

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553

The 2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence:
EdPEX



สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

หมวด 1 การนำองค์กร

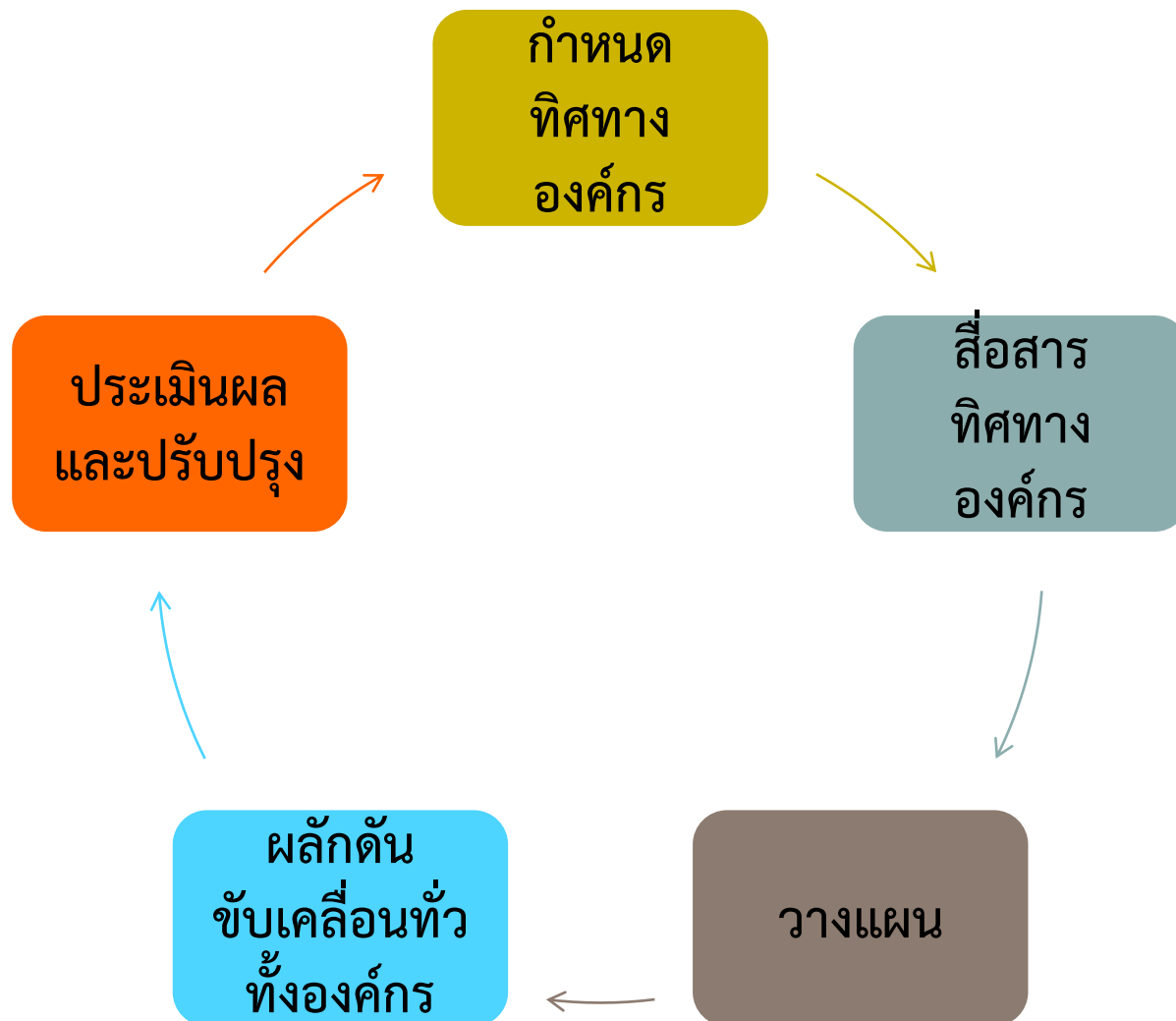
การนำองค์กรโดย
ผู้นำระดับสูง

- ชี้นำ
- ทำให้องค์กรยั่งยืน
- สื่อสาร
- กระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

ธรรมาภิบาลและ
ความรับผิดชอบต่อสังคม

- ระบบการกำกับดูแลองค์กร
- การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม
- ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชน

ผู้นำระดับสูงซึ่งนำองค์กรอย่างเป็นระบบอย่างไร



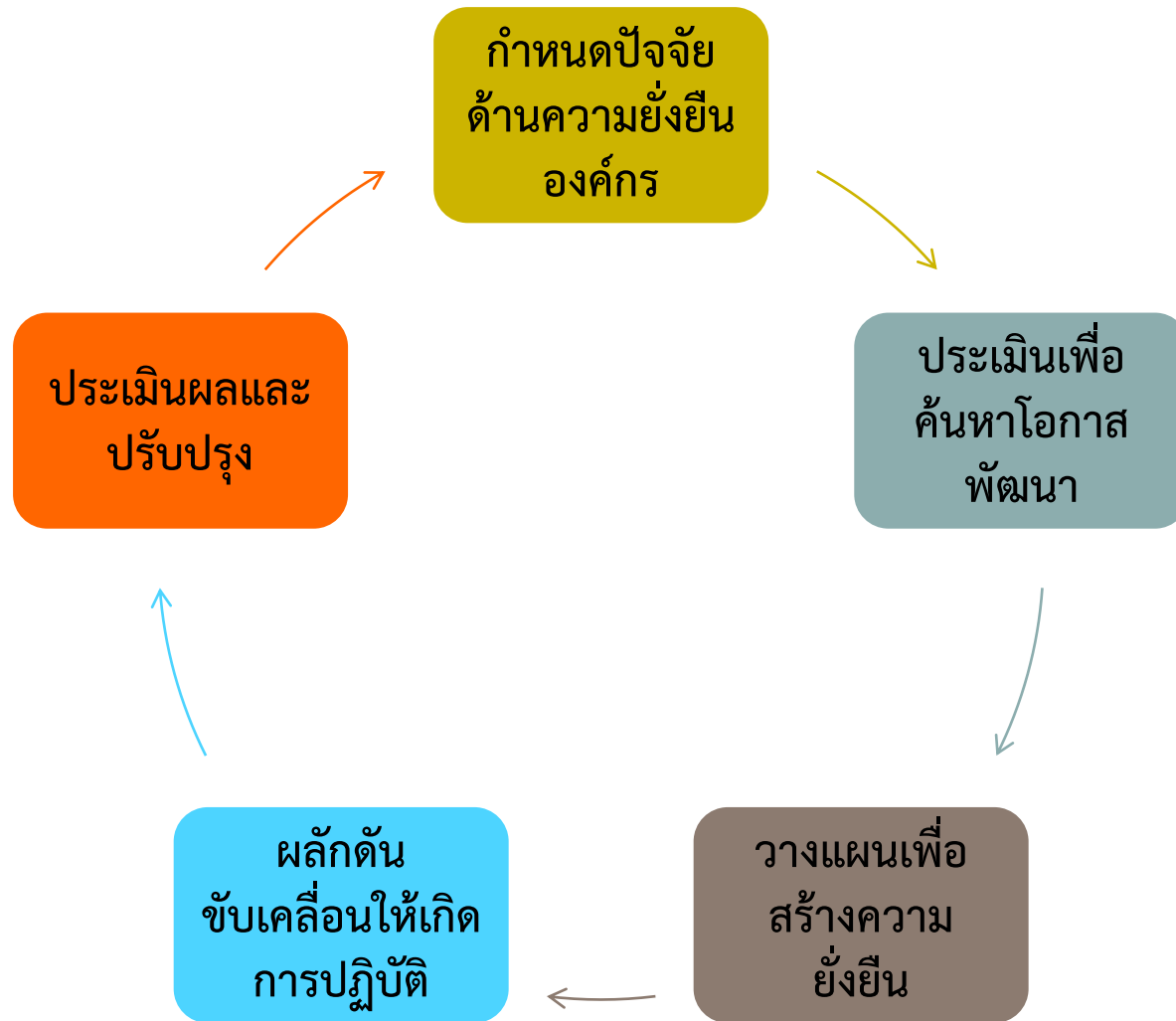
ตัวอย่างการชี้แจงองค์กรของผู้บริหารระดับสูง

- ชี้แจงผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์
- ชี้แจงผ่าน **Aspiration**
- ชี้แจงผ่านการกำหนด **Hoshin**
- กำหนดค่านิยมองค์กร
- กำหนดปรัชญาองค์กร
- กำหนด **Credo**
- กำหนด **Guiding Principle**

ความยั่งยืน (Sustainability)

- คำว่า “ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถของสถาบันในการตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาในปัจจุบัน มีความคล่องตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้พร้อมรับมือต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษา การดำเนินการและตลาดในอนาคต สถาบันจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยของอุตสาหกรรมทั้งหมดและปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงของสถาบันและของภาคส่วนการศึกษา
- ความยั่งยืนอาจพิจารณาจากขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากรเทคโนโลยี ความรู้ ความสามารถพิเศษ ระบบงาน อาคารและสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ นอกจากนี้ ความยั่งยืนยังรวมถึงการเตรียมพร้อมต่อเหตุฉุกเฉินที่กำลังเกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นในระยะอันใกล้ด้วย

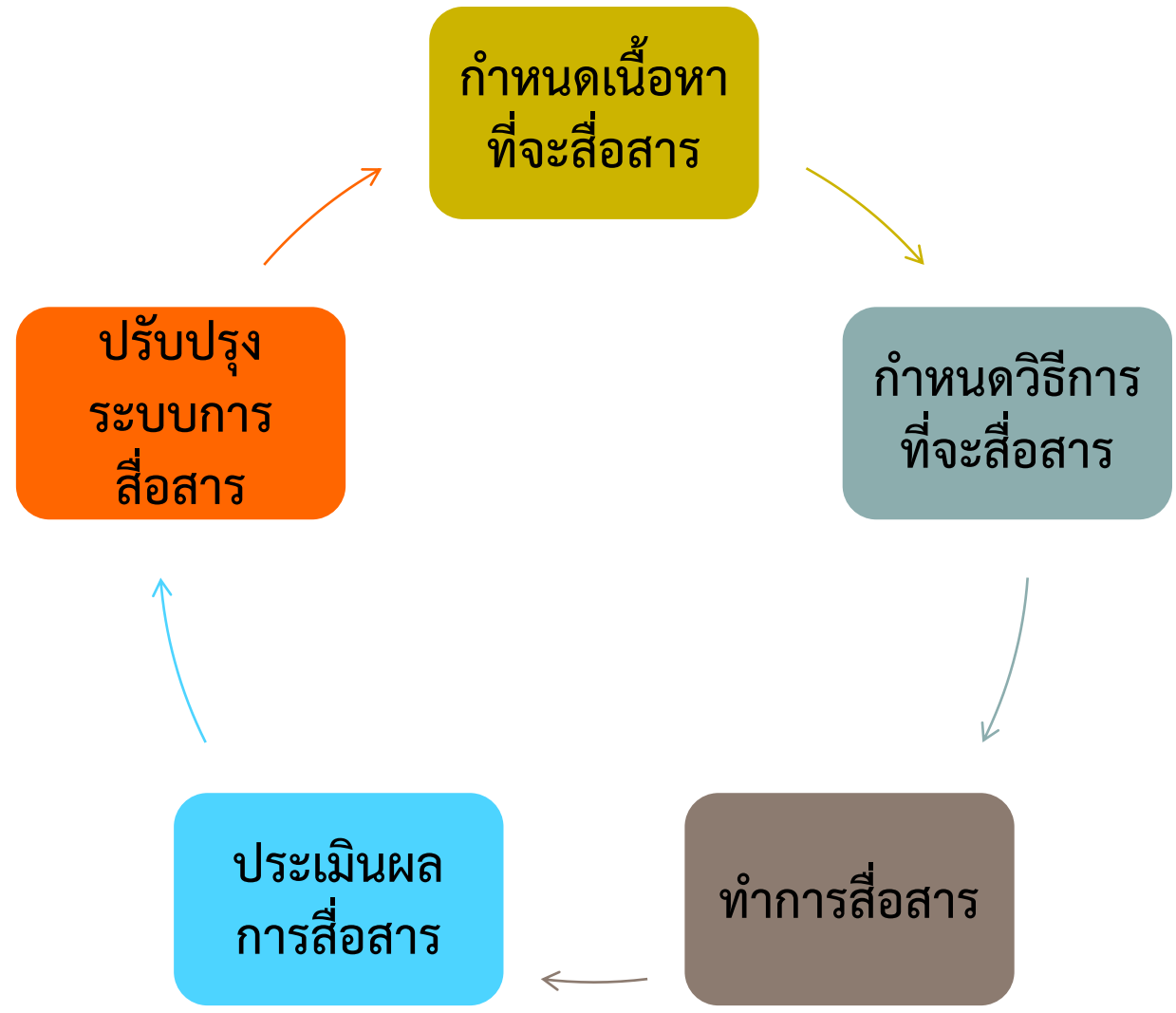
ผู้นำระดับสูงสร้างความยั่งยืนขององค์กรอย่างไร



ตัวอย่างการสร้างความยั่งยืนขององค์กร

- การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มุ่งกลยุทธ์ (**Strategy Driven Org.**)
- การสร้างให้เป็นองค์กรนวัตกรรม (**Innovative Org.**)
- การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (**Risk Management**)
- การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (**Learning Org.**)
- การสร้างองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี (**High Performance Org., HPO**)
- การสร้างให้เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ด้านรับผิดชอบต่อสังคม (**Green Org**)
- การสร้างความต่อเนื่องของผู้ผู้นำ

ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากรอย่างไร



ตัวอย่างการสื่อสาร

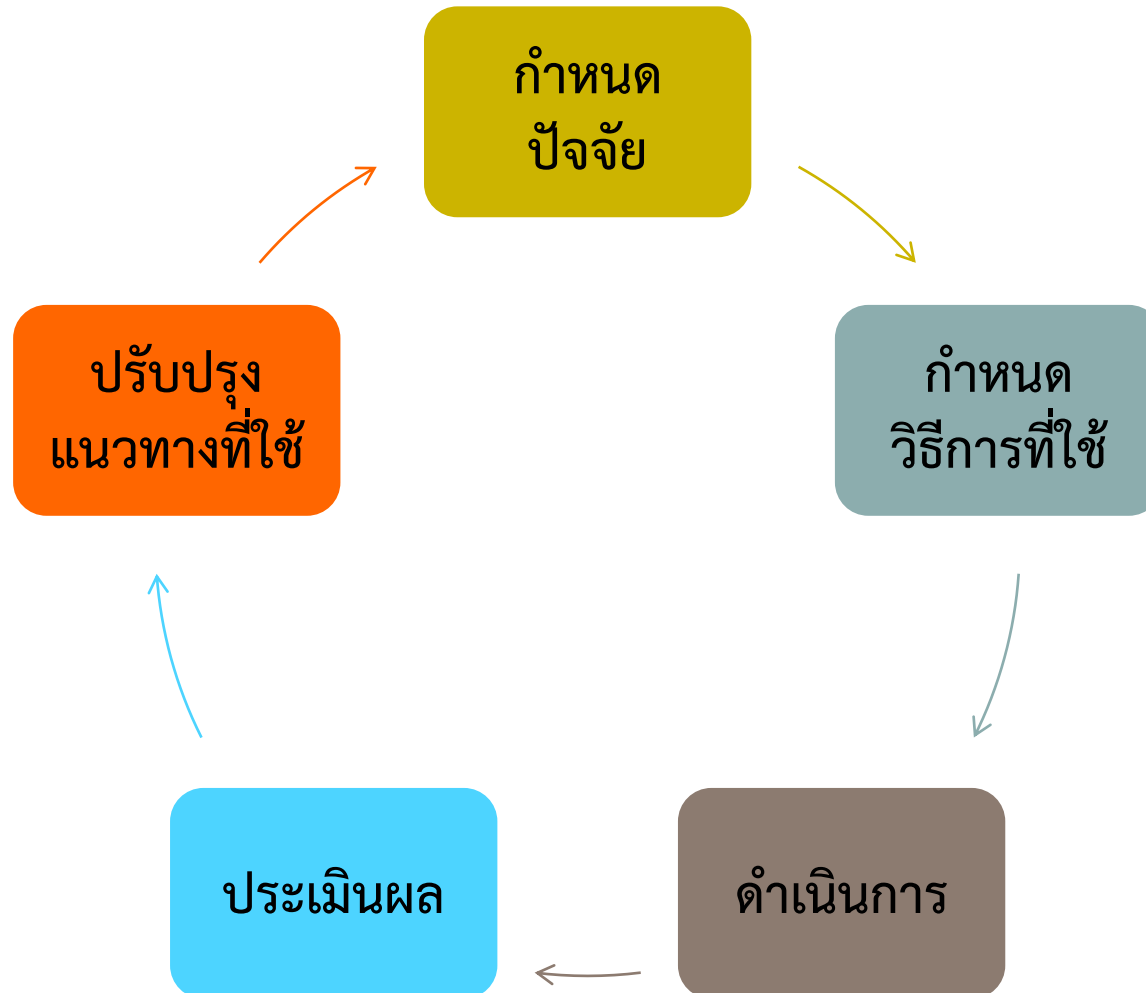
สื่อสารสองทาง

- **Town Hall Meeting**
- การประกาศนโยบายประจำปี
- **Leadership Tour**
- สายตรง **CEO**
- การประชุมประจำเดือน
- การประชุมรายไตรมาส

สื่อสารทางเดียว

- สารจาก **CEO**
- จดหมายข่าว
- จดหมายอิเล็กทรอนิกส์
- วารสารภายในองค์กร
- จดหมายเวียน

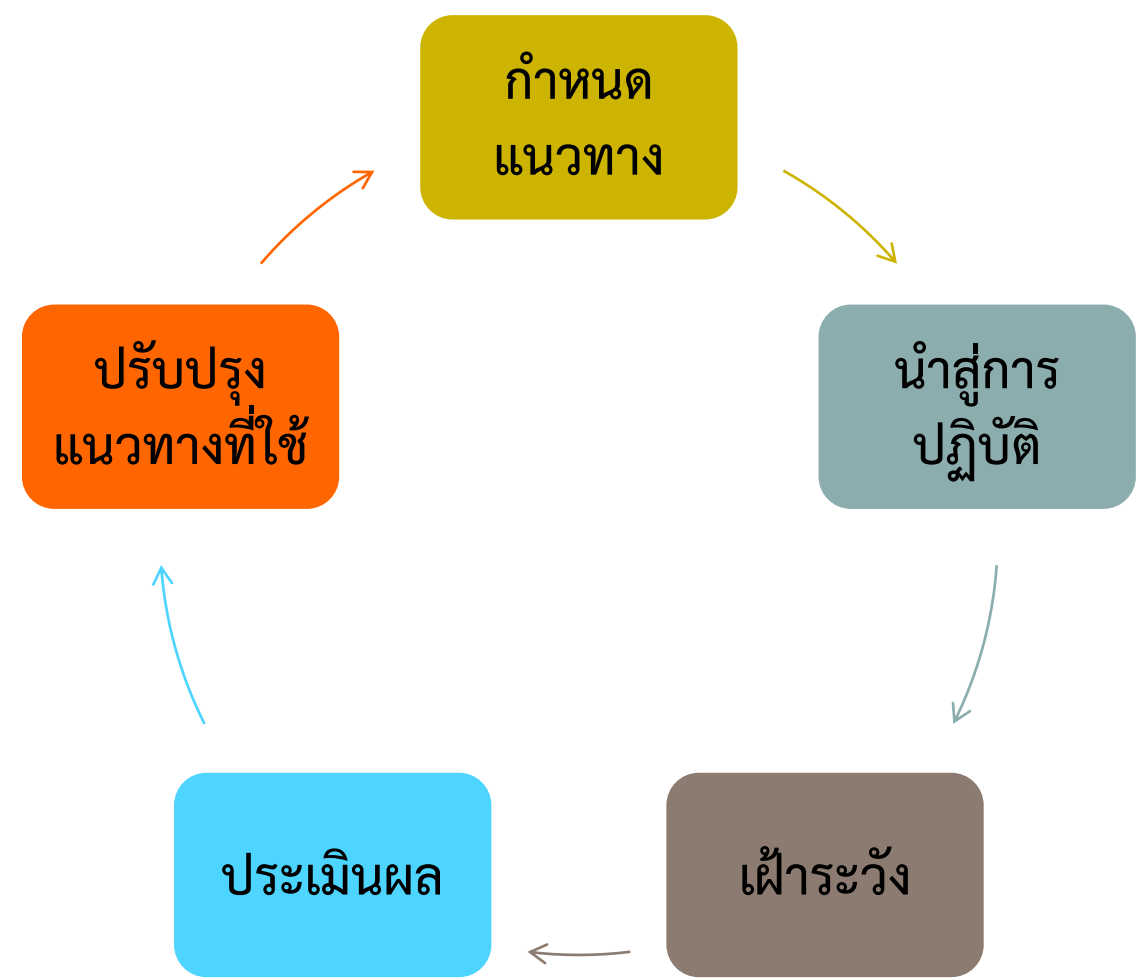
ผู้นำระดับสูงกระตุ้นบุคลากรให้มีผลดำเนินการที่ดีอย่างไร



ตัวอย่างแนวทางการกระตุ้นให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

- กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่ชัดเจน
- การติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ
- ระบบค่าตอบแทนตามผลงาน
- ระบบให้รางวัล
- ระบบยกย่องชมเชย

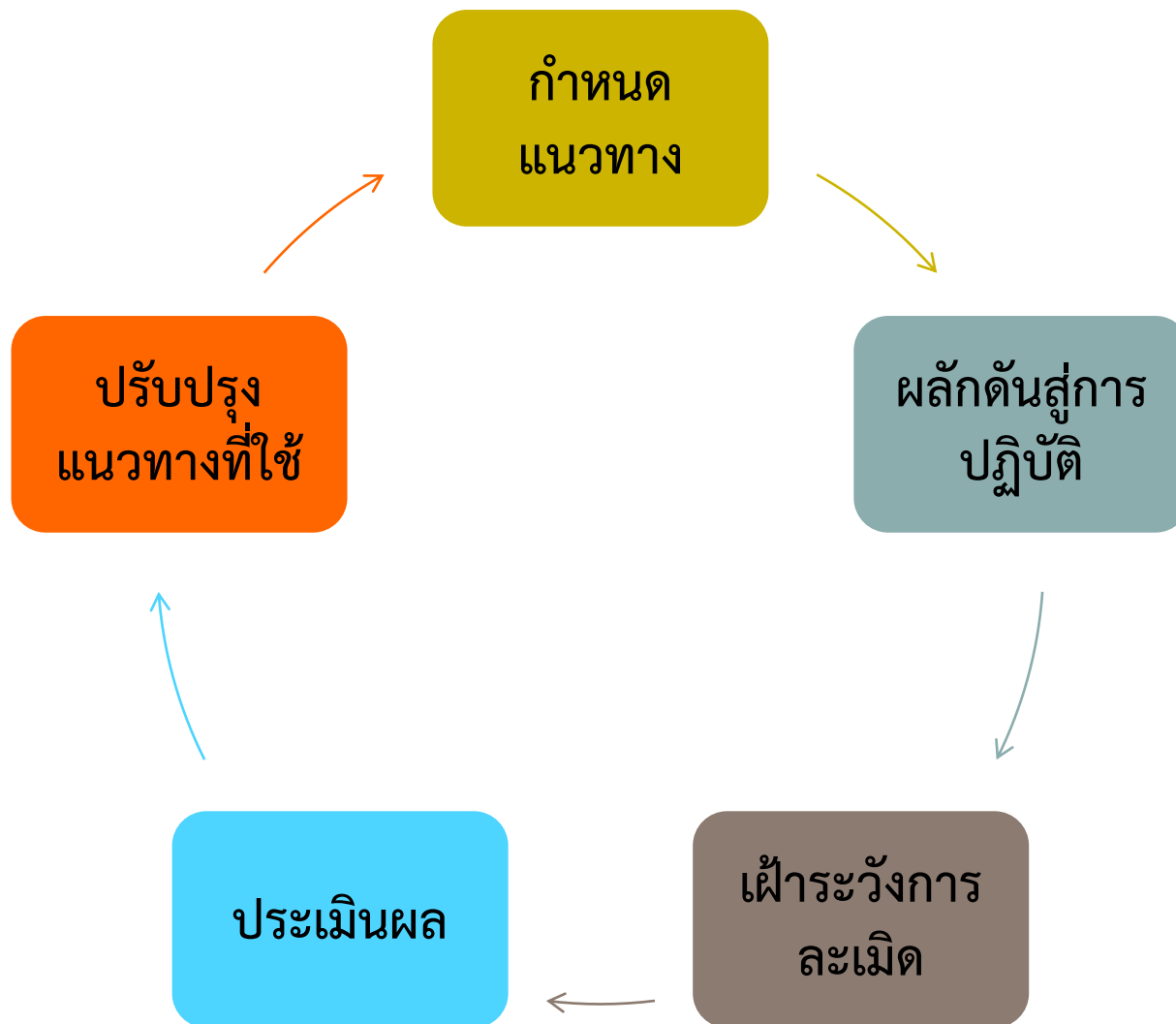
ระบบการกำกับดูแลองค์กร



ตัวอย่างระบบกำกับดูแลองค์กร

- การกำหนดเป้าหมายให้ผู้บริหารระดับสูง
- การประเมินผลผู้บริหารระดับสูงและกรรมการประจำคณะ
- การจัดทำรายงานผลการดำเนินการและรายงานทางการเงิน
- การกำหนดที่มาของคณะกรรมการที่โปร่งใส
- การตรวจสอบภายใน
- การตรวจสอบจากภายนอก
- การมีช่องทางรับฟังและมีกลไกปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

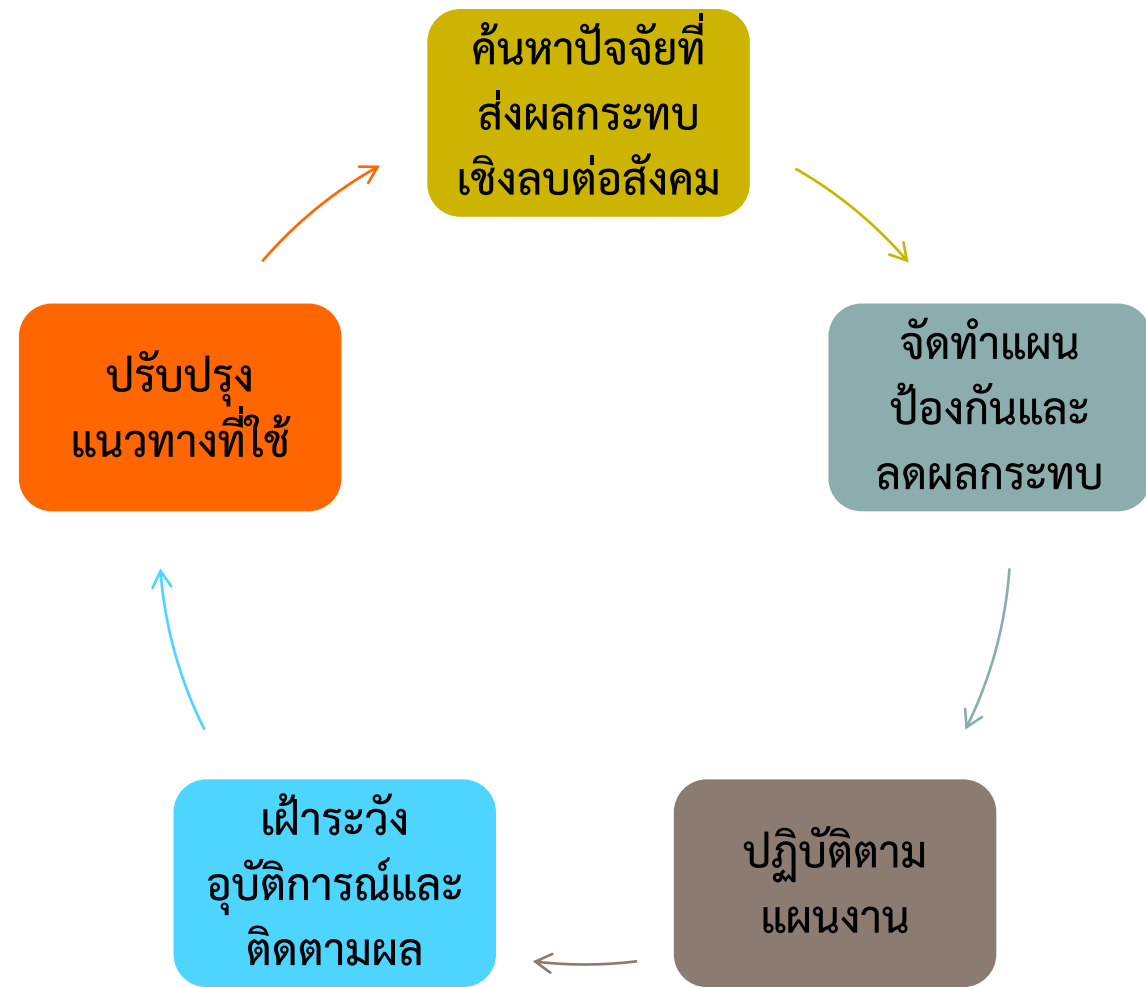
ระบบการปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ



ตัวอย่างระบบการปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ

- การกำหนด **Code of conduct** ภายในองค์กร
- การกำหนดประเด็นจรรยาบรรณและข้อพึงปฏิบัติ
- การค้นหาความเสี่ยงด้านกฎหมายและจัดทำแผนลดความเสี่ยง
- การอบรมด้านกฎหมายและจรรยาบรรณ
- การเฝ้าระวังอุบัติการณ์ด้านการละเมิดกฎหมายและจรรยาบรรณ
- สายด่วนจรรยาบรรณ
- การกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ที่ละเมิดจรรยาบรรณ

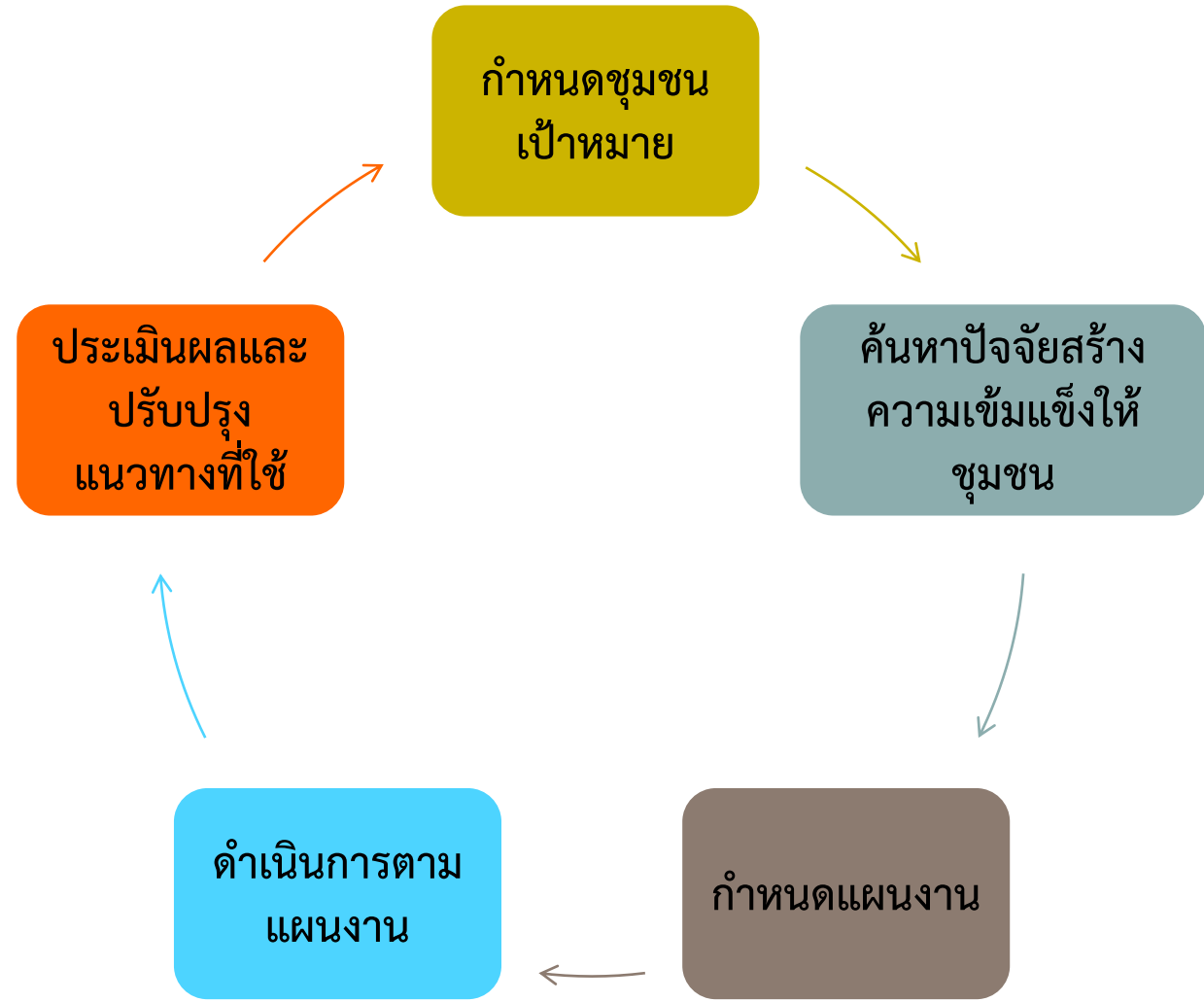
ระบบความรับผิดชอบต่อสังคม



ตัวอย่างระบบความรับผิดชอบต่อสังคม

- การค้นหาความเสี่ยงด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ
- การอนุรักษ์พลังงาน
- **Green Procurement**
- การลดมลภาวะ
- การลดสารที่ก่อให้เกิดโลกร้อน
- การลดผลกระทบด้านเสียง กลิ่น ความร้อน
- การใช้วัสดุ **recycle** ในผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย

ระบบการสนับสนุนชุมชน



ตัวอย่างระบบการสนับสนุนชุมชน

- กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพของชุมชน
- กิจกรรมส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
- กิจกรรมส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน
- กิจกรรมส่งเสริมการศึกษา
- กิจกรรมส่งเสริมศาสนา วัฒนธรรมอันดีงาม
- กิจกรรมส่งเสริมกีฬา
- กิจกรรมส่งเสริมวิชาการของกลุ่มวิชาชีพ

หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์

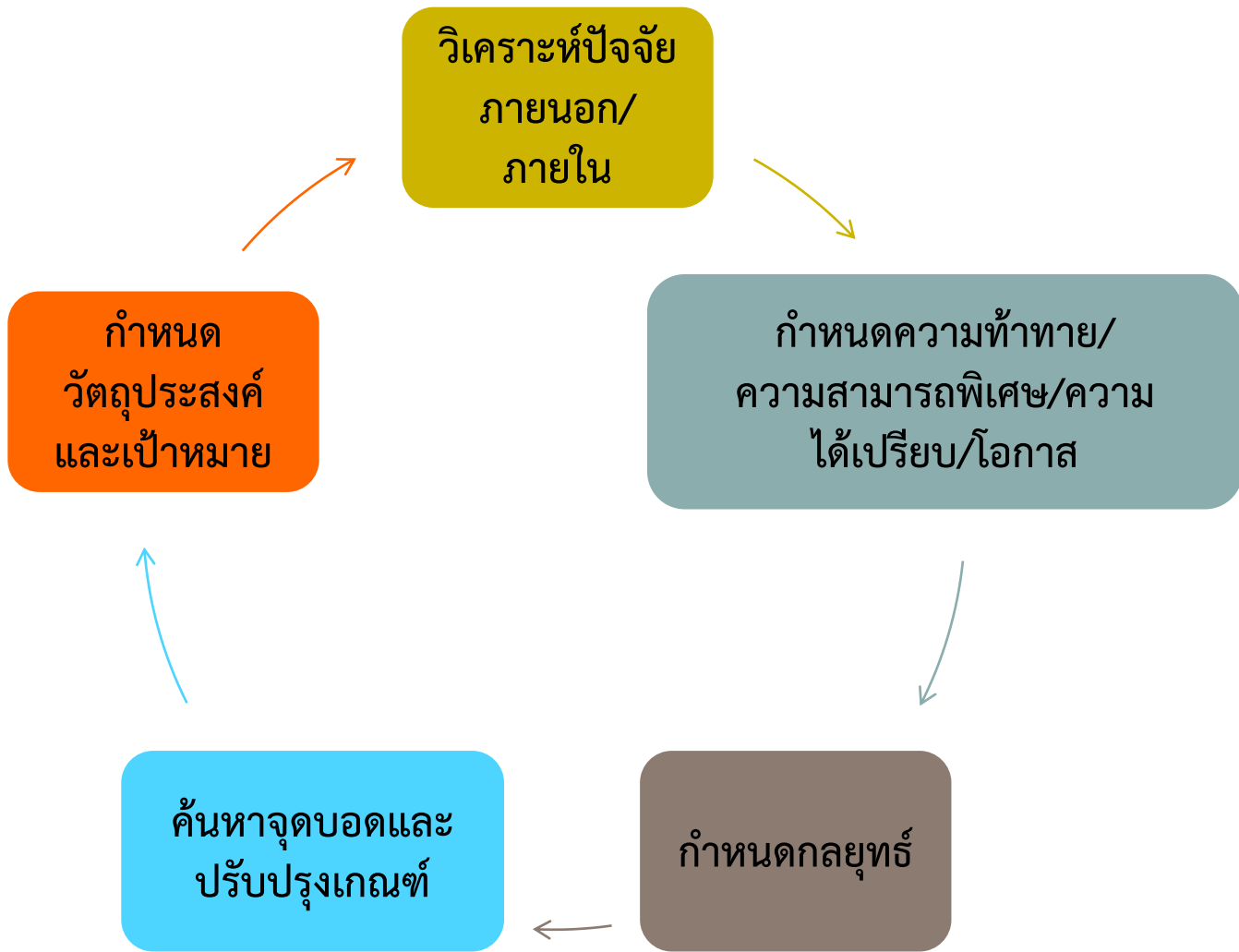
การจัดทำ กลยุทธ์

- วิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเชิงกลยุทธ์
- กลยุทธ์และเป้าหมายของกลยุทธ์คืออะไร

การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ
- แผนปฏิบัติการที่สำคัญมีอะไรบ้าง ตัวชี้วัดคืออะไร
- การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการเทียบกับค่าเทียบเคียง

ตัวอย่างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์



การจัดทำกลยุทธ์ที่ดี

- มีขั้นตอนชัดเจน
- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- มีวงรอบที่ชัดเจน เหมาะสมกับธรรมชาติของธุรกิจ
- มีการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการวางแผนกลยุทธ์
- มีการค้นหาความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- มีการค้นหาความสามารถพิเศษขององค์กร และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- มีการทวนสอบเพื่อค้นหาจุดบอดที่อาจมองข้าม

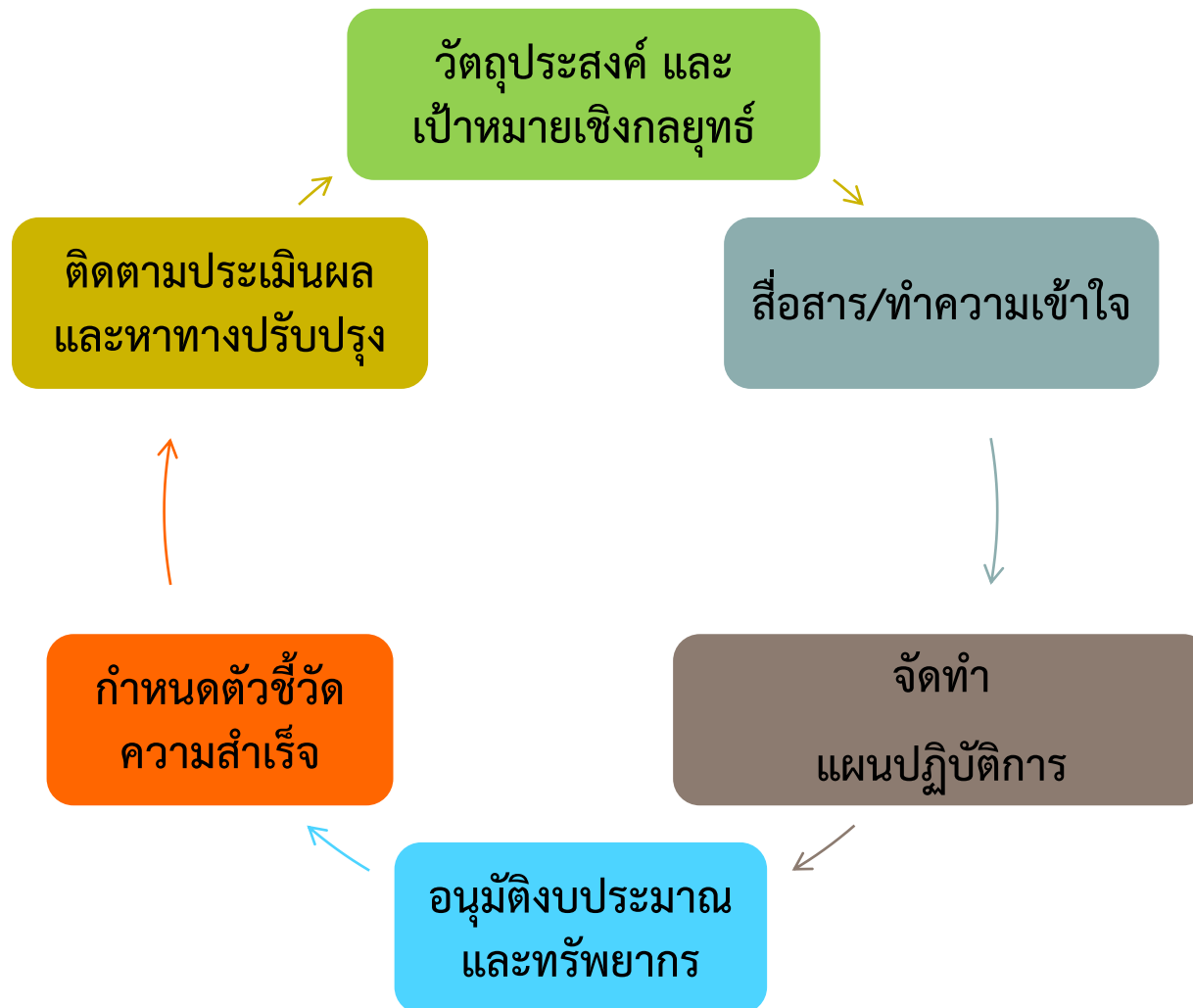
กลยุทธ์ที่ดี

- ควรตอบสนองความท้าทายขององค์กร
- ควรใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ควรตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล
- ควรตอบสนองทั้งความท้าทายระยะสั้นและระยะยาว
- ควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

ตัวอย่างเครื่องมือที่นิยมใช้ในการวางกลยุทธ์

- **SWOT & TOWS MATRIX**
- **5 FORCES ANALYSIS**
- **CAPABILITY ANALYSIS**
- **PEST ANALYSIS**
- **RESOURCE BASE VIEW**
- **POSITIONING**
- **BLUE OCEAN**
- **STRATEGY MAP**

ตัวอย่างระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



ตัวอย่างแผนปฏิบัติการในรูปแบบต่างๆ

- แผนการผลิตบัณฑิต
- แผนการพัฒนาหลักสูตรใหม่
- แผนปรับปรุงการบริการ
- แผนการขยายรพ.
- แผนด้านการวิจัย

- แผนการตลาด

ตัวอย่างแผนทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ

แผนด้านการเงิน

- แผนงบประมาณ
- แผนงบลงทุน
- แผนงบดำเนินการ
- **Scenario Planning**
- แผนจัดการความเสี่ยง

แผนด้านทรัพยากรบุคคล

- แผนอัตรากำลัง
- แผนพัฒนาบุคลากร
- แผนปรับโครงสร้าง

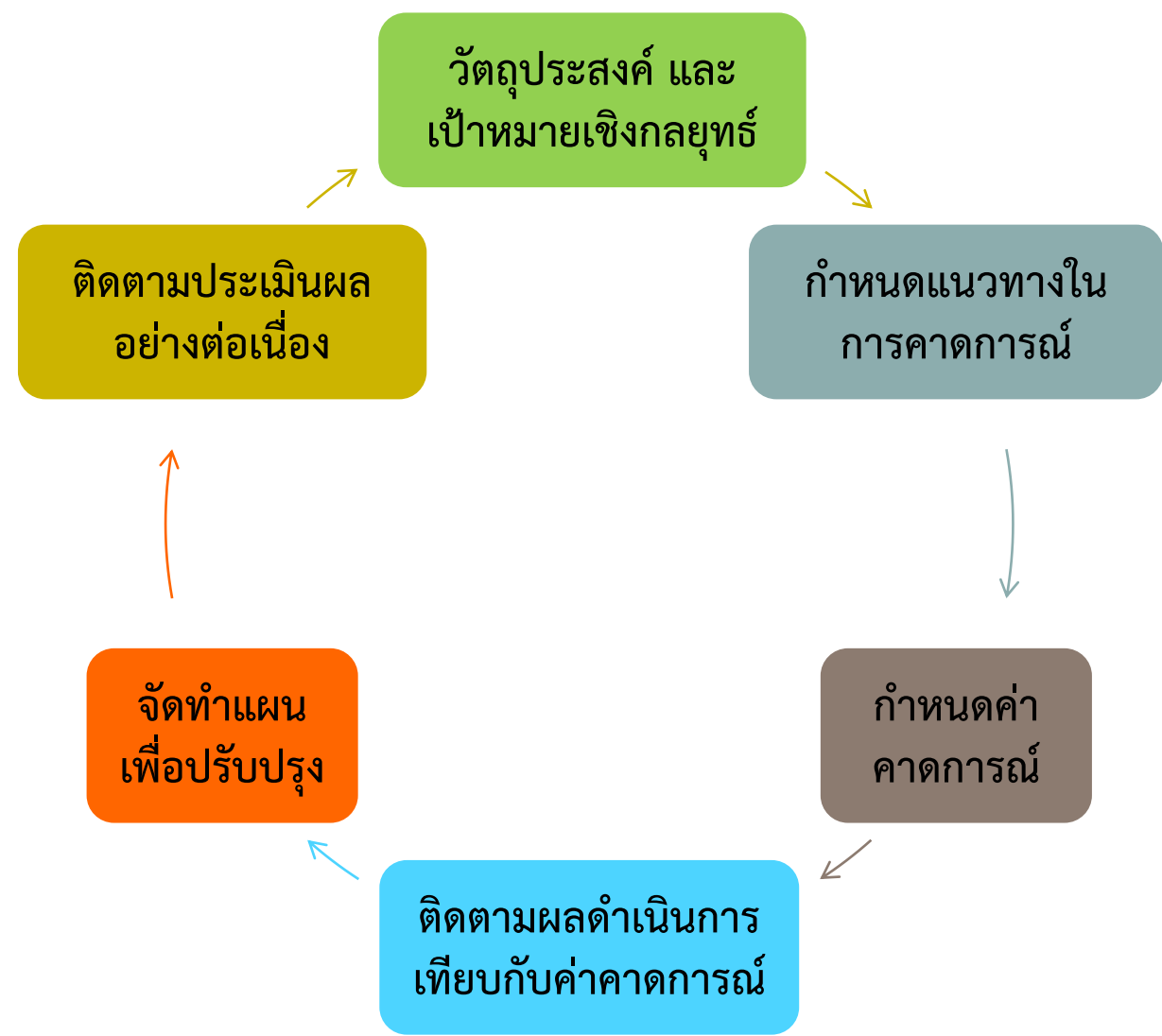
การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

- ถ่ายทอดครอบคลุมทุกหน่วยงาน ทุกระดับชั้น จนกระทั่งถึงรายบุคคล
- ถ่ายทอดครอบคลุมผู้ส่งมอบหรือคู่ความร่วมมือที่สำคัญด้วย
- มีการเตรียมทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอและสมดุล
- มีตัววัดที่ใช้ในการติดตามความสำเร็จ
- มีการติดตามความคืบหน้าของแผนอย่างสม่ำเสมอ
- เชื่อมโยงกับการประเมินผลงานบุคลากรและระบบยกย่องชมเชย

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

คำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจอิงกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา หรือผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ ทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่มีพลวัต หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต นอกจากนี้ การคาดการณ์เป็นการบูรณาการการประมาณการของอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์กร รวมทั้งชี้ให้เห็นว่าต้องมีการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรมในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนที่สำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ



การคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ดี

- ครอบคลุมทุกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- กำหนดค่าคาดการณ์ล่วงหน้าตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้
- ควรมีค่าเทียบเคียง/ค่าเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย
- ควรติดตามผลลัพธ์เทียบกับค่าคาดการณ์และค่าเปรียบเทียบกับอย่างสม่ำเสมอ

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

ความผูกพันของ ลูกค้า

- การกำหนดหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และ บริการการศึกษาอื่นๆ และการส่งเสริมผู้เรียน
- การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เสียงของลูกค้า

- การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

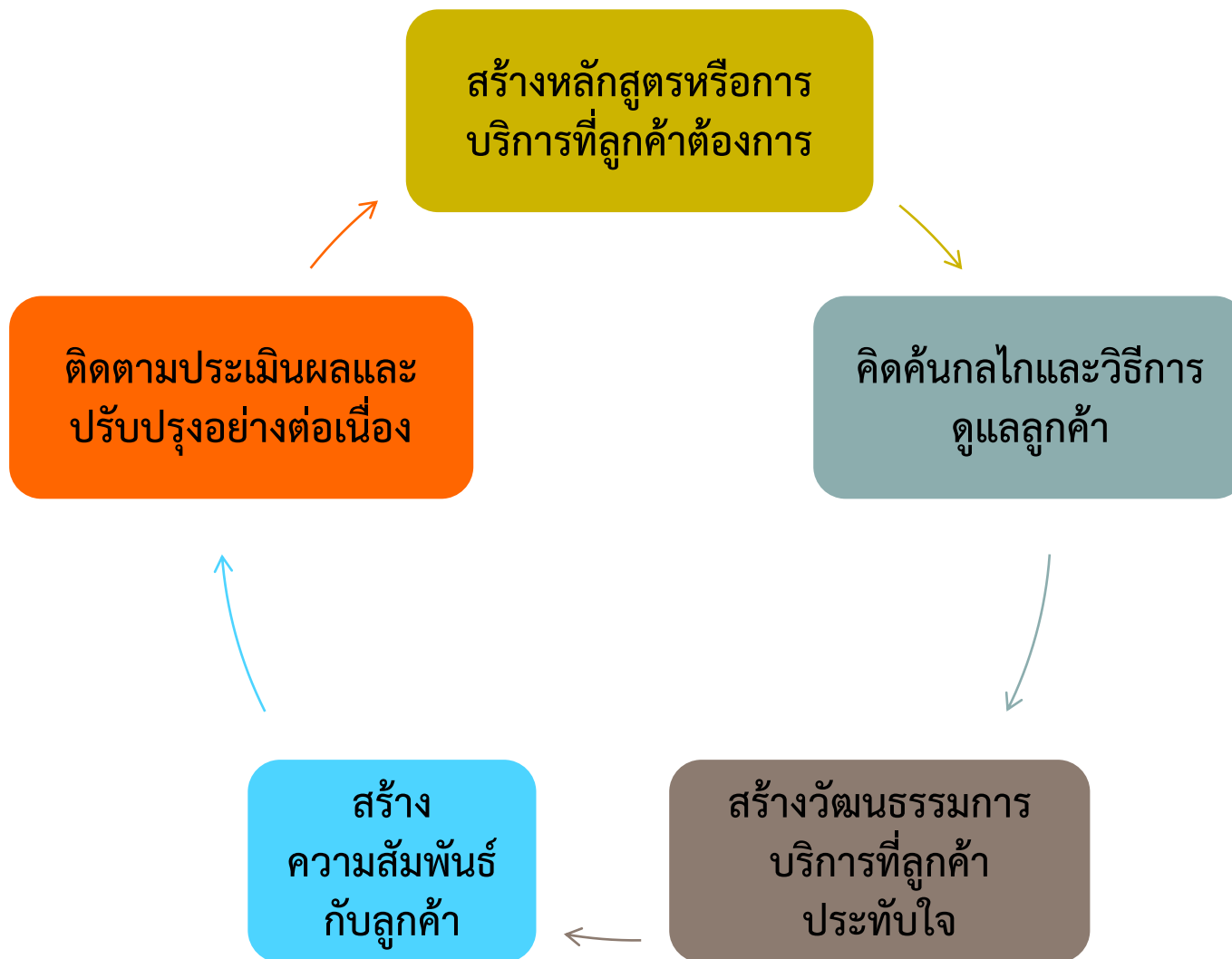
ลูกค้า (Customers)

ในเกณฑ์การศึกษาคำว่า “ลูกค้า” หมายถึง ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นผู้ใช้หรือมีโอกาสมาเลือกเรียนหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้างๆ ครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย

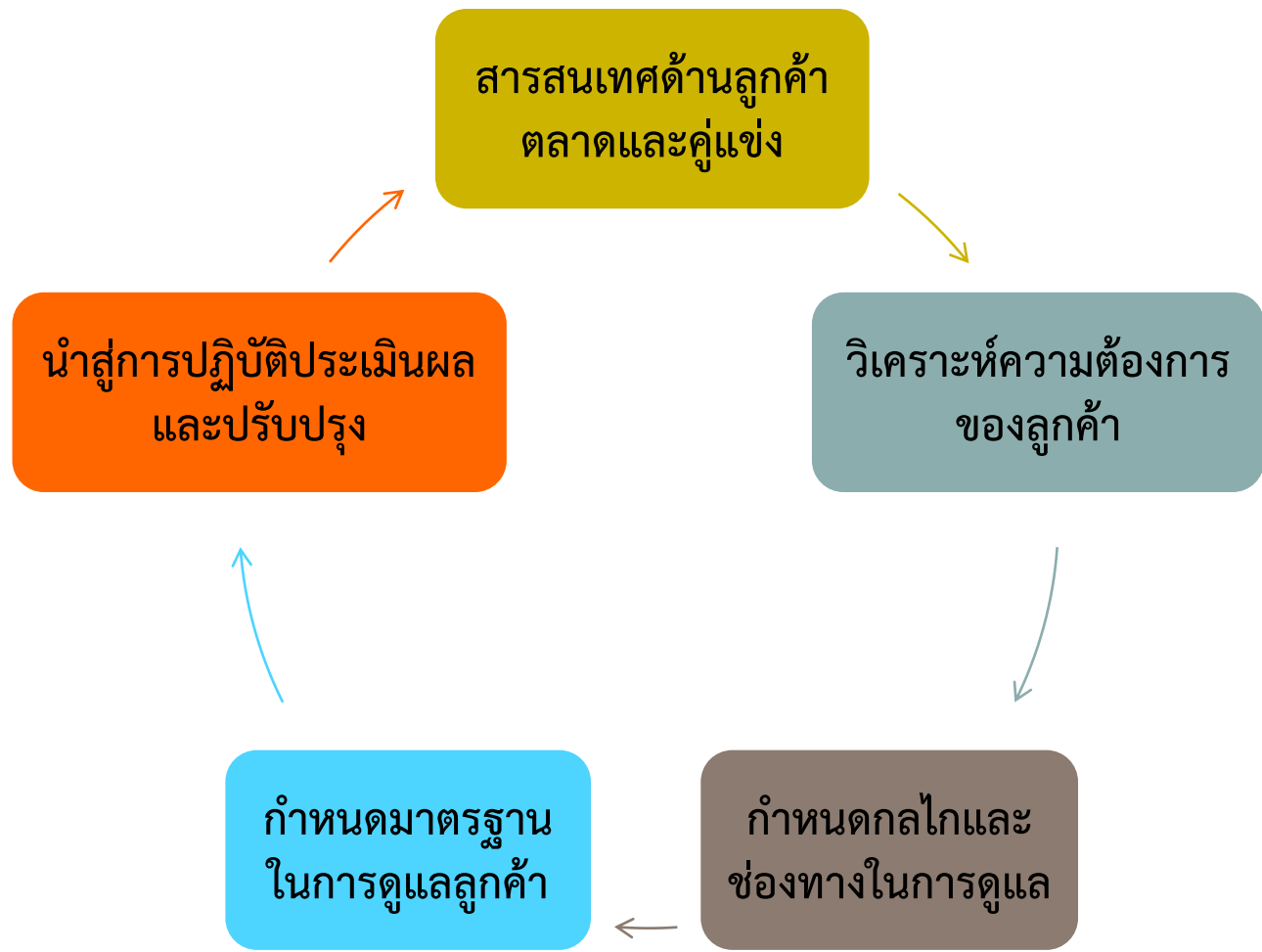
ความผูกพันของลูกค้า (Customer engagement)

หมายถึง การลงทุนหรือการตัดสินใจเข้าเรียนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ทั้งนี้ขึ้นกับความสามารถของสถาบันในการสนองความต้องการและสร้าง ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เขากลับมาใช้หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ ของสถาบัน รวมถึงความเต็มใจที่จะ อุทิศตนสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบันและหลักสูตรรวมทั้งบริการ ต่างๆอย่างแข็งขัน

การสร้าง ความผูกพันของลูกค้า



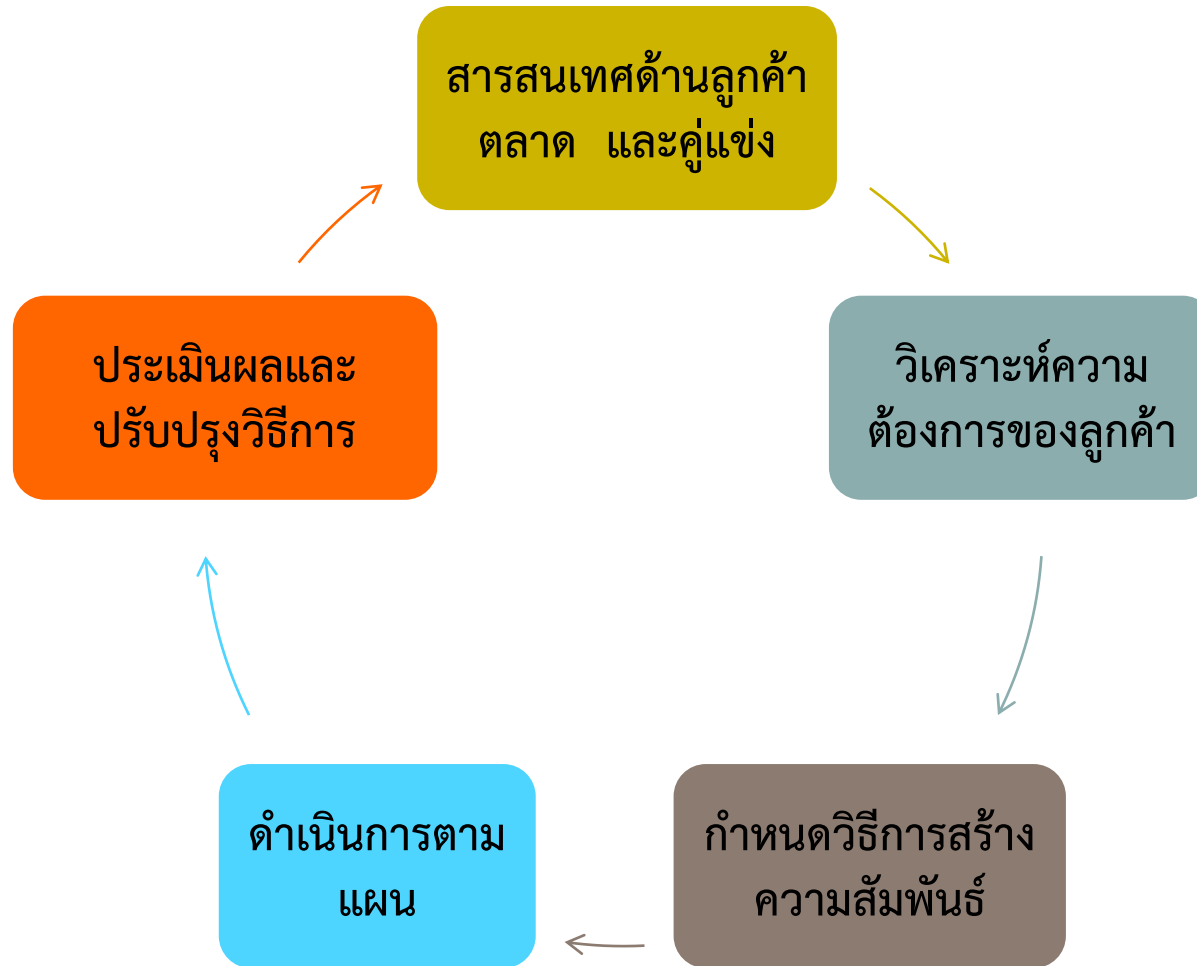
ตัวอย่างกระบวนการคิดค้นวิธีการดูแลลูกค้า



ตัวอย่างกระบวนการสร้างวัฒนธรรมบริการ



ตัวอย่างกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า



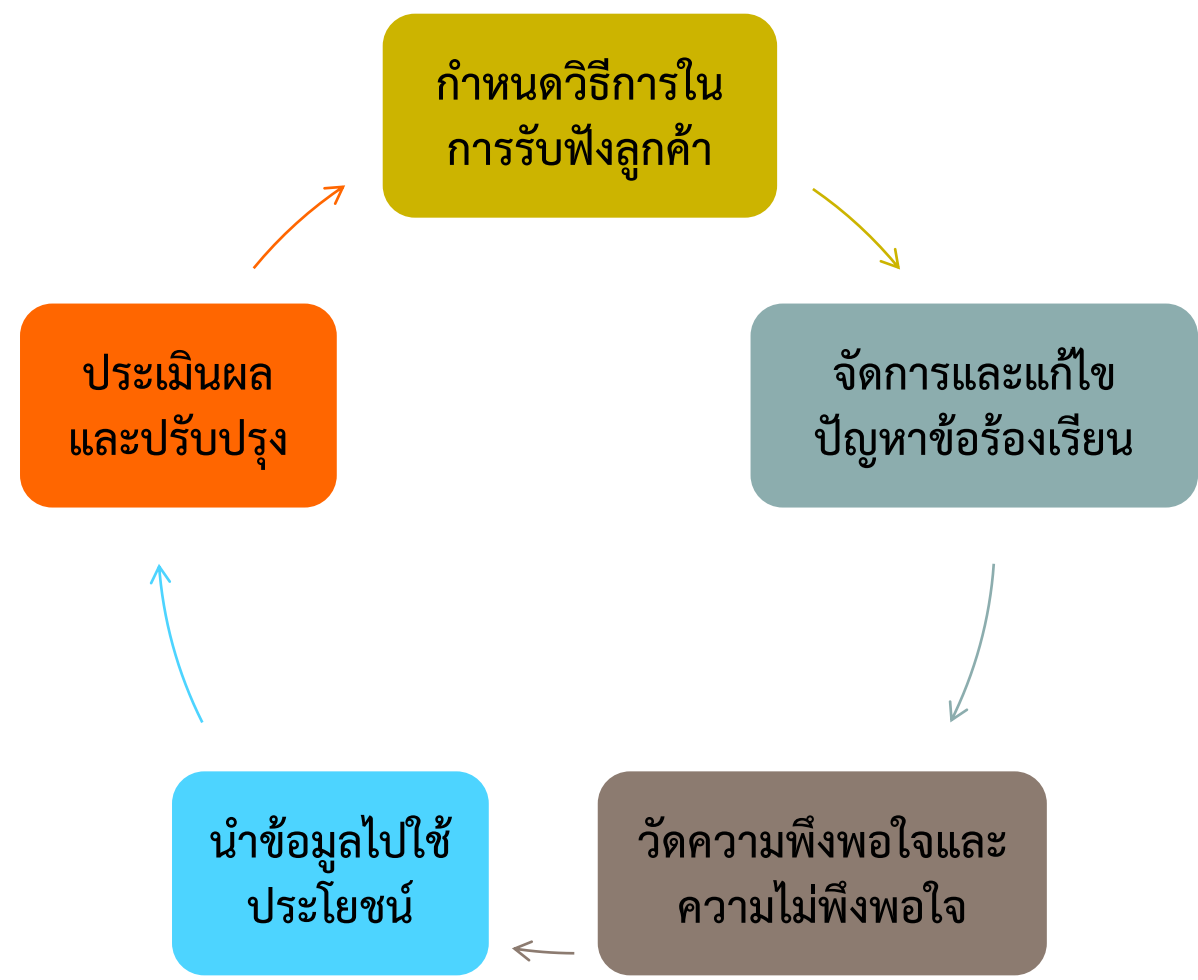
การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าควรคำนึงถึง

- การทำให้ได้ผู้เรียนที่มีคุณภาพและครบจำนวนที่ต้องการ
- การทำให้ผู้เรียนพึงพอใจและประทับใจ
- การทำให้ผู้เรียนมีความผูกพันเพิ่มขึ้น ซึ่งจะสะท้อนผ่าน
 - การแนะนำรุ่นน้อง
 - การกลับมาเรียนในระดับที่สูงขึ้น
 - ความกลับมาช่วยเหลือคณะฯในรูปแบบต่างๆ เช่น บริจาคเงิน
 - การพูดถึงหรือความภาคภูมิใจในสถาบัน

เสียงของลูกค้า (Voice of Customers)

- “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง ในการค้นหา ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน
- การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง การรับข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจมาเรียนหรือใช้บริการและตัดสินใจผูกสัมพันธ์

เสียงของลูกค้า



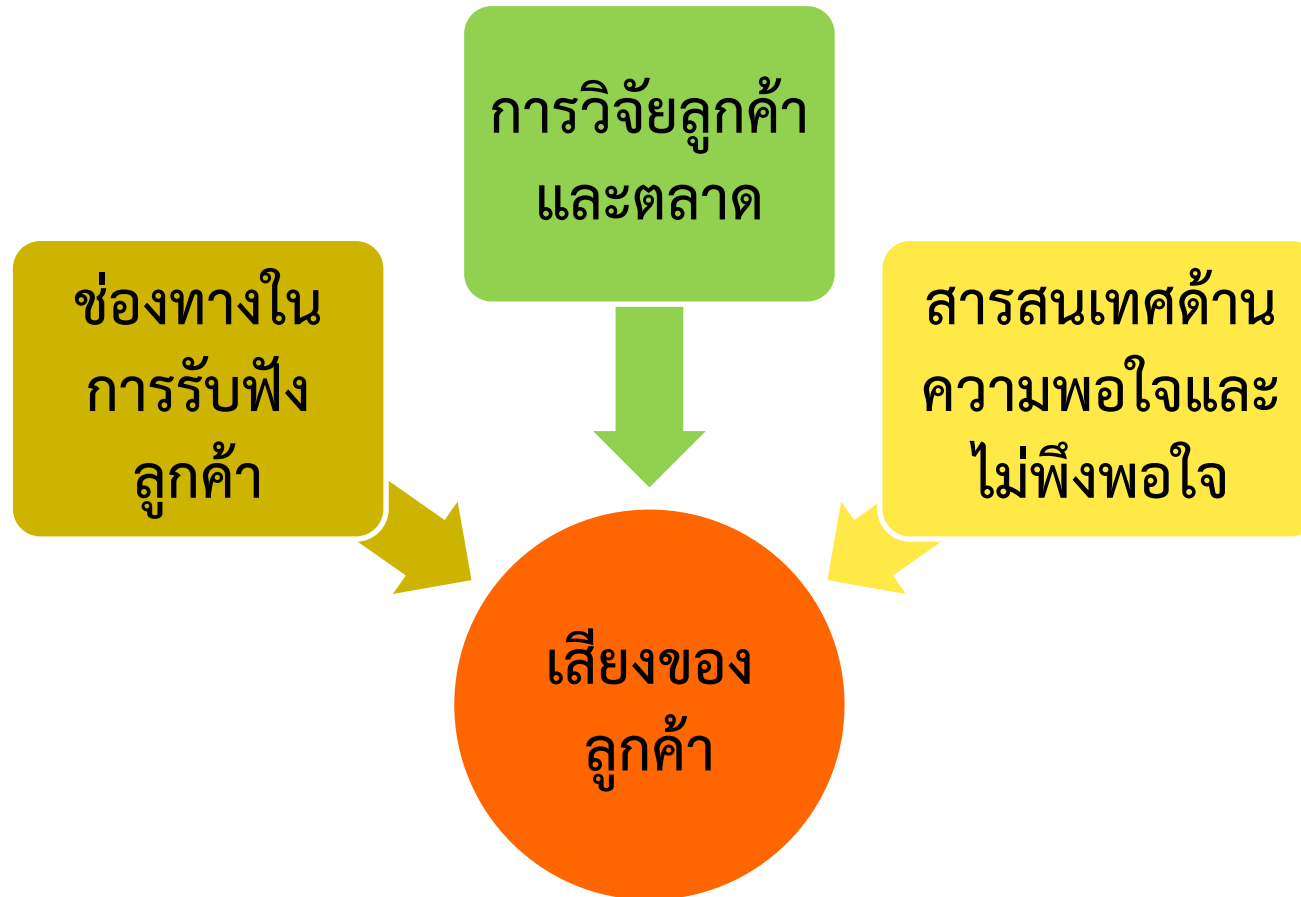
การรับฟังลูกค้าหลังจากใช้บริการ

- ควรหาทางรับฟังความเห็นลูกค้าทั้งในแง่ หลักสูตร การดูแลให้บริการ ตลอดจนความคิดเห็นเมื่อลูกค้าเข้ามาสัมผัสกับการดำเนินการของเรา
- วิธีการอาจแตกต่างกันไปตามกลุ่มของลูกค้าหรือส่วนตลาด รวมถึงวงชีพของความเป็นลูกค้า และรวมทั้งผู้ที่อาจมาเป็นลูกค้าในอนาคตและลูกค้าของคู่แข่ง
- ข้อมูลที่ได้ควรทำให้เราสามารถแก้ไขได้ทันเวลาที่ ไม่ควรเน้นซ้ำเกิน

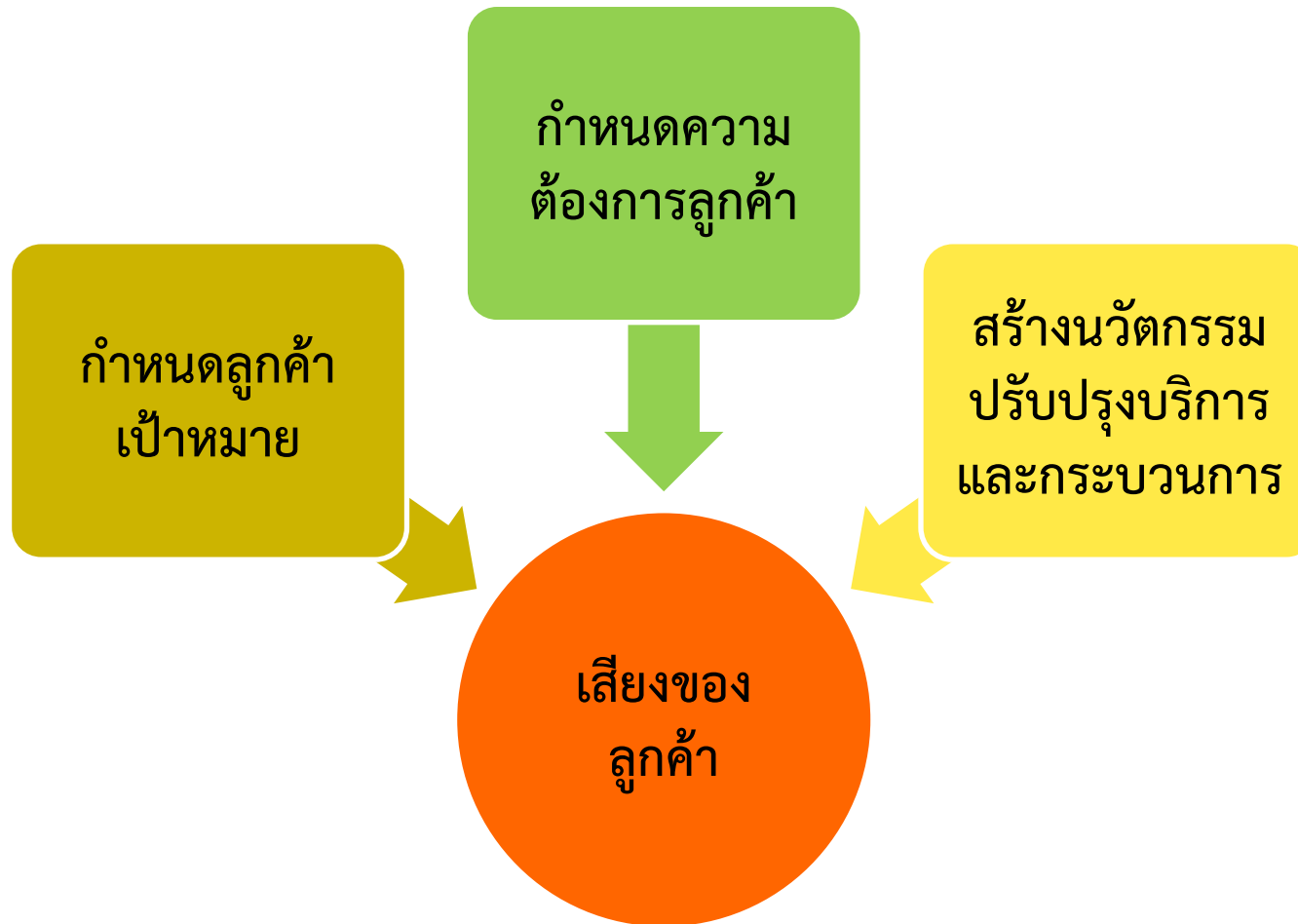
การจัดการข้อร้องเรียนที่ดี

- สามารถแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าด้วยความรวดเร็ว
- ยังคงรักษาระดับความเชื่อมั่นของลูกค้า
- ยังคงทำให้ลูกค้ามีความประทับใจและผูกพันมากขึ้น
- มีการรวบรวมเพื่อวิเคราะห์หาทางป้องกันเชิงระบบ

เสียงของลูกค้า



การใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้า



หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และจัดการความรู้

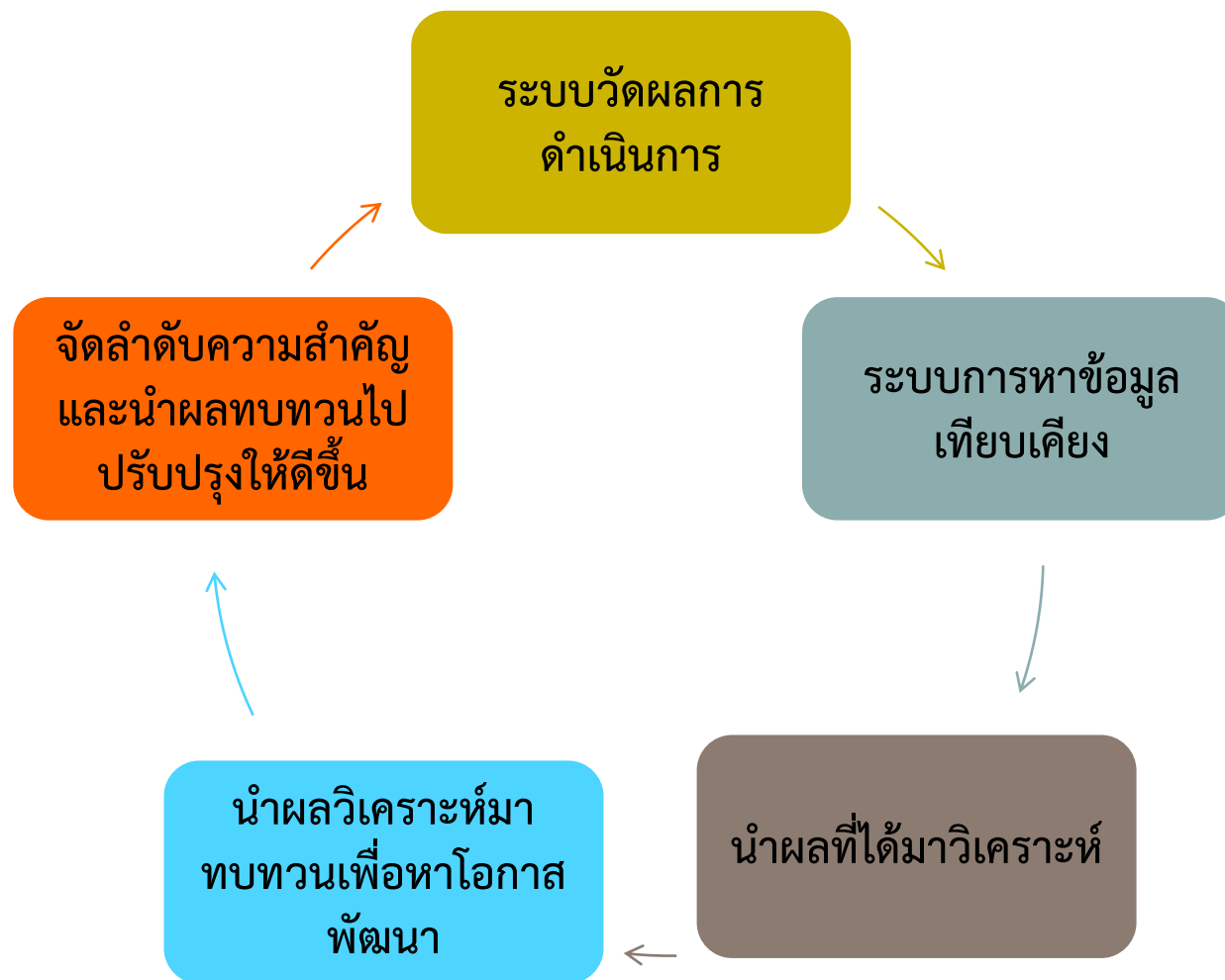
การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุง

- ระบบการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ

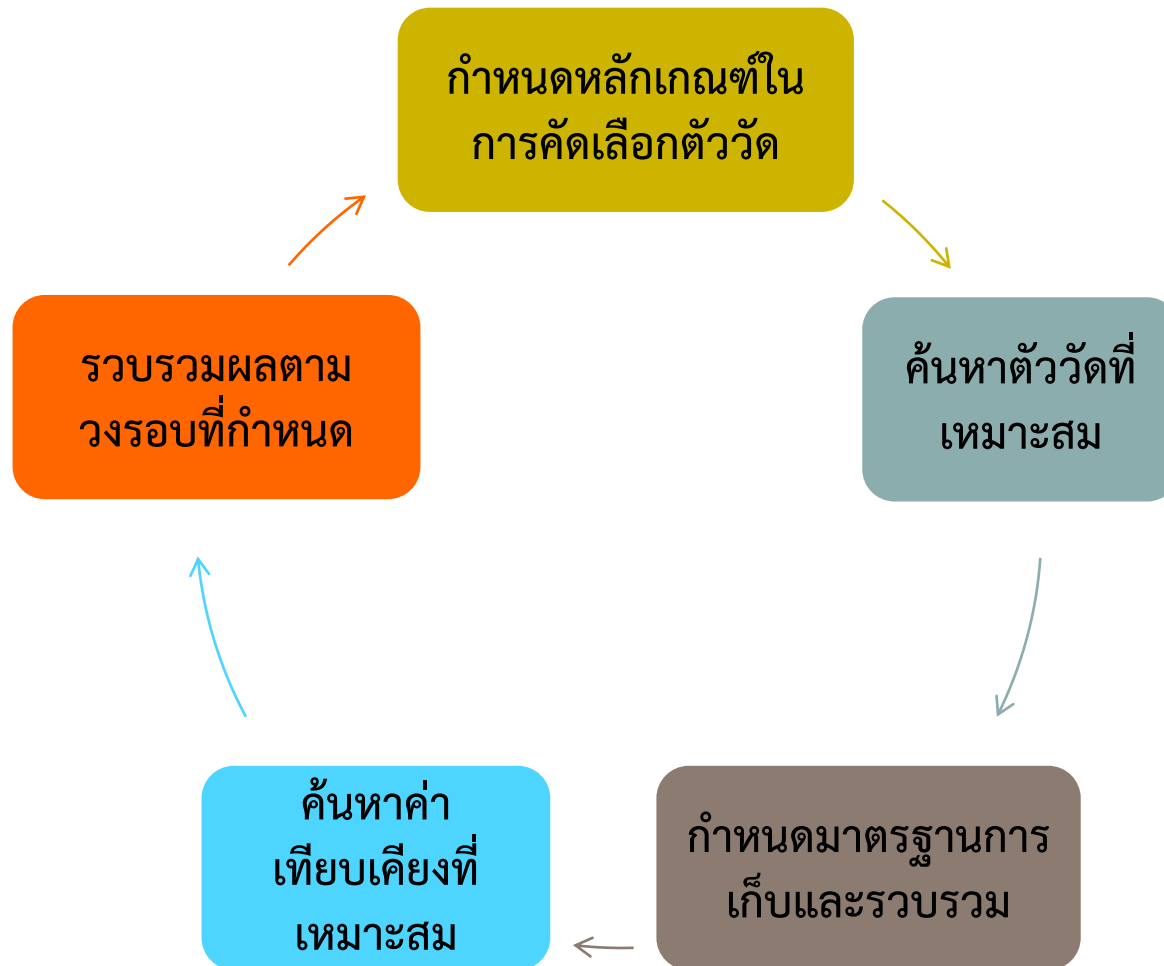
การจัดการ สารสนเทศและ ความรู้

- การจัดการให้ข้อมูลสารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ มีคุณภาพและพร้อมใช้
- การสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้

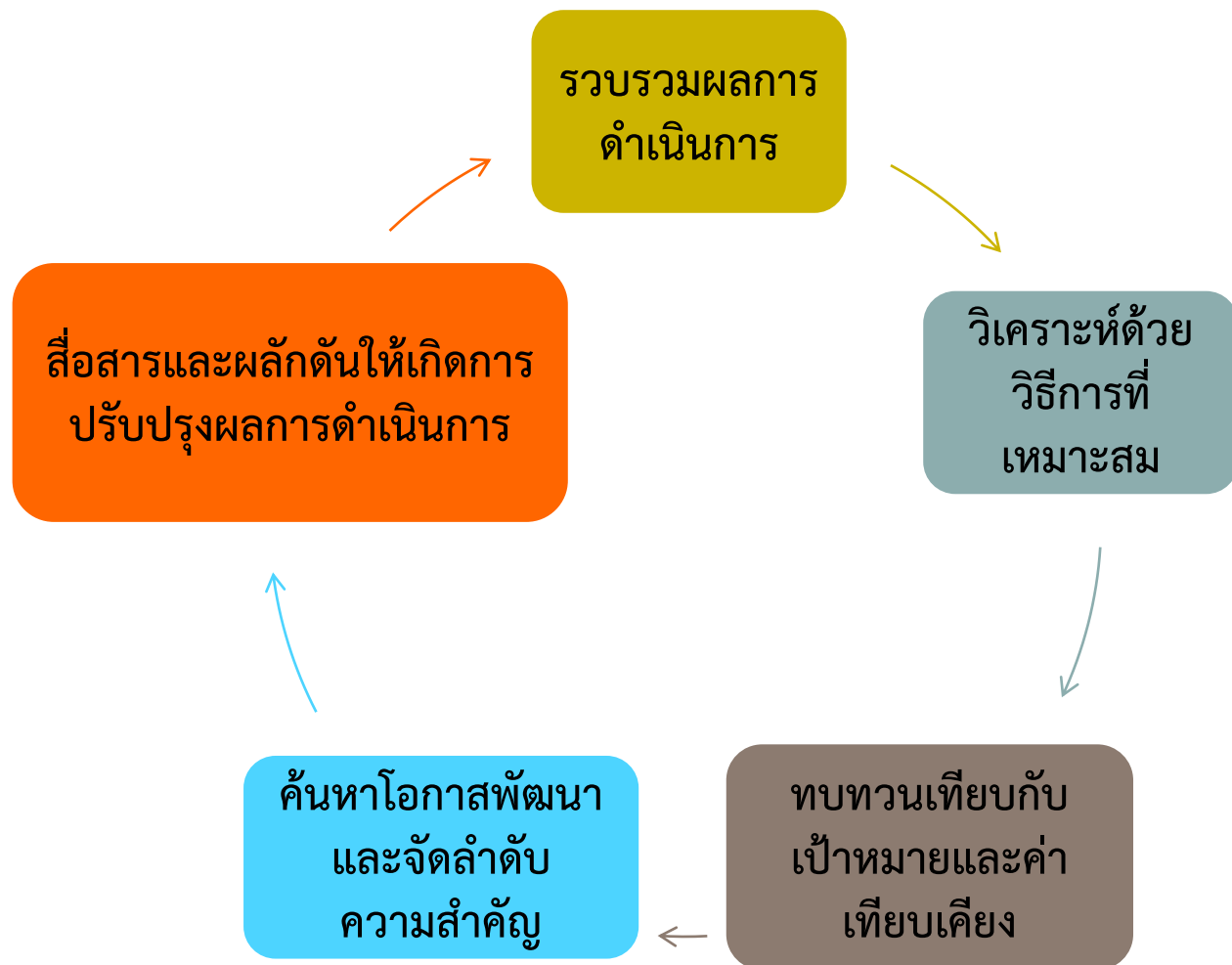
กระบวนการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุง



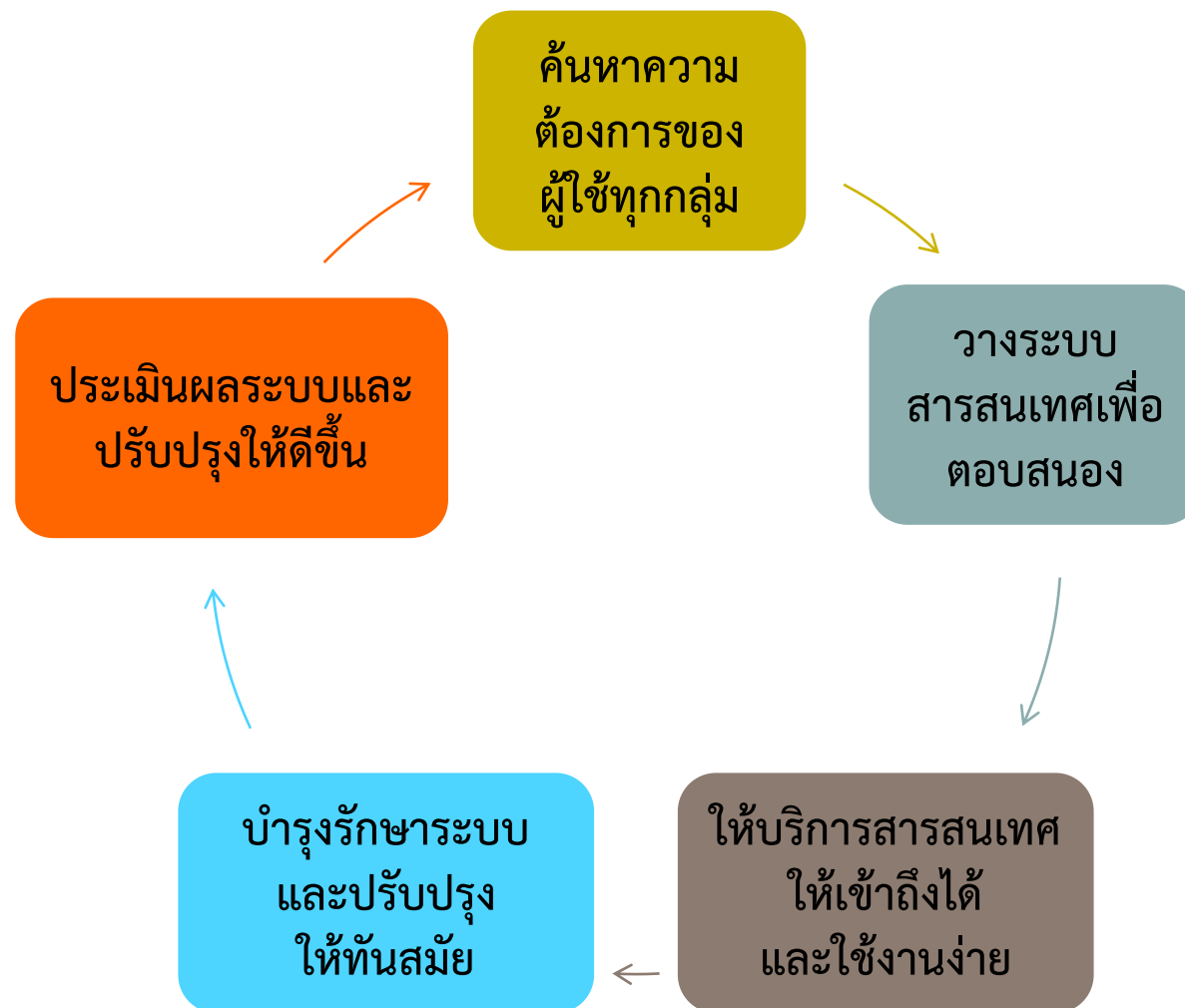
ตัวอย่างระบบวัดผลการดำเนินการ



ตัวอย่างระบบการจัดการผลการดำเนินการ



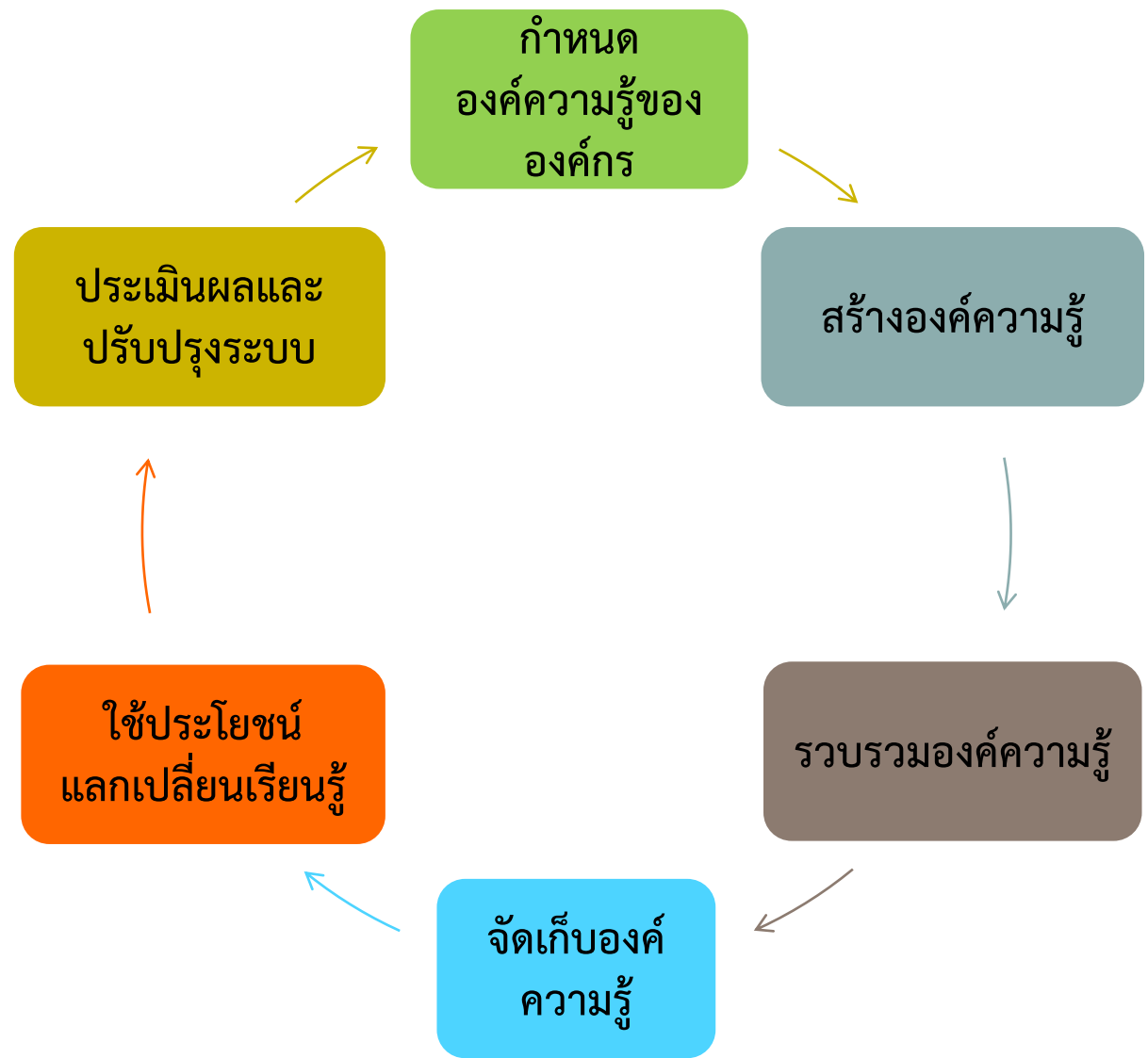
กระบวนการจัดการระบบสารสนเทศ



การบำรุงรักษาระบบควรคำนึงถึง

- ความน่าเชื่อถือของระบบ
- ความปลอดภัยของระบบ
- ความใช้งานง่ายของระบบ
- ความพร้อมใช้และการใช้งานได้อย่างต่อเนื่องของระบบ
- คุณภาพของข้อมูลในระบบ (แม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ทันกาล ปลอดภัย เป็นความลับ)

กระบวนการจัดการความรู้



การจัดการความรู้ควรคำนึงถึง

- การถ่ายโอนความรู้ทั้งภายในและนอกองค์กร
- การรวบรวมการปฏิบัติที่ดีและส่งเสริมให้เกิดการเผยแพร่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้
- การรวบรวมสินทรัพย์ทางความรู้ไปประกอบการวางแผนกลยุทธ์

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

การผูกใจ ผู้ปฏิบัติงาน

- สร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน ให้รางวัล เพื่อสร้างผลการดำเนินงานที่ดี
- การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
- การประเมินความผูกพันและการใช้ประโยชน์

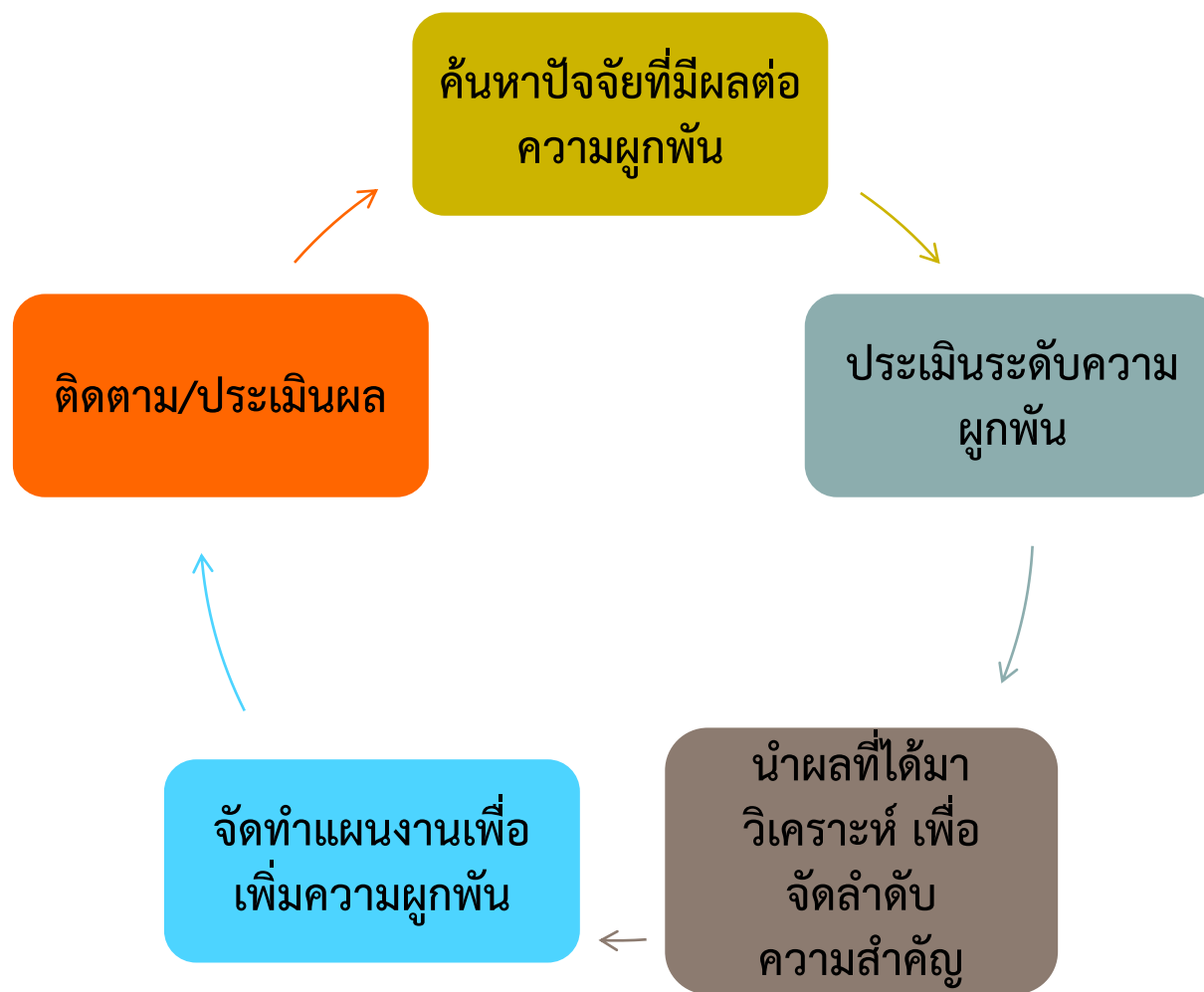
สภาพแวดล้อมใน การทำงาน

- การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- การทำให้ที่ทำงานปลอดภัย มีการป้องกันภัย และบุคลากรได้รับการสนับสนุน

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce engagement)

- คำว่า “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญา เพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัด ด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

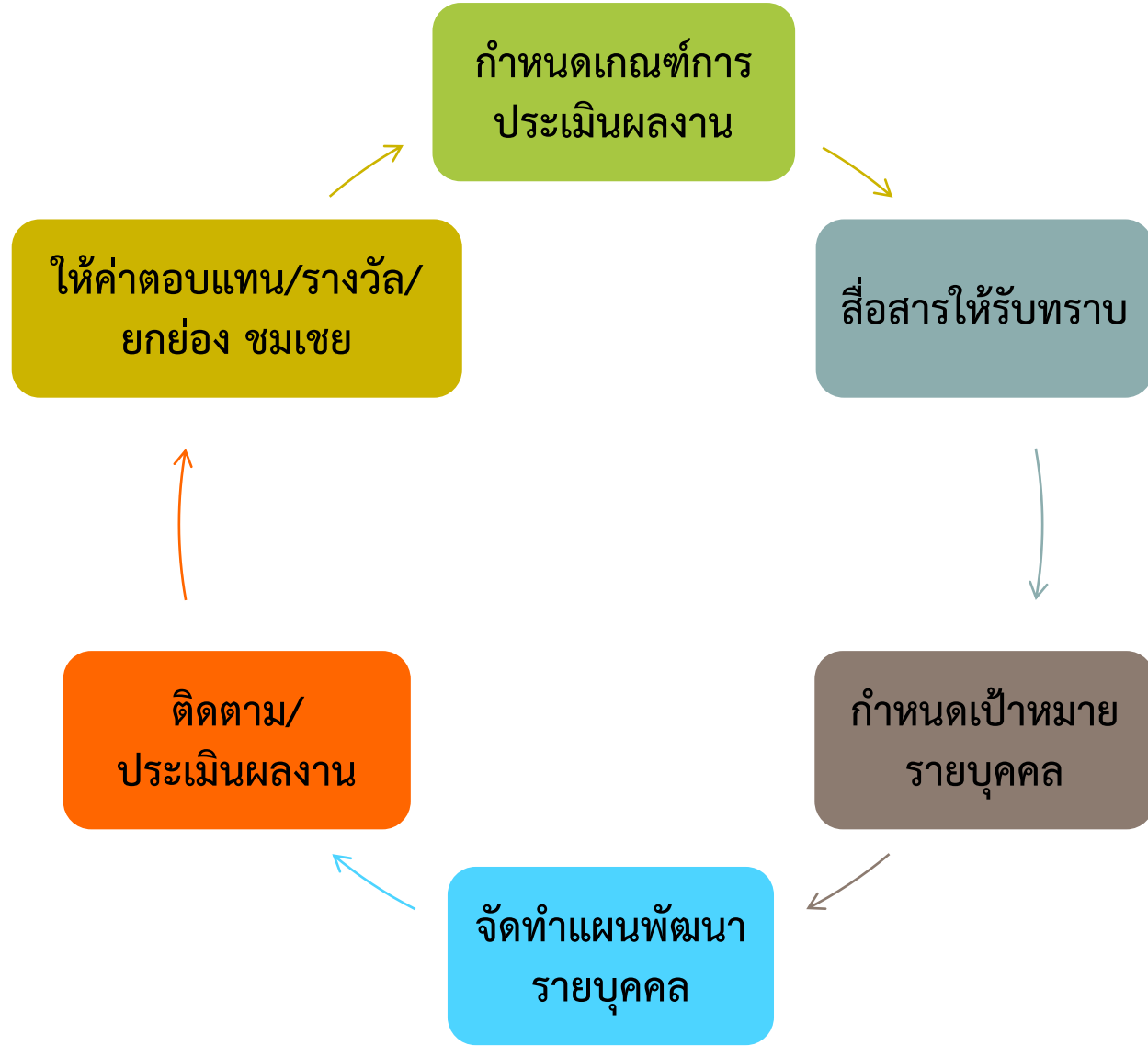
กระบวนการสร้างความผูกพันของบุคลากร



สิ่งที่ควรคำนึงถึง

- ควรใช้วิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มพนักงาน
- การวัดระดับความผูกพัน อาจใช้ตัววัดที่ไม่เป็นทางการ
- ตัวอย่างปัจจัยความผูกพัน อาทิ วัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงาน ระบบการประเมินผลงาน ค่าตอบแทนและแรงจูงใจอื่นๆ ความก้าวหน้าในงาน การได้รับการพัฒนา เป็นต้น

กระบวนการจัดการผลการดำเนินงานของบุคลากร



สิ่งที่ควรคำนึงถึง

- ควรใช้วิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มพนักงาน
- ปัจจัยในการประเมินควรบูรณาการกับเป้าหมายองค์กรยุทธศาสตร์ และส่งเสริมการมุ่งเน้นลูกค้า
- ระบบการประเมินผลงาน ควรส่งเสริมให้ เกิดผลงานที่ดี และเพิ่มความผูกพันของบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ



สิ่งที่ควรคำนึงถึง

- ความจำเป็นด้านการพัฒนาควรเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร ความท้าทายขององค์กร ความสามารถพิเศษขององค์กร
- ความเชื่อมโยงกับความจำเป็นขององค์กร ได้แก่ เทคโนโลยี นวัตกรรม ความจำเป็นด้านผลการดำเนินการ จริยธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ
- ความเชื่อมโยงกับความจำเป็นด้านการเรียนรู้ส่วนบุคคล ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน แผนพัฒนาส่วนบุคคล

สิ่งที่ควรคำนึงถึง

การประเมินผลการเรียนรู้ อาจทำได้ 4 ระดับ คือ

- การตอบสนองความต้องการการเรียนรู้
- ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหา
- การนำไปประยุกต์ใช้ในงาน
- ผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับ

กระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ



ขีดความสามารถของบุคลากร (**Capability**)

- คำว่า “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถ ขององค์กรที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงานด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ (**Competency**) ของบุคลากร
- ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า/ผู้เรียน นวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ รวมทั้งตอบสนองธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

กระบวนการจัดการขีดความสามารถบุคลากร



อัตรากำลังบุคลากร (**Capacity**)

- คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สำเร็จ

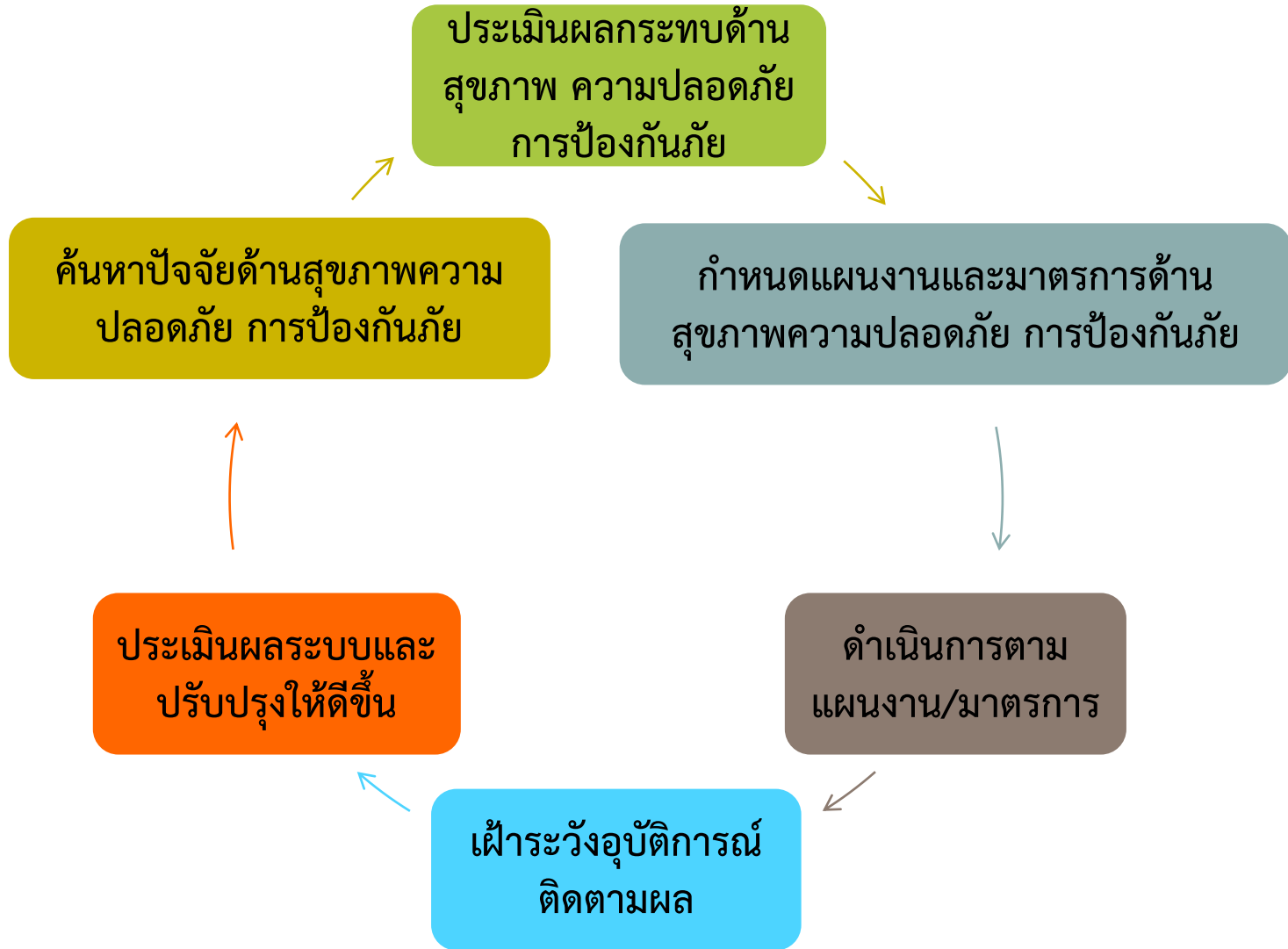
กระบวนการจัดการอัตรากำลังบุคลากร



สิ่งที่ควรคำนึงถึง

- การจัดการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ก็เพื่อส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์องค์กร และส่งเสริมให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดี
- การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และการจัดการบุคลากร ควรคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากร หลักสิทธิมนุษยชน ตลอดจนหลักสิทธิแรงงาน

กระบวนการจัดการขีดความสามารถบุคลากร



สิ่งที่ควรคำนึงถึง

- ควรให้ความสำคัญกับข้อกำหนดด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการป้องกันภัย รวมทั้งหลักสิทธิมนุษยชน ตลอดจนหลักสิทธิแรงงาน
- ควรมีการกำหนดตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจน อาทิ อัตราอุบัติเหตุ อัตราเจ็บป่วย เป็นต้น
- มาตรการที่กำหนดควรเหมาะสมกับความเสี่ยงที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากร

ตัวอย่างกระบวนการสนับสนุนบุคลากร



สิ่งที่ควรคำนึงถึง

- ควรให้ความสำคัญกับข้อกฎหมาย หลักสิทธิมนุษยชน และหลักสิทธิแรงงาน
- ควรคำนึงถึงการให้การสนับสนุนที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่แตกต่างกัน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ระบบงาน

- การออกแบบระบบงาน
- การกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ
- การเตรียมการสำหรับภาวะฉุกเฉิน

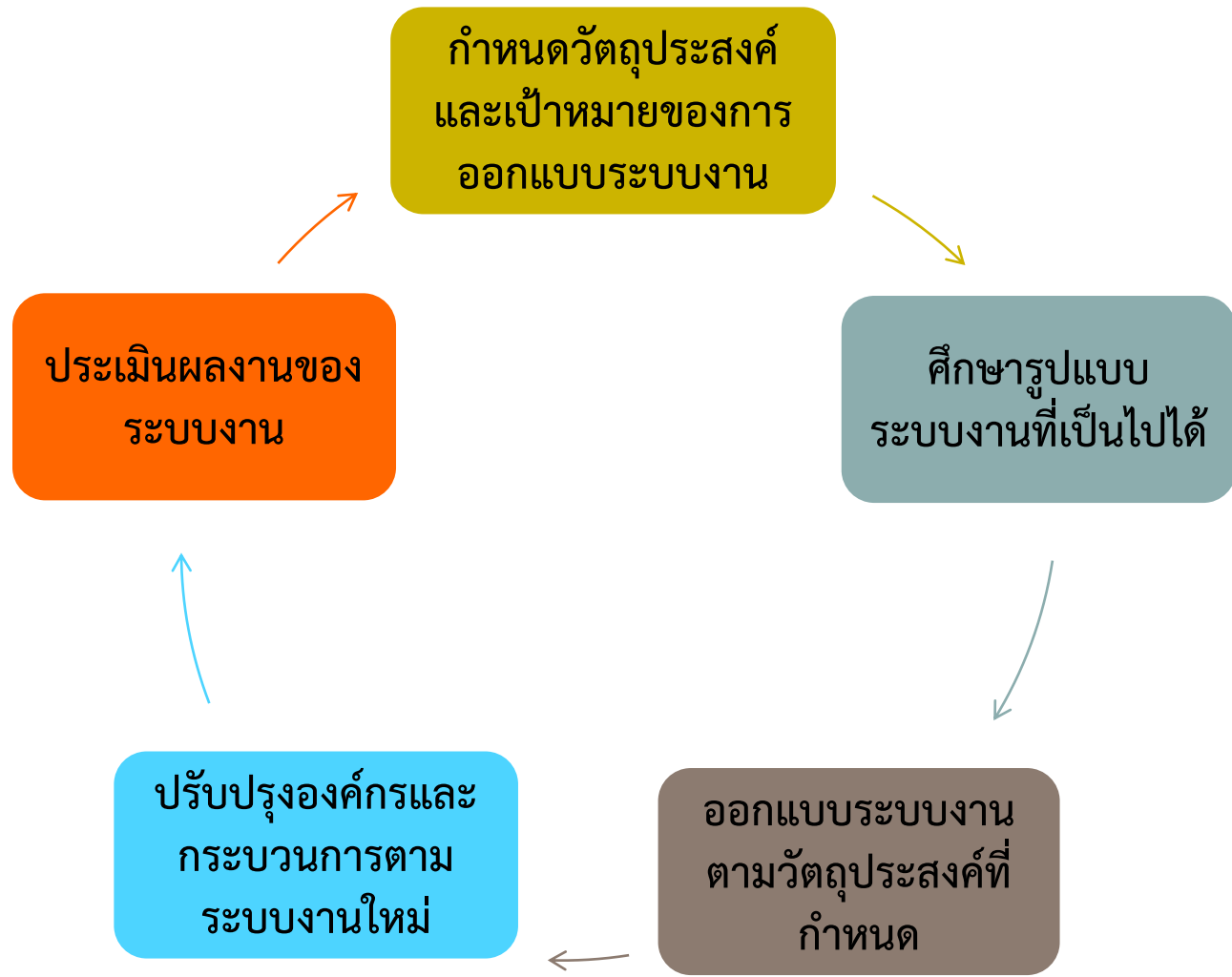
กระบวนการทำงาน

- การออกแบบ นำไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน

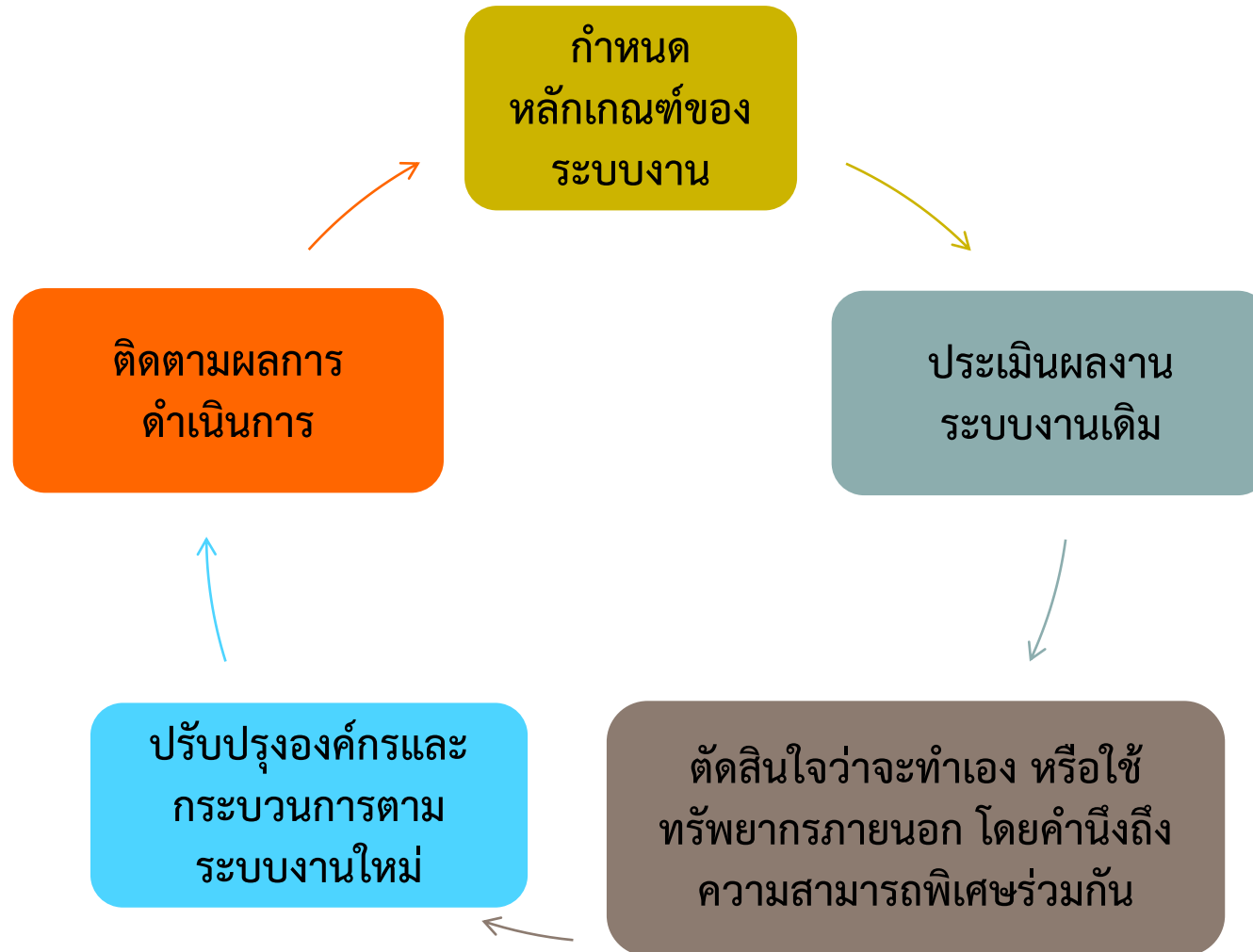
ระบบงาน (**Work system**)

- คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อให้บรรลุผลความสำเร็จ ระบบงาน เกี่ยวกับบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่จำเป็นในการสร้างและจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และกระบวนการสนับสนุน ระบบงานต้องประสานระหว่างกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จในชุมชนวิชาการ
- การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และการตัดสินใจว่าสิ่งใดที่องค์กรไม่ต้องดำเนินงานเองหรือให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดขององค์กร

ตัวอย่างกระบวนการออกแบบระบบงาน



ตัวอย่างการตัดสินใจเรื่องระบบงาน



กระบวนการทำงาน (**Work Process**)

คำว่า “กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบและการส่งมอบหลักสูตร การสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดระบบและกระบวนการสนับสนุนต่างๆ “กระบวนการทำงาน” เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับ ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของสถาบันและสร้างคุณค่ากับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

สิ่งที่ควรคำนึงถึง

- กระบวนการสำคัญควรประกอบด้วยทั้งกระบวนการสร้างคุณค่าแก่ ลูกค้า และกระบวนการสนับสนุน ที่ช่วยสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนแก่องค์กร
- การกำหนดข้อกำหนดของกระบวนการ ควรนำปัจจัยนำเข้าด้านความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฎระเบียบ มาตรฐานต่างๆ รวมทั้งความต้องการขององค์กรมาประกอบด้วย

สิ่งที่ควรคำนึงถึง

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึง

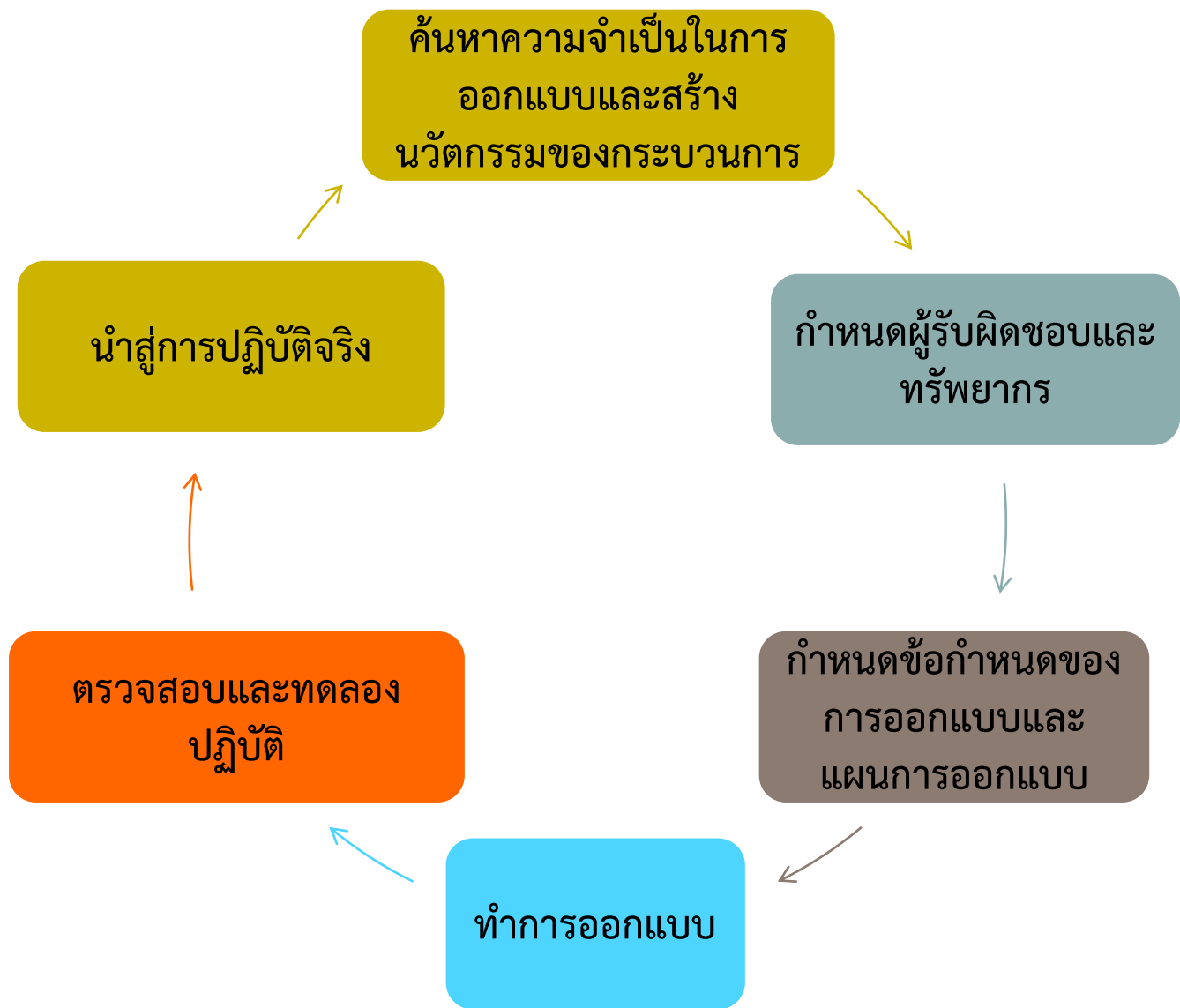
- การระดมทุน
- การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ
- การมีส่วนร่วมในการผลักดันนโยบายสาธารณะ

เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

สิ่งที่ควรคำนึงถึง

- กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรรวมถึงกระบวนการสนับสนุนที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวัน การจัดหลักสูตรและบริการอื่นๆ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกัน ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของหลักสูตรและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในองค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องมีการบูรณาการและประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการเชื่อมโยงและได้ผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุน อาจรวมถึง กระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่น

การออกแบบกระบวนการ



สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการออกแบบกระบวนการ

- การที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนตามความคาดหวังนั้น มักต้อง
 - กำหนดระดับหรือมาตรฐานความสามารถของผู้เรียนตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบและการจัดหลักสูตร
 - การเตรียมการสำหรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน
 - ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกระบวนการจัดการศึกษา เช่น ลำดับและความเชื่อมโยงของวิชาต่างๆที่เปิดสอนในแต่ละหลักสูตร อัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย ระบบเอกสาร
- ประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งหมด ควรนำมาปรับปรุงกระบวนการออกแบบและการจัดการศึกษา ส่งผลให้สามารถลดรอบเวลาการดำเนินการในอนาคต

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการออกแบบกระบวนการ

จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือใน
ขั้นตอนการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงาน กล่าวโดยรวม การ
 ออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่
 คุณค่า

โดยเฉพาะเมื่อสถาบันกลับมาทบทวนเรื่องสมรรถนะหลักของตน
 กระบวนการของผู้ส่งมอบควรจะต้องเพิ่มเติมใน 2 ประการ ได้แก่

1. การช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ
2. ในบางกระบวนการ อาจช่วยปรับปรุงระบบงานของสถาบันด้วย

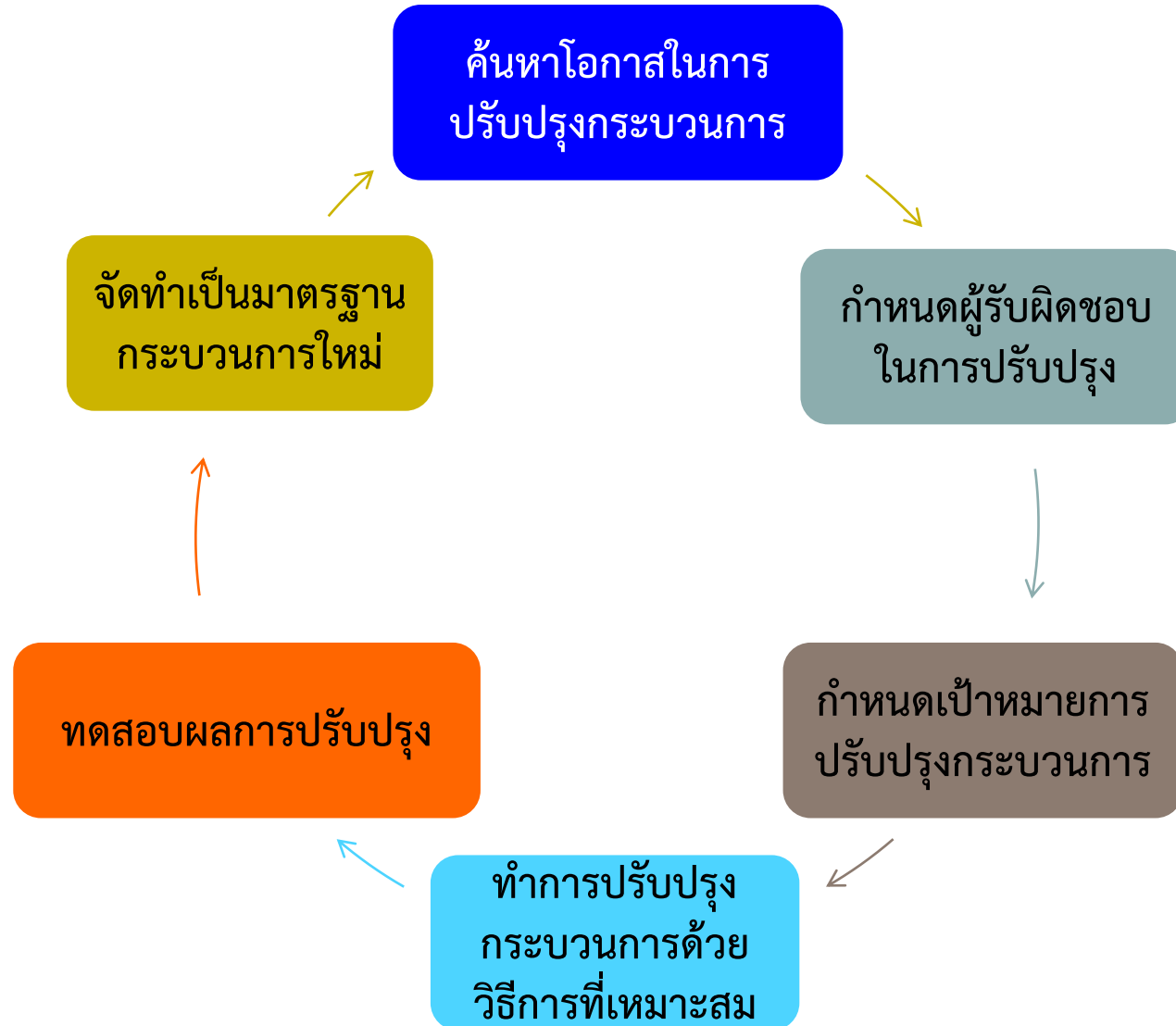
สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการออกแบบกระบวนการ

- ต้องทำให้มั่นใจความสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน
ตั้งนั้นต้องคำนึงทุกแง่มุมโดยรอบทางด้านปฏิบัติการที่จำเป็นในการจัด
หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ
- ทั้งนี้การกำหนดระดับของการบริการในภาวะฉุกเฉินขึ้นกับพันธกิจ ความ
ต้องการและข้อกำหนดที่สถาบันต้องดำเนินการ การสร้างความต่อเนื่องด้าน
ปฏิบัติการควรสอดคล้องกับการสร้างความพร้อมในการใช้งานของระบบข้อมูล
และสารสนเทศของสถาบัน

การควบคุมกระบวนการ



การปรับปรุงกระบวนการ



สิ่งที่ควรคำนึงถึง

โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการประกอบด้วย

- ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็นจากผู้ใช้บัณฑิต/ผู้รับบริการ
- ข้อมูลจากผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ
- ข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง การบริการที่ไม่ได้คุณภาพ
- อุบัติการณ์ความเสี่ยงและความสูญเสียที่พบ
- ต้นทุนที่เกิดจากการตรวจสอบ ทำซ้ำ

สิ่งที่ควรคำนึงถึง

โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการประกอบด้วย

- ค่าใช้จ่ายที่เกิดการเรียกร้องค่าเสียหาย ชดเชยจากผู้รับบริการ/
ชุมชน
- การเกิดความแปรปรวนของกระบวนการ
- ต้นทุนในการผลิตสูงกว่าคู่แข่งหรือสถาบันอื่น
- รอบเวลาในการผลิต/ให้บริการนานกว่าคู่แข่ง

สิ่งที่ควรคำนึงถึง

โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการประกอบด้วย

- ความต้องการของลูกค้า
- นวัตกรรม/เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น
- การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

สิ่งที่ควรคำนึงถึง

หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น แนวทางต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไปรวมถึง

- (1) การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้และนวัตกรรม
- (2) การวิเคราะห์กระบวนการการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
- (3) การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ
- (4) การวัดระดับเทียบเคียง
- (5) การใช้เทคโนโลยีทางเลือก
- (6) การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตัวอย่างแนวทางการปรับปรุงกระบวนการ

เพื่อปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ (6.2ข.) และลดการแปรปรวน
องค์กรอาจใช้แนวทางต่างๆ เช่น ระบบ **Lean Enterprise** วิธีการ
ของ **Six Sigma** มาตรฐาน **ISO9000 : 2000** วิธีการ
Plan-Do-Check-Act หรือเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการ
แบบอื่นๆ

ข้อคิดปิดท้าย

การพัฒนา/ปรับปรุงองค์กร
คือการเดินทางที่ไม่มีวันสิ้นสุดขององค์กร