



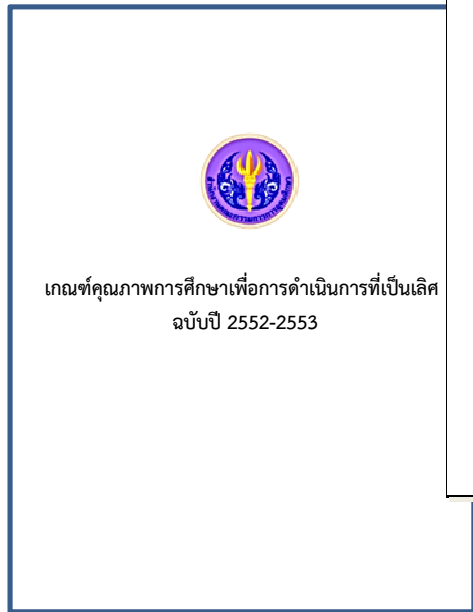
เกณฑ์คุณภาพการศึกษา  
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ  
ฉบับปี 2563-2566



เรียบเรียงจาก  
2019-2020 Baldrige Excellence Framework (Education)  
Proven leadership and management practices for high performance

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ  
การดำเนินการที่เป็นเลิศ  
Education Criteria for  
Performance Excellence  
(EdPEX)

เกณฑ์ EdPEX ฉบับแปลภาษาไทย ที่พัฒนาโดย  
สป.อว. มีจำนวน 4 ฉบับ ดังนี้



เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ  
ดำเนินการที่เป็นเลิศ  
ฉบับปี 2552-2553



เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ  
ดำเนินการที่เป็นเลิศ  
2556-2557 (ร่างฉบับ2)





เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ  
ดำเนินการที่เป็นเลิศ  
2558-2561



เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ  
ดำเนินการที่เป็นเลิศ  
2563-2567

# สารบัญ

---

คำนำ	
ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	ก
วิธีใช้เกณฑ์เล่มนี้	ช
 คำนิยมและแนวคิดหลัก	1
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและโครงสร้าง	17
หัวข้อและคะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	22
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	24
บทนำ : โครงร่างองค์กร	25
1. การนำองค์กร	31
2. กลยุทธ์	38
3. ลูกค้า	45
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	50
5. บุคลากร	56
6. ระบบปฏิบัติการ	62
7. ผลลัพธ์	68
ระบบการให้คะแนน	77
แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1 - 6	82
แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7	84
แนวทางการใช้เกณฑ์ EdPEX	88
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ Baldrige Excellence Framework (Education)	96
 อภิธานศัพท์	107

ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์ EdPEX เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กร ที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นฐานรากที่ก่อให้เกิด ความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักของสถาบันและกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ภายใต้ กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของ 1) การปฏิบัติ 2) ผลตอบรับ และ 3) ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

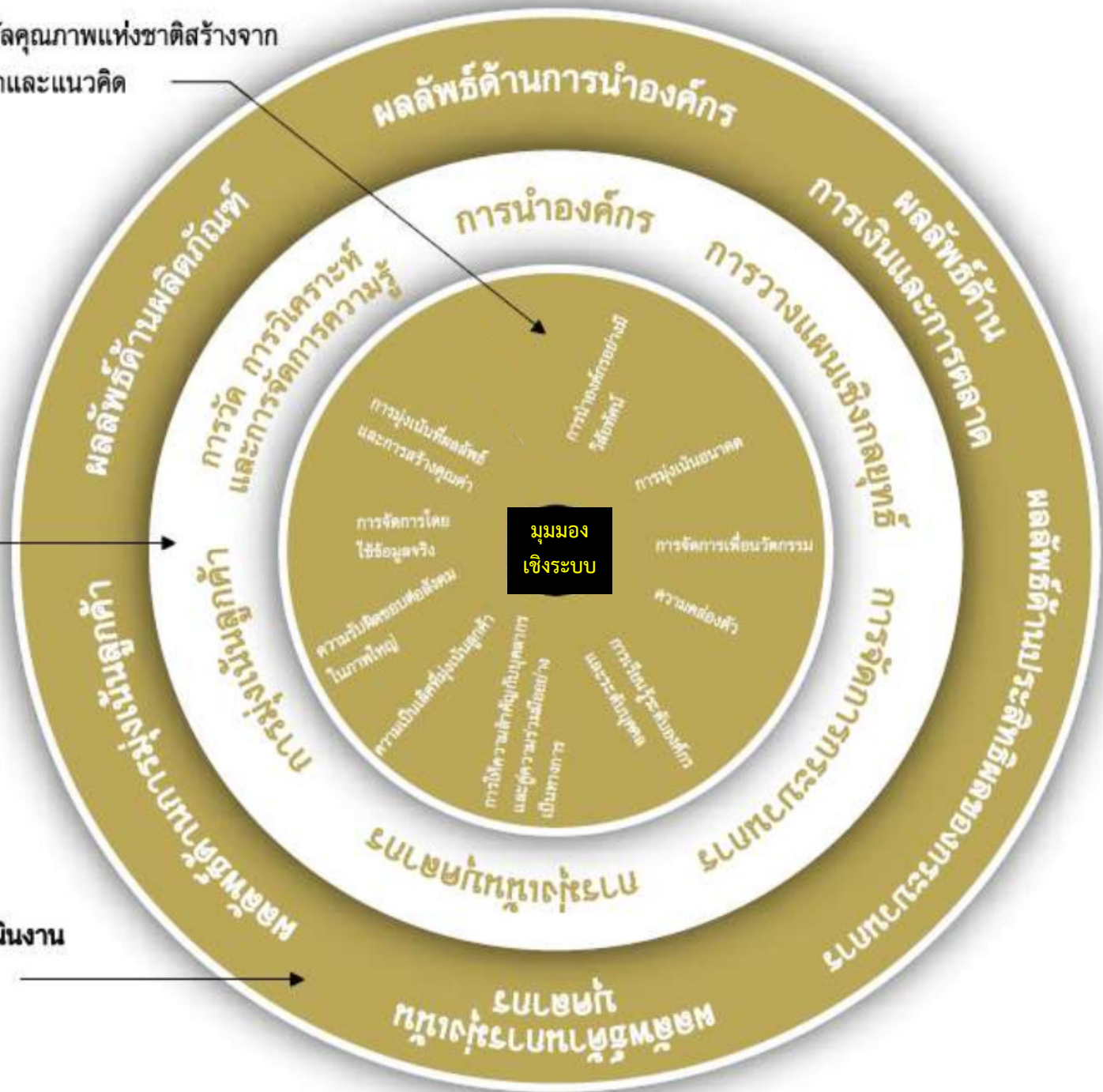
เกณฑ์ EdPEX จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้

- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student- and customer-centered Excellence)
- การให้ความสำคัญกับคน (Valuing people)
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
- การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสร้างจาก  
ค่านิยมหลักและแนวคิด

ซึ่งถูกฝังลึกไว้ในกระบวนการ  
ที่เป็นระบบ (หมวด 1-6)

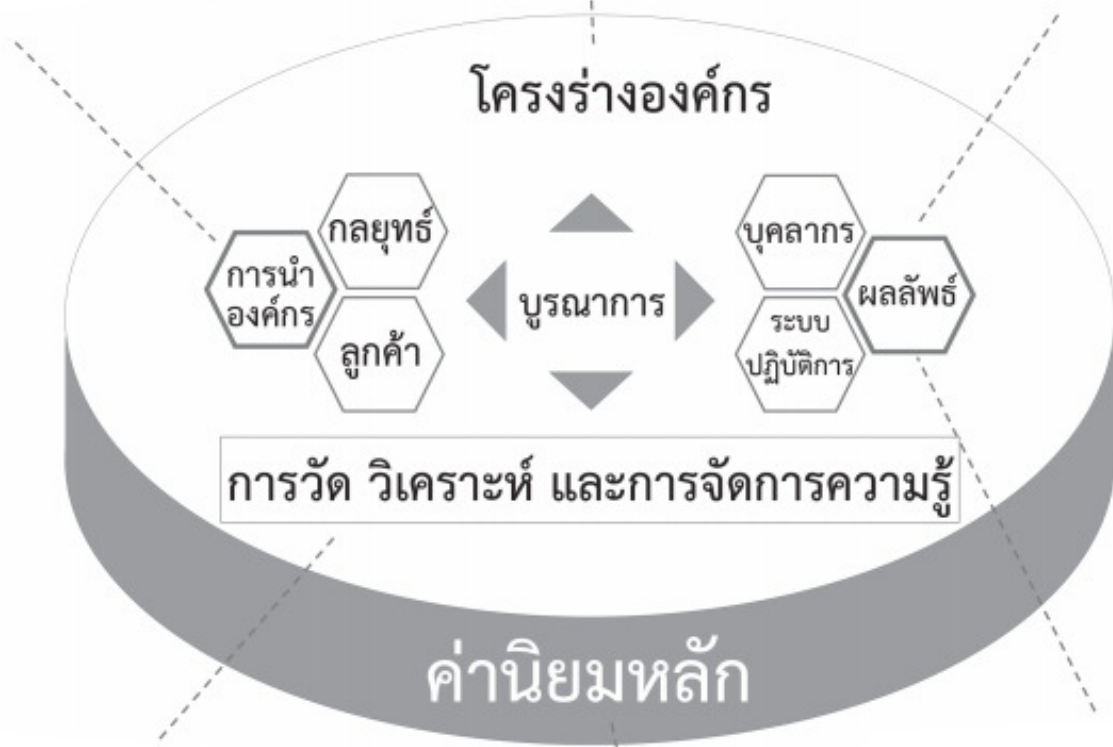
ผลลัพธ์การดำเนินงาน  
(หมวด 7) ที่ได้



กลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า) เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า

โครงสร้างองค์กร บ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติขององค์กร สภาพแวดล้อม การดำเนินการ เป็นบริบทพื้นฐานของการดำเนินงานทุกอย่างของสถาบัน

กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการ ปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ

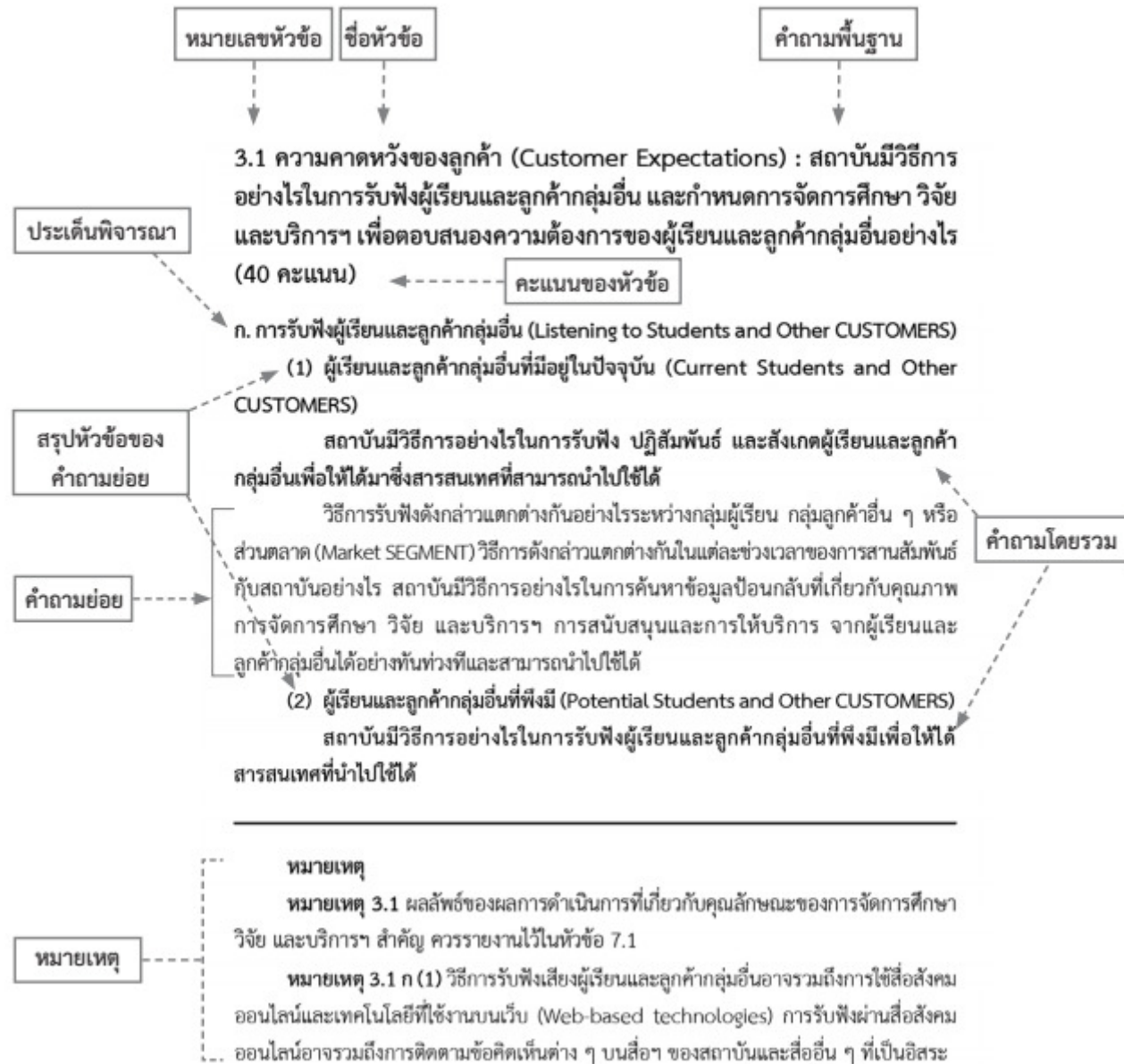


พื้นฐานของระบบ (การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน โดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริง มีความคล่องตัว และใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน

พื้นฐานของเกณฑ์ EdPEx มาจากชุดของค่านิยมและแนวคิดหลัก ซึ่งฝังลึกในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี (ดูหน้า 1 - 16)

การปฏิบัติการทุกด้านมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

## รูปแบบของหัวข้อ



**บทนำ : โครงร่างองค์กร**

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร

ส่วนที่ 2 สถานการณ์ของสถาบัน

หมวดและหัวข้อต่าง ๆ	คะแนน
1 การนำองค์กร	120
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม	50
2 กลยุทธ์	85
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	40
3 ลูกค้ำ	85
3.1 ความคาดหวังของลูกค้ำ	40
3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ	45
4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	90
4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน	45
4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้	45
5 บุคลากร	85
5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร	40
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	45
6 ระบบปฏิบัติการ	85
6.1 กระบวนการทำงาน	45
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	40
7 ผลลัพธ์	450
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ำกลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้ำ	80
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	80
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	80
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์	90
<b>คะแนนรวม</b>	<b>1,000</b>



# องค์ประกอบของเกณฑ์

## 1. การนำองค์กร

7 หมวด

1.1 การนำองค์กร  
โดยผู้นำระดับสูง

1.2 ธรรมาภิบาล  
และความรับผิดชอบต่อสังคม

17 หัวข้อ

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

ข. การสื่อสารและผลการ  
ดำเนินการขององค์กร

37 ประเด็น  
พิจารณา

(1)

(2)

(3)

90 คำถาม

หมายเหตุ

# โครงสร้างองค์การ (OP)

## P.1 ลักษณะองค์การ

### ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

- หลักสูตร และบริการ
- พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก
- บุคลากร
- สินทรัพย์
- กฎระเบียบข้อบังคับ

### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- โครงสร้างและระบบการกำกับดูแล
- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

## P.2 สภาพการณ์ขององค์การ

### ก. สภาพด้านการแข่งขัน

- ลำดับในการแข่งขัน
- การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

- ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากร

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการ ดำเนินการ

## บทนำ : โครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กร คือ ภาพรวมของสถาบัน และสภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

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

#### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

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

สถาบันมีการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ ที่สำคัญตามพันธกิจ อะไรบ้าง (ดูคำอธิบายในหมายเหตุ) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตร วิจัย และบริการฯ ที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไร ในการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองพันธกิจอื่น ๆ

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

พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ของสถาบัน คืออะไร นอกเหนือจากค่านิยมแล้ว คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร (ถ้ามี) สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้านองค์ประกอบของบุคลากรหรือที่เกี่ยวกับความจำเป็นของสถาบันในเรื่องนี้

- กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นอย่างไร
- ข้อกำหนดด้านวุฒิทางการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภท มีอะไรบ้าง
- อะไรคือปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพันและเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
- กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับสถาบัน (เช่น สภาพนักงาน/สภาคณาจารย์/สภาลูกจ้าง) มีอะไรบ้าง (ถ้ามี)
- ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

(4) สินทรัพย์ (Assets)

สถาบันมีอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ อะไรบ้าง

(5) สภาวะแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)

สถาบันดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้างในด้านต่อไปนี้

1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 2) การรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ (accreditation) การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน (certification) 3) มาตรฐานการศึกษา และ 4) กฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

#### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างการนำองค์กร (Leadership Structure) และการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE Structure) มีลักษณะอย่างไร โครงสร้างและกลไกระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) มีอะไรบ้าง ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่ มีลักษณะเช่นใด (\*)

(2) ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Students, Other CUSTOMERS and STAKEHOLDERS)

ส่วนตลาด ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (\*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ การบริการสนับสนุน และการปฏิบัติการ อะไรคือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม

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

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีใครบ้าง แต่ละกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้มีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างหลักสูตรและการดำเนินการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน

กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบันอย่างไร สถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) อะไรบ้าง

## P. 2 สถานการณ์ของสถาบัน (Organizational Situation) : สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันคืออะไร

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

#### (1) ตำแหน่งในการแข่งขัน (Competitive Position)

ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและประเภทอะไรบ้าง

#### (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (\*)

#### (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

ระบุแหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากธุรกิจอื่น สถาบันมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement System)

ระบุระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมถึงกระบวนการของสถาบัน สำหรับการประเมินผลและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการของสถาบันที่สำคัญ

# 1(ก.) สภาพแวดล้อมขององค์กร

1. หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่สำคัญ และวิธีการในการจัดหลักสูตรฯ
2. ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจของสถาบัน สมรรถนะหลักของสถาบันคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน
3. ลักษณะโดยรวมของผู้ปฏิบัติงาน แบ่งเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง ระดับการปัจจัยหลักที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน สวัสดิการที่สำคัญ และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยภายในสถาบัน
4. มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง
5. ดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขข้อบังคับอะไรบ้าง มาตรฐานของท้องถิ่น จังหวัด และประเทศ ตลอดจนหลักสูตร แผนการศึกษา และการวัดผลที่บังคับใช้

# 1(ข.) ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

1. โครงสร้างและระบบธรรมาภิบาลของสถาบันมีลักษณะอย่างไร  
ความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างคณะกรรมการบริหารสถาบันและ  
ผู้นำระดับสูง การรายงานระหว่างผู้นำระดับสูงของสถาบันกับ  
คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยหรือสภาสถาบัน (\*)
2. ส่วนตลาด ประเภทผู้เรียน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ  
สถาบัน กลุ่มเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไร มี  
ความแตกต่างกันอย่างไร
3. ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญคือ  
ใครบ้าง มีบทบาทอะไรในการจัดหลักสูตรและบริการที่ส่งเสริมการ  
เรียนรู้และสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกลไกที่สำคัญอะไร  
ในการสื่อสาร

## 2 (ก.) สภาพด้านการแข่งขัน

1. สถาบันอยู่ในลำดับใดในการแข่งขัน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันในภาคการศึกษาหรือตลาดการศึกษา
2. อะไรคือปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของสถาบันเมื่อเปรียบเทียบกับความสำเร็จของกลุ่มแข่ง และสถาบันซึ่งให้บริการในลักษณะเดียวกัน
3. แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบสำหรับกระบวนการที่คล้ายคลึงกันภายนอกชุมชนวิชาการคืออะไร

## 2 (ข.) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

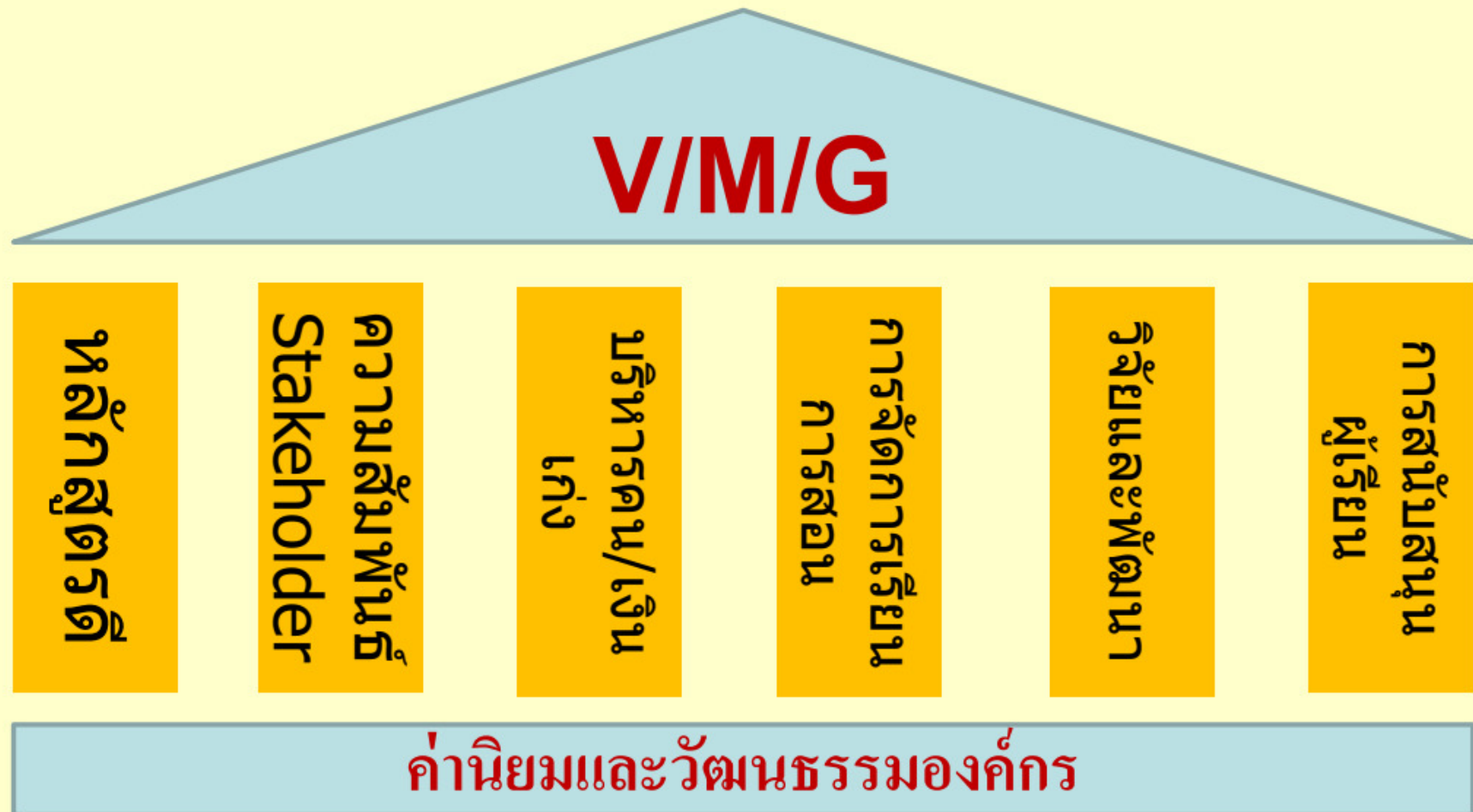
### 1. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

- ด้านการศึกษา และการเรียนรู้
- ด้านการปฏิบัติการ
- ด้านทรัพยากรบุคคล และ
- ด้านชุมชนของสถาบันคืออะไร

### 2. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบที่สำคัญที่ เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนของสถาบันคืออะไร



- **Principal Success Factor: PSF**
- **Strategic Advantage: SA**
- **Strategic Challenge: SC**
- **Core Competency: CC**



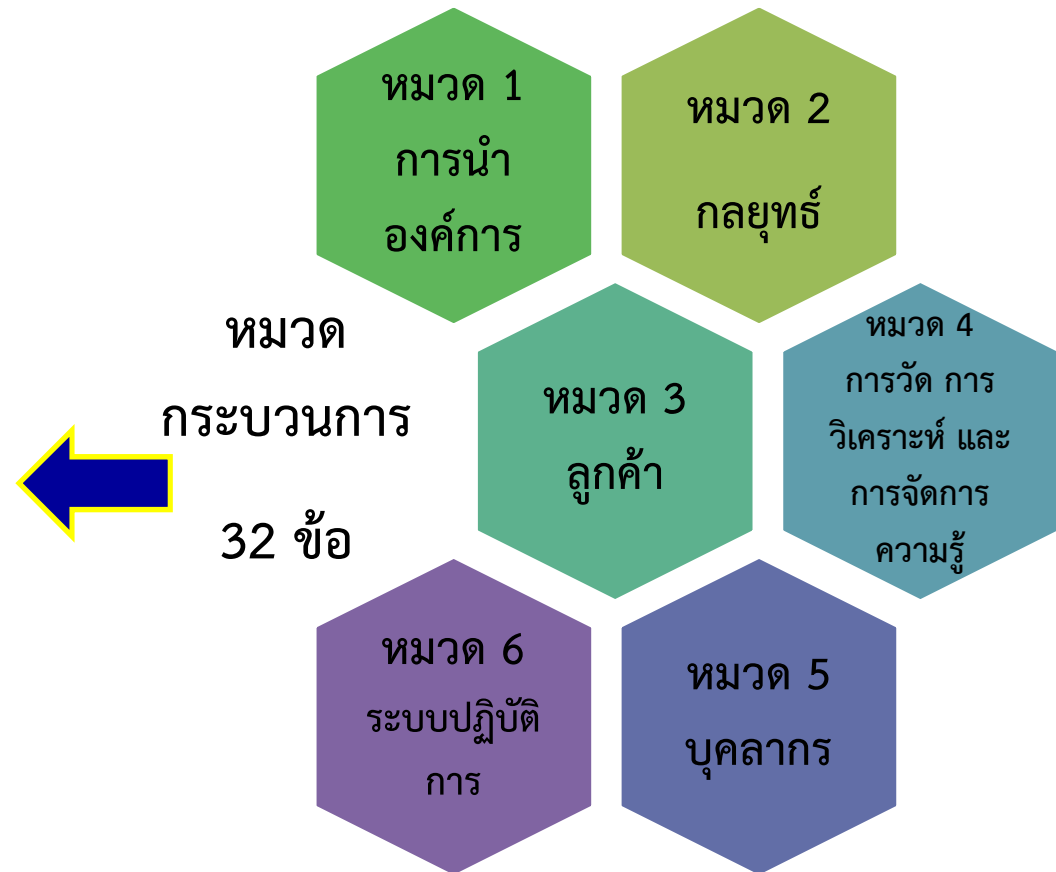
## 2 (ค.) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งรวมถึงการประเมินผลการเรียนรู้ระดับองค์กร และกระบวนการสร้างนวัตกรรมของสถาบันมีอะไรบ้าง

# เกณฑ์ EdPEx

## หมวด 7 ผลลัพธ์

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล
- 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด



## คำถาม “อย่างไร”

- ให้แสดงแนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และ การบูรณาการ

## คำถาม “อะไร”

- รายงานผลแผน วัตถุประสงค์ หรือ ตัวชี้วัดที่สำคัญ

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

## คำถาม “อย่างไร”

- ให้แสดงแนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และ การบูรณาการ

## คำถาม “อะไร”

- รายงานผลแผน วัตถุประสงค์ หรือ ตัวชี้วัดที่สำคัญ

ก. การออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)

(1) การจัดทำข้อกำหนดของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Determination of Program, Service, and PROCESS Requirements)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key WORK PROCESSES)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง

# หมวด 1 การนำองค์กร

THAILAND  
QUALITY  
AWARD



# หมวด 1 การนำองค์การ

## 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

- ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม
- ข. การสื่อสาร
- ค. พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

- ก. การกำกับดูแลองค์กร
- ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม
- ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม

# Leadership System





## สรุปหน้าที่ของผู้นำตามเกณฑ์ TQA

1

กำหนด

13

พัฒนาชุมชน

2

ถ่ายทอด

12

มุ่งเน้นการปฏิบัติการ

3

สร้างบรรยากาศ

11

การจูงใจ

4

การมีส่วนร่วม

10

การให้อำนาจ

5

สร้างองค์กรให้ยั่งยืน

9

กระตุ้น

6

ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

8

การสื่อสาร

7

บทบาทในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย

# 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง



## 1.1 (ก.) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

- 1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบัน และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมดังกล่าวโดยผ่านระบบการนำสถาบันไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อให้นำไปปฏิบัติ (\*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมของสถาบันอย่างไร
- 2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในสถาบัน เพื่อส่งเสริม กำกับ และส่งผล ให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และจริยธรรม
- 3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้สถาบันมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัวของสถาบัน และมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสถาบันอื่น ๆ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคลผู้นำระดับสูงพัฒนา และเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของพวกเขาอย่างไร นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์การ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบันอย่างไร

## 1.1 (ข.) การสื่อสารและผลการดำเนินการ ขององค์การ

- 1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงานทั้งสถาบัน การส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งสถาบัน การสื่อสารให้ทราบถึงผลการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ การมีบทบาทในเชิงรุกในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย เพื่อส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับสถาบัน ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการ อย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังที่ทำให้สถาบันปรับปรุงผลการดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ของสถาบัน ผู้นำระดับสูงทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินการอะไรบ้างเป็นประจำ เพื่อระบุสิ่งที่ต้องทำในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการนำเรื่องการสร้างคุณค่า และทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่ให้กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม



## 1.2 (ก.) ระบบธรรมาภิบาลขององค์กร

- 1) สถาบันดำเนินการอย่างไร ในการทบทวนและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญในระบบธรรมาภิบาล
  - ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร
  - ความรับผิดชอบด้านการเงิน
  - ความโปร่งใสในการดำเนินการ การสรรหาคณะกรรมการ สภา มหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลของสถาบัน (\*)
  - การตรวจสอบภายใน และภายนอกที่เป็นอิสระ การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)
- 2) สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน (\*) ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภา สถาบันใช้ผลการประเมินผลการ ดำเนินการงานข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เป็นรายบุคคลของคณะกรรมการและระบบการนำองค์กรอย่างไร (\*)

## 1.2 (ข.) พุทธกิจกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรม

- 1) สถาบันดำเนินการอย่างไร ในกรณีที่หลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ และการดำเนินการของสถาบันมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ตลอดจนการดำเนินการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร สถาบันมีการดำเนินการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการ อนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการผู้ส่งมอบที่มี ประสิทธิภาพ (\*)
- 2) สถาบันมีกระบวนการ ต้ววัด และเป้าประสงค์หลักอะไรบ้าง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และ ข้อกำหนดทางกฎหมาย เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด หรือดีกว่าที่กำหนด (\*) สถาบันมีกระบวนการ ต้ววัด และเป้าประสงค์ หลักอะไรในการดำเนินการ เรื่องความ เสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และ บริการทางการศึกษาอื่น ๆ และการดำเนินการของสถาบัน

## 1.2 (ข.) พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรม

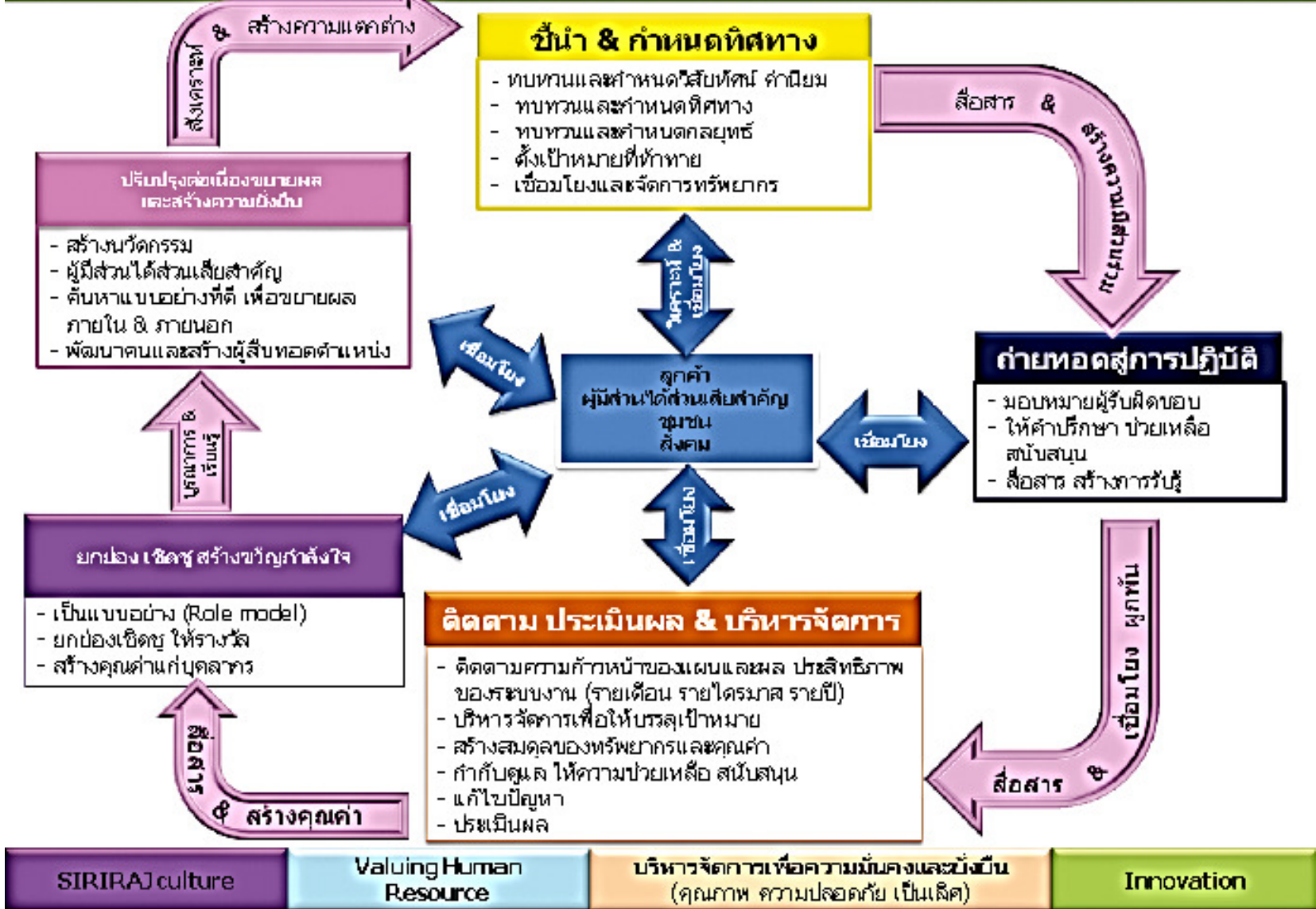
- 3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม สถาบันใช้กระบวนการหลักและตัววัด หรือตัวบ่งชี้หลักอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการ ประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบธรรมาภิบาล และ ตลอดทั่วทั้งสถาบัน รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแล และดำเนินการ ในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม



## 1.2 (ค.) ความรับผิดชอบต่อสังคม และ การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- 1) สถาบันคำนึงถึงเรื่องความผาสุกและประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร รวมถึงการสร้าง ความสมบูรณ์ให้กับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ที่สถาบันดำเนินการอยู่หรืออาจให้การสนับสนุนได้
- 2) สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง ชุมชนใดคือชุมชนที่สำคัญของสถาบัน และสถาบันมีวิธีการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร และกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงเรื่องที่อาจใช้สมรรถนะหลักขององค์กร ผู้นำระดับสูงได้ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

**เป้าหมายร่วม วิสัยทัศน์ :** เป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน (เป็นที่พึ่งพิง เชื่อถือ ศรัทธา) มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล



รูป 1.1-1 Siriraj Leadership System

# หมวด 2 กลยุทธ์

THAILAND  
QUALITY  
AWARD



## หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

- ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์
- ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

### 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

- ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ
- ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

## 2.1 การวางแผนกลยุทธ์



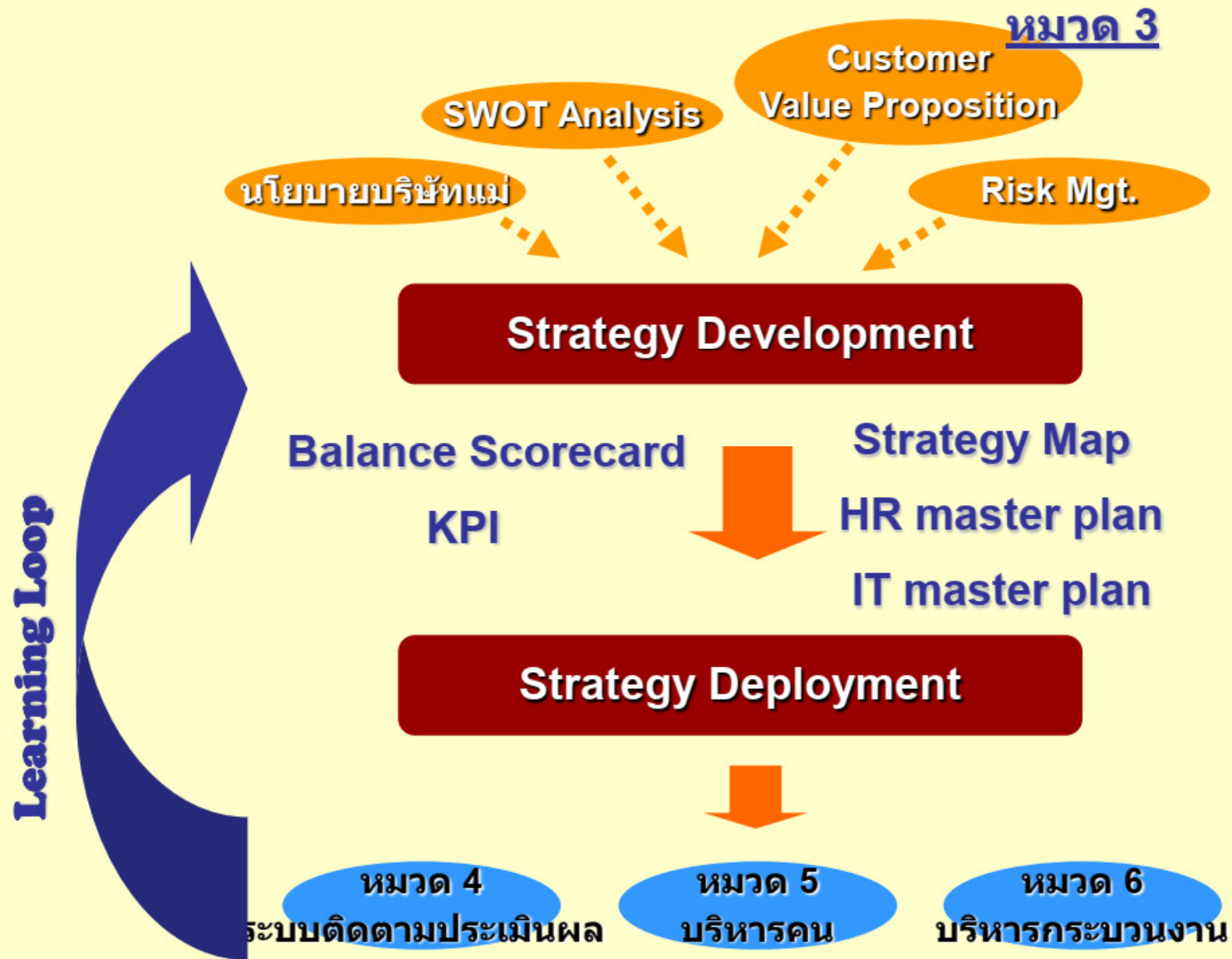
## 2.1 (ก) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

- 1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรใน การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (ที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร) กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับ กรอบเวลาดังกล่าว
- 2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้นำมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และสารสนเทศที่ เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
  - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถาบัน
  - สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ถึงความเสี่ยงหรือกา เปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเทคโนโลยี หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ผู้เรียน ข้อมูลประชากรของ ผู้เรียน และชุมชน ตลาด ความนิยมของผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย การแข่งขัน หรือ การบังคับใช้ กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ
  - ความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาวรวมถึงสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร
  - ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

## 2.1 (ข) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

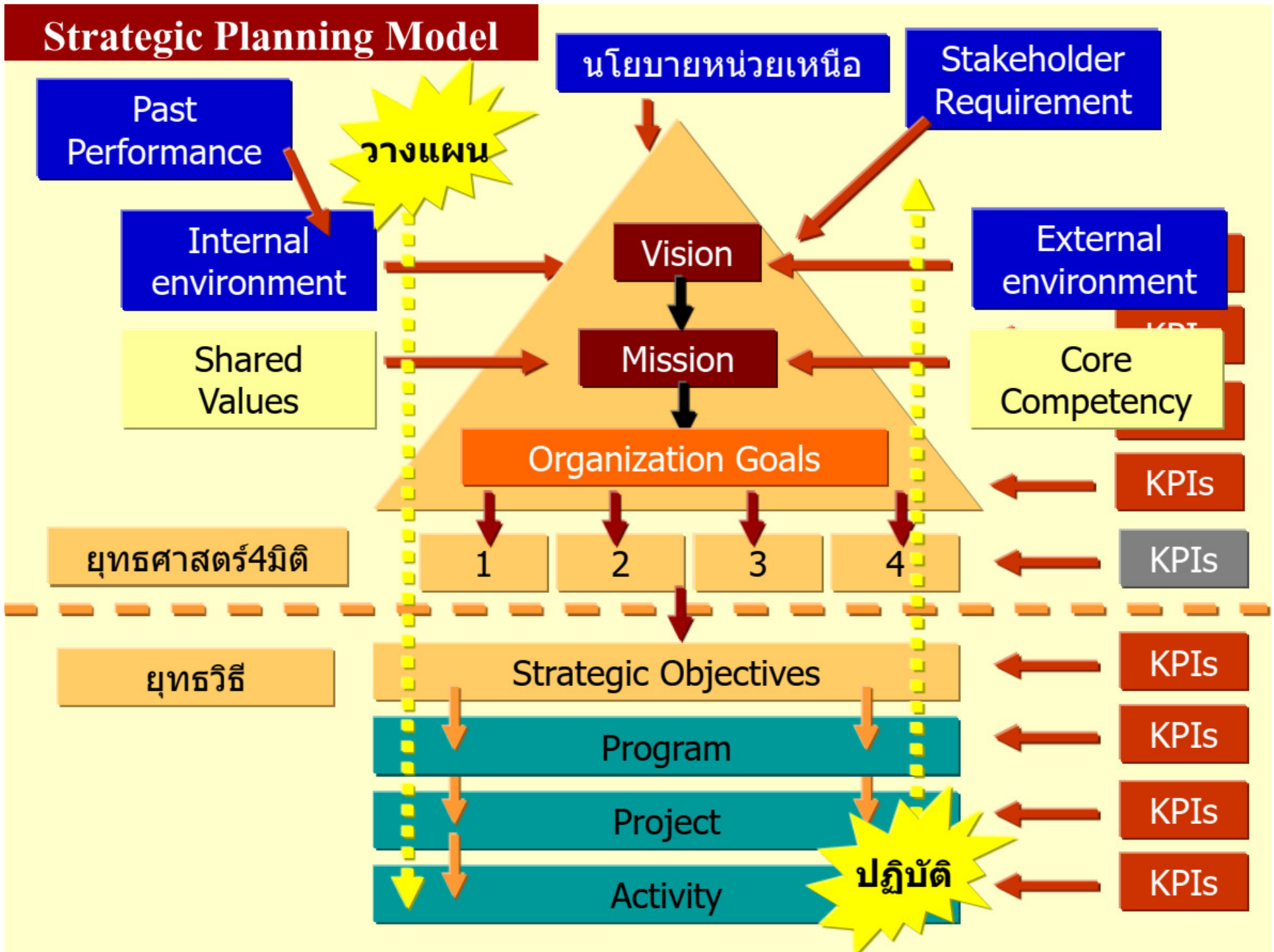
- 1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง  
ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น  
เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  
เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- 2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันให้ความสำคัญต่อความท้าทาย  
และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ  
สถาบันตอบสนองอย่างไรต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในเรื่อง  
หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ  
รวมทั้งโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านการดำเนินการและรูปแบบ  
ธุรกิจของสถาบัน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญต่อ  
สมรรถนะหลักขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร สถาบัน  
มีวิธีการอย่างไร เพื่อทำให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้  
พิจารณาถึงและทำให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทาย  
ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งทำให้เกิดความสมดุลของความ  
ต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

# Strategic Management System





# Strategic Planning Model



**Key Factors  
(Internal &  
External)**

**Vision - Mission  
Core Value**

**Goals -  
(Strategic Intent)**

**Business  
Model**

**Strategic  
Planning**

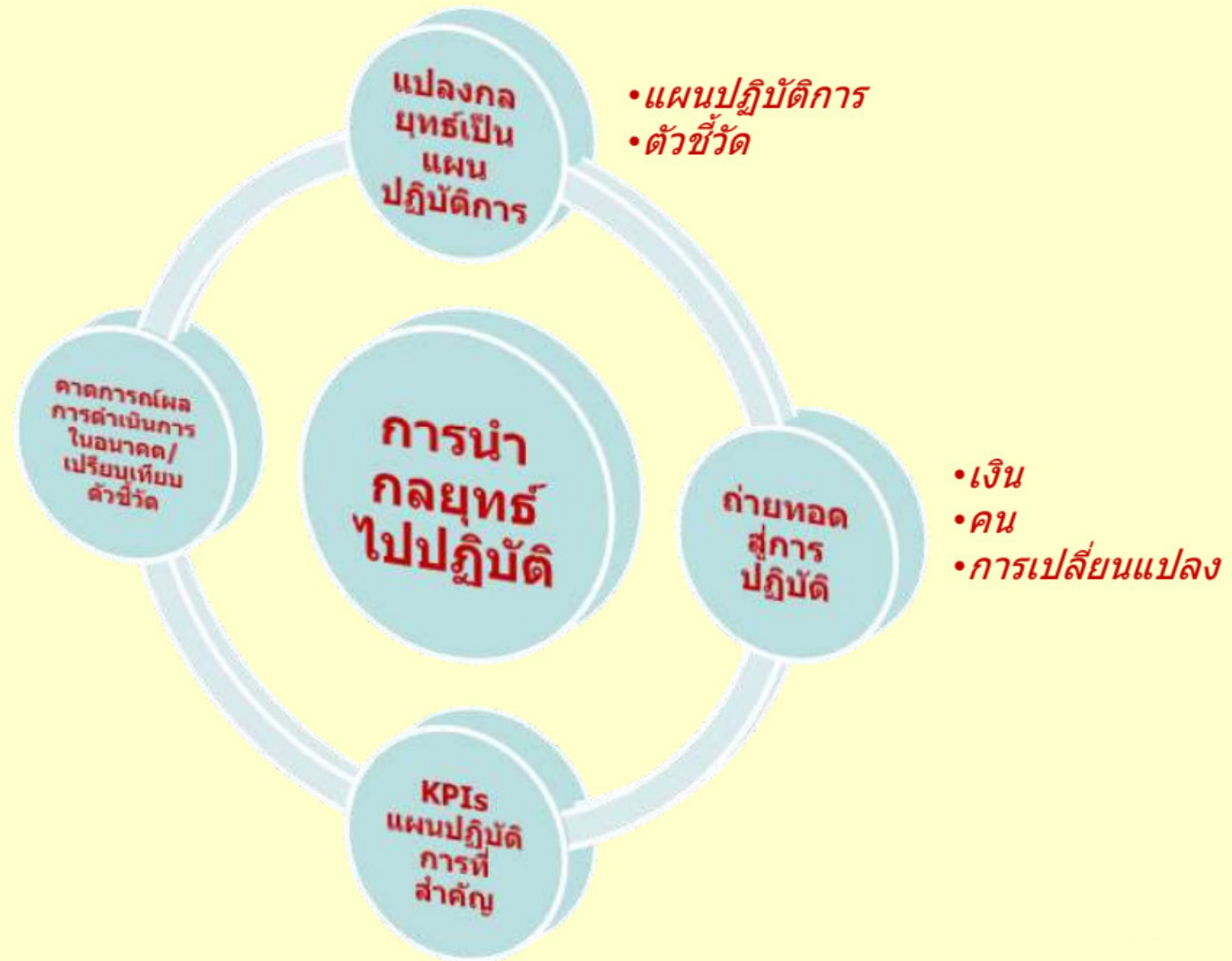
**Work System -  
(Business Process)**

**Action  
Planning**

**Work Process  
Sub Process**



## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



## 2.2 (ก) การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

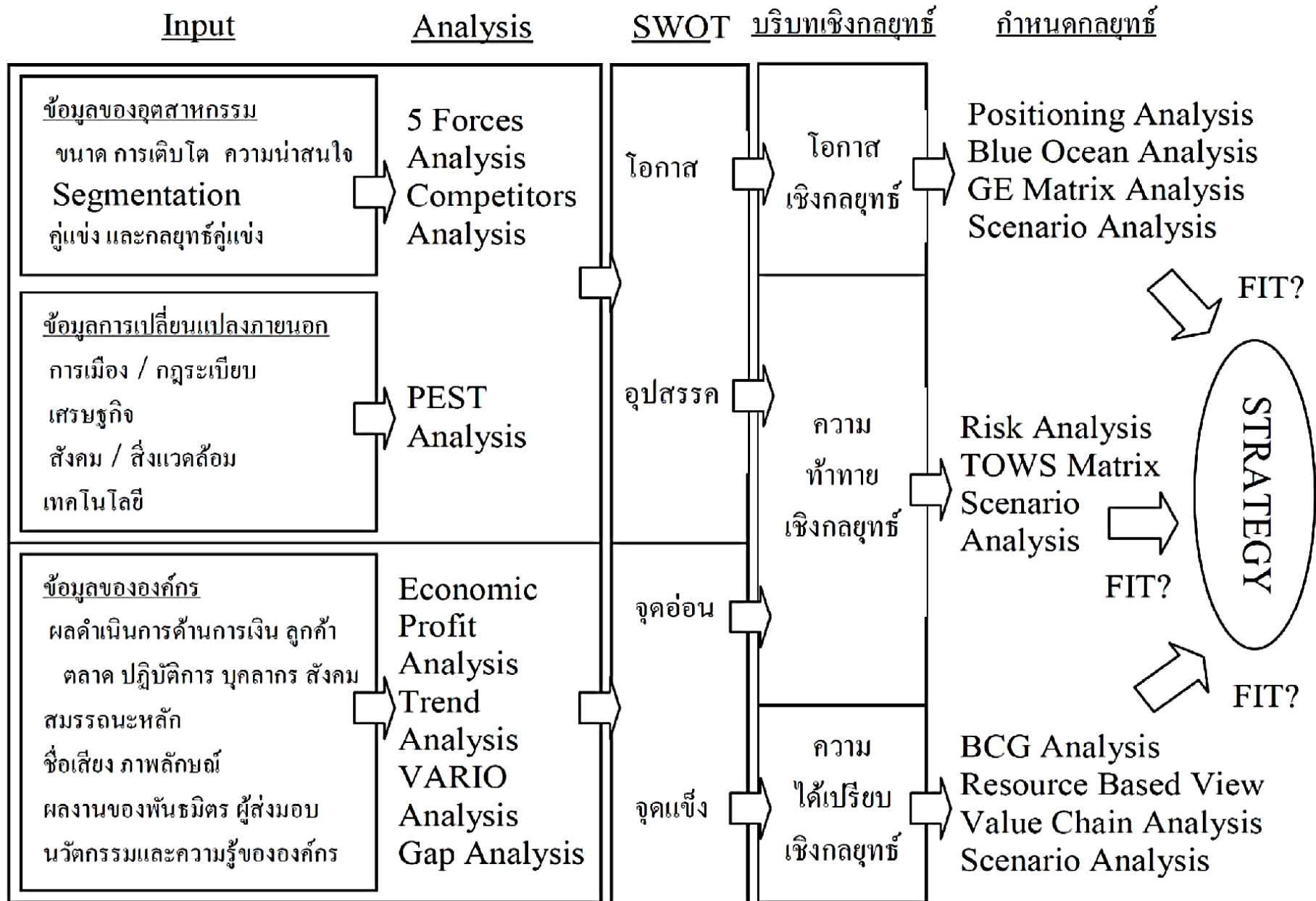
- 1) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง  
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้างในเรื่อง
  - หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา
  - ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด สถาบันปฏิบัติอย่างไร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว
- 2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งสถาบัน ทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (\*) เพื่อให้ บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมั่นใจได้ อย่างไรก็ตามว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมี ความ ยั่งยืน
- 3) สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะหน้าที่ในปัจจุบัน สถาบันทำอย่างไรในการ จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล สถาบันประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการอย่างไร
- 4) ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สถาบันมี วิธีการอย่างไรในการจัดทำและนำแผนใหม่ หรือแผน ที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

## 2.2 (ก) การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

- 5) แผนด้านทรัพยากรบุคคล หรือแผนด้านผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้ปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและ อัตรากำลังอย่างไร
- 6) ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จ และ ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้างสถาบันมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้สถาบันทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน สถาบันมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมหน่วยงาน ประเภทผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

## 2.2 (ข) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน โดยใช้ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก.(6) มีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของสถาบัน เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของคู่แข่งหรือสถาบันที่เทียบเคียงกันได้ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้นั้นเป็น อย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (\*) สถาบันทำอย่างไรหากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์การที่เทียบเคียงกันได้



ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนกลยุทธ์

# หมวด 3 ลูกค้า



## หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

### 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

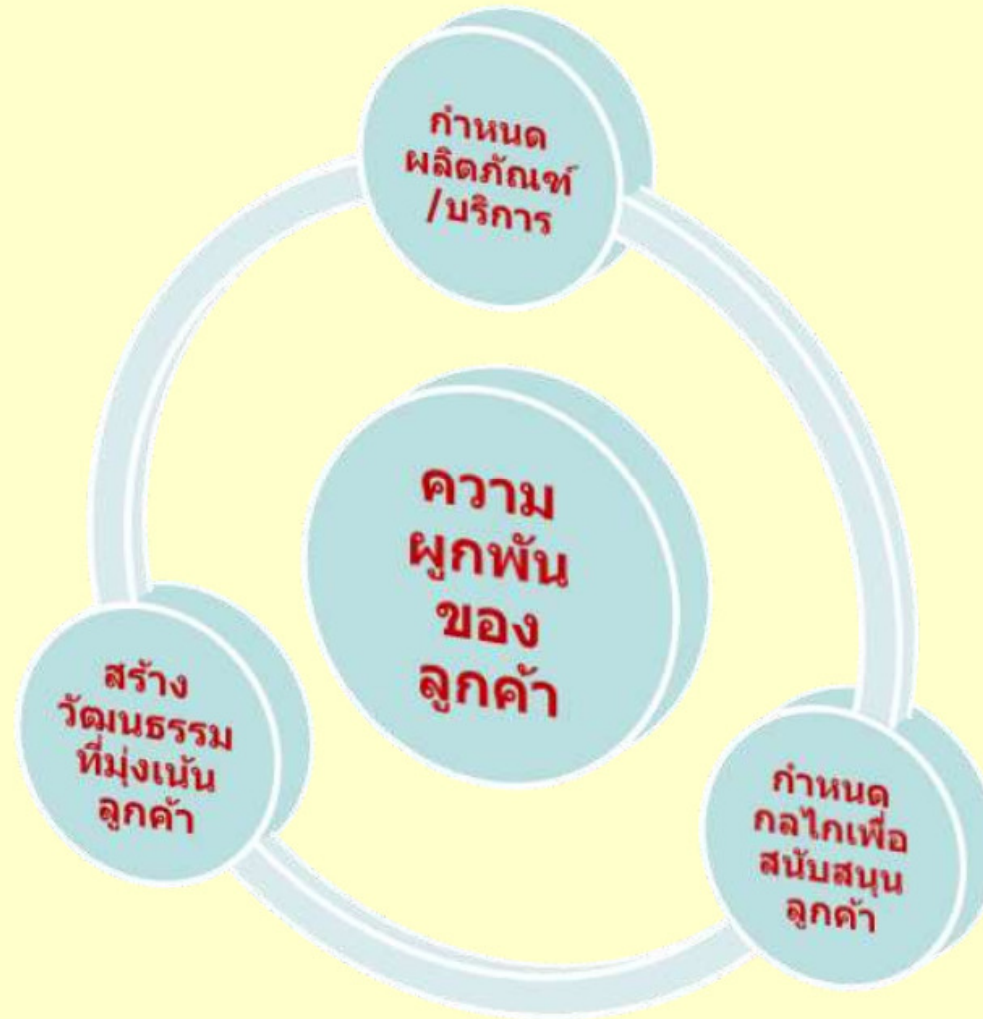
- ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และ บริการฯ

### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า

- ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ
- ข. การค้นหาความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด



### 3.1 ความผูกพันของลูกค้า



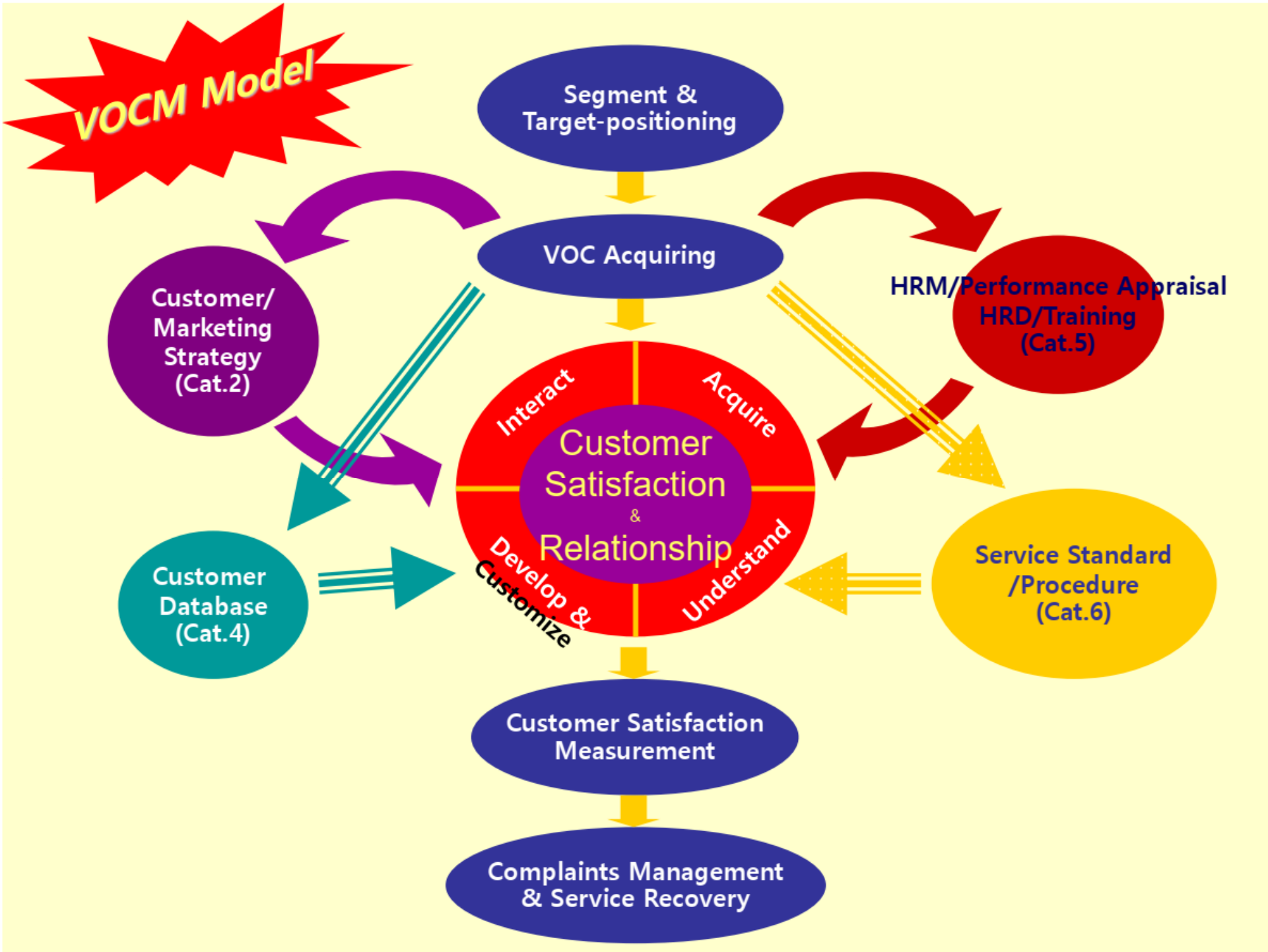
- *Call Center*
- *Warranty*
- *การกำจัดของเสีย*
- *After sale service*

### 3.1 (ก.) หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการ การศึกษาอื่น ๆ และการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

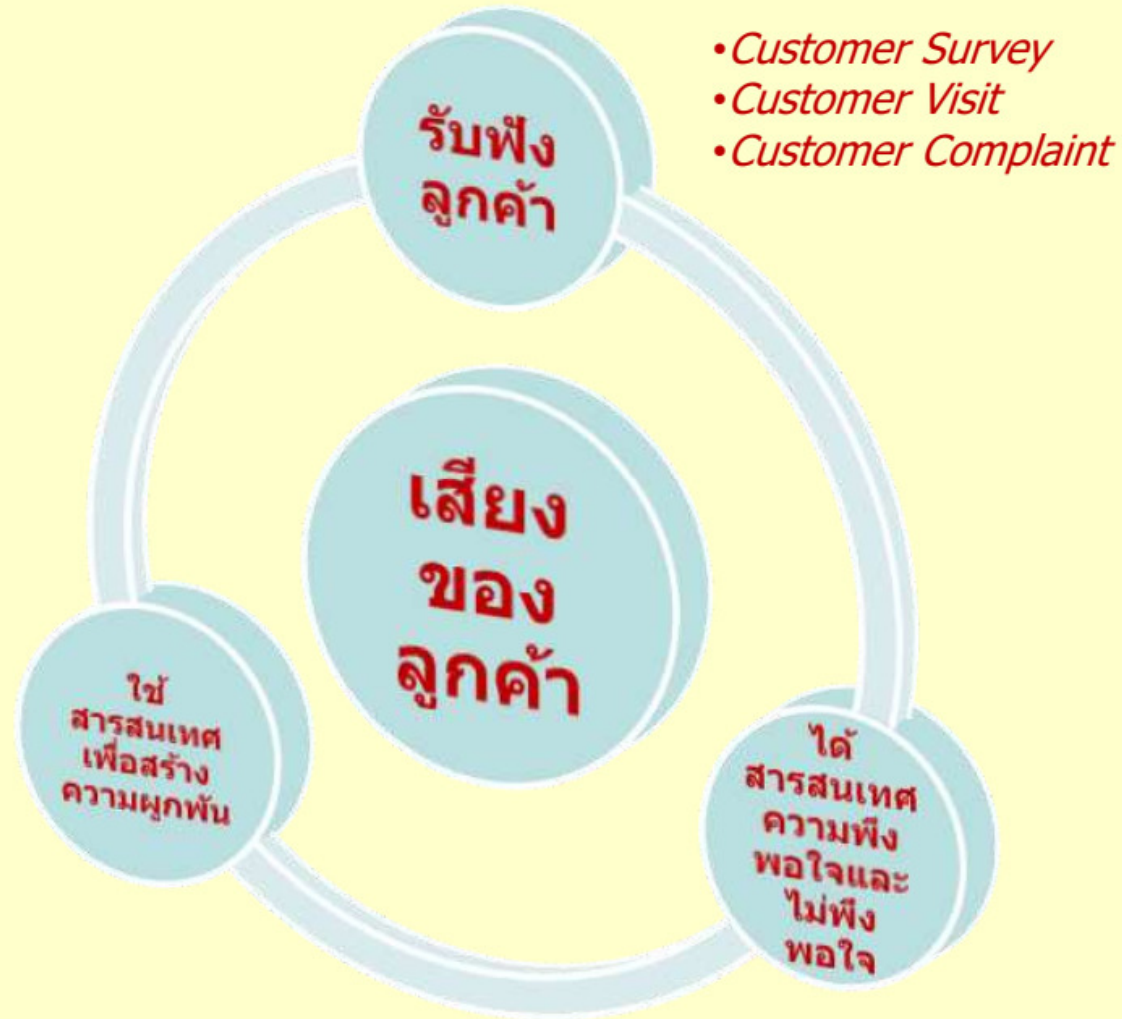
- 1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้กับ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษา อื่น ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและทำให้ดีกว่าความ คาดหวังของกลุ่มผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร) รวมทั้งเพื่อดึงดูดผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่และสร้างโอกาสในการขยาย ความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน (\*)
- 2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดกลไกหลักเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้บริการด้านหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และ บริการการ ศึกษาอื่น ๆ และสามารถสืบค้นสารสนเทศ หรือมาใช้ประโยชน์ จากบริการต่าง ๆ ดังกล่าว
  - สถาบันมีวิธีการหลักอะไรในการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกลไกหลักในการสื่อสาร วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด
  - สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดความต้องการหลักในการส่งเสริม ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการส่งเสริม ตามความต้องการดังกล่าวได้นำไปสู่การปฏิบัติโดยทุกคนและในทุก กระบวนการที่เกี่ยวข้อง
- 3) สถาบันทำให้นโยบายที่ใช้ในการค้นหาและสร้างนวัตกรรม ให้กับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการ การศึกษาอื่น ๆ และแนวทางที่จะส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ทันต่อทิศทางและความต้องการขององค์กร

### 3.1 (ข.) การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประสบการณ์ที่ดีและส่งผลต่อความผูกพัน ระบบการจัดการผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน และระบบการพัฒนา ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเกื้อหนุนต่อวัฒนธรรมนี้อย่างไร
- 2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการกับความสัมพันธ์ที่มีต่อ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ
  - ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่
  - สนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงเวลาที่มีการสานสัมพันธ์กับ สถาบัน และเพิ่มความผูกพันกับสถาบัน
- 3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้อุทิศวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความสัมพันธ์ของทั้งสองกลุ่มทันต่อ ความต้องการและทิศทางของสถาบัน **L ของ 3.1 ข (1) และ (2)**



## 3.2 เสียงของลูกค้า



### 3.2 (ก.) การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **(ในปัจจุบัน)** เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ และการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด รวมถึงวิธีการที่แตกต่างออกไปในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามคุณภาพของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ รวมถึงคุณภาพของการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการในการติดต่อระหว่างกันเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่ทันที่ และสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน**อดีตอนาคตและของคู่แข่ง** เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้และเป็นข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ การสนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการติดต่อระหว่างกัน (\*)
- 3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะแก้ไขข้อร้องเรียนนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ และทันที่ และทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลับคืนมา รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพัน ระบบการบริหารข้อร้องเรียนของสถาบันช่วยทำให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดยคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (\*)

### 3.2 (ข.) การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับผู้เรียนแต่ละประเภทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม (\*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้เพื่อตอบสนองให้เกินความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความผูกพัน กระบวนการประเมินดังกล่าวของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการประมวล และวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดยคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (\*)
- 2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและใช้สารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และระดับของสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งให้บริการในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์เปรียบเทียบในอุตสาหกรรม (\*)
- 3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้ดีกว่าความคาดหวังในอนาคต ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการประเมินดังกล่าวของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการประมวลและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบันและโดยคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (\*)

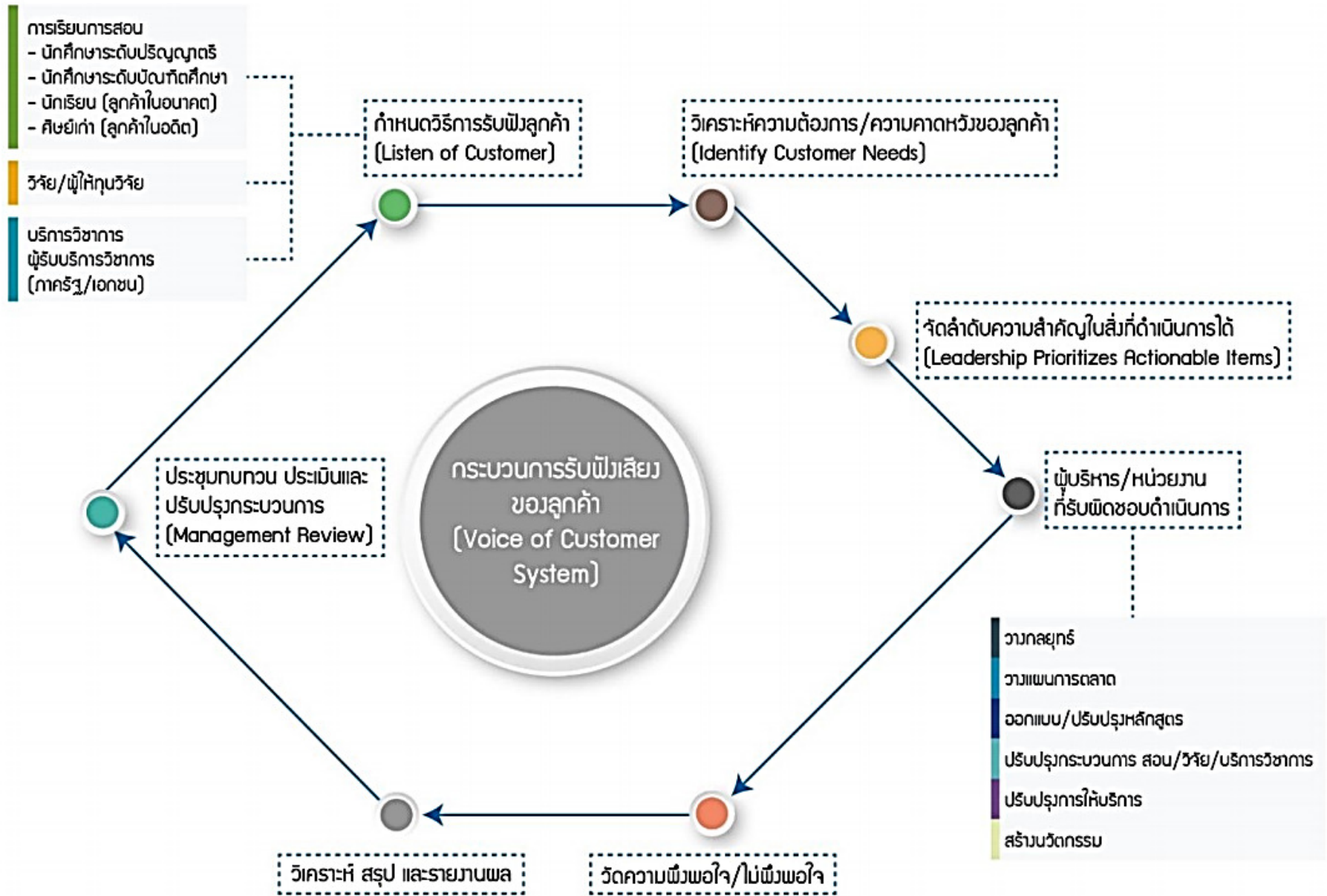
### 3.2 (ค.) การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดรวมถึงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ เพื่อกำหนดกลุ่มและส่วนของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต สถาบันได้คำนึงถึงผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันคู่แข่งหรือที่จะมีมาในอนาคตในการจำแนกนี้ได้อย่างไร สถาบันกำหนดอย่างไรว่ากลุ่มนักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดส่วนใด ที่จะชักจูงให้มาศึกษาในหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- 2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด รวมถึงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ เพื่อกำหนดและคาดการณ์ด้านความต้องการหลักของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ซึ่งรวมถึงลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ) รวมถึงความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป และความสำคัญในการทำให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัดสินใจเลือกเข้าเรียน เลือกซื้อ หรือสร้างความสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันกำหนดและคาดการณ์อย่างไรถึงความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปจะมีความแตกต่างกันในระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาดรวมถึงตลอดช่วงระยะเวลาในการสานสัมพันธ์กับสถาบัน

## 3.2 (ค.) การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 3) สถาบันใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกี่ยวกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการ การศึกษาอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงด้านการตลาด เสริมสร้าง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนด โอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- 4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้แนวทางการเรียนรู้จาก ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจ ไม่ พึงพอใจ ความผูกพัน รวมถึงการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม ดังกล่าวทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบันอยู่เสมอ





รูปที่ 3.1-1 กระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer System)

Figure 3.2-1: Complaint Management Process

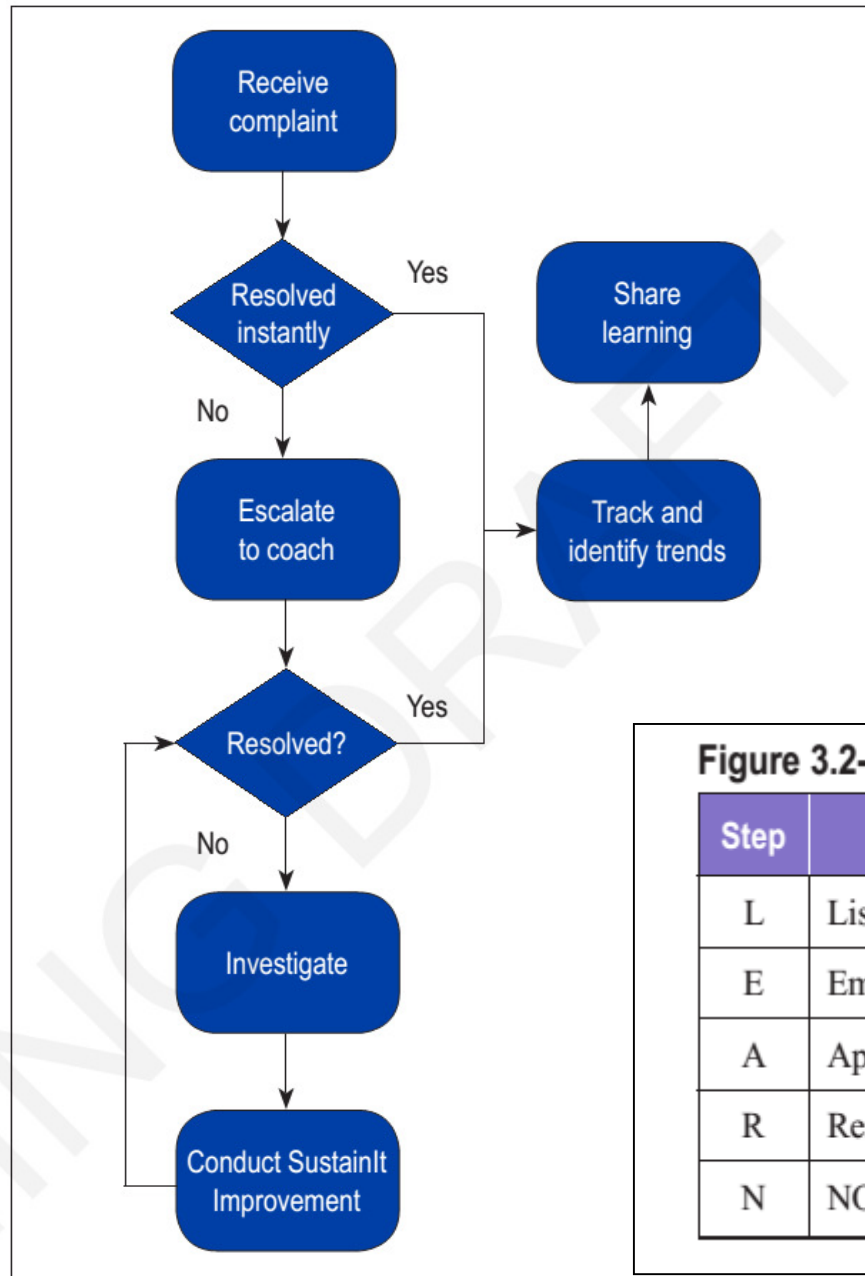


Figure 3.2-3: Complaint Management and Service Recovery Process

Step	Actions
L	Listen carefully. Don't interrupt. Get the details
E	Empathize. Feel their pain and tell them you understand.
A	Apologize, even if you feel you have no part in the problem.
R	Resolve. Decide what to do and tell that to the customer.
N	NOW!! Do not delay. Take immediate action.

# หมวด 4

## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

THAILAND  
QUALITY  
AWARD



## หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

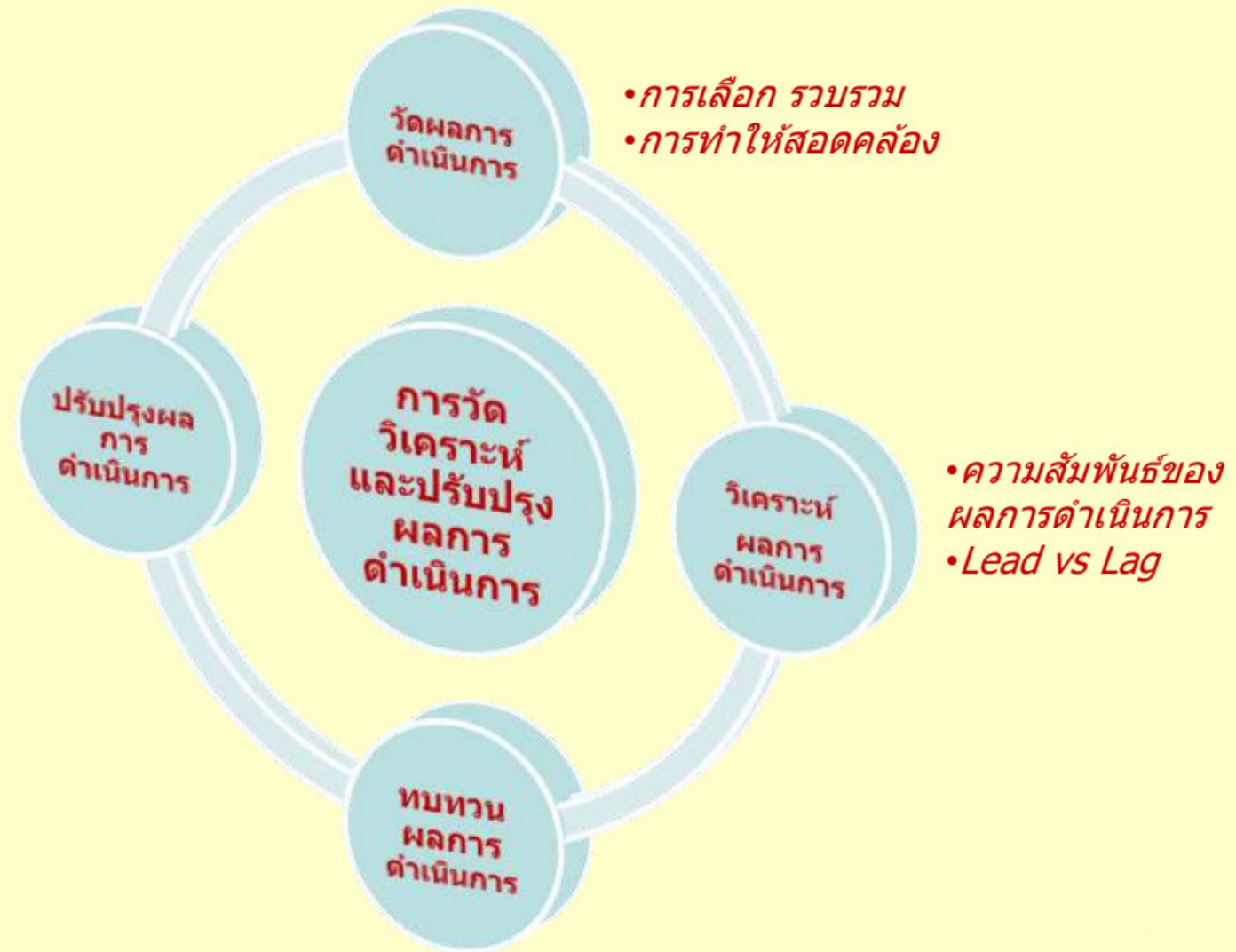
### 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

- ก. การวัดผลการดำเนินการ
- ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ
- ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

### 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้

- ก. ข้อมูล และสารสนเทศ
- ข. ความรู้ของสถาบัน

## 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ



#### 4.1.(ก.) การวัดผลการดำเนินการ

- 1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้อง และบูรณาการข้อมูลและ สารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ เทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ สถาบันมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านงบประมาณและการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการพิจารณาบ่อยเพียงใด สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุน การตัดสินใจและสร้างนวัตกรรม
- 2) สถาบันมีวิธีการเลือกและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูล และสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ และเพื่อ นวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการ ดำเนินการทันต่อความต้องการและทิศทางของบริการทาง การศึกษาอยู่เสมอ สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า ระบบการ วัดผลการดำเนินการดังกล่าว ไวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด

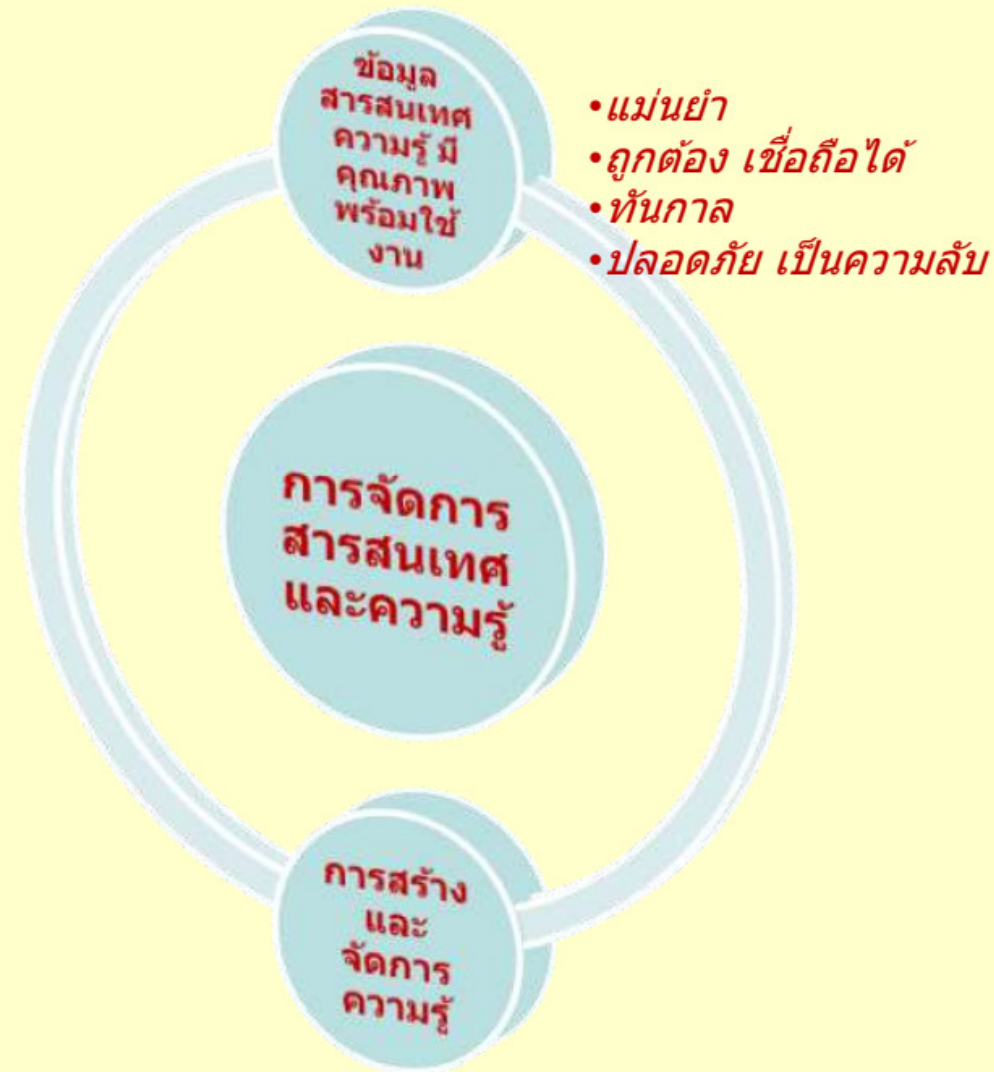
#### 4.1.(ข.) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการ ดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีด ความสามารถของสถาบัน สถาบันทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้างเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ สถาบันใช้ผลการทบทวนนี้อย่างไรในการตรวจประเมินผลสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันที่มีลักษณะ คล้ายกัน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการตรวจประเมินความสามารถของ สถาบันที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความ ต้องการและความท้าทายของสถาบัน ในสภาพแวดล้อมที่สถาบัน ดำเนินงานอยู่

#### 4.1.(ค.) การปรับปรุงผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการ ดำเนินการ ไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญไว้และ โอกาสในการสร้างนวัตกรรม ไปสู่คณาจารย์ บุคลากร และกลุ่มงานอื่น ๆ ทั่วทั้งสถาบัน เพื่อสนับสนุนบุคลากรเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพให้ สามารถตัดสินใจได้ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่อง ที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปยังสถาบันที่ส่งผู้เรียนมาศึกษา และรับผู้เรียนไปศึกษาต่อ รวมถึงผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำไปปฏิบัติอย่าง สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับสถาบัน (\*)

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้



## 4.2.(ข.)การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 1) สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและง่ายต่อการใช้งาน
- 2) ในกรณีฉุกเฉิน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง
- 3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรักษากลไกที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งาน รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ทันกับความต้องการและทิศทางของบริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินงานอยู่



## 4.2.(ก.) การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้

1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ของสถาบันมีคุณสมบัติดังนี้ :

- ความแม่นยำ
- ความถูกต้องและเชื่อถือได้
- ความทันกาล
- การรักษาความปลอดภัยและความลับ

2) สถาบันดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งาน และทำอย่างไรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้

3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของสถาบัน เพื่อให้บรรลุผลของ

- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน
- การถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างสถาบันกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ความรวดเร็วในการค้นหา ระบุ แบ่งปันและนำ วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ไปดำเนินการ
- การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

# หัวใจของการกำหนดตัววัด เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ

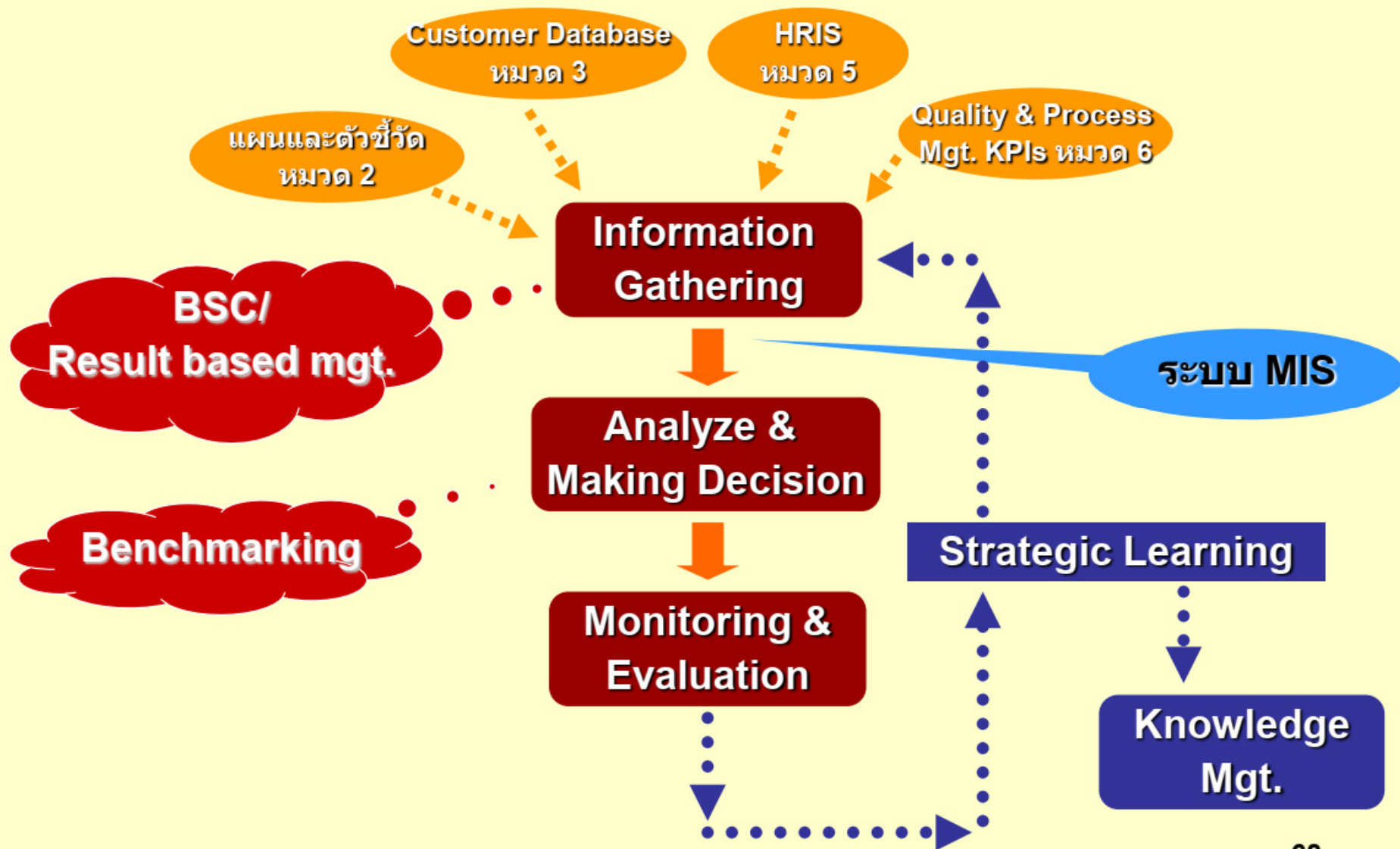


# เกณฑ์การกำหนดตัววัด

- S** เจาะจง
- M** วัดได้
- A** บรรลุได้
- R** สมเหตุสมผลกับ  
ความเป็นจริง
- T** กำหนดเวลา



# Information Management System



การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นปुरु๋ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ดังนี้



ดังนั้น หากองค์กรมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีแล้วนั้น จะช่วยสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้อย่างมหาศาล ไม่ว่าจะเป็นการป้องกันการสูญหายขององค์ความรู้ ในกรณีที่ถูกฉลากหรือเกษียณอายุ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตให้แก่ทุกภาคส่วนขององค์กร ตลอดจนเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและความมู่รอดขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

# หมวด 5 บุคลากร



## หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

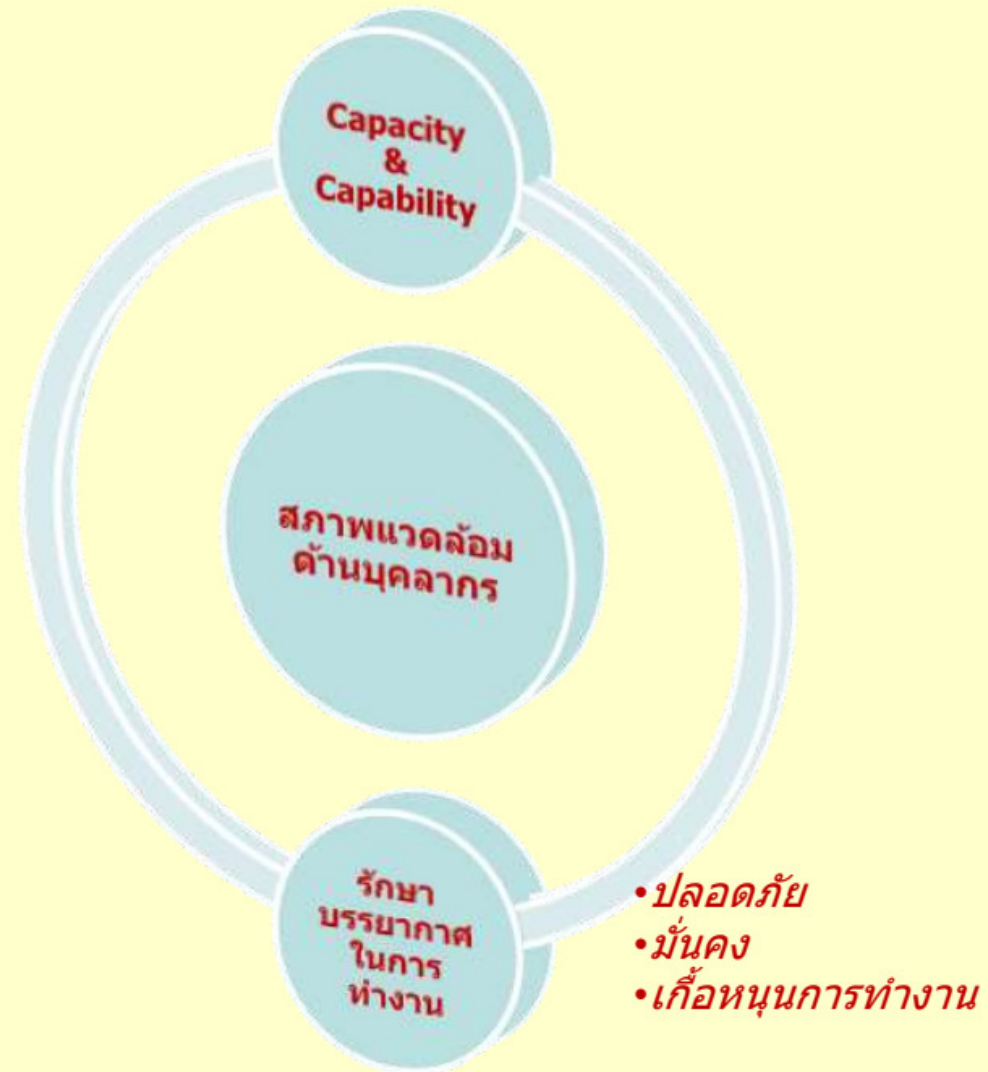
### 5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- ข. บรรยากาศการทำงาน

### 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

- ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร
- ข. วัฒนธรรมองค์กร
- ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

## 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร





5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment) : สถาบัน  
มีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมี  
ประสิทธิภาพ (40 คะแนน)

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความจำเป็นด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง  
บุคลากรที่สถาบันจำเป็นต้องมี

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง  
ความจำเป็นด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง

(4) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

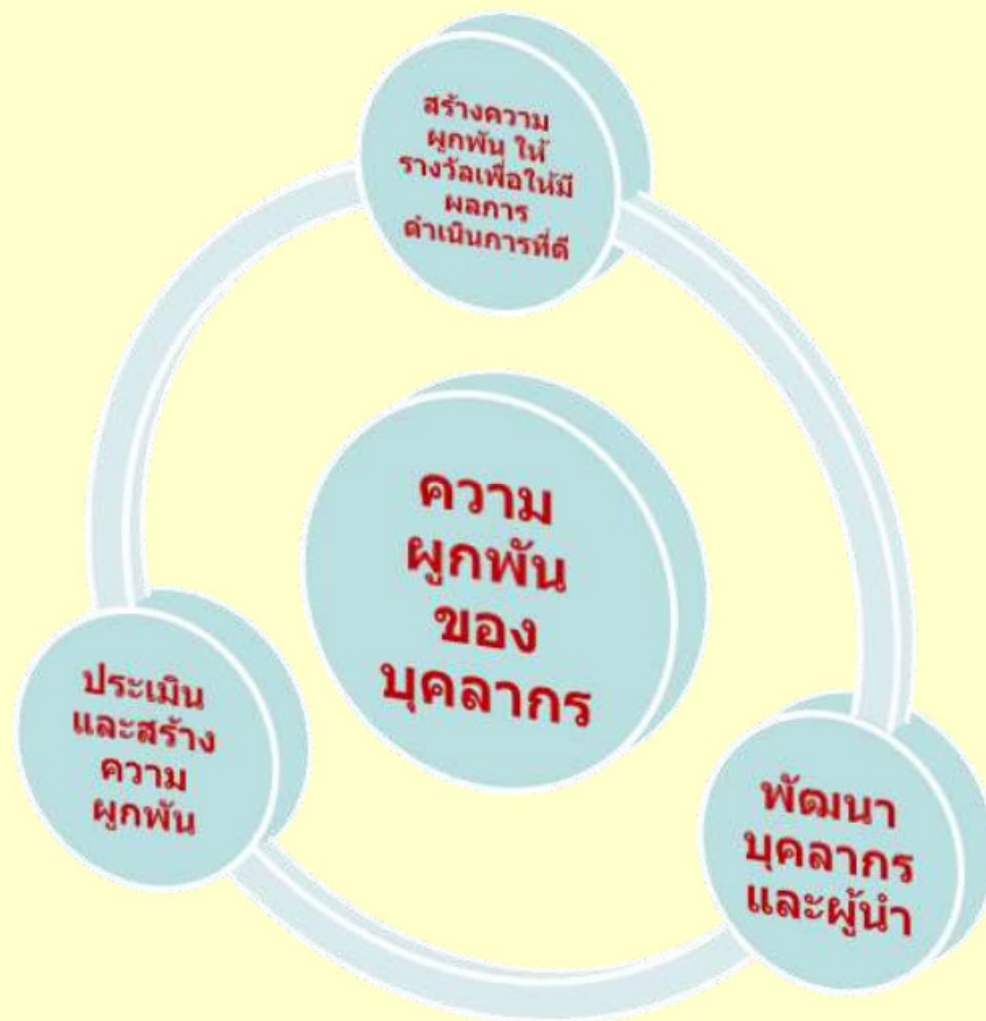
(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ  
ความมั่นคง และความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Benefits and  
Policies)

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบาย  
อย่างไร

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร



5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น (45 คะแนน)

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร

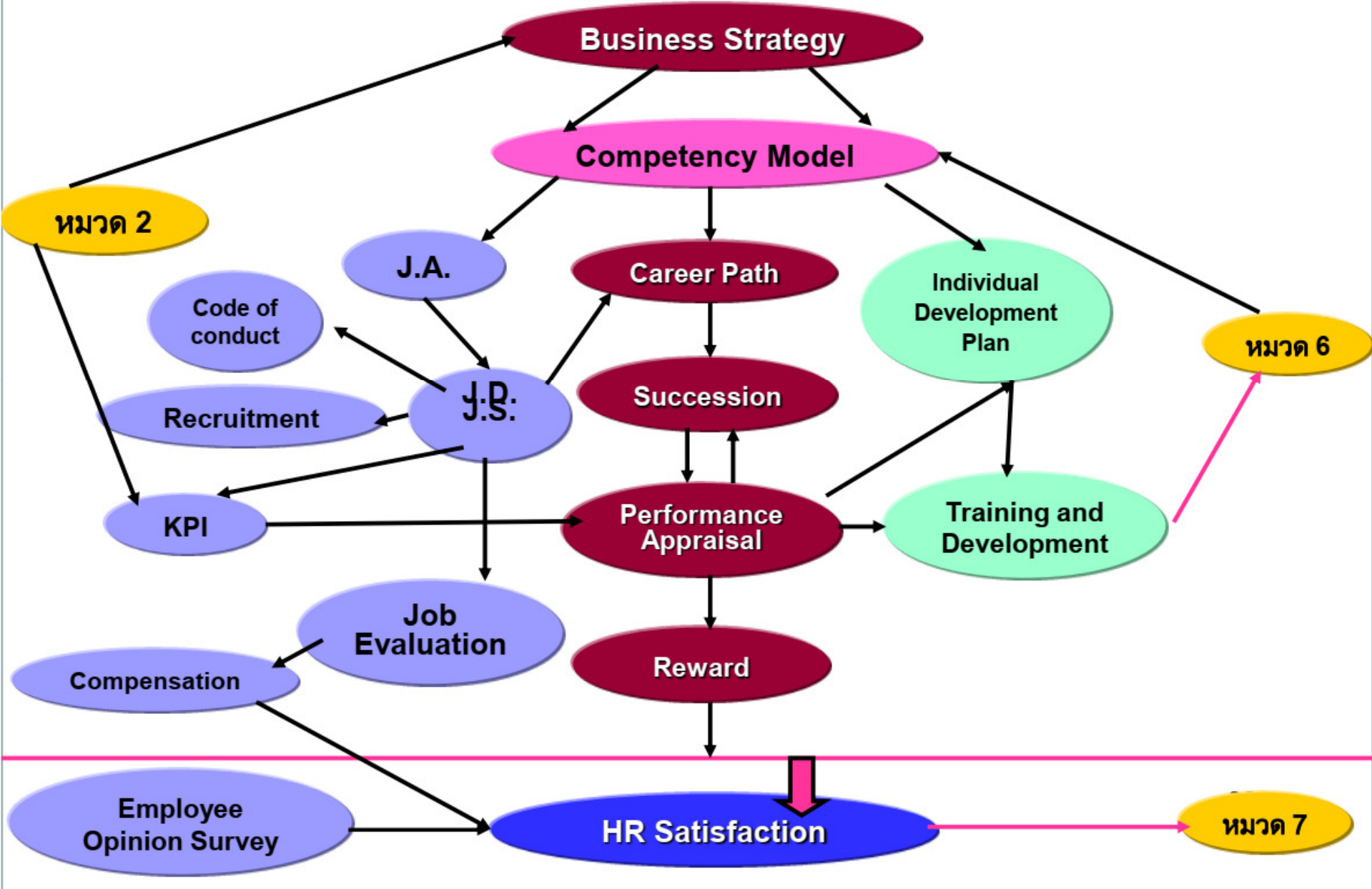
(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถาบันอย่างไร

(3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS)

สถาบันมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

# Human Resource Focus



# หมวด 6 การปฏิบัติการ



## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

### 6.1 กระบวนการทำงาน

- ก. การออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ และกระบวนการ
- ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ
- ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน
- ง. การจัดการนวัตกรรม

### 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

- ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ
- ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

6.1 กระบวนการทำงาน (Work processes) : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน)

ก. การออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)

(1) การจัดทำข้อกำหนดของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Determination of Program, Service, and PROCESS Requirements)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key WORK PROCESSES)

(3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ (Process Implementation)

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

(3) การปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESSES Improvement)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และผลการดำเนินการ เสริมสร้างสมรรถนะหลักของสถาบัน และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

สถาบันมีการจัดการเครือข่ายอุปทานอย่างไร

ง. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

สถาบันมีการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) :  
สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ มีการบริหารจัดการอย่าง  
มีประสิทธิภาพ (40 คะแนน)

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and  
EFFECTIVENESS)

สถาบันมีการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติการอย่างไร

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิ  
พิเศษ (Privilege) และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency  
Preparedness)

(1) ความปลอดภัย (Safety)

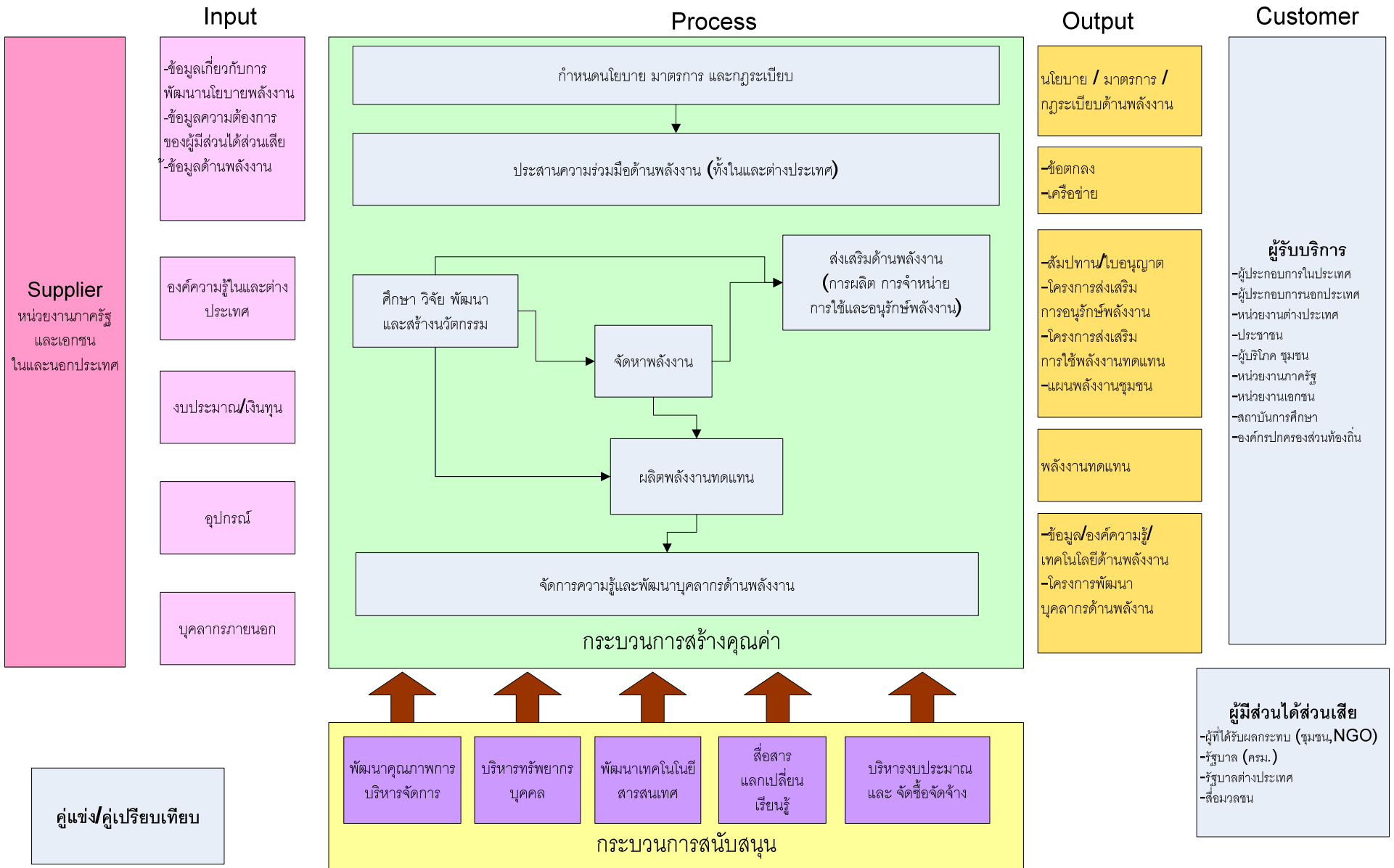
สถาบันดูแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยได้อย่างไร

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือ  
ภาวะฉุกเฉิน



# SIPOC



# หมวด 7 ผลลัพธ์



## หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)



- 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ  
(Product and Process Results)
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า  
(Customer-Focused Results)
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร  
(Workforce-Focused Results)
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร  
(Leadership and Governance Results)
- 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด  
(Financial and Market Results)

# ความเชื่อมโยงของกระบวนการ และผลลัพธ์



## หมวด 1 การนำองค์การ

ผู้นำระดับสูงนำองค์การอย่างไร

วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

สื่อสารกับพนักงาน

ติดตามผลการดำเนินการ

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและกำกับดูแล

การนำองค์การ

7.4 ผลลัพธ์การนำและ  
กำกับดูแลองค์การ

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ

## หมวด 1 การนำองค์การ

ดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและ  
ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

การกำกับดูแล

การประพฤติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

ความรับผิดชอบต่อสังคม

การกำกับดูแลองค์กร

การปฏิบัติตามกฎหมาย  
และมีจริยธรรม

ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและกำกับดูแล

การกำกับดูแล

7.4 ผลลัพธ์การนำและ  
กำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร

## หมวด 2 กลยุทธ์

มีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

7.4 ผลลัพธ์การนำและ  
กำกับดูแลองค์กร

## หมวด 2 กลยุทธ์

### นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

การจัดทำแผนปฏิบัติการ  
และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ  
การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

### ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

### การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

7.4 ผลลัพธ์การนำและ  
กำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



## หมวด 3 ลูกค้ำ

มีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศ  
จากลูกค้ำ

การรับฟังลูกค้ำ

การประเมินความพอใจและความผูกพัน

การรับฟังลูกค้ำ

การประเมินความพอใจ  
และความผูกพัน

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ำ

การมุ่งเน้นลูกค้ำ

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น  
ลูกค้ำ

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ำ

## หมวด 3 ลูกค้ำ

มีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน  
กับลูกค้ำโดยตอบสนองความต้องการและ  
สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ำ

ผลิตภัณฑ์และการสนับสนุน

การสร้างความสัมพันธ์

การตอบสนองความต้องการผ่าน  
การกำหนดผลิตภัณฑ์และการ  
สนับสนุนลูกค้ำ

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ำ

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ำ

การมุ่งเน้นลูกค้ำ

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น  
ลูกค้ำ

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ำ

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และ  
ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

การวัดผลการดำเนินการ

การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

การปรับปรุงผลการดำเนินการ

กระบวนการวัดผลการดำเนินการ

การวิเคราะห์และทบทวนผลดำเนินการ

การปรับปรุงผลการดำเนินการ

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์  
ทางความรู้ สารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐาน  
ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความรู้ขององค์กร

ข้อมูล สารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการข้อมูล สารสนเทศ

การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

## หมวด 5 บุคลากร

มีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่  
เกื้อหนุนบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร

บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

การจัดการขีดความสามารถและ  
อัตรากำลังของบุคลากร

การจัดการบรรยากาศการทำงาน  
ของบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

การมุ่งเน้นบุคลากร

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

## หมวด 5 บุคลากร

มีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี

ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

การจัดการความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

การมุ่งเน้นบุคลากร

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

## หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ

มีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ  
ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่  
สำคัญ

การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

การจัดการกระบวนการ

การออกแบบผลิตภัณฑ์  
และกระบวนการทำงาน

การจัดการกระบวนการทำงาน

การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ  
กระบวนการทำงาน

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ผลิตภัณฑ์/กระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และ  
ประสิทธิผลกระบวนการ

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และ  
กระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า

## หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ

มีวิธีการอย่างไรในทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ

การจัดการประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล  
ของกระบวนการ

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลกระบวนการ

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และ  
ประสิทธิผลกระบวนการ

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ  
กระบวนการทำงาน



## 10 ขั้นตอนของการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์และความเป็นเลิศที่ต้องการ → Vision (Clear & Specific)
- 2) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สะท้อนความเป็นเลิศ → KPI (7.1-7.5, Strategic & AP)
- 3) ค้นหาบริบทขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริบทเชิงกลยุทธ์ → OP (CC, SA, SC)
- 4) ทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่ามีประสิทธิภาพ → SP & Effectiveness
- 5) ทบทวนและปรับปรุงระบบการนำองค์กร และระบบงานขององค์กร → Leadership & Operation
- 6) ทบทวนและปรับปรุงระบบการทำงานในทุกด้านขององค์กร → Process Improvement to Systematic processes
- 7) ทบทวนตัวชี้วัดขององค์กรให้สอดคล้องและบูรณาการกัน → Alignment & Integration of KPI
- 8) วางระบบองค์กรให้มีการเรียนรู้ ปรับปรุง สร้างนวัตกรรม การจัดการความรู้ และ Best Practices → Evaluation → Improvement → Learning → Innovation → Sharing → KM
- 9) ทบทวนและปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มั่นใจว่าส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง → HRD & HRM
- 10) ทบทวนประสิทธิผลของการบริหารองค์กรเทียบกับความเป็นเลิศที่ต้องการ และหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง → Comparison & Benchmarking