Quality
Excellence
Framework

“TQA/EdPEx CONSENSUS WORKSHOP for New Assessors 2026

Calibration • Scoring Alignment • ADLI / LeTCI Practice

TQA

สร้างรากฐานสู่ความเป็นเลิศ: เข้าใจ “โครงร่างองค์กร” TQA ฉบับสถาบันการศึกษา

โครงร่างองค์กร

จุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ TQA
ช่วยให้สถาบันการศึกษาเข้าใจสภาพแวดล้อมและบริบทเชิงกลยุทธ์ของตนเองอย่างชัดเจน

ส่วนที่ 1: ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

สภาพแวดล้อมขององค์กร

- ผลิตภัณฑ์หลัก (หลักสูตร)
- พันธกิจ
- พันธกิจ
- วัฒนธรรม
- บุคลากร
- กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- โครงสร้างการกำกับดูแล
- กลุ่มลูกค้า (นักศึกษา)
- บทบาทของผู้ส่งมอบกับพันธมิตร

ส่วนที่ 2: สภาวการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- ตำแหน่งทางการแข่งขันของสถาบัน
- คู่แข่ง
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

บริบทเชิงกลยุทธ์

- ความท้าทาย (เช่น ผู้เรียนลดลง)
- ความได้เปรียบ
- โอกาสในการเติบโต

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- PDCA
- EdPEx
- ISO

NotebookLM

Criteria as System Questions: เกณฑ์ = เลนส์ตรวจระบบ ไม่ใช่ Checklist

WHY – ทำไมเกณฑ์ต้องถามแบบนี้

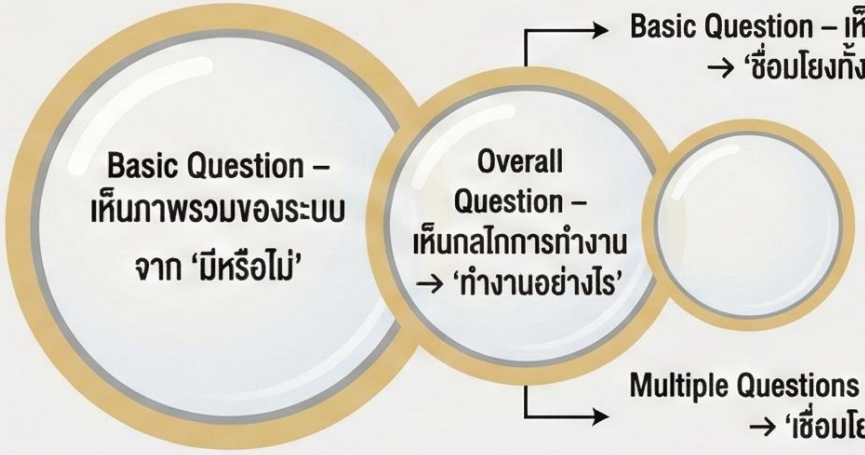
องค์กรคือ “ระบบที่มีชีวิต” ไม่ใช่ชุดเอกสาร

ผลลัพธ์เกิดจาก “ระบบ” ไม่ใช่กิจกรรมเดี่ยว

คำถามที่ดี ต้องทำให้เห็น เหตุ-ผล-การเรียนรู้

“คำถามของเกณฑ์ = เครื่องมือมองเห็นระบบจริง”

HOW – เกณฑ์ถามอะไรจริง ๆ



Basic Question – เห็นภาพรวมของระบบ → ‘ชื่อมโยงทั้งระบบหรือไม่’

Multiple Questions – เห็นความเชื่อมโยงทั้งระบบ

Multiple Questions – เห็นความเชื่อมโยงทั้งระบบ → ‘เชื่อมโยงทั้งระบบหรือไม่’

WHAT – ผู้ตรวจกำลังมองหาอะไร

Logic	Integration	Learning	Consistency
เหตุผลชัด เข้าใจว่าทำเพื่ออะไร	เชื่อมโยงบริบท กลยุทธ์ และกระบวนการ ไม่ทำงานแบบไซโล	มีการทบทวน และปรับปรุง ระบบไม่หยุดนิ่ง	ผู้นำ การปฏิบัติ และผลลัพธ์ พูดภาษาเดียวกัน

“ผู้ตรวจให้คะแนน ‘ระบบ’ ไม่ใช่ ‘ความขยัน’”

SHIFT – เปลี่ยนวิธีใช้เกณฑ์

Checklist Mode

- ตอบให้ครบ
- เช็กว่ามี
- เขียนตามข้อ
- กลัวตกคำถาม

Mindset Shift

System Lens Mode

- วิเคราะห์ให้เห็นระบบ
- อธิบายการทำงานจริง
- เชื่อมโยงเหตุ-ผล-ผลลัพธ์
- ใช้คำถามตรวจสุขภาพองค์กร

OUTCOME – ผลลัพธ์ที่ต้องการ

อ่านคำถามแล้ว “เห็นระบบ”

ใช้เกณฑ์เป็นเครื่องมือวิเคราะห์

ไม่ใช้เกณฑ์เป็น checklist

รายงานสะท้อนระบบบริหารจริง

“เกณฑ์ไม่ได้ถามเพื่อจับผิด แต่ถามเพื่อให้ระบบพูดความจริงออกมาเอง”

Reset Mindset: From Writing → System Thinking

Writing Mode
(กับดักเดิม)

- เขียนแทนระบบ
- เขียนแทนการทำงานจริง
- เขียนให้เหมือนเกณฑ์ แต่ไม่เหมือนองค์กร

รายงานดูดี แต่ระบบไม่ชัด

Reset Mindset

System Thinking Mode
(วิธีคิดที่เกณฑ์ต้องการ)

- มององค์กรเป็นระบบ
- เห็นกระบวนการและความเชื่อมโยง
- เข้าใจวงจรการเรียนรู้และการปรับปรุง

ระบบชัด → รายงานสะท้อนความเป็นเลิศได้เอง

Application Report ≠ เอกสาร Application Report
= ภาพสะท้อนระบบบริหารจริงขององค์กร

OP = System Reality & Strategic Context

Organizational Profile (OP)

Organizational Profile (OP)

- ลักษณะขององค์กรและบทบาทหลัก
- ผลิตภัณฑ์/บริการ และวิธีส่งมอบคุณค่า
- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- โครงสร้างการกำกับดูแล
- บุคลากรและขีดความสามารถ
- สินทรัพย์และเทคโนโลยี
- กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ
- สภาพการแข่งขันและบริบทเชิงกลยุทธ์
- ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

OP = ขอบเขตระบบ
(System Boundary)

OP บังคับให้องค์กรต้องออกแบบ 'ระบบ' แบบใด

หมวด 1-6 : ระบบและกระบวนการขององค์กร

หมวด 1
การนำองค์กร
Direction & Governance
- นำองค์กรตามบริบทที่ OP กำหนด

หมวด 2
กลยุทธ์
Strategic Direction & Action
- ตอบโจทย์โอกาส ความท้าทาย และความเสี่ยงจาก OP

หมวด 3
ลูกค้า
Customer & Stakeholder
- แปลงความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก OP เป็นการจัดการเชิงระบบ

Integration & Alignment across systems

หมวด 4
การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้
Measurement & Knowledge
- ใช้ข้อมูลที่สะท้อน System Reality ตาม OP

หมวด 5
บุคลากร
Workforce System
- พัฒนาคนให้สอดคล้องบริบท ภารกิจ และข้อจำกัดจาก OP

หมวด 6
การปฏิบัติการ
Operations & Value Creation
- ออกแบบและควบคุมกระบวนการให้ส่งมอบคุณค่าตาม OP

System Execution → Measurable Results

หมวด 7 ผลลัพธ์

Results that must make sense to OP

- ผลลัพธ์ต้องสะท้อนบริบทและความท้าทายจาก OP
- ผลลัพธ์ต้องสอดคล้องกับระบบในหมวด 1–6
- ผู้ตรวจใช้ OP เป็นฐาน 'คาดหวังผลลัพธ์'

ถ้า OP แบบนี้ → ผลลัพธ์ต้องหน้าตาประมาณนี้

Learning & Improvement

OP ไม่ได้แค่เชื่อมหมวด 1–7 แต่ OP คือเหตุผลว่า 'ทำไม' หมวด 1–7 ต้องเป็นแบบนี้

โครงร่างองค์กร (ภาพรวมของสถาบันและสภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์)

P.1 ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

1) การจัดการศึกษา วิจัยและบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่สำคัญตามพันธกิจ
2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (ทิศทางองค์กร)
3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
4) สินทรัพย์
5) สภาวะแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

6) โครงสร้างองค์กร
7) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

P. 2 สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

9) ตำแหน่งในการแข่งขัน
10) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

12) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ แบะโอกาศเชิงกลยุทธ์

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

OP–Value Logic Table : การเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และระบบนิเวศองค์กร

ผลิตภัณฑ์ / บริการหลัก (OP ก.(1))	ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (เชิงกลยุทธ์ / สัดส่วน / บทบาท)	ลูกค้าเป้าหมาย (OP ข.(2))	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OP ข.(2))	ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ (แยกตามกลุ่ม)	ผู้ส่งมอบ / พันธมิตร / คู่ความร่วมมือ (OP ข.(3))	บทบาทใน Value Logic (ผลิต / ส่งมอบ / ยกระดับ / นวัตกรรม)	ข้อกำหนดสำคัญของ Supply-Network (คุณภาพ / ความต่อเนื่อง / ความเสี่ยง)

Value Logic: องค์กรสร้างคุณค่า → ส่งมอบให้กลุ่มเป้าหมาย → ขับเคลื่อนผ่านระบบนิเวศ

ลำดับ	ผลิตภัณฑ์ / บริการ (คุณค่าที่ส่งมอบ)	กลุ่มผู้รับคุณค่าหลัก	**ผู้ส่งมอบ (Supplier)**	**บทบาทผู้ส่งมอบใน Supply Chain**	**พันธมิตร / เครือข่าย / Platform**	**บทบาทพันธมิตรในการร่วมสร้างคุณค่า**	กลไกการกำกับและบูรณาการ	ความสำคัญเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก (7.1 / 7.2)
1									
2									
3									

ลำดับ	ผลิตภัณฑ์ / บริการ (คุณค่าที่ส่งมอบ)	กลุ่มผู้รับคุณค่าหลัก	**ผู้ส่งมอบ (Supplier)**	**บทบาทผู้ส่งมอบใน Supply Chain**	**พันธมิตร / เครือข่าย / Platform**	**บทบาทพันธมิตรในการร่วมสร้างคุณค่า**	กลไกการกำกับและบูรณาการ	ความสำคัญเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก (7.1 / 7.2)
1	บัณฑิตระดับปริญญาตรีที่มีสมรรถนะตามกรอบอาชีพเป้าหมาย	นักศึกษา / ผู้ใช้บัณฑิต	• ผู้ให้บริการระบบ LMS • ผู้ส่งมอบโครงสร้างพื้นฐาน IT	• ให้ระบบสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีเสถียรภาพและความมั่นคงปลอดภัย • รองรับการเรียนรู้แบบ hybrid	• สถานประกอบการคู่ความร่วมมือ • เครือข่ายวิชาชีพ	• ร่วมออกแบบหลักสูตรและผลลัพธ์การเรียนรู้ • เป็นแหล่งฝึกงาน/สหกิจ • ให้ feedback ต่อสมรรถนะบัณฑิต	• คณะกรรมการหลักสูตรร่วมภาคอุตสาหกรรม • รอบทบทวนหลักสูตรทุก 3–5 ปี • การประเมินผลผู้ใช้บัณฑิต	สูง	• อัตราการสำเร็จการศึกษา • ระดับสมรรถนะตาม ELOs (7.1) • ความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต (7.2)
2	งานวิจัยและนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	หน่วยงานรัฐ / อุตสาหกรรม / สังคม	• ผู้ส่งมอบเครื่องมือวิจัยหลัก • ผู้ให้บริการฐานข้อมูลวิชาการ	• จัดหาและบำรุงรักษาเครื่องมือที่ได้มาตรฐาน • สนับสนุนการเข้าถึงข้อมูลวิชาการ	• หน่วยงานผู้ให้ทุน • อุตสาหกรรม/โรงพยาบาลเครือข่าย • Innovation platform	• ร่วมกำหนดโจทย์วิจัย • ร่วมทดลอง/ทดสอบในพื้นที่จริง • ร่วมถ่ายทอดเทคโนโลยี	• Research governance committee • TRL/SRL review cycle • ข้อตกลง IP & data sharing	สูง	• ผลงานวิจัยที่ถูกนำไปใช้ (7.1) • รายได้จากการวิจัย/ถ่ายทอดเทคโนโลยี (7.5) • ความพึงพอใจผู้ใช้ผลงาน (7.2)
3	บริการวิชาการและการพัฒนาศักยภาพชุมชน	ชุมชน / องค์กรภายนอก	• ผู้ส่งมอบสื่อ/แพลตฟอร์มอบรม • ผู้ให้บริการโลจิสติกส์	• สนับสนุนการจัดกิจกรรมและการเข้าถึงพื้นที่เป้าหมาย	• องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น • ภาคประชาสังคม	• ร่วมวิเคราะห์ความต้องการ • ร่วมออกแบบกิจกรรม • ติดตามผลลัพธ์เชิงสังคม	• คณะกรรมการโครงการบริการวิชาการ • รอบประเมินผลลัพธ์หลังโครงการ	กลาง	• จำนวนโครงการที่เกิดผลลัพธ์จริง (7.1) • ระดับความพึงพอใจชุมชน (7.2)
4	ประสบการณ์การเรียนรู้และการดูแลนักศึกษาแบบองค์รวม	นักศึกษา	• ผู้ให้บริการระบบสารสนเทศนักศึกษา • ผู้ให้บริการด้านสุขภาพ/ความปลอดภัย	• สนับสนุนระบบข้อมูลและความต่อเนื่องในการให้บริการ	• โรงพยาบาลเครือข่าย • Alumni network	• ร่วมดูแลสุขภาวะ • เป็น mentor / role model	• Student success committee • ระบบติดตามนักศึกษารายบุคคล	สูง	• อัตราคงอยู่ของนักศึกษา (7.1) • ความผูกพันและความพึงพอใจนักศึกษา (7.2)

องค์ประกอบ	ถ้อยคำที่กำหนด (What is defined)	ความหมายเชิงระบบ (System Meaning)	พฤติกรรมผู้นำที่คาดหวัง (เชื่อม 1.1)	กลไกการกำกับดูแล/ถ่ายทอด (เชื่อม 1.2)	การนำไปใช้จริงในระบบงาน	ตัวชี้วัด/ผลลัพธ์ที่สะท้อน (เชื่อม 7.4)
พันธกิจ (Mission)						
วิสัยทัศน์ (Vision)						
ค่านิยมหลัก (Core Values)						
วัฒนธรรมองค์กร						

องค์ประกอบ	ถ้อยคำที่กำหนด (What is defined)	ความหมายเชิงระบบ (System Meaning)	พฤติกรรมผู้นำที่คาดหวัง (เชื่อม 1.1)	กลไกการกำกับดูแล/ถ่ายทอด (เชื่อม 1.2)	การนำไปใช้จริงในระบบงาน	ตัวชี้วัด/ผลลัพธ์ที่สะท้อน (เชื่อม 7.4)
พันธกิจ (Mission)	ผลิตบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูง สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ประเทศ และบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน	บังคับให้องค์กรต้องออกแบบ 3 **value systems** ได้แก่ ระบบการศึกษา ระบบวิจัยและนวัตกรรม และระบบบริการวิชาการ โดยแต่ละระบบต้องมีผลลัพธ์ที่วัดได้ ไม่ใช่เพียงกิจกรรม	ผู้นำให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ปลายทางของผู้เรียน ผู้ใช้ผลงานวิจัย และชุมชน มากกว่าปริมาณกิจกรรมหรือโครงการ	คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยกำกับการจัดสรรทรัพยากรและติดตามผลการดำเนินการแยกตามพันธกิจอย่างเป็นระบบ	ใช้เป็นกรอบในการออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดสรรงบประมาณ และการกำหนด KPI ระดับองค์กรและหน่วยงาน	ระดับการบรรลุเป้าหมายพันธกิจทั้ง 3 ด้าน และผลการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาทมหาวิทยาลัย (7.4)
วิสัยทัศน์ (Vision)	มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคม	กำหนดทิศทางให้มหาวิทยาลัยต้องขยับจาก **knowledge provider → impact creator** และต้องมีระบบเชื่อมโยงผลงานไปสู่การใช้ประโยชน์จริง	ผู้นำตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนฐานข้อมูลและการเปรียบเทียบ พร้อมกล้าลงทุนในเรื่องที่สร้างผลกระทบระยะยาว	กลไกการกำหนดกลยุทธ์และทบทวนแผนระยะยาว โดยอ้างอิงข้อมูลแนวโน้มและ benchmarking	ใช้เป็นกรอบในการกำหนด strategic initiatives ด้านหลักสูตร งานวิจัย และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์	ความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อทิศทางองค์กร (7.4)
ค่านิยมหลัก (Core Values)	ความเป็นเลิศ ความซื่อสัตย์ การทำงานร่วมกัน และความรับผิดชอบต่อสังคม	บังคับให้ระบบบริหารต้องส่งเสริม **คุณภาพ ความโปร่งใส การบูรณาการ และจริยธรรม** ไม่ใช่การแข่งขันเฉพาะบุคคล	ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามค่านิยมอย่างสม่ำเสมอ กล้าตัดสินใจบนหลักจริยธรรม และส่งเสริมการทำงานข้ามหน่วยงาน	Code of conduct ระบบจริยธรรมองค์กร และการประเมินผลผู้บริหารที่ผูกกับค่านิยม	ฝังค่านิยมในระบบ HR การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการพิจารณาความก้าวหน้า	ระดับความเชื่อมั่นต่อผู้นำ ความโปร่งใสในการบริหาร และการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล (7.4)
วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	วัฒนธรรมการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ทำให้องค์กรต้องมี **performance review + learning loop** ที่ทำงานจริง และเปิดพื้นที่ให้ทดลองและเรียนรู้จากความล้มเหลว	ผู้นำเปิดรับข้อเสนอแนะ ใช้ข้อมูลและบทเรียนจากการทบทวนผลการดำเนินงานในการตัดสินใจ	ระบบทบทวนผลการดำเนินงานระดับองค์กรและหน่วยงาน พร้อมกลไก KM และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ใช้ในรอบการทบทวนผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้ และการพัฒนากระบวนการทำงาน	ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ความต่อเนื่องของการปรับปรุง และผลลัพธ์จากการเรียนรู้ขององค์กร (7.4)

OP Value Logic for an Education-Focused Institution

พันธกิจ (Mission)

- สร้างผู้เรียนที่มีสมรรถนะตามบริบทอนาคต
- ส่งมอบการศึกษาที่มีคุณภาพและความหมาย
- สร้างคุณค่าแก่สังคมและประเทศผ่านการศึกษา

Mission defines intended value

→ Mission determines value offering

ผลิตภัณฑ์และบริการทางการศึกษา

- หลักสูตรและโครงสร้างการเรียนรู้
- กระบวนการจัดการเรียนการสอน
- ประสบการณ์การเรียนรู้และระบบสนับสนุนผู้เรียน

Value is operationalized here

→ Value delivery requires inputs

ผู้ส่งมอบ (Suppliers)

บทบาทและความรับผิดชอบ

- จัดหาทรัพยากรและบริการสนับสนุนการเรียนการสอน
- รับประกันคุณภาพ ความต่อเนื่อง และความปลอดภัย
- ลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

Operational reliability

→ Stability enables advancement

พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

บทบาทและความรับผิดชอบ

- ร่วมพัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมการเรียนรู้
- เสริมสมรรถนะที่องค์กรไม่สามารถสร้างได้เอง
- เชื่อมโยงการศึกษาเข้ากับอุตสาหกรรมและสังคม

Relevance and innovation

→ Enhanced value meets expectations

ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความต้องการและความคาดหวัง

- ผู้เรียน: สมรรถนะ ประสบการณ์ ความพร้อมต่ออนาคต
- ผู้ใช้บัณฑิต: คุณภาพ สมรรถนะ จริยธรรม
- สังคมและประเทศ: ความเชื่อมั่นและผลกระทบเชิงบวก

Value realization point

Value Logic แสดงว่าองค์กรส่งมอบคุณค่าอย่างไร ตั้งแต่พันธกิจจนถึงคุณค่าที่ผู้เรียนและสังคมได้รับจริง

OP Strategic Logic

วิสัยทัศน์ (Vision)

- ภาพอนาคตที่ต้องการเป็น
- บทบาทในระบบการศึกษาและสังคม
- ระดับคุณค่าที่มุ่งสร้างในระยะยาว

Vision defines strategic destination

Vision is grounded through mission

พันธกิจ (Mission)

- บทบาทหลักในการจัดการศึกษา
- คุณค่าที่ต้องส่งมอบ
- ขอบเขตความรับผิดชอบของสถาบัน

Mission defines system purpose

Purpose must fit reality

สมรรถนะหลักและบริบทเชิงกลยุทธ์

- สมรรถนะด้านการเรียนการสอน
- ขีดความสามารถเชิงวิชาการและการบริหาร
- โอกาส ความท้าทาย และข้อจำกัด

Feasibility and constraints

Capability is tested externally

คู่แข่งขันและการเทียบเคียง

- สถาบันทางเลือกของผู้เรียน
- มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- ระดับสมรรถนะเปรียบเทียบ

Reference performance level

Competition is not static

การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

- ทักษะแห่งอนาคต
- เทคโนโลยีการเรียนรู้ใหม่
- ความคาดหวังที่เปลี่ยนไปของสังคม

Rules of the game are changing

Change demands strategic choice

นัยเชิงกลยุทธ์ที่ต้องตอบสนอง

- การเลือกจุดเน้นเชิงกลยุทธ์
- การพัฒนาหรือยกระดับสมรรถนะ
- การจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากร

Strategic coherence sustains vision

Strategic Logic อธิบายว่า ทำไมองค์กรต้องเลือกเส้นทางนี้ ท่ามกลางบริบทและการแข่งขันที่เปลี่ยนไป

Mission → Regulation → Governance Flow

การเชื่อมโยงพันธกิจ กฎระเบียบ และโครงสร้างการกำกับดูแล เพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

พันธกิจ (Mission)	กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน (Regulation & Standards)	โครงสร้างการกำกับดูแลองค์กร (Governance Structure)
การจัดการศึกษา	• กฎหมายการอุดมศึกษา • มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา • AUN-QA และกรอบคุณภาพการศึกษา	• สภามหาวิทยาลัย • คณะกรรมการวิชาการ • คณะกรรมการประกันคุณภาพ
การวิจัย	• ระเบียบการวิจัย • จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์และสัตว์ • มาตรฐานความปลอดภัยห้องปฏิบัติการ	• คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย • คณะกรรมการบริหารงานวิจัย
การบริการวิชาการและสนับสนุนสังคม	• ระเบียบการให้บริการวิชาการ • ข้อกำหนดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม • ข้อตกลงความร่วมมือภายนอก	• คณะกรรมการบริการวิชาการ • กลไกกำกับความร่วมมือภายนอก
การพัฒนาองค์กร	• ระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคล • หลักธรรมาภิบาลภาครัฐ • มาตรฐานการบริหารองค์กร	• คณะกรรมการบริหารองค์กร • ระบบตรวจสอบภายใน

พันธกิจขององค์กรถูกขับเคลื่อนภายใต้กรอบกฎระเบียบที่ชัดเจน และได้รับการกำกับดูแลผ่านโครงสร้างธรรมาภิบาล
เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลอย่างโปร่งใส มีประสิทธิผล และยั่งยืน

“Mission Driven Logic”

ตารางเชื่อมโยงพันธกิจ–สมรรถนะหลัก–ค่านิยม–วัฒนธรรม เพื่อความสำเร็จและความยั่งยืน

พันธกิจ	สมรรถนะหลักขององค์กร	ค่านิยมองค์กร (MUSC)	พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (สายวิชาการ / สายสนับสนุน / ทุกคน)	วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อ	กลไกการขับเคลื่อนพันธกิจสู่ความสำเร็จ
การจัดการศึกษา	ความสามารถด้านการจัดการศึกษาแบบบูรณาการ การออกแบบและสนับสนุนการเรียนรู้เชิงระบบ	Mastery – ความเป็นเลิศทางวิชาการ Creativity – นวัตกรรมการเรียนรู้	สายวิชาการ: ออกแบบการเรียนรู้ที่มุ่งผลลัพธ์ผู้เรียนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สายสนับสนุน: สนับสนุนระบบการเรียนการสอนและบริการนักศึกษาอย่างมีคุณภาพ ทุกคน: ทำงานตามมาตรฐานและมุ่งพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	Synergy for Success and Sustainability	การประสานความเชี่ยวชาญและนวัตกรรม ทำให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและทันสมัย
การวิจัย	ความสามารถในการสร้างงานวิจัยข้ามศาสตร์ชั้นแนวหน้า การบริหารจัดการงานวิจัยเชิงระบบ	Mastery – ความเชี่ยวชาญเชิงลึก Unity – การทำงานร่วมกัน	สายวิชาการ: สร้างองค์ความรู้ใหม่และทำวิจัยเชิงบูรณาการ สายสนับสนุน: สนับสนุนการบริหารทุน การเงิน และระบบวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคน: เคารพมาตรฐานจริยธรรมและทำงานเป็นทีม	Synergy for Success and Sustainability	ระบบสนับสนุนที่เข้มแข็ง ช่วยให้งานวิจัยเกิดผลลัพธ์สูงสุด
การบริการวิชาการและสนับสนุนสังคม	ความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สังคม การทำงานร่วมกับภาคีเครือข่าย	Society – ความรับผิดชอบต่อสังคม Unity – การมีส่วนร่วม	สายวิชาการ: ประยุกต์องค์ความรู้เพื่อตอบโจทย์สังคม สายสนับสนุน: ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้ภาคีและชุมชน ทุกคน: มีจิตสาธารณะและรับผิดชอบต่อสังคม	Synergy for Success and Sustainability	การผสานองค์ความรู้ ระบบ และความร่วมมือ สร้างผลกระทบต่อสังคมอย่างยั่งยืน
การพัฒนาองค์กร	ความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ การพัฒนาทุนมนุษย์และวัฒนธรรม	Creativity – การปรับตัวและนวัตกรรม Unity – ความร่วมแรงร่วมใจ	สายวิชาการ: เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ สายสนับสนุน: ปรับปรุงกระบวนการและใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ทุกคน: ทำงานร่วมกัน แบ่งปันความรู้ และยึดค่านิยมองค์กร	Synergy for Success and Sustainability	วัฒนธรรมการร่วมคิดร่วมทำ ทำให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน

1) ค่านิยมองค์กร (MUSC)	2) วัฒนธรรมองค์กร
Mastery Unity Society Creativity	Synergy for Success and Sustainability

Organization Strategic Context

คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (ตัวอย่างสมมติ)

Vision: World Class Faculty of Science with Social Impact

พันธกิจ	สมรรถนะหลักที่เกี่ยวข้อง (Core Competencies)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA)	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (SOp)	ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์ (ST)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO)
การจัดการศึกษา	ความสามารถด้านการจัดการศึกษาแบบบูรณาการ การออกแบบการเรียนรู้เชิงสมรรถนะและสหสาขา	หลักสูตรวิทยาศาสตร์ที่ได้รับการยอมรับระดับนานาชาติ คณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	การปรับหลักสูตรให้ทันต่อเทคโนโลยีและความต้องการตลาดโลก	แนวโน้มการเรียนรู้แบบสหสาขาและดิจิทัล	การแข่งขันจากสถาบันระดับโลกและแพลตฟอร์มออนไลน์	ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตสมรรถนะสูงที่แข่งขันได้ในระดับสากล
การวิจัย	ความสามารถในการสร้างงานวิจัยข้ามศาสตร์ชั้นแนวหน้า การบริหารจัดการทุนและเครือข่ายวิจัย	ชื่อเสียงด้านงานวิจัยและเครือข่ายนักวิจัยนานาชาติ	การแข่งขันด้านทุนวิจัยและทรัพยากรบุคลากร	โจทย์วิจัยระดับโลกด้านสุขภาพ ความยั่งยืน และเทคโนโลยีขั้นสูง	ความผันผวนของแหล่งทุนและการไหลออกของนักวิจัย	เสริมขีดความสามารถงานวิจัยเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสร้างองค์ความรู้และผลกระทบระดับโลก
การบริการวิชาการและสนับสนุนสังคม	ความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สังคม การทำงานร่วมกับภาคีเครือข่าย	ความเชื่อถือจากภาครัฐ อุตสาหกรรม และชุมชน	การแปลงองค์ความรู้เป็นผลลัพธ์เชิงสังคมที่วัดผลได้	ความต้องการใช้วิทยาศาสตร์แก้ปัญหาสังคมและ ESG	ความคาดหวังที่สูงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขยายบทบาทวิทยาศาสตร์เพื่อสังคม สร้างผลกระทบที่ชัดเจนและยั่งยืน
การพัฒนาองค์กร	ความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ การพัฒนาทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กร	โครงสร้างองค์กรที่เข้มแข็งและบุคลากรคุณภาพสูง	ความซับซ้อนของระบบงานและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	เทคโนโลยีดิจิทัลและแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง	ความเสี่ยงด้านความพร้อมของบุคลากรและทรัพยากร	พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืน รองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

Vision – Organizational Situation – Competitive Environment – Comparative Benchmark – Results Logic
ตารางเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ สถานการณ์องค์กร การแข่งขัน ข้อมูลเปรียบเทียบ และผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์

1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)
วิสัยทัศน์	สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ประเด็นการแข่งขันหลัก	ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ	คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล	คณะวิทย์ A (ในประเทศ)	คณะวิทย์ B (ในประเทศ)	คณะวิทย์ C (ต่างประเทศ)	ค่าเฉลี่ยระดับชาติ	ค่าเฉลี่ยนานาชาติ	แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	เชื่อมผลลัพธ์หมวด 7
World Class Faculty of Science with Social Impact	• สถาบันการศึกษาวิจัยระดับชาติ • แข่งขันในเวทีสากลด้านคุณภาพงานวิจัย • เผชิญแรงกดดันด้านทรัพยากรและบุคลากรคุณภาพสูง	ความเป็นเลิศด้านงานวิจัยระดับโลก	Publication per Faculty (papers/FTE/ปี)	3.2	2.4	1.9	4.0	2.1	3.5	Scopus / Web of Science	7.1, 7.5
		อิทธิพลเชิงวิชาการ	Citation Impact	1.45	1.20	1.05	1.80	1.15	1.50	Scimago	7.1
		ความสามารถด้านงานวิจัยข้านศาสตร์	สัดส่วนงานวิจัยข้ามศาสตร์ (%)	48%	32%	25%	55%	30%	50%	Internal Database / Benchmark Study	7.1
		การสร้างผลกระทบต่อสังคม	งานวิจัยที่สร้าง Social Impact (%)	42%	28%	20%	45%	25%	40%	รายงานโครงการ / Policy Utilization	7.4
		ชื่อเสียงและความสามารถในการแข่งขันระดับสากล	Research Reputation / Ranking	Top 2 ประเทศ	Top 4 ประเทศ	Top 6 ประเทศ	Top 100 โลก	Top 5 ประเทศ	Top 200 โลก	QS / THE Rankings	7.5

ตารางนี้แสดงให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ขององค์กร ถูกเชื่อมโยงกับสถานการณ์จริงขององค์กร ผ่านการวิเคราะห์การแข่งขันและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และนำไปสู่การกำหนดผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

OP1ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (Workforce Profile)

กลุ่ม/ประเภทบุคลากร	บทบาท/ตำแหน่งหลัก	จำนวน (คน)	ระดับการศึกษา	ช่วงอายุงาน	สมรรถนะ/ขีดความสามารถที่จำเป็น	อัตรากำลังที่มีอยู่	อัตรากำลังที่ต้องการ	ช่องว่างกำลังคน/สมรรถนะ	ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน	ประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง

ตารางนี้ใช้เชื่อมโยง Workforce Profile สู่ความท้าทายและกลยุทธ์ขององค์กร

OP1ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (Workforce Profile)

ตัวอย่าง: คณะวิทยาศาสตร์

1) กลุ่ม / ประเภทบุคลากร	2) บทบาท / ตำแหน่งหลัก	จำนวน (คน)	ระดับการศึกษา	โครงสร้างอายุงาน ตามบทบาท	สมรรถนะ / ขีดความสามารถ ที่จำเป็น	อัตรา กำที่มีอยู่	อัตรา กำลังที่ ต้องการ	ช่องว่างกำลังคน / สมรรถนะที่สำคัญ	ปัจจัยขับเคลื่อน ความผูกพัน	ประเด็นเชิงกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้อง
คณาจารย์ สายวิชาการ	อาจารย์–ศาสตราจารย์	320	ปริญญาเอก 90% ปริญญาโท 10%	Early 0–5 ปี (25%) Mid 6–15 ปี (45%) Senior 16+ ปี (30%)	ความเชี่ยวชาญเชิงลึก การออกแบบการเรียนรู้ ภาวะผู้นำทางวิชาการ	320	350	ผู้เชี่ยวชาญสาขาใหม่และการถ่ายโอนองค์ความรู้	ความก้าวหน้าทางวิชาการ เสรีภาพทางวิชาการ	Academic Leadership Pipeline วิจัยขั้นแนวหน้า
นักวิจัยประจำ	Research Fellow / นักวิจัย	85	ปริญญาเอก 70% ปริญญาโท 30%	Junior 1–5 ปี (40%) Senior 6–15 ปี (60%)	Research Design ขั้นสูง บริหารทุน วิจัยสหสาขา	85	120	จำนวนไม่พอรองรับโครงการเชิงยุทธศาสตร์	ความต่อเนื่องของงานวิจัย เส้นทางอาชีพ	Research Capacity & Innovation
บุคลากรสนับสนุนวิชาการ	นักวิชาการศึกษา / วิทยาศาสตร์	140	ปริญญาตรี–โท	Early 0–5 ปี (30%) Mid 6–15 ปี (40%) Senior 16+ ปี (30%)	Academic Support QA เชิงระบบ Digital Skills	140	155	ทักษะดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล	ความมั่นคง บทบาทสนับสนุนพันธกิจ	Education Quality & QA System
บุคลากรสายสนับสนุนทั่วไป	การเงิน พัสดุ บุคคล แผน	95	ปริญญาตรี–โท	Early 0–5 ปี (20%) Mid 6–15 ปี (35%) Senior 16+ ปี (45%)	การบริหารจัดการเชิงระบบ Data Literacy	95	100	ภาระงานสูงในกลุ่ม Senior และ Digital Skill	ความมั่นคง สภาพแวดล้อมการทำงาน	Operational Excellence & Digital Transformation
นักวิทยาศาสตร์ห้องปฏิบัติการ	Lab Scientist / Technician	60	ปริญญาตรี–โท	Early 0–5 ปี (35%) Mid 6–15 ปี (45%) Senior 16+ ปี (20%)	เครื่องมือขั้นสูง ความปลอดภัย สนับสนุนวิจัย	60	75	ทักษะเครื่องมือขั้นสูง	ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ความปลอดภัย	Advanced Research Infrastructure
บุคลากรรุ่นใหม่ / Talent ใหม่	New Faculty / New Staff	45	ปริญญาเอก / โท	Early-career 0–5 ปี (100%)	Digital Skills Innovation Mindset Interdisciplinary	45	80	จำนวนและประสบการณ์	การเติบโต Mentorship	Future Workforce & Sustainability

ตารางนี้แสดงโครงสร้างกำลังคน ขีดความสามารถ และความพร้อมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

OP1ก(3) Workforce Structure : โครงสร้างกำลังคน

ตัวอย่าง: คณะวิทยาศาสตร์

กลุ่ม/ประเภทบุคลากร	บทบาท/ตำแหน่งหลัก	จำนวน (คน)	ระดับการศึกษา	โครงสร้างอายุงานตามบทบาท	สัดส่วนบุคลากร (%)	บทบาทต่อพันธกิจองค์กร	หมายเหตุเชิงโครงสร้าง
คณาจารย์สายวิชาการ	อาจารย์–ศาสตราจารย์	320	ป.เอก 90% ป.โท 10%	Early 0–5 ปี 25%, Mid 6–15 ปี 45%, Senior 16+ ปี 30%	48%	ขับเคลื่อนการเรียนการสอนและวิจัย	กำลังเข้าสู่ช่วงถ่ายโอนองค์ความรู้
นักวิจัยประจำ	Research Fellow	85	ป.เอก 70% ป.โท 30%	Junior 1–5 ปี 40%, Senior 6–15 ปี 60%	13%	เสริมขีดความสามารถงานวิจัย	รองรับโครงการเชิงยุทธศาสตร์
บุคลากรสนับสนุนวิชาการ	นักวิชาการศึกษา/วิทยาศาสตร์	140	ป.ตรี–โท	Early 30%, Mid 40%, Senior 30%	21%	สนับสนุนระบบการศึกษา	บทบาทสำคัญต่อ QA
บุคลากรสายสนับสนุนทั่วไป	การเงิน พัสดุ บุคคล	95	ป.ตรี–โท	Early 20%, Mid 35%, Senior 45%	14%	เสถียรภาพระบบบริหาร	ภาระงานสูงในกลุ่ม Senior
นักวิทยาศาสตร์ห้องปฏิบัติการ	Lab Scientist	60	ป.ตรี–โท	Early 35%, Mid 45%, Senior 20%	9%	สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานวิจัย	ต้องพัฒนาทักษะเครื่องมือใหม่

ภาพนี้แสดงโครงสร้างกำลังคนและบทบาทต่อพันธกิจองค์กร

OP1ก(3) Capability Gap : ช่องว่างกำลังคนและสมรรถนะ

เชื่อมโยง Workforce → Strategy

กลุ่มบุคลากร	สมรรถนะที่จำเป็นในอนาคต	สถานะปัจจุบัน	ช่องว่างที่สำคัญ	ความเสี่ยงเชิงระบบ	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง	แนวทางพัฒนาเบื้องต้น	ประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยง
คณาจารย์สายวิชาการ	Research Leadership, Interdisciplinary	มีบางสาขา	ขาดผู้เชี่ยวชาญสาขาใหม่	ความต่อเนื่องงานวิจัย	การแข่งขันระดับโลก	Talent Development, Succession	Academic Excellence Strategy
นักวิจัยประจำ	Large-scale Project Management	จำกัด	ขาดจำนวนและประสบการณ์	รองรับทุนขนาดใหญ่	งานวิจัยเชิงยุทธศาสตร์	เพิ่มนักวิจัยอาวุโส	Research & Innovation Strategy
บุคลากรสนับสนุนวิชาการ	Digital QA, Data Analytics	ไม่สม่ำเสมอ	ทักษะดิจิทัล	คุณภาพระบบการศึกษา	Digital Transformation	Upskill/Reskill	Education Quality Strategy
บุคลากรสายสนับสนุนทั่วไป	Data-driven Management	จำกัด	ภาระงานกลุ่ม Senior	ประสิทธิภาพองค์กร	ระบบดิจิทัลใหม่	Process Redesign	Operational Excellence
นักวิทยาศาสตร์ห้องปฏิบัติการ	Advanced Instrumentation	บางส่วน	ทักษะเฉพาะ	ความพร้อมโครงสร้างพื้นฐาน	วิจัยขั้นสูง	Specialized Training	Research Infrastructure Strategy

ภาพนี้แสดงช่องว่างสมรรถนะที่เชื่อมโยงไปสู่โจทย์กลยุทธ์องค์กร

อ่านเกณฑ์ในฐานะ System Requirement

BASIC – OVERALL – MULTIPLE = System – Process – Procedure

BASIC = SYSTEM

องค์กรมี ‘ระบบ’ นี้หรือไม่

เป็นโครงสร้าง
และกลไกหลัก

กำหนดทิศทางและ
กรอบการทำงาน

ถ้าไม่มี SYSTEM
คำตอบอื่นจะไม่มีฐาน

OVERALL = PROCESS

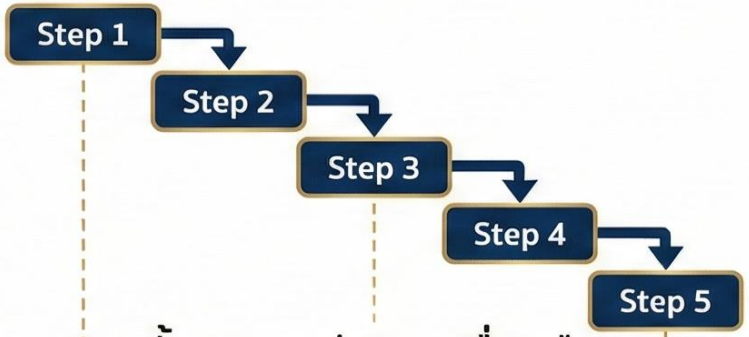
ระบบนี้ทำงานอย่างไรโดยรวม

กระบวนการหลักไหลอย่างไร
เชื่อมโยงผู้เกี่ยวข้องและเป้าหมาย

PROCESS คือการทำให้
SYSTEM ทำงานจริง

MULTIPLE = PROCEDURE

ทำงานอย่างไรในทางปฏิบัติ



ขั้นตอน วิธีการ เครื่องมือ
กลไกควบคุมและการเรียนรู้

PROCEDURE
คือวินัยของการปฏิบัติ

อ่านเกณฑ์ผิดระดับ = ออกแบบระบบผิด = เขียนรายงานไม่ตรงคำถาม

Maturity Map: From Anecdotal to Fully Deployed & Integrated Learning System

Excellence-based Assessment Perspective

LEVEL 1: Anecdotal
(Reactive / Individual-based)

Level 1: Anecdotal

Approach
เล่าเหตุการณ์หรือกิจกรรมเฉพาะกรณี

Deploy
❌ ไม่เห็นการนำไปใช้เชิงระบบ
❌ ขึ้นกับคนหรือสถานการณ์

Learning
❌ ไม่มีวงจรการเรียนรู้

Assessor Sees
ทำครั้งเดียว
ทำซ้ำไม่ได้

LEVEL 2: Beginning of Systematic
(Defined but Limited Deploy)

Level 2: Beginning of Systematic

Approach
เริ่มกล่าวถึงแนวทาง ขั้นตอน ช่องทาง

Deploy
⚠ Deploy บางส่วน
⚠ ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร
⚠ ยังไม่สม่ำเสมอ

Learning
เริ่มเก็บข้อมูล
ยังไม่เป็นวงรอบ

Assessor Sees
ระบบ 'เริ่มมี'
แต่ยังไม่มั่นใจว่าใช้จริงทุกที่

FULLY DEPLOY (KEY SHIFT)

LEVEL 3: Systematic & Effective
(Standardized + Fully Deploy)

Level 3: Systematic & Effective

Approach
กระบวนการมาตรฐาน
ผู้รับผิดชอบชัด

Deploy (KEY SHIFT)
✅ Fully Deploy
ใช้กระบวนการเดียวกัน
ครอบคลุมทุกหน่วยงาน / ทุกกลุ่มเป้าหมาย
มีการกำกับติดตามระดับองค์กร

Learning
ใช้ข้อมูลวัดผล (KPI)
ปรับปรุงจากผลลัพธ์

Assessor Sees
ระบบทำงานจริง
ผลลัพธ์ยืนยันประสิทธิผล

LEVEL 4: Integrated Learning & Innovation
(Fully Deploy + Learning Across Systems)

Level 4: Integrated Learning & Innovation

Approach
ระบบครบวงจร เชื่อมหลายระบบ

Deploy
✅ Fully Deploy + Sustained
ใช้ต่อเนื่องทุกปี
ฝังอยู่ในงานประจำ

Learning (KEY DIFFERENTIATOR)
Systematic Learning Cycle
Evidence of Learning ชัด
เรียนรู้เชิงแนวโน้ม ไม่ใช่เฉพาะกรณี

Integration
เชื่อมระบบอื่น:
- หมวด 6: ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/กระบวนการ
- ระบบการจัดการความรู้ (KM)
- การทบทวนกลยุทธ์

Assessor Sees
องค์กรเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง
พัฒนาอย่างยั่งยืน

เส้นแบ่งคะแนนที่สำคัญ ไม่ใช่แค่ 'มีระบบหรือไม่' แต่คือ ระบบนั้นถูกนำไปใช้จริง ครอบคลุม และเรียนรู้ต่อเนื่องหรือไม่ (Fully Deploy)

BOM 1.1 – Senior Leadership

BASIC	OVERALL	MULTIPLE
ผู้บริหารระดับสูงนำองค์กรอย่างไร	1) ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ?	ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ? ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ รวมทั้งลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*) ? การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร ?
	2) การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร ?	ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร ?
	3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเต็มใจ (engage) กับบุคลากรทั้งหมด, พันธมิตรที่สำคัญ, และลูกค้าที่สำคัญ ?	ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทาง, ที่ตรงไปตรงมา; สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร; และ มีบทบาทโดยตรงในการสร้างจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้มีการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ ?
	4) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ?	สร้างและหนุนเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่าและส่งเสริมความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร, ความปลอดภัย, ความหลากหลาย, ความเท่าเทียม, และการมีส่วนร่วมของบุคลากร; ปลูกฝังความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร, ภาระความรับผิดชอบ, การเรียนรู้ระดับองค์กรและการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน, การสร้างนวัตกรรมและการประเมินโอกาส/ความเสี่ยง (INTELLIGENT RISK taking); และ ส่วนร่วมในการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง, และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร ?
	5) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ?	ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และทำงานขับเคลื่อนสู่การบรรลุวิสัยทัศน์; ตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการขององค์กรโดยพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ; ระบุสิ่งที่จำเป็นให้เกิดการปฏิบัติ; และ แสดงให้เห็นถึงภาระความรับผิดชอบส่วนตนต่อการปฏิบัติขององค์กร ?

Item 1.1 : Senior Leadership From SYSTEM → PROCESS → PROCEDURE

SYSTEM (BASIC)	PROCESS (OVERALL) : ระบบทำงานอย่างไร	PROCEDURE (MULTIPLE) : ทำงานจริงอย่างไร
S1 : Leadership & Governance System • กำหนดทิศทางองค์กร • สร้างวัฒนธรรมและค่านิยม • กำกับดูแลและนำองค์กรสู่ความสำเร็จ	P1: การกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม	ถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมสู่ผู้เกี่ยวข้อง ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม
	P2: การส่งเสริมการปฏิบัติตาม กฎหมายและจริยธรรม	ส่งเสริมสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและจริยธรรม
	P3: การสื่อสารและการสร้าง การมีส่วนร่วม	สื่อสารสองทางอย่างตรงไปตรงมา สื่อสารการตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงจูงใจและการมุ่งเน้นลูกค้า/ธุรกิจ
	P4: การสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อความสำเร็จ	สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน เสริมความคล่องตัว การเรียนรู้ และนวัตกรรม วางแผนผู้สืบทอดและพัฒนาผู้นำอนาคต
	P5: การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และผลลัพธ์	ขับเคลื่อนการปฏิบัติสู่วิสัยทัศน์ กำหนดความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ ระบุสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติ แสดงความรับผิดชอบส่วนตนของผู้นำ
คำถาม BASIC = องค์กรมีระบบนี้หรือไม่	คำถาม OVERALL = กระบวนการหลักของระบบ	คำถาม MULTIPLE = ขั้นตอนการทำงานจริง (Procedure)

1.1 ไม่ใช่คำถามให้เขียน แต่คือแบบจำลองของ ‘ระบบการนำองค์กร’ ที่ต้องมีอยู่จริง

ถ้าระบบชัด → กระบวนการชัด → ขั้นตอนชัด รายงานจะเขียนแทบจะเขียนตัวมันเอง

ระบบการนำองค์กร
(Leadership System)

กระบวนการ: การกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (Mission-Vision-Values)

ผลลัพธ์: ทิศทางองค์กรชัดเจนและสอดคล้องกัน

- กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม
- ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านระบบการนำองค์กร
- ถ่ายทอดไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การปฏิบัติของผู้นำสะท้อนความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร

กระบวนการ: การสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วม (Communication & Engagement)

ผลลัพธ์: การมีส่วนร่วมและความเข้าใจร่วมทั้งองค์กร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางอย่างเปิดเผย
- สื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- ผู้นำมีบทบาทโดยตรงในการสร้างขวัญและกำลังใจ
- ทำให้องค์กรมุ่งเน้นลูกค้าและภารกิจหลักอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการ: การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Environment for Success)

ผลลัพธ์: สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จและความพร้อมในอนาคต

- สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพัน ความปลอดภัย ความหลากหลาย และความเท่าเทียม
- เสริมความคล่องตัว การฟื้นตัว การเรียนรู้ และนวัตกรรม
- ประเมินโอกาสคุ้มเสี่ยง (Intelligent Risk Taking)
- วางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งและพัฒนาผู้นำในอนาคต

กระบวนการ: การสร้างความมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Focus on Action)

ผลลัพธ์: การลงมือปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์และขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์

- ทำให้การปฏิบัติงานนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ตั้งความคาดหวังด้านผลลัพธ์โดยคำนึงถึงคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ระบุสิ่งที่จำเป็นต่อการลงมือปฏิบัติให้เกิดผลจริง
- แสดงความรับผิดชอบส่วนตนของผู้นำต่อผลการดำเนินการขององค์กร

วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของระบบ

- การนำองค์กรที่มีทิศทางชัดเจนและสอดคล้องทั้งองค์กร
- วัฒนธรรมการปฏิบัติจริงที่ขับเคลื่อนผลการดำเนินการอย่างยั่งยืน
- ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และความเสี่ยงอย่างมีสติ
- ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผู้นำและองค์กร

BASIC = ระบบ | OVERALL = กระบวนการ | MULTIPLE = ขั้นตอนการทำงาน

Infographic BOM 1.2 – การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions)

BASIC	OVERALL	MULTIPLE
องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม	1.2ก(1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ	องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ
		องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ระบบการกำกับดูแลองค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่อไปนี้
		ภาระความรับผิดชอบในการกระทำของผู้นำระดับสูง
		ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน
		ความโปร่งใสในการปฏิบัติการ
		การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)
		ความเป็นอิสระและประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
		การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)
		การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้นำระดับสูง
	1.2ก(2) องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร	องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงอย่างไร
		องค์กรประเมินผลการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร
		องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร
		ผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผลทั้งการนำองค์กรของผู้นำ คณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรอย่างไร (*)
	1.2ก(3) ระบบการกำกับดูแลองค์กรทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรอย่างไร	ระบบการกำกับดูแลองค์กรทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรอย่างไร
		ระบบการกำกับดูแลองค์กรทบทวนความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างไร
	1.2ข(1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ	องค์กรดำเนินการอย่างไรในการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
		องค์กรดำเนินการอย่างไรในการคาดการณ์ล่วงหน้าด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และความกังวลของชุมชนในปัจจุบัน
		องค์กรดำเนินการอย่างไรในการคาดการณ์ล่วงหน้าด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และความกังวลของชุมชนในอนาคต
		องค์กรดำเนินการอย่างไรในการเตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านั้น
		องค์กรมีระบบ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือคาดว่าจะกำหนด (*)
		องค์กรมีระบบ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการขององค์กร
	1.2ค(1) องค์กรมีส่วนอย่างไรในการสร้างสภาวะที่ดีต่อระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ	องค์กรมีส่วนอย่างไรในการสร้างสภาวะที่ดีต่อระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ
	1.2ค(2) องค์กรดำเนินการเชิงรุกอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่สำคัญขององค์กร	องค์กรดำเนินการเชิงรุกอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่สำคัญขององค์กร
		ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีกลุ่มใดบ้าง
		องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุชุมชนดังกล่าว
		องค์กรกำหนดเรื่องที่องค์กรจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร
		ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

Infographic Figure 1.2-1: System Model (House)

ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Social Contribution System)

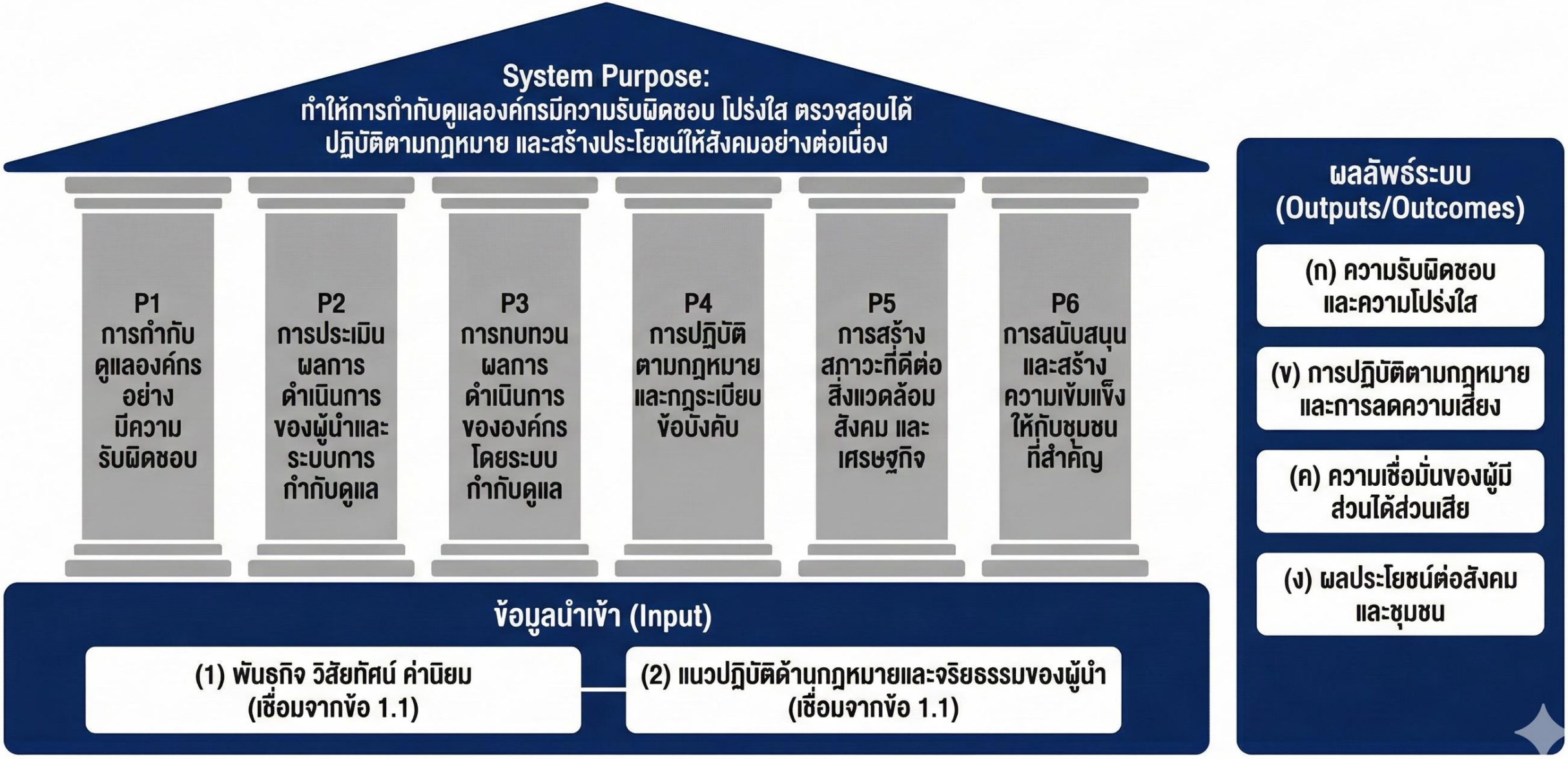


Fig 1.2-1

Infographic Figure 1.2-2: Process Diagram V2 (Swimlane)

กระบวนการ P1: การกำกับดูแลองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible Governance Process)

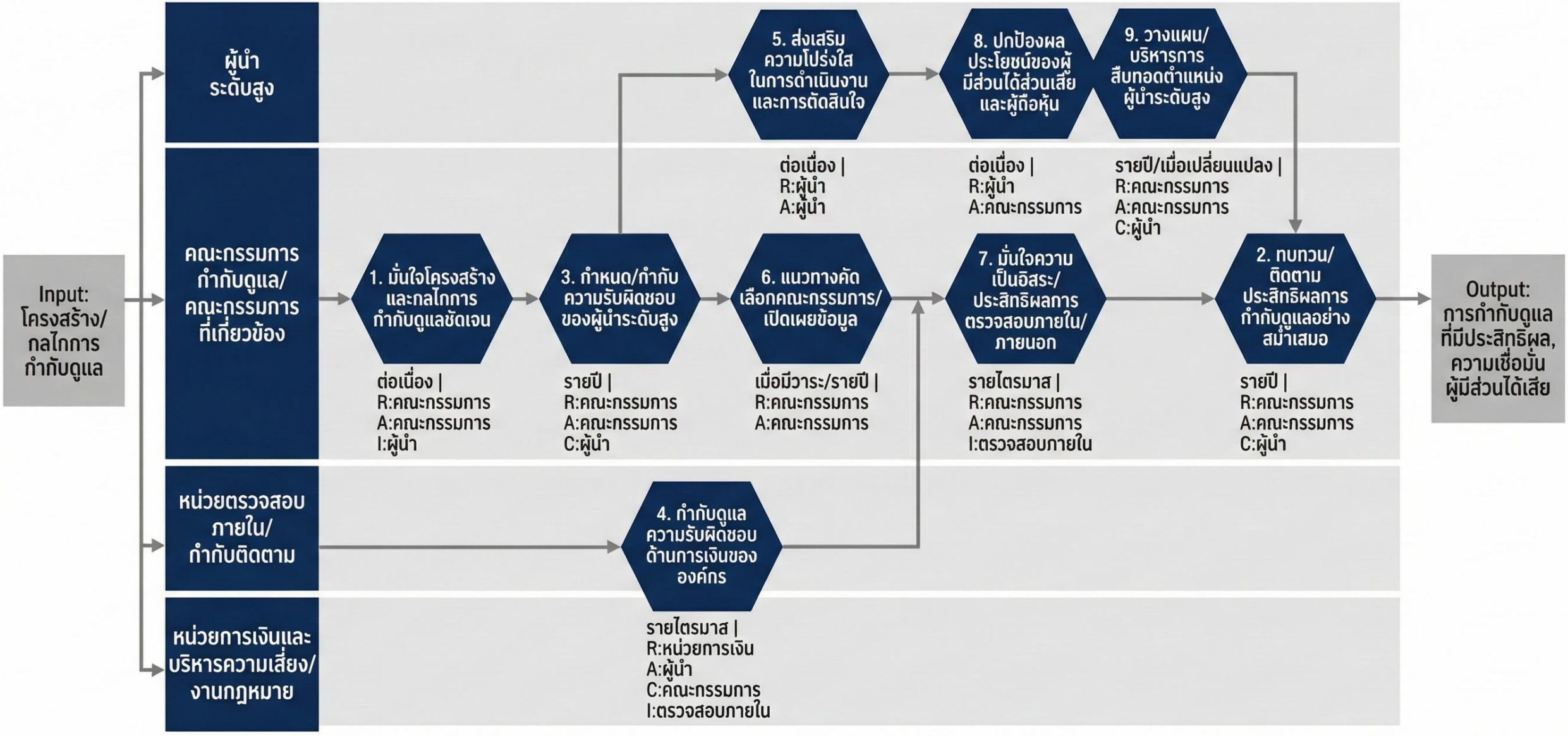


Fig 1.2-2

ตารางสรุปกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure Table) - ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

Procedure (กระบวนการปฏิบัติงาน)	เครื่องมือ/กิจกรรม (Tools/Activities)	ผู้รับผิดชอบ (RACI: R/A/C/I)	รอบเวลา (Timeframe)	หลักฐาน/ผลลัพธ์ที่ได้ (Evidence/Outputs)
P1 การกำกับดูแลองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบ				
1.มั่นใจโครงสร้างฯชัดเจน	การประชุมคณะกรรมการ, ทบทวนกฎบัตร	R:คณะกรรมการ A:คณะกรรมการ	ต่อเนื่อง	โครงสร้างองค์กร, กฎบัตรฯ
2.ทบทวนประสิทธิผลฯ	การประเมินตนเองของคณะกรรมการ	R:คณะกรรมการ A:คณะกรรมการ	รายปี	รายงานผลประเมินฯ
3.กำหนดความรับผิดชอบผู้นำ	การกำหนด KPIs, สัญญาจ้าง	R:คณะกรรมการ A:คณะกรรมการ	รายปี	แผน KPIs ผู้นำระดับสูง
4.กำกับดูแลการเงิน	การตรวจสอบงบการเงิน, รายงานความเสี่ยง	R:หน่วยการเงิน A:ผู้นำ	รายไตรมาส	งบการเงิน, รายงานความเสี่ยง
5.ส่งเสริมความโปร่งใส	นโยบายการเปิดเผยข้อมูล, Town Hall	R:ผู้นำ A:ผู้นำ	ต่อเนื่อง	รายงานประจำปี, บันทึกการประชุม
6.แนวทางคัดเลือกคณะกรรมการฯ	คณะสรรหา, เกณฑ์คุณสมบัติ	R:คณะกรรมการ A:คณะกรรมการ	เมื่อมีวาระ	หลักเกณฑ์สรรหา, รายชื่อฯ
7.มั่นใจความเป็นอิสระตรวจสอบ	ประชุมร่วมกับผู้ตรวจสอบ, ทบทวนแผน	R:คณะกรรมการ A:คณะกรรมการ	รายไตรมาส	แผนตรวจสอบ, รายงานผล
8.ปกป้องผลประโยชน์ผู้มีส่วนได้เสีย	ช่องทางรับเรื่องร้องเรียน, นโยบาย	R:ผู้นำ A:คณะกรรมการ	ต่อเนื่อง	รายงานเรื่องร้องเรียน
9.วางแผนสืบทอดตำแหน่ง	แผนสืบทอดตำแหน่ง, Talent review	R:คณะกรรมการ A:คณะกรรมการ	รายปี	แผนสืบทอดตำแหน่ง
P2 การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำฯ				
1.ประเมินผลผู้นำตามเกณฑ์	แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	R:คณะกรรมการ A:คณะกรรมการ	รายปี	ผลการประเมินผู้นำ
2.ประเมินผลระบบกำกับดูแล	แบบประเมินประสิทธิภาพระบบ	R:ผู้นำ A:ผู้นำ	รายปี	ผลการประเมินระบบ
3.ใช้ผลกำหนดค่าตอบแทน	คณะพิจารณาค่าตอบแทน	R:คณะกรรมการ A:คณะกรรมการ	รายปี	โครงสร้างค่าตอบแทน
4.ใช้ผลพัฒนาผู้นำ/ระบบ	แผนพัฒนาบุคลากร/ระบบ	R:ผู้นำ A:คณะกรรมการ	ต่อเนื่อง	แผนพัฒนาฯ
P3 การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรฯ				
1.ทบทวนผลในภาพรวม	การประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร	R:ผู้นำ A:คณะกรรมการ	รายไตรมาส	รายงานผลการดำเนินงาน
2.ทบทวนความก้าวหน้าตามแผน	Dashboard, รายงานความคืบหน้า	R:หน่วยยุทธศาสตร์ A:ผู้นำ	รายเดือน	รายงานความก้าวหน้า
P4 การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบฯ				
1.ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ทะเบียนกฎหมาย, Compliance check	R:หน่วยกฎหมาย A:ผู้นำ	ต่อเนื่อง	รายงานการปฏิบัติตามฯ
2.คาดการณ์ประเด็นปัจจุบัน	การติดตามข่าวสาร/การเปลี่ยนแปลง	R:หน่วยกฎหมาย A:ผู้นำ	รายไตรมาส	รายงานสรุปประเด็นฯ
3.คาดการณ์ประเด็นอนาคต	การวิเคราะห์แนวโน้ม (Horizon scanning)	R:หน่วยความเสี่ยง A:ผู้นำ	รายปี	รายงานแนวโน้มความเสี่ยง
4.เตรียมการเชิงรุกลดความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง, BCP	R:หน่วยความเสี่ยง A:ผู้นำ	ต่อเนื่อง	แผนบริหารความเสี่ยง
5.กำหนดตัววัดด้านการปฏิบัติตามฯ	Compliance KPIs	R:หน่วยกฎหมาย A:ผู้นำ	รายปี	รายการ KPIs ด้านกฎหมาย
6.กำหนดตัววัดด้านความเสี่ยงฯ	Risk KPIs/KRIs	R:หน่วยความเสี่ยง A:ผู้นำ	รายปี	รายการ KPIs ด้านความเสี่ยง
P5 การสร้างสภาวะที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ				
1.ส่งเสริมระบบสิ่งแวดล้อม	โครงการด้านสิ่งแวดล้อม, นโยบาย	R:หน่วย CSR A:ผู้นำ	ต่อเนื่อง	รายงานผลโครงการสิ่งแวดล้อม
2.ส่งเสริมระบบสังคม	กิจกรรมเพื่อสังคม, นโยบาย	R:หน่วย CSR A:ผู้นำ	ต่อเนื่อง	รายงานผลกิจกรรมสังคม
3.ส่งเสริมระบบเศรษฐกิจ	การจ้างงานท้องถิ่น, สนับสนุน SMEs	R:หน่วยจัดซื้อ A:ผู้นำ	ต่อเนื่อง	รายงานการสร้างมูลค่าฯ
P6 การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนฯ				
1.สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	โครงการพัฒนาชุมชน, การบริจาค	R:หน่วย CSR A:ผู้นำ	ต่อเนื่อง	รายงานผลการสนับสนุนชุมชน
2.ระบุ/ทบทวนรายชื่อชุมชน	การสำรวจชุมชน, Stakeholder map	R:หน่วย CSR A:ผู้นำ	รายปี	ทะเบียนชุมชนที่สำคัญ
3.กำหนดวิธีการคัดเลือกชุมชน	เกณฑ์การคัดเลือก, คณะทำงาน	R:หน่วย CSR A:ผู้นำ	เมื่อมีวาระ	หลักเกณฑ์การคัดเลือกฯ
4.กำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วม	แผนการมีส่วนร่วมกับชุมชน	R:หน่วย CSR A:ผู้นำ	รายปี	แผนการมีส่วนร่วมฯ
5.ส่งเสริมความร่วมมือผู้บริหาร/บุคลากร	โครงการจิตอาสา, การเยี่ยมเยียน	R:หน่วย HR/CSR A:ผู้นำ	ต่อเนื่อง	รายงานกิจกรรมจิตอาสา

Fig 1.2-3

LEADERSHIP & GOVERNANCE SYSTEM

SPPr + KPI Mapping : 1.1–1.2 → Results 7.4

Outcome → Process Results → Procedure Results (มี KPI วัดได้ทุกระดับ)

System	ผลลัพธ์ 7.4 ระดับ Outcome	Outcome KPI (7.4)	Process	Process Results 7.4	Process KPI	Procedure	Procedure Results 7.4	Procedure KPI
ระบบการนำองค์กร (Leadership System)	การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้นำ (7.4ก(1))	Leadership Engagement Index; % Workforce understanding VMV	การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (1.1)	บุคลากรเข้าใจทิศทางเดียวกัน	% เข้าใจ VMV ≥ target; Gap ระหว่างหน่วยงาน	Strategic Communication Cascade	สารจากผู้นำถูกถ่ายทอดครบ	% หน่วยงานที่ cascade ครบตามแผน; Time-to-cascade
			การสื่อสารสองทิศทาง (1.1)	Feedback ถูกนำไปใช้จริง	% Feedback implemented; Cycle time ตอบสนอง	Open dialogue / feedback loop	การตอบกลับต่อข้อเสนอแนะ	Avg response time; % feedback closed
			การเป็นแบบอย่างของผู้นำ (1.1)	ความเชื่อมั่นต่อผู้นำ	Leadership Trust Index	Role-model decision making	การตัดสินใจสอดคล้องค่านิยม	% Key decisions aligned with values
ระบบวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร	วัฒนธรรมความหลากหลายและการมีส่วนร่วม (7.4ก(1))	Culture & DEI Index; Engagement Score	การปลูกฝังค่านิยมองค์กร (1.1)	ค่านิยมสะท้อนในพฤติกรรม	Values-in-Action Score	Values integration in HR/process	ค่านิยมถูกฝังในระบบงาน	% HR/Process ที่ map กับ values
			การส่งเสริมนวัตกรรม (1.1)	การมีส่วนร่วมด้าน innovation	Innovation Participation Rate	Innovation dialogue	การเสนอแนวคิดใหม่	# Ideas per employee
ระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System)	ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบ (7.4ก(2))	Governance Effectiveness Index	การกำกับดูแลเชิงระบบ (1.2)	การตัดสินใจมีความโปร่งใส	% Governance actions closed on time	Governance review & oversight	การติดตามมติอย่างเป็นระบบ	# Overdue governance actions
			การบริหารความเสี่ยงองค์กร (1.2)	ความเสี่ยงสำคัญถูกควบคุม	% High risks mitigated	Enterprise Risk Review	การจัดการความเสี่ยงเชิงรุก	Risk incident rate
ระบบกฎหมายและการปฏิบัติตามข้อกำหนด	การปฏิบัติตามกฎหมาย (7.4ก(3))	Compliance Rate	Compliance management (1.2)	การปฏิบัติได้ตาม/เหนือกฎหมาย	# Compliance violations	Legal & regulatory monitoring	การแก้ไขเชิงป้องกัน	% Preventive compliance actions
ระบบจริยธรรมองค์กร (Ethics System)	จริยธรรมและความเชื่อมั่น (7.4ก(4))	Ethics Trust Index	การส่งเสริมจริยธรรม (1.2)	ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Stakeholder ethics confidence	Ethics communication & whistleblowing	การจัดการกรณีจริยธรรม	# Ethical incidents (trend)
ระบบความรับผิดชอบต่อสังคม	ความผาสุกของสังคม (7.4ก(5))	Social Impact Index	การสร้างคุณค่าให้สังคม (1.2)	ผลกระทบเชิงสังคมที่เกิดจริง	% Projects achieving impact	Societal contribution programs	การบรรลุผลลัพธ์โครงการ	Outcome achievement rate

"ใช้สำหรับ Fig 7.4-x และการซ้อม Site Visit (Leadership & Governance Results)"

วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของระบบ

- ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการให้ตอบสนองความต้องการผู้ใช้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกลยุทธ์ และมีความยืดหยุ่น
- ควบคุมการปฏิบัติงานประจำวันให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

Output: ข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการ

- กำหนดและทบทวนข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการจากความต้องการผู้ใช้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- นำเทคโนโลยีใหม่และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ

การกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ

Output: ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่ออกแบบตามข้อกำหนด มีคุณค่า และคำนึงถึงความเสี่ยง

- บูรณาการคุณค่าในมุมมองของลูกค้าในการออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ
- พิจารณาความเสี่ยงรวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในการออกแบบ
- คำนึงถึงความจำเป็นเพื่อความคล่องตัวที่อาจเกิดขึ้นในการออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ

การออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

Output: ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน

- ระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กร
- กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

การกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

Output: กระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่ออกแบบตามข้อกำหนดและมีประสิทธิภาพ

- นำเทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบกระบวนการ
- ใช้ความรู้ขององค์กรในการออกแบบกระบวนการทำงาน
- พิจารณาความเสี่ยงรวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในออกแบบกระบวนการ
- คำนึงถึงความจำเป็นเพื่อความคล่องตัวในการออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน

การออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

Output: การปฏิบัติงานประจำวันที่อยู่ภายใต้การควบคุมและติดตามอย่างเป็นระบบ

- กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการทำงาน
- ใช้ตัวชี้วัดในกระบวนการเพื่อควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน
- เชื่อมโยงตัวชี้วัดกระบวนการกับตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ

การควบคุมการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

Output: กระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่ได้รับการยกระดับอย่างต่อเนื่อง

- วิเคราะห์ผลการดำเนินการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน
- ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ
- ติดตามผลการปรับปรุงเพื่อยกระดับผลการดำเนินการของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

ระบบการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

บัณฑิตมีสมรรถนะ
คุณธรรม และความพร้อมสู่อนาคต

วัตถุประสงค์ของระบบ

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะ ตอบโจทย์สังคมและประเทศอย่างยั่งยืน

P1 การออกแบบหลักสูตรและผลลัพธ์การเรียนรู้

- วิเคราะห์ความต้องการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- กำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้และโครงสร้างหลักสูตร
- ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตร

หลักสูตรที่สอดคล้องความต้องการและมาตรฐาน

P2 การจัดการเรียนรู้และประสบการณ์ผู้เรียน

- ออกแบบการเรียนรู้
- จัดการเรียนการสอน
- สนับสนุนการเรียนรู้

ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

P3 การประเมินผลและพัฒนาผู้เรียน

- ประเมินผลการเรียนรู้
- วิเคราะห์ผลการประเมิน
- พัฒนาผู้เรียนรายบุคคล

ผู้เรียนบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้

P4 การติดตามผลลัพธ์และปรับปรุงระบบ

- ติดตามผลบัณฑิต
- รับฟังผู้ใช้บัณฑิต
- ปรับปรุงระบบการศึกษา

ระบบการศึกษาที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ระบบการจัดการศึกษา

ระบบการบริหารหลักสูตรและการศึกษา (Programme & Education Management System)
(AUN-QA 4.0 – Programme Level)

System Level

ระบบการบริหารหลักสูตรและการศึกษา
(Programme & Education Management System)

ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาผู้เรียน และสร้างผลลัพธ์ทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

Process Level / **ขั้นตอน (Procedure)**

P1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบริบทการศึกษา
- ระบุผู้มีส่วนได้ผู้ส่วนเสียหลัก
- วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวัง
- วิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และความเสี่ยง
- สรุปเป็นข้อกำหนดโลกการศึกษา

P2 การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวัง (ELOs)
- ออกแบบ ELOs ให้สอดคล้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เชื่อมโยงกรอบคุณวุฒิและมาตรฐานวิชาชีพ
- ตรวจสอบความชัดเจนและวัดได้
- รับรองผลลัพธ์การเรียนรู้

P3 การออกแบบโครงสร้างและเนื้อหาหลักสูตร
- Mapping ELOs → PLOs → CLOs
- ออกแบบโครงสร้างหลักสูตร
- กำหนดรายวิชาและสำคัญการเรียนรู้
- ตรวจสอบความสอดคล้องของหลักสูตร

P4 การออกแบบและจัดการการเรียนการสอน
- การออกแบบและจัดการการเรียนการสอน
- การออกแบบและการเรียนการสอน
- การออกแบบและจัดการการเรียนการสอน
- การออกแบบการเรียนการสอน

P5 การประเมินผู้เรียนและการวัดผลการเรียนรู้
- ออกแบบวิธีประเมินที่สอดคล้องผลลัพธ์
- กำหนดเกณฑ์และ Rubrics
- ดำเนินการประเมินอย่างโปร่งใส
- วิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงการสอน

P6 การสนับสนุนผู้เรียนและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้
- จัดระบบให้คำปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษา
- ดูแลทรัพยากรการเรียนรู้และโครงสร้างพื้นฐาน
- ติดตามการใช้บริการและความพึงพอใจ
- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

P7 การติดตามผลลัพธ์ การประกันคุณภาพ และการปรับปรุงหลักสูตร
- ติดตามผลลัพธ์ผู้เรียนและบัณฑิต
- วิเคราะห์ข้อมูลและเปรียบเทียบมาตรฐาน
- ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร
- ปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานข้อมูลรอง

การเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

หมายเหตุ: การบริหารและพัฒนาคณาจารย์ ดำเนินการภายใต้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management System) และเชื่อมโยงกับระบบหลักสูตรผ่านผลลัพธ์การเรียนรู้และคุณภาพการสอน

Outcome:
งานวิจัยถูกนำไปใช้ประโยชน์และสร้างผลกระทบ

วัตถุประสงค์ของระบบ
สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม
ที่ตอบโจทย์ประเทศและสังคม

P1 การกำหนดทิศทางและแผนงานวิจัย

Procedures:
- วิเคราะห์บริบทและนโยบาย
- กำหนดโจทย์และธีมวิจัย
- จัดลำดับความสำคัญ

Output:
ทิศทางวิจัยที่ชัดเจนและสอดคล้องยุทธศาสตร์

P2 การพัฒนาและบริหารโครงการวิจัย

Procedures:
- พัฒนาโครงการ
- บริหารทุนและทรัพยากร
- ติดตามความก้าวหน้า

Output:
โครงการวิจัยดำเนินการตามแผน

P3 การสร้างผลงานและคุณภาพงานวิจัย

Procedures:
- ผลิตผลงานวิจัย
- ตรวจสอบคุณภาพ
- เผยแพร่ผลงาน

Output:
ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและความน่าเชื่อถือ

P4 การใช้ประโยชน์และสร้างผลกระทบ

Procedures:
- ถ่ายทอดองค์ความรู้
- ต่อยอดเชิงนโยบาย/นวัตกรรม
- ติดตามผลกระทบ

Output:
ผลกระทบจากงานวิจัยต่อสังคมและประเทศ

ระบบบริหารงานวิจัยและนวัตกรรม

ระบบบริการวิชาการและการสนับสนุนชุมชน
(Academic Service & Community Engagement System)

วัตถุประสงค์ของระบบ (System Purpose)

- ถ่ายทอดองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยสู่สังคม
- สร้างคุณค่าร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ยกระดับศักยภาพชุมชนอย่างยั่งยืน

P1 การวิเคราะห์ความต้องการชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Process Level

- รวบรวมข้อมูลความต้องการและปัญหาของชุมชน
- วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบริบทพื้นที่
- จัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์

Procedure Level

P2 การออกแบบบริการวิชาการและโครงการพัฒนาสังคม

Process Level

- กำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ของโครงการ
- ออกแบบรูปแบบกิจกรรมและวิธีดำเนินงาน
- จัดสรรทรัพยากรและผู้รับผิดชอบ

Procedure Level

P3 การดำเนินโครงการและถ่ายทอดองค์ความรู้

Process Level

- ดำเนินกิจกรรมบริการวิชาการตามแผน
- ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรม
- สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน

Procedure Level

P4 การบริหารความร่วมมือและเครือข่าย

Process Level

- สร้างและบริหารความร่วมมือกับภาคี
- ประสานงานและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน
- สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว

Procedure Level

P5 การติดตามประเมินผล และการเรียนรู้เพื่อปรับปรุง

Process Level

- ติดตามความก้าวหน้าและผลการดำเนินงาน
- ประเมินผลลัพธ์และความพึงพอใจของชุมชน
- สรุปบทเรียนและปรับปรุงแนวทางดำเนินงาน

Procedure Level

ผลลัพธ์ของระบบ (System Outcomes)

- ชุมชนมีศักยภาพและความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น
- เกิดคุณค่าทางสังคมที่วัดผลได้
- มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับในบทบาทหุ้นส่วนของสังคม

บทบาทเชิงระบบของหมวด 6: ระบบการออกแบบ การควบคุม และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ระบบออกแบบ ควบคุม กำกับ และปรับปรุงการส่งมอบคุณค่า เพื่อให้ทุกพันธกิจดำเนินงานได้ตรงข้อกำหนด มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

หมวด 3: ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- เสียงของลูกค้า (Voice of Customer)
- ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Needs)
- ข้อกำหนดที่สำคัญ (Key Requirements)

หมวด 2: ทิศทางเชิงกลยุทธ์

- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)
- แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Initiatives)
- นโยบายและลำดับความสำคัญ (Policy & Priorities)

หมวด 5: บุคลากรและขีดความสามารถ

- ขีดความสามารถของบุคลากร (Workforce Capability)
- สมรรถนะและความผูกพัน (Competency & Engagement)
- อัตรากำลังและทรัพยากร (Capacity & Results)

ระบบหมวด 6 (Category 6 System)

การออกแบบคุณค่า • การควบคุมการปฏิบัติการ
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บทบาท: สถาปนิกผู้ออกแบบระบบการส่งมอบคุณค่า

ผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้รับการออกแบบ

- ข้อกำหนดที่ชัดเจน (Clear Requirements)
- การออกแบบที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ (Standardized & Reliable Design)

การปฏิบัติการที่ถูกควบคุมและมีประสิทธิผล

- กระบวนการที่มีเสถียรภาพ (Stable Processes)
- การจัดการความเสี่ยงและความปลอดภัย (Risk & Safety Management)
- การควบคุมผลการดำเนินการ (Performance Control)

ผลการดำเนินการที่ปรับปรุงดีขึ้นและนวัตกรรม

- การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Improvement)
- การยกระดับประสิทธิผล (Effectiveness Enhancement)
- นวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation & Learning)

หมวด 7: ผลลัพธ์ขององค์กร (7.1–7.5)

- ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product & Process Results)
- ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results)
- ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)
- ผลลัพธ์ด้านบุคคาร (Workforce Results)
- ผลลัพธ์ด้านการเงินและกลยุทธ์ (Financial & Strategic Results)
- ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล (Leadership & Governance Results)

* หมวด 6 ทำหน้าที่เป็นระบบที่แปรเปลี่ยนทิศทาง ข้อกำหนด และทรัพยากร ให้เป็นการส่งมอบคุณค่าที่สม่ำเสมอและผลลัพธ์ขององค์กรที่วัดผลได้

Systematic Operations Management for Organizational Excellence

For TQA / EdPEx / HPO application report

การออกแบบผลิตภัณฑ์ / บริการ และกระบวนการ
OPERATION DESIGN

- ความต้องการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  Customer & Stakeholder Requirements
- ทิศทางเชิงกลยุทธ์
  Strategic Direction
- การออกแบบผลิตภัณฑ์ / บริการ
  Product / Service Design
- การออกแบบกระบวนการ (End-to-End)
  Process Design

การจัดการการปฏิบัติการ
OPERATION MANAGEMENT

- กระบวนการที่เป็นมาตรฐาน
  Standardized Processes
- การจัดการทรัพยากรและขีดความสามารถ
  Resource & Capacity Management
- บทบาทและความรับผิดชอบ
  Roles & Responsibilities
- เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน
  Technology & Infrastructure

การควบคุมการปฏิบัติการ
OPERATION CONTROL

- ตัวชี้วัดกระบวนการ
  Process KPIs
- การควบคุมคุณภาพ
  Quality Control
- การบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่อง
  Risk & Continuity Management
- การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และความปลอดภัย
  Compliance & Safety

การประเมินประสิทธิผล
OPERATION EFFECTIVENESS

- ประสิทธิภาพ (ต้นทุน / เวลา)
  Efficiency (Cost / Time)
- คุณภาพและความน่าเชื่อถือ
  Quality & Reliability
- คุณค่าสำหรับลูกค้า
  Customer Value
- การทบทวนผลการดำเนินงาน
  Performance Review

การปรับปรุงและนวัตกรรม
IMPROVEMENT & INNOVATION

- การวิเคราะห์ข้อมูลและแนวโน้ม
  Data & Trend Analysis
- ข้อเสนอแนะจากลูกค้าและบุคลากร
  Feedback from Customers & Workforce
- การปรับปรุงกระบวนการ
  Process Improvement
- นวัตกรรมและการใช้ดิจิทัล
  Innovation & Digital Enablement

คุณค่าและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง
VALUE & SUSTAINABLE SUCCESS

- ความพึงพอใจของลูกค้า
  Customer Satisfaction
- การสร้างคุณค่า
  Value Creation
- ความยืดหยุ่นขององค์กร
  Organizational Resilience
- ความยั่งยืนในระยะยาว
  Long-term Sustainability

การเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

System-based Operations ensure effective value delivery, organizational agility, and sustainable performance.

Infographic SPPr 6.1 – Work Processes

ระบบ (System)	กระบวนการ (Process)	ขั้นตอนปฏิบัติ (Procedure)
ระบบการจัดการกระบวนการทำงาน (Work Process Management System : 6.1)	**P1 การกำหนดข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ** (6.1ก(1))	• วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • รวบรวมข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาตรฐาน และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง • วิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ • กำหนดและยืนยันข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ
	P2 การออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ (6.1ก(2))	• แปลงข้อกำหนดที่สำคัญเป็นแนวคิดการออกแบบ • บูรณาการเทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรม และความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ • พิจารณาคุณค่าในมุมมองของลูกค้าและความสามารถในการตอบสนอง • วิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม • ทบทวนและยืนยันแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการก่อนนำไปใช้
	P3 การกำหนดข้อกำหนดของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน (6.1ก(3))	• ระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง • วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของกระบวนการกับข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ • กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการในด้านคุณภาพ เวลา ต้นทุน และความเสี่ยง • จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการตามผลกระทบต่อคุณค่า
	P4 การออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน (6.1ก(4))	• ออกแบบลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน • บูรณาการเทคโนโลยีใหม่และองค์ความรู้ขององค์กรในกระบวนการ • ออกแบบจุดควบคุมและการจัดการความเสี่ยงของกระบวนการ • ออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลง • ทบทวนและอนุมัติรูปแบบกระบวนการก่อนนำไปใช้
	P5 การนำกระบวนการไปปฏิบัติและควบคุมการดำเนินงาน (6.1ข(1))	• ถ่ายทอดรูปแบบและข้อกำหนดของกระบวนการสู่การปฏิบัติงานประจำวัน • กำหนดตัววัดและดัชนีวัดผลการดำเนินการของกระบวนการที่สำคัญ • ติดตามและควบคุมผลการดำเนินงานของกระบวนการ • เชื่อมโยงตัววัดกระบวนการกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ • รายงานและทบทวนผลการดำเนินงานตามรอบที่กำหนด
	P6 การปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน (6.1ข(2))	• วิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากข้อมูลตัววัดกระบวนการ • ระบุโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล • วางแผนและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ • ประเมินผลการปรับปรุงต่อผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ • สรุปบทเรียนและบูรณาการการปรับปรุงเข้าสู่รอบการออกแบบถัดไป

SystemArchitect House Model 6.1 — กระบวนการทำงาน (Work Processes)

ทำให้การออกแบบ-จัดการ-ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการ
และกระบวนการทำงานที่สำคัญ เป็นระบบ วัดผลได้ ควบคุมได้ และปรับตัวได้
เพื่อส่งมอบคุณค่าตามข้อกำหนดอย่างสม่ำเสมอ

ข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่ยืนยันแล้ว	แบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่ผ่านการทบทวนและพร้อมนำไปใช้	รายการกระบวนการสำคัญ + ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (คุณภาพ/เวลา/ต้นทุน/ความเสี่ยง)	แบบกระบวนการ + จุดควบคุม/การจัดการความเสี่ยงที่อนุมัติพร้อมใช้งาน	ผลการดำเนินงานกระบวนการ + รายงาน/แดชบอร์ดการทบทวนตามรอบ	แผน/โครงการปรับปรุง + ผลการปรับปรุง + บทเรียนเพื่อยกระดับรอบถัดไป
P1 **การกำหนดข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ (6.1ก(1))** • วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • รวบรวมข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาตรฐาน และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง • วิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ • กำหนดและยืนยันข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ	**P2** **การออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ (6.1ก(2))** • แปลงข้อกำหนดที่สำคัญเป็นแนวคิดการออกแบบ • บูรณาการเทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรม และความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ • พิจารณาคุณค่าในมุมมองของลูกค้าและความสามารถในการตอบสนอง • วิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม • ทบทวนและยืนยันแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการก่อนนำไปใช้	**P3** **การกำหนดข้อกำหนดของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน (6.1ก(3))** • ระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง • วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของกระบวนการกับข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ • กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการในด้านคุณภาพ เวลา ต้นทุน และความเสี่ยง • จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการตามผลกระทบต่อคุณค่า	**P4** **การออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน (6.1ก(4))** • ออกแบบลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน • บูรณาการเทคโนโลยีใหม่และองค์ความรู้ขององค์กรในกระบวนการ • ออกแบบจุดควบคุมและการจัดการความเสี่ยงของกระบวนการ • ออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลง • ทบทวนและอนุมัติรูปแบบกระบวนการก่อนนำไปใช้	**P5** **การนำกระบวนการไปปฏิบัติและควบคุมการดำเนินงาน (6.1ข(1))** • ถ่ายทอดรูปแบบและข้อกำหนดของกระบวนการสู่การปฏิบัติงานประจำวัน • กำหนดตัววัดและดัชนีวัดผลการดำเนินการของกระบวนการที่สำคัญ • ติดตามและควบคุมผลการดำเนินงานของกระบวนการ • เชื่อมโยงตัววัดกระบวนการกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ • รายงานและทบทวนผลการดำเนินงานตามรอบที่กำหนด	**P6** **การปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน (6.1ข(2))** • วิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากข้อมูลตัววัดกระบวนการ • ระบุโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล • วางแผนและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ • ประเมินผลการปรับปรุงต่อผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ • สรุปบทเรียนและบูรณาการการปรับปรุงเข้าสู่รอบการออกแบบถัดไป

ระบบการจัดการกระบวนการทำงาน (Work Process Management System : 6.1)

Infogratid BOM (Breakdown–Organize–Merge) table for TQA/EdPEx criterion 6.2

BASIC	OVERALL	MULTIPLE
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิผล ?	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ? องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร (6.2ก(1))	นำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในกระบวนการทำงานขององค์กร
		ลดความแปรปรวนของกระบวนการและป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ
		ลดความสูญเปล่าที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการ และจากการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ
		ลดค่าประกันความเสียหาย หรือผลการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้า (customers' productivity losses) (*)
		ลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (inspection) การทดสอบ (test) และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (audit) (*)
		สร้างสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนและประสิทธิภาพ กับข้อกำหนดและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ขององค์กร
	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน ? (6.2ข(1))	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่สานารถ (positied) ตอบสนองความต้องการด้านการปฏิบัติการ
		ช่วยสร้างเสริมผลการดำเนินการขององค์กร
		สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
		และสร้างเสริมความพึงพอใจของลูกค้าอย่างไร ?
		องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร
		ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทานขององค์กร
		บรรเทาความเสี่ยงและเสริมสร้างความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวของเครือข่ายอุปทานในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงด้านลูกค้าและตลาด ข้อกำหนดขององค์กร และความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
		สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบปรับปรุง และดำเนินการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี
	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย (safe) และมั่นคงปลอดภัย (secure) สำหรับบุคลากรและบุคคลอื่นในสถานที่ทำงานขององค์กร ? (6.2ค(1))	ระบบความปลอดภัย และความมั่นคงปลอดภัย (security) ขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุอย่างไร ?
		ระบบความปลอดภัย และความมั่นคงปลอดภัย (security) ขององค์กรได้คำนึงถึงการตรวจสอบอย่างไร ?
		ระบบความปลอดภัย และความมั่นคงปลอดภัย (security) ขององค์กรได้คำนึงถึงการวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลวอย่างไร ?
		ระบบความปลอดภัย และความมั่นคงปลอดภัย (security) ขององค์กรได้คำนึงถึงการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร ?
	องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมพร้อม และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และภาวะชะงักงันต่าง ๆ ? (6.2ค(2))	องค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอย่างไร ?
		องค์กรได้คำนึงถึงการปกป้องอย่างไร ?
		องค์กรได้คำนึงถึงความต่อเนื่องของการปฏิบัติการอย่างไร ?
		องค์กรได้คำนึงถึงการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร ?
		องค์กรได้คำนึงถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมจากเหตุการณ์ภาวะชะงักงันอย่างไร ?
		องค์กรได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าและความต้องการทางธุรกิจอย่างไร ?
		องค์กรได้คำนึงถึงการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร เครือข่ายอุปทาน และพันธมิตรอย่างไร ?
	แนวทางโดยรวมขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงคืออะไร ? (6.2ค(3))	แนวทางดังกล่าวสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องมากฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับอย่างไร
		ด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ
		ด้านบุคลากร
		ด้านการเงิน
		ด้านเทคโนโลยี
		ด้านเครือข่ายอุปทาน
		และด้านการปฏิบัติการอย่างไร (*)

ตาราง SPPr (System–Process–Procedure) — 6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

SYSTEM ระบบ	PROCESS กระบวนการ	PROCEDURE ขั้นตอนการปฏิบัติ
ระบบการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิผล (Operational Effectiveness Management System)	กระบวนการบริหารต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (สอดคล้องกับ OVERALL 6.2ก(1))	1) กำหนดตัวชี้วัดด้านรอบเวลา ผลิตภาพ ต้นทุน และประสิทธิผลของกระบวนการหลัก 2) เก็บและวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติการเพื่อระบุความแปรปรวน ของเสีย ความผิดพลาด และงานซ้ำ 3) วิเคราะห์และลดความสูญเปล่าตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Stream) 4) วิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพ ต้นทุนการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมิน 5) ปรับปรุงกระบวนการให้สมดุลระหว่างการควบคุมต้นทุนกับข้อกำหนดของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) ทบทวนผลการดำเนินการและกำหนดแผนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
	กระบวนการบริหารจัดการเครือข่ายอุปทาน (สอดคล้องกับ OVERALL 6.2ข(1))	1) กำหนดนโยบายและเกณฑ์การคัดเลือกผู้ส่งมอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร 2) ประเมินขีดความสามารถและสถานะความพร้อมของผู้ส่งมอบ 3) สร้างความร่วมมือและความสอดคล้องในการดำเนินงานตลอดเครือข่ายอุปทาน 4) บริหารความเสี่ยง ความคล่องตัว และความสามารถในการฟื้นตัวของเครือข่ายอุปทาน 5) วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบตามรอบที่กำหนด 6) ให้ข้อมูลป้อนกลับ สนับสนุนการปรับปรุง และจัดการผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการต่ำ
	กระบวนการจัดการความปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติการ (สอดคล้องกับ OVERALL 6.2ค(1))	1) ระบุและประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัย 2) กำหนดและดำเนินมาตรการป้องกันอุบัติเหตุและเหตุไม่พึงประสงค์ 3) ตรวจสอบและติดตามสภาพความปลอดภัยอย่างเป็นระบบ 4) วิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลวหรือเหตุการณ์ด้านความปลอดภัย 5) ดำเนินการแก้ไข ฟื้นฟู และป้องกันการเกิดซ้ำ 6) ทบทวนและปรับปรุงระบบความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง
	กระบวนการบริหารความต่อเนื่องและการฟื้นฟูการปฏิบัติการ (สอดคล้องกับ OVERALL 6.2ค(2))	1) วิเคราะห์ความเสี่ยงจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และเหตุชะงักงัน 2) จัดทำแผนป้องกัน ปกป้อง และแผนความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ (BCP) 3) เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ระบบ เทคโนโลยี และเครือข่ายอุปทาน 4) ฝึกซ้อมและทดสอบแผนความต่อเนื่องและการฟื้นฟู 5) ฟื้นฟูการปฏิบัติการและประเมินผลกระทบต่อธุรกิจและลูกค้า 6) สรุปบทเรียนและปรับปรุงแผน รวมถึงการสร้างนวัตกรรม
	กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรด้านการปฏิบัติการองค์กร (สอดคล้องกับ OVERALL 6.2ค(3))	1) กำหนดกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร 2) ระบุและประเมินความเสี่ยงทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ 3) จัดลำดับความสำคัญและกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง 4) บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน 5) ติดตาม ประเมิน และรายงานสถานะความเสี่ยงต่อผู้บริหาร 6) ทบทวนและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของระบบ (System Purpose)
ทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิผล

Outcome ของระบบ (System Outcome)
ต้นทุนเหมาะสม | ประสิทธิภาพสูง | ส่งมอบคุณค่าตามข้อกำหนด | ปลอดภัย | พร้อมรับเหตุชะงักงัน | ควบคุมความเสี่ยงได้

P1 กระบวนการบริหารต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของการปฏิบัติการ

Output: แผน/มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพ + ผลการควบคุมต้นทุน/ความสูญเปล่า

P1 Procedure

1) กำหนดตัวชี้วัดรอบเวลา/ผลิตภาพ/ต้นทุน/ประสิทธิผล
2) วิเคราะห์ความแปรปรวน ของเสีย ความผิดพลาด งานซ้ำ
3) ลดความสูญเปล่าตลอด Value Stream
4) วิเคราะห์ต้นทุนตรวจสอบ/ทดสอบ/ตรวจประเมิน
5) ปรับสมดุลต้นทุนกับข้อกำหนดลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6) ทบทวนผลและแผนปรับปรุงต่อเนื่อง

P2 กระบวนการบริหารจัดการเครือข่ายอุปทาน

Output: รายชื่อผู้ส่งมอบที่ผ่านเกณฑ์ + ผลประเมินผู้ส่งมอบ + แผนพัฒนา/จัดการผู้ส่งมอบ

P2 Procedure

1) กำหนดนโยบาย/เกณฑ์คัดเลือกผู้ส่งมอบให้สอดคล้องกลยุทธ์
2) ประเมินขีดความสามารถและความพร้อมของผู้ส่งมอบ
3) สร้างความร่วมมือและความสอดคล้องในเครือข่ายอุปทาน
4) บริหารความเสี่ยง ความคล่องตัว และความสามารถในการฟื้นตัว
5) วัด/ประเมินผลการดำเนินการผู้ส่งมอบตามรอบ
6) ให้ข้อมูลป้อนกลับ สนับสนุนการปรับปรุง/จัดการผู้ส่งมอบผลต่ำ

P3 กระบวนการจัดการความปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติการ

Output: มาตรการความปลอดภัย/ความมั่นคงปลอดภัย + รายงานเหตุการณ์/สาเหตุ + แผนแก้ไขป้องกันซ้ำ

P3 Procedure

1) ระบุ/ประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและ security
2) กำหนดและดำเนินมาตรการป้องกันอุบัติเหตุ/เหตุไม่พึงประสงค์
3) ตรวจสอบและติดตามสภาพความปลอดภัยอย่างเป็นระบบ
4) วิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว/เหตุการณ์
5) แก้ไข ฟื้นฟู และป้องกันการเกิดซ้ำ
6) ทบทวนและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

P4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องและการฟื้นฟูการปฏิบัติการ

Output: แผน BCP/แผนฟื้นฟู + ผลทดสอบ/ซ้อมแผน + บทเรียนและแผนปรับปรุง

P4 Procedure

1) วิเคราะห์ความเสี่ยงจากภัยพิบัติ/ฉุกเฉิน/เหตุชะงักงัน
2) จัดทำแผนป้องกัน ปกป้อง และแผนความต่อเนื่อง (BCP)
3) เตรียมความพร้อมบุคลากร ระบบ เทคโนโลยี เครือข่ายอุปทาน พันธมิตร
4) ฝึกซ้อมและทดสอบแผนตามรอบ
5) ฟื้นฟูและประเมินผลกระทบต่อธุรกิจ/ลูกค้า
6) สรุปบทเรียนและปรับปรุง รวมถึงโอกาสนวัตกรรม

P5 กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรด้านการปฏิบัติการ

Output: Risk Register + แผนจัดการความเสี่ยง + รายงานสถานะความเสี่ยงต่อผู้บริหาร

P5 Procedure

1) กำหนดกรอบ/แนวทาง/บทบาทหน้าที่การบริหารความเสี่ยง
2) ระบุและประเมินความเสี่ยงทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ
3) จัดลำดับและกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง
4) บูรณาการความเสี่ยงเข้ากับตัดสินใจและงานประจำ
5) ติดตาม ประเมิน และรายงานสถานะความเสี่ยงตามรอบ
6) ทบทวนและปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

ระบบการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิผล (6.2)

MUST-HAVE KPIs : ผลลัพธ์หมวด 7.1 สำหรับสถานศึกษา

7.1ก(1) ประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์และบริการหลัก

- อัตราการบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ (ELO Achievement Rate)
- อัตราการสำเร็จการศึกษาตามแผน
- อัตราการผ่านมาตรฐานหลักสูตร / มาตรฐานวิชาชีพ
- สัดส่วนหลักสูตรที่ผ่านการรับรองคุณภาพ
- อัตราความสำเร็จของโครงการวิจัยตามเป้าหมาย
- อัตราความสำเร็จของโครงการบริการวิชาการ

สะท้อน Outcome ของพันธกิจหลักโดยตรง

7.1ก(2)–7.1ก(3) ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความเสถียรของกระบวนการ

- Cycle Time ของกระบวนการหลัก (การสอน / วิจัย / บริการ)
- Productivity ต่ออาจารย์ / นักวิจัย
- Cost per Graduate / Cost per Research Output
- อัตราความผิดพลาดของกระบวนการ
- Nonconformity Rate
- อัตราเหตุการณ์ต้านความปลอดภัย / จริยธรรม
- Compliance Rate ต่อข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

แสดง Process Result ไม่ใช่ Activity

7.1ข การปรับปรุงและนวัตกรรม

Sub-section 7.1ข(1) – Improvement KPIs

- จำนวนโครงการปรับปรุงที่แล้วเสร็จ
- สัดส่วนโครงการที่บรรลุเป้าหมาย
- % ลดเวลา / ต้นทุน / ความผิดพลาด
- จำนวน Best Practices ที่นำไปใช้จริง

Sub-section 7.1ข(2) – Innovation KPIs

- จำนวนหลักสูตร / บริการ / กระบวนการใหม่
- Time-to-Implement ของนวัตกรรม
- สัดส่วน Innovation-based Outputs
- Value / Impact จากนวัตกรรม

7.1ค–ง ระบบสนับสนุนและต้นทุน

- Data Accuracy & Completeness Rate
- System Uptime / Availability
- Cybersecurity Incident Rate
- KM Utilization Rate
- Cost per Unit of Service
- Budget Variance (%)
- Resource Utilization Rate

Assessor Expectation Box

- ✓ มีแนวโน้ม (Trend)
- ✓ เปรียบเทียบได้ (Comparison)
- ✓ เชื่อมโยงกระบวนการ (Link to Process)
- ✓ สอดคล้องพันธกิจ (Mission Alignment)

ถ้า KPI ข้อนี้หาย → ผลลัพธ์ 7.1 ยังไม่ครบ

หมวด 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results)
KPIs ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษา

Must-have KPIs | ใช้รายงานผลลัพธ์ตามเกณฑ์ TQA / EdPEx

SECTION 1

1) Customer Satisfaction & Experience

- Overall Customer Satisfaction Index
- Customer Experience Score (CX / CES)
- Satisfaction by Key Touchpoints
- Satisfaction by Customer Journey Stage

สะท้อนประสบการณ์จริงจากการใช้บริการ

SECTION 2

2) Perceived Value & Trust

- Perceived Value vs Expectation
- Trust / Confidence Index
- Complaint Rate (Quality-related)
- Service Credibility Score

SECTION 3

3) Engagement & Loyalty

- Customer Engagement Index
- Net Promoter Score (NPS)
- Retention / Continuation Rate
- Repeat Service / Study Rate

SECTION 4

4) Complaint Handling & Responsiveness

- Number of Complaints by Customer Group
- Average Response Time
- % Complaint Closed within SLA
- Post-Resolution Satisfaction Score

SECTION 5

5) Access & Participation

- Service Access Rate
- Participation in Feedback Channels
- Number of Actionable Suggestions
- Two-way Communication Participation Rate

SECTION 6

6) Result Segmentation (Must Show)

- By Customer Group
- By Program / Service Type
- By Delivery Channel
- By Level / Segment

7.2 Results must show: • Trends (3–5 years) • Comparisons (Target / Benchmark) • Segmentation • Clear linkage to Category 3 processes

Notebook-style | Results-focused | Evidence-based

MUST-HAVE KPIs หมวด 7.3 : ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

Core Workforce Outcomes ที่องค์กรต้องรายงานตามแนวทาง TQA

SECTION 1: ENGAGEMENT & SATISFACTION

- Employee Engagement Index (%)
- Overall Job Satisfaction Score
- Organizational Commitment Score
- Leadership Trust Index
- Communication Effectiveness Score

แสดงแนวโน้ม 3–5 ปี และแยกตามกลุ่มบุคลากร

SECTION 2: CAPABILITY & COMPETENCY

- % Workforce Meeting Required Competency
- Critical Skill Coverage Ratio
- Average Training Hours per FTE
- Post-Training Effectiveness Score
- Digital / Future Skill Readiness Index

เชื่อมโยงกับ Workforce Planning และ Strategic Capability

SECTION 3: PERFORMANCE & PRODUCTIVITY

- High Performer Ratio (%)
- Performance Achievement Rate
- Productivity per FTE
- Goal Alignment Score (Individual ↔ Strategy)

สะท้อนการแปลงศักยภาพบุคลากรสู่ผลลัพธ์องค์กร

SECTION 4: RETENTION & SUSTAINABILITY

- Overall Turnover Rate
- Voluntary Turnover Rate
- Critical Talent Retention Rate
- Average Tenure (Critical Positions)
- Succession Coverage Ratio

เน้น Critical Roles และตำแหน่งเชิงกลยุทธ์

SECTION 5: WELL-BEING & WORK ENVIRONMENT

- Employee Well-being Index
- Work-Life Balance Score
- Absenteeism Rate
- Occupational Injury Rate
- Burnout Risk Indicator

Well-being เป็น Driver ของ Performance ไม่ใช่กิจกรรมเสริม

Workforce Results Logic (7.3)

Capability → Engagement → Performance → Retention → Sustainability

KPIs ทุกตัวต้องแสดง Levels | Trends | Comparisons และเชื่อมโยงกับระบบงานหมวด 5 และ 6

‘MUST HAVE KPIs – หมวด 7.4
ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

SECTION 1

BASIC 7.4 – ผลลัพธ์ภาพรวมเชิงระบบ

- จำนวน/อัตราเหตุการณ์ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือจริยธรรม
- แนวโน้มความเสี่ยงด้าน Governance & Societal Responsibility
- ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อความโปร่งใสขององค์กร

SECTION 2: OVERALL

7.4(1) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ

- อัตราการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (%)
- จำนวนกรณีไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับ
- จำนวนข้อบกพร่องร้ายแรงจากการตรวจสอบภายใน/ภายนอก
- แนวโน้มการเกิดเหตุด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย

SECTION 3: OVERALL

7.4(2) ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลและจริยธรรม

- จำนวนกรณีร้องเรียนด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล
- ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดการและปิดข้อร้องเรียน
- สัดส่วนข้อร้องเรียนที่จัดการได้ตาม SLA (%)
- แนวโน้มกรณีร้องเรียนด้านจริยธรรมและความโปร่งใส

SECTION 4: OVERALL

7.4(3) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน

- จำนวนโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่วัดผลลัพธ์ได้
- จำนวนผู้ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานเพื่อสังคม/ชุมชน
- ระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบต่อสังคมตามเป้าหมาย (%)
- ระดับความพึงพอใจของชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- แนวโน้มผลลัพธ์ด้านการสร้างคุณค่าแก่สังคม

MUST HAVE KPIs : หมวด 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน การตลาด และความยั่งยืนขององค์กร

(Aligned with TQA / EdPEx Results Logic – BOM-based)

SECTION 1

7.5ก(1) Financial Results

- Revenue Growth Rate (%)
- Revenue Structure by Mission
  - Education
  - Research
  - Academic & Social Services
- Operating Margin / Net Margin
- Cost per Output (Student / Research Project)
- % Non-Government Revenue

Financial viability is the foundation of mission sustainability.

SECTION 3

7.5ข(1) Market & Competitive Performance

- Market Share / Share of Voice
- Growth Rate of Target Segments
- Conversion Rate (Interest → Actual User)
- Brand Recognition / Reputation Index
- Benchmark / Ranking Position (National & International)

No comparison = no performance result.

SECTION 4

7.5ข(2) Strategic Value & Competitive Advantage

- Value per Customer / Stakeholder
- ROI of Strategic Initiatives
- Strategic Project Success Rate
- Time-to-Market / Time-to-Impact
- Differentiation Index (Measured Advantage)

SECTION 5

7.5ค Sustainability, Risk & Long-Term Stability

- Financial Resilience Index (Cash / Reserve Coverage)
- Risk Exposure Reduction (%)
- ESG-Linked Financial Indicatcors
  - Green Revenue
  - Social Impact per Budget
- Long-Term Investment Ratio
- Compliance Cost vs Risk Reduction

7.5 Results must demonstrate Viability • Competitiveness • Sustainability

Use trends, comparisons, and strategic linkage for every KPI.