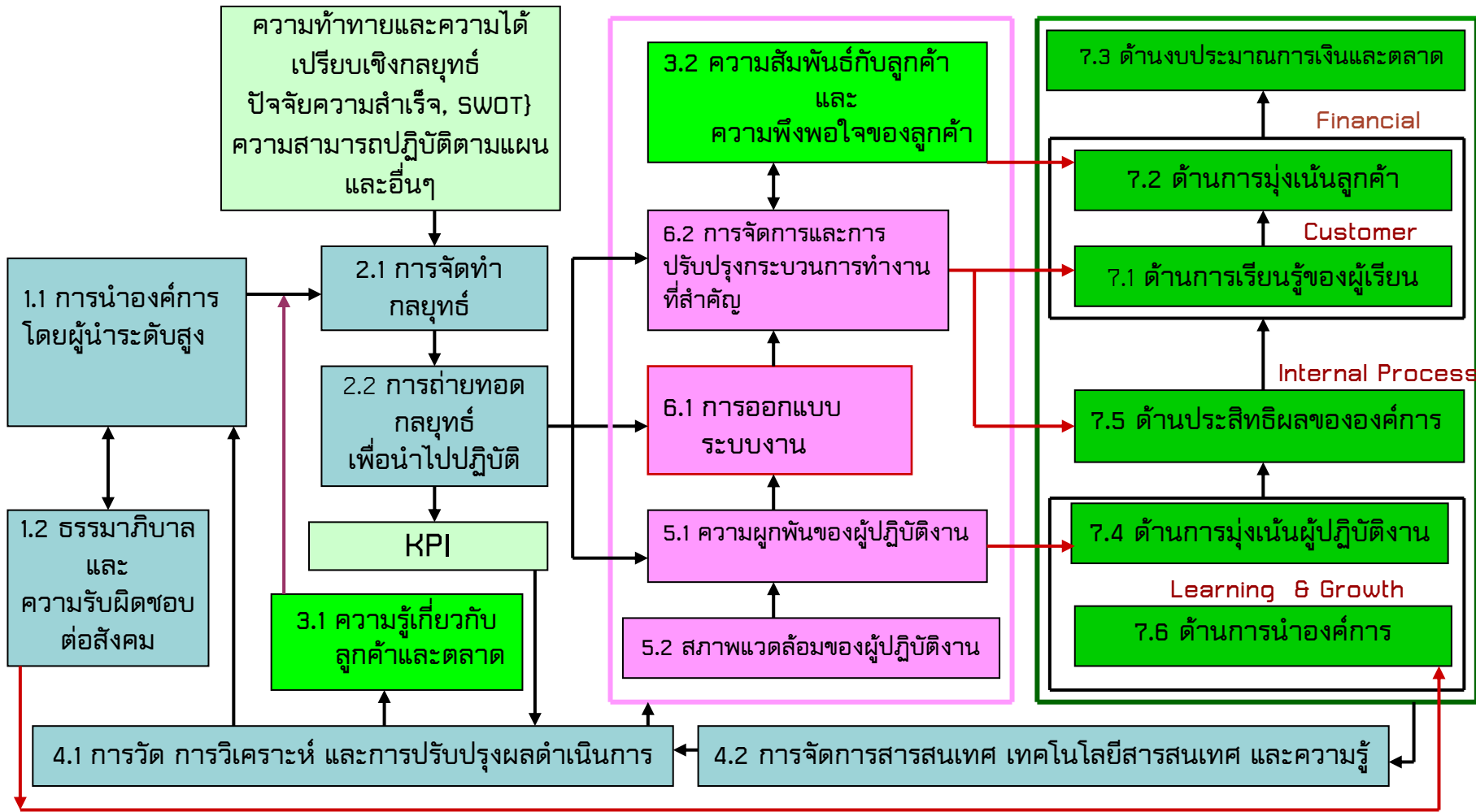


ระบบการจัดการองค์การตามแนวทางของเกณฑ์ EdPEx 2552-2553

การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ

ผลลัพธ์ที่สมดุล



เป้าประสงค์ของเกณฑ์ EdPEx

มุ่งสู่ผลดำเนินการ ที่เป็นเลิศ

เกณฑ์ EdPEx จัดทำขึ้นเพื่อ
ช่วยให้องค์กรใช้เป็นแนวทาง
ที่บูรณาการในการจัดการ
ผลการดำเนินการ ซึ่งจะให้
ผลลัพธ์ในเรื่อง

การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม

การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

ประโยชน์จากการนำเกณฑ์ EdPEx ไปใช้เพื่อพัฒนาองค์การ

เพื่อพัฒนา ปรับปรุงองค์การ

Benchmarking ให้ทราบระดับความสามารถการบริหารของ
องค์การ

ทำให้คนในองค์การตื่นตัว เข้าใจการบริหารงานแบบบูรณาการ

ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการบริหาร
และการจัดการในระดับมาตรฐาน

องค์การมีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีภาพลักษณ์ที่ดี

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์ EdPEx

มุ่งเน้นผลลัพธ์

ไม่ได้กำหนดว่า

- องค์การควรมีโครงสร้างอย่างไร
- องค์การควรมีหน่วยงานอะไรบ้าง
- องค์การควรใช้วิธีใดในการดำเนินการ

สนับสนุนมุมมองเชิงระบบ เพื่อให้เป้าประสงค์ ไปในทาง
เดียวกันทั้งองค์การ

สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์ EdPEX

1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์การที่สำคัญ ประกอบด้วย

- ๑ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ๑ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- ๑ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด
- ๑ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
- ๑ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน รวมถึงการวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ
- ๑ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ รวมถึงธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้รวมกัน เพื่อทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์การมีความสมดุล ไม่เอียงเอนไปด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไประหว่าง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์ หรือ เป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์ EdPEx

2. เกณฑ์ ไม่ได้ กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง และสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์นี้ไม่ได้กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง มีเหตุผลดังนี้..

- 1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์การ สถาบันสามารถปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น ให้บรรลุตามข้อกำหนดอย่างสร้างสรรค์
- 2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์การ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและขนาดของสถาบัน ความสัมพันธ์ระดับองค์การ ระดับการพัฒนาของสถาบัน รวมทั้งขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
- 3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดร่วมแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติที่เหมือนกัน จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ก่อให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์ EdPEX

3. เกณฑ์นี้บูรณาการสาระสำคัญทางการศึกษา

เกณฑ์นี้ให้ความสำคัญกับหลักการที่สำคัญทางการศึกษา และความต้องการที่จำเพาะของสถาบัน ซึ่งรวมถึง..

- ๑ เกณฑ์มุ่งเน้นที่การเรียนการสอนเป็นหลัก
- ๑ ในขณะที่เกณฑ์มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน แต่บางสถาบันอาจมีพันธกิจ บาทบาทและหลักสูตรซึ่งมีความแตกต่างกัน
- ๑ ผู้เรียนคือลูกค้าหลักของสถาบัน แต่อาจมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มาก
- ๑ หลักการของความเป็นเลิศ มีส่วนประกอบ 3 ด้าน

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์ EdPEx

4. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์การ

- ๑ มุมมองในเชิงระบบ บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและแนวคิด โครงร่างองค์การ เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์
- ๑ ความสอดคล้องเกิดจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการและกลยุทธ์ขององค์การ ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลดำเนินการโดยรวม และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
- ๑ เมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์ EdPEx

5. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

- ๑ การตรวจประเมินจึงช่วยให้องค์การทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 18 หัวข้อ และตามระดับการพัฒนาของกระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน
- ๑ นำไปสู่การปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ๑ การตรวจประเมินจึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์การหลายประเภท

องค์ประกอบที่สำคัญของเกณฑ์ EdPEX

ค่านิยม 11 ประการ

- การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้
- การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล
- การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน และคู่ความร่วมมือ
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองในเชิงระบบ



เกณฑ์

1. การนำองค์การ
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์

โครงสร้างองค์การ

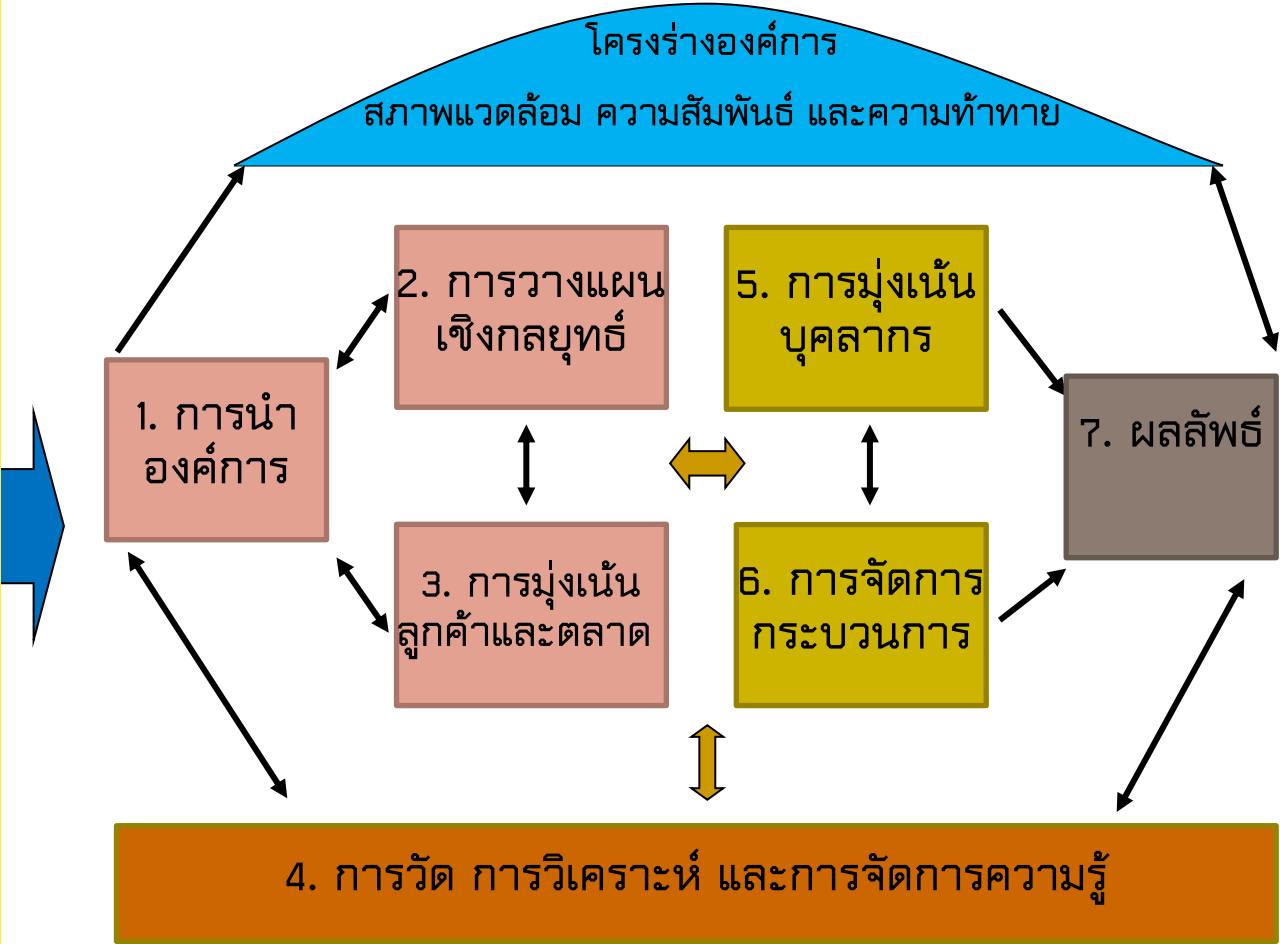
1. ลักษณะองค์การ
2. ความท้าทายต่อองค์การ

แนวทางการให้

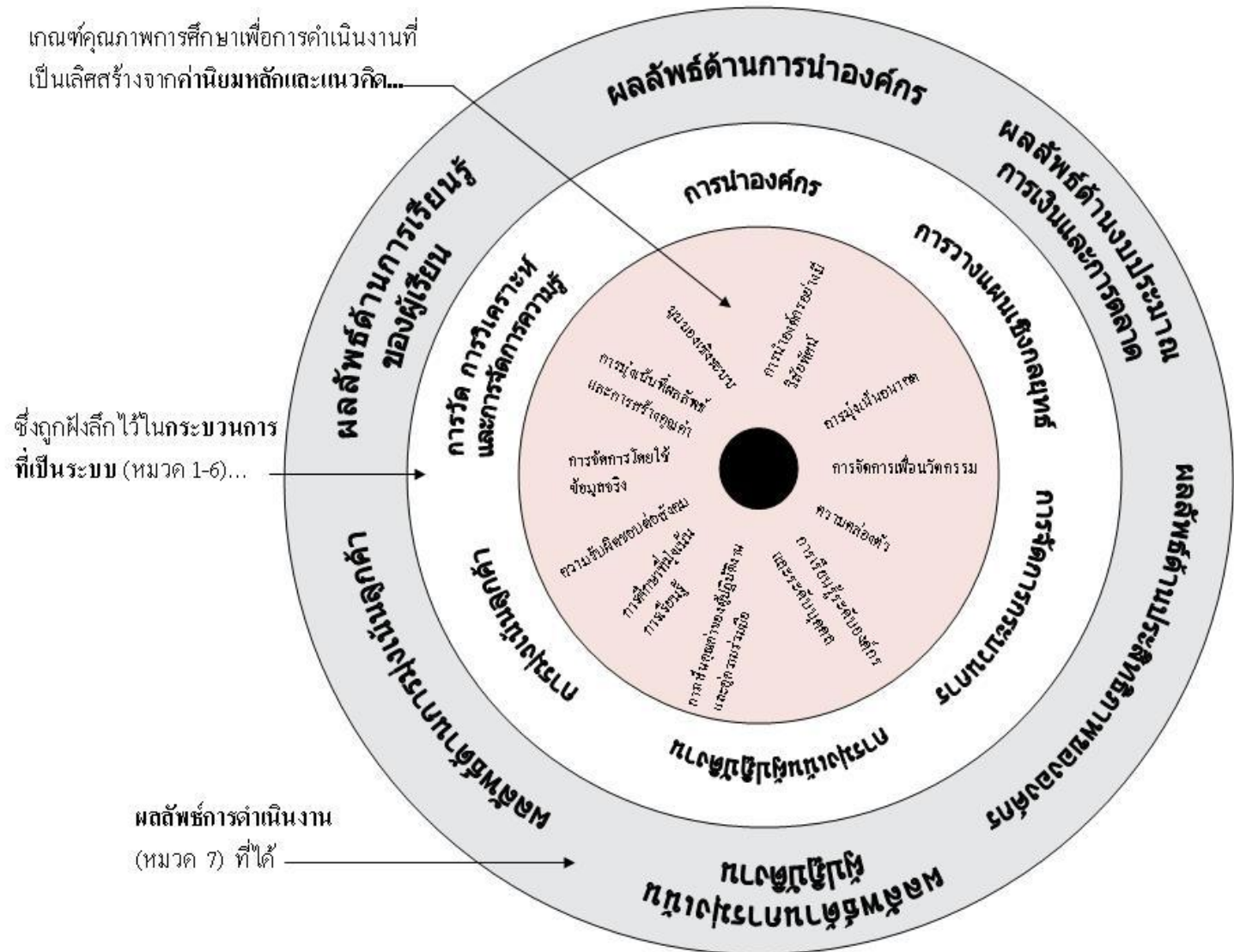
คะแนน

การบูรณาการ ค่านิยมหลัก แนวคิด กับเกณฑ์ EdPEx

- การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้
- การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล
- การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน และคู่ความร่วมมือ
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองในเชิงระบบ

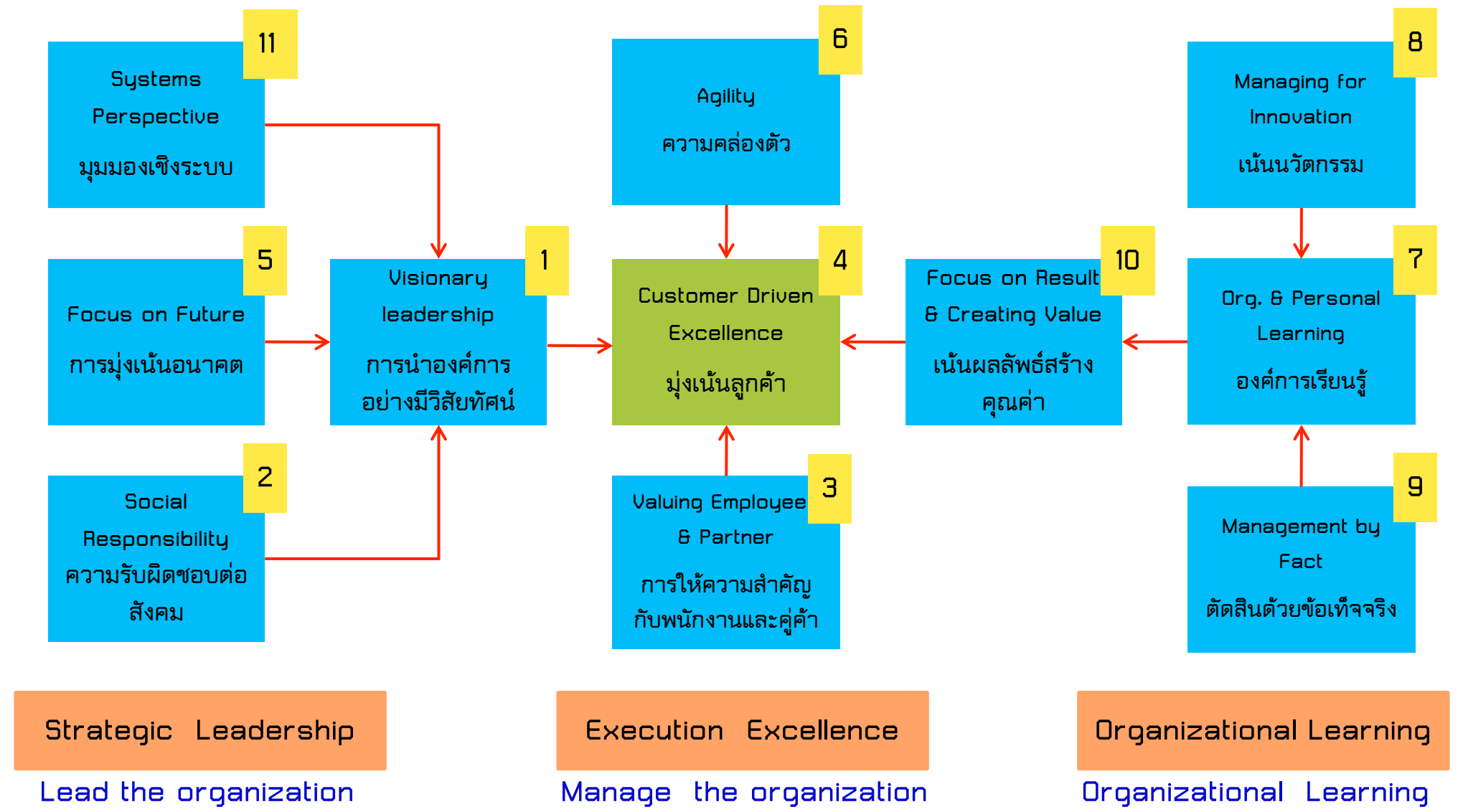


ความสัมพันธ์
ของค่านิยม
และแนวคิด
กับเกณฑ์รางวัล
คุณภาพแห่งชาติ
และ
เกณฑ์ EdPEx



ค่านิยม (Core Values) 11 ประการ

ค่านิยมหลัก แนวคิด ขององค์การที่เป็นเลิศ



การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ : Visionary Leadership

- บทบาทของผู้นำของสถาบันในการชี้นำทิศทางที่ถูกต้องและสื่อถึงคุณค่า คุณธรรม ให้แก่คนในองค์การ สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูง
- สร้างกรอบแห่งการปฏิบัติงานเพื่อความเป็นเลิศ
- กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างองค์ความรู้
- สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
- ส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานและการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ
- สร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ
- เป็นต้นแบบในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสะท้อนถึงระบบคุณค่าของสถาบัน จรรยาบรรณ และวัฒนธรรมอันดี

การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ : Learning-Centered Education

- เข้าใจความต้องการของตลาดและสังคม และความแตกต่างในการเรียนรู้ของนักศึกษา และแปลงความต้องการนี้เป็นเนื้อหาวิชาและหลักสูตรที่เหมาะสม
- คาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและทิศทางการศึกษา
- คณาจารย์ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างและข้อจำกัดในการเรียนรู้ของนักศึกษาต่างกลุ่ม
- การนำเสนอหลักสูตรและบริการการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง
- กระบวนการประเมินผลที่นอกจากจะประเมินความก้าวหน้าของนักศึกษาแต่ละคนแล้ว ต้องสามารถวัดผลการเรียนรู้และทักษะตามมาตรฐานที่กำหนดทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ
- การปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเรียนการสอนให้ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจของประเทศและของโลก และความรู้ใหม่ๆที่เกิดขึ้น

การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล :Organizational and Personal Learning

- การเรียนรู้ควรเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตประจำวันของบุคลากรในองค์การ
- ความก้าวหน้าของคณาจารย์และบุคลากรในองค์การขึ้นกับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ
- การเรียนรู้ในองค์การมีตั้งแต่ระดับบุคคล สายงาน แผนกงาน ภาควิชา จนถึงสถาบัน
- การเรียนรู้ระดับบุคคลส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานยังคงอยู่กับสถาบัน โดยมีความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสามารถรอบด้านมากขึ้น
- การเรียนรู้ช่วยให้กระบวนการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการแบ่งปัน ประสพการณ์จากกรณีศึกษาและวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศ(Best Practice)
- เป็นการวัดพัฒนาการขององค์การ
- นำไปสู่นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน และคู่ความร่วมมือ : Valuing Workforce Members and Partner

- สถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถใช้ประโยชน์จากพื้นฐานความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานและคู่ความร่วมมือในด้าน ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจ
- การให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร เพื่อให้พวกเขาสามารถทำงานเพื่อสนับสนุนความเติบโตขององค์กรอย่างเต็มที่
- การพัฒนาอาจารย์รวมถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การให้โอกาสในการสับเปลี่ยนงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง และผลตอบแทนที่ให้เพิ่มตามทักษะที่สูงขึ้น
- คู่ความร่วมมือภายนอก รวมถึงสถาบันอื่น สมาคม หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่จะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ ความแข็งแกร่งและขีดความสามารถของสถาบัน รวมทั้งเป็นช่องทางสู่ตลาดใหม่ หรือเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตรหรือบริการใหม่

ความคล่องตัว : Agility

- การปรับเปลี่ยนที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- ความฉับไวและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความคล่องตัวในการทำงานและตอบสนองต่อความต้องการภายนอกได้เร็วขึ้น
- ความรวดเร็วฉับไวและคุณภาพของงานบริการ
- การปรับปรุงเวลาที่ใช้ไปในงานบริการต่างๆภายในสถาบัน
- การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นที่เป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของสังคม

การมุ่งเน้นอนาคต : Focus on the Future

- เข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาและสถาบันทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึง:
 - การปฏิรูปการศึกษาทั่วโลก
 - การเปลี่ยนรูปแบบการสอน
 - ความคาดหวังของนักศึกษาและสังคม
 - การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี
 - การเติบโตและการเปลี่ยนแปลงของประชากรประเทศและของโลก
 - การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรและงบประมาณ
 - การปรับเปลี่ยนของสถาบันทางการศึกษาอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน
- การลงทุนระยะยาวที่สำคัญเพื่อปรับปรุงองค์การ จึงเป็นการลงทุนเพื่อสร้างและดำรงระบบประเมินสถาบันตามพันธกิจหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้
- ผู้นำของสถาบันควรมีความสามารถในการแปลผลการประเมินและการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศของของผลการประเมิน
- ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศเป็นการวางแผนไปสู่อนาคต

การจัดการเพื่อนวัตกรรม : Managing for Innovation

- นวัตกรรมหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่นำองค์การไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น
- นวัตกรรมนี้รวมถึงการพัฒนาหลักสูตร วิธีการสอน การให้บริการ กระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์การ การวิจัย และการนำผลไปใช้ ซึ่งหมายถึงกิจกรรมทุกเรื่องในกระบวนการบริหารจัดการภายในสถาบัน
- การจัดการเพื่อนวัตกรรมจึงมุ่งเน้นที่การนำเอาความรู้ที่สั่งสมทุกระดับภายในองค์การออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทุกด้าน
- นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ และควรบูรณาการเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน
- การจัดกลไกและระบบเพื่อเอื้อให้เกิดนวัตกรรม

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง : Management by Fact

- การกำหนดตัววัดต่างๆที่ตอบสนองความต้องการและยุทธศาสตร์ของสถาบัน
- ตัววัดควรครอบคลุมพันธกิจทุกด้านที่สถาบันดำเนินการจำแนกตามประเภทและกลุ่มเป้าหมาย
- ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านผู้เรียน การปฏิบัติการ การเงิน และด้านสังคม
- ตัววัดควรสามารถชี้บ่งผลการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามประเมินผล และการวางแผน
- การวิเคราะห์ ควรสามารถกลั่นกรองใจความสำคัญจากข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจ การปรับปรุงและนวัตกรรม
- ตัววัดทั้งหลายควรชี้บ่งถึงผลการดำเนินงานในแต่ละระดับที่จะสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของสถาบันในทิศทางเดียวกัน

ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ : Societal Responsibility

- ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม
- พฤติกรรมที่แสดงถึงคุณธรรม/จริยธรรม รวมทั้งต้องคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม การคุ้มครองป้องกันสุขภาวะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของส่วนรวม รวมถึงผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติการของสถาบัน
- การวางแผนควรพิจารณาการดำเนินงานในเชิงป้องกัน เช่น ห้องปฏิบัติการ โรงพยาบาล อาคารสถานที่ ฯลฯ
- มีการเตรียมการเพื่อตอบสนองอย่างฉับพลันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น
- การประพฤติปฏิบัติเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการจรรโลงไว้ซึ่งจรรยาบรรณทางวิชาการและวิชาชีพ
- เป็นการปรับปรุง “ให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ”

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า : Focus on Results and Creating Value)

- **ผลลัพธ์**ที่สำคัญที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- ผลลัพธ์เหล่านี้ได้สร้างคุณค่าอะไรให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ นักศึกษา ชุมชน สังคม คณาจารย์และบุคลากร ผู้ร่วมงาน และ ผู้ใช้บัณฑิต
- ตัวชี้วัดทั้งหลายได้ช่วยสร้าง**สมดุล**ให้แก่ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มต่างๆอย่างไร
- การใช้ตัววัดผลการดำเนินการทั้ง**แบบนำ**และ**แบบตาม**อย่างสมดุล เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

มุมมองเชิงระบบ (System Perspective)

- มุมมองที่เป็นระบบช่วยสร้างความเชื่อมโยงส่วนต่างๆเข้าด้วยกัน และสร้างความ **บูรณาการ**ให้เกิดขึ้น
- ระบบช่วยให้ทุกส่วนมุ่งไปสู่ **ทิศทางเดียวกัน**
- การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับให้สอดคล้อง และการบูรณาการ ในทุกเรื่องที่สำคัญของสถาบัน
- ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ที่ต้องสัมพันธ์กัน
- ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์กับระบบงาน กระบวนการ และทรัพยากรที่ใช้เพื่อการปรับปรุง ให้ผลลัพธ์มุ่งเน้นสู่การเรียนรู้ของผู้เรียนและคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สนับสนุนการบริหารงานและการจัดการที่ต่อเนื่องและ **คงเส้นคงวา**
- มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การจัดการสถาบันและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ เป้าหมายและบริบทของสถาบัน

น้ำหนักคะแนนตาม EdPEx

หมวด 1 การนำองค์การ

120 คะแนน

- 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง 70 คะแนน
- 1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม 50 คะแนน

หมวด 2

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

85 คะแนน

- 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ 40 คะแนน
- 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 45 คะแนน

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

85 คะแนน

- 3.1 ความผูกพันของลูกค้า 40 คะแนน
- 3.2 เสียงของลูกค้า 45 คะแนน

หมวด 4 การวัดผล
การวิเคราะห์ และการจัดการ
ความรู้
90 คะแนน

- 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของ
องค์การ 45 คะแนน
- 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ 45 คะแนน

หมวด 5
การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
85 คะแนน

- 5.1 ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน 45 คะแนน
- 5.2 สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน 40 คะแนน

หมวด 6
การจัดการกระบวนการ
85 คะแนน

- 6.1 ระบบงาน 35 คะแนน
- 6.2 กระบวนการทำงาน 50 คะแนน

หมวด 7 ผลลัพธ์

450

คะแนน

• 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน	100	คะแนน
• 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70	คะแนน
• 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด	70	คะแนน
• 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	70	คะแนน
• 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์การ	70	คะแนน
• 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ	70	คะแนน
• รวม 7 หมวด	1,000	คะแนน

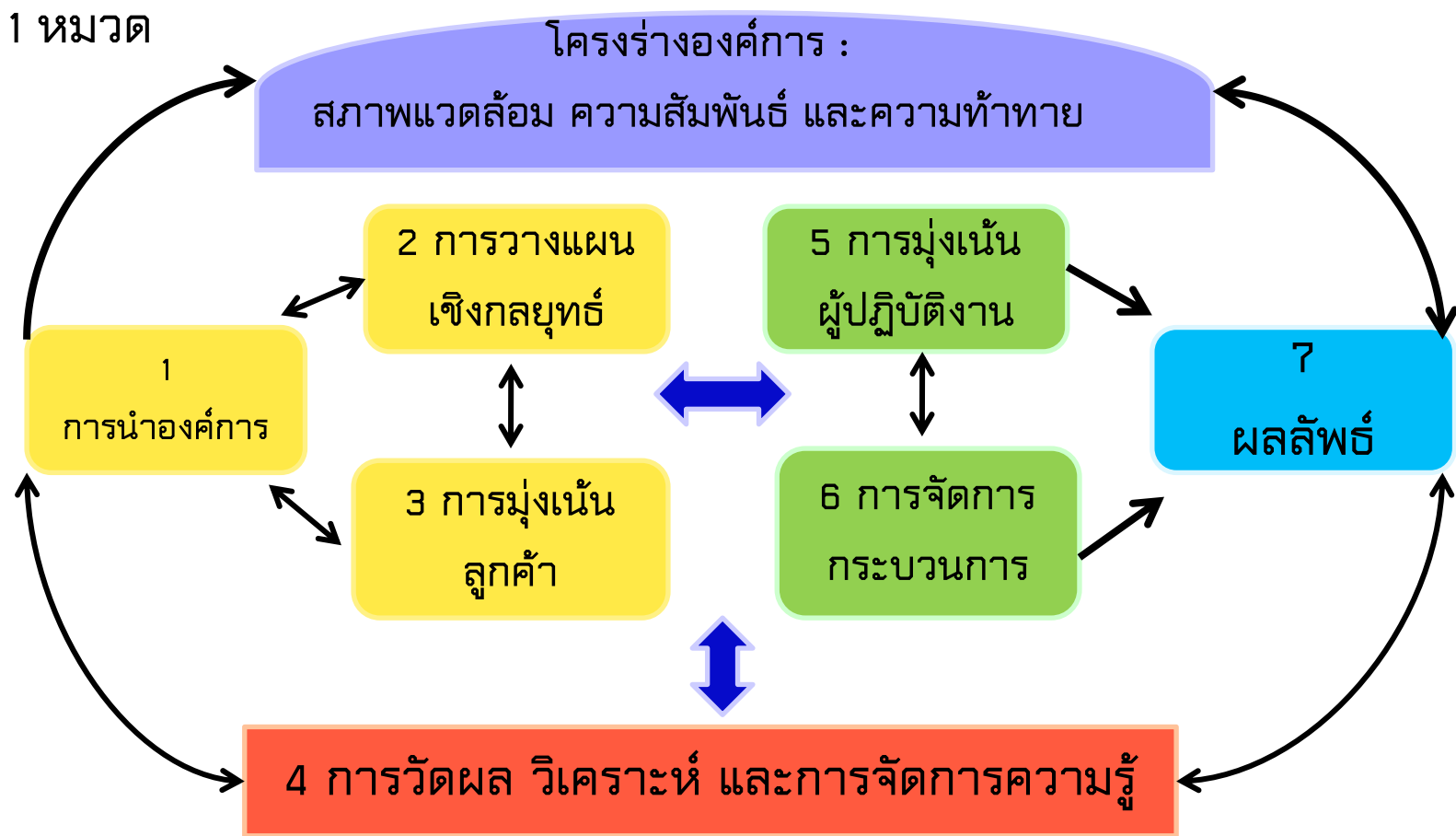
เกณฑ์การประเมิน (Criteria)

เนื้อหาหลักในเกณฑ์ EdPEx

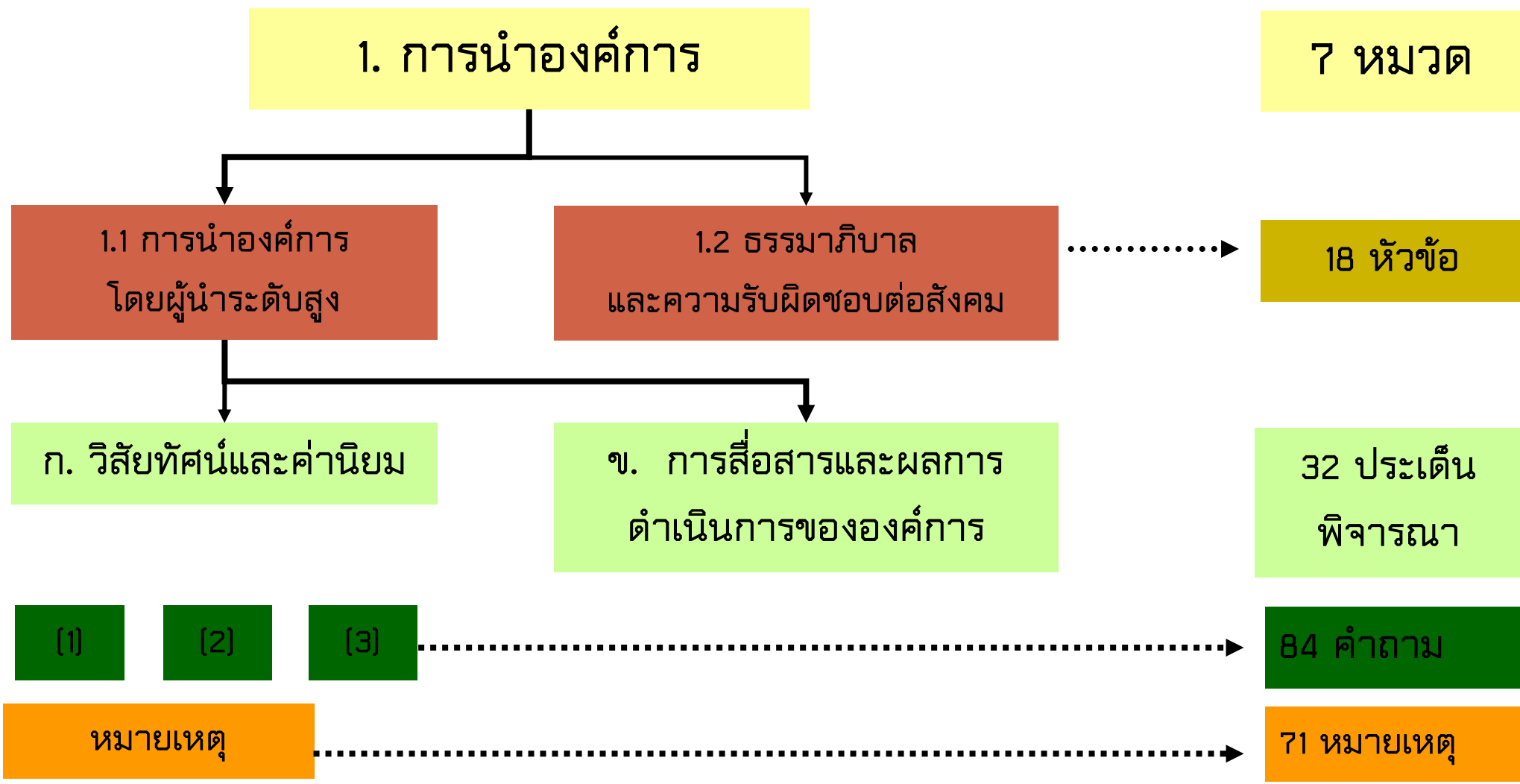


เนื้อหาเกณฑ์ 7 หมวด ประกอบด้วย

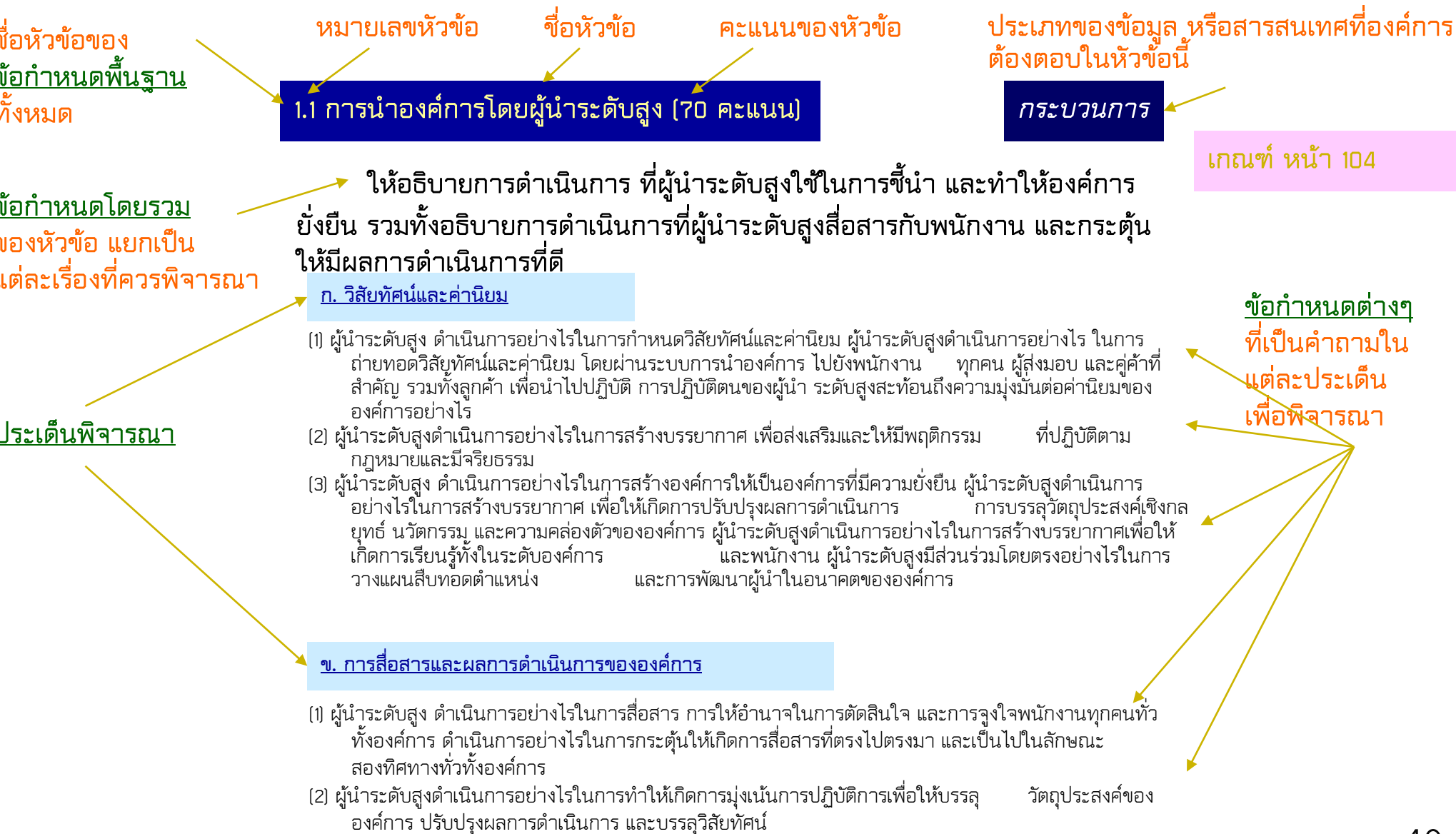
- หมวดกระบวนการ 6 หมวด
- หมวดผลลัพธ์ 1 หมวด



องค์ประกอบของเกณฑ์



รูปแบบหัวข้อ



โครงสร้างองค์การ (Organizational Profile)

โครงการองค์การคืออะไร

โครงการองค์การ แสดงให้เห็นภาพรวมขององค์การ โครงการองค์การบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการขององค์การ ความสัมพันธ์ที่สำคัญขององค์การ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ โครงการองค์การแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจองค์การ ในการพิจารณารายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ผู้ตรวจประเมินจะใช้โครงการองค์การเพื่อสร้างความเข้าใจว่าอะไรที่องค์กรเห็นว่ามีค่าสำคัญ รวมทั้งเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1-7

ประโยชน์ของการจัดทำโครงร่างองค์การ

โครงร่างองค์การจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบต่อแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร เช่น โครงร่างองค์การจะช่วยให้เข้าใจได้ดีขึ้นในบริบทของการปฏิบัติการ ความต้องการที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่ส่งผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

จัดการความรู้ (โครงสร้างองค์การ)

- ❖ ไม่เข้าใจคำถามในเกณฑ์อย่างถ่องแท้
- ❖ ไม่เข้าใจความหมาย Technical Term ทางด้านบริหาร
- ❖ เขียนเพื่อให้เสร็จ ไม่สำคัญ เพราะไม่มีคะแนน
- ❖ ขาดการบูรณาการ เชื่อมโยงสู่เกณฑ์ (What - How)
- ❖ ไม่เข้าใจว่าอะไรสำคัญ
- ❖ ขาดความรู้ด้านการจัดการในภาพใหญ่
- ❖ เขียนแล้วไม่มีการทบทวน แก้ไข และปรับปรุงระหว่าง What - How
- ❖ เขียนคนเดียว หรือกลุ่มเล็กๆ

โครงสร้างองค์การ

มีข้อกำหนดที่ต้องพิจารณาอยู่ 2 หัวข้อและ 5 ประเด็นพิจารณา

1. ลักษณะองค์การ

ก. สภาพแวดล้อมองค์การ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

2. สภาพะการณ์ขององค์การ

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

ข. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

โครงสร้างองค์การ

1. ลักษณะองค์การ

ให้อธิบายลักษณะสภาพแวดล้อมของสถาบันและความสัมพันธ์หลักกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ อื่นๆ

2. สภาพการณ์ขององค์การ

ให้อธิบายสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

1. ลักษณะองค์การ

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

- (1) สถาบันมีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่สำคัญอะไรบ้าง สถาบันใช้วิธีการอะไรในการจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ
- (2) ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การคืออะไร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจที่ระบุไว้ของสถาบันคืออะไร สมรรถะหลักของสถาบันคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน

1. ลักษณะองค์การ

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

- (3) ลักษณะโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานคืออะไร แบ่งเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ปัจจัยหลักที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบันคืออะไร ผู้ปฏิบัติงานและภาระงานในสถาบันมีความหลากหลายอย่างไร มีกลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับสถาบันหรือไม่ สวัสดิการที่สำคัญ และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยภายในสถาบันเป็นเช่นใด

1. ลักษณะองค์การ

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

- [4] สถาบันมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ อะไรบ้าง
- [5] สถาบันดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขข้อบังคับอะไรบ้าง มาตรฐานของท้องถิ่น จังหวัด และประเทศ ตลอดจนหลักสูตร แผนการศึกษา และการวัดผลที่บังคับใช้มีอะไรบ้าง ทั้งนี้รวมถึงกฎระเบียบเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ข้อกำหนดด้านการรับรองวิทยฐานะ เงื่อนไขด้านการประกอบวิชาชีพครูและผู้บริหาร ระเบียบการเงินและสภาพแวดล้อมขอบเขตของชุมชนที่รับผิดชอบ และข้อจำกัดการให้บริการของสถาบันคืออะไร (*)

ตัวอย่างจาก UWS

- The University of Wisconsin-Stout (UW-Stout) is one of the 13 publicly supported universities in the University of Wisconsin System.
- UW-Stout's students attend one of three colleges:
 1. College of Human Development;
 2. College of Technology, Engineering and Management; or
 3. College of Arts and Sciences.
- UW-Stout offers a distinctive array of 27 undergraduate and 16 graduate degree programs which, taken as a whole, are unique in the country.

ตัวอย่างจาก UWS

Vision Statement:

UW-Stout, a respected innovator in higher education, educates students to be lifelong learners and responsible citizens in a diverse and changing world through experiences inside and outside the classroom that join the general and the specialized, the theoretical and the practical, in applied programs leading to successful careers in industry, commerce, education, and human services.

We Value:

- Excellence in teaching within high quality, student-centered undergraduate and graduate education involving active learning and appropriate technology.
- Scholarship and research within applied knowledge and general education.
- Collaborative relationships with business, industry, education, community and government.
- Growth and development of students, faculty and staff through active participation in a university community.
- Diversity of people, ideas and experiences.
- Active involvement in shared governance, consensus-building, teamwork, open and effective communication, and respectful, ethical behavior.

Figure O-2. UW-Stout's value system

ข้อบังคับและมาตรฐานกำกับ

Accreditation agencies (figure O-3) mandate periodic assessments to assure UW-Stout's ability to achieve its mission. Thirteen state and national agencies accredit undergraduate and graduate degree programs.

UW-Stout Accreditation Agencies
North Central Association of Colleges & Schools (NCA)
National Association of Industrial Technology
Council on Rehabilitation Education, Inc
Commission on Accreditation of Rehabilitation Facilities
American Assn of Marriage and Family Therapy
American Dietetic Association
Foundation for Interior Design Education Resource
National Association for Schools of Art & Design
National Association for School Psychology
Accreditation Board for Engineering Technology
American Council for Construction Education
American Assoc. of Manufacturing Education Committee
Department of Public Instruction

Figure O-3. UW-Stout academic accreditation agencies

ตัวอย่างจาก **MBC**

Our Mission

Our mission is to deliver excellent business programs and related learning opportunities that prepare individuals for successful careers and responsible leadership in business and society.

Our Vision

Our vision is to be a premier business education provider that inspires and enhances individual, organizational, and societal journeys to performance excellence.

Core Values

Excellence - Rigor, Innovation, Continuous Improvement

Accountability - Responsibility, Stewardship, Commitment

Integrity - Ethics, Honesty, Courage

Opportunity - Knowledge, Diversity, Leadership

Community - Citizenship, Society, Service

ตัวอย่าง **MCB** (ลักษณะโดยรวมของผู้ปฏิบัติงาน)

- A total of 34 full-time faculty (including dean), 8 administrative staff and 13 part-time adjunct faculty.
- Non-unionized faculty across rank and type
- All but one tenured/tenure-track faculty member holds a doctorate in discipline. The remaining lecturers and executive professors hold a Ph.D., M.B.A., or J.D., and many held senior positions in industry immediately preceding their hiring.
- The full-time faculty is 76.5% male and 79.5% Caucasian, and the largest minority group is Hispanic (11.8%), with Asian and Native American percentages at 5.9% and 2.9%, respectively.
- Of the 8 staff, four are assigned to an academic department, primarily as clerical and customer service support.

1. ลักษณะองค์การ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- [1] โครงสร้างและระบบธรรมาภิบาลของสถาบันมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างคณะกรรมการบริหารสถาบันและผู้นำระดับสูงมีลักษณะเช่นใด การรายงานระหว่างผู้นำระดับสูงของสถาบันกับคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยหรือสภาสถาบัน (*)
- [2] ส่วนตลาด ประเภทผู้เรียน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญของสถาบันคืออะไร (*) กลุ่มเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อการปฏิบัติงานของสถาบัน ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างไร
- [3] ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญคือใครบ้าง มีบทบาทอะไรในการจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารและจัดการด้านความสัมพันธ์กับ ผู้ส่งมอบ ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีบทบาทอะไรในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน และสถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญอะไรสำหรับผู้ส่งมอบ

กลุ่มผู้เรียนและความต้องการ

Key student requirement and indicators:	Description
a. Cutting-edge, career-oriented programs (number of new programs, placement success)	Programs that provide leading edge undergraduate and graduate learning capabilities in specific career fields
b. High quality, active learning education and instruction (percent lab instruction, faculty contact)	State-of-the-art facilities and course delivery methods, high quality faculty with relevant professional experience
c. Effective student support services (retention, academic success, student satisfaction)	Advising, counseling, career services, housing, dining, student activities, health and safety, access to technology
d. Related employment and academic or career growth opportunity (placement in major, graduate success, employer satisfaction)	Ability to gain employment in chosen field or to expand their educational experience in post-graduate programs

Figure O-4. Key student requirements are well understood at UW-Stout

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Stakeholder	Relationship	Requirements
1. Business and industry partners	- Source of jobs for graduates - Source of technology transfer - Identify changing needs / trends	- Qualified interns who can quickly contribute - High quality, steady pool of graduates - Highly qualified faculty consultants
2. Alumni and Friends of Stout	- Source of student referrals and outreach - Source of donations, endowments	- Positive image and reputation of UW-Stout - Communications and networking - Support for life-long learning
3. Feeder schools and community	- Have mutually beneficial objectives - Sharing and access to both community and UW-Stout facilities and services	- Cooperative two-way relationship - Accept, develop, and graduate students - Safety
4. Board of Regents	- Represent Wisconsin citizens and taxpayers - Strengthen mission and performance	- Sound fiscal management - Enrollments and accreditation maintained

Figure O-5. UW-Stout has strong relationships with all of its key stakeholders to understand and satisfy their needs

กลุ่มผู้เรียนและความต้องการ

Figure P-2 MCB's Key Market Segment—Business Majors	
Key Requirements/Expectations	
	Strong reputation of College and/or faculty
	Outstanding educational value
	Strong reputation of major/area of study
	Financial feasibility (affordability)
	Financial aid/scholarships (assistance)
	Accessibility of high-quality instructors
	Outstanding facilities/technology
	Extra-curricular options (student clubs, speakers, conferences, and competitions)
	Course availability (scheduling)
	Outstanding placement for graduates
	Interaction with practitioners

ความเชื่อมโยงของ P1 กับหัวข้ออื่นๆ

P.1a(5) Regulatory:7.6a(4)Ethical Behaviour

P.1b(3) Supplier:7.5a(2)
Operational Performance

P.1b(2) Customer

P.1a(1)Product: 6.1 Core Competency,6.2 WK system

P.1b(1) Org Structure: 1.2a(1) Gov.System,1.2b(2) Ethical behaviour

P.1a(3) Workforce: 2.1a(2) SPP ,2.2a(5) HR plans

P.1b(2)Customer: 3.1a Customer Req.
P.1a(1)Product: 3.1a Customer support
3.2a VOC, 3.2c Satisfac+Engagement

P.1a(3) Workforce: 5.1a(2) Org Culture,5.1b(1,2) Leader,WF Development
5.2a(1) Capacity+Capability,5.2b(2)WF Policy,Service,Benefits

2. สภาพการณ์ขององค์กร: สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

- (1) สถาบันอยู่ในลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันในภาคการศึกษาหรือตลาดการศึกษา จำนวนและประเภทของคู่แข่ง และความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการที่สำคัญเป็นอย่างไร
- (2) อะไรคือปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของสถาบันเมื่อเปรียบเทียบกับความสำเร็จของคู่แข่ง และสถาบันซึ่งให้บริการในลักษณะเดียวกัน อะไรคือการเปลี่ยนแปลงหลักที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพ การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ (*)
- (3) แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบสำหรับกระบวนการที่คล้ายคลึงกันภายนอกชุมชนวิชาการคืออะไร และมีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมข้อมูลเหล่านั้น (*)

สภาวะการแข่งขัน

UW-Stout เผชิญสภาวะการแข่งขันในสองรูปแบบ คือ

- การแข่งขันด้านคณาจารย์ ซึ่งมีการแย่งคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
- การแข่งขันด้านนักศึกษา **UW-Stout** เผชิญการแข่งขันทั้งจากมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซินด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในรัฐมินนิโซตา ตลอดจนมหาวิทยาลัยระดับประเทศ และวิทยาลัยธุรกิจเอกชน

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของ UWS

- กับมหาวิทยาลัยในรัฐวิสคอนซินด้วยกัน
- กับมหาวิทยาลัยระดับประเทศที่มีภารกิจและหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน
 อาทิ California Polytechnic State University–San Luis Obispo,
 Ferris State University, and the New Jersey Institute of
 Technology
- เข้าร่วมการเทียบเคียงผลกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยของประเทศ

สภาวะการแข่งขัน

- MCB competes for qualified students and faculty.
- Primary competition for students comes from other Colorado public and private universities, including three key competitors.
- MCB's student population is roughly half that of two other public in-state peers.
- Another private in-state peer is also larger, with a full-time faculty over twice that of MCB's.

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- Factors for successful recruitment of new students includes;
 - geographic location,
 - affordability, and
 - Program reputation.
- Retaining students once they are in the program involves many factors, including:
 - high-quality instruction,
 - facilities,
 - technology, and
 - a high-touch approach to learning

2. สภาพการณ์ขององค์การ : สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร

ข. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านการศึกษา และการเรียนรู้
ด้านการปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านชุมชนของสถาบันคืออะไร ความ
ท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนของสถาบัน
คืออะไร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งรวมถึงการ
ประเมินผล การเรียนรู้ระดับองค์การ และกระบวนการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน
มีอะไรบ้าง

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ UW-Stout

1. *Offer high quality, challenging academic programs that influence and respond to a changing society.*
2. *Preserve and enhance our educational processes through the application of active learning principles*
3. *Promote excellence in teaching, research, scholarship, and service.*
4. *Recruit and retain a diverse university population.*
5. *Foster a collegial, trusting, and tolerant environment.*
6. *Provide safe, accessible, effective, efficient, and inviting physical facilities.*
7. *Provide responsive, efficient, and cost-effective (educational support) programs and services.*

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ MCB

MCB must overcome four strategic challenges.

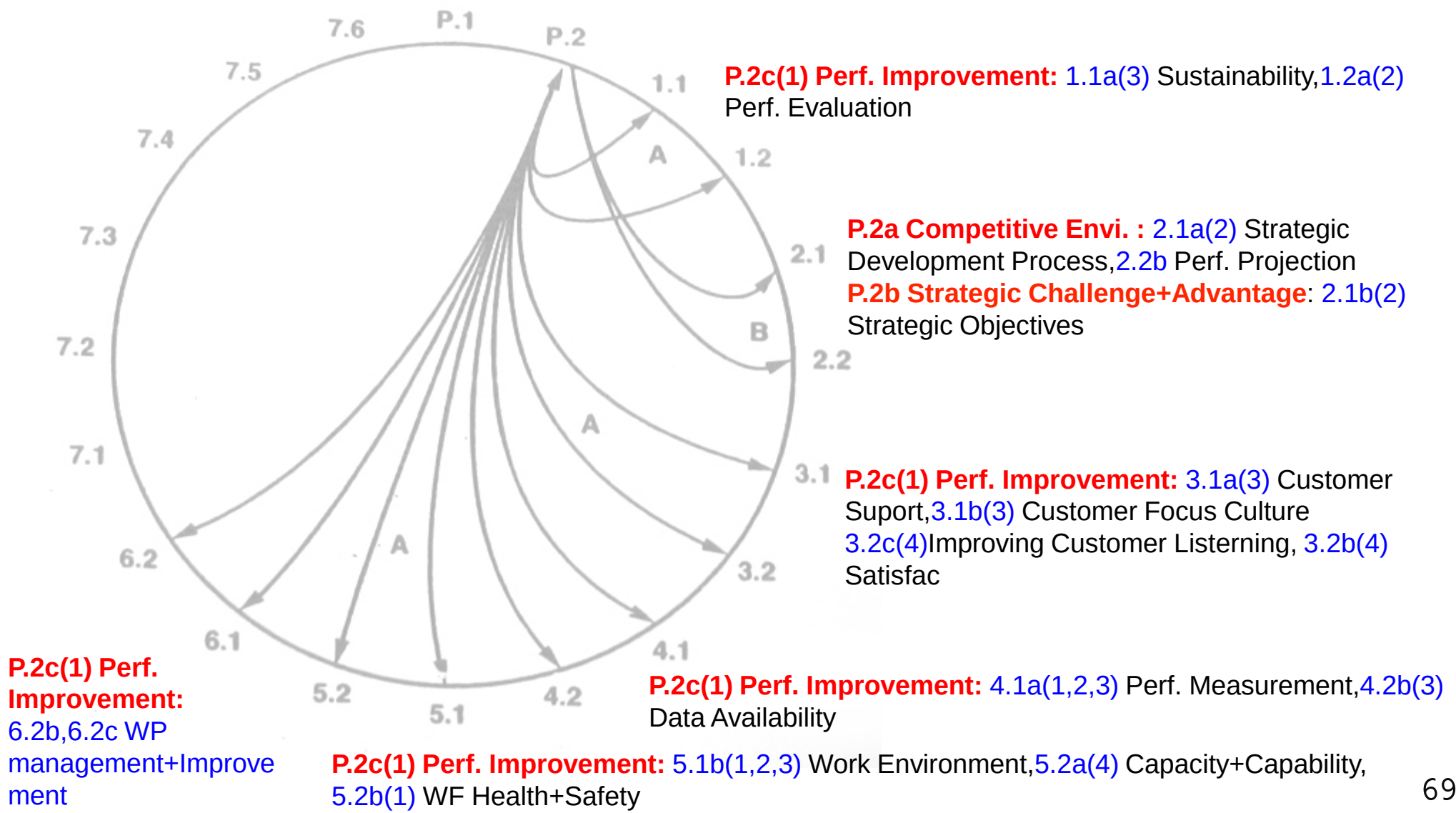
1. Difficult Fiscal Environment. A recessionary economy
2. Maintaining a High-Quality Faculty.
3. High Quality Student Recruitment.
4. Market Reputation Matching Program Quality.

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของUWS



Figure O-6. UW-Stout improvement process

ความเชื่อมโยงของ P2 กับหัวข้ออื่นๆ



หมวด 1

การนำองค์การ

120 คะแนน

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

1.1 (ก) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

1.1 (ข) การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

1.2 (ก) การกำกับดูแลองค์กร

1.2 (ข) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

หมวด 1 การนำองค์การ

ตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงได้ดำเนินการอย่างไร

- ชี้นำและทำให้สถาบันยั่งยืน
- ระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน
- ด้านจริยธรรม กฎหมาย และ ความ
รับผิดชอบต่อชุมชน

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร (70 คะแนน)

ผู้นำระดับสูงจึ้นำองค์การและทำให้้องค์การยั่งยืน สื่อสาร
กับพนักงาน และกระตุ้นให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร

เน้นว่า.....ผู้นำระดับสูง - - ทำอย่างไร

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

- (1) - วิธีกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม
 - วิธีถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ
 - วิธีที่ผู้นำระดับสูงปฏิบัติเพื่อสะท้อนถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมของสถาบัน
- (2) วิธีที่ผู้นำสร้างบรรยากาศด้วยตนเองเพื่อส่งเสริมและบังคับให้ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม และทำให้บรรลุผล

Jenks Public Schools

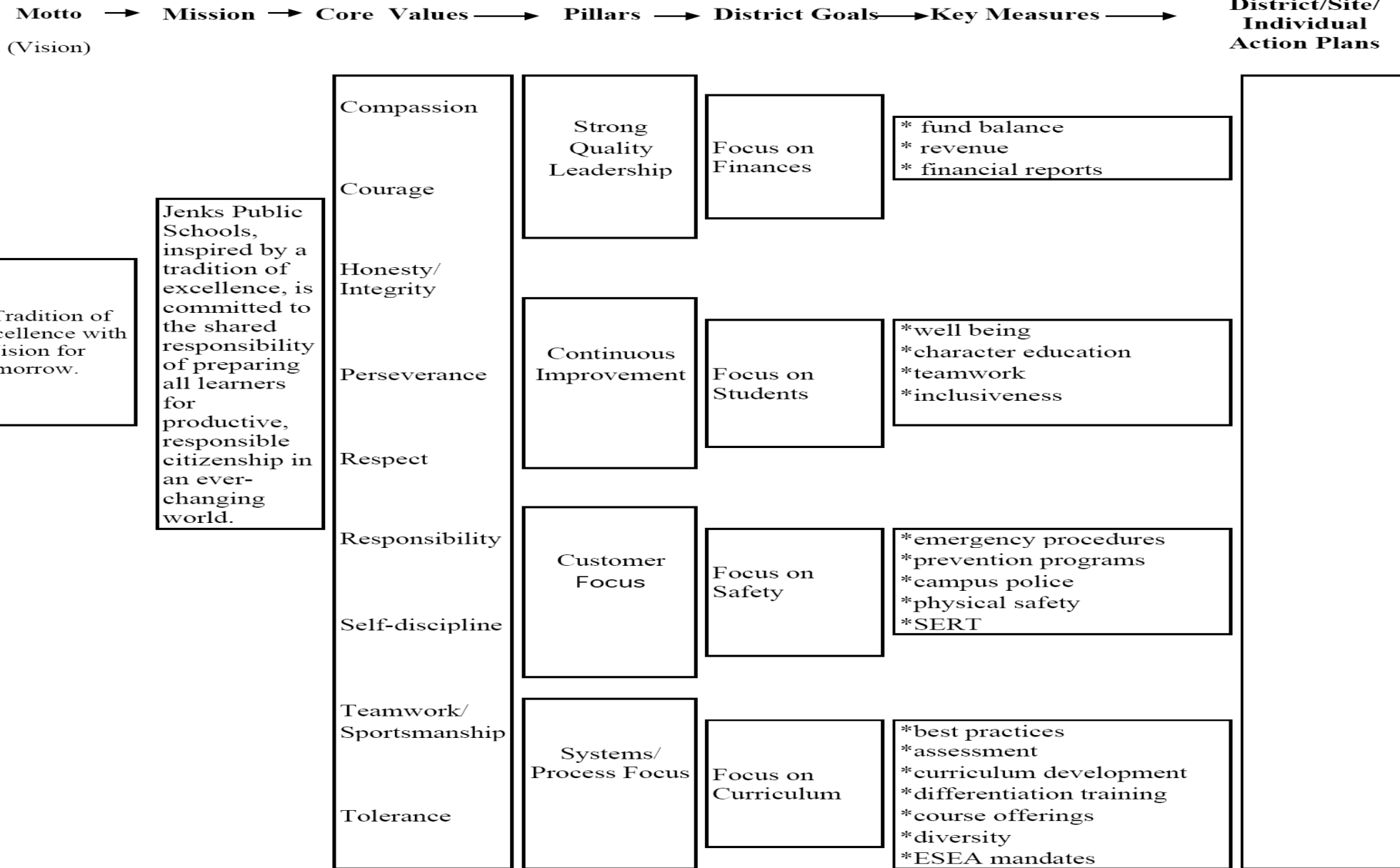


Figure 1.1-1 JPS aligns individual and site goals and action plans with the District's key measures (strategic objectives), goals, pillars, core values, mission, and motto (vision).

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (ต่อ)

- (3) - วิธีการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่มีความยั่งยืน
- วิธีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุ พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม ความคล่องตัวของสถาบัน และการเป็นผู้นำด้านแข่งขัน หรือเป็นแบบอย่างด้านผลการดำเนินการ
- วิธีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล
- วิธีการมีส่วนร่วมโดยตรงในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์การ

Figure 1.1-3 Senior Leaders methods to create and sustain a high performing organization

Attributes of a high performance organization	Method to promote, create and/or sustain high performance organization	Target faculty and staff group	Frequency	Senior leader and personal participation
Legal/ethical behavior (i.e., ADA, EEOC, and other regulatory requirements at local, state, and federal levels)	Internal audits – finance and state/federal regulatory training Goals/measures in strategic plan Background checks	All All All All	Q Ad hoc Y Ad hoc	All - Perform audits All - Conduct training Cabinet - Monitors HR A.S. - Reviews
Performance improvement	Baldrige Training PDSA Use	All All	Ad hoc Ad hoc	Supt -Conducts training Cabinet – Reviews/monitors
Accomplishment of strategic objectives, mission, and vision	SWOT Leadership Performance Reviews Balanced Scorecard Strategic Planning	All All All All	A A A A	Cabinet – Develops/reviews Supt, Ex Dir - Completes reviews CATO/C - Develops/reviews Cabinet -Implements/monitors
Innovation and Competitive/ Role Model Performance	PDSA Innovation Pilot Program Research/Best practice Endowment Fund	All F,S F,S	Ad hoc W A	Quality – Reviews/monitors Cabinet – Provides Superintendent monitors
Organizational agility	Leadership Deployment Systemic Use of PDSA	SL All	W Ad hoc	See Figure 1.1-2 PDSA Champion
Organizational learning	True North Logic Web page Continuous Improvement Training PDSA shared	SL,F,S All All All	Ad hoc D Ad hoc Ad hoc	CQO - Monitors CQO - Monitors Supt - Delivers Cabinet - participates Cabinet-Monitors and reviews
Workforce learning	True North Logic CI and PLC training Web page	SL,F,S All All	Ad hoc Ad hoc D	CQO - Monitors All - Deliver CQO - Monitors
Succession planning	Exec Cabinet Job descriptions Job requirements	SL F,S F,S	W Ad hoc Ad hoc	Supt - sets agenda HR A.S. – Monitors/Reviews HR A.S. – Monitors/Reviews
Leadership development	Leadership Academy IF training	SL,S F,S	M Ad hoc	All develop and deliver training

Target group=SL=senior leaders; F=faculty; S=staff; S=suppliers; P=partners. Frequency: D=daily; W=weekly; M=monthly; Q=quarterly; A=annually; AH=ad hoc)

A(2) SLs foster an environment that requires legal and ethical behavior based on methods listed in Figure 1.1-3.

The ESP is utilized by Cabinet to monitor all federal, state, and local changes in legal and ethical requirements. As a result

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

- (1) - วิธีการในการสื่อสาร และการสร้างความผูกพันกับบุคลากร (engage the entire workforce) ทุกคนทั่วทั้งองค์การ
- วิธีการในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไป ในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์การ
- วิธีการในการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ
- วิธีการมีบทบาทอย่างจริงจังในเรื่องการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยพนักงานอย่างไร เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับสถาบัน ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Figure 1.1-2 Senior Leadership Commitment to and Deployment of Vision/Values

Method type: TW=Two-way communication; FTF=face-to-face; P=print; E=electronic; PA=personal action. **Purpose:** VI=vision; VA=values; C=commitment to values. **Frequency:** D=daily; W=weekly; M=monthly; Q=quarterly; A=annually; **Audience:** St=students; FS=Faculty and staff; Su=suppliers; P=partners

Personal action to deploy vision/values and demonstrate commitment (Method type)	Purpose	Audience	Frequency	Senior leader involved
BOE Meetings	VI,VA,C	All	M	Superintendent Reports
Executive/Cabinet/AT Meetings (All)	VI,VA,C	FS	W	Central Office Admin
Curriculum/Quality/Operations Teams (All)	VI,VA,C	FS	W	Central Office Admin
Two-way Communication Groups (All)	VI,VA,C	All	M,Q,A	Executive Cabinet
Speeches (TW,FTF)	VI,VA,C	All	As needed	Superintendent
Training/Workshops (TW,FTF,PA)	VI,VA,C	FS	M	Executive Cabinet
Articles, Web page, Blogs (P,E)	VI,VA,C	All	M	Superintendent
Recognitions (FTF,E,PA)	VI,VA,C	All	M	BOE, Superintendent
Baldrige Examiner Training (PA)	VA,C	FS	A	Executive Cabinet
Partnership Boards (All)	VI,VA,C	All	M	Executive Cabinet
PDSA Champion (All)	VI,VA,C	All	As needed	Cabinet
Category Champion (All)	VI,VA,C	All	As needed	Executive Cabinet
Performance Reviews (All)	VI,VA,C	FS	A	Cabinet

Communication Method	Purpose
UW-Stout web site	Communicate vision, mission, values, strategy and all information to stakeholders
<i>Stoutonia</i> – student newspaper	Communicate mission, values, issues and information among students
<i>Community News</i> - staff newsletter	Inform and update the campus community on activities and events
<i>Stout Outlook</i> - alumni newsletter	Communicate mission, values and strategies and network with alumni
Stout Foundation Annual Report	Deploy information on annual Stout Foundation performance
Administrator attendance at Senates	Two-way sharing of information and performance with governance leaders
Chancellor's Luncheon meetings	Discuss academic department/university needs with Department Chairs
Chancellor's Coffee meetings	Campus/community issues/opportunities shared with community leaders
Chancellor's memos/e-mails/dept. visits	Deploy UW System, CAC, and BOR information and listen to faculty and staff
Open Forum meetings	Share information and receive feedback on specific university issues
Accountability Report	Report on campus success measures to UW System and Board of Regents
Advisory Committees	Provide advice on business/industry expectations of and for graduates
Guest editorials in area newspapers	Inform community of campus and UW System issues and opportunities
Monthly meetings with city Mayor	Build relationship of trust and share information

Figure 1.1-2. Communication methods are many and address all key stakeholders

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ (ต่อ)

- (2) - วิธีทำให้มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติการที่ทำให้
 - บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
 - ปรับปรุงผลการดำเนินการ
 - บรรลุวิสัยทัศน์
- ระบุตัววัดที่ทบทวนเป็นประจำเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ
- ในการคาดคะเนผลการดำเนินการขององค์การ มีวิธีมุ่งเน้นในการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ในการคาดคะเนผลการดำเนินการขององค์การ

1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม : ดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับ ดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

อธิบายระบบธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การและแนวทางการปรับปรุง
การดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ
การทำให้องค์การมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม
และบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีอย่างไร

เน้นว่า.....ผู้นำระดับสูง - - ทำอย่างไร

1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ระบบธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การ

(1) - วิธีทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญเหล่านี้ ในระบบ
ธรรมเนียมปฏิบัติ

- ☐ ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร
- ☐ ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ☐ ความโปร่งใสในการดำเนินการ การสรรหา คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/
สภาสถาบัน และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลของสถาบัน
- ☐ การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ การปกป้องผลประโยชน์ของผู้
มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น

Review finding	Type	Involved	How action is deployed
New Graphic Communications program required	O	Faculty, Industry, Feeder Schools	Through Program Director / Program Advisory Committee and partnerships with industry.
Additional security issues (theft) in one campus building	I	Students, Faculty and Staff	Establish an ad-hoc committee to identify issues and make recommendations to the CAC.
Develop expanded global/international experiences	O	Students, Faculty and Staff	Provide grants to facilitate four key objectives. Expand Director of International Program's role.
Enhance web-based curriculum development	O	Faculty and Staff	Hired a web-based curriculum designer. A new laptop training team was established.
Develop UW-Stout plan to support UW System <i>Diversity Plan 2008</i>	I	UW System, Students, Staff	Allocate funding for staff member special assignment to develop an implementation plan.
Strengthen the complaint management process	O	Students, Faculty and Staff	Process improvement committee assesses current process, benchmarks, and implements new process.
Reduce student alcohol and other drug abuse	I	Students, Faculty and Staff	Launch Chancellor's Coalition on Problem Drinking to investigate a long-range solution.
Progress in achieving strategic initiatives	O	All Stakeholders	Establish a Stakeholder Visioning Group. Technology provider partnership for laptops.
Achieve minority purchasing goals	O	Suppliers	Deploy CAC goal to achieve Governor's Award.

Figure 1.1-3. Key issues and opportunities identified from recent CAC reviews (Type O=opportunity; I=issue)

Correlates	Key Recent Performance Review Findings	Opportunities for Improvement/Innovation
Parental involvement	Decline in volunteerism as parental involvement declines	Launched regional improvement teams (including students, parents, and employees) to address parental involvement
Tech. trng./progress on Tech. Plan/ faculty satisfaction	Faculty satisfaction with technology infrastructure impacted by availability/accessibility of training and deployment of Technology Plan	Technology Team using Benchmarking Process (4.1a[2]) in spring/summer 2004 to capture technology training and deployment best practices
Student food satisfaction/ supplier delivery/ food contracts	Decline in student/parent satisfaction with food choices/quality due to decreased timely food delivery and increased reliance on long-term food contracts	Supplier liaison restructuring food contracts and implementing supplier report card

Figure 1.1-4 Examples of Key Recent Leadership Performance Review Findings and Priorities for Improvement/Innovation

1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การ (ต่อ)

- (2) - วิธีประเมินผลการดำเนินการของ
 - ☐ ผู้นำระดับสูง
 - ☐ ผู้นำสูงสุด
 - ☐ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน
 - วิธีใช้ผลการทบทวนข้างต้นไปเหล่านี้นำไปปรับปรุงประสิทธิภาพของ
 - ☐ ภาวะผู้นำแต่ละคน
 - ☐ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน
 - ☐ ระบบการนำองค์การ

ตัวอย่าง การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำ

มีการประเมิน 2 ด้านโดยคณะกรรมการบุคคล ดังต่อไปนี้

TPC

- ด้านศักยภาพ โดยมี 4 ระดับ คือ

- สูง เพื่อเตรียมเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เมื่อมีโอกาส
- ปกติ เพื่อเตรียมพัฒนาให้ศักยภาพสูงต่อไป
- ปรับปรุง เพื่อพัฒนาศักยภาพขึ้นสู่ระดับปกติ
- ต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อแจ้ง และทำแผนปรับปรุง หรือมอบหมายหน้าที่ใหม่

การประเมินผลด้านศักยภาพมี 3 ประเด็นคือ

- 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (การประพฤติปฏิบัติในการบริหารงานอย่างมีจริยธรรม)
- 2) ความเป็นผู้นำ (การเป็นผู้นำทางด้านความคิด และการสร้างทีมงาน)
- 3) ความสามารถในการจัดการ (การบริหารให้บรรลุผลในทางปฏิบัติ)

- ด้านผลสัมฤทธิ์ตามแผน จะนำผลไปใช้ในการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง และการให้รางวัล ประจำปี

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

- (1) - วิธีดำเนินการ เมื่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ
มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- วิธีคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์
บริการ และการปฏิบัติการทั้งปัจจุบันและอนาคต
- วิธีเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าว รวมถึงการใช้กระบวนการ
ที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม

Figure 1.2-1 I-SS Compliance and Risk Management Processes, Requirements and Measures

Type of Social Responsibility	Management process	Requirements	Measure Monitor	Goals/ Target	Results
Ethical Behavior	Background Checks	No violations	Check	100% check	7.6-2
	Ethical training	All New employees trained	% trained	100%	7.6-2
	Ethics Hotline/Complaints	Response within 24 hours	Response time	100%	7.6-2
	BOE Ethics Code	No violations	# Violations	0 violations	7.6-2
	Student Ethical Behavior	BOE Policy and Handbooks	# OSS Violations	Decrease 5%	7.2-4
	Bus conduct	Reduce incidents	# Incidents	Decrease 5%	7.2-5
Stakeholder Trust	Bond referendum COPS Approval Community Survey	Board of Elections process County Commissioner process A/B rating	Vote Approval Rating	Passage \$80 million 75%	2 to 1 margin \$80 million 7.2-6
Regulatory	Compliance Management	Health Department Standards DHHS Child Care Standards DPI Transportation Standards NCLB certification Standards DENR Watershed Standards ESEA Audits	Sanitation Rating Rating Rating HQ % % Surface # Violations	Above 96% 4 or 5 star Above 94% 100% Below 25% 0	7.6-2 7.5-8 7.5-7 7.4-7 7.6-2 7.6-2
Accreditation	Quality Assurance	Achieve district accreditation	Peer recommendation	Awarded Accreditation	2006 Achieved
Safety	Workplace safety Electrical/Fire/Insurance Bus accidents Safety	Ensure safe workplace Code Reduce Safe School Plans	# Claims Audit results Accidents Plans in SIP Incidents of Crime	Reduce 0 0 100% Below state	7.4-9, 10 7.6-2 7.6-2 Met 7.2-5
Legal	BOE attorney	Address stakeholder grievances	Law suits	0	7.6-2
Program Risks	Energy Education	Energy conservation	Savings	\$3 m	7.3-4
Operations risks	HR department	Compliance with policies	Grievances	0	7.6-2
Community	Key Community Community Survey	Involvement Volunteer Hours Partnership Grants Satisfaction with programs	United Way Total Hours Grants received	Increase \$ Increase Grant \$	7.6-3 7.2-7 7.5-5 7.2-6

1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม

ข. พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (ต่อ)

- (1) - ระบุกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์หลัก เกี่ยวกับความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และข้อกำหนดทางกฎหมาย เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับหรือดีกว่า
- ระบุกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์หลัก ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และการดำเนินการของสถาบัน
- (2) - วิธีส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีจริยธรรม เมื่อมีปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี
- ระบุกระบวนการ และตัววัด/ดัชนีชี้วัด ด้านจริยธรรมที่ส่งเสริมและตรวจติดตามพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในโครงสร้างธรรมเนียมปฏิบัติและทั่วทั้งองค์การ และการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า คู่ค้า และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น
- วิธีตรวจติดตาม และดำเนินการต่อพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

Figure 1.2-1 Key Processes, Measures, and Goals for Meeting/Exceeding Regulations and Requirements

Areas	Agency/Group	Processes	Measures	Goals
Regulatory	State auditors, LBB OSHA	External & internal audits Safety training, safety audits	Compliance (7.6a[2]) Injuries (Fig. 7.4-13) Workers Comp. Claims (Fig. 7.4-15) Days Away/Restricted Time (Fig. 7.4-14) Crime rates (Fig. 7.6-4)	0 adverse findings 0 injuries 0 claims 0 days <15 incidents
	Public Safety Dir.	Campus police, education sessions		
	ADA	Facility review	% accessible facilities (Fig. 7.6-4)	95% accessible
	EEOC FERPA	Hotline, education sessions Ethics Committee monitoring	Compliance (Fig. 7.6-4) Compliance (Fig. 7.6-4)	0 violations 0 violations
Accreditation/ Approval	SACS and CCNE	On-site review, re-accreditation self-study & annual report	Meet/exceed requirements and standards (7.6[3], Fig. 7.5-6)	10-year maximum accreditation
	THECB	On-Site and Desk Reviews	Compliance/review results (Fig. 7.6-5)	0 findings, exceed standards
	TBN	Compliance audit	TBN requirements (Fig. 7.6-4)	Meet requirements
Ethics	Ethics & SAC Committees	Hotline, Ethics & SAC Committee monitoring	Ethical breaches (Fig. 7.6-7)	0 violations
		CEBE, Student/Faculty Handbooks, ethics education	% code signatures, % course attendance (Fig. 7.6-6) Stakeholder trust (Figs. 7.6-8 and 7.6-9)	100% 5.8 rating and 98%
Risks/ Environmental concerns	EPA Environmental Committee	Safe disposal of hazardous wastes Recycling	% safe disposal (Fig. 7.6-10) % waste recycled (Fig. 7.6-10)	100% 65%

Key Processes	Key Measures
All certified teaching staff receive a copy of the Standards of Performance and Conduct for Teachers from the Department of Human Resources	100% of all certified staff, with the exception of administrators, receive a copy of the Standards each year
All new staff members receive a copy of the Expected Attributes (behaviors) from the Department of Human Resources	100% of all new staff members receive a copy of the Expected Attributes of JPS Employees
All employees complete an annual criminal record questionnaire	100 % of all employees complete a criminal record questionnaire each year
All staff members sign an affidavit regarding having read the District policies	100% of all employees sign an affidavit each year
The Continuous Improvement Leadership Team conducts training for all new staff	80% of all attendees complete a survey (Figure 7.4-5)
Expected student behaviors are addressed via TRIBES training, the character education curriculum, and the District policies	Decrease in behavior issues at each site each year (Figure 7.6-2)

Figure 1.2-2 The District uses Key Processes and Measures for enabling and monitoring ethical behavior.

1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (1)
 - การคำนึงถึงเรื่องความผาสุกและประโยชน์ของสังคม
 - การสร้างความสมบูรณ์ให้กับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม
- (2)
 - วิธีสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนที่สำคัญ
 - วิธีกำหนดชุมชนที่สำคัญ และระบุชุมชนดังกล่าว
 - วิธีกำหนดกิจกรรมที่เน้นให้องค์การมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญนั้นๆ รวมถึงเรื่องที่เราจะใช้สมรรถนะหลักขององค์การ
 - วิธีที่ผู้นำระดับสูงร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาชุมชน

Key Communities	Examples of Support Provided; 2004 Emphasis	Examples of Expectations
8 cities of service area	Community projects (provide facilities/labor/funds); preschool programs, Head Start and Success by 6; parenting classes <i>(2004 emphasis: Neighborhood renovation projects)</i>	All 11th grade classes commit to a neighborhood renovation project
Professional organizations	Community, state, and national organization membership and leadership roles <i>(2004 emphasis: Membership and leadership roles in KM organizations)</i>	All DLT/DELT members in membership/leadership roles
Future teachers	Scholarships for shortage areas; tutoring of potential teachers at UA and regional colleges and universities <i>(2004 emphasis: Math and science teachers)</i>	Faculty tutoring programs at all schools, in all grade levels
Charitable organizations	Funding support, volunteer help, participation in fund-raisers and events <i>(2004 emphasis: International Disaster Relief Society [IDRS])</i>	70% of employees contribute to IDRS

Figure 1.2-3 Key Communities and Examples of Support Activities, 2004 Emphasis Areas, and Expectations

ตัวอย่าง การจัดการด้านธรรมาภิบาล และจริยธรรม

มีคู่มือให้ปฏิบัติทั้ง 2 เรื่อง โดยมีการตรวจสอบและดำเนินการดังต่อไปนี้

TPC

- ทบทวน และกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและสรรหา
- Internal Audit ทุกปี
- External Audit ซึ่งจะเปลี่ยน Auditor เป็นระยะๆ เพื่อให้มีการตรวจสอบในมุมมองหรือประเด็นใหม่ๆ
- มีคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนของคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการเพื่อเป็นแรงจูงใจให้บริหารกิจการให้ก้าวหน้า และรักษาคนเก่งและดีไว้
- จัดระบบงานให้มีการตรวจสอบกันเอง เพื่อป้องกันกรณีที่อาจมีประเด็นความโปร่งใส เช่น การรับของ การตรวจหลักฐานการจ่ายเงิน เป็นต้น

ตัวอย่าง การจัดการด้านธรรมาภิบาล และจริยธรรม

- จัดให้มีวิธีบริหารความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทุก 2 เดือน โดยมีหัวข้อต่างๆ เช่น ความสูญเสีย ความไม่รอบคอบในการบริหาร อัตราแลกเปลี่ยน วัตถุดิบที่จะใช้ใน 5-10 ปีข้างหน้า เป็นต้น
- มีการกำหนดมาตรฐาน ระเบียบ และแนวปฏิบัติ จัดทำแบบกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน และตัดสินใจ
- ปลุกฝังให้พนักงานมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน โดยฝ่ายจัดการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และกำกับดูแลพนักงานให้ถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มีการให้รางวัล ยกย่องชมเชยและสิ่งจูงใจต่างๆ ส่วนผู้ประพฤติผิดหลักจริยธรรมจะมีการลงโทษ

ความเชื่อมโยงไปยังหมวดอื่นๆ

Correspondence

- 1.1=P1, 1.2,5.2,5.1b(4),5.1a(3)
- 1.2=7.6, 2.2

หมวด 2

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

85 คะแนน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

2.1 (ก) การจัดทำกลยุทธ์

2.1 (ข) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไป

2.2 (ก) การจัดทำแผนปฏิบัติการและ
การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

2.2 (ข) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ตรวจประเมินว่า องค์การทำอะไร

- วิธีจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ และเปลี่ยนแปลงหากสถานการณ์เปลี่ยนไป
- วิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร (40 คะแนน)

องค์การกำหนดความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงการดำเนินการกับ
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และเพิ่มความได้เปรียบอย่างไร
ให้สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ที่
เกี่ยวข้อง

ท่านดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างไร

- **ความท้าทายเชิงกลยุทธ์:** ความท้าทายที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร วิเคราะห์จากจุดอ่อนและภาวะคุกคามขององค์กร เช่น ภาระผูกพันของพนักงานที่ เกษียณ ภาระผูกพันที่เกิดขึ้นในการให้การคุ้มครองด้านสุขภาพ
- **ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์:** จุดแข็งขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ หรือโอกาส ขององค์กร เช่น องค์กรมีวัฒนธรรมให้พนักงานมีความสุขกับงาน
- **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์:** กลยุทธ์ก็คือสิ่งที่บอกว่าคุณจะทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะบอกว่าคุณจะทำตามกลยุทธ์นั้นไปเพื่ออะไร หรือ ทำตามกลยุทธ์นั้นแล้วมันจะได้อะไร โดยอาศัยปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จใน การดำเนินงาน และพิจารณาความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เช่น ส่ง มอบคุณผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าให้กับลูกค้า
- **เป้าประสงค์:** เป้าหมายของวัตถุประสงค์ซึ่งสามารถวัดได้ หรืออีกนัยคือตัวชี้วัด โดยคำนึงความสามารถที่องค์กรดำเนินงานได้ในอดีต ทรรศการที่มีอยู่ปัจจุบัน ความสามารถของคู่แข่ง และความต้องการของลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของ ลูกค้า 90%

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

[1]- วิธีวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยระบุ

- ❑ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
- ❑ ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน
- ❑ จุดบอดที่อาจเกิดขึ้น 
- ❑ วิธีการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กรข้อ 2
- ❑ กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว
- ❑ วิธีการกำหนดกรอบเวลาและการทำให้กระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับกรอบเวลา

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (ต่อ)

- (2) - วิธีรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้ และนำมาประกอบในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
 - ❑ SWOT
 - ❑ สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ความนิยมของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ
 - ❑ ความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์การ
 - ❑ ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) - ระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ และเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- (2) - วิธีที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
 - วิธีที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ การดำเนินงานและรูปแบบของธุรกิจ
 - วิธีทำให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักในปัจจุบันและอนาคต ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : องค์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (45 คะแนน)

วิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการอย่างไร
 สรุปรูปแผนปฏิบัติการและวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติ ตัววัด /
ดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง และการ
 คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเป็นอย่างไร
 เปรียบเทียบตัววัดกับคู่เปรียบเทียบที่สำคัญ

ท่านดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างไร

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

- (1) แผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาวมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ได้วางแผนไว้ มีอะไรบ้าง
 - หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา
 - ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด สถาบันปฏิบัติอย่างไร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- (2) วิธีจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ ทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้ บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้将有ความยั่งยืน
- (3) - วิธีการทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆเพียงพอต่อการสนับสนุนให้บรรลุแผนปฏิบัติการ
 - วิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุแผนปฏิบัติการ
 - วิธีการประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (ต่อ)

- (4) วิธีการในการจัดทำและนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ
- (5)
 - ระบุแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่ทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว
 - วิธีการทำให้แผนตอบสนองต่อผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- (6)
 - ระบุตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้า ผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ
 - วิธีทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้สถาบันสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันได้ และครอบคลุมหน่วยงานที่สำคัญ ประเภทผู้เรียน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

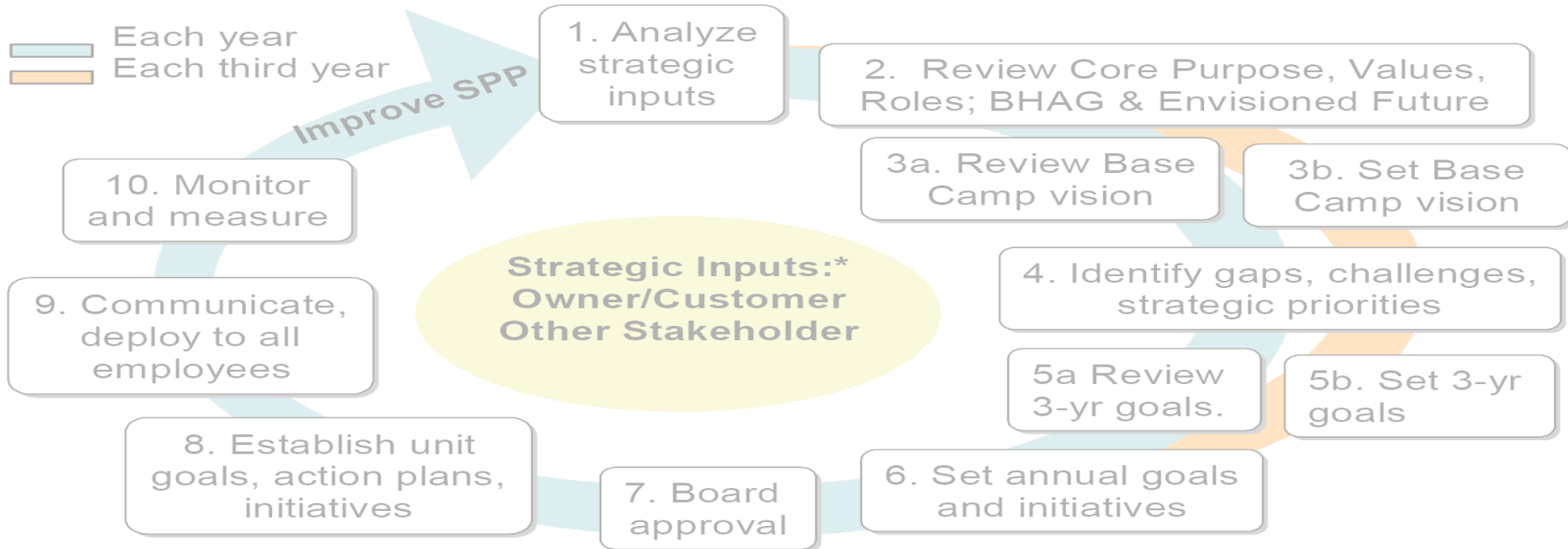
2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- ระบุการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผน ระยะสั้นและระยะยาว ตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก.(6)
- วิธีการในการคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- ผลการเปรียบเทียบการคาดการณ์ผลการดำเนินการกับคู่แข่ง หรือองค์การเปรียบเทียบ
- ผลการเปรียบเทียบผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้กับระดับเทียบเคียง เป้าประสงค์ และผล
การดำเนินการที่ผ่านมา
- วิธีการทำให้มั่นใจว่า การดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้
- วิธีตอบสนอง หากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อ
เปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือองค์การที่เทียบเคียง

ตัวอย่าง ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

Figure 2.1-1 Premier Strategic Planning Process (SPP)



***Example strategic inputs (Owner/Customer/Employee/Other Stakeholder):**

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Owner CEO interviews• Surveys• Trends from hospital-submitted comparative data• Risk Assessment | <ul style="list-style-type: none">• Environmental scan includes:<ul style="list-style-type: none">• Market• Competition analysis• Regulatory analysis | <ul style="list-style-type: none">• Current, historical performance• Budget/forecasting analysis• Baldrige feedback |
|--|---|---|

ตัวอย่างการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ- TPC

PDCA	กระบวนการหรือขั้นตอน	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการส่วน	หัวหน้าแผนก	Document/Standard	
Plan	1. ถ่ายทอดแผนธุรกิจระยะยาวให้กับพนักงาน	ถ่ายทอดแผนระยะยาว	แผนธุรกิจระยะยาว 5 ปี				
	2. จัดทำแผนงานประจำปี	การวิเคราะห์ผลดำเนินงาน	กำหนดนโยบายและจัดทำแผนดำเนินงานประจำปีระดับบริษัท	Catch Ball		2. FPA of action plan (Current year) Analysis for planning (Next year) ,SupportingData	
		การวิเคราะห์ผลดำเนินงาน	จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีระดับฝ่าย	Catch Ball			
		การวิเคราะห์ผลดำเนินงาน	จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีระดับส่วน	Catch Ball			
		การวิเคราะห์ผลดำเนินงาน	จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีระดับแผนก	Catch Ball			
	3. ขออนุมัติแผนงานประจำปี	แผนดำเนินงานประจำปีของบริษัท				3. Annual Operating Budget , Action plan	
Do	4. นำแผนไปปฏิบัติ	ปฏิบัติตามแผนดำเนินงานประจำปีที่ทำไว้					
Check	5. ประเมินผลการปฏิบัติและการตรวจประเมินวินิจฉัย	ประเมินและวิเคราะห์ผลเทียบกับแผนที่จัดทำไว้รายเดือนรายไตรมาส รายครึ่งปี รายปีและการตรวจประเมินวินิจฉัยโดยกรรมการผู้จัดการ(Policy Diagnosis)					5. Results of Action plan,Control graph, Abnormality Report, PPA, Supporting data
Action	6. ปรับปรุงแผนงานหรือจัดทำมาตรฐานการทำงาน	นำผลการประเมินและวิเคราะห์แผนมาทบทวนและปรับปรุงแผนงาน กำหนดมาตรฐานการทำงาน รวมทั้งนำผลไปใช้ประกอบการทำแผนครั้งต่อไป					Policy Diagnosis Form (PM1-PM9 = Action plan,Analysis for Planning, Results and Analysis of Action plan)

การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับหมวดต่างๆ

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 การดำเนินการของผู้นำระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร
- หมวด 3 การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล (Effective Basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับหมวดต่างๆ

- หมวด 5 เพื่อตอบสนองความจำเป็นขององค์กรด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร ด้านการออกแบบและความจำเป็นของระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร และเพื่อการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวกับบุคลากรตามแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 เพื่อการปรับเปลี่ยนของระบบงานและข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน ตามแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.6 การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

หมวด 3

การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

85 คะแนน

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

3.1 ความผูกพันของลูกค้า

3.1 (ก) ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุน

3.1 (ข) การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น
ลูกค้า

3.2 เสียงของลูกค้า

3.2 (ก) การรับฟังลูกค้า

3.2 (ข) การประเมินความพึงพอใจและ
ความผูกพันของลูกค้า

3.2 (ค) การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลลูกค้า

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

วิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองต่อความต้องการ การสร้างความสัมพันธ์ และความภาคภูมิใจต่อสถาบันและ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษา อื่นๆ รวมถึงวิธีการรับฟัง “เสียงของลูกค้า” เพื่อนำไป ปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.1 ความผูกพันของลูกค้า (40 คะแนน)

วิธีการในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อ
สนองตอบต่อความต้องการและสร้างความสัมพันธ์กับทั้งสองกลุ่ม

ท่านดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างไร

3.1 ความผูกพันของลูกค้า

ก. หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้กับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาด รวมถึงดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่ ขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน
- (2) - กลไกหลักเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และสามารถสืบค้นสารสนเทศหรือมาใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ

3.1 ความผูกพันของลูกค้า

ก. หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

- [2] - สถาบันมีวิธีการหลักอะไรในการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกลไกหลักในการสื่อสาร วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด
 - สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดความต้องการหลักในการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการส่งเสริมตามความต้องการดังกล่าวได้นำไปสู่การปฏิบัติโดยทุกคนและในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง
- [3] ทำให้แนวทางที่ใช้ในการค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้กับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และแนวทางที่จะส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทันต่อทิศทางและความต้องการขององค์กร

3.1 ความผูกพันของลูกค้า

ข. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) - การสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประสบการณ์ที่ดีและส่งผลต่อความผูกพัน
 - ระบบการจัดการผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน และระบบการพัฒนาผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเกื้อหนุนต่อวัฒนธรรมนี้อย่างไร
- (2) วิธีการในการสร้างและจัดการกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ
 - ให้ได้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่
 - สนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงเวลาที่มีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน และเพิ่มความผูกพันกับสถาบัน
- (3) วิธีการที่จะทำให้วิธีการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความสัมพันธ์ของทั้งสองกลุ่มทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบัน

3.2 “เสียงของลูกค้า” : วิธีการรวบรวม และใช้สารสนเทศจากผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (45 คะแนน)

วิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงความสำเร็จในวงการศึกษา

ท่านดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างไร

3.2 “เสียงของลูกค้า”

ก. การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ส่วนตลาด รวมถึงวิธีการที่แตกต่างออกไปในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามคุณภาพของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ รวมถึงคุณภาพของการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการในการติดต่อระหว่างกันเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่ทันต่อที่และสามารถนำไปปฏิบัติได้

3.2 “เสียงของลูกค้า”

ก. การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต อนาคตและของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้และเป็นข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ การสนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการติดต่อระหว่างกัน (*)

3.2 “เสียงของลูกค้า”

ก. การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

- (3) - สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะแก้ไขข้อร้องเรียนนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อเวลาที่ และทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลับคืนมา รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพัน ระบบการบริหารข้อร้องเรียนของสถาบันช่วยทำให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดยคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (*)

3.2 “เสียงของลูกค้า”

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) - สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน ของผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับผู้เรียนแต่ละประเภท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม (*)
- สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่า การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองให้เกิดความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความผูกพัน กระบวนการประเมินดังกล่าวของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการประมวล และวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดยคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (*)

3.2 “เสียงของลูกค้า”

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและใช้สารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และระดับของสถาบันการศึกษาอื่นๆ ซึ่งให้บริการในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์เปรียบเทียบในอุตสาหกรรม (*)

3.2 “เสียงของลูกค้า”

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

(3) - สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่า การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในอนาคต ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการประเมินดังกล่าวของสถาบัน ส่งเสริมให้เกิดการประมวลและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดยคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (*)

3.2 “เสียงของลูกค้า”

ค. การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) - สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด รวมถึงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ เพื่อกำหนดกลุ่มและส่วนของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต
 - สถาบันได้คำนึงถึงผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันคู่แข่งหรือที่จะมีมาในอนาคตในการจำแนกนี้อย่างไร
 - สถาบันกำหนดอย่างไรว่ากลุ่มนักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดส่วนใดที่จะชักจูงให้มาศึกษาในหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

3.2 “เสียงของลูกค้า”

ค. การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

(2) - สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด รวมถึง หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ เพื่อกำหนดและคาดการณ์ด้านความต้องการหลักของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ซึ่งรวมถึงลักษณะของ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ) รวมถึงความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป และความสำคัญในการทำให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัดสินใจเลือกเข้าเรียน เลือกซื้อ หรือสร้างความสัมพันธ์กับสถาบัน

- สถาบันกำหนดและคาดการณ์อย่างไรถึงความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปจะมีความแตกต่างกันในระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ส่วนตลาด รวมถึงตลอดช่วงระยะเวลาในการสานสัมพันธ์กับสถาบัน

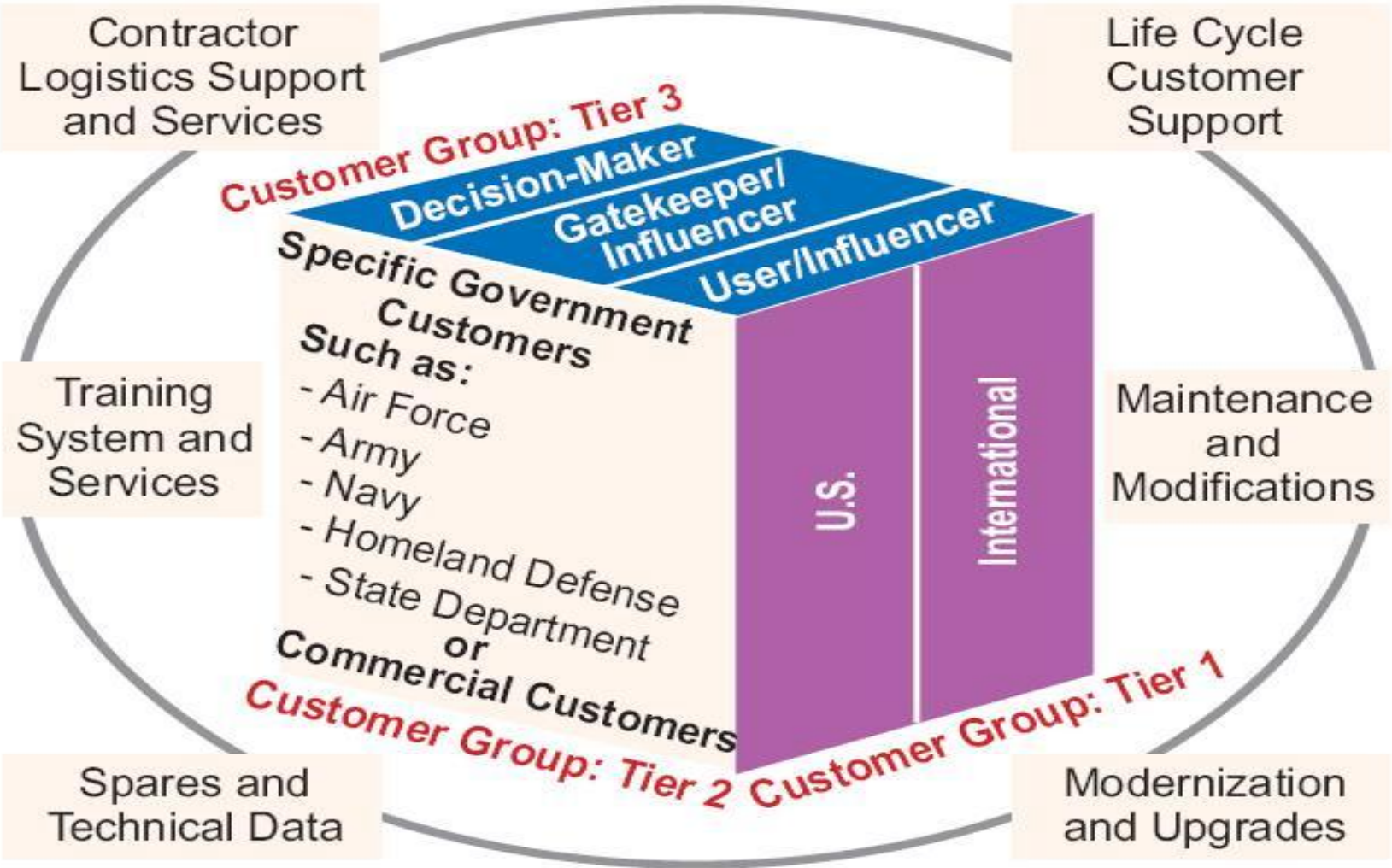
3.2 “เสียงของลูกค้า”

ค. การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

(3) สถาบันใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกี่ยวกับหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ เพื่อปรับปรุงด้านการตลาด เสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

(4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้แนวทางการเรียนรู้จากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ความผูกพัน รวมถึงการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มดังกล่าวทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบันอยู่เสมอ

ตัวอย่าง วิธีจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด - AS



GP40023004.ai

Figure P.1-4. Customer Segmentation

ตัวอย่าง กระบวนการรับฟังและเรียนรู้

Figure – 3.1-1 Premier Customer and Market Knowledge

<i>Step</i>	<i>Process</i>
1	Review Inputs (Market Research, through BI, FS, Current Customers)
2	Determine Access (Ranking and Targeting, Board Relations, Geography, Volumes, Relationships)
3	Pursue (Uses Assessment and Customer Specific Information)
4	Sell (Market Basket, Shoot Outs, RFP, Meetings)
5	Recap & Celebrate (Assess Successes and Opportunities, Reward and Recognize Efforts)

ตัวอย่างวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า -RWJ

Patient Loyalty	
15/30 Program Hearts Apart OP Service Commitment Complimentary Transport Greeters Virtual Nursery	Integrative Therapy Free TV and Telephone Service Recovery Interpreters Food-on-Demand (Room Service) Educational Channel
Employee Loyalty	
WOW Program Longevity Benefits Circles Diversity Committee Language Line Shared Governance Nursing Certification Pay “What’s New “Publication	Employee Satisfaction Committee Health and Wellness Center Around-the-clock Emp.Forums Child Care and Mortgage Subsidy Intern/Extern Program Tuition Reimbursement Employee Wellness Program Intranet/Internet Access
Community Loyalty	
Education Programs About Health Health and Wellness Center Support Groups Community Advisory Board Ham. Community Coalition	Senior Centers OP Service Commitment Newsletters Integrative Therapy Hospital Giving Programs Grounds For Healing™

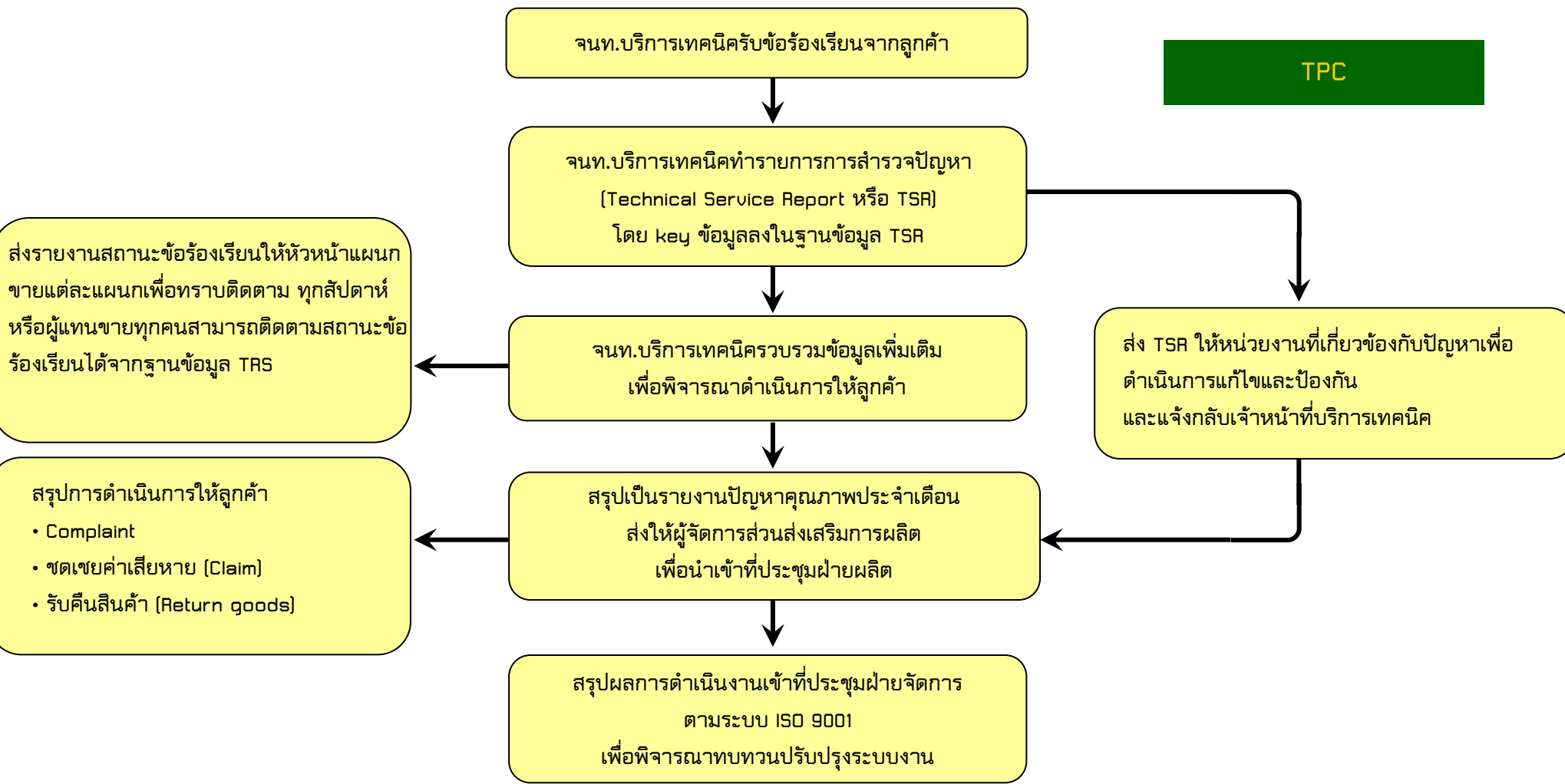
ตัวอย่าง ช่องทางการเข้าถึงข้อมูล -RWJ

Seek Information	Obtain Services	Make Complaints
• Direct contact • Written material • Internet/Intranet • 5-Pillar Boards • Call Center • Meetings • Service reps	• Web-based registration • Community ed classes • Health Fairs • Human Resources	• Direct contact • Telephone • Letter/fax • Internet • Surveys • VOC

ตัวอย่าง วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า- TPC

การให้ความรู้ (K = Knowledge)	การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (O = Operation Improvement)	การสร้างความสัมพันธ์ (R = Relationship)
การจัดสัมมนาให้ความรู้ด้าน การบริหารธุรกิจให้กับผู้บริหาร ของลูกค้า โดยเชิญวิทยากร จากสถาบันการศึกษาที่มี ชื่อเสียงในต่างประเทศ เช่น Wharton Business School มา เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้	การปรับปรุงการเก็บสินค้าที่คลัง ของลูกค้า มีการปรับปรุงพื้นที่การ จัดเก็บ ติดตั้งระบบ Bar Code และนำคอมพิวเตอร์ไปติดตั้งให้ ลูกค้า ทำให้ลูกค้าทำงานง่ายขึ้น สินค้าเสียหายลดลง	จัดกิจกรรมให้ผู้บริหาร พนักงานของบริษัทพบปะ กับผู้บริหารและพนักงาน ของลูกค้า

ตัวอย่าง วิธีการในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า



รูปที่ 3.2 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนและนำข้อร้องเรียนไปใช้ในการปรับปรุงต่างๆ

ความเชื่อมโยงไปยังหมวดอื่นๆ

Correspondence

- 3.1=3.2,6.1
- 3.2=2.2,3.1a,4.1,7.1

หมวด 4

การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
90 คะแนน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

4.1 (ก) การวัดผลการดำเนินการ

4.1 (ข) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

4.1 (ค) การปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2 (ก) การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้

4.2 (ข) การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ตรวจประเมินระบบว่าองค์การทำอย่างไร

- เลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ
- ปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้
- การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน

4.1 การวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน)

ท่านมีวิธีวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุก ระดับและทุกส่วนขององค์กร และนำผลการทบทวนไปใช้ในการ ประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการอย่างไร

ท่านดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างไร

4.1 การวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- วิธีเลือก รวบรวม ทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูล และสารสนเทศ เพื่อติดตาม

- ผลการปฏิบัติงานประจำวัน
- ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน
- ติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

- ระบุตัววัดผลการดำเนินการขององค์กร และตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดนี้ได้รับการพิจารณาบ่อยเพียงใด

- วิธีใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและสร้างนวัตกรรม

4.1 การวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ (ต่อ)

- (2) วิธีเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์ และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) วิธีทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันกับความต้องการและทิศทางของบริการทางการศึกษา และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการนั้น ไวต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด

Database	Owner	What is Tracked
<i>Degree Plan</i>	Enrollment Mgmt	Students with degree plans
<i>CARLOS</i>	MCC	Students who use MCC
<i>DSO</i>	DSO	Students who use the DSO
<i>Suspension</i>	Advising Center	Student program success
<i>HS Recruit.</i>	HS&CR	Success of recruitment efforts
<i>Crime Ind.</i>	Police Department	Criminal incidents
<i>Library Skills</i>	Library	Student program success
<i>Complaints</i>	All Depts.	Student complaints
<i>Emeritus</i>	Emeritus Office	Students use Emeritus program
<i>Dual-credit</i>	Dual-credit Office	Student program success
<i>Work Orders</i>	Facilities Dept	Work orders to completion

Figure 4.1A – Local and Departmental Information

Organization-wide performance measures	Fig. Ref.	Student need (O-4)	Stakeholder Need (O-5)	Employee need	Relationship to Performance	Process	Freq.
Program niche	7.5-1	a	all	X	High quality, challenging programs	PD	Q
Applicant profile	7.1-1	all	4	X	Assure student success	Enrollment	W
Enrollment	7.5-5	all	4		Afford access; meet stakeholder needs	Enrollment	W
% lab instruction	7.5-4a,b	b	1		Application of active learning principles	PD	A
NSSE student engagement	7.1-4b	c	1,2,3		Application of active learning process	PD	A
Student group retention	7.1-2a	c	3		Recruit and retain a diverse population	ASA/SLS	S
Scholarship growth	7.3-9b	c	1,2,3	X	Recruit and retain a diverse population	EM	A
Student satisfaction	7.5-9a	c	1,2,3	X	Recruit and retain a diverse population	Student Svcs	A
Placement rates	7.1-8a	a	1,2		Leadership in graduate job placement	Placement	A
Graduation rates	7.1-7a,b	a	2,4		Improve graduation success rates	Placement	A
Alumni satisfaction	7.1-10	all	2		Assure student perception of value	Foundation	B
Employer satisfaction	7.1-13	d	1		Provide high quality pool of graduates	Prog. Devel.	A
Faculty/Staff satisfaction	7.4-1c		4	X	Collaborative/empowered work systems	HR	A
Professional development	7.4-9a	a, b	4	X	Excellence in teaching, & research	HR	A
Instruction budget growth	7.3-5a,b			X	Promote excellence in teaching	BPA	A
Security/crime statistics	7.5-8	c	3	X	Provide safe, effective facilities	Safety	A
Revenue growth	7.3-3		4	X	Institutional resource development	Financial	S
Budget priority funding	7.3-4		4		Administrative effectiveness	Leadership	A
Foundation donations	7.3-9a		1,2,3		Stakeholder satisfaction	Foundation	A
Board of Regents sat.	7.2-9		4		Stakeholder satisfaction	Leadership	A

Figure 4.1-1. Key measures of organizational performance (0-n refer to Overview figures for student and stakeholder group, “Freq.” refers to frequency of review as W=weekly, Q=quarterly, S=semiannual, A=annual, B=biennial)

4.1 การวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

- วิธีทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน
- ระบุเรื่องที่วิเคราะห์เพื่อใช้สนับสนุนการทบทวน และทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นมีเหตุมีผล
- วิธีใช้ผลการทบทวนในการตรวจประเมิน
 - ❑ ผลสำเร็จขององค์กร
 - ❑ ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันที่มีลักษณะคล้ายกัน
 - ❑ ความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
 - ❑ ความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการและความท้าทายของสถาบัน ในสภาพแวดล้อมที่ดำเนินงานอยู่

Figure 4.1-2 Review of Organizational Performance

Weekly	• Dean's Council Meeting
Monthly	• NPAC • Clinical partner meetings • Performance improvement teams • Department meetings • Tactical and strategic plans • Dean's report • Customer complaint data analysis by Service Beacons
Each Semester	• Regulatory and ethical compliance • Graduate performance feedback • Faculty and student forums
Annual	• 4S for students, alumni, and faculty and staff • ACSE • Annual evaluations of the NPAC and the dean • Self-study reviews • State quality award feedback report • Nursing Employer Assessment • Program Review Process • Feeder School Survey • Environmental Scan (SPP, Step 2) • Dean's Listen-and-Learn Luncheons

4.1 การวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

- วิธีแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการไปดำเนินการ
 - จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด
 - เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- วิธีถ่ายทอดเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่
 - คณาจารย์ บุคลากร กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร
 - สถาบันที่ส่งผู้เรียนมาศึกษา และรับผู้เรียนไปศึกษาต่อ ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ตัดสินใจและสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน

Meeting	Frequency	Purpose/Measures Reviewed	Participants
<i>TT Executive Session</i>	Weekly	Respond to KPI opportunities and challenges. Confidential sounding board on sensitive issues, including personnel.	TT
<i>KPI Monthly Review</i>	Monthly	Thunion Report (KPI/QEP measures). Review progress toward strategic plan, systems, and processes.	Expanded TT
<i>PCAB Meeting</i>	Weekly (call) Monthly	Guide college operations. Review periodic inputs such as survey results.	PCAB
<i>CEDC Meeting</i>	Monthly	Environmental scanning and community input.	CEDC
<i>WRDC meeting</i>	Monthly (Wkly by brief conf. call)	Create interaction among program, resource, and workforce development personnel for coherent responses to community workforce needs.	WRDC
<i>CTL Meeting</i>	Monthly	Instructional issues including professional development, methodologies, and student success.	CTL
<i>CCB Meeting</i>	Monthly	Issues related to student learning, data, professional development, and cross-dept. team building.	CCB
<i>Strategic Planning Retreat</i>	Annual	Conduct annual strategic planning update.	Expanded TT
<i>Fall Convocation</i>	Annual	Deploy strategic directions, values, and expectations.	All employees

Figure 4.1B - Periodic Reviews

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ (45 คะแนน)

ท่านมีวิธีทำให้มั่นใจว่า ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็น
 สำหรับ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ
ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีคุณภาพและพร้อมใช้งานอย่างไร
 รวมถึงวิธีการสร้างและ จัดการสินทรัพย์เชิงความรู้ ของสถาบัน

ท่านดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างไร

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้

ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้

- (1) - วิธีทำให้ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ของสถาบัน มีความแม่นยำ ความถูกต้องเชื่อถือได้ ความทัน
กาล การรักษาความปลอดภัยและความลับ

- (2) - วิธีทำให้ข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน
 - ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็น
ทางการ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้

- (3) - วิธีจัดการความรู้ของสถาบัน เพื่อให้บรรลุผล ดังนี้
 - การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน
 - การถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์
 - ความรวดเร็วในการค้นหา ระบุ แบ่งปัน และนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
 - รวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

Figure 4.2-1
Quality Assurance Dimensions in MCB Technology Systems

Info. Factors	Deployment
Integrity	Rule-based, single-point of collection for student, faculty, and financial data stores
Timeliness	Scheduled periodic downloads, real-time query, report processing & generation (ETS, EBI), 100MB switched LAN, University fiber link WAN; real-time access to individual and aggregate student/faculty records through network and web connectivity on and off campus (Webster, XDB, SEDONA)
Reliability	Data scrubbing, application use training (XDB, PeopleSoft, etc.), data definition and interpretation
Security	Multiple levels of user authentication, virus protection, firewall, redundancy in storage and server units, decoupled student systems from faculty and administrative systems, data encryption
Accuracy	Relational databases, University supported software, Ethernet standards based wireless (IEEE802.11a & b) and wired (IEEE802.3) networking
Confidentiality	User I.D.s, passwords, data encryption
Cost/Benefit	Cost benefit analysis of data collection, analysis and reporting methodologies, pool technical personnel resources, hardware/software uniformity
Flexibility	Aggregate and departmental reporting, ad-hoc on demand reporting
Relevancy	Continuous review of data element value, KPIs derived from data elements, AACSB comparative data
Simplicity	Single point of authentication, Web-user interface

Data Integrity Factors	How Assured
Reliability	Analyze consistency of results; interpretation and use of data training; data scrubbing
Accuracy	Input audits, data editing criteria, data logic cross-checks, single entry point, input standards
Timeliness	Real-time query, report processing & generation; immediate access speeds; network caching
Accessibility	Network and web connectivity via fiber optics; training; Help Desk, BRIO, shared data
Availability	Evaluation of network, up-time, response-time; computer cost-share, traffic shaping
Validity	Field and logic checking in applications; program execution process
Security	Data, field, record, file, and report level security assignment; virus protection; approval steps
Confidentiality	User-ids, passwords, Personal Identification Numbers (PINS); FERPA protections
Standardization	Integrated relational database (DATATEL); officially supported software & hardware
Ownership	Application data and process owners (student, business, human resources, Core Team)

Figure 4.2-1. Essential data and information integrity factors at UW-Stout

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้

ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- (1) วิธีทำให้มั่นใจว่า ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและง่ายต่อการใช้งาน
- (2) วิธีทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศรวมทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งาน อย่างต่อเนื่องในกรณีฉุกเฉิน
- (3) วิธีรักษากลไกของการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน รวมทั้งระบบ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและทิศทางของบริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการอยู่

ตัวอย่าง ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ - GSP

Security Issue	วิธีการป้องกัน	ความถี่
ปัญหา Security โดยรวม	- คณะกรรมการความปลอดภัยข้อมูลสารสนเทศ ปตท. Monitor ปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภัย	- ทุกไตรมาส
ผู้ใช้ปฏิบัติงานโดยไม่ระวัง เรื่องความปลอดภัยของ ระบบสารสนเทศ	- ICT ประชาสัมพันธ์ทางเสียงตามสาย, E-mail - ICT จัดอบรม Security Awareness - Internal Audit	- ทุกเดือน - อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง - อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
การบุกรุกเข้ามาในเครือข่าย จาก Internet หรือจาก พนักงานภายใน	- ICT ออกแบบ Network ให้มี Firewall ป้องกัน 2 ชั้น	Real Time
การทำลายโดย Virus	- ICT ติดตั้งโปรแกรม Virus Scan และให้มี การ Scan Virus แบบอัตโนมัติ	- Update ข้อมูล Virus ทุกวัน โดยการ Download อัตโนมัติ

หมวด 4	Measurement, Analysis, and Knowledge Management
4.1	Measurement, Analysis, and Improvement of Org. Performance
4.1a	PERFORMANCE Measurement
4.1a(1)	Performance Measures
4.1a(2)	Comparative Data
4.1a(3)	Measurement Agility
4.1b	PERFORMANCE ANALYSIS and Review
4.1c	PERFORMANCE Improvement
4.2	Management of Info, Knowledge, and IT
4.2a	Data, Information, and Knowledge Management
4.2a(1)	Properties
4.2a(2)	Data and Information Availability
4.2a(3)	Knowledge Management
4.2b	Management of Info-Resources and Technology
4.2b(1)	Hardware and Software Properties
4.2b(2)	Emergency Availability
4.2b(3)	Availability

ความเชื่อมโยงไปยังหมวดอื่นๆ

Correspondence

- 4.1 = 1.1, 2.1, 2.2, 4.2, 6, 7
- 4.2 = 2.1, 4.1, 5.2, 7

หมวด 5

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

85 คะแนน

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 ความผูกพันของบุคลากร

5.1 (ก) การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร

5.1 (ข) การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

5.1 (ค) การประเมินความผูกพันของบุคลากร

5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

5.2 (ก) ขีดความสามารถและ
อัตรากำลังบุคลากร

5.2 (ข) บรรยากาศการทำงานของ
บุคลากร

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus)

ประเมินว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการผูกใจ จัดการ และพัฒนา ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไป ในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของ สถาบัน พิจารณาความสามารถของสถาบันในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน : Workforce Engagement (45 คะแนน)

สถาบัน ผูกใจ จ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้
ได้ผลการดำเนินการที่ดี อธิบายว่าได้มีการพัฒนาสมาชิกของกลุ่ม
ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงกลุ่มผู้นำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี อธิบาย
 ว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน และใช้
 ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินการดียิ่งขึ้น

ท่านดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างไร

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement)

ก. การสร้างคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อ ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน และมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการกำหนดปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของผู้ปฏิบัติงาน
- (2)
 - สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเปิดให้มีการสื่อสาร มีผลการดำเนินการที่ดี และผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อสถาบัน
 - สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์การได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความคิด วัฒนธรรม และวิถีคิดของผู้ปฏิบัติงาน

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement)

ก. การสร้างคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน (ต่อ)

- (3) - ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีผลการดำเนินการที่ดีและผูกใจผู้ปฏิบัติงาน ได้อย่างไร
- ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานได้พิจารณาถึงการ บริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัล และการให้สิ่งจูงใจต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างไร
 - ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของสถาบันส่งเสริมให้เกิด การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถาบัน รวมถึงการบรรลุแผนปฏิบัติการของสถาบัน อย่างไร

Award / Recognition	Promotes	Staff Eligible
Outstanding Teaching Award	Student learning	Faculty and academic staff
Outstanding Service Award	Student sat.	Academic and classified staff
Outstanding Graduate Faculty	Student learning	Faculty
Exceptional Performance Awards	High potential	Non-represented classified
Outstanding Researcher	Innovation	Faculty and academic staff
Research Support Recognition	Innovation	All staff
Alumni Award for Years of Service	Loyalty	All staff
Annual Retirement Reception	Loyalty	Retirees
Emeritus Status	Leadership	Retired unclassified staff
Named Professorships and Chairs	High potential	Faculty
Sabbaticals	Development	Faculty
Classified Length of Service Award	Loyalty	Classified

Figure 5.1-1. UW-Stout recognition methods for faculty and staff

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement)

จ. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ

- (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันได้พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานและผู้นำของสถาบันเหล่านี้อะไรบ้าง
 - สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน
 - การปรับปรุงผลการดำเนินการและสร้างนวัตกรรมของสถาบัน
 - จริยธรรมและการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
 - ความครอบคลุมของโอกาสในการพัฒนา ซึ่งรวมถึง การศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน (*)
- (2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบัน ได้พิจารณาถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานต่อไปนี้อย่างไร
 - ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งเรื่องที่เป็นความต้องการของตนเอง และเรื่องที่กำหนดโดยพี่เลี้ยงและหัวหน้างาน
 - การถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ
 - การส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน

Need	Addressing training/development
Technology	TIS monthly IT training programs LTS targeted training and one-on-one support
Employee Orientation	Annual new employee orientation ASA college teaching seminars ASLS new employee orientation program Human Resources orientation
Diversity	Director of Diversity ASLS Training & Development Committee
Safety	Safety & Risk Management Office Physical Plant
Leadership	Administrative Leadership Team Professional Development Day Teams
Improvement Areas	Chancellor's Advisory Council Divisions and Deans Councils Educational Support Unit Review Committee Academic Program Review Committee

Figure 5.2-1. Key organizational needs are addressed

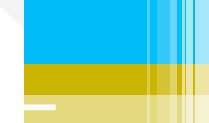


Figure 5.1-3 Workforce Learning/Development System

Area	Examples
Learning and Development Opportunities	Student teaching effectiveness Student advising effectiveness
Licensure and Credentialing	Clinical licenses
Core Competencies & Strategic Plans	Enrollment growth Enrollment diversity
Performance Improvement	LADDIE methodology Roundtable Review Process
Technological Change	Remote teaching using technology Clinical equipment implementation
Skill Development	Discipline-specific orientation New staff mentoring/coaching Methods for providing feedback to at-risk students
Transfer of Knowledge	College Research Days Faculty office arrangements Cross-training
Reinforcement of New Skills	Clinical student-to-student partners Faculty shadowing

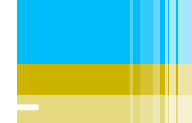


Figure 5.1-4 Leadership Learning/Development System

Area	Examples
Personal Leadership Attributes	Faculty development action plans/ performance reviews
Developing Organizational Knowledge	Universitywide organizational effectiveness sharing Dean's Council Research Days Best Practice Sharing Day Weekly Dean's Newsletter Quarterly Research Bulletin ExCom meetings
Ethical Practices	Accreditation training University audits CCNE training CTU orientation Monthly case study sessions
Core Competencies & Strategic Action Plans	College/division meetings Annual SPP Aging faculty/workforce Minority student recruitment, advising, and graduation
Performance Improvement & Innovation	Baldrige self-assessment State quality award feedback cycle
Leadership Development	Electronic administrator educational offerings Core competencies for ExCom/Deans

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement)

จ. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ (ต่อ)

- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบัน
- (4) - สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับ ผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิผล
 - สถาบันมีวิธีการเพื่อให้บรรลุการวางแผนการสืบทอดที่มีประสิทธิภาพสำหรับ ตำแหน่ง หัวหน้างาน ผู้บริหารงาน และตำแหน่งผู้นำอื่นๆ อย่างไร
 - สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าคณาจารย์และบุคลากรได้รับการรับรองคุณวุฒิและมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพที่เหมาะสม

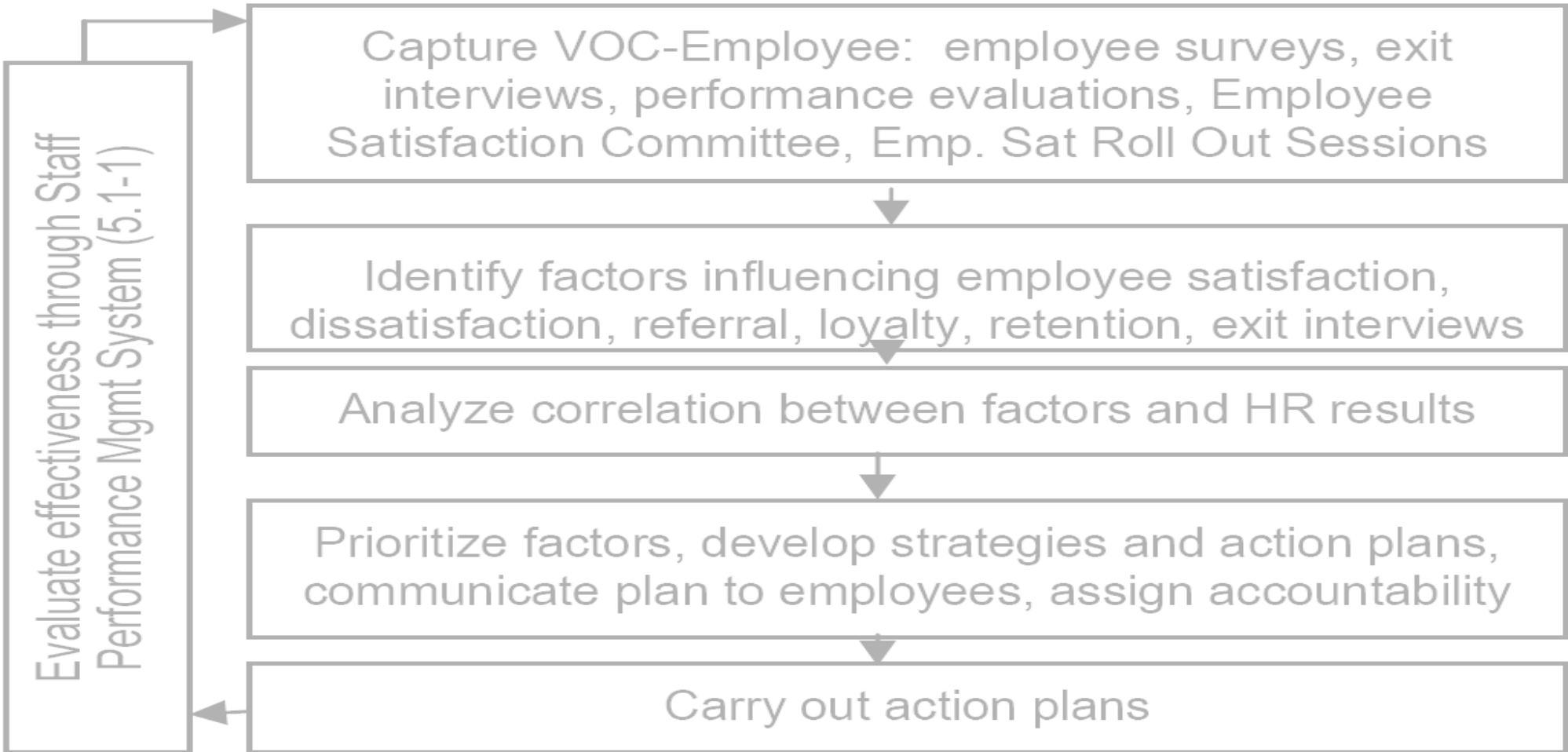
5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement)

ค. การประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

- (1) - สถาบันมีวิธีการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร
 - มีวิธีการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและตัววัดอะไรบ้าง ที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
 - วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร สำหรับใช้ในแต่ละกลุ่มและส่วนของผู้ปฏิบัติงาน
 - มีการใช้ตัวบ่งชี้อื่นๆ เช่น การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลิตภาพของผู้ปฏิบัติงานเพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร
- (2) สถาบันมีการนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในหมวดที่ 7อย่างไร เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งด้านการผูกใจผู้ปฏิบัติงานและผลลัพธ์ของสถาบัน

ตัวอย่าง กระบวนการสร้างความผูกพัน-RWJ

Figure 5.1-4 5-Star Retention and Satisfaction Process



5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน : Workforce Environment (40 คะแนน)

ท่านมีวิธีการในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อให้งานของ
องค์การบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการรักษาบรรยากาศของงานที่มีความ
ปลอดภัย มั่นคง และเกื้อหนุนต่อการทำงาน อย่างไร

ท่านดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างไร

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workforce Environment)

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และกำลังคนที่มีอยู่

- (2) - สถาบันมีวิธีอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาผู้ปฏิบัติงานใหม่ไว้
 - สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และวิถีคิดของชุมชนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งชุมชนแรงงานที่สถาบันจ้าง

Figure 5.1-5 Key Workforce Measures

Measure	Figure
Workforce Turnover	7.4-5
Workforce Development	7.4-6–7.4-7
Workforce Satisfaction	7.4-1–7.4-3
Days Away/Restricted Time	7.4-14
Workforce Safety	7.4-12–7.4-13

Figure 5.2-1 Workforce Capability/Capacity

Area	Processes
Recruit	Brainstorm through Diversity Committee Develop future RN faculty using the PhD program Hold recruitment fairs Advertise locally and regionally Continue Visiting Scholar Program Advertise in minority publications Give bonus for referring faculty and staff who are hired Post openings internally Give sign-on bonus to PhD-trained RN faculty
Hire	Faculty participation in interviews and selection Pre-employment physical Background checks Degree/certification verification

Replace	Position approvals from President/Provost/VP Finance and Administration
Retain	Market salary adjustments Faculty mentors Internal position postings Continuing education Rewards and recognition Employee benefits Tuition reimbursement/student loan program
Increase Diversity	Perform annual comparison to surrounding communities Recruit and hire applicants from diverse backgrounds Provide new faculty/staff orientation Participate on college/departments committees (clinical/nonclinical) Collaborate with external community agencies

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workforce Environment)

ก. จัดความสามารถและอัตรากำลัง (ต่อ)

- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการและจัดโครงสร้างของผู้ปฏิบัติงานเพื่อ
- ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ
 - ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
 - ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถาบัน
 - ให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง
 - ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้เกิดความคล่องตัวที่จะตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workforce Environment)

ก. จัดความสามารถและอัตรากำลัง (ต่อ)

(4) - สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไป

- สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคคล บริหารความต้องการทั้งของผู้ปฏิบัติงาน และของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workforce Environment)

ข. บรรยาการการทำงาน

- (1) - สถาบันดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อการปรับปรุงและทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และมีการป้องกันภัย ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงของแต่ละปัจจัยดังกล่าวมีอะไรบ้าง
 - ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกันนั้น ปัจจัยดังกล่าวรวมทั้ง ตัววัดและเป้าประสงค์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ อย่างไร

- (2) - สถาบันสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์ อย่างไร
 - สิ่งดังกล่าวได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย และเหมาะสมกับความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไร

Measure	Target	Ref.
Accident Rates	Continual Decline	7.4-13
Worker Comp Claims	Continual Decline	7.4-14a
Worker Comp Experience Factor	UW Comprehensive Leader	7.4-14b
Faculty Turnover	<UW System Average	7.4-3

Figure 5.3-1. Work environment indicators and goals

Service / benefit	Brief description
Child and Family Study Center (CFSC)	Childcare Services
Career Exploration Center	Explore careers and programs
Clinical Services Center	Psychiatric/Psychological Ser
Dining and Retail Services	Five Restaurants; Two Stores
Flexible scheduling	Employees design work week
Recreation Complex	Provides lifelong learning, wellness, and fitness for employees
Enrichment Opportunities	Art galleries, speaker series, theatre, library resources

Figure 5.3-2. UW-Stout services and benefits offered to employees with linkages to academic programs

ความเชื่อมโยงไปยังหมวดอื่นๆ

Correspondence

- 5.1=1.1,2.2,7.4
- 5.2=1.1,3.2,5.1,6,7.4

หมวด 6

การจัดการกระบวนกร

85 คะแนน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 ระบบงาน

6.1 (ก) การออกแบบระบบงาน

6.1 (ข) กระบวนการทำงานที่สำคัญ

6.1 (ค) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

6.2 กระบวนการทำงาน

6.2 (ก) การออกแบบกระบวนการทำงาน

6.2 (ข) การจัดการกระบวนการทำงาน

6.2 (ค) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ : Process Management

ตรวจประเมินว่าองค์การทำอย่างไร

- วิธีการออกแบบระบบงาน (Work Systems)
- การออกแบบ จัดการ และ ปรับปรุง กระบวนการที่สำคัญ เพื่อ
นำระบบงานไป สร้างคุณค่า ให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ทำให้สถาบัน ประสบความสำเร็จ และ ยั่งยืน
- การเตรียมความพร้อมในภาวะฉุกเฉิน

Core Competency : ความสามารถพิเศษ

ความสามารถพิเศษ มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นการลอกเลียนแบบได้ยาก และ ความสามารถพิเศษขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการ แข่งขัน ความสามารถพิเศษ อาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญใน เทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสม ของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ (เช่น การเข้าสู่ กิจการ)

Personal

1. Continuous Learning
2. Initiative and Risk Taking
3. Honesty and Integrity
4. Flexibility
5. Self-Confidence

Team

6. Judgment and Problem-Solving
7. Teamwork
8. Creativity/Innovation/Change
9. Communication and Influence

Operational

10. Responsiveness to Internal/External Customer
11. Planning and Organizing
12. Quality Results Orientation

Work System : ระบบงาน

ระบบงานจะประสานกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จในตลาด การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและ**ใช้ประโยชน์**จากความสามารถพิเศษขององค์กร และการตัดสินใจว่าสิ่งใดที่องค์กรไม่ต้องดำเนินงานเองหรือให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดขององค์กร

Work Processes : กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงาน เป็นกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

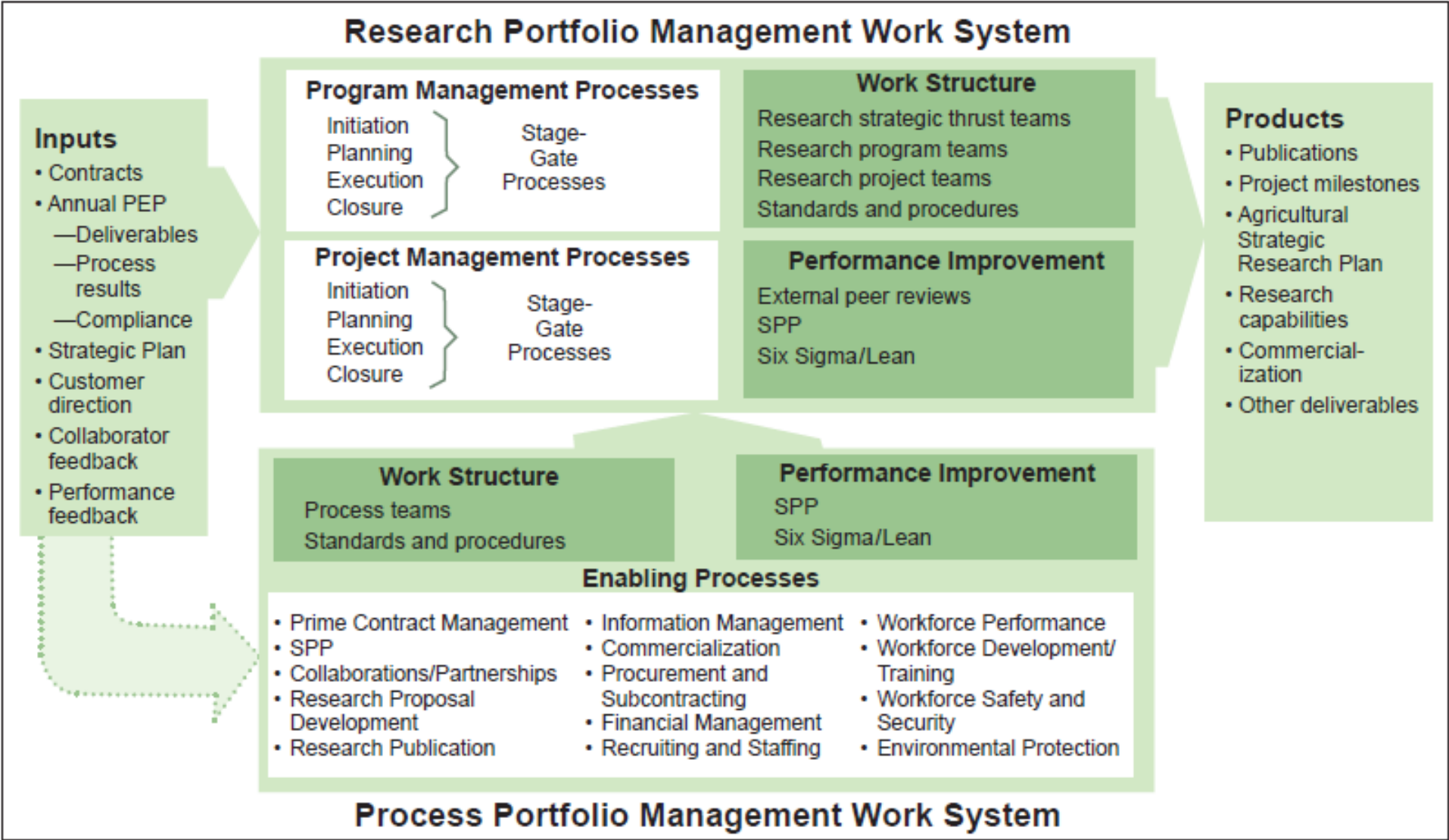
6.1 การออกแบบระบบงาน (35 คะแนน)

ท่านมีวิธีการอย่างไรในการ

- กำหนด ความสามารถพิเศษ (Core Competencies)
- ออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการที่สำคัญเพื่อ
 - ☐ สร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ☐ เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น
 - ☐ ให้สถาบันประสบความสำเร็จและยั่งยืน

ท่านดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างไร

Figure 6.1-1 Process Portfolio Management and Research Portfolio Management



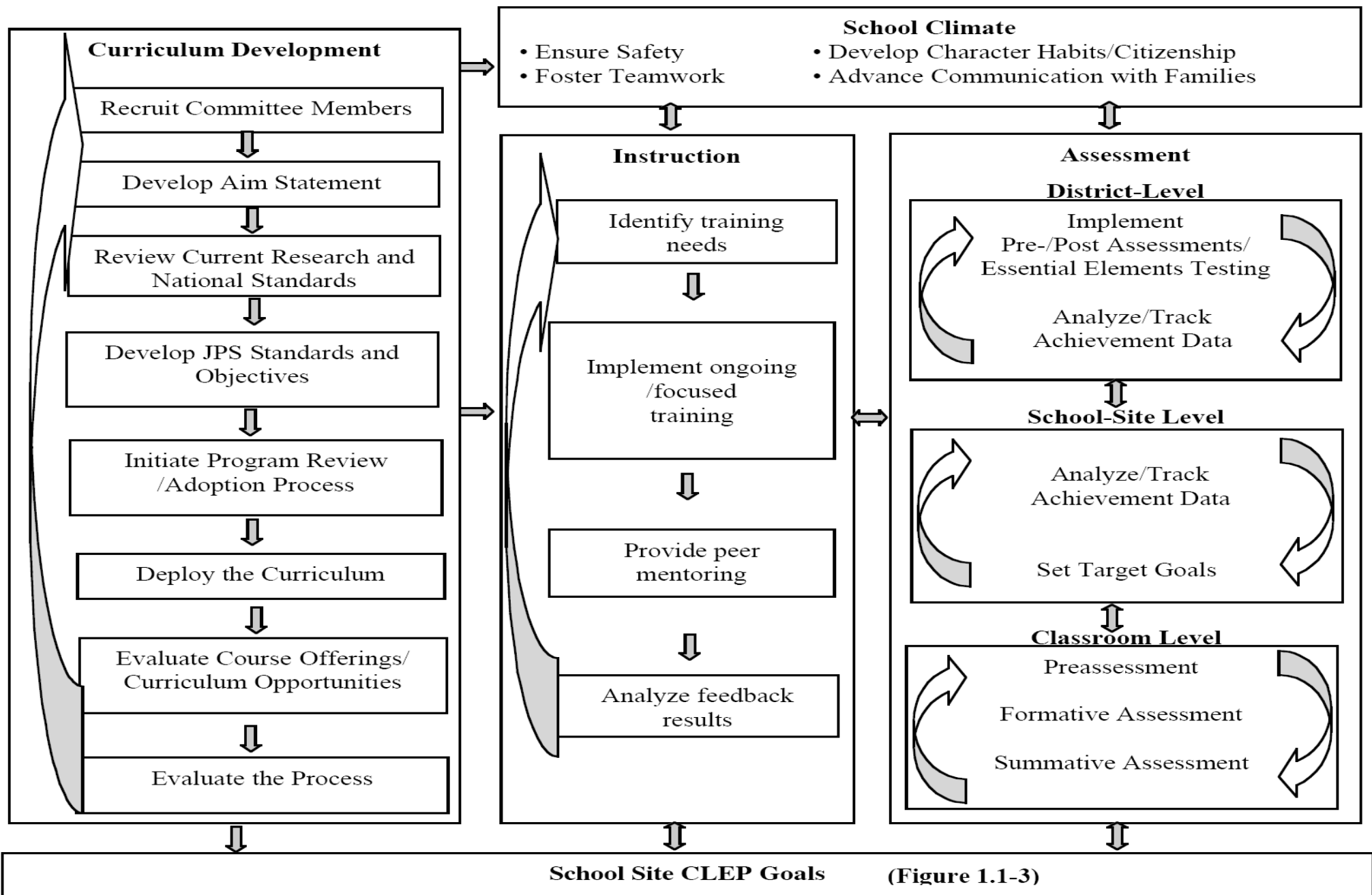


Figure 6.1-1 The JPS Curriculum Development, Instruction, Assessment, School Climate System forms an integrated structure for continuous improvement and learning excellence.

6.1 การออกแบบระบบงาน

ก. การออกแบบระบบงาน

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ และสร้างนวัตกรรมในระบบงานโดยรวม รวมทั้งกำหนดว่ากระบวนการใดในระบบงานโดยรวม เป็นกระบวนการภายในสถาบัน (กระบวนการทำงานหลักของสถาบัน) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก
- (2) ระบบงานและกระบวนการทำงานหลักของสถาบันมีความสัมพันธ์และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างไร

Figure 6.1-3 Deployment of Core Competencies

NuGrain Core Competency	Deployment to Key Processes
Systematic agricultural research	Proposal Development Program Management Processes Project Management Processes Research Publication
Systematic and controlled portfolio management	Prime Contract Management SPP Program Management Processes Project Management Processes
Development of close, collaborative partnerships among academia, government, and industry	SPP Collaborations/Partnerships Commercialization Procurement and Subcontracting Recruiting and Staffing
Specialized research competencies	SPP Program Management Processes Research Publication Recruiting and Staffing Workforce Performance

6.1 การออกแบบระบบงาน

ข. กระบวนการทำงานหลัก

(1) กระบวนการทำงานหลักของสถาบันมีอะไรบ้าง กระบวนการดังกล่าวมีผลอย่างไรต่อ

- การสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน
- ผลตอบแทนด้านการเงิน
- ความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน

6.1 การออกแบบระบบงาน

ข. กระบวนการทำงานหลัก

(2) - สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลัก โดยใช้ข้อมูลจากผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*)

- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร
- สถาบันมีการคาดการณ์และเตรียมการอย่างไร สำหรับผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านขีดความสามารถ อัตราและวิธีการเรียนรู้
- ในการออกแบบกระบวนการทำงานหลักดังกล่าวได้นำสารสนเทศของประเภทผู้เรียน และของผู้เรียนแต่ละคน มาใช้อย่างไรเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนมุ่งมั่นต่อการเรียนแบบใฝ่รู้

Figure 6.2-1
Key Support Processes, Requirements & Measures

Processes	Key Process Requirement	In-Process Measures	Measures
Admissions	Accuracy of and ability to convey information to recruits	● Number of applicants ● Attendance at Preview Days Sessions	● Number-new admits (7.3-9) ● Quality-new admits-Avg. ACT, number of Finley Scholars, and transfer GPA (7.5-1,2,3; 7.3-7)
Career Services	Quantity/quality of employers recruiting on campus; Development of job search skills	● Number of CAP participants ● Number of recruiters visiting campus/career fairs	● Placement rates (7.5-6) ● Employer satisfaction (7.1-4,5; 7.2-3,15,18)
College Transition Center	Accuracy of information provided to students; information timeliness	● Number of suspended MCB students advised ● Number of pre-business students (new measure)	● Number of suspended students regaining MCB eligibility and returning to major (7.5-7)
Information Technology	Reliability	● Support call turn-around time	● User satisfaction (7.2-8,10; 7.4-10)
Library	Access to information	● Usage measures	● Student satisfaction (7.5-7) ● Graduation rate (7.5-7)
Advising Center	Provide timely and accurate information	● Number of visitors to advising & reasons for visit	● Student satisfaction (see 7.2)
UNC Foundation	Efficient/effective accounting; Effectiveness working with donors	● Number of donor interaction opportunities (i.e., visits)	● No financial audit problems (7.6) ● Dollars donated to MCB (7.3-3)

Support Process	Purpose/Key Requirement	Measures	Figure/ Text Ref.
Communications	Provide timely, accurate, useful information to students and their parents.	% satisfied	7.2-9
Facilities and Security Management	Ensure efficient and effective plant operations, plan for and implement renovation and new building programs, and provide a safe and healthy physical environment.	cost reductions % satisfied with facilities # safety audits passed	7.3-4 7.2-6 7.6 text
Finance/Budget Management	Implement effective and efficient fiscal management practices with accuracy and integrity.	return on resources bond rating balanced budget audit findings	7.3-2 7.3 text 7.3 text 7.6 text
Food Services	Support academic excellence by providing healthy and nutritional offerings that are timely, affordable, and cost efficient and comply with federal and state regulations.	% food on budget % satisfied	7.5-4 7.2-7
Human Resources	Address the district's staffing and educational, training, professional development, and certification needs; administer salary/benefits; keep records; manage compliance.	% teachers certified # positions filled % succession plans	7.4-6 7.4-2 7.4-3
Library	Provide accessible, user-friendly physical and electronic resources.	% satisfaction	7.2 text
Technology	Provide state-of-the-art, user-friendly hardware and software to students and employees; provide reliable and timely service.	% system availability time to respond	7.5-5 7.5-6
Transportation	Provide safe, on-time, and cost-efficient services.	# accidents (safety) % on-time arrival oper. costs/student ratio % satisfaction	7.5-3 7.5-3 7.3 text 7.2-7

Figure 6.2-1 Key Support Processes

6.1 การออกแบบระบบงาน

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการฟื้นฟูสภาพอย่างไร

6.2 กระบวนการทำงาน (50 คะแนน)

วิธีการในการออกแบบ นำไปปฏิบัติ จัดการและ
ปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก เพื่อสร้างคุณค่าแก่
ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งทำให้สถาบัน
ประสบความสำเร็จและยั่งยืน

ท่านดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างไร

6.2 กระบวนการทำงาน

ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน

- สถาบันออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานเพื่อให้ตอบสนองข้อกำหนดหลักอย่างไร
- สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ขององค์กร และความจำเป็นที่ต้องคล่องตัว มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่างๆ
- สถาบันนำเรื่องรอบเวลา การเพิ่มผลผลิต การควบคุมต้นทุน ประสิทธิภาพอื่นๆ และปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่างๆ อย่างไร

6.2 กระบวนการทำงาน

ข. การจัดการกระบวนการทำงาน

- (1) - สถาบันนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและจัดการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่า
เป็นไปตามข้อกำหนดที่ใช้ในการออกแบบ และมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงาน
ประจำวันของกระบวนการเหล่านี้ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มาใช้ในการจัดการ
กระบวนการดังกล่าว (*)
 - ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดภายในกระบวนการ ที่
นำมาใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานของสถาบันคืออะไร

6.2 กระบวนการทำงาน

ข. การจัดการกระบวนการทำงาน (ต่อ)

(2) - สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันความแตกต่างในการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ ที่อาจนำไปสู่ความแปรปรวนของการเรียนรู้หรือความสำเร็จของผู้เรียน (*)

- สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมในการตรวจ การทดสอบ และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)

-สถาบันมีวิธีอย่างไร ในการป้องกันไม่ให้เกิดความบกพร่องหรือการทำงานซ้ำ

6.2 กระบวนการทำงาน

ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อ
 - ให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด
 - ปรับปรุงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ
 - ทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันต่อความจำเป็นและทิศทางการจัดการศึกษาอยู่เสมอ

6.2 กระบวนการทำงาน

ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- สถาบันสร้างแผนการประเมินผลอย่างไรโดยนำการประเมินความก้าวหน้า และการประเมินผลรวมมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สถาบันมีวิธีการอย่างไร ที่จะนำผลการทบทวนการดำเนินการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.1 ไปใช้ประเมินและปรับปรุงระบบงานอย่างเป็นระบบ
- สถาบันมีการแลกเปลี่ยนการปรับปรุงกระบวนการทำงานและบทเรียนที่ได้กับหน่วยงานและกระบวนการอื่นภายในสถาบันอย่างไร เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมระดับสถาบัน

ตัวอย่าง การจัดการกระบวนการ

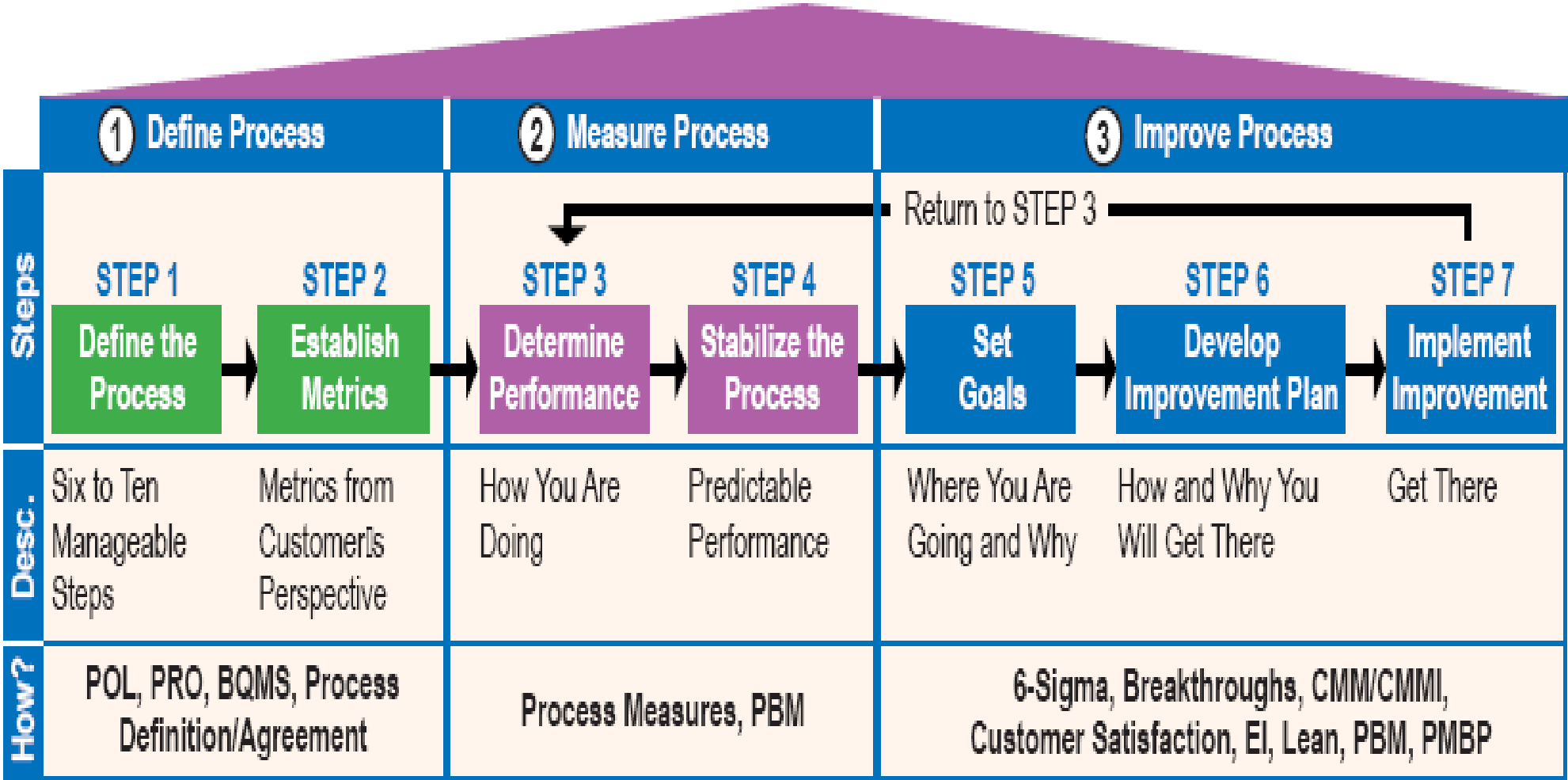
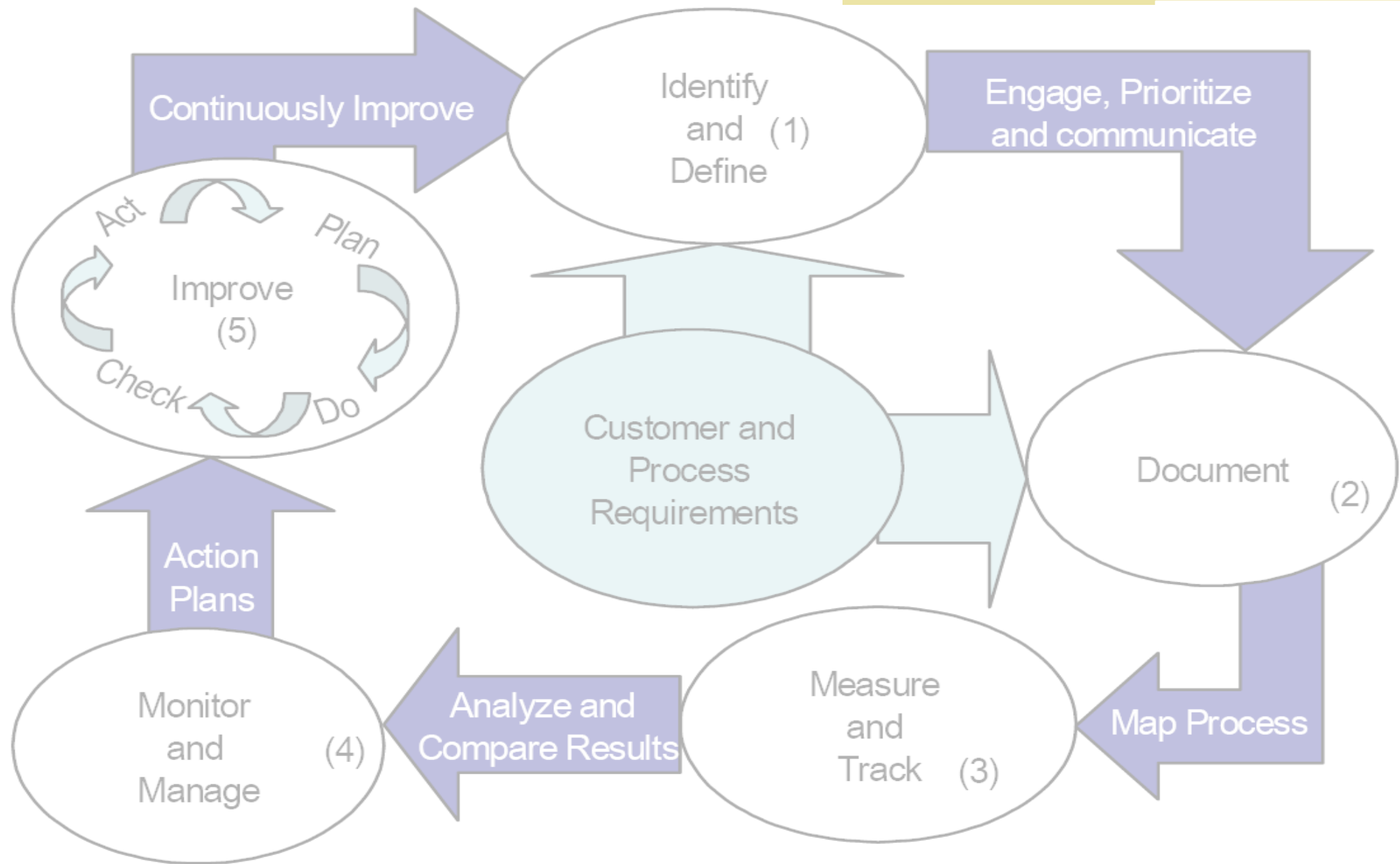


Figure 6.1-1. Process management

Figure P.2-1 Premier Process Management and Improvement System



ความเชื่อมโยงไปยังหมวดอื่นๆ

Correspondence

- 6.1= 1.1,3.1
- 6.2= 1.1,2.1,2.2,3.1,4.1

หมวด ๗

ผลลัพธ์

450 คะแนน

หมวด 7 ผลลัพธ์

ตรวจประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านต่างๆ ที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์การอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึง ได้แก่ ผลลัพธ์ด้าน

- | | |
|----------------------------|-----------|
| - การเรียนรู้ของผู้เรียน | 100 คะแนน |
| - การมุ่งเน้นลูกค้า | 70 คะแนน |
| - งบประมาณ การเงิน และตลาด | 70 คะแนน |
| - การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน | 70 คะแนน |
| - ประสิทธิภาพของกระบวนการ | 70 คะแนน |
| - ภาวะผู้นำ | 70 คะแนน |

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (100 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยแสดง
ผลลัพธ์ตามกลุ่มผู้เรียนและส่วนตลาด

รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ของคู่แข่ง
สถาบันการศึกษาอื่น และกลุ่มผู้เรียนที่เทียบเคียงกันได้

ให้แสดงผลลัพธ์ระดับปัจจุบัน แนวโน้มและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

- ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัด หรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ และการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ดังกล่าวเป็น อย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่งสถาบันการ ศึกษาที่เทียบเคียงกันได้ กลุ่มผู้เรียนและส่วนตลาดอื่นๆ (*)

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (70 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน โดยแสดงผลลัพธ์ตามหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ตามประเภทผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงผลลัพธ์ระดับปัจจุบัน แนวโน้มและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) - ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อคู่แข่งและองค์การอื่นที่จัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆที่คล้ายคลึงกัน
- (2) - ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้ม ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ในแต่ละช่วงเวลาที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเข้าเรียน ในหลักสูตรและใช้บริการ (*)

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (70 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านงบประมาณ
การเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์ตามกลุ่มผู้เรียน ผู้
มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือส่วนตลาด

รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงผลลัพธ์ระดับปัจจุบัน แนวโน้มและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

- (1) - ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงินของสถาบันเป็น อย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงตัววัดด้านการควบคุมต้นทุน หรือความ เข้มแข็งด้านการเงิน (*)
- (2) - ผลการดำเนินการด้านการตลาดของสถาบันเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงตำแหน่ง หรือส่วนแบ่งทางการตลาด การขยายตลาด และส่วนแบ่งตลาดและการเจาะตลาดใหม่ (*)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (70 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญ ใน
เรื่องความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานกับสถาบันและสภาพแวดล้อม
ในการทำงาน โดยแสดงผลลัพธ์แยกตามความหลากหลาย กลุ่ม
และประเภทของผู้ปฏิบัติงาน

รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงผลลัพธ์ระดับปัจจุบัน แนวโน้ม และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

ก. ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน

- 1) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานกับสถาบัน และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มผู้นำ
- 3) ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลัง และขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากรและทักษะที่เหมาะสม
- 4) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขอนามัย ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน รวมทั้งการให้บริการ และสิทธิประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน (*)

ตัวอย่าง ตัววัดด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

- การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ อัตราการเข้า-ออก ความพึงพอใจ การรักษาพนักงานใหม่ ค่าใช้จ่ายในการประกัน อัตราการเลื่อนตำแหน่ง
- ขอบเขตการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ การฝึกอบรมข้ามสายงาน การหมุนเวียนงาน
- ขอบเขตและความสำเร็จของการกำหนดทิศทางด้วยตนเอง
- ขอบเขตการจัดการความร่วมมือของสหภาพแรงงาน
- ขอบเขตที่อาสาสมัครมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของกระบวนการและแผนงาน

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (70 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของสถาบันที่
 เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียน และเพิ่มประสิทธิผลของสถาบัน
 รวมทั้ง ความพร้อมของสถาบันต่อภาวะฉุกเฉิน โดยจำแนกผลลัพธ์ตาม
 ประเภทของหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ ประเภทผู้เรียน และ
 ส่วนตลาด และตามประเภทของ กระบวนการ และสถานที่ (*)
 รวมทั้งนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงผลลัพธ์ระดับปัจจุบัน แนวโน้ม และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

- 1) ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งการเตรียมระบบงาน และสถานที่ทำงานให้พร้อม เมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน
- 2) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงผลผลิตภาพรอบเวลาและผลของตัววัดอื่นที่เหมาะสมด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ประสิทธิภาพและนวัตกรรม

ตัวอย่าง ตัววัดด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

- ความพึงพอใจในการพัฒนากระบวนการตามกลยุทธ์ / จำนวนแผนปฏิบัติการที่เป็นไปตามแผน
- ความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูงและพนักงานเกี่ยวกับผลการดำเนินการของระบบการวัด การวิเคราะห์และการทบทวน จำนวน Best practices ที่ได้แต่ละปี จำนวนข้อมูลและสารสนเทศที่จัดให้ผู้เกี่ยวข้องแต่ละปี
- ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัยและการใช้งานง่ายของ H/W และ S/W
- ผลการตรวจประเมิน การรักษาความปลอดภัยของระบบการจัดการสารสนเทศ

7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ (70 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาล และภาวะผู้นำของผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามหน่วยงาน

รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงผลลัพธ์ระดับปัจจุบัน แนวโน้ม และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ (65 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

- 1) ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน
- 2) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก (*)
- 3) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และกฎหมาย

7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

- 4) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และ ธรรมาภิบาล ของสถาบัน และ ผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม
- 5) การบรรลุผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน

ระบบการให้คะแนน

ประเมินในสองมิติ :

กระบวนการ และ ผลลัพธ์

การให้คะแนน

มีการประเมินใน 2 มิติ คือ

(1) กระบวนการ

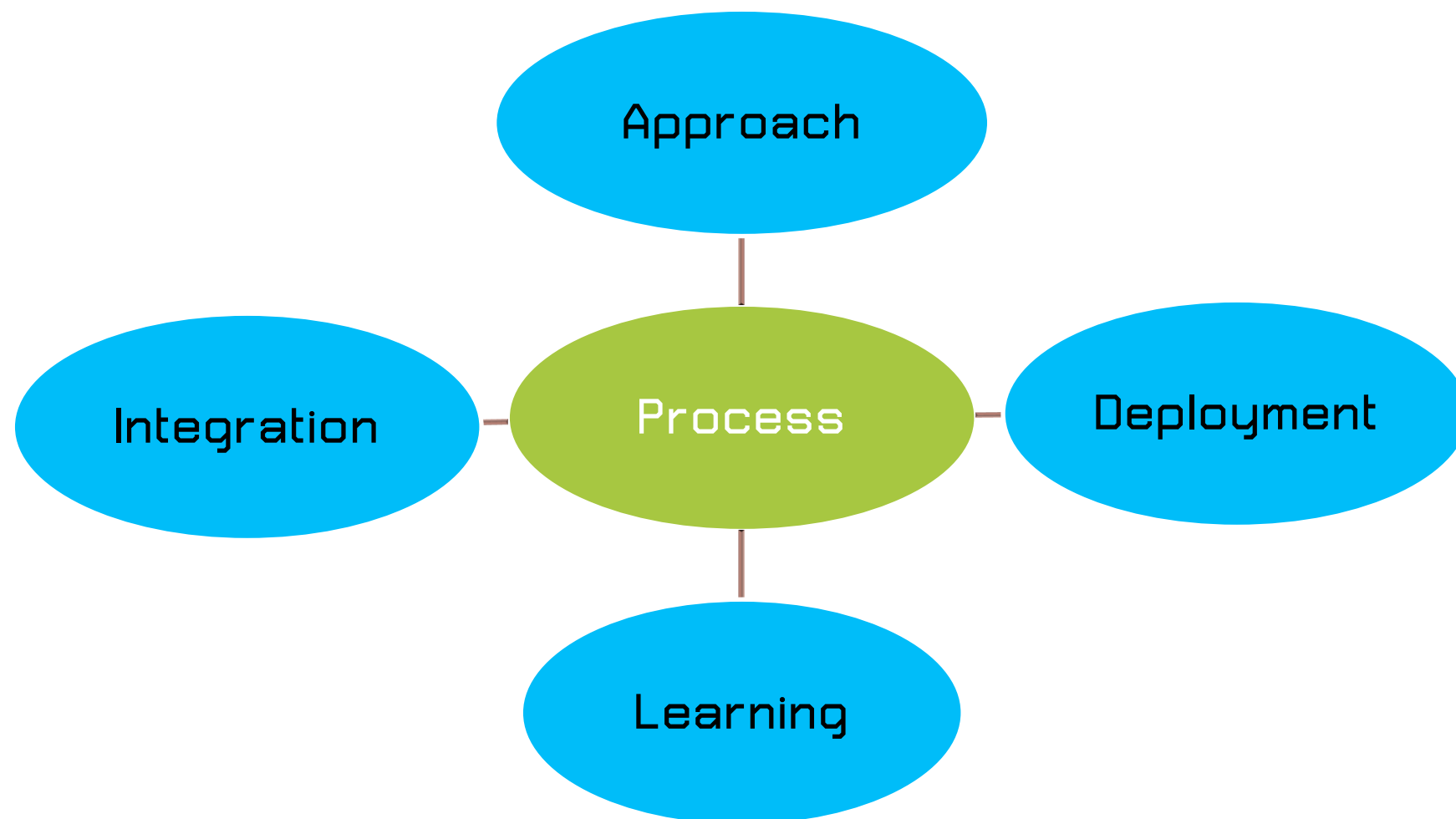
(2) ผลลัพธ์

มิติกระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีที่สถาบันใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อในหมวด 1-6 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการได้แก่

- แนวทาง (Approach - A)
- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)
- การเรียนรู้ (Learning - L)
- การบูรณาการ (Integration - I)

Process Diagnosis – Key Concepts



วัตถุประสงค์ของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 - 6 เพื่อ วิจัยกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดกับสถาบัน

ตอบคำถามหมวดกระบวนการให้ค่านึงถึงแนวทาง ดังนี้

1. เข้าใจความหมายของคำว่า “อย่างไร”

ควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

2. เข้าใจความหมายของคำว่า “อะไร”

คำถามว่า “อะไร” มี 2 ลักษณะ

- ถามหาสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการที่สำคัญๆ และขั้นตอนการดำเนินการ
- ถามหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ของสถาบัน

3. เขียนและทบทวนคำตอบโดยคำนึงถึงแนวทางและข้อสังเกต ดังนี้

- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบ

สามารถนำไปทำซ้ำได้ มีการใช้ข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ สามารถ ประเมิน ปรับปรุง มีนวัตกรรมและแบ่งปันความรู้ จนนำไปสู่การพัฒนาอย่างสมบูรณ์ขึ้น

- แสดงให้เห็นว่ามีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

ควรสรุปให้เห็นว่าได้มีการนำแนวทางไปใช้ในส่วนต่างๆของสถาบัน

- แสดงให้เห็นว่ามีการเรียนรู้

กระบวนการรวบรวมวงจรการประเมินและปรับปรุง รวมทั้งศักยภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง อย่างก้าวกระโดด ควรมีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานอื่นๆของสถาบัน เพื่อ สนับสนุนการเรียนรู้ระดับสถาบัน

- แสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ

ความสอดคล้องและความกลมกลืนของกระบวนการ แผน ตัววัด กิจกรรม และผลลัพธ์ ซึ่ง นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบันตามบริบทของตน

แนวทาง (Approach)

“แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการของสถาบัน
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- การที่แนวทางถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่มี
ความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อสถาบัน
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา (Consistent)
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การเรียนรู้ (Learning)

“การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

การบูรณาการ (Integration)

“การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ

- การใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 – หมวด 6
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการ และหน่วยงานต่างๆ ของสถาบัน
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

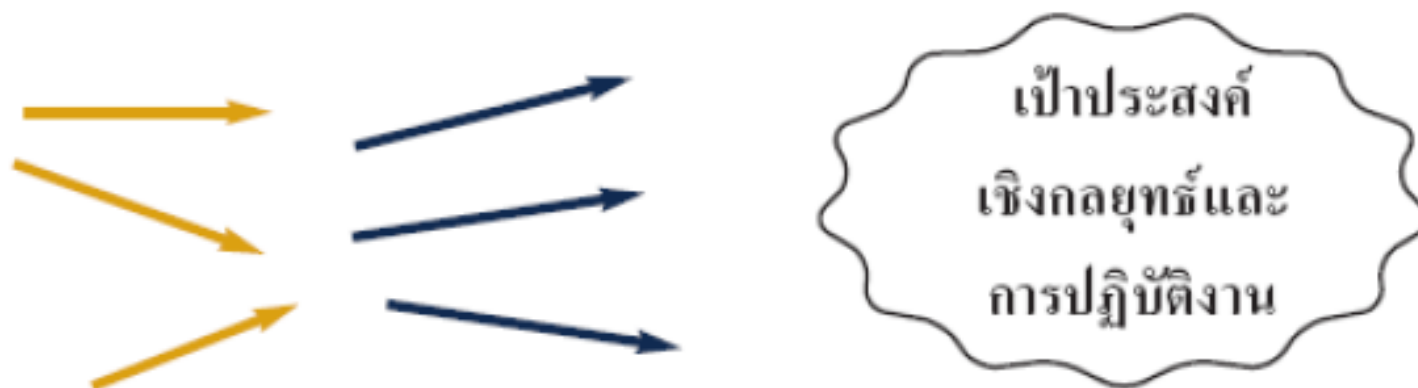
วุฒิภาวะของกระบวนการ

(1) ตั้งรับปัญหา (0-25%)

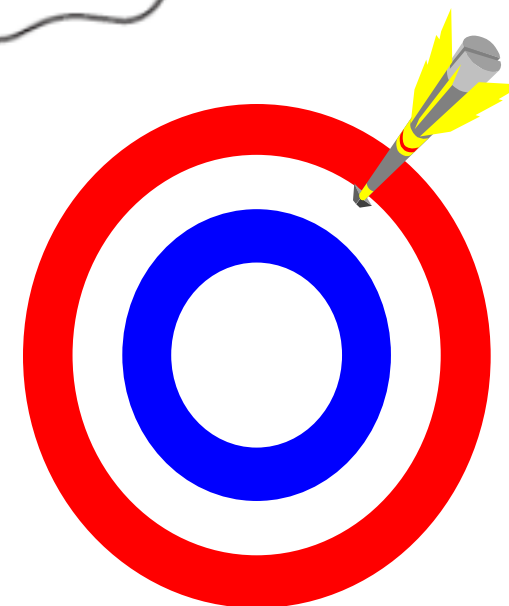


การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

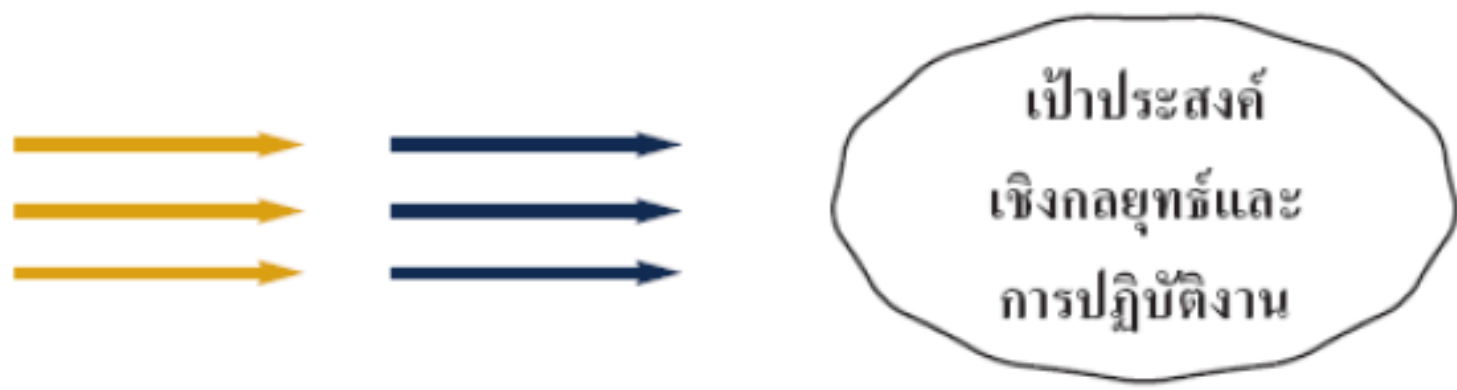
(2) แนวทางเริ่มเป็นระบบ



สถาบันเพิ่งเริ่มต้นปฏิบัติงานด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายเชิงปริมาณ



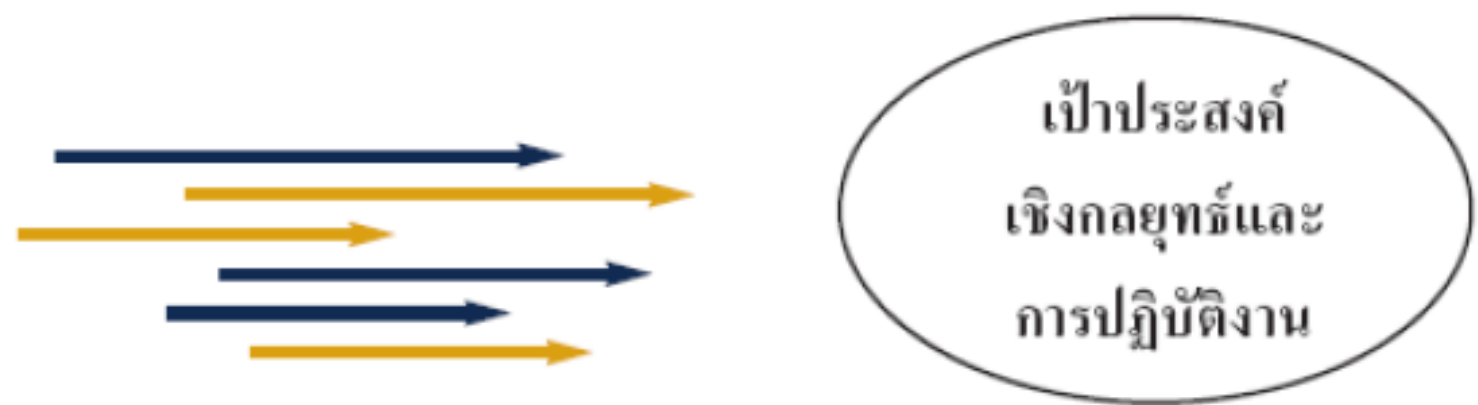
(3) แนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



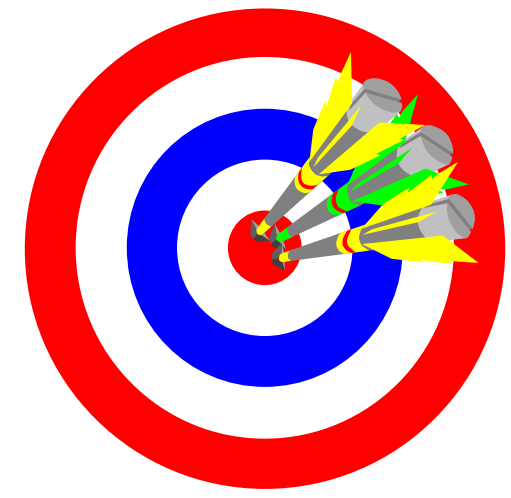
การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน



(4) แนวทางที่มีการบูรณาการ



การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ การมีนวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญ



แนวทางการให้คะแนนของหมวด 1-6

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
A	ไม่มีแนวทาง อย่างเป็นระบบให้ เห็น มีสารสนเทศ เพียงผิวเผิน	เริ่มมีแนวทาง อย่างเป็นระบบ ที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดพื้นฐาน ของหัวข้อ	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิผลที่ ตอบสนองต่อข้อ กำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิผลที่ ตอบสนองต่อข้อ กำหนดโดยรวม	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิผลที่ ตอบสนองต่อข้อ กำหนดต่างๆ	มีแนวทางอย่างเป็น ระบบและมีประสิทธิ ผลที่ตอบสนองต่อข้อ กำหนดต่างๆ ของ หัวข้ออย่างสมบูรณ์
D	ไม่มีการนำ แนวทางไป ปฏิบัติหรือมี เพียงเล็กน้อย	นำแนวทางไป ปฏิบัติ ในขั้น เริ่มต้นในเกือบทุก ส่วน	นำแนวทางไป ปฏิบัติ	นำแนวทางไป ปฏิบัติเป็นอย่างดี	นำแนวทางไป ปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ	นำแนวทางไปปฏิบัติ อย่างสมบูรณ์ ไม่มี จุดอ่อนหรือความ แตกต่างที่สำคัญ
L	ไม่แสดงให้เห็นว่า มีแนวคิดในการ ปรับปรุง มีการปรับปรุง เมื่อเกิดปัญหา	เริ่มเปลี่ยนจาก การตั้งรับปัญหา มาเป็นการ ปรับปรุงแบบอื่นๆ	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบในการ ประเมินและปรับ ปรุงกระบวนการ สำคัญ	ใช้ข้อมูลจริงในการ ประเมินและปรับ ปรุงอย่างเป็นระบบ เริ่มใช้ OL ไปปรับ ปรุงกระบวนการ สำคัญ	+ ใช้ OL เป็น เครื่องมือสำคัญใน การจัดการ เกิดการ ปรับปรุงให้ดีขึ้น และการสร้าง นวัตกรรม	+ ใช้ OL เป็นเครื่องมือ สำคัญในการจัดการทั่ว ทั้งองค์การ เกิดการ ปรับปรุงและการสร้าง นวัตกรรมทั่วทั้งสถาบัน
I	ไม่แสดงให้เห็น ว่ามีความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกัน ในระดับสถาบัน	มีแนวทางที่สอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกัน เกิดจากการร่วมกัน แก้ปัญหา	เริ่มมีแนวทางที่ สอดคล้องไปในแนว ทางเดียวกันความต้องการ พื้นฐานของ สถาบันที่ระบุไว้ใน เกณฑ์หมวดอื่นๆ	มีแนวทางที่สอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกับ ความต้องการของการ ขององค์การที่ระบุไว้ใน เกณฑ์หมวดอื่นๆ	มีแนวทางที่บูรณาการ กับความต้องการ ขององค์การ ที่ระบุไว้ใน เกณฑ์หัวข้ออื่นๆ	แนวทางที่บูรณาการกับ ความต้องการของ สถาบันที่ระบุไว้ใน เกณฑ์หัวข้ออื่นๆ เป็น อย่างดี

มิติผลลัพธ์

“ผลลัพธ์”

หมายถึง

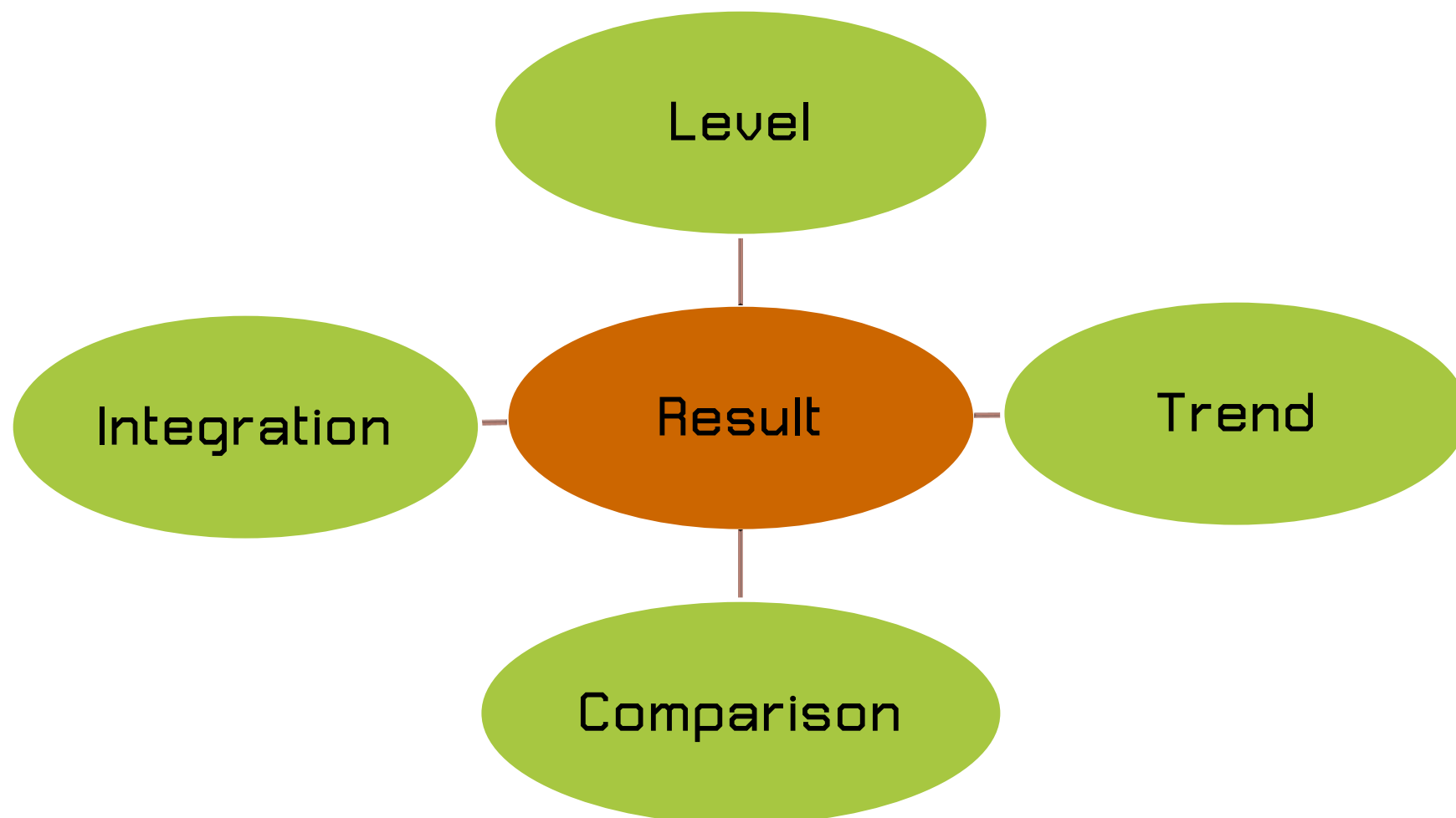
ผลผลิต และผลลัพธ์ของสถาบัน ในการบรรลุตาม
ข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 – 7.6

มิติผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบัน ในการบรรลุข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 – 7.6 มีปัจจัย 4 ข้อที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่

- ระดับ (Level - L)
- แนวโน้ม (Trend - T)
- การเปรียบเทียบ (Comparisons - C)
- การบูรณาการ (Integration - I)

Result Diagnosis - Key Concepts



ตอบคำถามหมวดผลลัพธ์ให้คำนี้ถึงแนวทาง ดังนี้

1. มุ่งเน้นที่ผลการดำเนินการที่สำคัญที่สุดของสถาบัน

ผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของสถาบัน ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ และในหมวด 2 3 5 และ 6

2. ให้คำนี้ถึงความหมายของคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ จากแนวทางการให้คะแนนเพื่อการรายงานข้อมูลผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

- ระดับของผลการดำเนินการ ที่รายงานโดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน
- แนวโน้ม ที่แสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
- การเปรียบเทียบ เพื่อแสดงว่าผลลัพธ์เป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่เหมาะสม
- การบูรณาการ เพื่อแสดงว่ามีการรายงานและจำแนกผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมด (ตัวอย่างเช่น ตามกลุ่มของผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการ และหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ) และสัมพันธ์กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการสำคัญ

ปัจจัย 4 ประการที่ใช้ประเมินผลลัพธ์

- ระดับ (Level) = L หมายถึง ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน
- แนวโน้ม (Trend) = T หมายถึง
 - อัตราการของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการคงไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล)
 - ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ)

ปัจจัย 4 ประการที่ใช้ประเมินผลลัพธ์

- การเปรียบเทียบ (Comparison) = C หมายถึง
 - ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น หรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน
 - ผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับมาตรฐานเทียบเคียงหรือกับสถาบันการศึกษาที่เป็นผู้นำ

ปัจจัย 4 ประการที่ใช้ประเมินผลลัพธ์

- การบูรณาการ (Integration) = | หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ
 - ตัววัดผลลัพธ์ต่างๆ ที่ระบุผลเกี่ยวกับกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (โดยอาจจำแนกตามกลุ่ม) หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ตลาด กระบวนการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและในหัวข้อในหมวด 1 – 6
 - ผลลัพธ์ของสถาบันรวมถึงตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลการดำเนินการในอนาคตได้
 - ผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน ในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

แนวทางการให้คะแนนของหมวด 7

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Le	ไม่มีการรายงาน ผลลัพธ์หรือ ผลลัพธ์ไม่ดี	มีการรายงาน ผลลัพธ์เพียงบาง เรื่อง เริ่มมีผลการ ดำเนินการที่ดีใน บางเรื่อง	มีการรายงานผล การดำเนินการที่ดี ในบางเรื่องที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ใน ข้อกำหนดของ หัวข้อ	มีการรายงานผลการ ดำเนินการที่ดีใน เกือบทุกเรื่องที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ใน ข้อกำหนดของหัวข้อ	มีการรายงานผลการ ดำเนินการที่ดี/ดีเลิศ ในเรื่องสำคัญต่อ ข้อกำหนดของหัวข้อ เป็นส่วนใหญ่	มีการรายงานผลการ ดำเนินการที่ดีเลิศใน เรื่องสำคัญส่วนใหญ่
T	ไม่มีการรายงาน ข้อมูลแนวโน้ม หรือ มีแนวโน้มในทาง ลบ	มีการรายงาน แนวโน้มของข้อมูล ในบางเรื่อง หรือ บางเรื่องแสดง แนวโน้มในทางลบ	มีการรายงาน แนวโน้มของข้อมูลใน บางเรื่อง ส่วนใหญ่ แสดงแนวโน้มที่ดี	แสดงแนวโน้มที่ดีอย่าง ชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่ มีความสำคัญต่อการ บรรลุปณิธิกิจ	รักษาแนวโน้มที่ดีใน เรื่องความสำคัญต่อ การบรรลุปณิธิกิจ ไว้ได้ เป็นส่วนใหญ่	รักษาแนวโน้มที่ดีใน เรื่องความสำคัญต่อ การบรรลุปณิธิกิจไว้ได้ ทุกเรื่อง
C	ไม่มีการรายงาน สารสนเทศเชิง เปรียบเทียบ	แทบไม่มี หรือไม่มี การรายงาน สารสนเทศเชิง เปรียบเทียบ	เริ่มมีสารสนเทศ เชิงเปรียบเทียบ	ผลการดำเนินการ ดีในบางเรื่องเมื่อ เทียบกับตัว เปรียบเทียบ	เปรียบเทียบ แนวโน้ม/ผลการ ดำเนินการเป็น ส่วนมากกับตัว เปรียบเทียบ แสดง ความเป็นผู้นำ	แสดงถึงความเป็นผู้นำ ในวงการศึกษาและเป็น ระดับเทียบเคียงให้ สถาบันอื่นในหลายเรื่อง
I	ไม่มีการรายงาน ผลลัพธ์ในเรื่องที่ สำคัญต่อการบรรลु ปณิธิกิจของสถาบัน	มีการรายงาน ผลลัพธ์เพียงบาง เรื่องที่มีความสำคัญต่อการ บรรลุปณิธิกิจ	มีการรายงาน ผลลัพธ์ในหลาย เรื่องที่สำคัญต่อ การบรรลุปณิธิกิจ	มีการรายงานผลการ ดำเนินการที่สำคัญ เป็นส่วนใหญ่ที่ ตอบสนองต่อความ ต้องการของผู้เรียน ผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ	+ คาดการณ์ผลการ ดำเนินงานในอนาคต ในบางเรื่อง	มีการรายงานผลการ ดำเนินการที่สำคัญ ทั้งหมด รวมถึง ภาพรวมการ คาดการณ์ผลการ ดำเนินงานในอนาคต

การปรับปรุงองค์การ ตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ขั้นตอนการประเมินและการปรับปรุงองค์การ



ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขอบเขตของการประเมิน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้มั่นใจว่าขอบเขตของการประเมินนั้นมีความครอบคลุม
และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเหมาะสมครบถ้วน อีกทั้งต้องมีการกำหนด
ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

กระบวนการ

- กำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการประเมินจะมีความครอบคลุมทั่วทั้ง องค์การ
หรือเฉพาะส่วนงานใดส่วนงานหนึ่ง
- ตัดสินใจให้ชัดเจนว่าประเด็นใดที่จะถูกเลือกมาพิจารณา
- นำโครงสร้างองค์การมาประกอบการพิจารณากำหนดขอบเขตการประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดผู้รับผิดชอบ (Champion)

- กำหนดผู้รับผิดชอบ (Champion) 7 คน โดยที่แต่ละคนจะรับผิดชอบการเตรียมข้อมูลสำหรับประเมินในแต่ละเกณฑ์ (Category)
- หน้าที่ของ Champion
 - จัดเตรียมโครงร่างองค์การ
 - รับผิดชอบในการตอบคำถามจากเกณฑ์การประเมิน
- Champion จะถูกเลือกโดยพิจารณาจากผู้ที่มีภาวะผู้นำและมีทักษะในการดำเนินการอภิปราย รวมทั้งต้องมีความรู้เกี่ยวกับองค์การในภาพรวมและควรจะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดรูปแบบ วิธีการ และแผนการประเมิน

วัตถุประสงค์

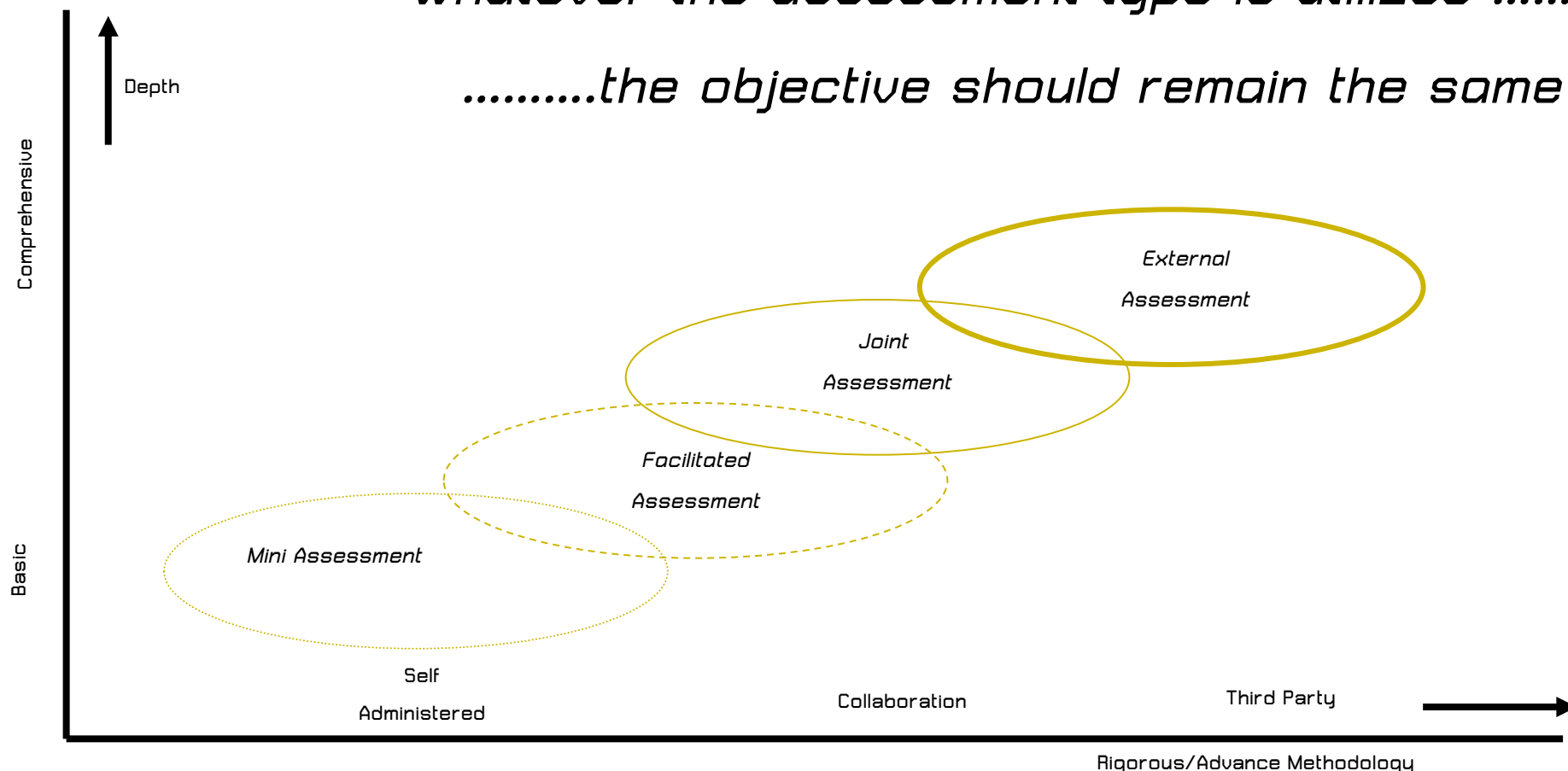
- เพื่อที่จะกำหนดให้ชัดเจนว่าความคาดหวังจากการประเมินคืออะไร รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการประเมิน
- เพื่อกำหนดรูปแบบในการประเมินที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ

รูปแบบการประเมิน

1. การอภิปราย (Oral Discussion) โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมตกลงร่วมกันว่าคำถามใดที่สามารถตอบได้ทันที คำถามใดที่ต้องอาศัยการรวบรวมข้อมูลก่อนการตอบ และคำถามซึ่งองค์การยังไม่มี การดำเนินการในเรื่องนั้นๆ
2. การสรุปประเด็นสำคัญ (Bulleted Report)
3. การเขียนรายงานเต็มรูปแบบ (Full Written Report)

ประเภทของการประเมินองค์การ *Assessment Type*

*Whatever the assessment type is utilized
.....the objective should remain the same*



ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำโครงสร้างองค์การ

วัตถุประสงค์

เพื่อที่จะทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงทิศทางการดำเนินงานและปัจจัยแห่งความสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์การ

กระบวนการ

- ทบทวนข้อความถามในเกณฑ์ในส่วนโครงสร้างองค์การ
- จัดเตรียมเนื้อหาและรายละเอียดของโครงสร้างองค์การให้ครบถ้วนมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 ฝึกซ้อมการประเมิน

วัตถุประสงค์ เพื่อฝึกซ้อมการประเมินโดยใช้เกณฑ์ 1 หัวข้อเป็น
ตัวอย่าง

กระบวนการ

- อ่านแนวทางในการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยเฉพาะแนวทางการตอบมิติแนวทางและการนำไปปฏิบัติ
- ทำความเข้าใจเกณฑ์ในหัวข้อที่จะเป็นต้นแบบในการทดลองประเมิน
- ให้เก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาตอบในประเด็นสำคัญและเตรียมคำตอบ

ขั้นตอนที่ 5 ฝึกซ้อมการประเมิน

กระบวนการ (ต่อ)

- อธิบายว่าองค์การมีวิธีการในการดำเนินงานและตัววัดอะไรบ้าง และองค์การมีวิธีการอย่างไรในการนำวิธีการและตัววัดเหล่านั้นไปใช้ รวมถึงมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงวิธีการและตัววัดเหล่านั้น
- หากองค์การไม่สามารถตอบคำถามในข้อใดได้ แสดงถึงโอกาสในการปรับปรุงในประเด็นนั้น
- เชื่อมโยงผลการประเมินกับโครงร่างองค์การที่เขียนขึ้น เพื่อที่จะตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่
- สรุปร่วมกันถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงขององค์การภายในหัวข้อนั้น

ขั้นตอนที่ 6 การจัดตั้งทีมงานและประเมินในแต่ละหัวข้อ

วัตถุประสงค์

การเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่ได้
 รับผิดชอบเป็นสมาชิกเพื่อตอบคำถามในหัวข้อที่รับผิดชอบ

กระบวนการ

- เลือกสมาชิก 3-5 คนที่เป็นคนที่มีความกระตือรือร้นและมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับ
 กิจกรรมขององค์การที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ข้อนั้น
- กำหนดบทบาทของหัวหน้าและสมาชิกในทีม
- เลือกสมาชิกในทีมจากหลายระดับในองค์การ เพื่อให้เกิดมุมมองและ ข้อมูลที่
 หลากหลาย
- หากมีสมาชิกในทีมที่เป็นบุคคลภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้าหรือผู้ส่งมอบจะช่วยให้
 มองเห็นภาพในมุมมองที่ครอบคลุมขึ้น
- ดำเนินการตอบคำถามและประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ขั้นตอนที่ 7 การสรุปประเด็นการประเมินองค์การ

วัตถุประสงค์

การนำผลการประเมินในแต่ละหัวข้อมาสรุปในทีมประเมินเพื่อหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์การในภาพรวม

กระบวนการ

- แลกเปลี่ยนผลประเมินระหว่างทีม เพื่อหาข้อสรุปถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงขององค์การ
- ทุกทีมต้องมีการตกลงร่วมกันถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงซึ่งเป็นประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ส่วนใหญ่และ มีผลกับองค์การโดยตรง (Key Theme) ทั้งในส่วนของแนวทาง การนำไปปฏิบัติ และผลลัพธ์

ขั้นตอนที่ 8 วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงและจัดลำดับ

วัตถุประสงค์

เพื่อจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงเพื่อช่วยในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับการปรับปรุงองค์การ

กระบวนการ

- อิงตามโครงร่างองค์การ
- ตัดสินใจร่วมกันภายในทีมถึงปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจ ซึ่งอาจรวมถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร
- ตัวอย่างปัจจัยในการตัดสินใจ เช่น ความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ ผลกระทบต่อองค์การ ต้นทุน ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาในการดำเนินการ จำนวนบุคลากรที่มีอยู่

การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุง

ความยากง่ายของการปรับปรุง [Manageability]	ง่าย	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>
	ยาก	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>
		น้อย	มาก
		ระดับผลกระทบ (Impact)	

ขั้นตอนที่ 9 การจัดทำแผนปรับปรุง

วัตถุประสงค์

เพื่อนำผลลัพธ์จากการประเมินองค์การด้วยตนเองมาจัดทำเป็น Roadmap ในการปรับปรุงองค์การ

กระบวนการ

- Champion เป็นผู้จัดทำแผนปรับปรุง ซึ่งจะให้ความสำคัญกับประเด็นที่ถูกจัดลำดับความสำคัญในอันดับต้น ๆ
- แผนปรับปรุงควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในทุกขั้นตอน รวมทั้งมีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จและเวลาแล้วเสร็จของแต่ละขั้นตอน
- ผู้นำระดับสูงต้องมีการสื่อสารแผนการปรับปรุงไปทั่วทั้งองค์การ
- Champion จะทำหน้าที่ทบทวนแผนจากข้อมูลป้อนกลับ
- ดำเนินการปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ผู้ระดับสูงต้องเป็นผู้สื่อสารถึงความก้าวหน้าของแผนการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการเฉลิมฉลอง ยกย่องชมเชย เมื่อประสบผลสำเร็จตามแผน

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินและปรับปรุงกระบวนการ

วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการตรวจประเมินองค์การด้วยตนเองและกระบวนการปฏิบัติการ

กระบวนการ

- ผู้นำระดับสูงจะได้รับข้อมูลจาก Champion สมาชิก และหัวหน้าทีมปรับปรุงถึงปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคจากการประเมินตนเอง จากนั้นต้องนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงกระบวนการประเมินตนเองในรอบถัดไป
- กำหนดและวางแผนการประเมินในรอบถัดไป โดยที่ให้ประเมินในเชิงลึกมากขึ้น เช่น ในครั้งแรกประเมินเฉพาะส่วนโครงสร้างองค์การ รอบนี้ก็ให้ประเมินจากเกณฑ์ในหัวข้ออื่น ๆ เป็นต้น โดยใช้แนวทางการให้คะแนนประกอบในการประเมิน