



EdPEX Roadmap

2567-2670

ศ.สงวนสิน รัตนเลิศ

ประธานคณะกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

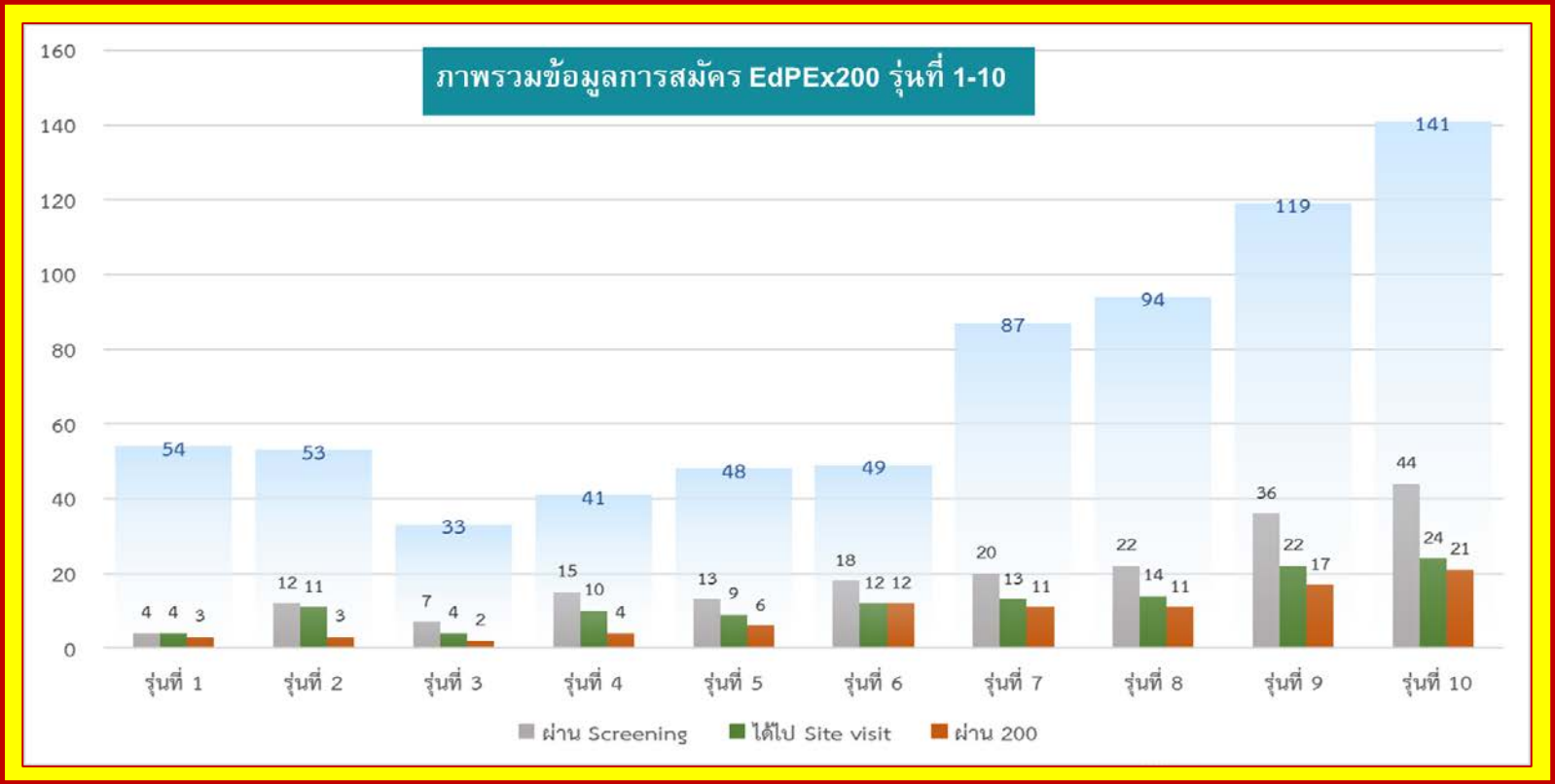
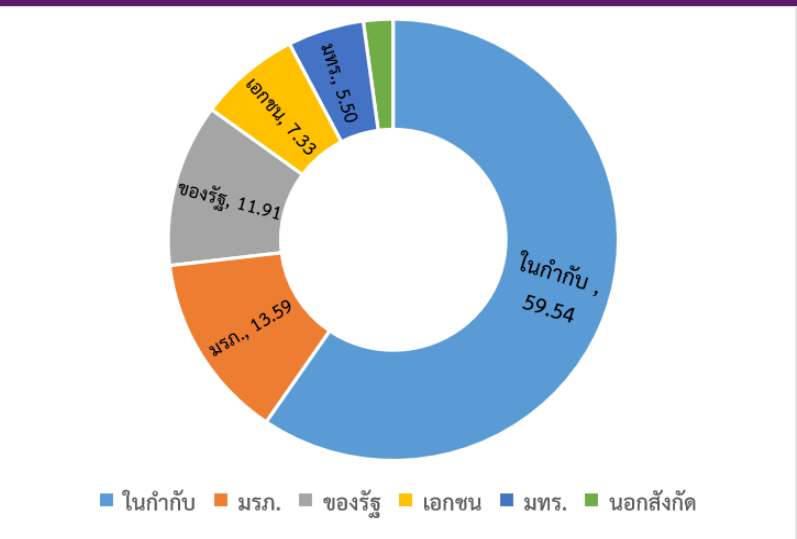


2567

หน่วยงานที่เลือกใช้เกณฑ์ EdPEx

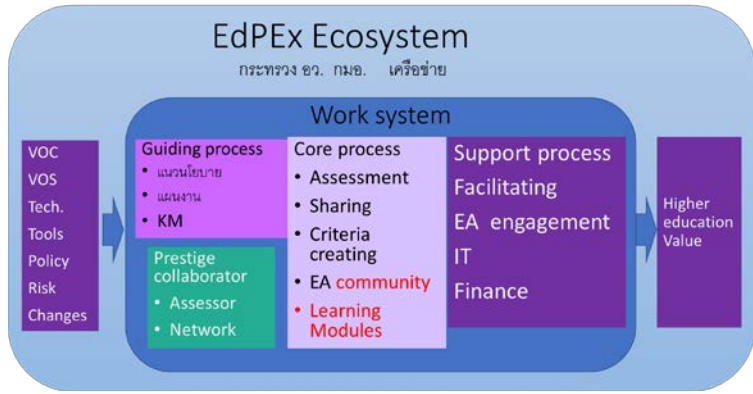
ปีการศึกษา	ระดับ สถาบัน	ระดับคณะ	รวม
2557	4	51	55
2558	6	100	106
2559	1	5	6
2560	2	38	40
2561	5	112	117
2562	5	76	81
2563	6	44	50
2564	4	44	48
2565	12	64	76
2566	7	68	75
2567	1		1
รวม	53	602	655

สังกัด สถาบันอุดมศึกษา	ระดับ สถาบัน	ระดับ คณะ	รวม
ในกำกับ	19	371	390
ของรัฐ	5	73	78
มรภ.	14	75	89
มทร.	3	33	36
นอกสังกัด	5	9	14

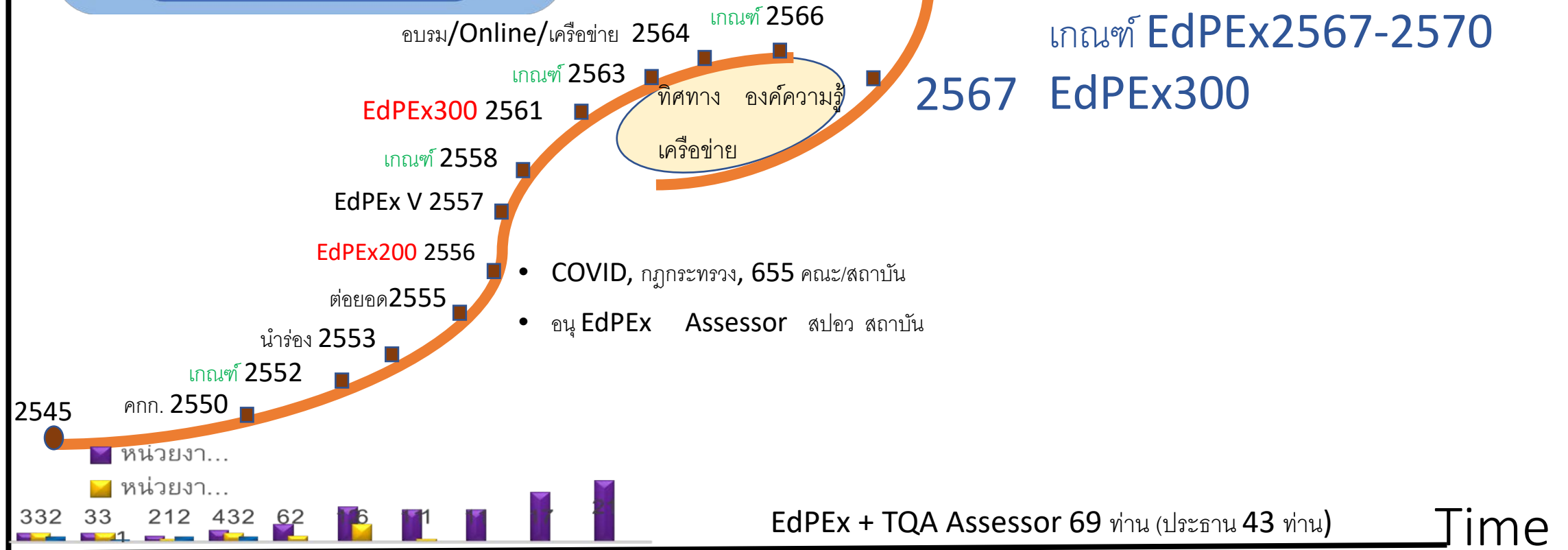


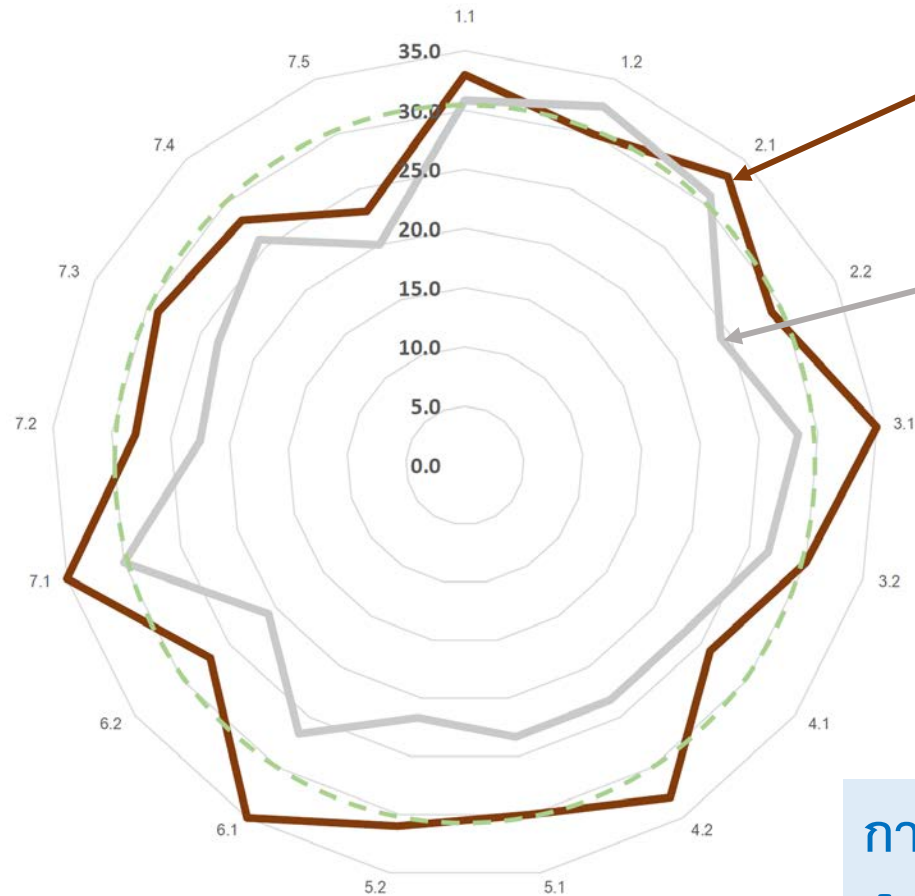
โครงการ EdPEx มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการเรียนรู้และร่วมกันพัฒนาการจัดการอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ

Growth



- สร้างคุณค่าโดดเด่น
- แข่งขันได้
- นวัตกรรมตอบโจทย์
- ความมั่นคงทางการเงิน

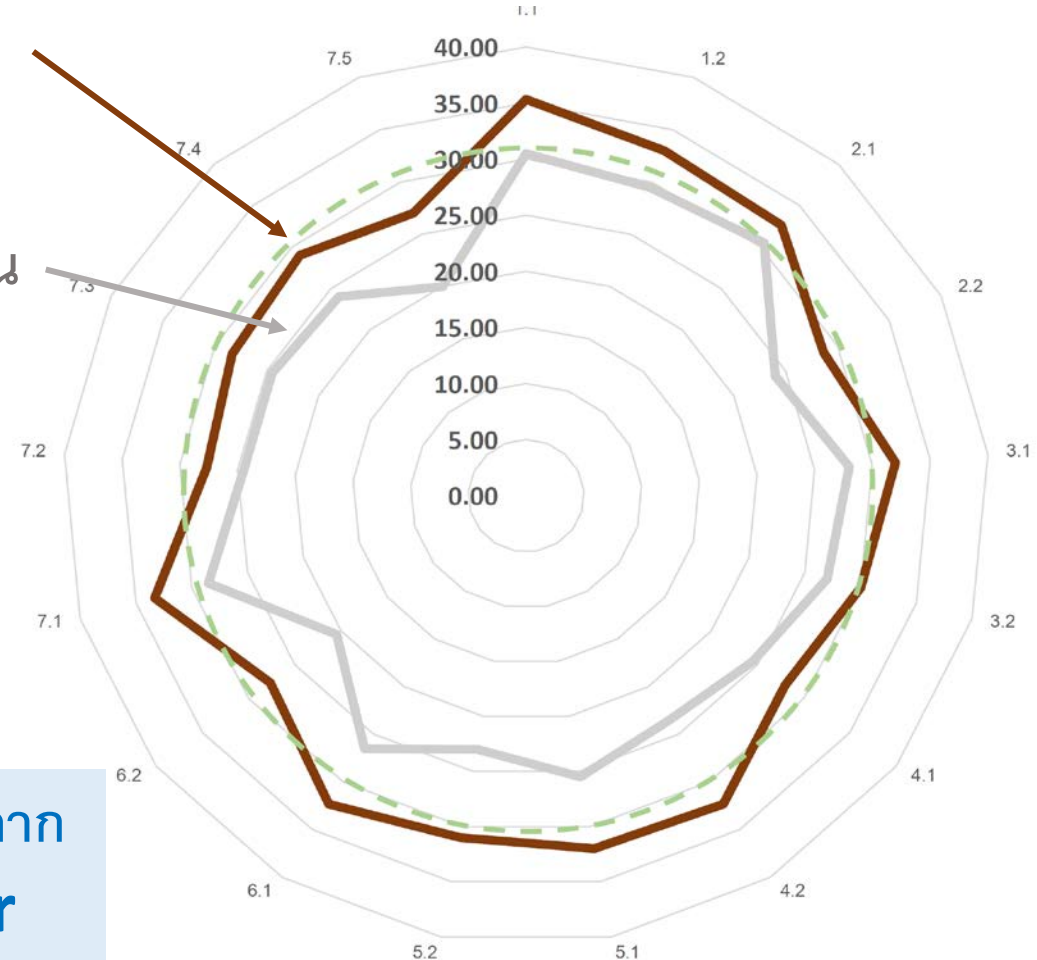




ผ่าน

ไม่ผ่าน

การเรียนรู้จาก
Assessor



1. การพัฒนาที่เห็นชัดเจนคือ หมวด 1 และ 5
2. เรียนรู้พัฒนาคือ หมวด 4 โดยเฉพาะ 4.1 ที่เป็นผลจากการปรับปรุงหมวด 2
3. ความโดดเด่นของหมวด 3 และ 6 แล้วบริบทขององค์กร

EdPEx Learning module for All

Leadership Forum

Lifelong learning community for the betterment of HE:
Leaders' global ecosystem

Leaders' sharing :
Key challenges and solutions
EdPEx National Forum

Sustainability of HE
Excellence:
Incubation program

Knowledge and Skills

Criteria knowledge

Essential skills
Soft skills

Learning community

Tool training

Management tools

Sharing

International Collaboration

EF

Collective learning & sSharing

CoP : EF

Case study initiative

EA

Code of conduct

Assessment process

Scorebook & comment

Best practice identification

KM

IDENTIFICATION

ACQUISITION

SHARING

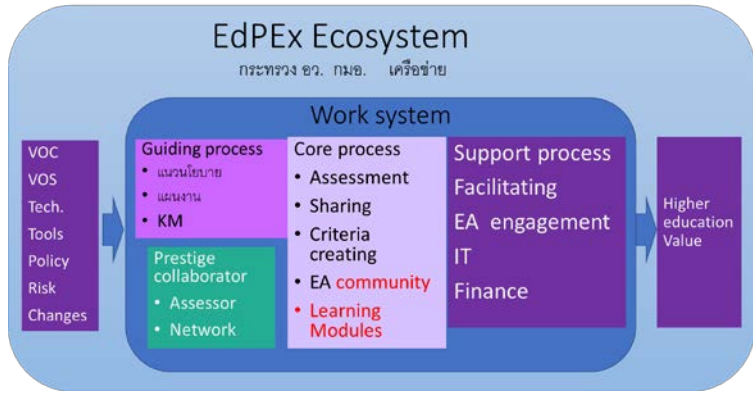
ACCESS

KM ASSET(Case study, KPI..)

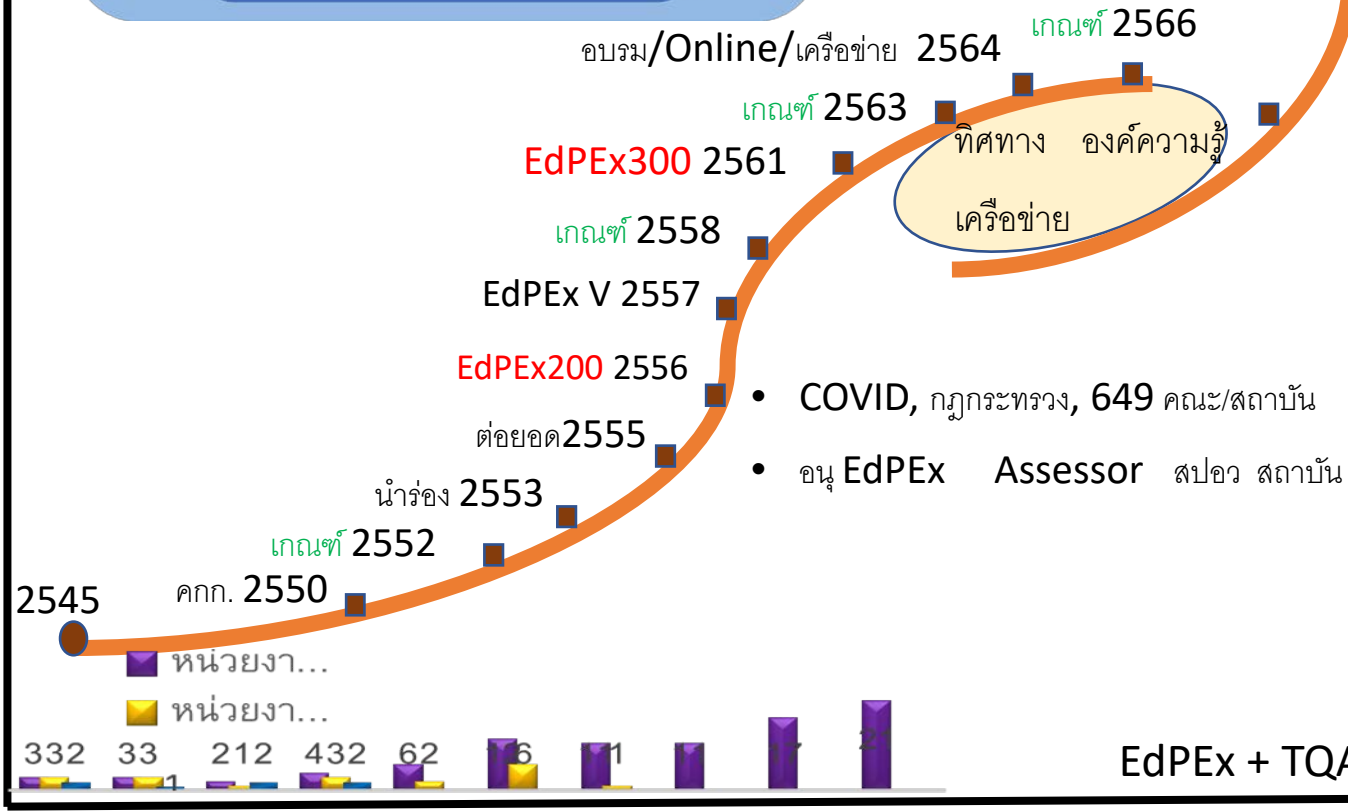
Hard & Soft science/ skill

โครงการ EdPEX มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการเรียนรู้และร่วมกันพัฒนาการจัดการอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ

Growth



- สร้างคุณค่าโดดเด่น
- แข่งขันได้
- นวัตกรรมตอบโจทย์
- ความมั่นคงทางการเงิน



EdPEX 2567-2570

EdPEX300/400

อปรมเกณฑ์

Assessor training (EA)/Calibration

Tool training

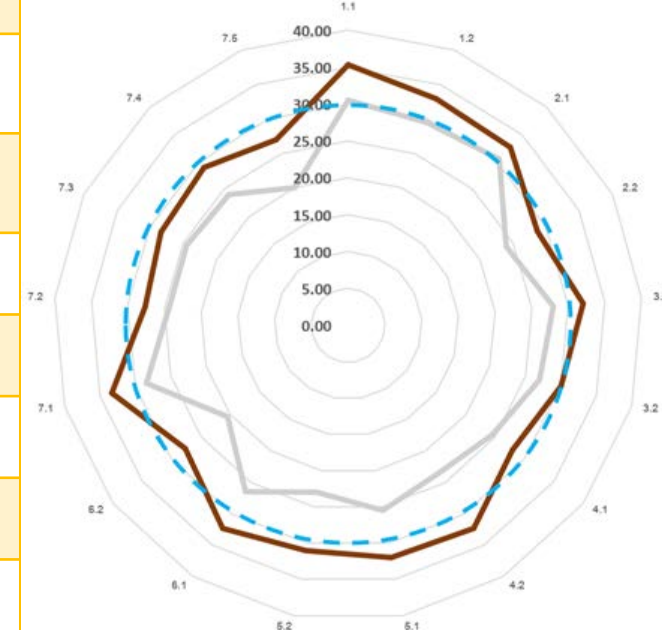
EdPEX Sharing day

Support team

EdPEX Facilitator (EF)

Co-host activity

KM / Benchmarking



EdPEX + TQA Assessor 69 ท่าน (ประมาณ 43 ท่าน)

Time

	2566		2567											
งาน	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EdPEx 2567-2570														
อบรมเกณฑ์														
Assessor training (EA)/Calibration														
Tool training														
EdPEx Sharing day														
Support team														
EdPEx Facilitator (EF)														
EdPEx300, 400 Assessment														
Co-host activity			*											
KM / (Benchmarking??)														

Competency of support workforce, สนับสนุนที่รู้งานและได้ใจ

อบรมเกณฑ์ EdPEx 2567-2570 ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ปี 2567)

ครั้งที่	วัน เดือน ปี	หัวข้อ เข้า	หัวข้อ ป้าย
1	วันพุธที่ 10 ม.ค. 2567	EdPEx Overview	ความสำคัญของโครงสร้างองค์กร
2	วันพฤหัสบดีที่ 8 ก.พ. 2567	หมวด 1 และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง	แบ่งปันประสบการณ์การนำเกณฑ์หมวด 1 ประยุกต์ใช้ในคณะ/สถาบัน
3	วันศุกร์ที่ 8 มี.ค. 2567	หมวด 2 และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง	แบ่งปันประสบการณ์การนำเกณฑ์หมวด 2 ประยุกต์ใช้ในคณะ/สถาบัน
4	วันอังคารที่ 9 เม.ย. 2567	หมวด 3 และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง	แบ่งปันประสบการณ์การนำเกณฑ์หมวด 3 ประยุกต์ใช้ในคณะ/สถาบัน
5	วันพุธที่ 8 พ.ค. 2567	หมวด 4 และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง	ระบบการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา
6	วันพฤหัสบดีที่ 5 มิ.ย. 2567	หมวด 5 และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง	แบ่งปันประสบการณ์การนำเกณฑ์หมวด 5 ประยุกต์ใช้ในคณะ/สถาบัน
7	วันศุกร์ที่ 12 ก.ค. 2567	หมวด 6 และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง	แบ่งปันประสบการณ์การนำเกณฑ์หมวด 6 ประยุกต์ใช้ในคณะ/สถาบัน

โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile, OP)

ศ.พญ.จามรี ธีรตกุลพิศาล

10 มกราคม 2567



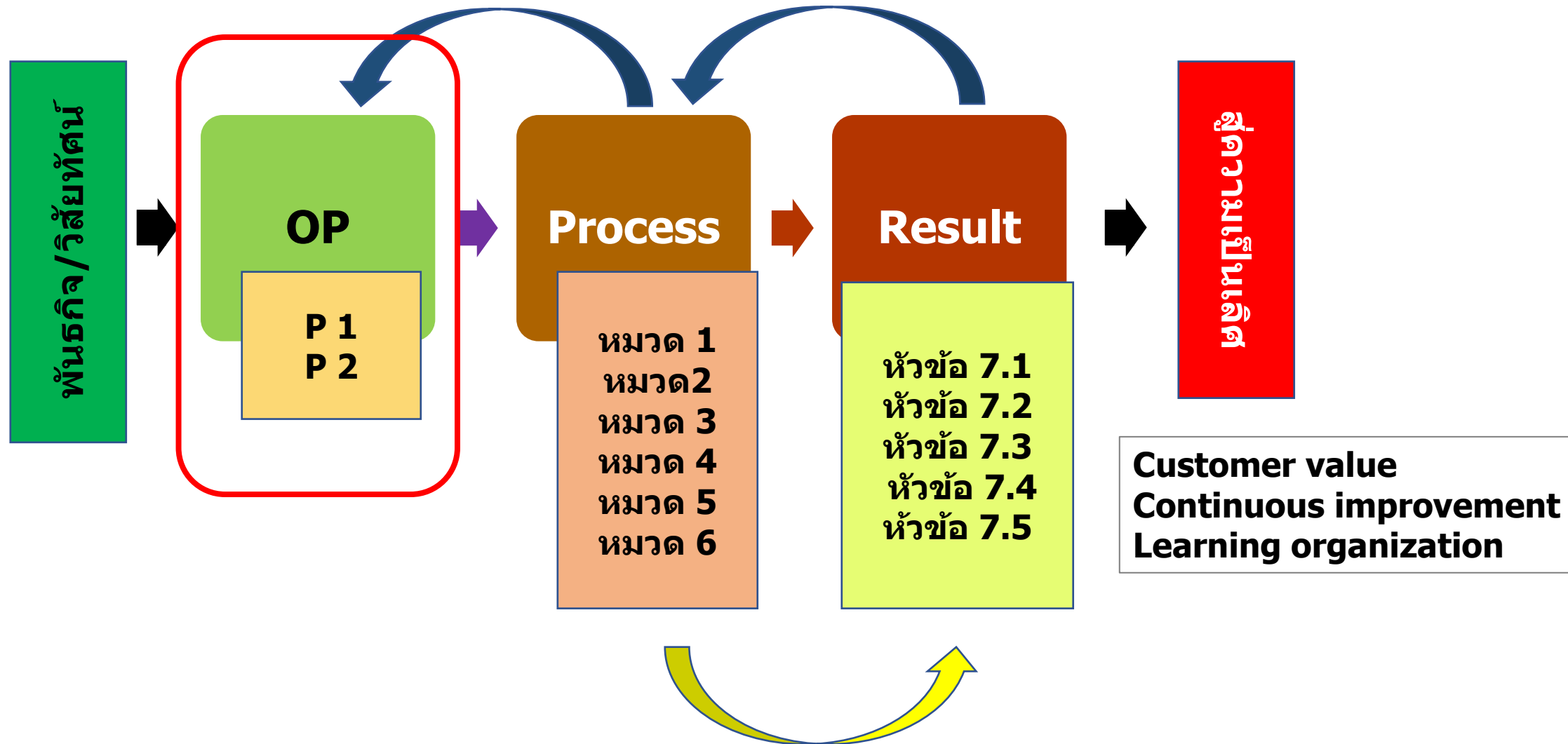
คำนิยาม 11 ประการ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง

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

การนำ EdPEX มาใช้จะเริ่มอย่างไร

- ผู้บริหารองค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงสาระสำคัญของเกณฑ์

องค์ประกอบของเกณฑ์



Senior Leaders

- SL ต้องรู้จักองค์กรตนเอง ผ่านโครงสร้างองค์กร และทำให้บุคลากรเห็นภาพเดียวกัน
- SL ต้องเข้าใจ principle ของเกณฑ์ แนวทางการนำเกณฑ์สู่การปฏิบัติ และแนวทางการตรวจประเมิน (ใช้หลักการเดียวกัน)
- SL สามารถประเมินภาพรวมขององค์กรในเบื้องต้น (self assessment) เพื่อคาดการณ์ระดับ maturity ขององค์กร พร้อมค้นหาผลลัพธ์ที่มีอยู่
- SL นำผลจากการประเมินตนเอง โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่ยังไม่เป็นระบบหรือไม่พบกระบวนการ รวมทั้งผลลัพธ์สำคัญที่ขาดมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อจัดทำแผนการปรับปรุงตามลำดับความสำคัญ

โครงสร้างองค์กร คืออะไร

โครงร่างองค์กร

คือ ภาพรวมและสถานะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

- เป็นจุดเริ่มต้นที่จำเป็นที่สุดในการประเมินตนเอง และการเขียนรายงานเพื่อรับการตรวจประเมินจากภายนอก
- ช่วยระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดของผลการดำเนินการและผลลัพธ์ที่สำคัญ
- สถาบันอาจใช้โครงร่างเป็นการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่ามีสารสนเทศที่ขัดแย้งน้อย หรือไม่มีเลย สถาบันสามารถใช้ประเด็นเหล่านี้ในการนำไปวางแผนปฏิบัติการได้
- โครงร่างองค์การ กำหนดบริบทในการตอบข้อกำหนดในหมวด 1-7

การตอบคำถามในโครงร่างองค์กรมีความสำคัญมาก !!

- ไม่มีคะแนน
- ข้อมูลเหล่านี้กำหนดบริบทที่ช่วยให้เข้าใจและการปฏิบัติการของสถาบัน
- ในการตอบคำถามทุกคำถามตามเกณฑ์ EdPEX ควรให้เกี่ยวเนื่องกับบริบทองค์กรตามที่อธิบายไว้ในโครงร่างองค์กร
- เป็นบริบทสำคัญที่ผู้ตรวจประเมินใช้ในการตรวจประเมินความสอดคล้องทั้งหมดกระบวนการและผลลัพธ์

การจัดทำโครงร่างองค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงทิศทางการดำเนินงานและปัจจัยแห่งความสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

กระบวนการ

- ▣ ทบทวนข้อคำถามในเกณฑ์ในส่วนโครงร่างองค์กร
- ▣ จัดเตรียมเนื้อหาและรายละเอียดของโครงร่างองค์กรให้ครบถ้วนมากที่สุด
- ▣ สิ่งที่เราไม่สามารถตอบบางประเด็นได้ คือ gap ที่ควรดำเนินงานให้ชัดเจน

ใครควรเป็นผู้จัดทำโครงร่างองค์กร

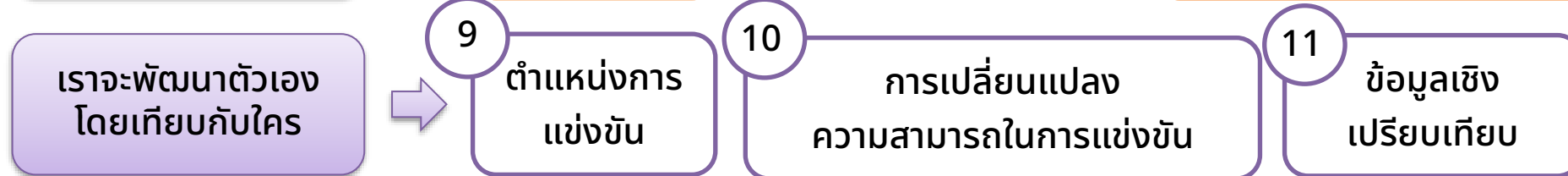
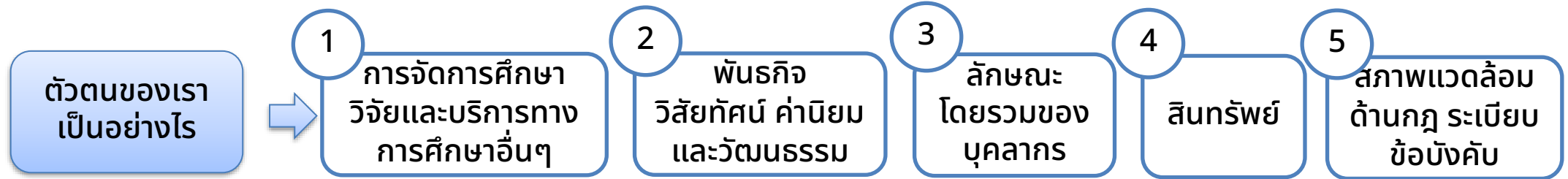
- คนบดี
- ทีมผู้นำระดับสูงหรือทีมบริหาร
- รอง/ผช.คนบดีประกันคุณภาพการศึกษา
- คณาจารย์/บุคลากรทั้งหมด
- เจ้าหน้าที่ฝ่ายประกันคุณภาพ

โครงสร้างองค์กร

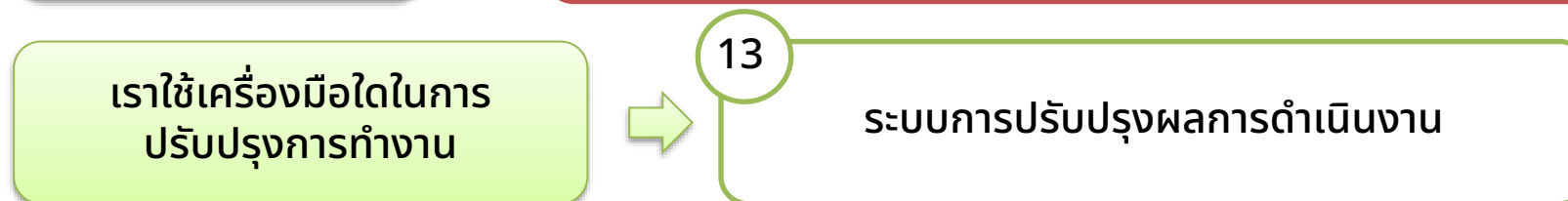
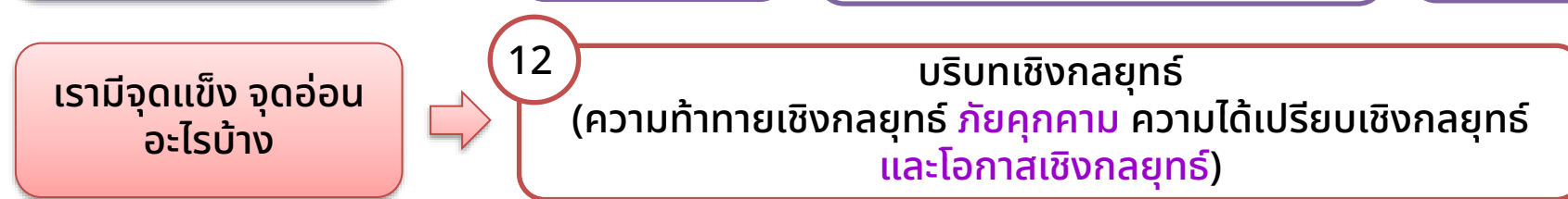
- คำถามในโครงสร้างองค์กร ส่วนใหญ่จะลงท้ายด้วย ‘อะไร’
- การตอบ ไม่ต้องอธิบายว่า สิ่งนั้นได้มา ‘อย่างไร’
- อาจใช้ ตาราง flow chart เพื่อเข้าใจง่าย

โครงสร้างองค์กร (OP)

ส่วนที่ 1



ส่วนที่ 2



13 คำถามหลักในโครงร่างองค์กร

1. การจัดการศึกษา วิจัย และการบริการที่สำคัญคืออะไร ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบต่อความสำเร็จของคณะฯคืออะไร การจัดการศึกษา และบริการต่างๆ มีวิธีการอย่างไร
2. พันธกิจ/วิสัยทัศน์/ค่านิยม วัฒนธรรมและสมรรถนะหลักองค์กร คืออะไร
3. จำนวนบุคลากรและการจำแนกเป็นกี่กลุ่ม และแต่ละกลุ่มมีปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน
4. สินทรัพย์ อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญมีอะไรบ้าง
5. กฎระเบียบ/ข้อบังคับ/มาตรฐานสำคัญที่ต้องปฏิบัติตามมีอะไรบ้าง
6. โครงสร้างองค์กรและกลไกการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร
7. กลุ่มผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนตลาดที่สำคัญมีกี่กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีความต้องการที่สำคัญอะไรบ้าง
8. ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือหลักมีใครบ้าง กลุ่มเหล่านั้นมีบทบาทอย่างไรต่อระบบงาน การส่งเสริมขีดความสามารถของคณะอย่างไร รวมถึงข้อกำหนดในการทำงานร่วมกัน
9. ลำดับการแข่งขันในปัจจุบันเป็นอย่างไร
10. การเปลี่ยนแปลงสำคัญอะไรที่กำลังเกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบกับการดำเนินการของสถาบัน
11. แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน
12. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์คืออะไร
13. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการและสร้างนวัตกรรมของคณะฯมีอะไรบ้าง

แนวทางการเขียนโครงร่างองค์กร

- ตอบแต่ละคำถามด้วยการอธิบาย หรือตาราง หรือภาพ/diagram
- ไม่ต้องอธิบายว่า ‘ที่มา’ ของแต่ละคำถามว่าได้อมาอย่างไร เนื่องจากที่มาจะได้อธิบายในหมวดกระบวนการที่เกี่ยวข้อง



P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description) : คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร



ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

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

สถาบันมีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หลัก**อะไรบ้าง** ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (รวมถึงร้อยละของรายได้/งบประมาณ) ที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบัน**ใช้วิธีการอย่างไรในการส่งมอบ**การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

ตัวอย่างการเขียนหลักสูตร

หลักสูตร	จำนวน	ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ	การจัดการ/กลไกการส่งมอบ
ปริญญาตรี (อาจแสดงชื่อหลักสูตร)	1	งบประมาณร้อยละ 50 เป็นหลักสูตรหลักขององค์กร	ออกแบบหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนตามแนวทาง OBE ประกอบด้วย ปีที่ 1-3 เรียนภาคบรรยายและปฏิบัติการในสถาบัน ปีที่ 4 ฝึกงานกับสถาบันร่วมสอน (คู่ความร่วมมือ) หรือจัดการเรียนการสอนแบบสหกิจศึกษา หรือ.....
บัณฑิตศึกษา (อาจแสดงชื่อหลักสูตร)	5	เป็นหลักสูตรที่สร้างผลงานด้านการวิจัยแก่สถาบัน	การจัดการเรียนการสอนแบบค้นคว้าด้วยตนเอง การสัมมนาวิชาการ การจัดทำงานวิจัย/วิทยานิพนธ์....
ประกาศนียบัตรชั้นสูง	2		
วุฒิปัตร์.....			

หมายเหตุ P.1ก(1) วิธีการที่สถาบันใช้ในการส่งมอบการจัดการศึกษา และบริการฯ แก่ผู้เรียน อาจเป็นการจัดให้โดยตรงหรือโดยอ้อม หรือผ่านคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ตัวอย่างการเขียนการบริการ

การบริการอื่น	จำนวน	ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ	การจัดการการบริการ
การบริการวิชาการ		ร้อยละ	จัดการประชุมวิชาการ..... อบรมระยะสั้น.....
การบริการวิชาชีพ		ร้อยละ	ให้บริการ..... การทดสอบ.....
การวิจัย			ดำเนินการวิจัยตามเงื่อนไขของแหล่งทุน ส่งมอบผ่านการตีพิมพ์..... ส่งมอบผลงานวิจัยแก่แหล่งทุนเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

ตัวอย่าง

P.1a Organizational Environment

Offerings	Importance	Delivery
Degree Seeking programs for students seeking an AA, AS, AAT, or AAS degree	2017 – 54% of students indicated a degree or certificate was their goal	CI; DE; InT; LLC; LC; A&CL
Transfer programs for those seeking transfer to a 4-year institution	2017 – 46.6% of students indicated transfer as their goal	CI; DE; InT; LLC; LC; A&CL
Workforce Development programs to provide a certificate; customized training; continuing education	2017 - 3% of students participated in these programs	CI; InT; LLC; A&CL (focus on tech programs)
Developmental Education for underprepared students in college-level Math, Reading, or Writing	2017 - 61.9 % of students; includes literacy programs, basic skills, ESL & ESOL	CI; InT; LLC; A&CL; Advocacy (specialized tutoring/support)
Student Success programs and services to enrich and support learning and access	Supports student completion of all key programs	Advising, Tutoring, Placement, Activities, etc.
Administrative and Support Services – Academic Success, Student Success, Financial Aid, HR, IT, Finance, Legal, Security, Facilities, Procurement	Critical DSO operational support functions allowing Colleges to focus on students	DSO process owners at ACD and representatives deployed to campuses
Figure P-1 ACD Educational and Service Offerings CI = Classroom Instruction; DE = Distance Education; InT = Instructional Technologies; LLC = Labs & Learning Centers; LC = Learning Communities; A&CL = Active/Collaborative Lrng		

ความสัมพันธ์กับหมวดกระบวนการและผลลัพธ์

- แสดงกระบวนการจัดการศึกษา การวิจัยและการบริการตามที่ระบุ ในหมวด 6
- แสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันอย่างครอบคลุม ในหมวด 7.1 โดยผลลัพธ์ที่แสดงในหมวด 7.1ก



P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description) : คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร



ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

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

พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ของสถาบัน **คืออะไร** ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กร **คืออะไร** สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES) **คืออะไร** และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

ตัวอย่าง

Figure P.1-2: CCNW Culture	
Mission	Empowering students to be successful in the workforce and their communities
Vision	The Community College of the Northwest will be the best in the nation in providing students with accessibility, affordability, career-readiness, and social responsibility.
Values	• Students First • Community-Engaged • Collaboration • Partnership • Excellence
Core Competencies	• CC1: Provide exceptional student support services • CC2: Partner with the local community to achieve excellence and graduate job readiness • CC3: Maintain expert, up-to-date workforce

	ความหมาย	ความสัมพันธ์กับหมวด กระบวนการและผลลัพธ์
พันธกิจ	หน้าที่โดยรวมของสถาบัน	หมวด 1, 2, 6 ผลลัพธ์ 7.1, 7.5
วิสัยทัศน์	สถานะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต ภาพลักษณ์ในอนาคตที่ต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ ควรมีความชัดเจนถึงเป้าหมาย	หมวด 1, 2, 6 ผลลัพธ์ 7.1, 7.5
ค่านิยม	หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและ บุคลากรพึงปฏิบัติ (ค่านิยมอาจเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมฯ)	หมวด 1, 5 ผลลัพธ์ 7.3, 7.4
หมายเหตุ P.1ก(2) หากสถาบันมีการกำหนดปณิธานและพันธกิจ ควรอธิบายถึงสิ่งเหล่านั้นในการ ตอบคำถามในโครงร่างองค์กรหรือในหมวดกระบวนการ (*)		

	ความหมาย	ความสัมพันธ์กับหมวด กระบวนการและผลลัพธ์
วัฒนธรรมองค์กร	ความเชื่อ บรรทัดฐานและค่านิยมที่ใช้ร่วมกันที่สะท้อน ลักษณะเฉพาะของบุคลากรและแสดงให้เห็นในสถาบัน ซึ่ง ส่งผลให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน	หมวด 1, 5 ผลลัพธ์ 7.3, 7.4
สมรรถนะหลักของ สถาบัน	เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุดเป็นขีดความสามารถเชิงกล ยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือ สร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสถานะแวดล้อมของการ บริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็น ทางการลอกเลียนแบบได้ยาก และอาจสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันอย่างต่อเนื่อง อาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี หรือการจัด หลักสูตรและการบริการที่มีลักษณะเฉพาะ ที่ตอบสนองความ จำเป็นของผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่นและตลาด	หมวด 2, 5, 6 ผลลัพธ์ 7.1, 7.3



ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)



(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร

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

(4) สินทรัพย์ (Assets)

สถาบันมีสินทรัพย์ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญา

Figure P.1-3: **Workforce Segments**

Segment	Number
Tenured and tenure-track faculty	250
Adjunct and non-tenure-track faculty (FT/PT)	200
Management	60
Professional staff	250
Support staff	400
Temporary staff	50
Total workforce	1,210

ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

บุคลากร	สายวิชาการ		สายสนับสนุน	
วุฒิการศึกษา ไม่บังคับ	ปริญญาโท	100	ต่ำกว่าปริญญาตรี	20
	ปริญญาเอก	25	ปริญญาตรี	80
			ปริญญาโท	10
	รวม	125	รวม	110
ตำแหน่งทางวิชาการ/ ตำแหน่งทางวิชาชีพ	ศาสตราจารย์	5	เชี่ยวชาญพิเศษ	0
	รองศาสตราจารย์	50	เชี่ยวชาญ	5
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	30	ชำนาญการพิเศษ	10
	อาจารย์	40	ชำนาญการ	40
			ปฏิบัติการ	60
อายุ	21 – 30 ปี	0	21 – 30 ปี	30
	31 – 40 ปี	30	31 – 40 ปี	40
	41 – 50 ปี	50	41 – 50 ปี	20
	> 50 ปี	30	> 50 ปี	20

ตัวอย่างที่จัดทำขึ้นเพื่อการเรียนรู้

Cr: อ.เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

สายวิชาการ	สายสนับสนุน
1) งานที่ทำทนายและสร้างผลกระทบ ต่อสังคม	1) ค่าตอบแทน สวัสดิการ แรงจูงใจ
2) ความก้าวหน้าและโอกาสในวิชาชีพ	2) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน
3) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน	3) ชื่อเสียงของสถาบัน
4) ค่าตอบแทน สวัสดิการ แรงจูงใจ	4) ความก้าวหน้าและโอกาสในการทำงาน

ความสัมพันธ์กับหมวดกระบวนการ หมวด 1, 5 ผลลัพธ์ 7.3, 7.4

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านบุคลากร

ด้านอัตรากำลัง	ด้านขีดความสามารถ	ด้านองค์ประกอบ

ความสัมพันธ์กับหมวดกระบวนการ หมวด 2, 5 ผลลัพธ์ 7.3, 7.5

หมายเหตุ P.1ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (*) สถาบันควรระบุในส่วนที่รวมถึง

- สถานที่ตั้งที่บุคลากรทำงานอยู่ กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับสถาบัน (เช่น สภา/กลุ่มผู้แทนพนักงานและลูกจ้าง) และ ข้อกำหนดพิเศษของบุคลากรด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- การจัดกลุ่มและจำแนกกลุ่มบุคลากร สำหรับสถาบันที่ต้องพึ่งพา อาสาสมัครและ/หรือพนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก ควรรวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรของสถาบันด้วย
- การจำแนกกลุ่มอาจารย์ บุคลากร หรือพนักงาน อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือสัญญาจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการทำงานจากที่ใดก็ได้) การทำงานเป็นช่วงเวลา สภาพแวดล้อมในการทำงาน การใช้นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น บทบาทเกี่ยวกับการสอนหรือบทบาทอื่น ๆ นักศึกษาที่ถูกจ้างงานหรือปัจจัยอื่น ๆ

การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อบุคลากรทั้งในปัจจุบันและที่คาดการณ์ไว้อาจสัมพันธ์กับตารางงาน สถานที่ทำงาน ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร

P.1 ก(4) สินทรัพย์

ประเภทสินทรัพย์	รายละเอียด
อาคารสถานที่	อาคารเรียน.....
อุปกรณ์	อุปกรณ์ครุภัณฑ์ที่สำคัญที่ใช้สำหรับการดำเนินงานตาม พันธกิจต่างๆ (เช่น ด้านการเรียนการสอนและวิจัย - เครื่องมือวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์)
เทคโนโลยี	ฐานข้อมูล ระบบเครือข่าย
ทรัพย์สินทางปัญญา	ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร.....
อื่นๆ	



ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)
มาตรฐานและข้อกำหนด (standards and regulations) การรับรองคุณภาพ (accreditation) การรับรอง (certification) หรือข้อกำหนดการขึ้นทะเบียน (registration requirements) ที่สำคัญที่สถาบันนำมาปฏิบัติมีอะไรบ้าง

P.1 ก(5) กฎระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานที่สำคัญที่สถาบันใช้

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ	รายละเอียด
ด้านการจัดการศึกษา	- พรบ. อุดมศึกษา 2562 - กฎกระทรวง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา 2564 - กฎกระทรวง มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา 2565 - กฎกระทรวง มาตรฐานหลักสูตรการศึกษาระดับอุดมศึกษา 2565 - ประกาศ กมอ เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี 2565 - ประกาศ กมอ เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา 2565 - กฎกระทรวง มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา 2565 - ประกาศ กมอ รายละเอียดผลลัพธ์การเรียนรู้ตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา 2565 - กฎกระทรวง มาตรฐานการขอตำแหน่งทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา 2565 - กฎกระทรวง การกำหนดมาตรฐานการอุดมศึกษาอื่น 2565 - ประกาศ กมอ หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายใน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2564 - ประกาศ กมอ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการแต่งตั้งหรือมอบหมายผู้ตรวจสอบ และการตรวจสอบการดำเนินการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา 2565

ตัวอย่างที่จัดทำขึ้นเพื่อการเรียนรู้

P.1 ก(5) กฎระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานที่สำคัญที่สถาบันใช้

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ	รายละเอียด
วิจัย	- ประกาศสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ - ระเบียบมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วยการบริหารทุนอุดหนุนการวิจัย - มาตรฐานความปลอดภัยห้องปฏิบัติการวิจัย ESPReL - หลักเกณฑ์การพิจารณาจริยธรรมของการวิจัยในมนุษย์ พ.ศ. 2540
บริการวิชาการ	- ระเบียบงานบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย
บริหารจัดการ	- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย - ข้อบังคับสภามหาวิทยาลัยว่าด้วยจรรยาบรรณบุคลากร - พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ - พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 - ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ พ.ศ. 2560 - พรบ.ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน พ.ศ. 2554 และฉบับปรับปรุงปี 2561

ความสัมพันธ์กับหมวดกระบวนการ หมวด 1, 5, 6 ผลลัพธ์ 7.1, 7.4

Cr: อ.เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

หมายเหตุ P.1ก(5) กฎระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนด ควรรวมถึงกฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวนามัยและความปลอดภัย มาตรฐานการศึกษา ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และการจัดการศึกษา วิจัยและบริการฯ

มาตรฐานการศึกษา อาจรวมถึงข้อกำหนดทางกฎหมายระดับท้องถิ่น ประเทศ หรือระหว่างประเทศ ข้อบังคับ และ/หรือจรรยาบรรณและแนวนโยบายของวงการศึกษารวมถึงการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัย

สำหรับกฎระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมถึง การปล่อยก๊าซเรือนกระจก การควบคุมและการแลกเปลี่ยนคาร์บอนเครดิต รวมถึงการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพอาจขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่สถาบันดำเนินการอยู่ (*)

ตัวอย่าง

P.1-6: Suppliers, Partners, and Collaborators		
Group	Role	Results
Key Partners and Collaborators		
Transfer schools and sister colleges	Partner through articulation agreements and joint transfers	7.4-1, 7.4-12
Feeder schools (Mason High School, Walker High School, Marcy High School)	Provide student enrollment, transition services, and collaborative programs	7.5-12
CCNW Foundation	Provide funding for programs and scholarships to support MVVCC	7.5-5, 7.5-7
Donors	Provide gifts to the CCNW Foundation	AOS
CCNW Alumni Association	Engage alumni to advocate on behalf of CCNW and engage with CCNW as needed	7.2-24
Alumni	Offer a key community connection	7.2-24
Employers and advisory committees	• Hire graduates • Provide input on curriculum • Provide students with hands-on experiences, including internships and apprenticeships	7.1-12, 7.1-15
Technology companies (ICS, Canter)	Partner with CCNW to create technological solutions for higher education, specifically for community colleges	7.1-16, 7.1-16a, 7.2-12, 7.2-23
Local community, including Gaithersville Chamber of Commerce	Provide students with opportunities to support societal needs and engage in hands-on experiences	7.2-12
Key Suppliers		
Technology providers (ICS, Lifelong LMS, HappyPeople CRM Solutions, Wyatt ERP Systems)	Provide technology to support the learning environment, business processes, student services, and HR	7.1-16, 7.1-17
Laboratory support providers	Provide innovative products and tools for hands-on learning, such as simulation tools and supplies to design, build, and implement real-world products	7.2-13
Service providers (Bookstore, Dining)	Provide learning resources and food services for students, employees, and events	7.2-14
Administrative Support (AS)	Provide AS that enhances the efficiency and effectiveness of operations at CCNW	AOS



ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

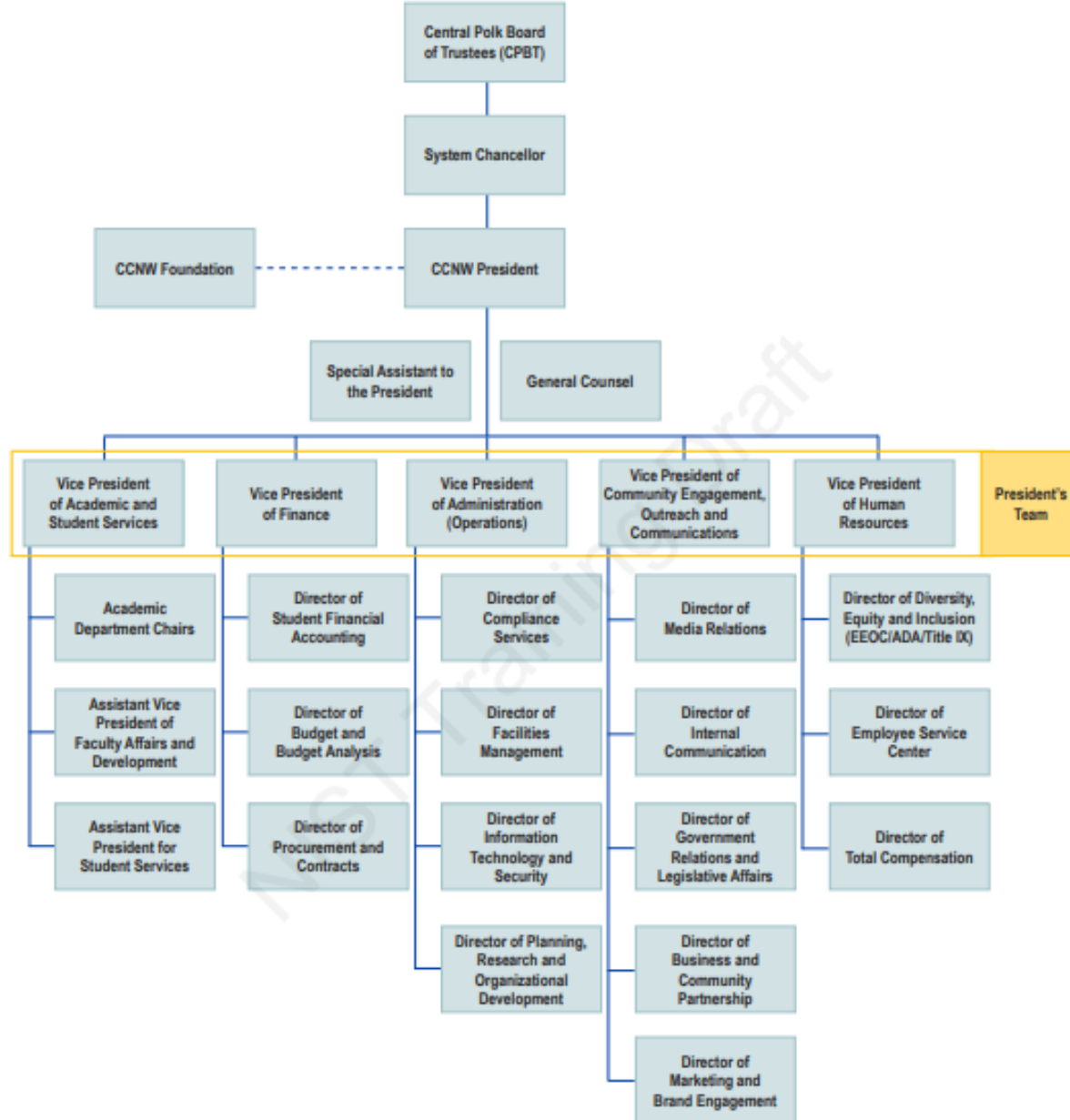
(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างการนำองค์กร (Leadership Structure) และการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE Structure) มีลักษณะ**เป็นอย่างไร** ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการนำองค์กรมีอะไรบ้าง ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และกับองค์กรแม่เป็นอย่างไร (*)

(2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Students, Other CUSTOMER and STAKEHOLDERS)

ส่วนตลาด ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบัน **มีอะไร**บ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ**อะไร**ต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมถึงบริการที่สนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบัน นอกจากนี้ **อะไร**คือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม (ถ้ามี)

CCNW Organizational Chart



P.1 ข(1)

The CCNW president is the chief executive officer and reports to the chancellor of the college system. The chancellor of the college system reports to the CPBT. The President's Team (PT) includes the president and the vice presidents of academic and student services; finance; administration; community engagement, outreach, and communications; and human resources (HR).

The president and PT are the CCNW's senior leaders (SL), responsible for strategy development, organizational performance review, process improvement, and management of college operations.

To inform the president and PT in their leadership of CCNW, a system of faculty governance exists to weigh in on issues and decisions that affect all faculty. Faculty governance consists of a board and committee structure, with faculty elected to serve on these bodies.

Governance Framework

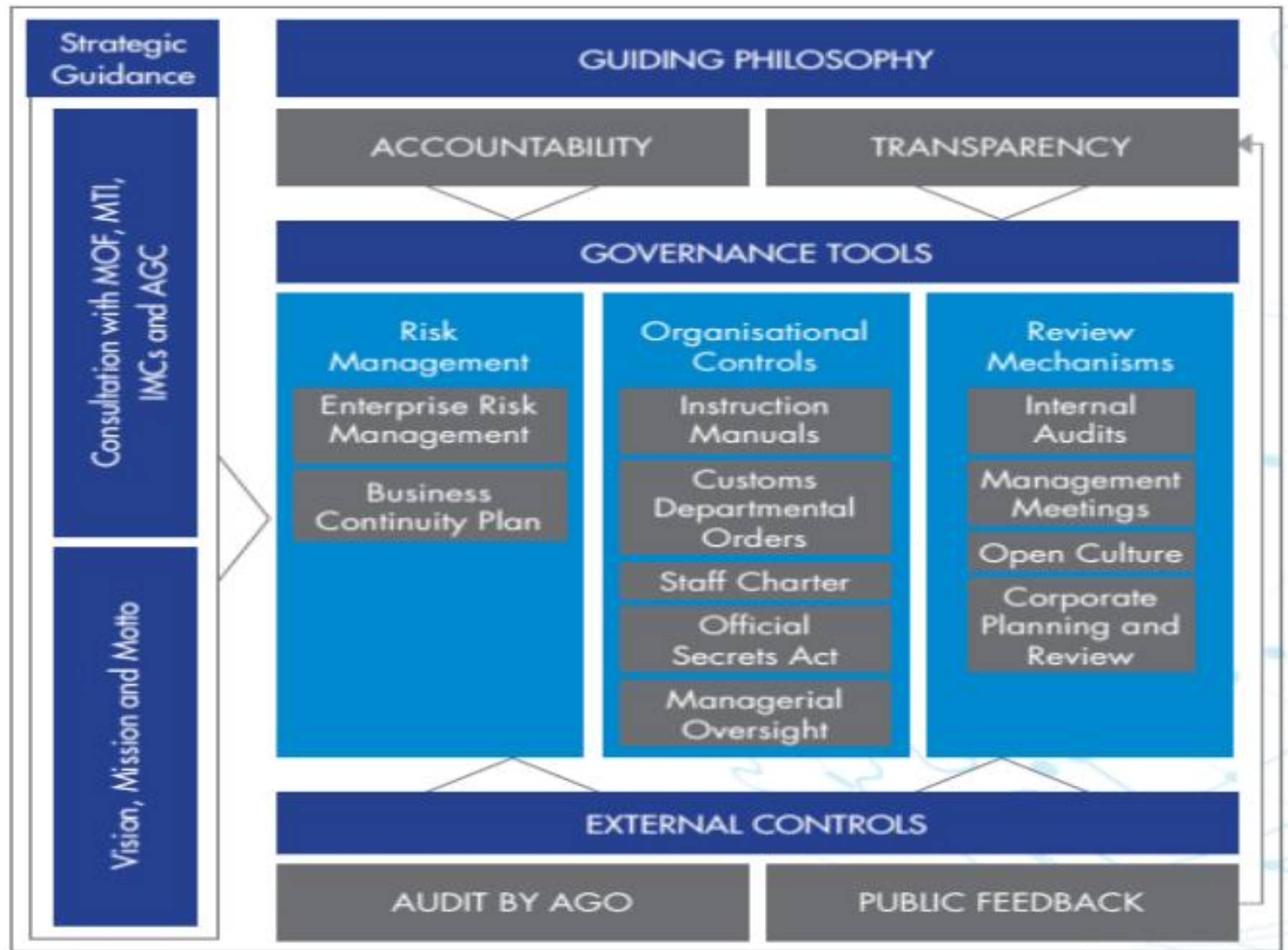
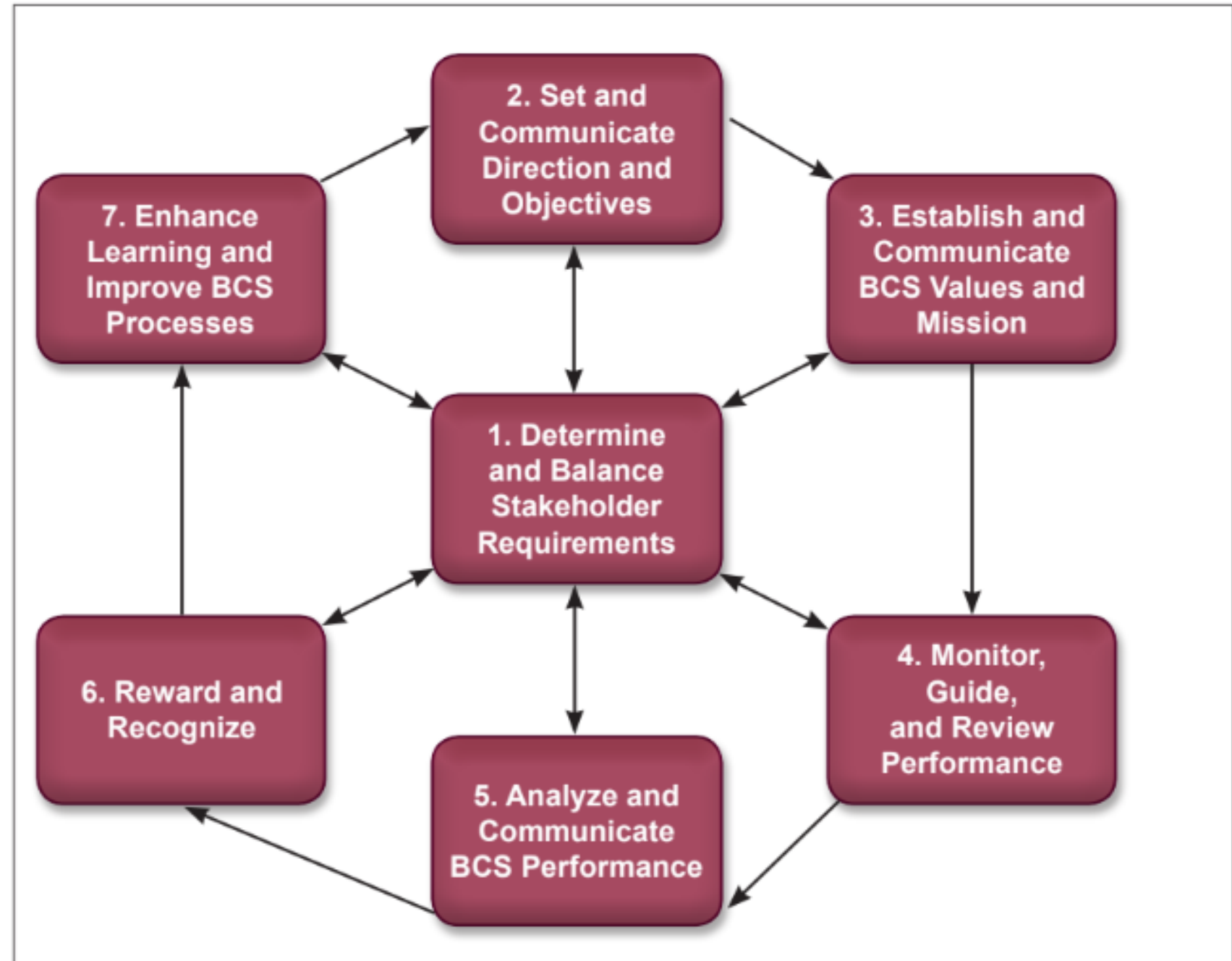


Figure 1-3-3: Corporate Governance Framework

Figure 1.1-1: BCS Leadership System (BCSLs)

ตัวอย่าง



LEADERSHIP SYSTEM: ระบบการนำองค์กร

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ได้นำไปใช้ทั่วทั้งสถาบัน เป็นพื้นฐานและแนวทางการตัดสินใจที่สำคัญและนำไปสู่การสื่อสารและปฏิบัติระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ สร้างความมั่นใจว่าเกิดการสื่อสารสองทิศทาง การสรรหาและการพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และผู้นำในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการตอกย้ำค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องใส่ใจต่อขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกันของสถาบัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุน

- ความคิดริเริ่ม นวัตกรรม และความกล้าเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม
- การปรับโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และหน้าทำงาน
- ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การตัดสินใจเร็วขึ้น

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับ และปรับปรุงตนเอง

P.1 ข(2) ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Students, Other CUSTOMER and STAKEHOLDERS)

ส่วนตลาด ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบัน **มีอะไร** บ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ**อะไร**ต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมถึงบริการที่สนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบัน นอกจากนี้ **อะไร** คือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม (ถ้ามี)

อธิธานศัพท์

Customer: ผู้เรียนหรือลูกค้ากลุ่มอื่นที่ใช้หรือมีแนวโน้มจะมาใช้บริการการจัดการศึกษา วิจัย และบริการ ลูกค้า
หมายรวมถึง ผู้ใช้บริการหลักสูตรและบริการฯ โดยตรง (ผู้เรียน
และอาจารย์รวมถึงผู้ปกครอง) และกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่เป็นผู้ออก
ค่าใช้จ่ายให้

OTHER Customers

The Education Criteria refer specifically to students in order to stress their importance to education organizations. The Criteria also refer to “other customers” to ensure that your customer focus and performance management system include all customers. Other customers might include parents, local businesses, the next school to receive your students, and future employers of your students. A key challenge to education organizations may be balancing the differing expectations of students and other customers.

Baldrige Criteria Commentary

อธิธานศัพท์

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้า องค์กรแม่ บุคลากร คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและ องค์กรวิชาชีพ

อภิธานศัพท์

ส่วนตลาด (Market): สถานที่ที่มีการจับจ่าย หรือการซื้อขายสินค้าทั่วไป
(an area or arena in which commercial dealings are conducted)

การตลาด (Marketing): หมายถึงกระบวนการซื้อขายสินค้าที่ไม่ต้องอาศัย
พื้นที่ ดังนั้นการซื้อขายสินค้าของมนุษย์จึงไม่จำเป็นต้องอาศัยพื้นที่ทาง
กายภาพ

หมายเหตุ P.1ข(2) กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น อาจจัดกลุ่มตามความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือคุณลักษณะร่วมกัน โดยในแต่ละกลุ่มอาจมีการแบ่งกลุ่มย่อยเพิ่มเติมอีกตามความแตกต่าง ความเหมือน หรือทั้งสองอย่าง สำหรับส่วนตลาดอาจจำแนกตาม

- การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หรือรูปแบบเฉพาะ
- วิธีการส่งมอบ
- พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ หรือ
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่ได้ระบุไว้

หมายเหตุ P.1ข(2) ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อกำหนดด้านการปฏิบัติการ ผลักดันให้สถาบันตระหนักและเตรียมการต่อความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการสนับสนุน และเครือข่ายอุปทาน รวมถึงความเสี่ยงจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น

ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พันธกิจการจัดการศึกษา	ประเภท	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ตัววัดในหมวด 7
นักศึกษา	นักศึกษาปริญญาตรี	การได้งานทำ	อัตราการได้งานทำ
		จบการศึกษาตรงเวลา	อัตราสัมฤทธิ์ผล
		การศึกษาที่มีคุณภาพ	ความพึงพอใจของนักศึกษา
	นักศึกษาปริญญาโท/เอก	สร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ	การตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ
		จบการศึกษาตรงเวลา	อัตราสัมฤทธิ์ผล
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้ประกอบการ	การได้งานทำ	อัตราการได้งานทำ
		จบการศึกษาตรงเวลา	อัตราสัมฤทธิ์ผล
		คุณภาพชีวิตที่ดีของนักศึกษา	ความปลอดภัย, ความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตในคณะ
	ผู้ใช้บัณฑิต	บัณฑิตมีศักยภาพในการทำงาน	ความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต
	ศิษย์เก่า	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะฯ	จำนวนศิษย์เก่าที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะ
		ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	จำนวนศิษย์เก่าที่เข้าร่วมการฝึกอบรมที่คณะจัด
ตัวอย่างที่จัดทำขึ้นเพื่อการเรียนรู้			

ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พันธกิจวิจัย	ประเภท	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ตัววัดในหมวด 7
ลูกค้า	ผู้ให้ทุน ผู้ใช้งานวิจัย	บรรลุวัตถุประสงค์ของทุน	ผลการประเมินจากแหล่งทุน
		การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	ร้อยละงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์
		งานวิจัยมีคุณภาพ	การตีพิมพ์ระดับนานาชาติ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้ใช้งานวิจัย	การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	ร้อยละงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์

พันธกิจบริการวิชาการ	ประเภท	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ตัววัดในหมวด 7
ลูกค้า	ผู้รับบริการ / สถานประกอบการภาครัฐและเอกชน	การใช้ประโยชน์จากงานบริการวิชาการ	ร้อยละงานบริการวิชาการที่นำไปใช้ประโยชน์ ผลกระทบจากโครงการบริการวิชาการ
		ความรวดเร็วและความถูกต้อง	ความพึงพอใจ, SLA
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ชุมชน	ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต	ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชน

ตัวอย่างที่จัดทำขึ้นเพื่อการเรียนรู้

ส่วนตลาดที่สำคัญ

Products & Services	Market segment	Requirement
การจัดการศึกษาระดับ ป.ตรี	นักเรียนมัธยมปลายของโรงเรียนชั้นนำในประเทศ นักเรียนมัธยมปลายของโรงเรียนนานาชาติ นักเรียนมัธยมปลายในโรงเรียนชั้นนำภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	
การจัดการศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษา		
การวิจัย		
การบริการวิชาการ		
การบริการวิชาชีพ		

Figure P.1-5: Students, Other Customers, and Stakeholders

Market Segments and Customer Groups	Requirements and Expectations
Key Market Segments	
Recent high school graduates in the 3-county recruiting region	• Focused recruitment • Information about CCNW • Easy access to services
Recent high school graduates outside the 3-county recruiting region	
Non-traditional students	
Transfer students	
Former students	
Key Student and Other Customer Groups	
Career-seeking students	• Degree completion info • Academic support services, including career counseling
Transfer students (i.e., seeking further education)	• Transfer articulation • Degree completion info • Academic challenges
Non-degree-seeking students	• Provision of workforce skills • Provisions for adult learner needs
DC high school students	• College credit courses • Collaboration with high school schedule

ความสัมพันธ์กับหมวด

หมวด 3, 6 (2.1)

ผลลัพธ์ 7.1, 7.2



ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

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

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีที่ประเภท อะไรบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างและส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ สิ่งสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- การสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้ในสถาบัน

ข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ของสถาบันมีอะไรบ้าง

ตัด bullet “การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน”

P.1-6: Suppliers, Partners, and Collaborators		
Group	Role	Results
Key Partners and Collaborators		
Transfer schools and sister colleges	Partner through articulation agreements and joint transfers	7.4-1, 7.4-12
Feeder schools (Mason High School, Walker High School, Marcy High School)	Provide student enrollment, transition services, and collaborative programs	7.5-12
CCNW Foundation	Provide funding for programs and scholarships to support MVVCC	7.5-5, 7.5-7
Donors	Provide gifts to the CCNW Foundation	AOS
CCNW Alumni Association	Engage alumni to advocate on behalf of CCNW and engage with CCNW as needed	7.2-24
Alumni	Offer a key community connection	7.2-24
Employers and advisory committees	• Hire graduates • Provide input on curriculum • Provide students with hands-on experiences, including internships and apprenticeships	7.1-12, 7.1-15
Technology companies (ICS, Canter)	Partner with CCNW to create technological solutions for higher education, specifically for community colleges	7.1-16, 7.1-16a, 7.2-12, 7.2-23
Local community, including Gaithersville Chamber of Commerce	Provide students with opportunities to support societal needs and engage in hands-on experiences	7.2-12
Key Suppliers		
Technology providers (ICS, Lifelong LMS, HappyPeople CRM Solutions, Wyatt ERP Systems)	Provide technology to support the learning environment, business processes, student services, and HR	7.1-16, 7.1-17
Laboratory support providers	Provide innovative products and tools for hands-on learning, such as simulation tools and supplies to design, build, and implement real-world products	7.2-13
Service providers (Bookstore, Dining)	Provide learning resources and food services for students, employees, and events	7.2-14
Administrative Support (AS)	Provide AS that enhances the efficiency and effectiveness of operations at CCNW	AOS

หมวด 2.1, 6.1
ผลลัพธ์ 7.1

ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

พันธกิจ	ประเภท	บทบาทที่เกี่ยวข้อง		ข้อกำหนดที่สำคัญ
		กระบวนการ	การสร้างนวัตกรรม	
การจัดการศึกษา				
ผู้ส่งมอบ				
คู่ความร่วมมือ				
การวิจัย				
ผู้ส่งมอบ				
คู่ความร่วมมือ				

ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

พันธกิจ	ประเภท	บทบาทที่เกี่ยวข้อง		ข้อกำหนดที่สำคัญ
		กระบวนการ	การสร้างนวัตกรรม	
การจัดการศึกษา				
ผู้ส่งมอบ	-			
คู่ความร่วมมือ	แหล่งฝึก/สถานประกอบการ.....	-การพัฒนาหลักสูตร -การจัดการเรียนการสอน	หลักสูตรใหม่ รูปแบบการสอน	จัดการเรียนการสอนด้านการปฏิบัติตามหลักสูตร/ตามข้อตกลง

ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

พันธกิจ	ประเภท	บทบาทที่เกี่ยวข้อง		ข้อกำหนดที่สำคัญ
		กระบวนการ	การสร้างนวัตกรรม	
การบริการวิชาชีพ				
ผู้ส่งมอบ	ครุภัณฑ์ ยา	การรักษาพยาบาล	-	ส่งมอบตามเวลา ราคาตามบัญชียา หลักแห่งชาติ
คู่ความร่วมมือ	Lab เฉพาะ	การวินิจฉัยโรค	การตรวจใหม่	ห้อง Lab ได้ มาตรฐาน ISO....

หมายเหตุ P.1ข(3) เครือข่ายอุปทานของสถาบัน ประกอบด้วย หน่วยงาน/องค์กรจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และการส่งมอบหลักสูตร และบริการฯ ให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมถึงการนำเสนอบริการฯเพิ่ม และการติดตามผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*) ในบางสถาบัน หน่วยงาน/องค์กรเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบของห่วงโซ่ โดยที่หน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งมอบให้อีกหน่วยงาน/องค์กรโดยตรงอย่างไรก็ตาม หน่วยงาน/องค์กรเหล่านี้มีความเชื่อมโยงและพึ่งพากันมากขึ้นเรื่อย ๆ แทนที่จะเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear relationships)

เกณฑ์ EdPEX ใช้คำว่า “เครือข่ายอุปทาน” แทน “ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)” เพื่อชี้ให้เห็นถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสถาบันและผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ



P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร



ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive Position)

ขนาด ส่วนแบ่งและการเติบโตในวงการศึกษาหรือตลาดที่สถาบันดำเนินการอยู่ คู่แข่งมีจำนวนเท่าใด และประเภทอะไรบ้าง อะไรทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง สถาบันควรพิจารณาถึงคู่แข่งทั้งระดับชาติและนานาชาติ (*)

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสเพื่อสร้างความร่วมมือและนวัตกรรมคืออะไร (*)

Competitive Position

ประเด็น	รายละเอียด
จำนวนสถาบัน	ที่ดำเนินการที่มีลักษณะเดียวกัน
ตำแหน่งขององค์กร	ลำดับที่ขององค์กร
ประเด็นการแข่งขัน	ภาพรวม หรือแยกพันธกิจ
สิ่งที่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือคู่เทียบ	

Competitive Changes

ประเด็น	ส่งผลกระทบต่อการแข่งขัน	สร้างโอกาสความร่วมมือและสร้างนวัตกรรม



ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

แหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในวงการศึกษา รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญนอกวงการศึกษาคืออะไร สถาบันมีข้อจำกัดอะไร ในการได้มา หรือใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)

หมายเหตุ

หมายเหตุ P.2(ก) สถาบันการศึกษามักอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงนอกจากการแข่งขันเพื่อให้ได้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันเหล่านั้นจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงิน การได้มาและคงอยู่ของอาสาสมัครและทรัพยากรบุคคล [เช่น สถาบันการศึกษาอาจแข่งขันกับสถาบันที่ไม่ได้จัดการศึกษา (noneducation organizations) ที่อาจจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าในการว่าจ้างและรักษาคนอาจารย์และบุคลากรไว้]

ในสภาพการแข่งขันให้คำนึงถึงองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ เช่น ส่วนแบ่งงบประมาณ การได้รับทุน การช่วงชิงผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ และโอกาสในการจัดให้มีบริการเสริม (supplemental services) สำหรับสถาบันการศึกษาของรัฐ ยังอาจต้องแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ ในทำนองเดียวกันกับการแข่งขันเพื่อให้ได้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด

สถาบันอาจพิจารณาถึงคู่แข่งทั้งระดับชาติ/นานาชาติ (*)



ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคืออะไรบ้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement SYSTEM)

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญที่ใช้ในระบบดังกล่าว

Strategic Context

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ภัยคุกคาม	โอกาสเชิงกลยุทธ์
SC1	SA1	Th1	SOp1
SC2	SA2	Th2	SOp2
SC3	SA3	Th3	SOp3
SC4	SA4		
SC5	SA5		

ความสำคัญของบริบทเชิงกลยุทธ์

- ควรสอดคล้องที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์
- มักเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ควรเป็นประเด็นที่องค์กรนำไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์ (แผนยุทธศาสตร์) ขององค์กร
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ควรเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรนำมาใช้ประโยชน์เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์
- โอกาสเชิงกลยุทธ์ควรเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรพิจารณานำมาใช้ประโยชน์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
- ภัยคุกคาม คืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอก (ที่องค์กรอาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขได้) ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานที่สำคัญขององค์กร

หมายเหตุ P.2(ข) ความท้าทาย ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ อาจเกี่ยวข้องกับด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม และด้านบุคลากร

ประเด็นดังกล่าวข้างต้น อาจสัมพันธ์กับการเงิน รวมถึง กลไกการจัดการทุน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร อิทธิพลทางการเมือง เทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging technology) การบูรณาการด้านดิจิทัล (Digital integration) การป้องกันภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ คู่แข่งที่เกิดขึ้นใหม่ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันและการบริหารความเสี่ยง ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การรับรู้ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม รวมถึงการยกระดับและบำรุงรักษาอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

Performance Improvement System

ระดับการปรับปรุง	เครื่องมือที่ใช้
ระดับองค์กร	EdPEx/TQA, PDCA
ระดับปฏิบัติการ	ISO....., PDCA, Lean, Kaizen, KM, etc.
ระดับบุคคล	KM

ตัวอย่าง

ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและหมวดกระบวนการ/ผลลัพธ์

หัวข้อโครงสร้างองค์กร	หมวดกระบวนการ	หมวดผลลัพธ์
1. การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ	หมวด 3.1, 3.2, 6.1, 6.2	7.1, 7.2, 7.5
2. พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และสมรรถนะหลัก	หมวด 1.1, 1.2, 2.1, 5.1	7.1, 7.3, 7.5
3. ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	หมวด 1, 2.2, 5	7.3
4. สถาบันมีสินทรัพย์ที่สำคัญอะไรบ้าง	หมวด 2.2, 4.2, 6.2	7.4, 7.1
5. สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	หมวด 1.2, 6.1, 6.2	7.4, 7.1
6. โครงสร้างการนำองค์กร	หมวด 1.1, 1.2, 5.2	7.4
7. ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	หมวด 2.1, 3.1, 3.2	7.2, 7.5

ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและหมวดกระบวนการ/ผลลัพธ์

หัวข้อโครงสร้างองค์กร	หมวดกระบวนการ	หมวดผลลัพธ์
8. ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	หมวด 2.1, 4.2, 6.2	7.1
9. ตำแหน่งการแข่งขัน	หมวด 2.1, 4.1, 6.1	ผลลัพธ์สำคัญ เปรียบเทียบ
10. การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน	หมวด 2.1, 5.1, 6.1	
11. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	หมวด 4.1	ผลลัพธ์สำคัญ เปรียบเทียบ
12. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์	หมวด 1.1, 2.1	7.5
13. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม	4.1, 6.1 (ทุกหมวด)	-

Q & A

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570 (Online)

EdPEX Overview

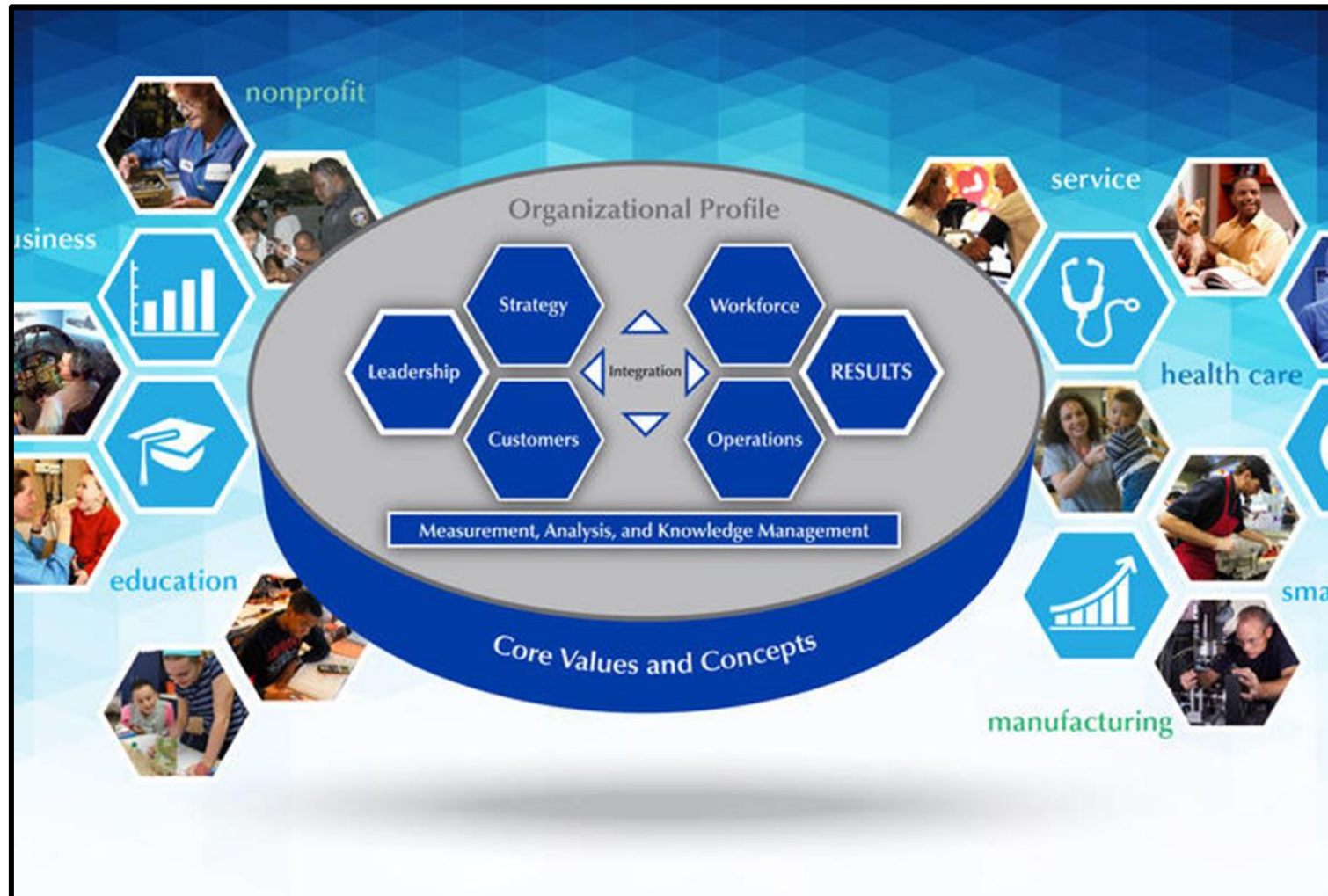
ผศ. เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

- TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของ สปอว.



วัตถุประสงค์

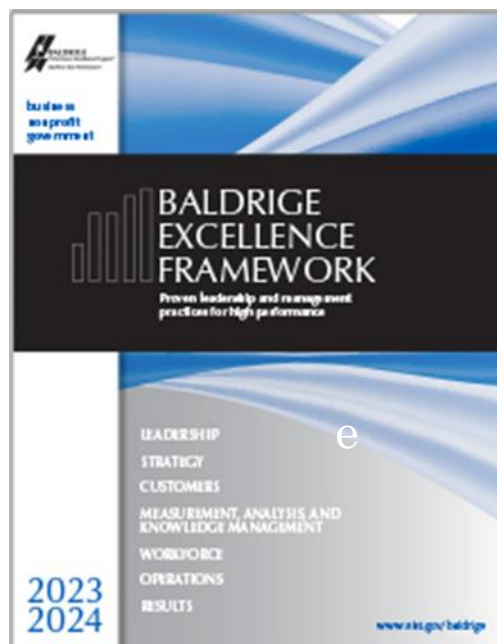
- สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)
- เพื่อให้สามารถนำเกณฑ์ EdPEX ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรในการวางแผน และปรับปรุงระบบการดำเนินงาน และให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด



Baldridge Excellence Framework

- ปัจจุบันมีมากกว่า 90 ประเทศทั่วโลกที่ประยุกต์ใช้ BNQA Framework





(Business/ Nonprofit)



Education

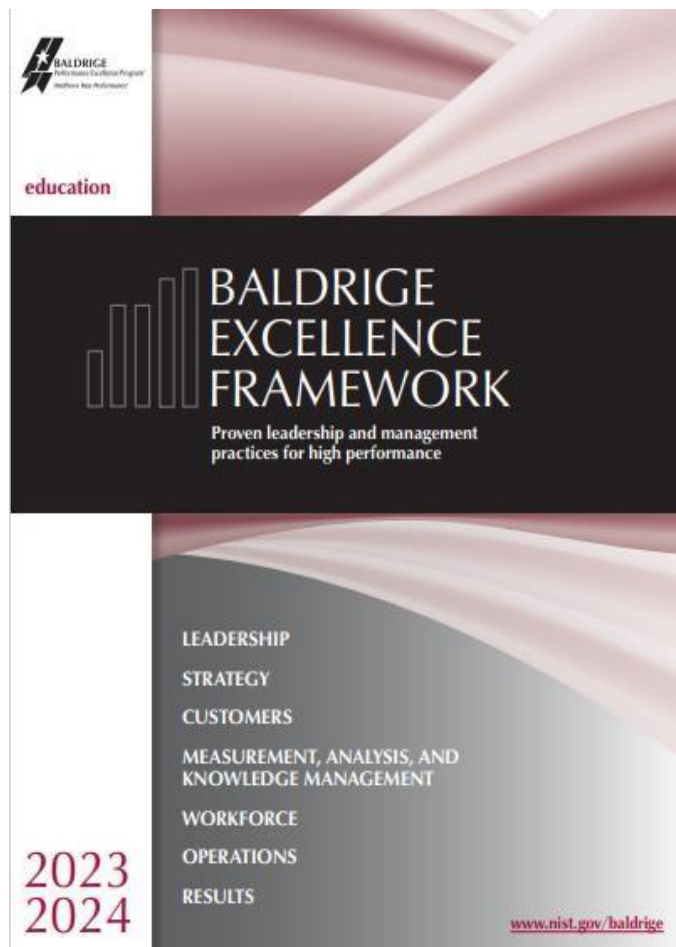


Health Care



การใช้เกณฑ์ในประเทศไทย





(ร่าง)

เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
ฉบับปี 2567-2570

เรียบเรียงจาก
2023-2024 Baldridge Excellence Framework (Education)
Proven leadership and management practices
for high performance



กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

เกณฑ์ EdPEX มีบทบาทที่สำคัญ 3 ด้าน ในการทำให้สถาบันมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น



□ เกณฑ์ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น



□ เกณฑ์ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบันต่าง ๆ ในประเทศ

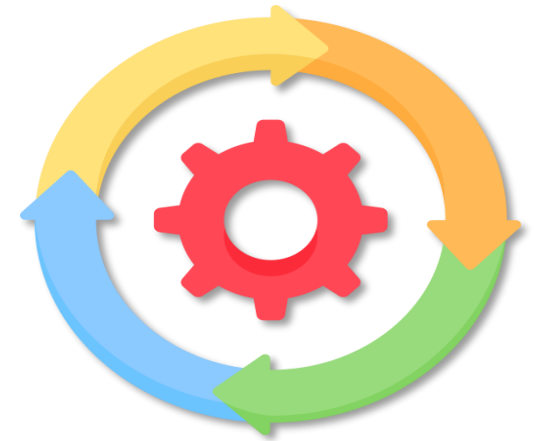


□ เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสการเรียนรู้

เกณฑ์ EdPEX มีลักษณะอย่างไร

เกณฑ์นี้ช่วยให้สถาบันของท่านตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อคือ

1. สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีอย่างที่ต้องเป็นหรือไม่
2. สถาบันทราบได้อย่างไร
3. สถาบันของท่านควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร



เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันบริหารจัดการทุกเรื่อง/องค์ประกอบของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ประສບความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งก็คือ **มุมมองเชิงระบบ”** องค์ประกอบและกลไกที่บูรณาการในเกณฑ์ ได้แก่ ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีความเชื่อมโยงกัน และแนวทางการให้คะแนน

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence)

- An integrated management system is a management system that integrated all of the organization systems and processes into one complex framework, enabling an organization to work as a single unit with unified objectives.
- The Criteria for Performance Excellence reflect leading edge, validated management practice essential to achieving optimum performance.

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence)

- แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันอย่างบูรณาการ (**Integrated Management System**) ซึ่งส่งผลให้เกิด
 - การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร
 - การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถของสถาบันโดยรวม
 - การเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคลของบุคลากร

หัวใจสำคัญของ EdPEx



1. เกณฑ์ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์

▶ คะแนนในหมวดผลลัพธ์ 450 คะแนน จากคะแนนรวม 1000

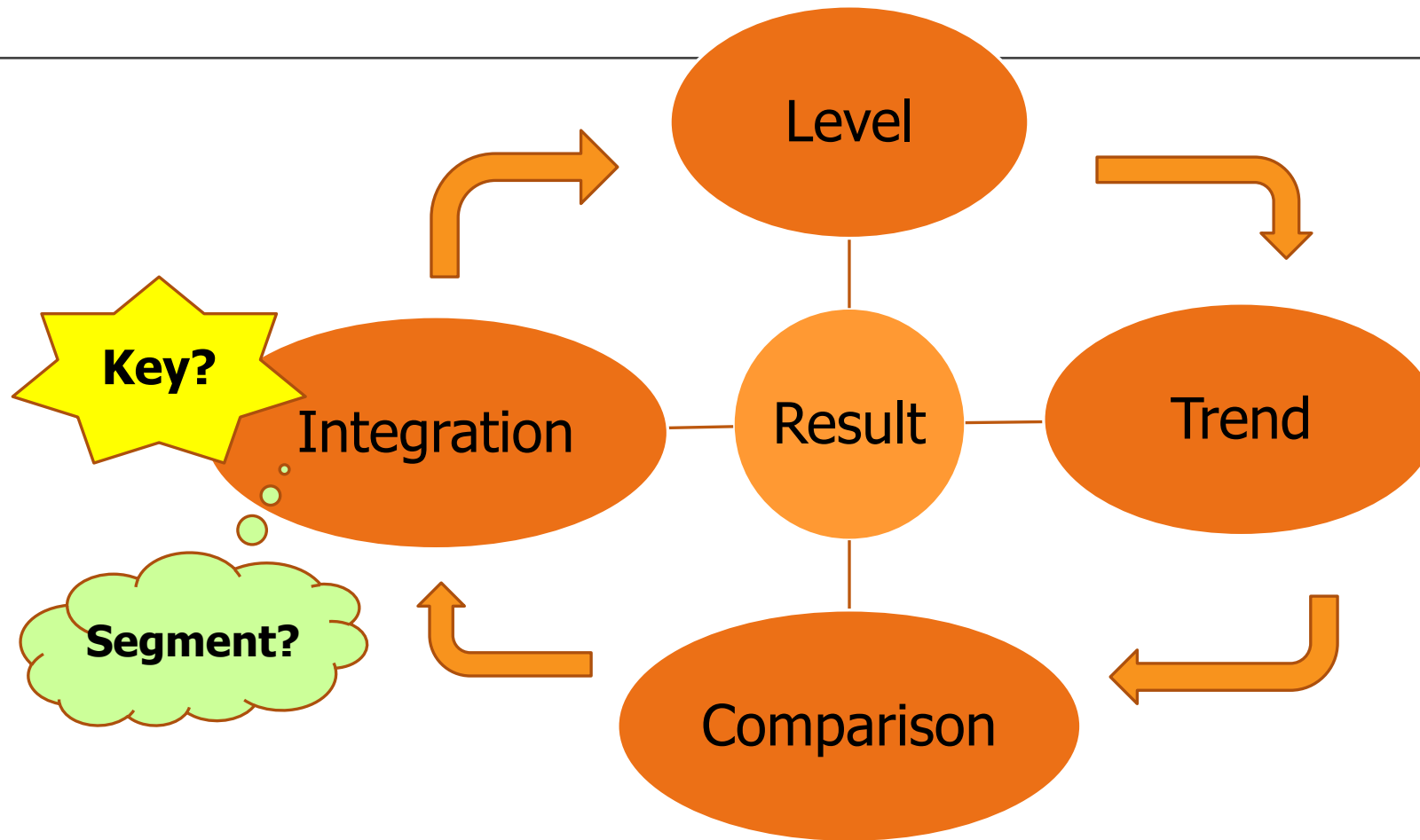
▶ เน้นผลลัพธ์ใน 5 ด้าน



- 1) ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ
(ทั้งหลักสูตร/ วิจัย/ บริการวิชาการ/ กระบวนการ)
- 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 3) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 4) ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล
- 5) ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

ต้องสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กร
กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน และหมั่นติดตามผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ

มิติของการประเมินหมวดผลลัพธ์ (LeTCI)



การประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ เป็นการมองหาข้อมูลผลการดำเนินการที่มี **“ระดับ” “แนวโน้ม” “การเปรียบเทียบ”** ที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนถึง **“การบูรณาการ”** กับความต้องการหลักของสถาบันด้วย

นอกจากนี้ผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งเป็นผลมาจาก **“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ”** และผลการเรียนรู้ระดับองค์กร หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไปแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางแล้ว ควรจะมีผลลัพธ์เกิดขึ้น

Baldrige Results Scoring Guidelines

0% or 5%	- Results are not reported for any areas of importance to the accomplishment of the organization's mission. (I) - Trend data either are not reported or show mainly adverse trends. (T) - There are no organizational performance results, or the results reported are poor. (Le) - Comparative information is not reported. (C)
10%, 15%, 20%, or 25%	- Results are reported for a few areas of importance to the accomplishment of the organization's mission. (I) - Some trend data are reported, with some adverse trends evident. (T) - A few organizational performance results are reported, responsive to the BASIC QUESTION in the item, and early good [e.g., close to average] performance levels are evident. (Le) - Little or no comparative information is reported. (C)
30%, 35%, 40%, or 45%	- Results are reported for many areas of importance to the accomplishment of the organization's mission. (I) - Some trend data are reported, and a majority of the trends presented are beneficial. (T) - Good [e.g., at or above average] organizational performance levels are reported, responsive to the BASIC QUESTION in the item. (Le) - Early stages of obtaining comparative information are evident. (C)
50%, 55%, 60%, or 65%	- Organizational performance results are reported for most key student, other customer, market, and process requirements. (I) - Beneficial trends are evident in areas of importance to the accomplishment of the organization's mission. (T) - Good [e.g., at or above average] organizational performance levels are reported, responsive to the OVERALL QUESTIONS in the item. (Le) - Some current performance levels have been evaluated against relevant comparisons and/or benchmarks and show areas of good [e.g., at or above average] relative performance. (C)

Calibration of Results-Related Scoring Terms:

Few/Little	5 to 15%
Some	more than 15% to 30%
Many	more than 30% to 50%
Most/Majority	more than 50% to 80%
Nearly All	more than 80% to less than 100%
All Fully	100%
Close-to-Good	A little below Average or <i>Amber</i> in a <i>Red-Amber-Green</i> Reporting System
Good	Average or Better
Very Good	Top Quartile
Excellent	Industry Leading
Benchmark	Best in Class

2. เกณฑ์เปิดอิสระให้องค์กรเลือกเส้นทางเดินด้วยตนเอง

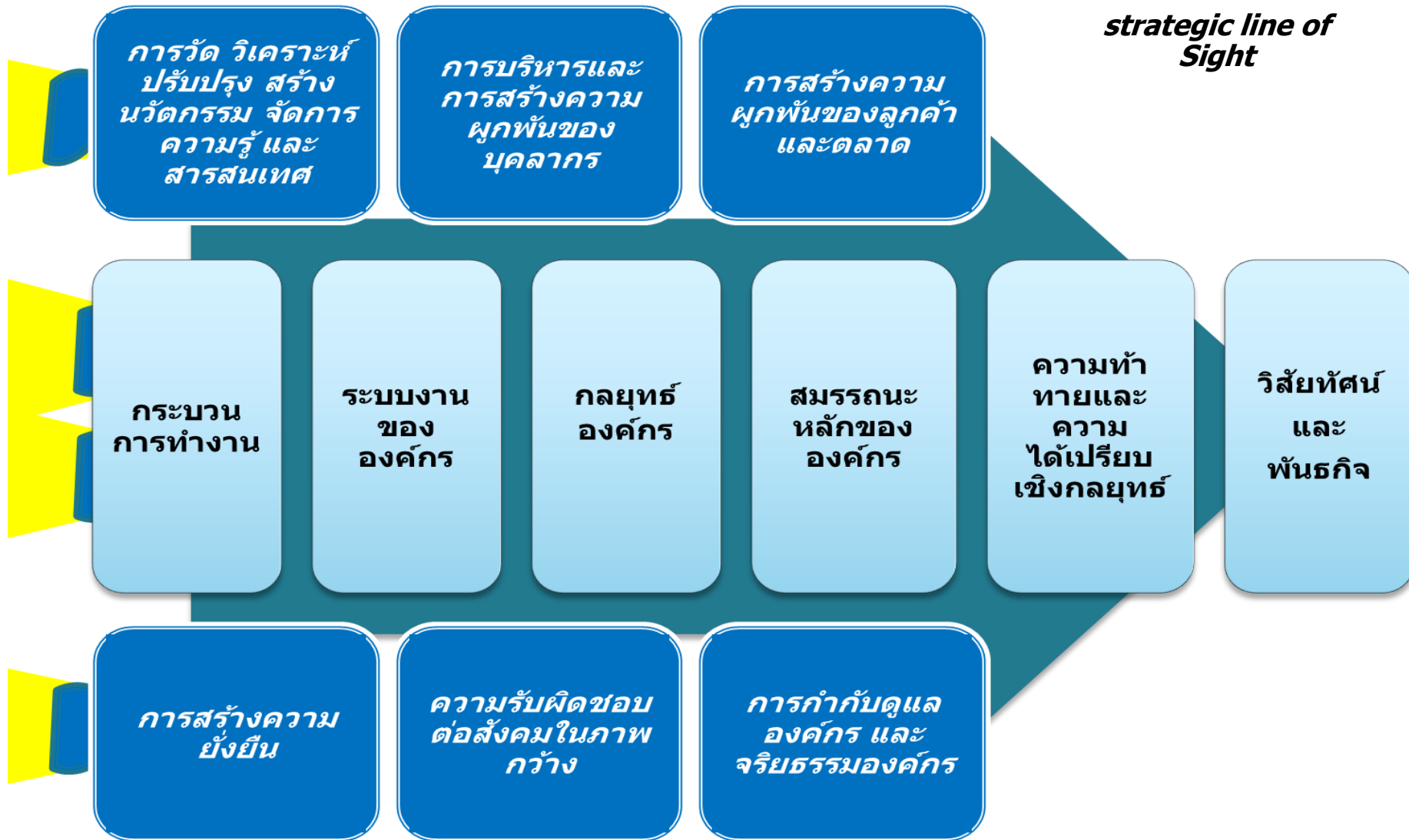
- ไม่ได้กำหนดวิธีการว่าองค์กรต้องมีโครงสร้างอย่างไร (เช่น ไม่ได้ระบุว่าจะต้องมีหน่วยงานด้านการวางแผน ด้านจริยธรรม พัฒนาคุณภาพ หรือหน่วยงานอื่น ๆ)
- ไม่ได้ระบุให้องค์กรบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยวิธีเดียวกัน ทั้งนี้องค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมได้เอง เช่น BSC, COSO, BS 25999, Lean, Six Sigma

ขอเพียงให้สามารถตอบสนองข้อกำหนดสำคัญของเกณฑ์ และมีประสิทธิผลเพียงพอที่จะขับเคลื่อนความเป็นเลิศในด้านต่างๆขององค์กร

3. เกณฑ์ให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบ และ การบูรณาการสู่เป้าประสงค์ขององค์กร

- ▶ จุดเด่นมากของเกณฑ์ คือ การทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องมีมุมมองเชิงระบบ และเชื่อมโยงการดำเนินการทุกเรื่องภายในองค์กรสู่เป้าประสงค์ขององค์กร

สิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ การวางระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องและบูรณาการกันทั่วทั้งองค์กรโดยยึดแนวคิด **Strategic Line of Sight**



Strategic Line of Sight และความเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ

4) ความเป็นเลิศตามวิถี EdPEX เกิดจากวงจรการเรียนรู้ “ADLI”

- ❖ สิ่งที่ผู้บริหาร/ บุคลากรจะต้องดำเนินการเบื้องต้นแรก คือ การปรับมุมมองในการบริหารจัดการ ให้มองทุกเรื่องที่ต้องทำเป็นกระบวนการ (All Work is process)
- ❖ หรือถ้าพูดอีกนัยหนึ่ง ให้มองข้อกำหนดของเกณฑ์เป็นกระบวนการให้หมด เพื่อให้วงจรการเรียนรู้ ADLI หมุนให้ได้ รอบแล้วรอบเล่า จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน



Approach (A)

แนวทางหรือวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ

- ❖ องค์กรใช้วิธีการ (Methods) ที่เป็นระบบ (**Systematic**; *Ordered, Repeatable, Use of data & information*) เหมาะสม (Appropriate)
- ❖ มีประสิทธิผล (**Effectiveness**) เป็นกระบวนการสำคัญ (Key Organizational Process) และไม่มีรอยโหว่ (GAP)

EFFECTIVE : ประสิทธิภาพ

“ประสิทธิภาพ” หมายถึง การพิจารณาว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้อง

(1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความจำเป็นของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ

(2) การประเมินผลลัพธ์ของวิธีการที่ใช้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดของกระบวนการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หรือ

(3) ประเมินว่าสถาบันตอบสนองต่อความต้องการหรือเหนือกว่าความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้ดีเพียงใด

DEPLOYMENT (D)

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ❖ การใช้ “แนวทาง” เพื่อตอบสนองคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อสถาบัน
- ❖ การใช้ “แนวทาง” อย่างคงเส้นคงวา
- ❖ การใช้ “แนวทาง” ในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

Learning: การเรียนรู้

หมายถึง

- ❖ การปรับปรุง “แนวทาง” ให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- ❖ การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง “แนวทาง” อย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- ❖ การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม กับหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

Integration: การบูรณาการ”

การบูรณาการ หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ❖ “แนวทาง” ที่ใช้สะท้อนสิ่งที่สถาบันจำเป็นต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6
- ❖ การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน
- ❖ การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการมีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ในระดับสถาบัน

Questions to be Asked in Analyzing an Approach:

- ▶ Appropriateness to the organization and item requirements
- ▶ Effectiveness in accomplishing the process
- ▶ Systematic (with repeatable steps, inputs, outputs, and time frames; designed to allow evaluation, improvement, and sharing)
Definable + Repeatable + Measurable + Predictable
- ▶ Is this approach (collection of approaches) a key organizational process and important to the overall performance?
- ▶ Are any of the multiple requirements of the item that are not addressed (gaps) relevant and important to the organization?

Factor	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Approach	No Systematic Approach to item requirements is evident; information is anecdotal.	The beginning of a systematic approach to the basic question of the item is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the basic question of the item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the overall questions of the item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the multiple questions of the item, is evident.	An effective, systematic approach, fully responsive to the multiple questions of the item, is evident.

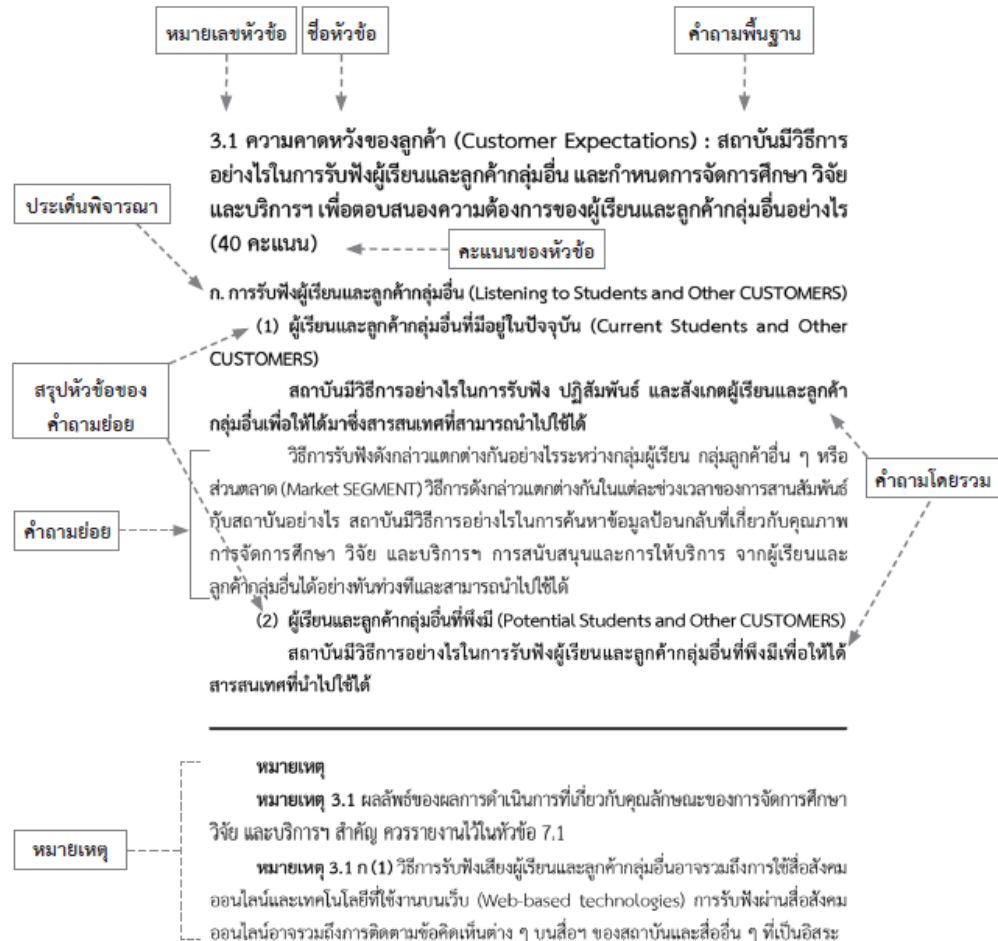
ไม่ “systematic”
หรือข้อมูล “anecdotal”
มักยกตัวอย่างว่าทำอะไร
โดยไม่บอกว่าทำอย่างไร

เริ่มต้น
“Basic Questions”
และต้อง “systematic”

“Basic Questions”
ที่ “systematic” และ “effective”

“Overall” “Multiple”
questions

รูปแบบของหัวข้อ



ที่มา: รองศาสตราจารย์ ดร. ภก. สมภพ ประธานธูรกิจ

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น และกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (40 คะแนน)

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other CUSTOMERS)

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Students and Other CUSTOMERS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ หรือส่วนตลาด วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้ ในประเด็นต่อไปนี้

- คุณภาพการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- การสนับสนุนและการให้บริการ

(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี (Potential Students and Other CUSTOMERS) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่นำไปใช้ได้ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในอดีต ทั้งที่พึงมี และทั้งของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศป้อนกลับที่นำไปใช้ได้ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา และบริการฯ ตลอดจนการสนับสนุนและการให้บริการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

Basic Question

Overall Question

Multiple Question

Questions to be Asked in Analyzing Deployment:

- ▶ **What information is provided to show what is done in different parts of the organization?**
 - **Relevant work unit**
 - **Complete coverage**
 - **Consistency**
 - **Breadth across all work units**
 - **Depth through multiple levels**

0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Little or no deployment of any systematic approach is evident.	The approach is in the early stages of deployment in most areas or work units, inhibiting progress in achieving the basic requirements of the item.	The approach is deployed, although some areas or work units are in early stages of deployment.	The approach is well deployed, although deployment may vary in some areas or work units.	The approach is well deployed, with no significant gaps.	The approach is fully deployed without significant weaknesses or gaps in any areas or work units.

Questions to be Asked in Analyzing Learning:

- ▶ Has the approach been evaluated and improved?
If yes, is it conducted in a fact-based, systematic manner (e.g., regular, recurring, data driven)?
- ▶ Is there evidence of organizational learning (i.e., learning from this approach is shared with other organizational units/other work processes)?
- ▶ Is there evidence of innovation and refinement from organizational learning?

0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
An improvement orientation is not evident ; improvement is achieved through reacting to problems .	Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident.	The beginning of a systematic approach to evaluation and improvement of key processes is evident.	A fact-based, systematic evaluation and improvement process and some organizational learning including innovation, are in place for improving the efficiency and effectiveness of key processes.	Fact-based, systematic evaluation and improvement and organizational learning, including Innovation , are key management tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level analysis and sharing.	Fact-based, systematic evaluation and improvement and organizational learning, through innovation are key organization-wide tools; refinement and innovation, backed by analysis and sharing, are evident throughout the organization .

Questions to be Asked in Analyzing Integration:

- ▶ Alignment with the organizational needs identified in the other Criteria Items and OP (strategic context, related action plans; mission, vision, key processes and measures; resource decisions; key customer segments / requirements; and employee groups / requirements)?
- ▶ Effective integration goes beyond alignment and is achieved when individual components operate as a fully interconnected performance management system

0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
No organizational alignment is evident; individual areas or work units operate independently.	The approach is aligned with other areas or work units largely through joint problem solving.	The approach is in the early stages of alignment with your basic organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items.	The approach is aligned with your overall organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items.	The approach is integrated with your current and future organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items.	The approach is well integrated with your current and future organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items.

ประเด็นที่พบ	สาเหตุ
Approach	
ไม่ระบุผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ความถี่ ที่สามารถทำซ้ำได้ หากเปลี่ยนผู้บริหาร/หัวหน้างาน	ส่วนใหญ่เป็นเพียงกิจกรรมที่มีการดำเนินการในช่วงนั้น ดังนั้นสิ่งที่สำคัญ คือ ต้องปรับการทำงานให้เป็นกระบวนการ
ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการนั้นๆ มาตั้งแต่แรก (Lagging Indicator)	ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อมโยงของ Input และ Output ของ Process นั้นๆ ทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่าจะวัดความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าวอย่างไร

ประเด็นที่พบ	สาเหตุ
Deploy	
• ไม่ได้แสดงให้เห็นว่ามีการนำสู่การปฏิบัติถ้วนทั่วในแต่ละกลุ่มที่ควรปฏิบัติ	• ขาดการกำกับติดตามของผู้บริหาร
• ไม่มีตัววัดที่สามารถอธิบายถึงประสิทธิภาพของกระบวนการนั้นๆและเชื่อมโยงให้เห็นได้ในหมวด 7 (Leading Indicator)	• ขาดการ Design/Redesign (อาจใช้ SIPOC Model ช่วยก็ได้)

ประเด็นที่พบ	สาเหตุ
Learning	
• ส่วนใหญ่ ไม่ได้แสดงให้เห็นว่ามี Learning	• อาจสืบเนื่องจากการที่ไม่มี Systematic Approach
• หากมี ส่วนใหญ่มักแสดงมีการทบทวนเพียงกิจกรรม (PDCA ระดับของ Deploy)	• ขาดความเข้าใจในความหมายของ Learning ที่แท้จริง
• ไม่มีการทบทวนประสิทธิภาพของ Approach ตลอดจนแสดงให้เห็นว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ / เกิดนวัตกรรม	

5) เกณฑ์ส่งเสริมให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

- ❖ เกณฑ์จึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการ
เทียบเคียงผลการดำเนินการกับคู่แข่งหรือคู่เทียบ
- ❖ หากจะเดินบนวิถีทางนี้ ให้เลิกคิดว่าจะขอ
เปรียบเทียบกับตัวเองก็พอ หรือเปรียบเทียบไม่ได้
หรอก เพราะคนอื่นเขาทำไม่เหมือนเรา หรือเราไม่มี
คู่แข่ง เพราะเราเป็น Monopoly เราเป็นส่วนราชการ

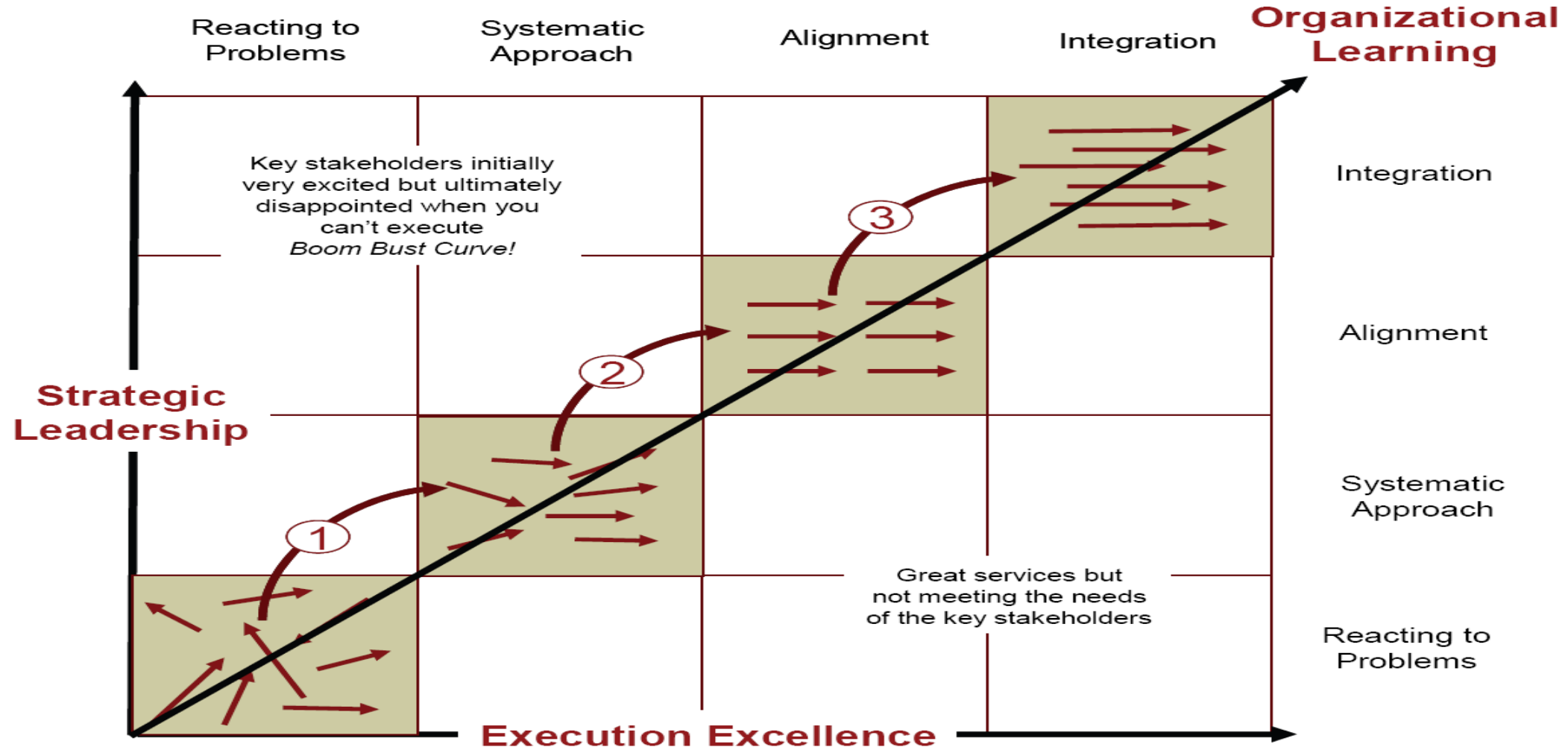


องค์ประกอบสำคัญของการดำเนินการที่เป็นเลิศ

- 1) ระบบการนำที่มุ่งเป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
- 2) การปฏิบัติที่มุ่งความเป็นเลิศ (Execution Excellence)
- 3) ผลการปรับปรุงที่เป็นเลิศ (Organizational Learning)



Path to Performance Excellence



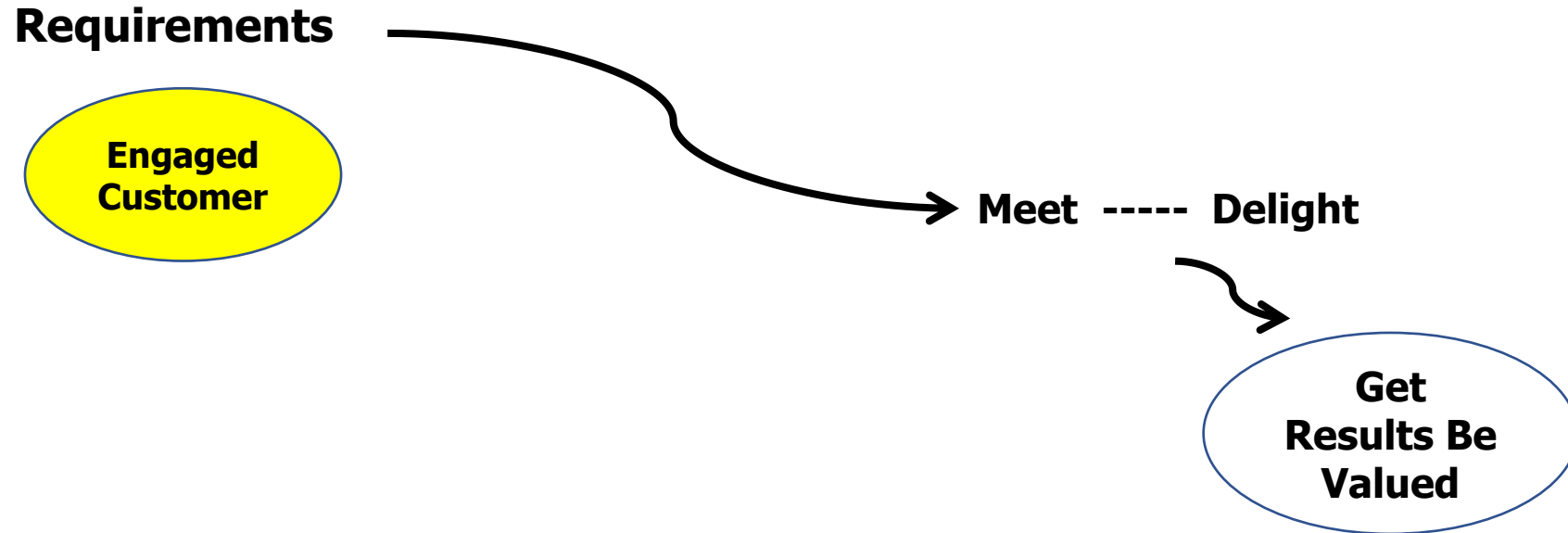
Adapted from: Tang, V. & Bauer, R. (1995). *Competitive Dominance*

Building the Integrated Management System



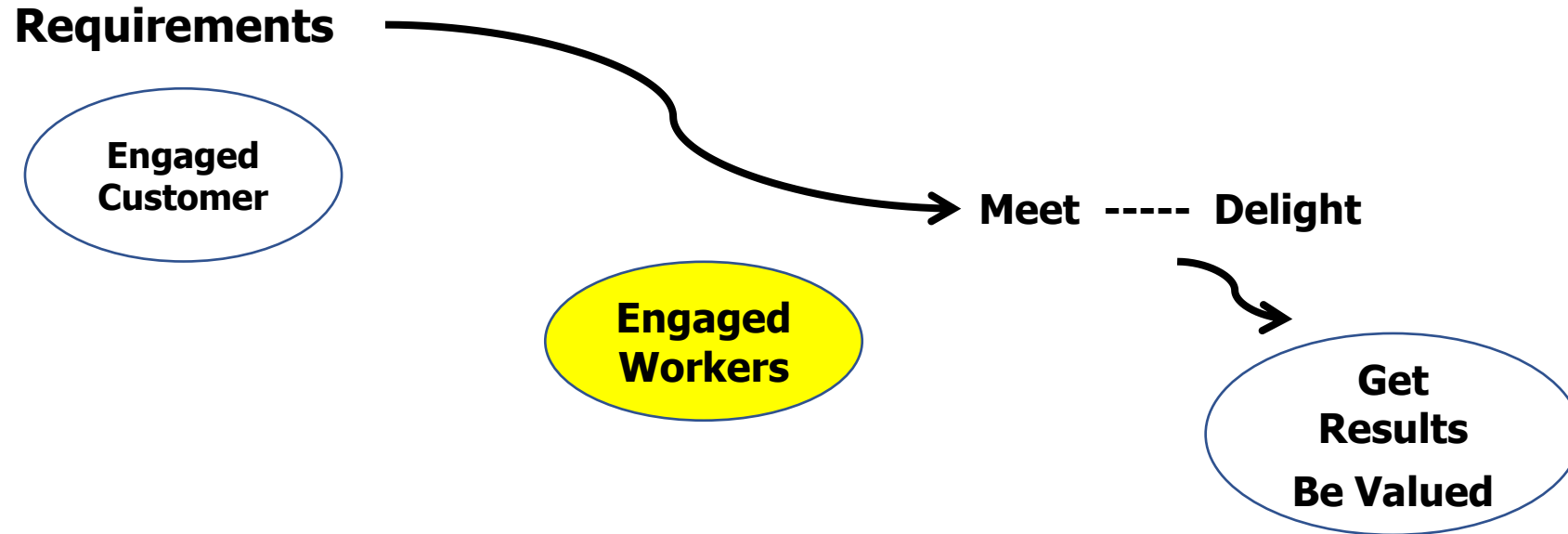
Get Results, Produce Value

Building the Integrated Management System



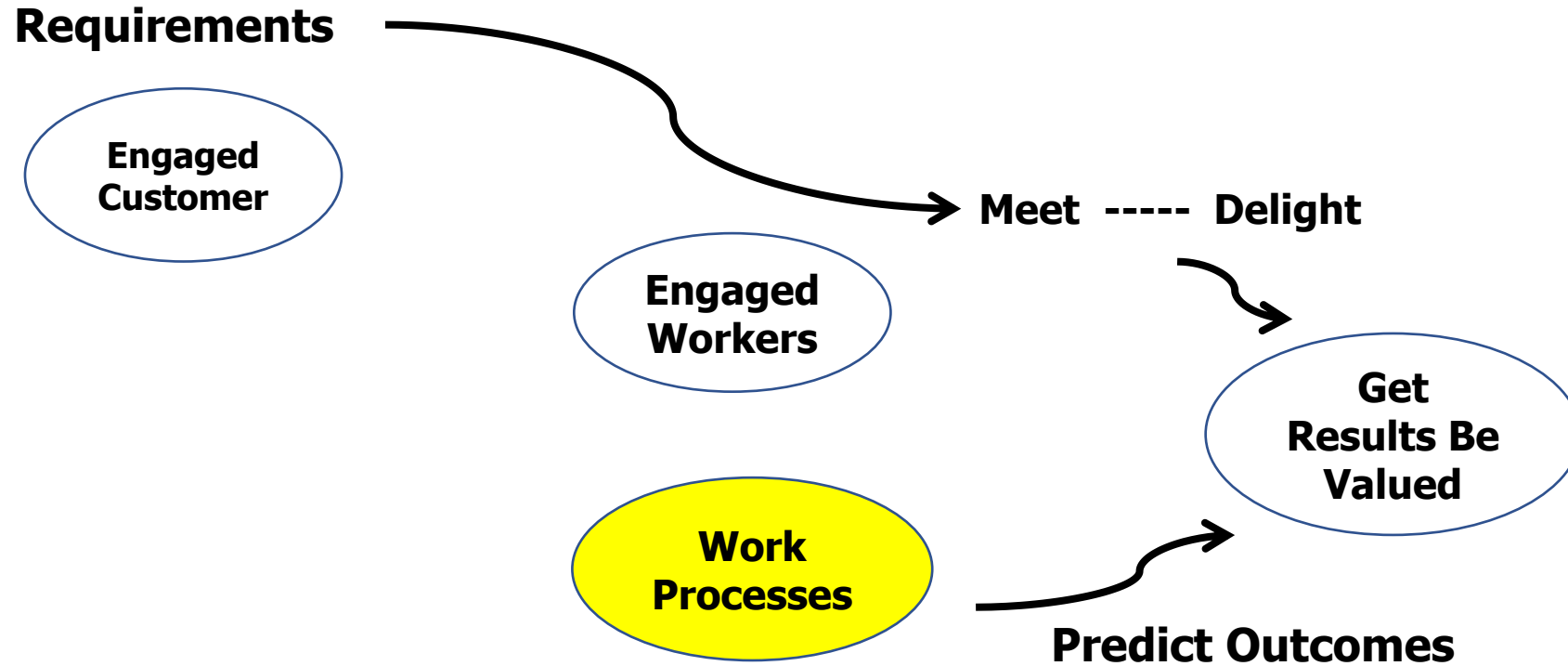
Customer Requirements

Building the Integrated Management System



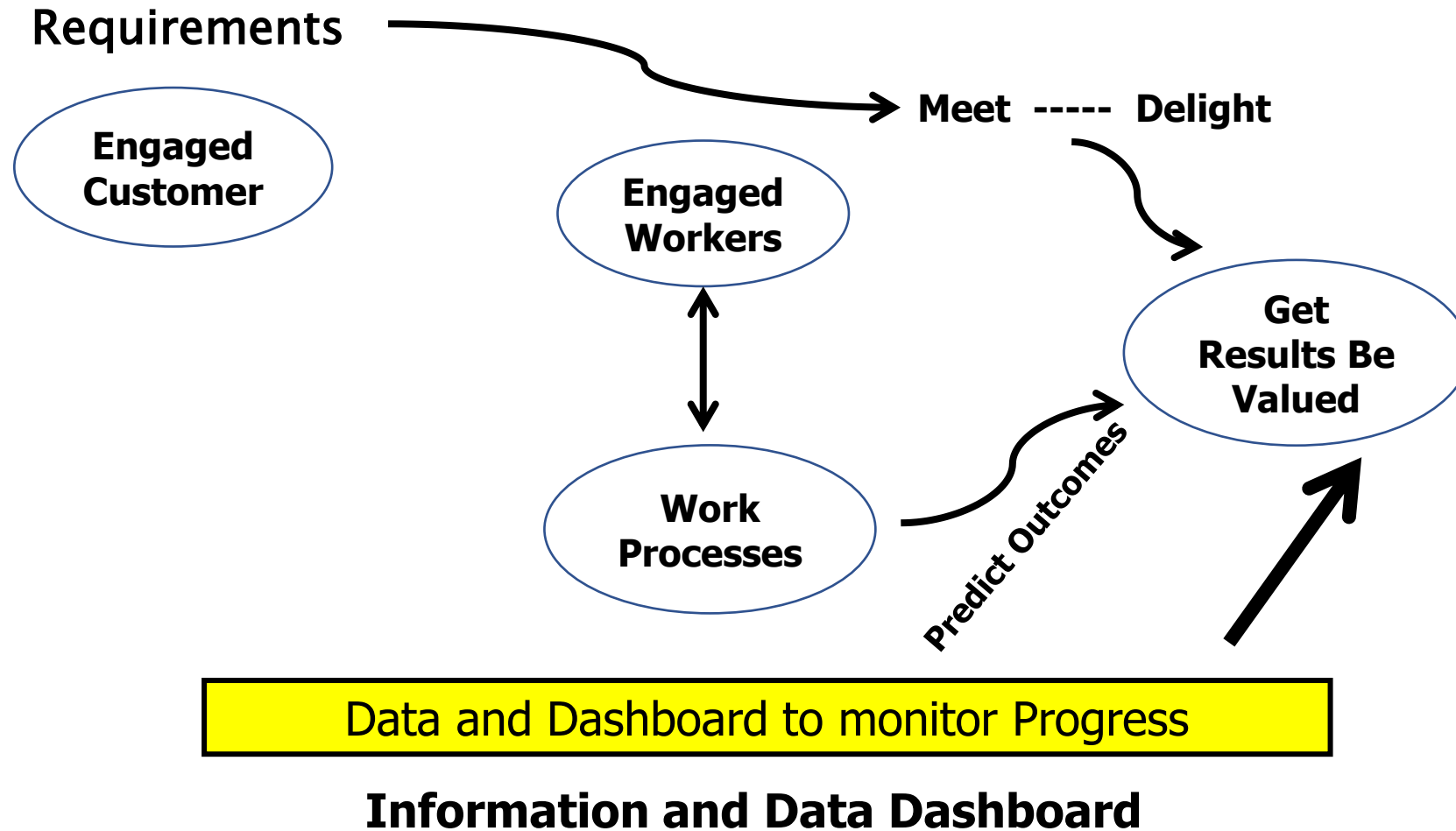
Engaged, Motivated People

Building the Integrated Management System

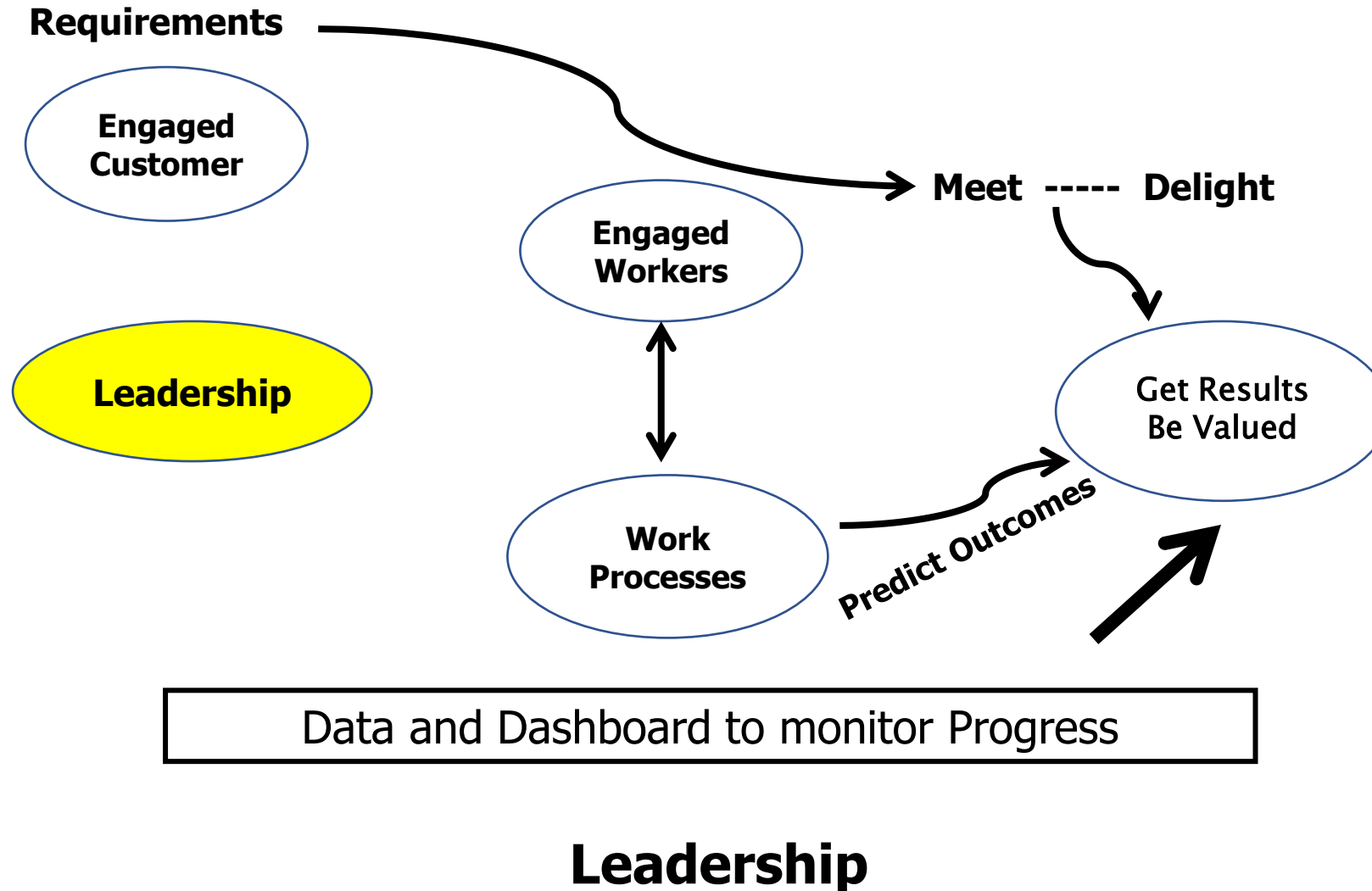


Efficient, Effective Processes

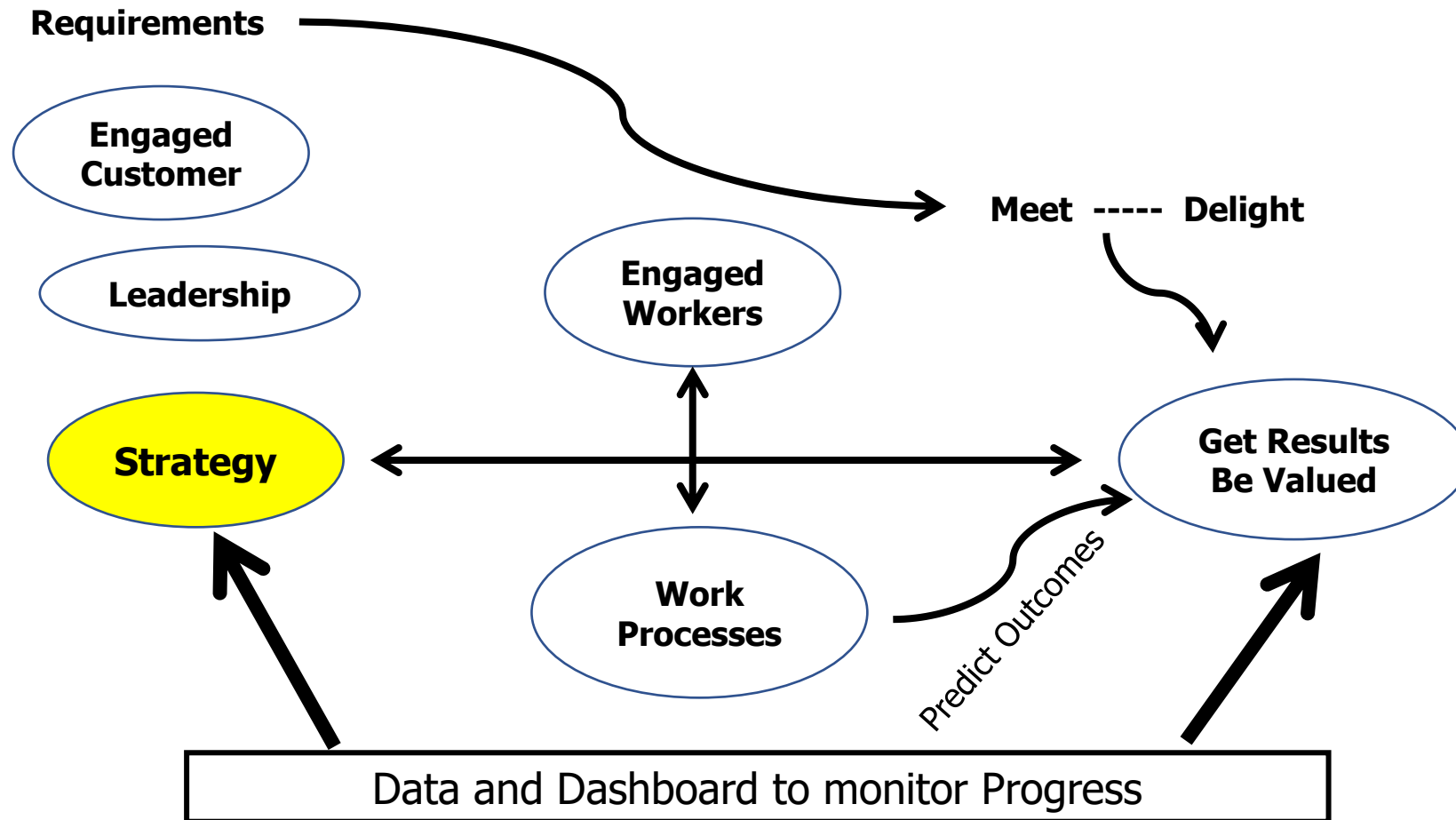
Building the Integrated Management System



Building the Integrated Management System

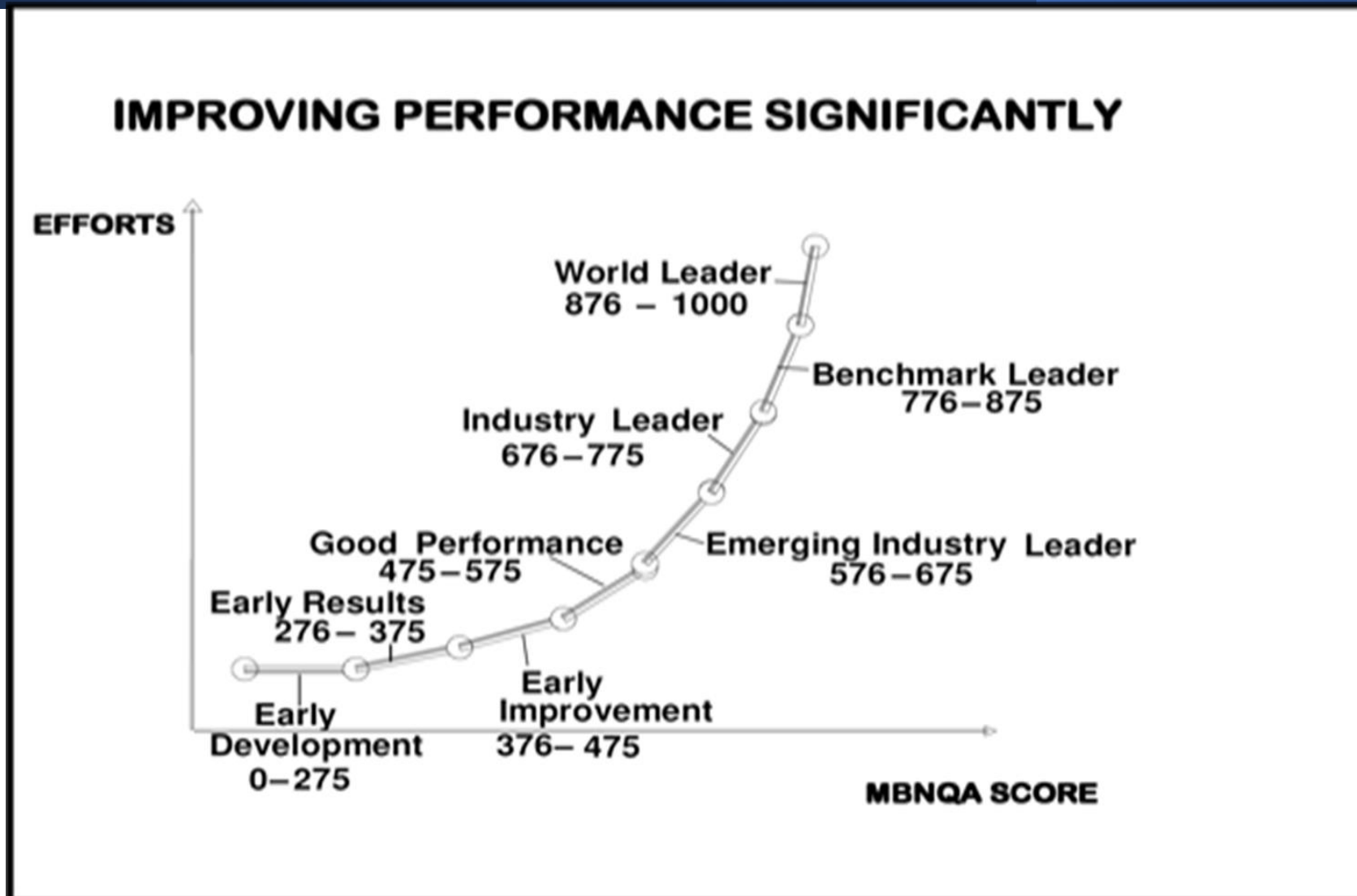


Building the Integrated Management System



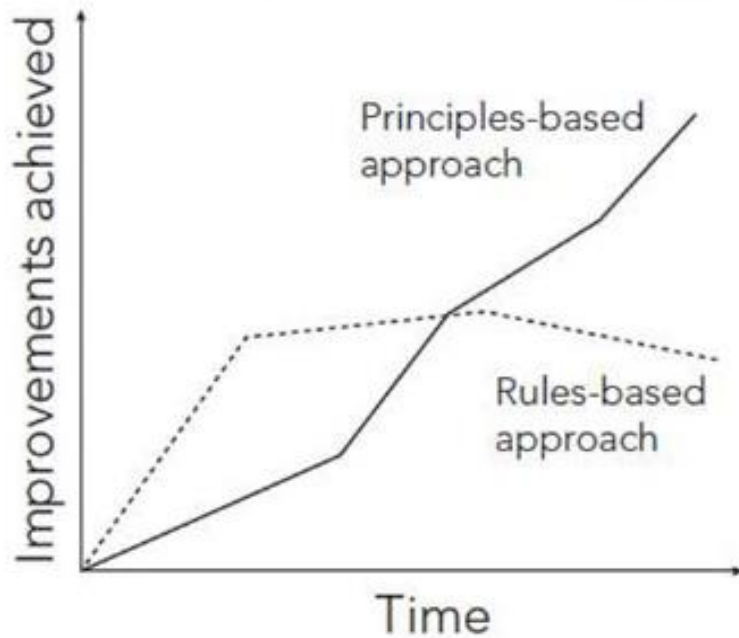
Strategy Development and Execution

8 ระดับของการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศขององค์กร



Rules-Based QA vs. Principles-Based QA

Rates of quality improvement with principles-based versus rules-based approaches



Schematic representation of the slower onset but potentially more enduring gains in quality improvement arising from principles-based approaches, compared with the more rapid but plateauing (or even declining) gains from rules-based approaches.

Rules-based system focuses on compliance to standards and indicators while principles-based system focuses on a set of underlying principles of continuous quality improvement based on a framework

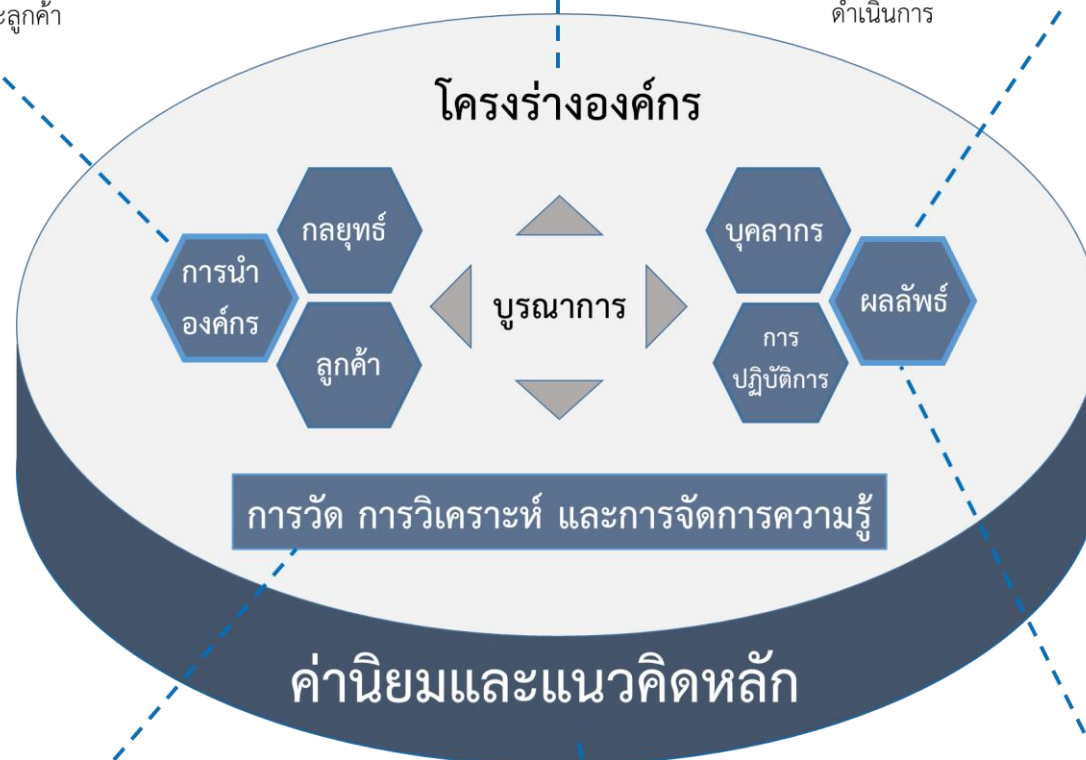
EdPEx = Principle-Based

Heywood LH. 2007. Principles-based accreditation: the way forward? MJA, 186, S31-2.

กลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า) เน้นให้เห็น ความสำคัญว่าการนำองค์กรต้อง มุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า

โครงสร้างองค์กร บ่งบอกถึงบริบทและอธิบาย วิธีการปฏิบัติขององค์กร สภาพแวดล้อม การดำเนินการ เป็นบริบทพื้นฐานของ การดำเนินงานทุกอย่างของสถาบัน

กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์) ประกอบด้วยกระบวนการที่ มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการ ที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่ได้จากการ ดำเนินการ



พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและ ความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ ข้อมูลจริง มีความคล่องตัวและใช้ความรู้เป็น แรงผลักดัน

พื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX มาจากชุด ของค่านิยมและแนวคิดหลัก ซึ่งฝังลึก ในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี (ดูหน้า 1-12)

การปฏิบัติการทุกด้านมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของ ผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและ ด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและ ลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล องค์กร รวมถึงผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

โครงสร้างองค์กร

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร

ส่วนที่ 2 สถานการณ์ขององค์กร

โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX



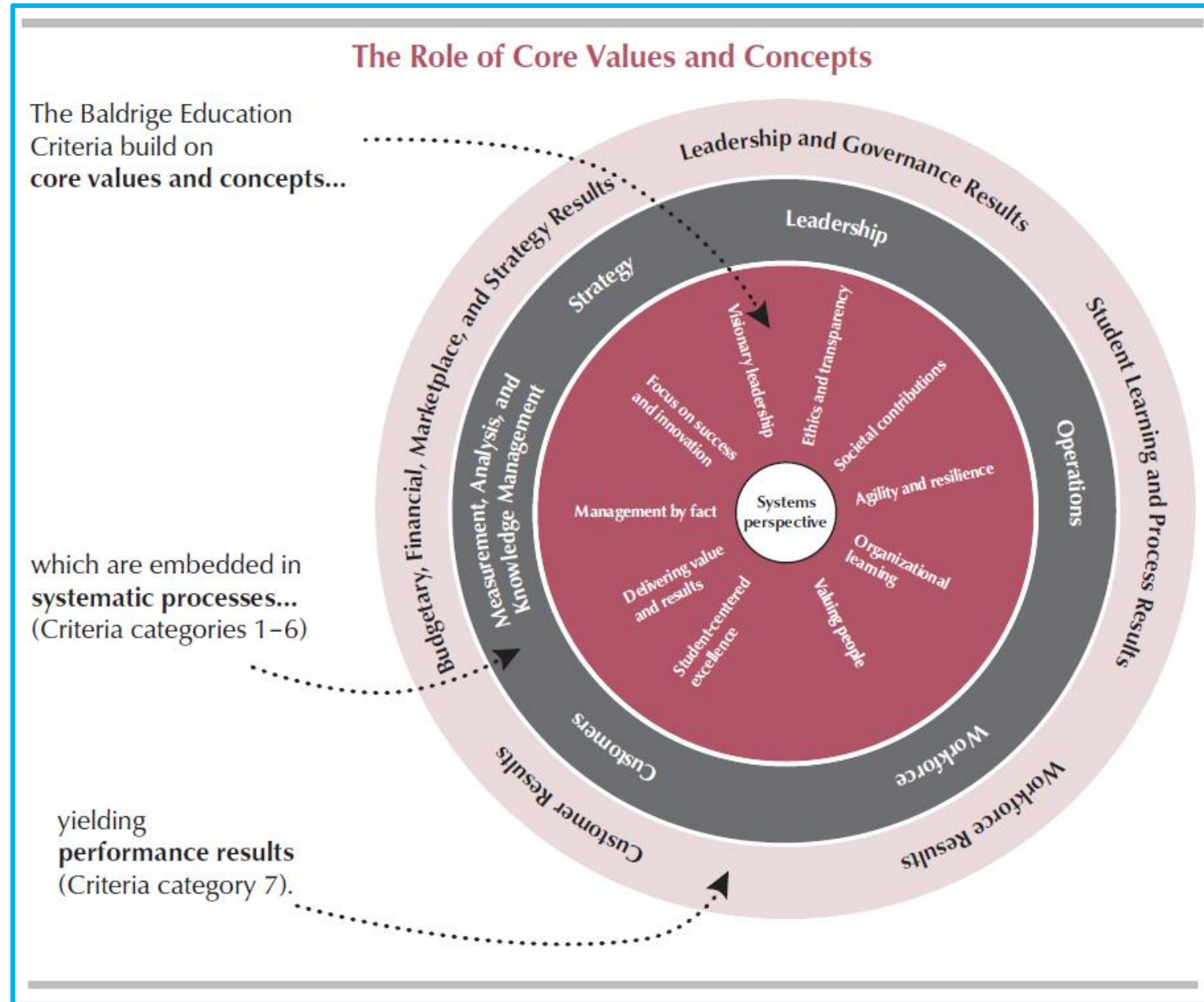
หมวด 1-6 กระบวนการ (550 คะแนน)	คะแนน
หมวด 1: การนำองค์กร (115 คะแนน)	
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	65
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม	50
หมวด 2: กลยุทธ์ (90 คะแนน)	
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	45
หมวด 3: ลูกค้า (85 คะแนน)	
3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	40
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	45
หมวด 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)	
4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	45
4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้	45
หมวด 5: บุคลากร (85 คะแนน)	
5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร	40
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	45
หมวด 6: การปฏิบัติการ (85 คะแนน)	
6.1 กระบวนการทำงาน	40
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45

หมวด 7: ผลลัพธ์ (450 คะแนน)	คะแนน
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	80
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	80
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร	80
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์	90



ค่านิยมและ แนวคิดหลัก Core Values and Concepts

- มุมมองเชิงระบบ
- การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การให้ความสำคัญกับคน
- ความคล่องตัวและ**ความสามารถในการปรับตัว**
- การเรียนรู้ระดับองค์กร
- การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- การสร้างประโยชน์ให้กับสังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์



Core Values

V'.2019-2020

- Systems perspective
- Visionary leadership
- Customer-focused excellence
- Valuing people

 Organizational learning and agility

 Focus on success

 Managing for innovation

- Management by fact
- Societal contributions
- Ethics and transparency
- Delivering value and results

V'.2023-2024

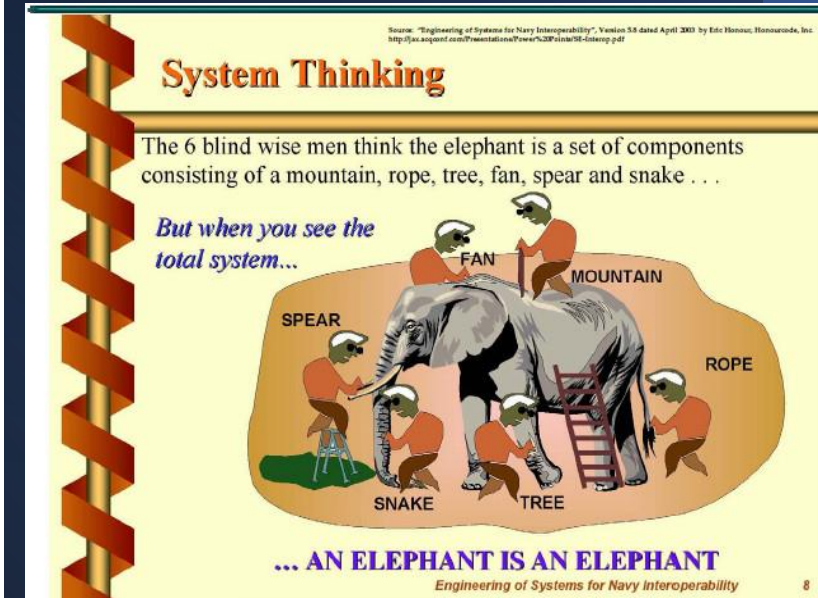
- Systems perspective
- Visionary leadership
- Customer-focused excellence
- Valuing people
- Agility and resilience
- Organizational learning
- Focus on success and innovation
- Management by fact
- Societal contributions
- Ethics and transparency
- Delivering value and results

ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts)

- เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศถูกพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของค่านิยมและแนวคิดหลัก
- โดยการฝังค่านิยมและแนวคิดหลักไว้ในกระบวนการที่เป็นระบบ (หมวด 1 ถึง 6)
- ทำให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7)

มุมมองเชิงระบบ (System Perspective)

- การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุพันธกิจ เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ภายใต้บริบทของระบบนิเวศที่เชื่อมโยงกัน
- การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันจะประสบความสำเร็จได้ เกิดจากสถาบันมีระบบการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละสถาบัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ เป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ



การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

- ผู้นำระดับสูง
 - ควรกำหนดวิสัยทัศน์
 - ปฏิบัติตนให้เห็นถึงค่านิยมและจริยธรรมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม
 - ทำให้เกิดการมุ่งมั่นเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น
 - ตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการที่ดีจากบุคลากร

**LEADERSHIP IS
THE CAPACITY TO
TRANSLATE
VISION INTO REALITY.**

- WARREN BENNIS

**Visionary
Leadership**

ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เป็นผู้ตัดสินใจผลการดำเนินการและคุณภาพของการจัดการศึกษา วิจัยและบริการ

- สถาบันต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของการจัดการศึกษา วิจัยและบริการ รวมถึงช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนเพื่อการส่งมอบคุณค่า
- เพื่อนำไปสู่การได้ผู้เรียนและลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยมและความรักดี รวมทั้งความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน
- ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือการเข้าใจความปรารถนาในปัจจุบันและคาดการณ์ความปรารถนาในอนาคต



Student and
Customer Centered
Excellence

การให้ความสำคัญกับคน

- ความสำเร็จของสถาบันขึ้นอยู่กับบุคลากรที่ผูกพัน และมีขีดความสามารถ ซึ่งเกิดจาก (1) การทำงานที่มีความหมาย (2) ทิศทางที่ชัดเจน (3) โอกาสในการเรียนรู้ (4) ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมถึง (4) สภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนา และความพึงพอใจของบุคลากร **
- ความสำเร็จของบุคลากรและผู้นำ ขึ้นอยู่กับโอกาสในการเรียนรู้ รวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตด้วย



Valuing
People

ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร

1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร	6) การให้การสนับสนุนระหว่างการพลิกผันทางธุรกิจและการเปลี่ยนผ่าน
2) การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ	7) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้า และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
3) สนับสนุนความสมดุลของชีวิตและการทำงานผ่านการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งปรับให้เหมาะกับสถานที่ทำงานและความจำเป็นในชีวิตที่แตกต่างกัน	8) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม
4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการมีส่วนร่วม ความเท่าเทียม สำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย	9) การสร้างระบบความรับผิดชอบในผลการดำเนินการของบุคลากรและองค์กร
5) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร	

ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัว

- ความคล่องตัว หมายถึง ขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ
- ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการ (1) การคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมรับมือและกู้คืนสู่สภาพเดิมจากภัยพิบัติ เหตุฉุกเฉิน และการพลิกผันทางธุรกิจ (disruption) ต่าง ๆ (2) กรณีมี disruptive จำเป็นต้องดูแลและสร้างเสริมความผูกพันของบุคลากรและลูกค้า รวมถึงผลการดำเนินการของเครือข่ายอุปทานและการเงิน ผลกระทบขององค์กร รวมทั้งความพึงพอใจของชุมชน



ICOR's Organizational Resilience Model



Each of the 3 Dimensions is of Equal Importance.

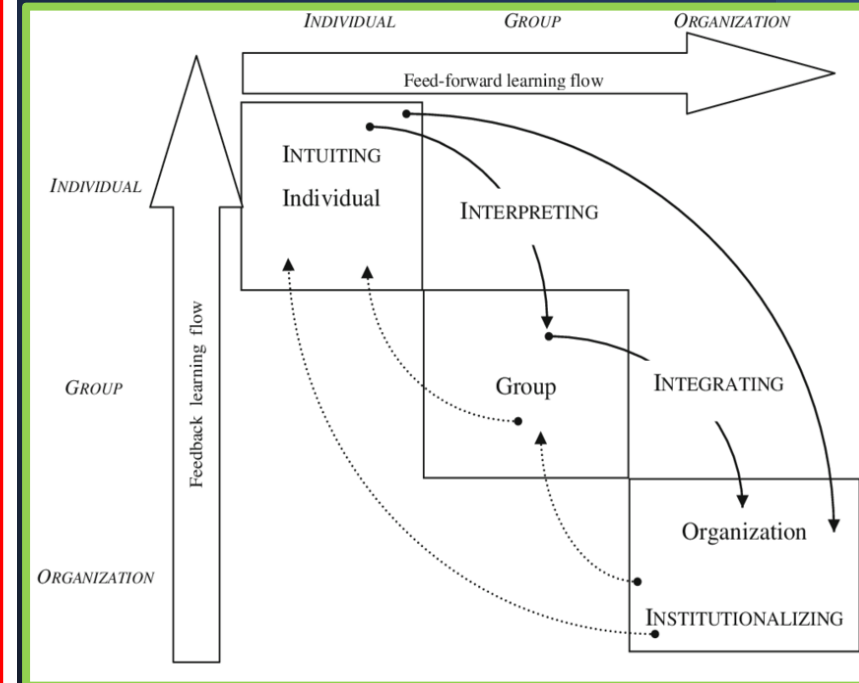
The Organizational Resilience Model is comprised of 3 Dimensions, 9 Strategies, and 16 Behaviors.

Each organization is unique. The way organizational resilience is implemented is also unique.

Studies have shown that there are common attributes and behaviors demonstrated by organizations that have survived and thrived during times of change and uncertainty.

การเรียนรู้ระดับองค์กร

- การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วยการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง การปรับใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและฉีกแนว หรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่



สถาบันต้องปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน

หมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

1. ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำเป็นกิจวัตร
2. สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (รากเหง้าของปัญหา)
3. การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบันและระบบนิเวศของสถาบัน
4. ผลจากการเห็นโอกาสที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

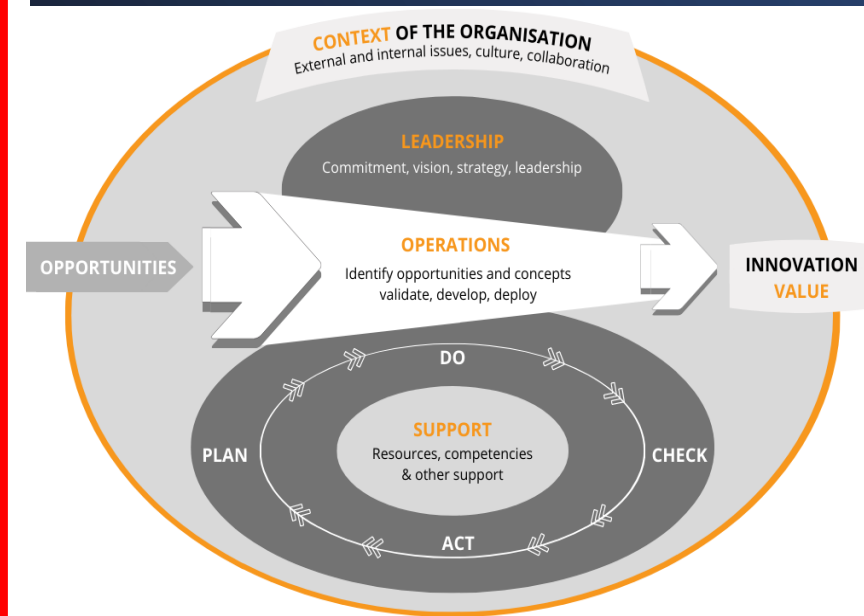
1. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผ่านการจัดหลักสูตรและบริการฯ ใหม่หรือปรับปรุง รวมทั้งปรับปรุงการสนับสนุนให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
2. การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางการศึกษา
3. การสร้างและปรับปรุงกระบวนการหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ
4. การลดความผิดพลาด ความแปรปรวน ของเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
5. การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของสถาบัน
6. ผลการดำเนินการด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมดีขึ้น
7. การเพิ่มความคล่องตัวในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม

การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม

- การสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อสถาบันและตลาด **
- สถาบันต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็น
- นวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัยและบริการ กระบวนการ การปฏิบัติการ รูปแบบทางธุรกิจของสถาบัน หรือความพึงพอใจของสังคม เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

THE KEY TO
SUCCESS
IS TO FOCUS ON
GOALS
NOT OBSTACLES

Innovation Management



วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรของสถาบัน

ควรต้องพิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้ด้วย

- | | |
|--|---|
| • ความคาดหวังของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว | • ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ |
| • โอกาสในการสร้างการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ใหม่ รวมทั้งคู่ความร่วมมือใหม่ | • การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือส่วนตลาด |
| • วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงต่อเศรษฐกิจและสังคม | • รูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ |
| • การพัฒนาด้านเทคโนโลยี | • การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ |
| • ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร | • ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป |
| • ตลาดที่มีการแข่งขันสูง | • การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง |

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งภายในองค์กรและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน
- การวัดผลควรมาจากความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่งและวงการศึกษา
- ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง
 - ผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ
 - การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน
 - ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร พันธมิตร ต้นทุน และการเงิน
 - ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

KPI = KEY PERFORMANCE INDICATOR?



Management
by Fact

การสร้างประโยชน์ให้สังคม

- ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อสังคม และการคำนึงถึงความพาสักและประโยชน์ของสังคม
- ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการคุ้มครอง ป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการของสถาบัน
- องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และการลดความสูญเสียดังแต่ต้นทาง
- องค์กรควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศ และควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสในการทำให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ



Societal
Contribution

จริยธรรมและความโปร่งใส

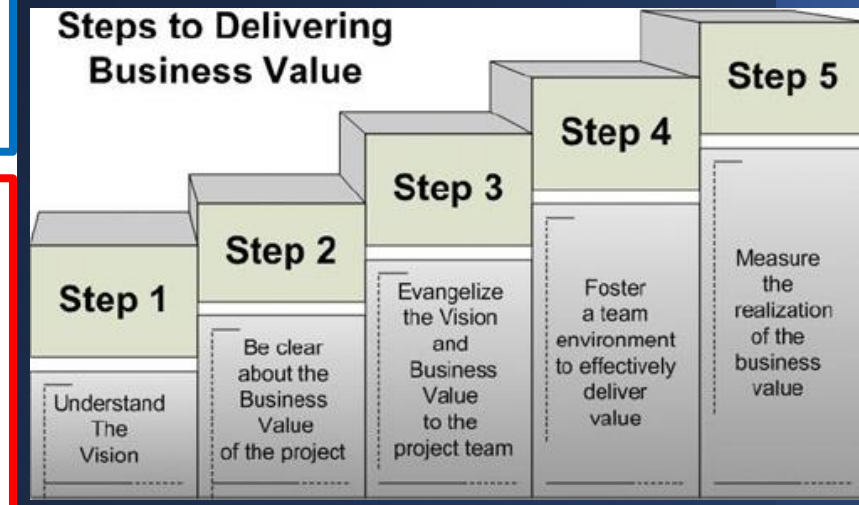
- สถาบันควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรพึงมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด
- ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว
- คุณลักษณะของความโปร่งใส คือ ความตรงไปตรงมาอย่างคงเส้นคงวา มีการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยกว้าง ภาระความรับผิดชอบ และการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง



Ethics and
Transparency

การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

- การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มเหล่านั้น ช่วยในเรื่องการสร้าง ความรักที่ดีต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคม
- การตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ หมายถึง กลยุทธ์ของสถาบันต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่า แผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สอดคล้องความต้องการของทุกฝ่าย
- การวัดผลการดำเนินการของสถาบัน จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ



Delivering Value and Results

Category Alignment to Core Values

Cr. Paul Grizzell

	1. Leadership						2. Strategy				3. Customer				4. Measurement, Analysis, and Knowledge Management						5. Workforce						6. Operations					
	Senior Leadership			Governance and Societal Contributions			Strategy Development		Strategy Implementation		Expectations		Customer Engagement		Measurement, Analysis, Review, and Improvement of Organizational Performance			Information and Knowledge Management			Workforce Environment		Workforce Engagement			Work Processes		Operational Effectiveness				
Baldrige Core Value	1.1 a	1.1 b	1.1 c	1.2 a	1.2 b	1.2 c	2.1 a	2.1 b	2.2 a	2.2 b	3.1 a	3.1 b	3.2 a	3.2 b	4.1 a	4.1 b	4.2 a	4.2 b	4.2 c	5.1 a	5.1 b	5.2 a	5.2 b	5.2 c	6.1 a	6.1 b	6.2 a	6.2 b	6.2 c			
Systems perspective																																
Visionary leadership																																
Student-centered excellence																																
Valuing people																																
Agility and resilience																																
Organizational learning																																
Focus on success and innovation																																
Management by fact																																
Societal contributions																																
Ethics and transparency																																
Delivering value and results																																

We are
what we repeatedly do.
Excellence,
then, is not an act,
but a habit.

~ Aristotle



Thank You

FB: <https://facebook.com/edpexx>

Line: @edpex

Email: edpex.qa@gmail.com

สรุปผลการเข้าร่วมประชุมการประชุมชี้แจง

เรื่อง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ครั้งที่ 1

จากการเข้าร่วมประชุมชี้แจง ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จัดโดยกองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม(สป.อว.) เป็นการประชุมผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-Meeting) ด้วยโปรแกรม ZOOM Video Conference โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสำคัญและคุณลักษณะของเกณฑ์ EdPEX เพื่อให้เข้าใจบริบทของสถาบัน สามารถประเมินตนเอง และสามารถวางแผนให้เกิดการพัฒนา เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบระบบการบริหารขององค์กร พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมขององค์กร ให้แก่ผู้บริหาร และบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ตามที่รองอธิการบดี(ดร.จวีร์วรรณ มณีแสง) รองอธิการบดี(ผศ.ดร.ภัครดา เกิดประทุม) และส่วนงานประกันคุณภาพการศึกษา(นายวุฒิชัย วัยวุฒิ) ได้เข้าร่วมประชุม เมื่อวันพุธที่ 10 มกราคม 2567 เวลา 09.00-16.30 น. ซึ่งสรุปผลการประชุมได้ ดังนี้

1. **ผู้เข้าร่วมประชุม** ประกอบด้วยวิทยากรจาก สป.อว. และบุคลากรของมหาวิทยาลัยต่างๆ เข้าร่วมประชุมผ่านช่องทางonline จำนวนโดยประมาณ 960 คน วิทยากรจาก สป.อว. ดำเนินรายการบรรยายแต่ละหัวข้อในช่วงเช้า ดังนี้

1.1 **ศาสตราจารย์ นายแพทย์ อาวุธ ศรีศุภกร** อธิการบดีประธานคณะกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ **เป็นประธานเปิดพิธีการประชุม** เรื่อง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ครั้งที่ 1 กล่าวเปิด และชี้แจงวัตถุประสงค์ เวลา 09.00-09.15 น.

1.2 **ศ.สงวนสิน รัตนเลิศ** ประธานคณะกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นวิทยากร **อภิปราย เรื่อง EdPEX Roadmap** เวลา 09.15-09.30 น. สรุปได้ ดังนี้ การเริ่มต้น EdPEX 200 จากอดีต 2557-2567 มีหน่วยงานที่เลือกใช้เกณฑ์ ภาพรวมระดับคณะวิชา จำนวน 602 คณะวิชา และระดับสถาบัน 53 แห่ง การเรียนรู้จาก Assessor EdPEX 200-300 พบว่า 1) การพัฒนาที่เห็นชัดเจนคือ หมวด 1 และ 5 2) เรียนรู้พัฒนาคือ หมวด 4 โดยเฉพาะ 4.1 ที่เป็นผลจากการปรับปรุงหมวด 2 และ3)ความโดดเด่นของหมวด 3 และ 6 แล้วบริบทขององค์กร โดย โครงการ EdPEX ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการเรียนรู้ และร่วมกันพัฒนาการจัดการอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ นำพา EdPEX 300ไปสู่ 400 ตามแผนงานตารางการอบรมเกณฑ์ EdPEX 2567-2570 ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ปี 2567) ในแต่ละเดือนที่กำหนด

1.3 **ผศ.เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ** อนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นวิทยากร **บรรยายชี้แจง เรื่อง EdPEX Overview** เวลา 09.30-12.10 น. สรุปได้ ดังนี้

- การบรรยาย อิงเกณฑ์ฉบับใหม่ ตามฉบับร่างเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ฉบับ 2567-2570 วัตถุประสงค์เพื่อ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” (Education Criteria for Performance Excellence -EdPEX) และเพื่อให้สามารถนำเกณฑ์ EdPEXไปใช้ในการพัฒนาองค์กรในการวางแผน และปรับปรุงระบบการดำเนินงาน และให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

- ความเดิมการใช้ Baldrige Excellence Framework มาจากประเทศอเมริกา นำแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management: TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่างๆ จากเกณฑ์ผู้ริเริ่มสร้างเกณฑ์คือ Malcolm Baldrige ซึ่งการพัฒนาเกณฑ์จะมีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ทุกๆ 2 ปี ปัจจุบันมี 3 รูปแบบคือ ((Business/ Nonprofit, Education, Health Care) ซึ่งสถาบันการศึกษาจะใช้ฉบับของ Education หรือ ที่แปลเป็นฉบับภาษาไทยแล้วคือ ฉบับร่างเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ฉบับ 2567-2570

- เกณฑ์EdPEXมีบทบาทที่สำคัญ 3 ด้าน ในการทำให้สถาบันมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น คือ 1) เกณฑ์ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น 2) กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบันต่างๆ ในประเทศ และ3) เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสการเรียนรู้

- เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันบริหารจัดการทุกเรื่อง/องค์ประกอบของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งก็คือ “มุมมองเชิงระบบ” องค์ประกอบ

และกลไกที่บูรณาการในเกณฑ์ ได้แก่ ค่านิยมและแนวคิดหลัก ซึ่งเกณฑ์นี้ช่วยให้สถาบันของท่านตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อ คือ 1) สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรเป็นหรือไม่ 2) สถาบันทราบได้อย่างไร และ 3) สถาบันของท่านควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไรเกณฑ์

- หัวใจสำคัญของ EdPEX มี 5 ประเด็น ดังนี้

1) ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ เน้นผลลัพธ์ 5 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ (ทั้งหลักสูตร/ วิจัย/ บริการวิชาการ/ กระบวนการ) 2.ด้านมุ่งเน้นลูกค้า 3.ด้านมุ่งเน้นบุคลากร 4.ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล 5.ด้านงบประมาณการเงิน การตลาด และกลยุทธ์

2) เปิดอิสระให้องค์กรเลือกเส้นทางเดินด้วยตนเอง

- ไม่ได้กำหนดวิธีการว่าองค์กรต้องมีโครงสร้างอย่างไร (เช่น ไม่ได้ระบุว่าจะต้องมีหน่วยงานด้านการวางแผน ด้านจริยธรรม พัฒนาคุณภาพ หรือหน่วยงานอื่น ๆ)

- ไม่ได้ระบุให้องค์กรบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยวิธีเดียวกัน ทั้งนี้้องค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมได้เอง เช่น BSC, COSO, BS 25999, Lean, Six Sigma

3) ให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบและการบูรณาการสู่เป้าประสงค์ขององค์กร

- จุดเด่นมากของเกณฑ์ คือ การทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องมีมุมมองเชิงระบบ และเชื่อมโยงการดำเนินการทุกอย่างภายในองค์กรสู่เป้าประสงค์ขององค์กร สิ่ง queผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ การวางระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องและบูรณาการกันทั่วทั้งองค์กรโดยยึดแนวคิด Strategic Line of Sight

4) ความเป็นเลิศตามวิถี EdPEX เกิดจากวงจรการเรียนรู้ (ADLI)

- สิ่ง queผู้บริหาร/ บุคลากรจะต้องดำเนินการเบื้องต้น คือ การปรับมุมมองในการบริหารจัดการ ให้มองทุกเรื่องที่ต้องทำเป็นกระบวนการ(All Work is process) หรือถ้าพูดอีกนัยหนึ่ง ให้มองข้อกำหนดของเกณฑ์เป็นกระบวนการให้หมด โดยมีแนวทางหรือวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ ได้แก่ A (Approach) –แนวทาง D (Deployment) –การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ การรายงาน เพื่อให่วงจรการเรียนรู้ ADLI หมุนให้ได้ รอบแล้วรอบเล่า จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน

5) ส่งเสริมให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

- เกณฑ์จึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการเทียบเคียงผลการดำเนินการกับคู่แข่งหรือคู่แข่งเทียบหากจะเดินบนวิถีทางนี้ ให้เลิกคิดว่าจะขอเปรียบเทียบกับตัวเองก็พอ หรือเปรียบเทียบไม่ได้หรอก เพราะคนอื่นเขาทำไม่เหมือนเรา หรือเราไม่มีคู่แข่ง เพราะเราเป็น Monopoly เราเป็นส่วนราชการ

- องค์ประกอบสำคัญของการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) ระบบการนำที่มุ่งเป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Leadership) 2) การปฏิบัติที่มุ่งความเป็นเลิศ (Execution Excellence) 3) ผลการปรับปรุงที่เป็นเลิศ (Organizational Learning)

- ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดยการฝังค่านิยมและแนวคิดหลักไว้ในกระบวนการที่เป็นระบบ (หมวด 1 ถึง 6) และทำให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) มีดังนี้

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. มุมมองเชิงระบบ | 7. การมุ่งเน้นความสำเร็จ และนวัตกรรม |
| 2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ | 8. การจัดการโดยข้อมูลจริง |
| 3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน | 9. การสร้างประโยชน์ให้กับสังคม |
| 4. การให้ความสำคัญกับคน | 10. จริยธรรมและความโปร่งใส |
| 5. ความคล่องตัว และความสามารถในการฟื้นตัว | 11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ |
| 6. การเรียนรู้ระดับองค์กร | |

1.4 ศ.พญ.จามรี อีรตกุลพิศาล ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA assessor) และผู้ตรวจประเมินเกณฑ์ EdPEx และภายในตามตัวชี้วัดของ สป.อว.เป็นวิทยากร **บรรยายชี้แจง เรื่อง ความสำคัญของโครงสร้างองค์กรในบริบทของอุดมศึกษา** เวลา 13.00–16.30 น. สรุปได้ ดังนี้

- ค่านิยม 11 ประการ เป็นความเชื่อ และพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง ยึดหลักการ 11 ประการนี้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร การนำ EdPEx มาใช้เริ่มอย่างไร “ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงสาระสำคัญของเกณฑ์

- องค์ประกอบของเกณฑ์ EdPEx ประกอบด้วยส่วนสำคัญ จากการนำพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ไปสู่ “โครงสร้างองค์กร ด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์” ทั้งนี้ Senior Leaders ต้องรู้จักองค์กรตนเอง ผ่านโครงสร้างองค์กร และทำให้บุคลากรเห็นภาพเดียวกัน ต้องเข้าใจ principle ของเกณฑ์ แนวทางการนำเกณฑ์สู่การปฏิบัติ และ แนวทางการตรวจประเมิน (ใช้หลักการเดียวกัน) สามารถประเมินภาพรวมขององค์กรในเบื้องต้น (self assessment) เพื่อ คัดการณ์ระดับ maturity นำผลจากการประเมินตนเอง โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่ยังไม่เป็นระบบ หรือไม่พบกระบวนการ รวมทั้งผลลัพธ์สำคัญที่ขาดมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อจัดทำแผนการปรับปรุงตามลำดับความสำคัญ

- โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมและสภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน เป็นจุดเริ่มต้นที่จำเป็นที่สุดในการประเมินตนเอง ของการกำหนดบริบทในการตอบข้อกำหนดในหมวด 1–7 การตอบคำถามในโครงสร้างองค์กรมีความสำคัญมาก ไม่มีคะแนน เป็นบริบทสำคัญที่ผู้ตรวจประเมินใช้ในการตรวจประเมินความสอดคล้องทั้งหมดกระบวนการและผลลัพธ์

- การจัดทำโครงสร้างองค์กร วัตถุประสงค์ เพื่อที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงทิศทางการดำเนินงานและปัจจัยแห่ง ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กร กระบวนการ คือ ทบทวนข้อคำถามในเกณฑ์ในส่วนโครงสร้างองค์กร จัดเตรียมเนื้อหาและรายละเอียดของโครงสร้างองค์กรให้ครบถ้วนมากที่สุด และสิ่งที่เราไม่สามารถตอบบางประเด็นได้ คือ gap ที่ควรดำเนินงานให้ชัดเจน

- โครงสร้างองค์กร หมายถึง ภาพรวมของสถาบันเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินการและเป็นความท้าทายสำคัญที่สถาบันเผชิญอยู่ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1) ลักษณะขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (1) สถาบันมีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หลักอะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (รวมถึงร้อยละของรายได้/งบประมาณ) ที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and CULTURE) คืออะไร ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กร คืออะไร สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile) ประเภทของคณาจารย์/บุคลากร/พนักงานเป็นอย่างไร (4) สินทรัพย์ (Assets) มีสินทรัพย์ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และ ทรัพย์สินทางปัญญา (5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment) มาตรฐานและข้อกำหนด (standards and regulations) การรับรองคุณภาพ (accreditation) การรับรอง (certification) หรือข้อกำหนดการขึ้นทะเบียน (registration requirements) ที่สำคัญที่สถาบันนำมาปฏิบัติมีอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างการนำองค์กร (Leadership Structure) และการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE Structure) มีลักษณะเป็นอย่างไร ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการนำองค์กรมีอะไรบ้าง (2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Students, Other CUSTOMER and STAKEHOLDERS) อะไรคือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม (3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS) คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีกี่ประเภท อะไรบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอย่างไรต่อ การสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้ในสถาบัน

2) สภาพการณ์ขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (1) ตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive Position) ขนาด ส่วนแบ่งและการเติบโต ในวงการศึกษาหรือตลาดที่สถาบันดำเนินการอยู่ คู่แข่ง มีจำนวนเท่าใด และประเภทอะไรบ้าง อะไรทำให้สถาบันแตกต่าง จากคู่แข่ง สถาบันควรพิจารณา ถึงคู่แข่งทั้งระดับชาติและนานาชาติ (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสเพื่อ สร้างความร่วมมือและนวัตกรรมคืออะไร (3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) แหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูล เชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในวงการศึกษา รวมทั้ง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญนอกวงการศึกษาคืออะไร สถาบันมี ข้อจำกัดอะไร ในการได้มา หรือใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และ โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคืออะไรบ้าง มักเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ภัยคุกคาม คืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก (ที่องค์กรอาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือ แก้ไขได้) ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โอกาสเชิงกลยุทธ์ควรเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรพิจารณานำมาใช้ประโยชน์เพื่อ นำไปสู่การ สร้างนวัตกรรม และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ควรเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรนำมาใช้ประโยชน์เพื่อไปสู่ วิสัยทัศน์

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement SYSTEM) ระบบการปรับปรุงผลการ ดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุเครื่องมือและ วิธีการที่สำคัญที่ใช้ในระบบดังกล่าว ตัวอย่างเช่น (ระดับ การปรับปรุง/เครื่องมือที่ใช้) ระดับองค์กร/ EdPEX/TQA, PDCA ระดับปฏิบัติการ/ ISO....., PDCA, Lean, Kaizen, KM, etc. และระดับบุคคล/ KM

- ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและหมวดกระบวนการ/ผลลัพธ์

หัวข้อโครงสร้างองค์กร	หมวดกระบวนการ	หมวดผลลัพธ์
1. การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ	3.1, 3.2, 6.1, 6.2	7.1, 7.2, 7.5
2. พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และสมรรถนะหลัก	1.1, 1.2, 2.1, 5.1	7.1, 7.3, 7.5
3. ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	1, 2.2, 5	7.3
4. สถาบันมีสินทรัพย์ที่สำคัญอะไรบ้าง	2.2, 4.2, 6.2	7.4, 7.1
5. สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	1.2, 6.1, 6.2	7.4, 7.1
6. โครงสร้างการนำองค์กร	1.1, 1.2, 5.2	7.4
7. ผู้เรียน ลูกคากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.1, 3.1, 3.2	7.2, 7.5
8. ผู้ส่งมอบ คุณความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	2.1, 4.2, 6.2	7.1
9. ตำแหน่งการแข่งขัน	2.1, 4.1, 6.1	ผลลัพธ์สำคัญ เปรียบเทียบ
10. การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน	2.1, 5.1, 6.1	-
11. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	4.1	ผลลัพธ์สำคัญ เปรียบเทียบ
12. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิง กลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์	1.1, 2.1	7.5
13. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม	4.1, 6.1 (ทุกหมวด)	-

2. รูปแบบและวิธีการประชุมสัมมนา เป็นการประชุมผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Meeting) ด้วย โปรแกรม ZOOM Video Conference โดยภายหลังมีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมากจึงมีการถ่ายทอดสดผ่านช่อง youtube เพิ่มเติม รูปแบบเป็นการบรรยายเนื้อหาตามหลักการข้อมูล ตามเอกสาร และมีวิธีการถาม-ตอบ เพื่อรับฟังความคิดเห็น ในแต่ละประเด็น

3. ผลการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

3.1 ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เบื้องต้นเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

3.2 สามารถสรุปคำถาม-คำตอบ ที่สำคัญๆ ตามแต่ละประเด็น ได้ดังนี้

1. คำถาม การกำหนดค่านิยมที่สถาบันต้องใช้คืออะไร

- คำตอบ ให้สถาบันใช้ค่านิยมจากเกณฑ์เป็นแนวทาง และใช้วิสัยทัศน์ บริบทของสถาบันขององค์กรมา กำหนดแนวทาง

2. คำถาม หากสถาบันสนใจอบรมเป็นผู้ตรวจประเมิน เกณฑ์ EdPEX ต้องดำเนินการอย่างไร

- คำตอบ สำหรับสถาบันที่จะส่งบุคลากรเข้าเป็นผู้ตรวจประเมิน เกณฑ์ EdPEX ต้องผ่านการอบรมที่สป.อว. จัดอบรม และต้องเป็นผู้ผ่านการใช้เกณฑ์ EdPEX มาแล้วในสถาบันตนเอง

3. คำถาม หากสถาบันต้องตรวจประเมิน ตามเกณฑ์ EdPEX ต้องใช้งบประมาณเท่าใด

- คำตอบ ขึ้นกับกฎระเบียบการกำหนดอัตราของสถาบันนั้นๆ หรือสอบถามสถาบันที่ใช้เกณฑ์ EdPEX และ ได้รับการตรวจประเมินแล้วเป็นแนวทาง

4. คำถาม เกณฑ์ EdPEX คือเกณฑ์ระดับคณะ และสถาบันใช่หรือไม่

- คำตอบ เกณฑ์ EdPEX คือศาสตร์ของผู้บริหารในการจัดการองค์กร

5. คำถาม สถาบันสามารถใช้เกณฑ์ EdPEX ควบคู่ไปกับเกณฑ์ IQA ของสป.อว. ได้หรือไม่

- คำตอบ ควรเลือกใช้เกณฑ์แบบใดแบบหนึ่ง และเกณฑ์ EdPEX ไม่ใช่เกณฑ์การประกันคุณภาพ การศึกษา

6. คำถาม สถาบันสามารถใช้เกณฑ์ EdPEX ควบคู่ไปกับเกณฑ์ IQA ของสป.อว. ได้หรือไม่

- คำตอบ 1) ควรเลือกใช้เกณฑ์แบบใดแบบหนึ่ง และเกณฑ์ EdPEX ไม่ใช่เกณฑ์การประกันคุณภาพ การศึกษา

2) เกณฑ์ AUNQA แบ่งเป็นระดับหลักสูตร และสถาบัน โดยระดับหลักสูตรเป็นส่วนหนึ่ง ที่ต่อเนื่องกับเกณฑ์ EdPEX ส่วน AUNQA ระดับสถาบันยังไม่ปรากฏองค์กรใดใช้เกณฑ์นี้

7. คำถาม การใช้เกณฑ์ EdPEX ต้องอบรมให้ครบทุกครั้งหรือไม่

- คำตอบ สถาบันสามารถเลือกใช้เกณฑ์ได้เลยไม่ต้องอบรมทุกครั้ง โดยสามารถอบรมเพื่อหาความรู้ เพิ่มเติมภายหลังได้

8. คำถาม ถ้าสถาบันมีคณะ 4 วิทยาเขต ต้องตรวจประเมินแบบใด

- คำตอบ การประเมินจะแยกตรวจประเมินแต่ละวิทยาเขต ซึ่งเป็นการเปรียบเสมือนวิทยาเขตเป็นสถาบัน

9. คำถาม การใช้เกณฑ์ EdPEX ใช้กับระดับใดบ้าง

- คำตอบ เกณฑ์ EdPEX ใช้ประเมินระดับคณะวิชา และระดับสถาบันเท่านั้น

10. คำถาม การใช้เกณฑ์ EdPEX ให้ใช้เกณฑ์จากคู่มือฉบับใด

- คำตอบ ให้ใช้ฉบับปัจจุบันฉบับร่างเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) 2567-2570

11. คำถาม เกณฑ์ EdPEX กับเกณฑ์ TQA ต่างกันอย่างไร

- คำตอบ คำศัพท์ที่ใช้ต่างกันเล็กน้อยเช่น TQA ใช้คำว่า “ลูกค้า” ส่วน EdPEX ใช้คำว่า “ผู้เรียน” ซึ่ง concept หรือแนวคิด จะเป็นแนวทางเดียวกัน

12. คำถาม ปัญหาของการใช้เกณฑ์ EdPEX คืออะไร

- คำตอบ ส่วนใหญ่ที่พบคือการให้ความสำคัญของผู้บริหาร(เห็นชอบมอบหมายรองอธิการ และให้ผู้ช่วย อธิการดำเนินการ) attitude ทักษะคติต่อการนำเกณฑ์ไปใช้ และไม่คอย approve