



การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)”

ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ตุลาคม 2564

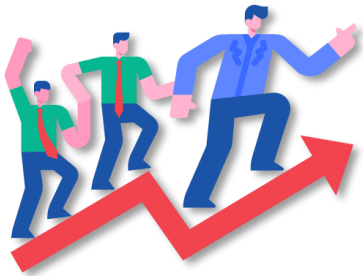


การนำองค์กร (Leadership)

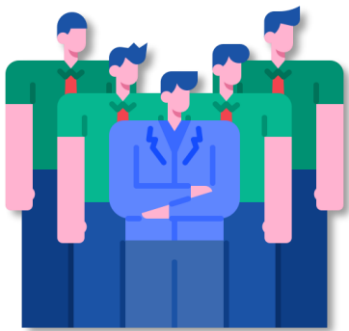
โดย ผศ.เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ (1.1)

รศ.ดร.รัชพล สันติวรากร (1.2)

การนำองค์กร (Leadership)



การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง **ชั้นนำ และทำให้สถาบัน
มีความยั่งยืน**



ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้ง
วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อ**บรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมาย
และจริยธรรม และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อตอบสนองสังคม**

การนำองค์กร (Leadership) (120 คะแนน)



1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) (70 คะแนน)

- ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)
- ข. การสื่อสาร (Communication)
- ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

1.2 การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) (50 คะแนน)

- ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)
- ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)
- ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

Leadership

- Leadership หรือ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการนำพาผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงผู้ติดตามไปสู่เป้าหมายร่วม



การนำองค์กร

5 เรื่องที่ผู้นำระดับสูงต้องดำเนินการ คือ

- รู้ว่าจะนำคนของเขาไปที่ไหน (Visionary Leader) ซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1 ก1 vision
- นำองค์กรอย่างมีหลักการ (Principle Centered leadership) ซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1 ก1 Values เพียรสร้างแนวคิด วิธีคิด (เปลี่ยน Head ของบุคลากร)
- รวมทั้งสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้เป็นคนดีซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1ก2 Promoting Legal and ethical behavior
- ต้องใส่ใจของบุคลากร (Heart) บุคลากรอีกเหิมที่จะเคลื่อนไปสู่เป้าหมายองค์กรร่วมกัน ซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1ข Communicate with and engage workforce, (+ partner and customer)
- และพร้อมเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดและ 1.1ค1 Creating an environment for Success
- ได้ Hand ของบุคลากร บุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันฝ่าฟันเพื่อเป้าหมายองค์กร ซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1ค2 Creating a Focus on Action

- ผู้นำต้องทำเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเอง ผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง การวางระบบองค์กร การใช้เครื่องมือบริหารองค์กรที่เหมาะสม ที่สำคัญต้องติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อะไรคือตัววัดที่ควรวัด
- เกณฑ์หัวข้อ 7.4ก1

“ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น”

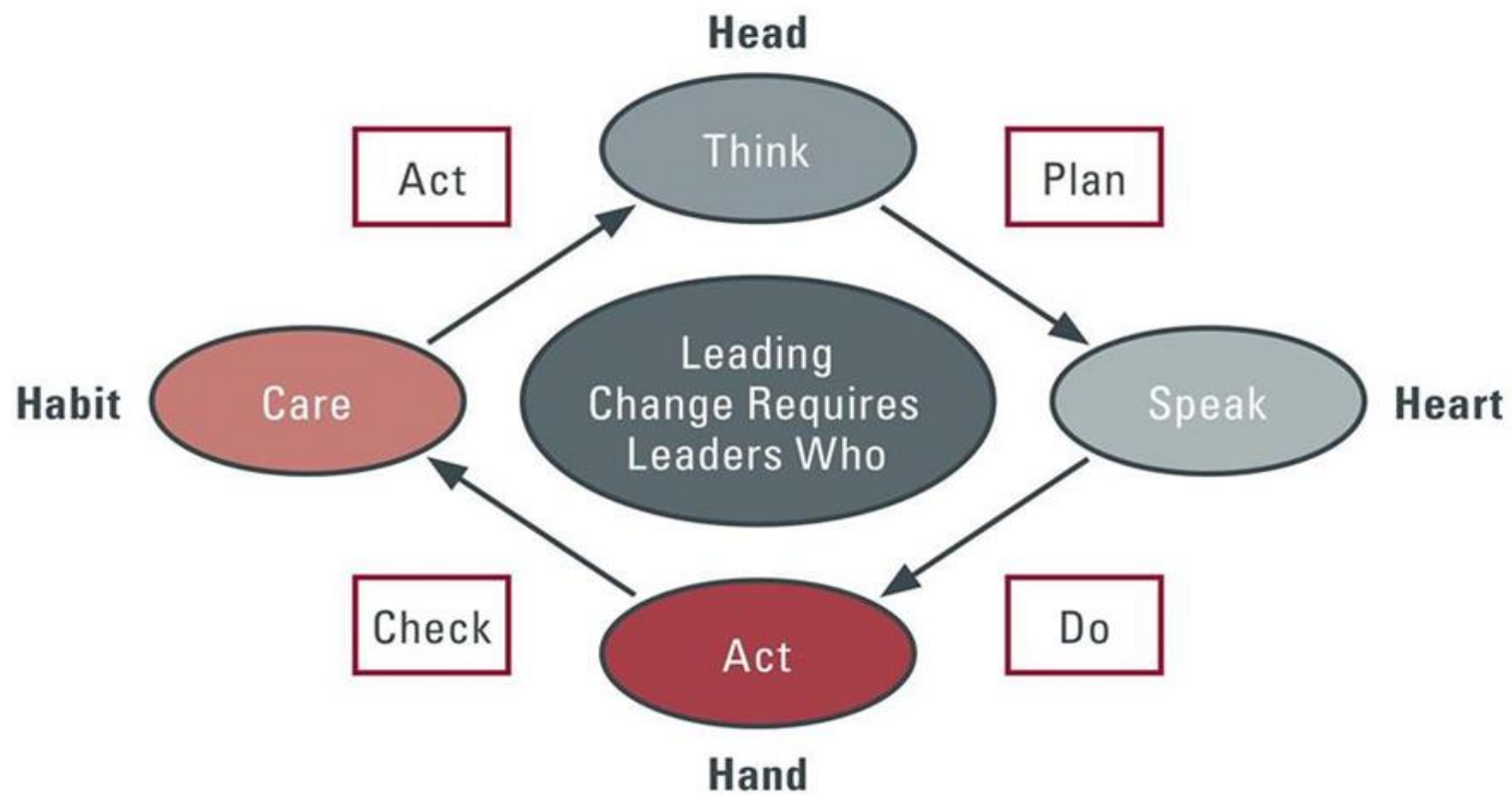


Figure 2: 4H-Leadership of Change and The Change Process

Leslie M. Beitsch, MD,
and John W. Moran, PhD
ดีพิมพ์ใน Quality
management forum

การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) :

เจตจำนง

ประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของ
ผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้าง
องค์กรให้ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบัน
และอนาคต



การนำองค์กร (Leadership)



1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของสถาบันอย่างไร

การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร



- ▶ ความเป็นเลิศขององค์กรเริ่มจากไหน

วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม ต้องชัดเจน

- ต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนว่ากำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมมาอย่างไร รวมทั้งจะทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวเมื่อไร
- ▶ ผู้บริหารระดับสูงควรช่วยกันออกแบบ "ระบบการนำองค์กร" (Leadership system)

ค่านิยม

เนื่องจากค่านิยมบางครั้งเป็นนามธรรมที่จับต้องได้ยาก ดังนั้นจึงควรทำให้การสร้างค่านิยมเป็นกระบวนการที่ชัดเจน ได้แก่

- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- กำหนดความหมายของค่านิยมแต่ละเรื่องที่ชัดเจน
- กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในค่านิยมแต่ละด้านที่ชัดเจน
- กำหนดนโยบายเพื่อกำกับค่านิยมแต่ละเรื่องให้ชัดเจน
- กำหนดกิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ต้องการ
- กำหนดเป้าหมายและตัววัดที่ชัดเจนในแต่ละด้าน
- ประเมินผลสำเร็จของการสร้างค่านิยมด้วยวงรอบที่ชัดเจน เพื่อนำผลมาปรับปรุงวิธีการสร้างค่านิยมให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

บทบาทที่สำคัญที่ผู้นำระดับสูงต้องกระทำ คือ

- ❖ การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อ
ค่านิยมขององค์กร และ
- ❖ เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมที่
ส่งเสริมที่ได้กำหนดขึ้น รวมทั้ง
- ❖ แสดงตนให้เป็นตัวอย่างในเรื่องการยึดมั่น
ตามนโยบายและค่านิยมขององค์กร



WHAT IS “**LEADERSHIP SYSTEM**”

- ▶ FORMAL AND INFORMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE, POLICIES, AND PROCEDURES THROUGH WHICH **LEADERSHIP** IS EXERCISED.
- ▶ ITS KEY ELEMENTS INCLUDE THE **MECHANISM** FOR MAKING, COMMUNICATING, AND EXECUTING **DECISION**, AND FOR SELECTING AND TRAINING LEADERS AND MANAGERS.

- Leadership system ต้องกำหนด เพราะคือ way การนำสู่การปฏิบัติของผู้บริหาร
(How leadership is exercised, formally and informally, throughout the organization)
- ใช้ในการวัด ดู behave ของ leader และ outcome องค์กร
- Leader waste: underperform, retard

Leadership effectiveness is not measured.

Personal performance needs are not defined.

Leaders do not use the same set of standards.

What a Leadership System IS **NOT**

- ▶ It is **NOT**:

 - An organization chart

 - A set of review committees

 - Something which should be used only (or primarily) by the top leaders

- ▶ It is **NOT** conditional or optional.

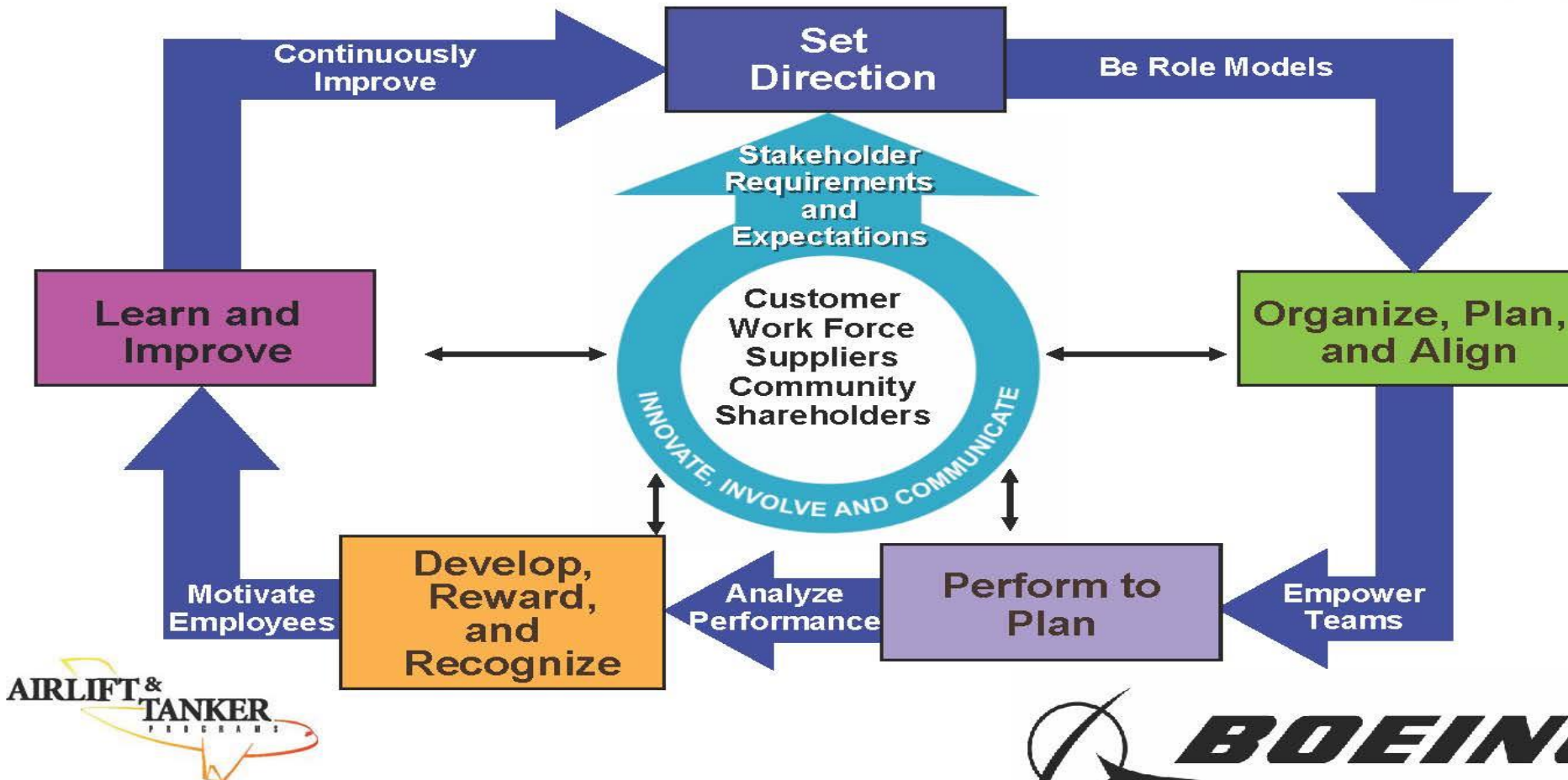
- ▶ It is **NOT** the same as anybody else's leadership system.

 - **You need to develop your own organization's Leadership System.**

Why is a Leadership System Important?

- ▶ It clearly sets expectations for the roles and responsibilities of leaders as they lead.
- ▶ It helps the organization:
 - Screen/ interview/ hire potential leaders
 - Evaluate current leaders
 - Promote current leaders
 - Develop current and future leaders

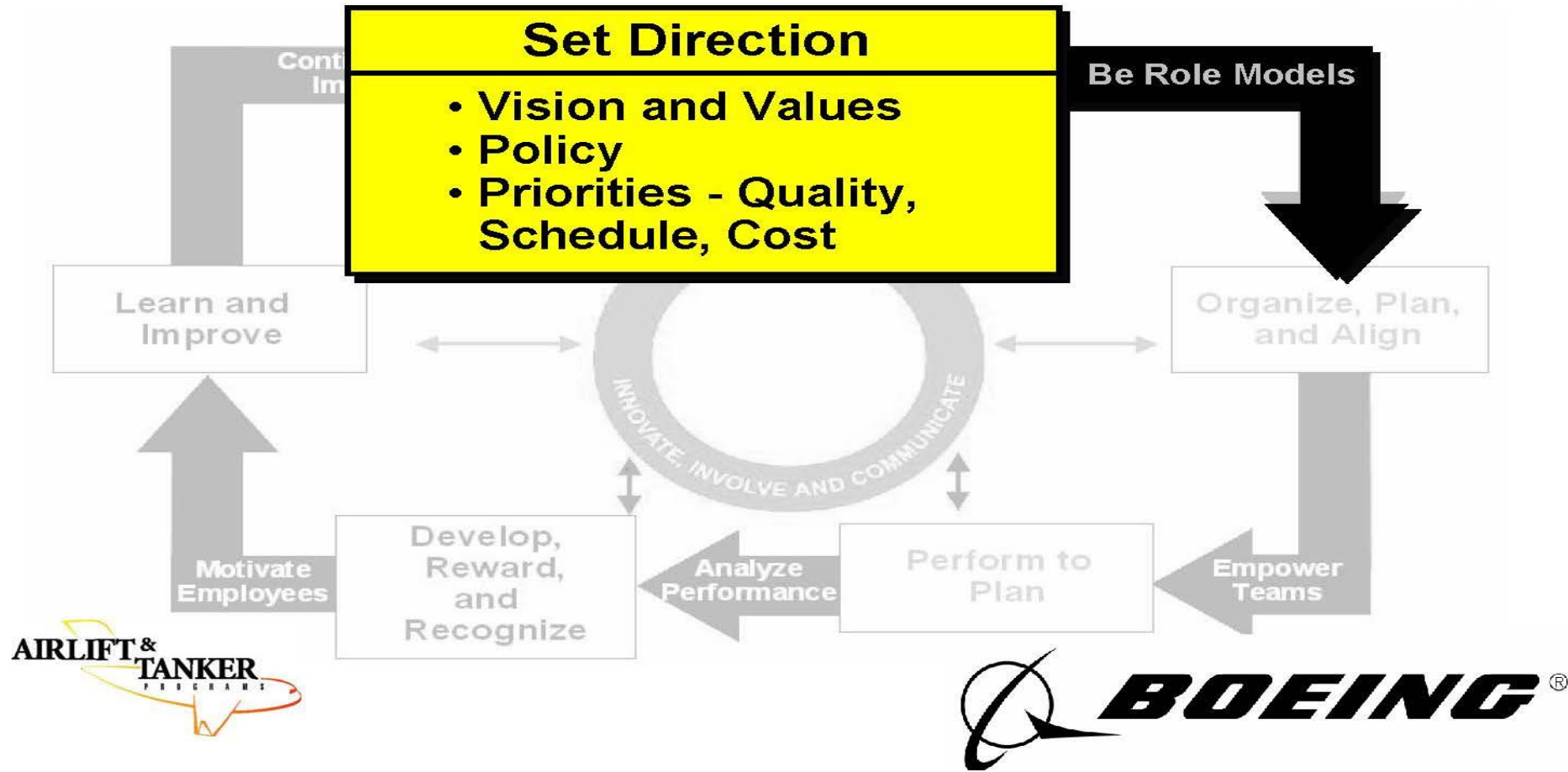
A&T's LEADERSHIP SYSTEM



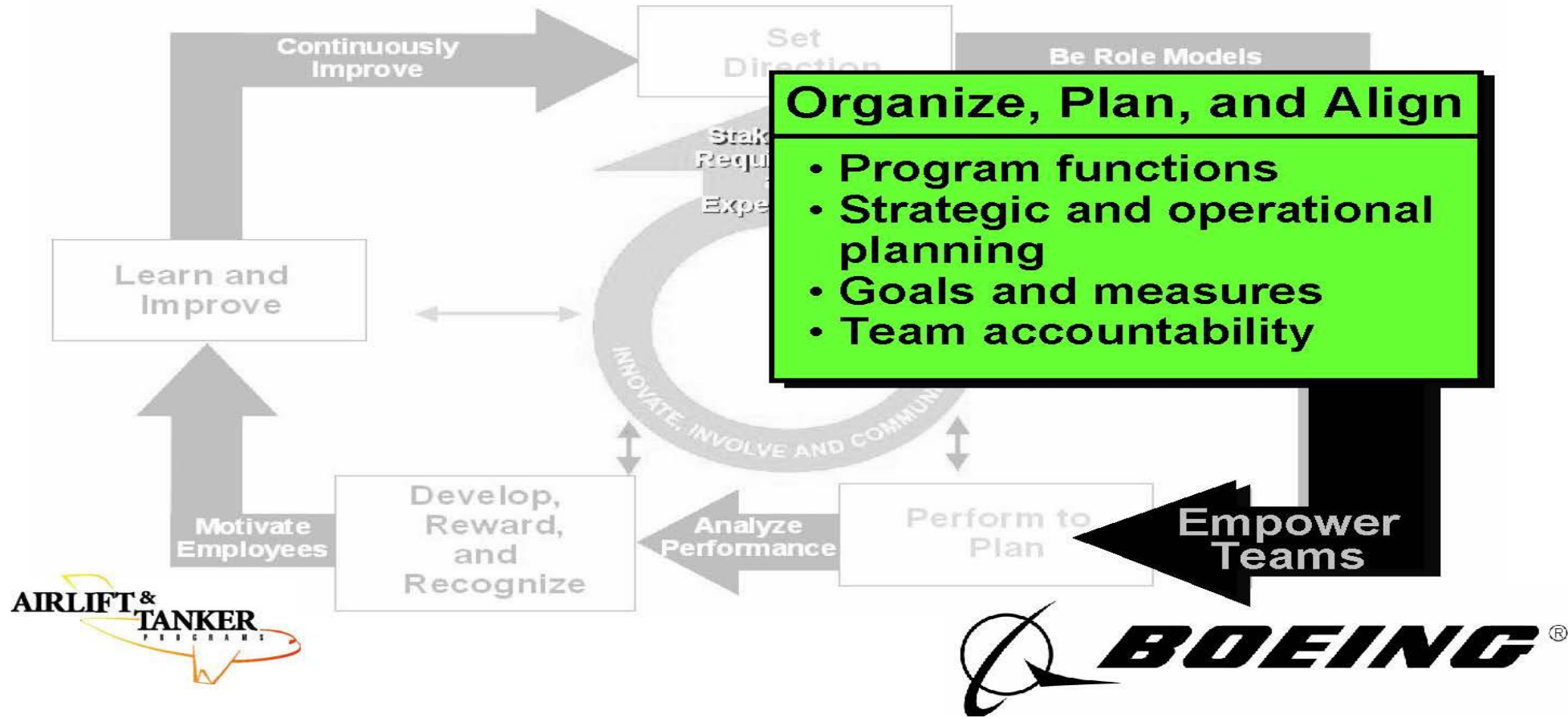
Understand Stakeholder Expectations



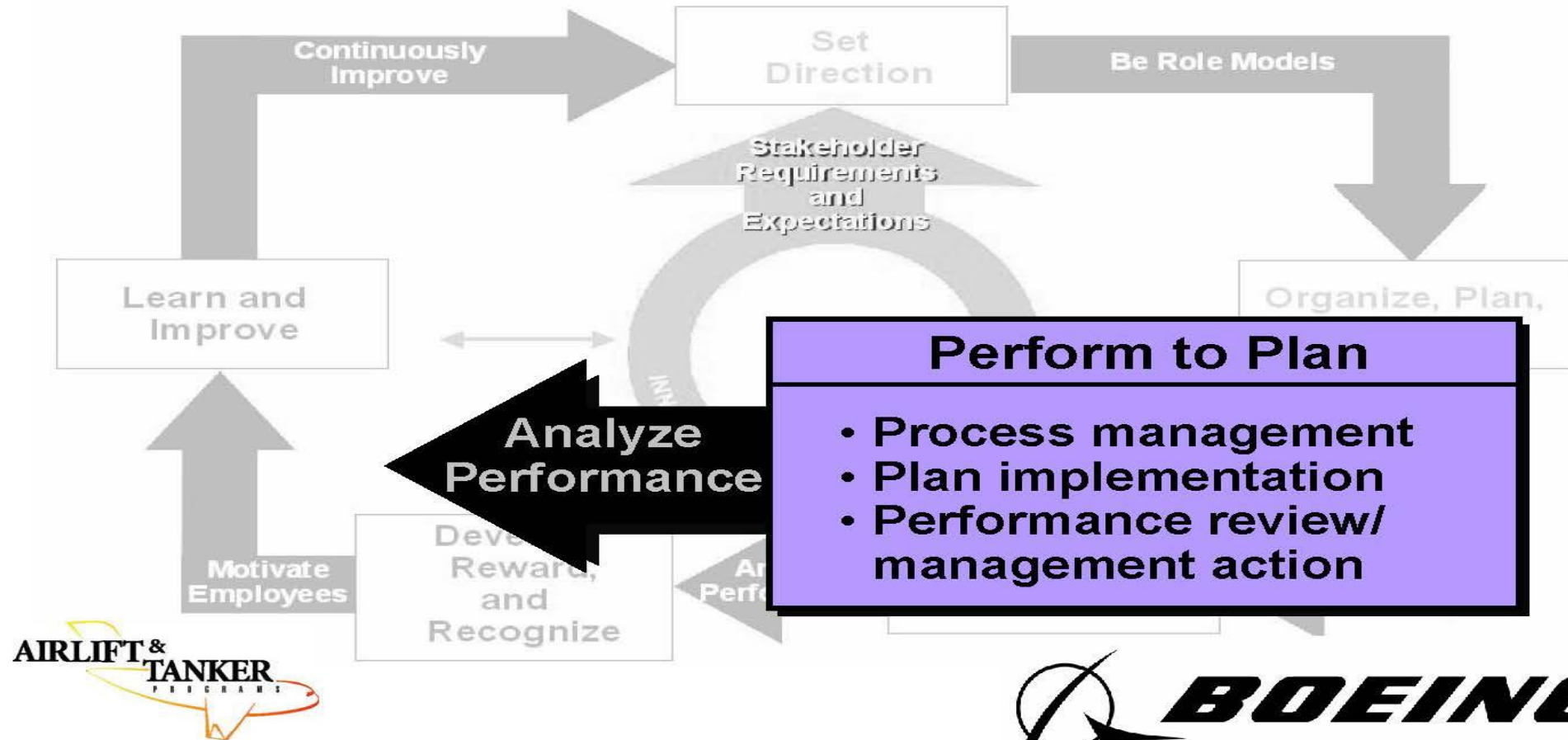
Set Direction



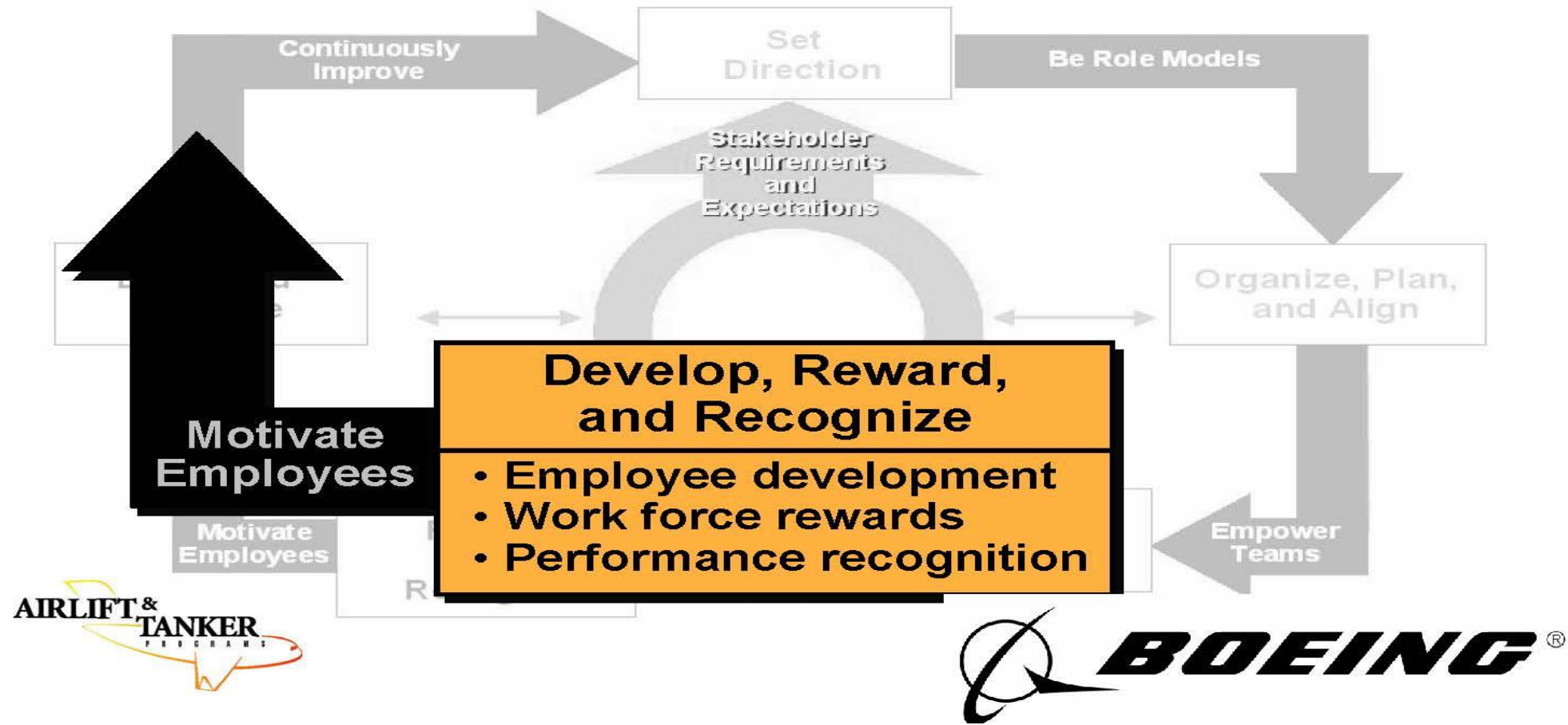
Organize, Plan & Align



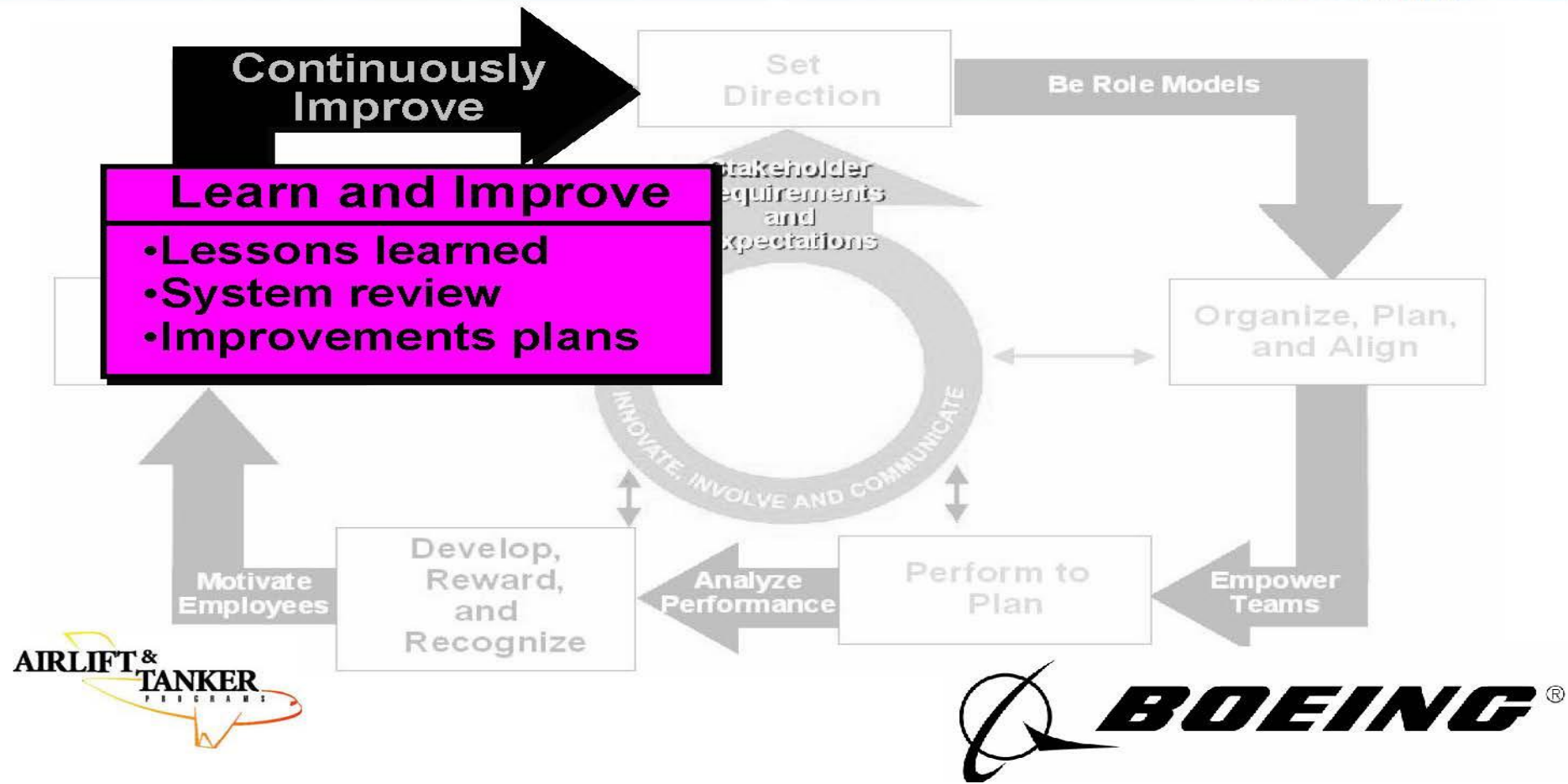
Perform To Plan



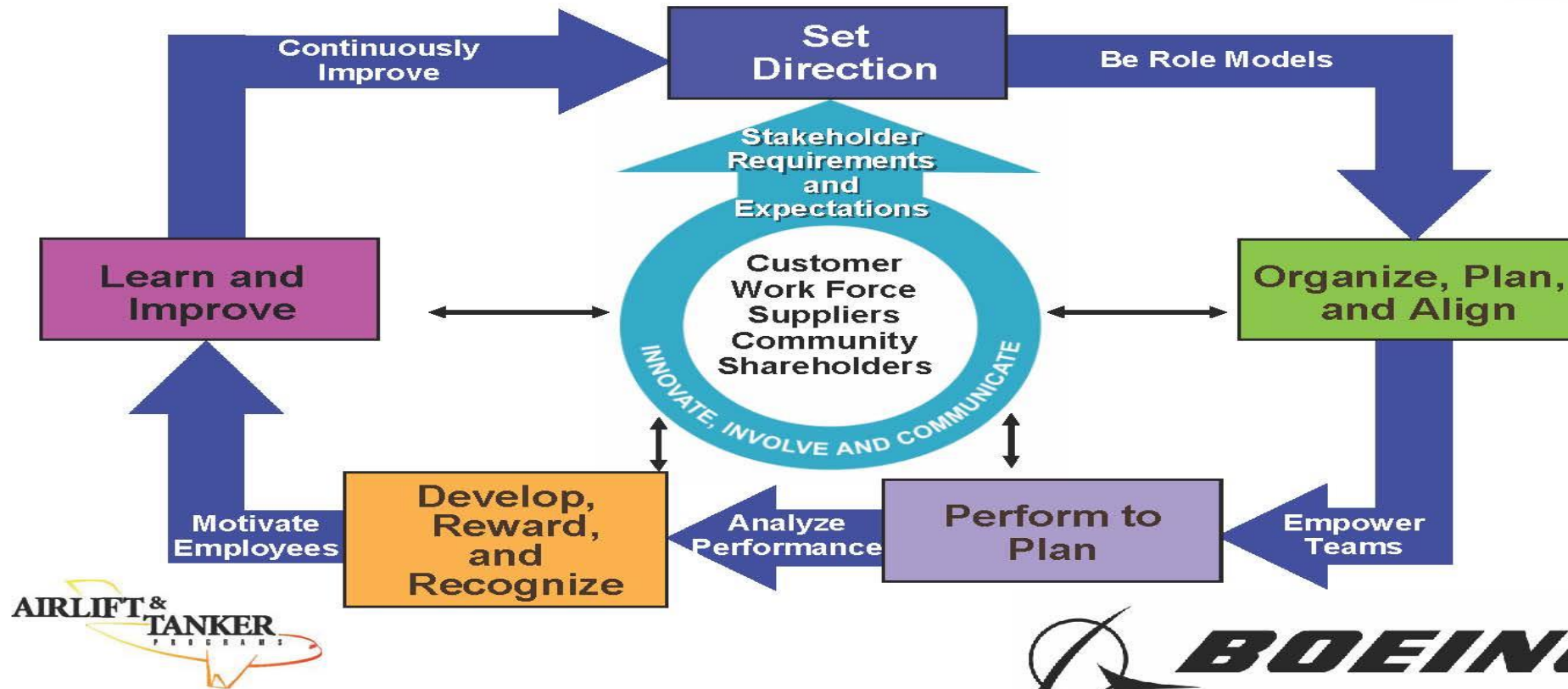
Develop, Reward & Recognize



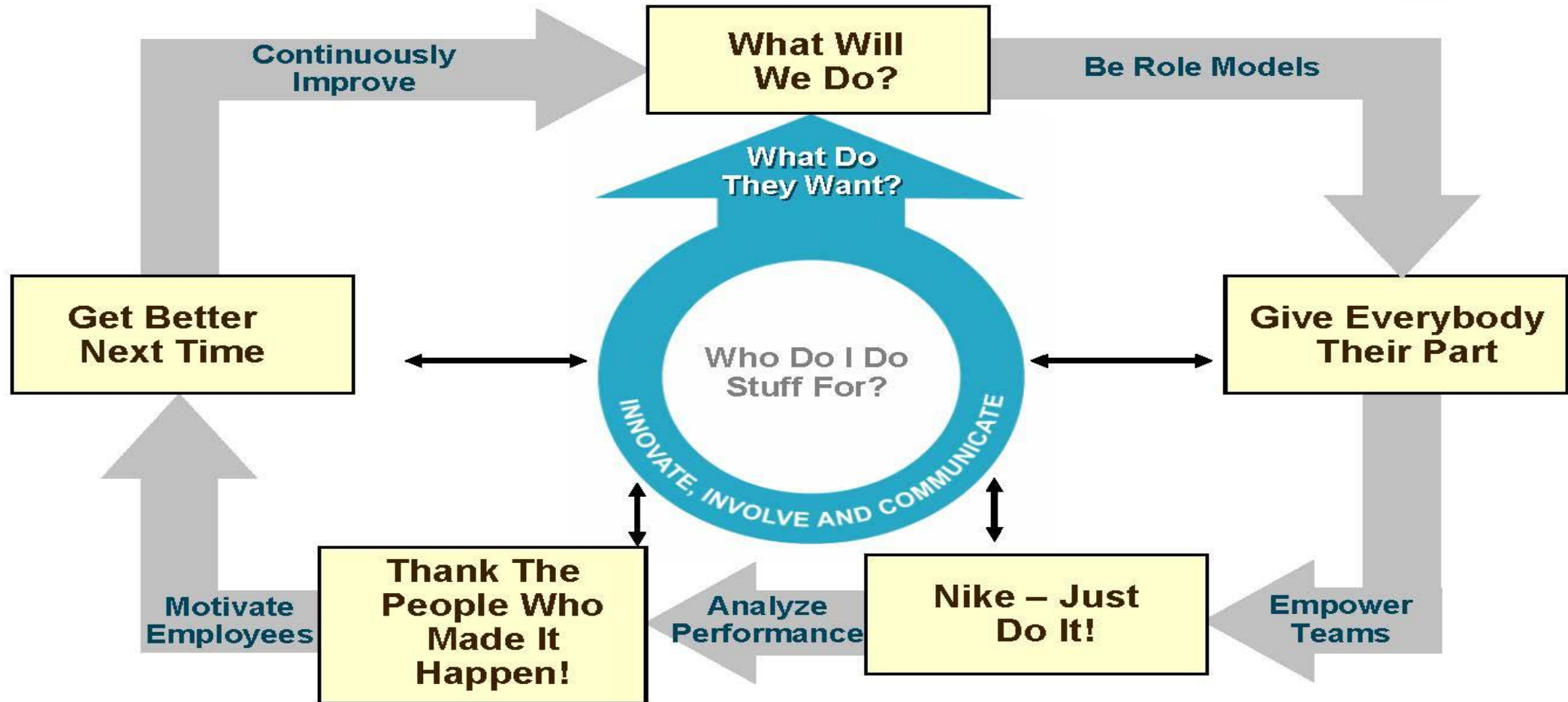
Learn & Improve



A&T's LEADERSHIP SYSTEM



A Simple Leadership System



การนำองค์กร (Leadership)



1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

ผู้นำระดับสูงสร้างสภาวะแวดล้อมในสถาบันเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

การมุ่งมั่นในการประพฤติ ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยผู้นำระดับสูง

- ▶ ผู้นำระดับสูงจะต้องมีบทบาทในการ *ชี้นำ เป็นแบบอย่าง ส่งเสริม*
กำกับ ดูแลอย่างจริงจัง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับยึดมั่นต่อ
การปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว ควรมีกระบวนการที่เป็นระบบ ได้แก่

1. มีการกำหนดจริยธรรมที่พึงยึดถือและนโยบายด้านจริยธรรมที่ชัดเจนโดยผู้นำระดับสูง
2. ผู้นำระดับสูงนั้นสื่อสารเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเองในโอกาสต่างๆ เช่น การปลุมนิเทศ บุคลากรใหม่ การพบปะบุคลากร เป็นต้น
3. จัดกิจกรรมที่สนับสนุนเรื่องเหล่านี้ เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการมาดูแลด้านจริยธรรม การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเรื่องจริยธรรม การรณรงค์เรื่องการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรม
4. ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านี้ด้วยตนเองและประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรทุกคน
5. กำหนดและติดตามตัววัดผลสำเร็จด้านนี้อย่างสม่ำเสมอโดยผู้นำระดับสูง

การนำองค์กร (Leadership)



1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งสถาบันคู่ความร่วมมือสำคัญที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้า กลุ่มอื่นที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- แสดงบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีให้ความสำคัญกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน

การสื่อสารและสร้างความผูกพันของบุคลากรโดยผู้นำระดับสูง

- ▶ ต้องกำหนดเรื่องราวสำคัญที่ต้องสื่อสาร เช่น ทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร สถานการณ์ขององค์กร การตัดสินใจที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- ▶ กำหนดผู้รับที่เป็นเป้าหมาย และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม
- ▶ เมื่อสื่อสารเสร็จแล้ว ควรจัดให้มีการประเมินผลการสื่อสาร เพื่อหาทางปรับปรุง
- ▶ ควรทบทวนช่องทางในการสื่อสารเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงมีการสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

▶ ต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ตรงไปตรงมา

▶ **จัดระบบรางวัล และยกย่องชมเชยให้เป็นกระบวนการ**

- มีผู้รับผิดชอบ

- มีการกำหนดเป้าหมายว่าจะให้รางวัลและชื่นชมเรื่องใดบ้าง (ซึ่งควรเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพันธกิจ/วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา และผู้รับบริการ

- กำหนดรูปแบบและหลักเกณฑ์การให้รางวัล และติดตามประเมินผลพฤติกรรมและความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางปรับปรุง

การนำองค์กร (Leadership)



1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จ
ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ
- สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของผู้เรียน
ลูกค้ายกลุ่มอื่น และบุคลากร
- พัฒนาให้เกิดความคล่องตัวของสถาบันความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
นวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

การสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้นำระดับสูง

8 องค์ประกอบที่สำคัญ

1. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ทำให้บุคลากรทุกคนมุ่งปรับผลการดำเนินการ มุ่งบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2. การเป็นองค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรม
3. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว
4. การเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ
5. การมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนักศึกษา ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. การพัฒนาและเสริมทักษะการเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง
8. การพัฒนาผู้นำในอนาคต

องค์ประกอบ	ด.ย. แนวทาง/วิธีการที่ใช้	บทบาทของผู้นำระดับสูง
มุ่งปรับผลการดำเนินการ	ISO 9001 PDCA	ร่วมเป็นคณะกรรมการ มอบรางวัลยกย่องชมเชย
มุ่งบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์	การวางแผนกลยุทธ์ KPI และ BSC	ร่วมวางแผนกลยุทธ์โดยเป็นประธาน กรรมการ ประชุมติดตาม KPI ทุกเดือน
มุ่งสร้างนวัตกรรม	Six Sigma Innovation Award R2R	ร่วมเป็นคณะกรรมการนวัตกรรม ติดตามความก้าวหน้าโครงการและมอบ รางวัล
มุ่งเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ	Benchmarking	สนับสนุนงบประมาณการทำ Benchmark
มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ	Leadership Development Program	สนับสนุนทรัพยากร และเข้าร่วมการ เรียนรู้ด้วยตนเอง
มุ่งพัฒนาผู้นำในอนาคต	Talent Management Program	เข้ามีส่วนร่วมในการคัดเลือก สอนงาน และประเมินผลด้วยตนเอง

การนำองค์กร (Leadership)



1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

(2) การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังที่ทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน
- กำหนดเรื่องที่สำคัญที่ต้องทำ
- ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า ระหว่างผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการของสถาบัน

การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อผลการดำเนินการที่ดีขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง

- ▶ วิธีการที่อาจเลือกใช้ได้ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การวางระบบ KPI ให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอตามวงรอบที่กำหนด การใช้ระบบ Pay for Performance เป็นต้น
- ▶ ใช้ Quality Tool ต่างๆ เช่น หากใช้ Six Sigma, Lean, ISO series แต่ต้องกำหนดเป้าหมาย และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้การสนับสนุนอย่าง

จริงจัง





การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)”

ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ตุลาคม 2564



การนำองค์กร (Leadership)

โดย รองศาสตราจารย์ ดร.รัชพล สันติวรากร
คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
และ ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เครื่องมือในการปรับปรุงองค์กร



Productivity Improvement Tools & Standards

ระดับบริหาร



Thailand Quality Award
(TQM & TQA)

Strategic Planning
KPI & Balanced Scorecard

Benchmarking

Supply Chain Management
Business Process Improvement (BPI)
Cross-functional Management

ระดับจัดการ



Activity-based Management (ABM)

JIT

TPM

Six Sigma

Activity-based Costing (ABC)

IE

PM/SM

Design of Experiment (DOE)

Cost of Quality (COQ)

7 Waste

OEE

Statistical Quality Control (SQC)

ระดับปฏิบัติการ



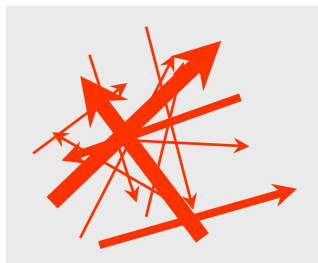
ISO 9000 / ISO 16949 / HACCP / GMP / ISO 14000 / SA 8000

Problem Solving

Waste Assessment

5S / Suggestion Scheme / Visual Control

การนำองค์กร



การบูรณาการ ++
เพื่อสร้างความเป็นเลิศ
ที่ยั่งยืนให้องค์กร

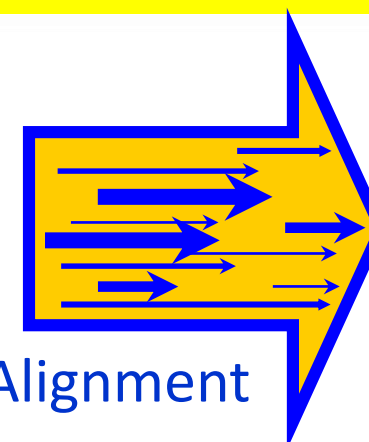
1.1

กำหนด
ชั้นนำ
ทำให้เสร็จ



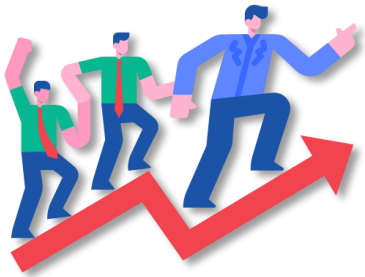
1.2

กำกับดูแล
ทำให้ถูกกฎหมาย
สร้างประโยชน์ให้สังคม

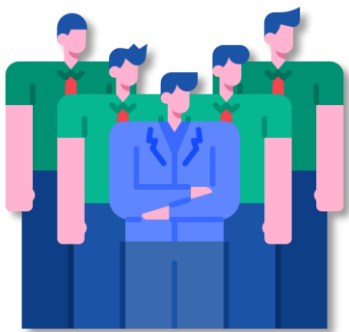


Alignment

การนำองค์กร (Leadership)



การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง **ชั้นนำ และทำให้สถาบัน
มีความยั่งยืน**อย่างไร



ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้ง
วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อ**บรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมาย
และจริยธรรม** และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อ**ตอบสนองสังคม**

การนำองค์กร (Leadership) (120 คะแนน)



1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) (70 คะแนน)

- ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)
- ข. การสื่อสาร (Communication)
- ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

1.2 การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) (50 คะแนน)

- ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)
- ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)
- ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)



คำถามที่ 1

การกำกับดูแล (Governance) หมายถึง อะไร



คำตอบที่ 1

การกำกับดูแล (Governance) หมายถึง
ระบบการบริหารจัดการและการควบคุมต่าง ๆ
ที่ใช้กำกับการบริหารของผู้ในระดับสูง
และความรับผิดชอบต่าง ๆ ของคณะกรรมการประจำสถาบัน

PDCA : วงล้อแห่งความสำเร็จ

Principle



Process

Plan

Process



Practice

Do

Practice



Performance

Check

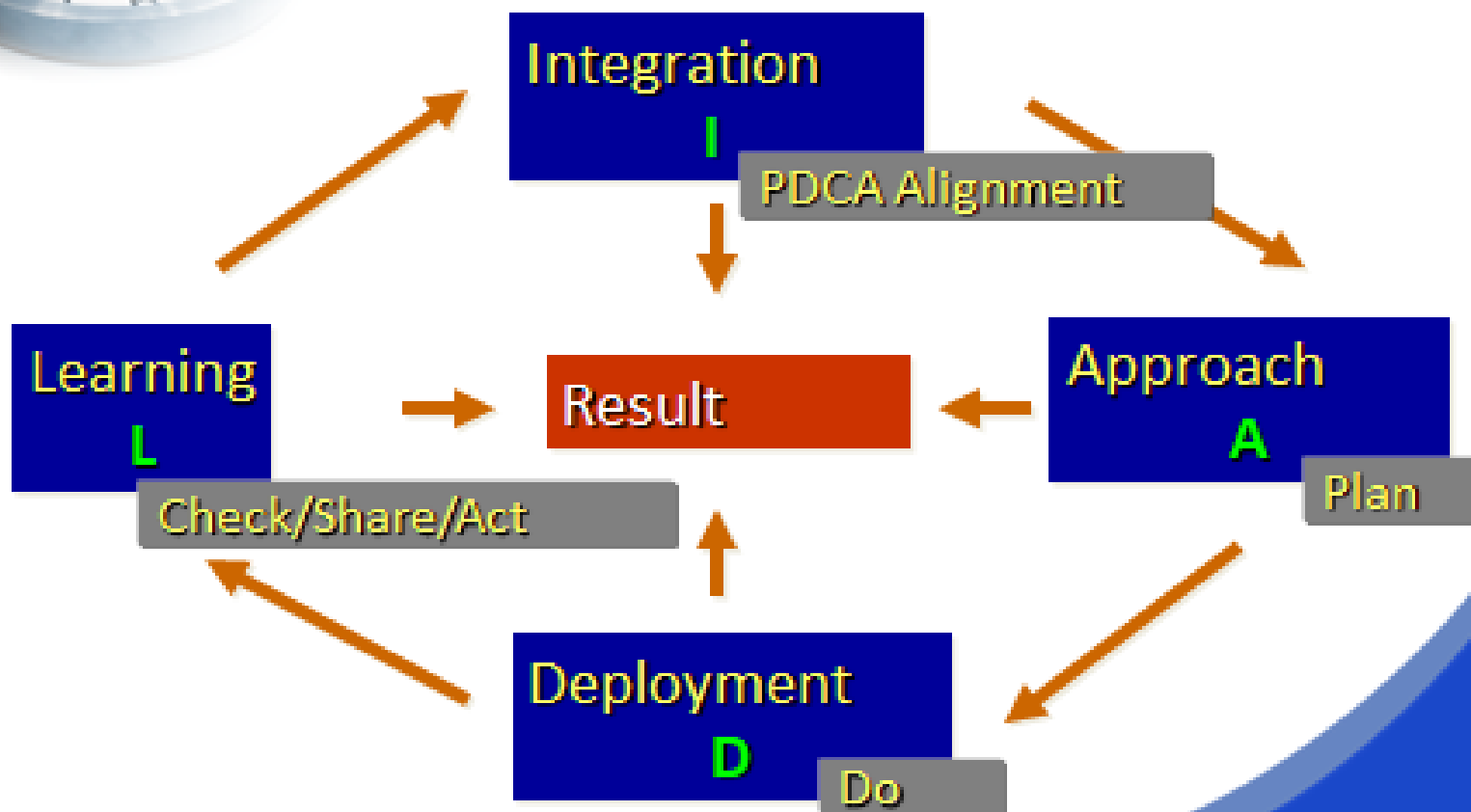
Performance



Improvement

Act

TQA Process Assessment : ADLI



System

O : Orderly
R : Repeated
U : Use of data
M : Measured
A : Appropriate

ตัวอย่าง
การล้างรถยนต์



ไม่มีระบบ



เริ่มมีระบบ



มีระบบ



มีระบบที่มีประสิทธิภาพ

D

C

B

A

หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

สามารถสรุปออกมาได้ 4 หลักการสำคัญ 10 หลักการย่อย

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
2. ประสิทธิผล (Effectiveness)
3. การตอบสนอง (Responsiveness)

2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

4. การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)
5. เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
6. หลักนิติธรรม (Rule of Law)
7. ความเสมอภาค (Equity)

3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

8. การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)
9. การกระจายอำนาจ (Decentralization)

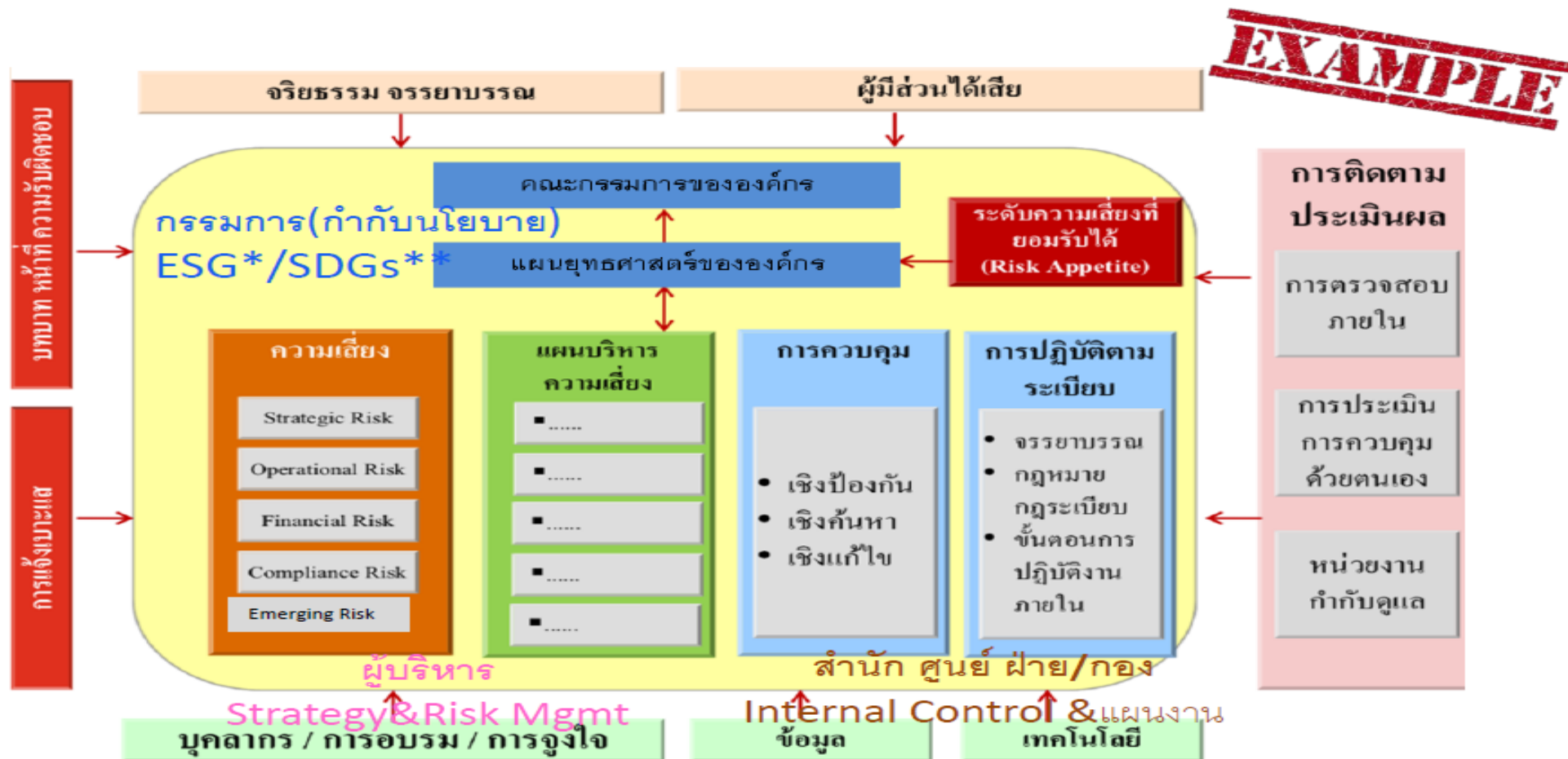
4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

10. คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)





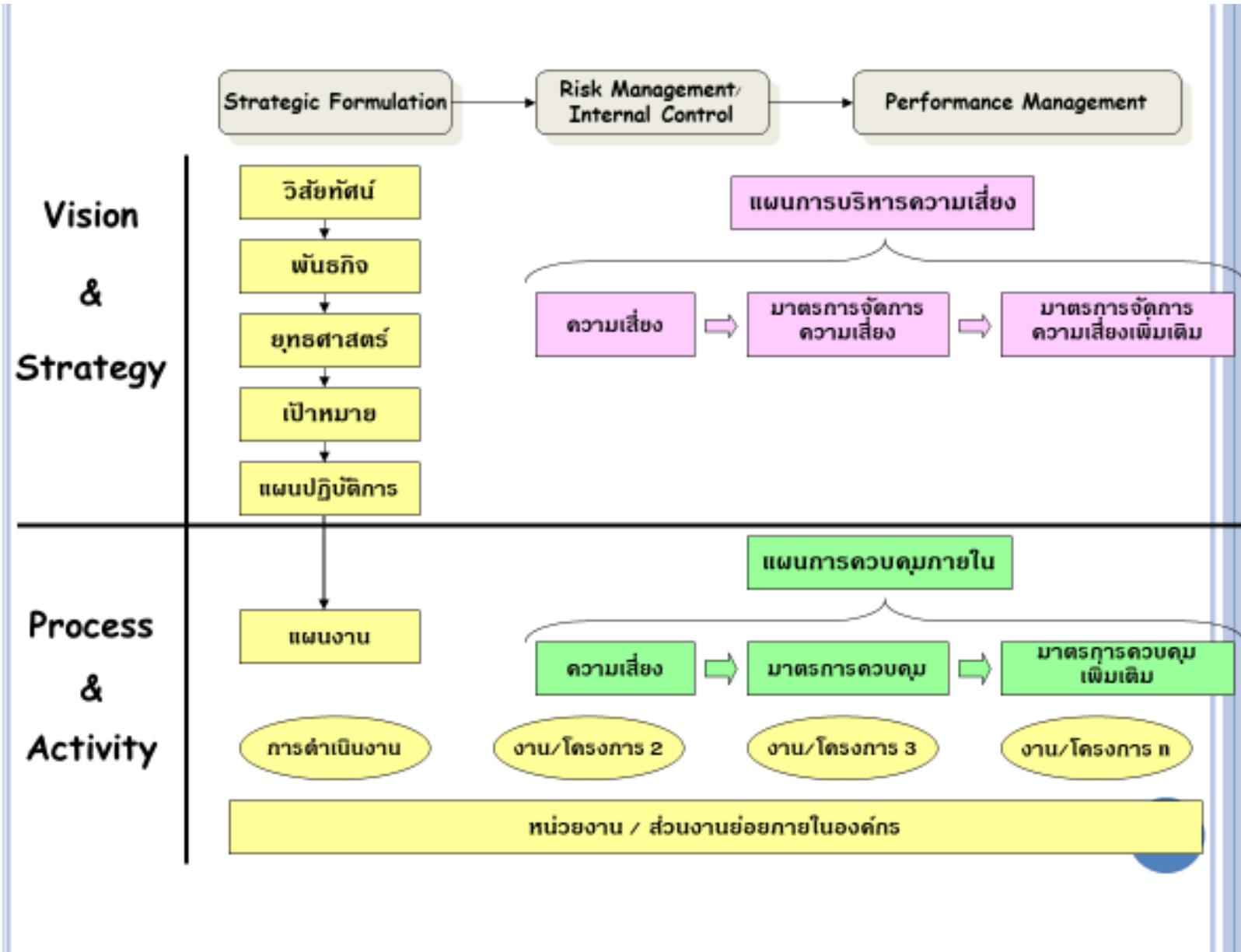
การบูรณาการ GRC : Governance-Risk-Compliance



Credit : ปรับปรุงจากเอกสารประกอบการบรรยายของ PWC

ESG*=Environmental -Social-Governance
SDGs**=Sustainable Development Goals

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



การนำองค์กร (Leadership)



1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

สถาบันทำให้นั้นใจได้อย่างไรว่ามีการกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหารระดับสูง
- ความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง

การนำองค์กร (Leadership)



1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

สถาบันประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร

สถาบันใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร
ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวเพื่อการพัฒนา
ตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพ ทั้งการนำองค์กรของผู้บริหารแต่ละคน และของคณะกรรมการ และระบบ
การนำองค์กรต่อไปอย่างไร (*)



คำถามที่ 2

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
(Ethical Behavior) หมายถึง อะไร



คำตอบที่ 2

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) หมายถึง
วิธีการที่สถาบันปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ
การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์ กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพ และ จรรยาบรรณของสถาบัน

การนำองค์กร (Leadership)



1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ (Legal, Regulatory, and Accreditation Compliance)

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และในอนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อหลักสูตร การศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติกรอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ดำเนินการในกรณีที่หลักสูตรการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public concerns) ที่มีต่อหลักสูตร วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการในอนาคต ฯ
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้

การคิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์

สถาบันมีกระบวนการ ตั้ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) สถาบันมีกระบวนการ ตั้ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการของสถาบัน

การนำองค์กร (Leadership)



1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

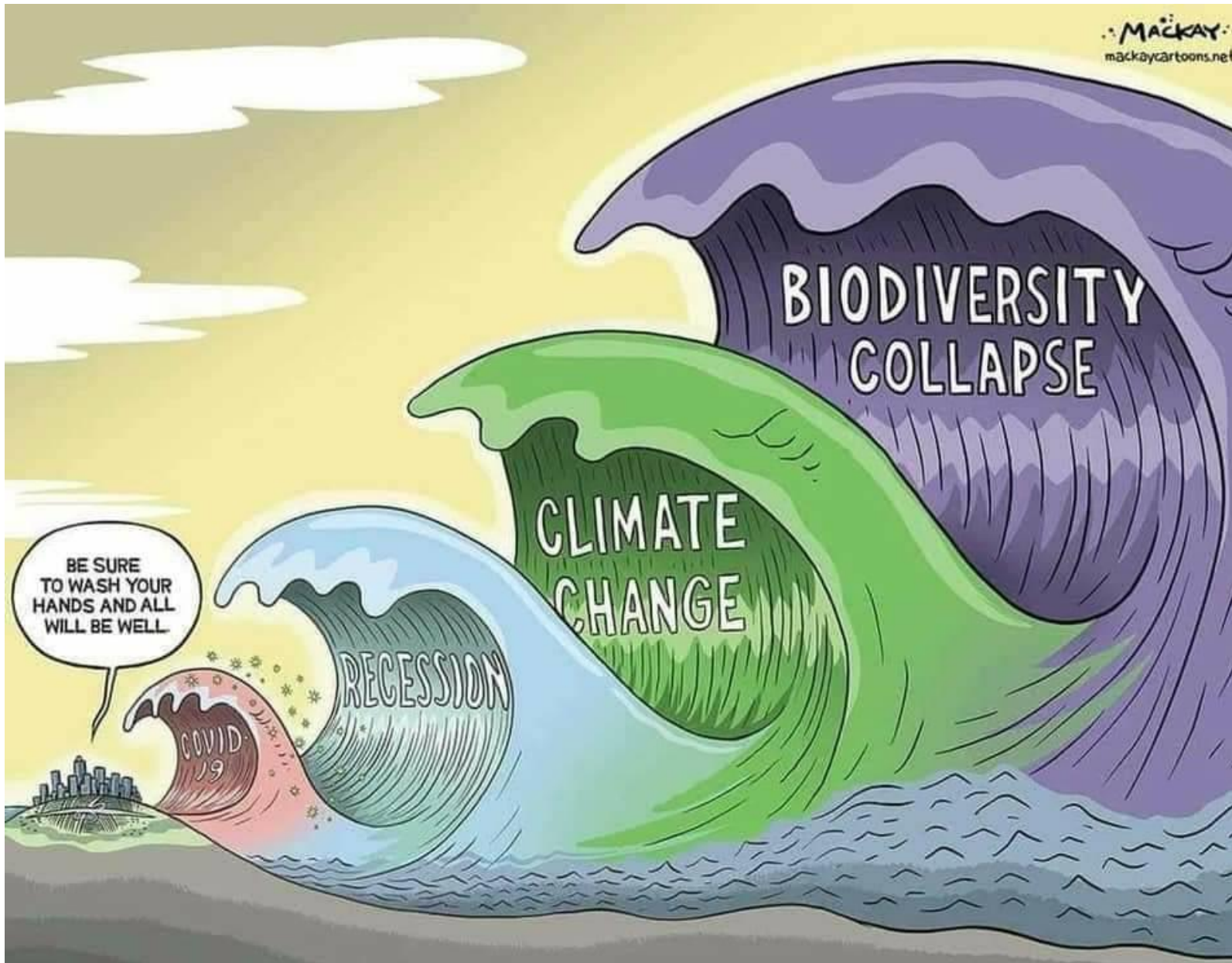
สถาบันดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

สถาบันมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งสถาบันภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม



คำถามที่ 3

เราจะสร้างประโยชน์ให้สังคม ได้อย่างไร



โควิด คลื่นลูกแรก
และจะตามมาด้วย
Climate Change



คำตอบที่ 3

ESG (Environmental-Social-Governance)

SDG (Sustainable Development Goals)

CSR (Corporate Social Responsibility)

CSV (Creating Shares Value)

SE (Social Enterprise)

U2T (University to Tambon)



ทิศทางกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน (PTT Sustainability Strategic Direction)



ENVIRONMENTAL

Sustainable Production and Consumption

โลกเราต้องรักษ์



พัฒนาธุรกิจสู่สังคมคาร์บอนต่ำ
ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจที่เป็น
มิตรต่อสิ่งแวดล้อม



ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดย
มีผลเชิงเศรษฐกิจจากทุนเรือน



GOVERNANCE

Good Governance and Performance Excellence

Performance เราต้องเลิศ



ปฏิบัติตามหลักการ
กำกับดูแลกิจการที่ดี และมีจริยธรรม



ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
เร่งสร้างการเติบโต ผลักดันเศรษฐกิจ



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS



SOCIAL

People Well-being

สังคมไหนเราต้องภูมิใจ



สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี
และคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน



สร้างคุณค่าร่วมกัน และยกระดับ
คุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม



การเปิดเผยความโปร่งใสของข้อมูล
เพื่อส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจอย่างมั่นคง

KEY ENABLERS :



Technology/ Innovation



Supply Chain Management



Stakeholder Management



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS





Corporate Social Responsibility

ต่างกันอย่างไร ?

Creating Shared Value



นำผลกำไรที่ได้มาจัดกิจกรรมเพื่อสังคม
ในภายหลัง

มีมุมมองว่าเป็นการสร้างภาพลักษณ์ และไม่ได้สร้างประโยชน์อย่างยั่งยืน
เพราะเป็นการจัดการที่ปลายเหตุ ไม่ได้แก้ปัญหามา หรือสร้างคุณค่า
ที่กระบวนการการทำงาน



คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และรับผิดชอบ
ต่อสังคมในทุกขั้นตอน

ปรับเปลี่ยนการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้เกิดประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
และสังคมโดยรวมมากที่สุด รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อสังคม
และสร้างมลภาวะให้น้อยที่สุด

SOCIAL + ENTERPRISE = ?

กิจการเพื่อสังคมคืออะไร?

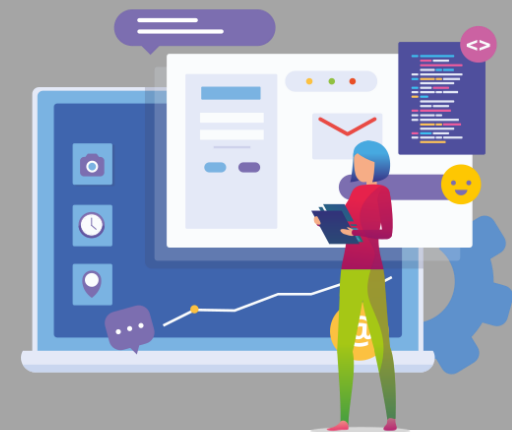


กิจการดี สังคมได้

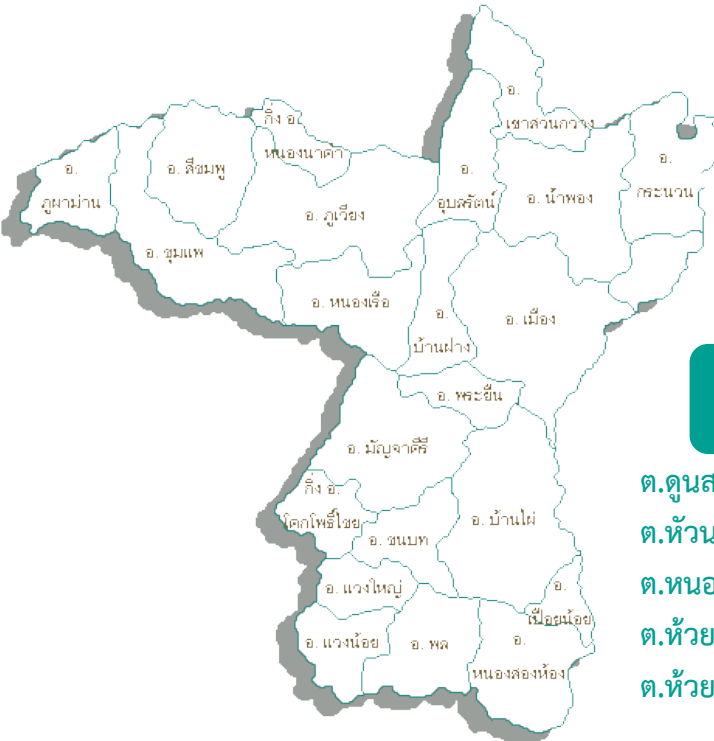
กิจการเพื่อสังคม หรือ Social Enterprise (SE) คือ กิจการที่มีจุดมุ่งหมายหลักในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้กลไกการบริหารจัดการที่ดีของภาคธุรกิจ มาบวกกับความรู้ และนวัตกรรมสังคม มีความยั่งยืนทางการเงินจากรายได้หลักที่มาจากสินค้าหรือบริการโดยไม่ต้องพึ่งพาเงินบริจาค และมีการนำผลกำไรที่เกิดขึ้นไปลงทุนซ้ำเพื่อขยายผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้น

คุณลักษณะสำคัญของ กิจการเพื่อสังคม

1. มีเป้าหมายทางสังคมและสิ่งแวดล้อม
2. มีรูปแบบการดำเนินการที่มีความยั่งยืนทางการเงิน
3. เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
4. ผลกำไรกลับคืนสู่สังคม และเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. ดำเนินการอย่างโปร่งใส มีธรรมาภิบาล



ขอนแก่น



เชียงยืน

ต.เชียงยืน : อ.วาธิส ลีลาภัทร

โกสุมพิสัย

ต.แก้งแก ต.หัวขวาง และ ต.แห้วใต้
ผศ.กิตติพงษ์ ลาลุน และ รศ.ชนิษฐา คำวิลัยศักดิ์



กระนวน

ต.ดุนสาด : รศ. สุมณา ราษฎร์รักดี
ต.หัวนาคำ : อ.วศกร ตรีเดช
ต.หนองโน : ผศ. เจษฎา โพธิ์สม
ต.ห้วยยาง : อ.ศุภกร ติระพัฒน์
ต.ห้วยโจด : ผศ.อำพล วงศ์ษา

นาเชือก

ต.สันป่าตอง
รศ. ชัยยันต์ จันทศิริ

ชื่นชม

ต.เหล่าดอกไม้ : ผศ.ไพยม สราภิรมย์

แกดำ

ต.มิตรภาพ : ผศ.ภาณุพงษ์ วันจันทิก

วาปีปทุม

ต.นาข่า : รศ. ธนา ราษฎร์รักดี
ต.บ้านหวาย : รศ. ศุภสิทธิ์ คนใหญ่

นาโดน

ต.หนองคู ผศ.จารุพล สุริยวานกุล



มหาสารคาม

การนำองค์กร (Leadership)



1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-being)

สถาบันคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร

สถาบันมีส่วนร่วมอย่างไรในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ

(KEY communities) ของสถาบัน

ชุมชนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร

(1) มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน ดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น
- ความรับผิดชอบต่อลูกค้า
- ความรับผิดชอบต่อพนักงาน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร
- ความเป็นอิสระและประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหาร

(2) ประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหาร ระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

ข. พฤติกรรมปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรม

(1) ดำเนินการด้านกฎหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึง ความกังวลของชุมชน ที่มีต่อหลักสูตร การบริการ และการปฏิบัติการ

(2) ส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม

(1) คำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวัน

- สร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

(2) สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ

เพื่อเป็นองค์กรที่บรรลุความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมายและจริยธรรม และ ตอบแทนสังคม



ประเด็นสำคัญของการกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

ก การกำกับดูแลองค์กร

การปรับปรุงของผู้นำระดับสูงและระบบการนำองค์กร

ข การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม

การจัดการความเสี่ยง ความกังวลของสาธารณะ

ค การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

การสร้างประโยชน์ให้สังคม



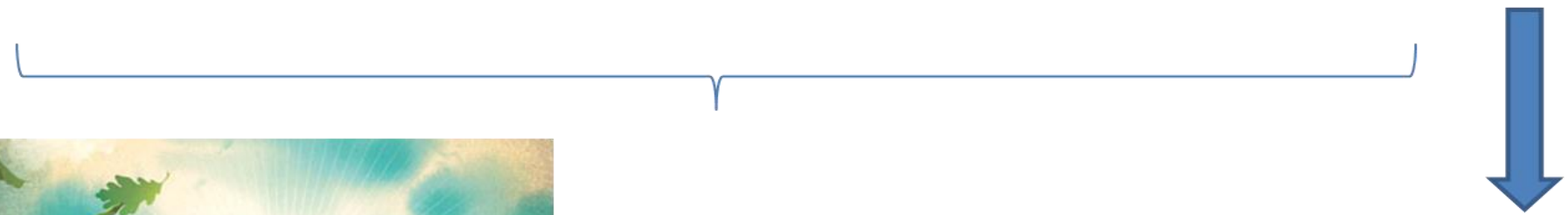
ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

Performance Excellence หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันแบบบูรณาการที่ทำให้เกิดผล 3 ด้าน คือ

1. การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ให้กับผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน
3. การเรียนรู้ในสถาบันและในระดับบุคคล

ถ้าวัดไม่ได้ ก็บริหารจัดการสิ่งนั้นไม่ได้

กระบวนการกำกับองค์กรที่ดี



Process

ประสิทธิผลและความเชื่อมโยง
ของกระบวนการกับผลลัพธ์
ไม่ชัดเจน

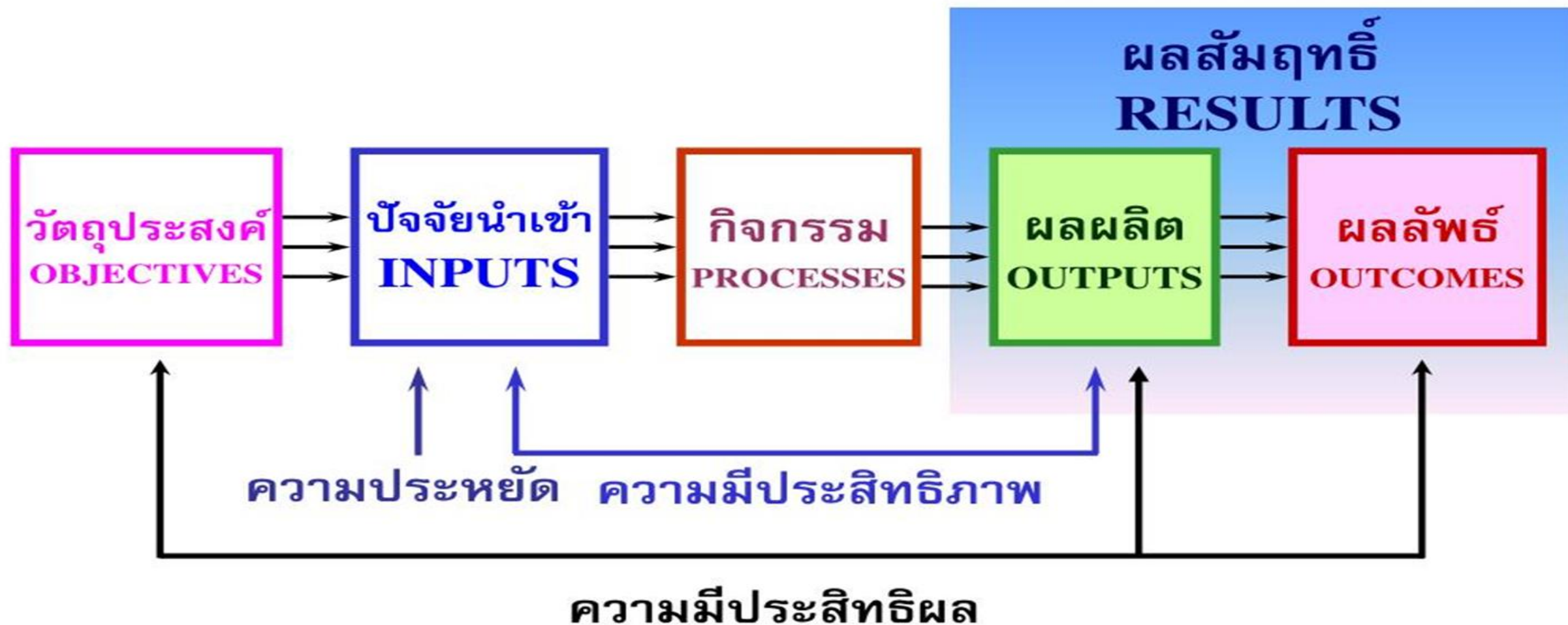


Result





กรอบความตติรื่องการวัดผลสัมฤทธิ์



ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Leadership, GOVERNANCE, and Societal Contribution RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership)

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน กลุ่มผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)



7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) :

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

(Leadership, GOVERNANCE, and Societal Contribution RESULTS)

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบ ด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (*)

(3) กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ (Law, Regulation, and Accreditation)

ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่า ข้อกำหนดด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน
อย่างไร (*)

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)



7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) :

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

(Leadership, GOVERNANCE, and Societal Contribution RESULTS)

(4) จริยธรรม (Ethics)

ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไร (*)

(5) สังคม (Society)

ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งแสดงการบรรลุเป้าหมายด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1 และ กระบวนการและตัววัดด้านการกำกับดูแลองค์กร กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จริยธรรม และการสร้าง ประโยชน์ให้สังคม ที่รายงานในหัวข้อ 1.2

7.4 ก(1) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความ ร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหาร ในประเด็นดังกล่าว

7.4 ก(2) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร

7.4 ก(3) ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ

ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2 ข(2)

7.4 ก(4) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการลดการใช้ พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การลดและ การใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร

7.4 ก(5) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ



ความสุข คือ การได้ใช้ชีวิตที่สนุกสนาน ได้ทำงานที่ตนเองชอบ ได้ใช้ความสามารถเพื่อก่อให้เกิดผลที่ไม่ใช่แค่ประโยชน์ส่วนตน แต่เป็นบางอย่างที่มันยิ่งใหญ่กว่าตัวเรา **ความสุข** เกิดจากการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน 3 ระดับ ได้แก่

The Pleasant Life : ชีวิตที่สนุกสนาน

ความสุข คือ การได้หัวเราะ ได้กินดี อยู่ดี ได้นอนหลับฝันดี ได้ยิ้ม

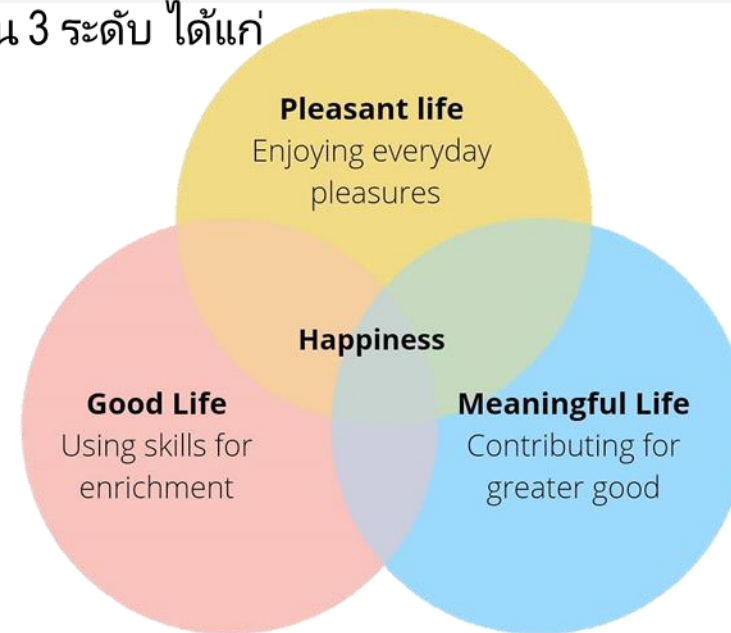


The Good Life : ชีวิตที่ดี

คนที่มีความสุข คือ คนที่ทำงานอยู่ตลอดทั้งวัน และตอนกลางคืนก็กังวลจนไม่มีเวลาให้กังวล

The Meaningful Life : ชีวิตที่มีความหมาย

ความสุขในระดับนี้ คือ การมีจุดหมาย การมีชีวิตที่มีคุณค่า มีความหมาย การใช้ความสามารถและความถนัดของเรา ทำให้เกิดประโยชน์ ทำเพื่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวเรา สิ่งที่ทำให้เรามีคุณค่า และทำให้ชีวิตมีความหมาย



คำถามที่ 4



เราหิวข้าวกันแล้วยังครับ

ขอบคุณครับ





มหาวิทยาลัยมหิดล
Mahidol University



โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ
ดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)” ผ่านสื่อ
อิเล็กทรอนิกส์

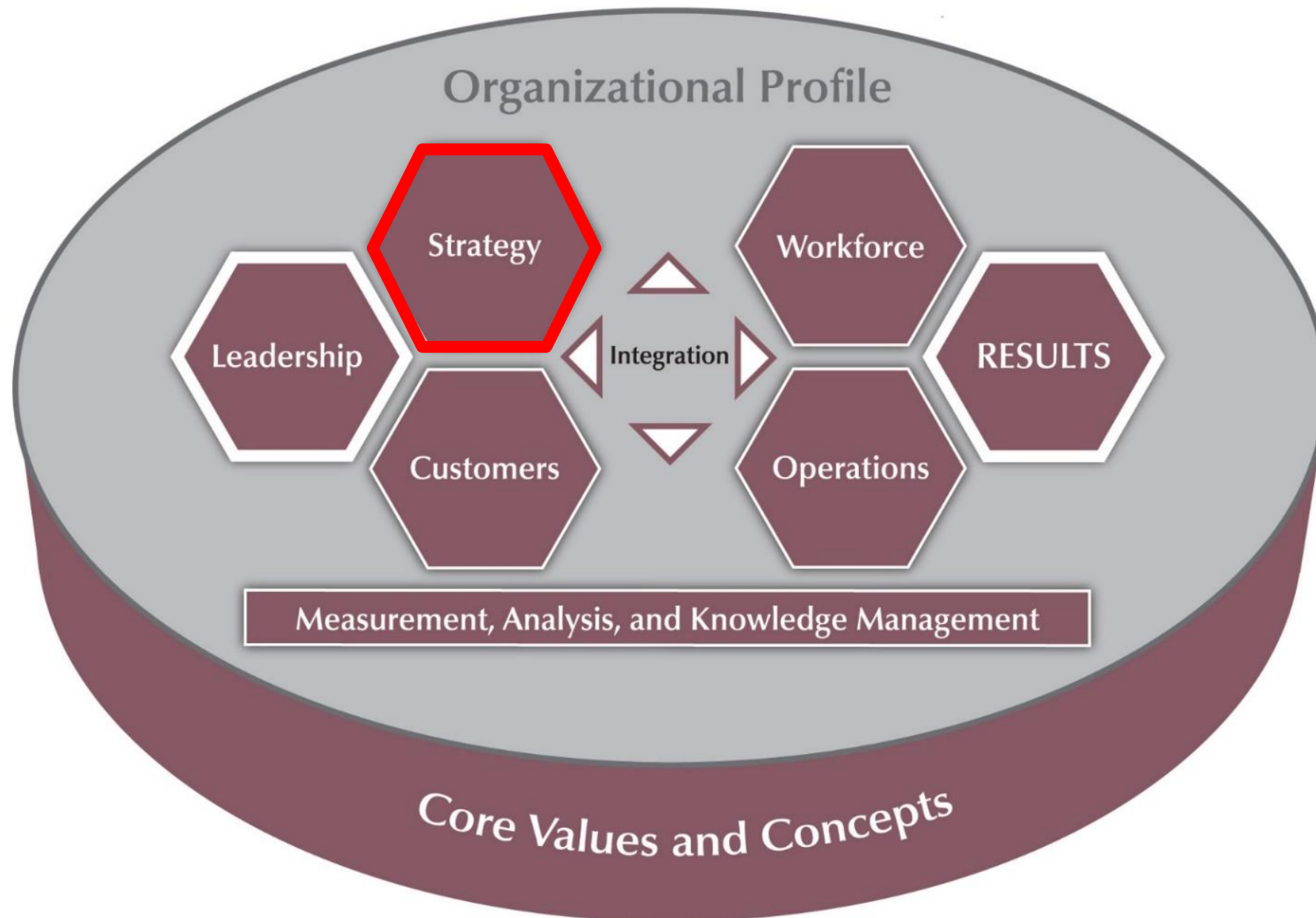
กลยุทธ์ (Strategy)



รองศาสตราจารย์ ดร. ภก. สมภพ ประธานธูรารักษ์
รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล



22 เมษายน 2565



From Baldrige Performance Excellence Program. 2015. *2015–2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance (Education)*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>.

STRATEGY

WHAT IS IT?

VALUES?

??

?

!

VISION?

?

??

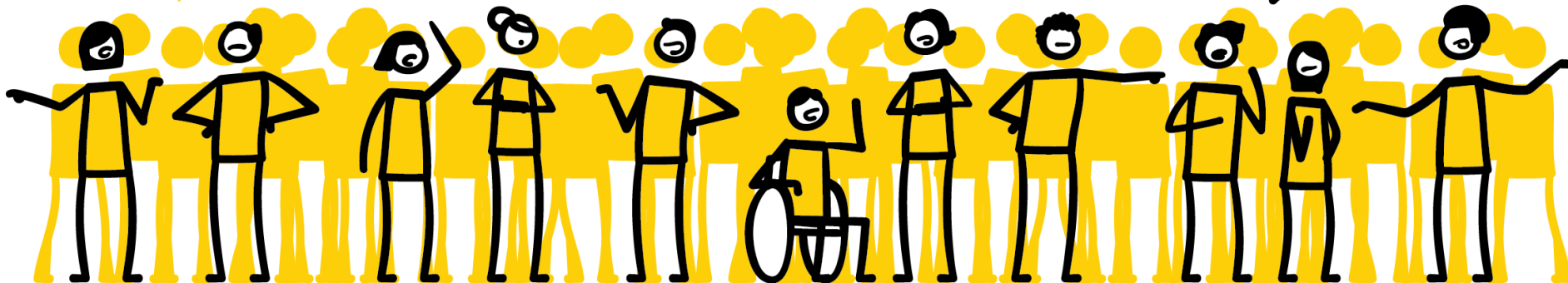
?

!

MISSION?

!!

HOW DO I
MAKE IT WORK?



What is strategy?

- Strategy is the **direction and scope** of an organization over the **long-term**:
- which achieves **advantage** for the organization through its configuration of **resources** within a **challenging environment**,
- to meet the needs of **markets** and fulfill **stakeholder** expectations.

Johnson and Scholes



Vision - Mission - Values

Vision
Mission
& Values

Core Competencies: สมรรถนะหลักของสถาบัน

สมรรถนะหลักของสถาบัน หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้ สถาบันบรรลุพันธกิจ หรือ สร้างความได้เปรียบ ในตลาดหรือสภาวะแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักของสถาบันมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ลอกเลียนแบบได้ยาก และอาจ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง หรือ สร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของสถาบันอาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการ เสียเปรียบในตลาด สมรรถนะหลักของสถาบันอาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี ด้านหลักสูตร และบริการฯ ที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นของผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด

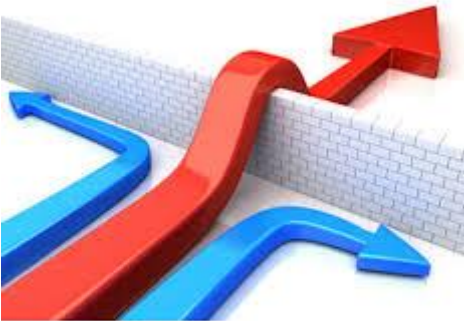


ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

Strategic Challenges

Strategic advantages



Strategic Advantages : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความได้เปรียบในตลาดที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านหลักสูตร และบริการฯ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก 2 แหล่ง คือ

- (1) สมรรถนะหลักของสถาบันที่เน้นการสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบันและ
- (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

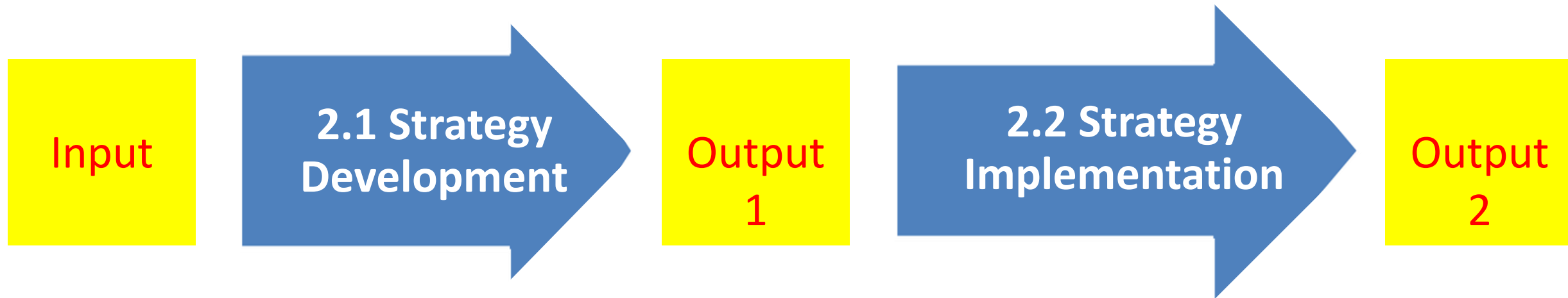
เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง สถาบันสามารถเพิ่มพูนความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น

Strategic Challenges: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน ความท้าทายดังกล่าวมักเกิดจากแรงผลักดันของบรรยากาศความร่วมมือ และ/หรือตำแหน่งการแข่งขันที่สถาบันคาดหวังในอนาคต เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีหลักสูตร และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกันโดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในสถาบันเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับ ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงินสังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการ ด้านอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในอาจเกี่ยวกับ ขีดความสามารถของสถาบันหรือคณาจารย์ รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ของสถาบัน

2. Strategy



The Strategy category asks how your organization develops *strategic objectives* and *action plans*, implements them, changes them if circumstances require, and measures progress.

2.1 การจัดทำกลยุทธ์: Strategy Development



- How do you decide which key processes will be accomplished by your workforce and which by external suppliers, partners, and collaborators?

- How do you conduct your **strategic planning**?
- How do you collect and analyze **relevant data** and develop **information** for your strategic planning process?

กระบวนการ
วางแผน
กลยุทธ์

ระบบงาน
สมรรถนะหลัก

นวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- How does your strategy development process stimulate and incorporate **innovation**?

- What are your organization's **key strategic objectives** and timetable for achieving them?
- How do your strategic objectives achieve appropriate balance among varying and potentially competing organizational needs?

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการ
อย่างไรในการ
จัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำ
กลยุทธ์ (Strategy
Development
Process)

(1) กระบวนการ
วางแผนกลยุทธ์
(Strategic Planning
Process)

สถาบันมีวิธีการ
อย่างไรในการวางแผน
กลยุทธ์

- ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง
- ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง
- กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร และสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่
 - การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม
 - การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 - ความคล่องตัวของสถาบัน

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการ
อย่างไร ในการ
จัดทำกลยุทธ์

(2) นวัตกรรม (Innovation)

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์
ของสถาบันกระตุ้นและทำ
ให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร

- สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ และมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent Risks).
- โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการ
อย่างไร ในการ
จัดทำกลยุทธ์

(3) การวิเคราะห์และ
กำหนดกลยุทธ์ (Strategy
Considerations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรใน
การรวบรวมและวิเคราะห์
ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง
พัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้
ในกระบวนการวางแผน
กลยุทธ์

- ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
ดังกล่าว สถาบันคำนึงถึงองค์ประกอบที่
สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้อย่างไร
 - ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความ
ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
 - การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจาก
กฎระเบียบ ข้อบังคับ และสถานะ
แวดล้อมภายนอก
 - จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการ
และสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผน
กลยุทธ์
 - ความสามารถของสถาบันในการนำ
แผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการ
อย่างไร ในการ
จัดทำกลยุทธ์

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก
(Work Systems and Core
Competencies)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ
ตัดสินใจว่ากระบวนการสำคัญใด
จะดำเนินการโดยบุคลากรของ
สถาบันและกระบวนการใดจะ
ดำเนินการจากภายนอกโดยผู้ส่ง
มอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ
และไม่เป็นทางการ

- การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึง
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
สมรรถนะหลักของสถาบัน และ
สมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ
คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและ
ไม่เป็นทางการอย่างไร
- สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ
กำหนดสมรรถนะหลักและ
ระบบงานในอนาคตที่จำเป็น
สำหรับสถาบัน

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการ
อย่างไร ในการ
จัดทำกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
(Strategic Objectives)
(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Key Strategic Objectives)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

- ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น
- เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- สถาบันได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในด้านหลักสูตร วิจัย และบริการฯ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และการปฏิบัติการ

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการ
อย่างไร ในการ
จัดทำกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์
เชิงกลยุทธ์ (Strategic
Objective Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ
สถาบันสามารถสร้างความ
สมดุลอย่างเหมาะสมกับความ
ต้องการที่มีความหลากหลาย
และที่มีโอกาสจะแข่งขันกันเอง
ได้อย่างไร

- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
ได้ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร
 - ตอบสนองความท้าทายเชิงกล
ยุทธ์ และใช้ประโยชน์จาก
สมรรถนะหลัก ความได้เปรียบ
เชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกล
ยุทธ์ของสถาบัน
 - สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลา
ระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้น
 - พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่าง
ความต้องการของผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

การประเมินกระบวนการหมวด 2.1

Factor	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Approach	No Systematic Approach to item questions is evident; information is anecdotal.	The beginning of a systematic approach to the <u>basic question</u> of the item is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the <u>basic question</u> of the item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the <u>overall questions</u> of the item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the <u>multiple questions</u> of the item, is evident.	An effective, systematic approach, fully responsive to the <u>multiple questions</u> of the item, is evident.
Criteria	สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์			- สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ - กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร - สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ - สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการสำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการจากภายนอกโดยผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ - วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง - วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถสร้างความสมดุลอย่างเหมาะสมกับความต้องการที่มีความหลากหลายและที่มีโอกาสจะแข่งขันกันเองได้อย่างไร	Multiple Questions	

การประเมินกระบวนการ: ADLI

Approach (แนวทาง) :

เป็นระบบ : Definable + Repeatable + Measurable + Predictable

มีประสิทธิภาพ : ของกระบวนการที่ใช้

Deployment (การนำไปปฏิบัติ) :

การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสม่ำเสมอ

Learning (การเรียนรู้) :

การประเมินกระบวนการอย่างเป็นระบบ

การปรับปรุง และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม

และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Integration (การบูรณาการ):

ความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ความสอดคล้องและกลมกลืนกับแผนงาน กระบวนการ และผลลัพธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ: Strategy Implementation



- What are your key short- and longer-term **action plans**?
- How do you **deploy** your action plans?
- How do you ensure that **financial** and other **resources** are available to support the achievement of your action plans while you meet current obligations?
- What are your key **workforce plans** to support your short- and longer-term strategic objectives and action plans?

การนำกลยุทธ์
สู่การปฏิบัติ
ผ่าน
แผนปฏิบัติการ

ตัวชี้วัดเพื่อติดตาม
แผน และการ
คาดการณ์ผลการ
ปฏิบัติการ

การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- How do you establish and implement **modified action** plans if circumstances require a shift in plans and rapid execution of new plans?

- What **key performance measures** or **indicators** do you use to track the achievement and effectiveness of your action plans?
- For these key performance measures or indicators, what are **your performance projections** for your short- and longer-term planning horizons?

Action Plans: แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่สถาบันใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการนี้ต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้ และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจง่าย

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

สถาบันนำ
กลยุทธ์ไปสู่
การปฏิบัติ
อย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและ
การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action
Plan Development and
Deployment)

(1) แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะ
สั้นและระยะยาวขึ้นของสถาบันมี
อะไรบ้าง

- แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร
- สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

สถาบันนำ
กลยุทธ์ไปสู่
การปฏิบัติ
อย่างไร

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้
(Action Plan Implementation)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ
ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การ
ปฏิบัติ

- สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ
ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยัง
บุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และ
คู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็น
ทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้
มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์
เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ
- สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้
มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญ
ตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

สถาบันนำ
กลยุทธ์ไปสู่
การปฏิบัติ
อย่างไร

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

สถาบันทำอะไรให้มั่นใจว่ามี
ทรัพยากรด้านการเงินและด้าน
อื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุน
แผนปฏิบัติการจนประสบ
ความสำเร็จและบรรลุพันธะ
ผูกพันในปัจจุบัน

- สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรร
ทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุน
แผนปฏิบัติการ
- สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่
เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้
มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

สถาบันนำ
กลยุทธ์ไปสู่
การปฏิบัติ
อย่างไร

(4) แผนด้านบุคลากร (Workforce Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่
สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและ
ระยะที่ยาวขึ้นมีอะไรบ้าง

- แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่
อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการ
เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความ
จำเป็นด้านขีดความสามารถและ
อัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้
ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล
ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

- สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้
ระบบการวัดผลโดยรวมของ
แผนปฏิบัติการ เสริมสร้างให้สถาบัน
ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทาง
เดียวกัน

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

สถาบันนำ
กลยุทธ์ไปสู่
การปฏิบัติ
อย่างไร

(6) การคาดการณ์ผลการ
ดำเนินการ (Performance
Projections)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตาม
กรอบเวลาของการวางแผนทั้ง
ระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นของ
สถาบันมีอะไรบ้าง

- หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับสถาบันที่เปรียบเทียบกับกันได้ สถาบันจะพิจารณาปรับเปลี่ยนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification)

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

การประเมินกระบวนการหมวด 2.2



Factor	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Approach	No Systematic Approach to item questions is evident; information is anecdotal.	The beginning of a systematic approach to the <u>basic question</u> of the item is evident.	An <u>effective, systematic approach</u> , responsive to the <u>basic question</u> of the item, is evident.	An <u>effective, systematic approach</u> , responsive to the <u>overall questions</u> of the item, is evident.	An <u>effective, systematic approach</u> , responsive to the <u>multiple questions</u> of the item, is evident.	An <u>effective, systematic approach</u> , fully responsive to the <u>multiple questions</u> of the item, is evident.
Criteria	สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร			- แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขึ้นของสถาบันมีอะไรบ้าง - สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ - สถาบันทำอะไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน - แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นมีอะไรบ้าง - ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง - การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นของสถาบันมีอะไรบ้าง - สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว	Multiple Questions	

การประเมินกระบวนการ: ADLI

Approach (แนวทาง) :

เป็นระบบ : Definable + Repeatable + Measurable + Predictable

มีประสิทธิภาพ : ของกระบวนการที่ใช้

Deployment (การนำไปปฏิบัติ) :

การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสม่ำเสมอ

Learning (การเรียนรู้) :

การประเมินกระบวนการอย่างเป็นระบบ

การปรับปรุง และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม

และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Integration (การบูรณาการ):

ความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ความสอดคล้องและกลมกลืนกับแผนงาน กระบวนการ และผลลัพธ์

7.5 Budgetary, Financial, Market, and Strategy Results

What are your results for financial viability and strategy implementation?

a. Financial and Market results

- (1) Budgetary and Financial Performance **What are your financial Performance results?**
- (2) Marketplace Performance **What are your marketplace Performance results?**

b. Strategy Implementation results

What are your results for achievement of your organizational strategy and action Plans?



Q & A

