



การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)”

ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ครั้งที่ 1 วันที่ 23 กันยายน 2564

โครงร่างองค์กร

โดย ผศ.ดร.พนาสัณฑ์ เกาะสุวรรณ



By Assistant Professor Dr. Phanasan Kohsuwan

pkohsuwan@gmail.com MB 081 844 4962; 092 092 2795

Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan (Dr.Sunny)

Current Position:

- *Managing Director, G.I. Holding Co., Ltd.*
- *Assistant Managing Director, Thai Flour Mill Industry Co., Ltd.*
- *Faculty Member, International College, Panyapiwat Institute of Management*
- *Associate Judge, Central Intellectual Property and International Trade Court of Thailand (CIPITC)*
- *Technical Sub-Committee and Lead Assessor for Thailand Quality Award (TQA), Office of Thailand Quality Award*
- *Mentor and Lead Assessor for Educational Criteria for Performance Excellence (EdPEX), Office of Higher Education Commission (OHEC)*
- *Examiner for Public Sector Management Quality Award (PMQA), Office of the Public Sector Development Commission*
- *EdPEX Committee, Kasetsart University*
- *EdPEX Committee, Thammasat University*
- *Committee, School of Agro-Industry Mae Fah Luang University*
- *Committee, MS Certification (Thailand) Co., Ltd.*

Past Experience

- *Assistant President (General Manager), Petchburi (Hua Hin) Campus, Stamford International University (STIU), a member of world largest Higher Education Network, Laureate International Universities*



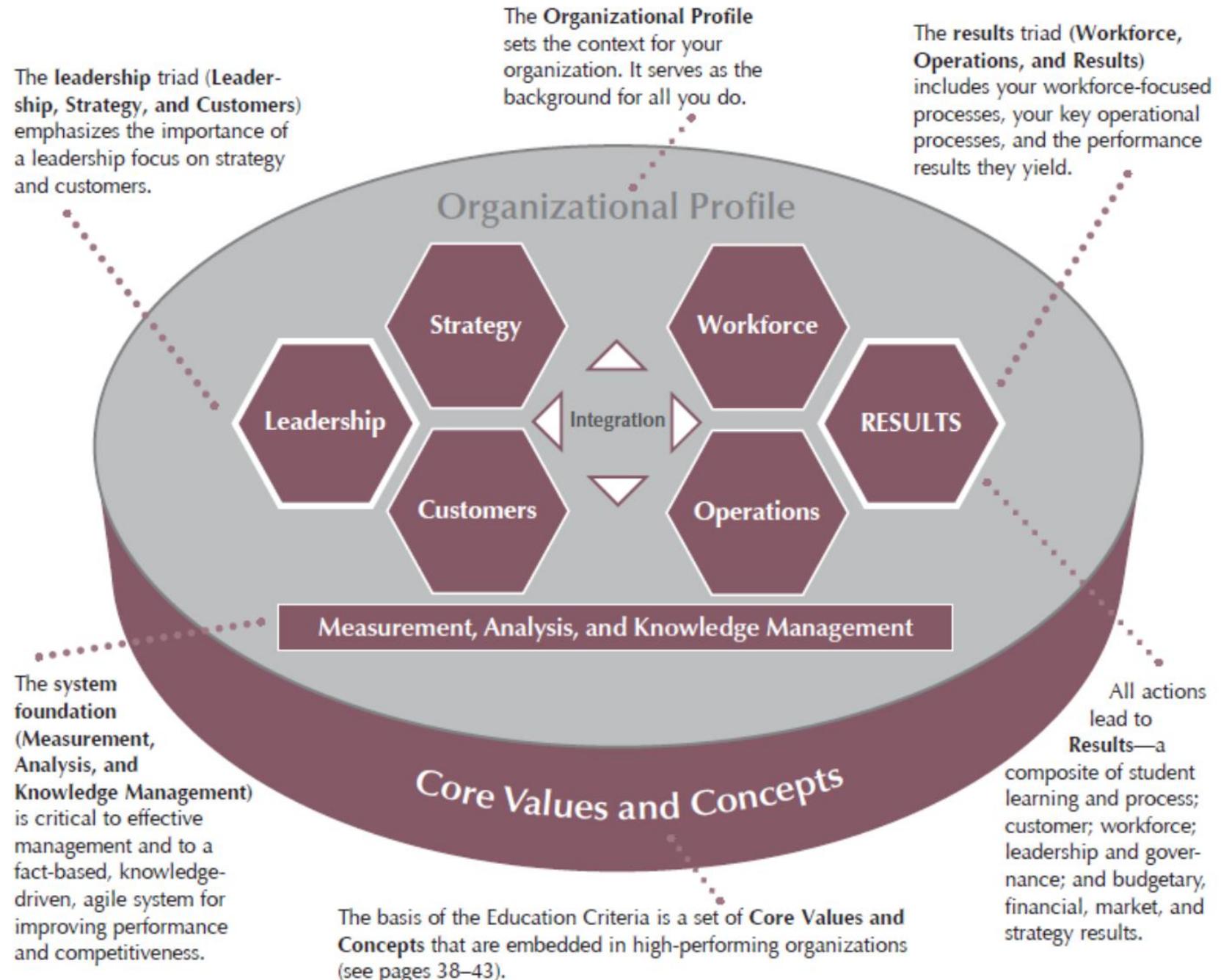


ความสำคัญของ **โครงสร้างองค์กร**



- ❑ สถาบัน**สามารถใช้ประเมินตนเองในเบื้องต้น** หากสามารถระบุได้ว่ามีประเด็นใดที่ไม่มีสารสนเทศ มีน้อย หรือขัดแย้งกัน จะสามารถใช้ประเด็นเหล่านั้นมาวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ
- ❑ โครงสร้างองค์กรทำให้**เข้าใจบริบทของสถาบัน วิธีที่ใช้ปฏิบัติการ** และทำให้สถาบัน**สามารถระบุลักษณะเฉพาะของตน** เพื่อใช้ตอบคำถามของเกณฑ์ในหมวด 1 -7 การตอบคำถามทั้งหมดในเกณฑ์ควรสัมพันธ์กับบริบทของสถาบันที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร
- ❑ โครงสร้างองค์กรช่วยให้สถาบัน**สามารถระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป** และช่วยให้สถาบัน**มุ่งเน้นไปที่ข้อกำหนดและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ**

Baldrige Framework



โครงสร้างองค์กร



คือ ภาพรวมของสถาบัน และสภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

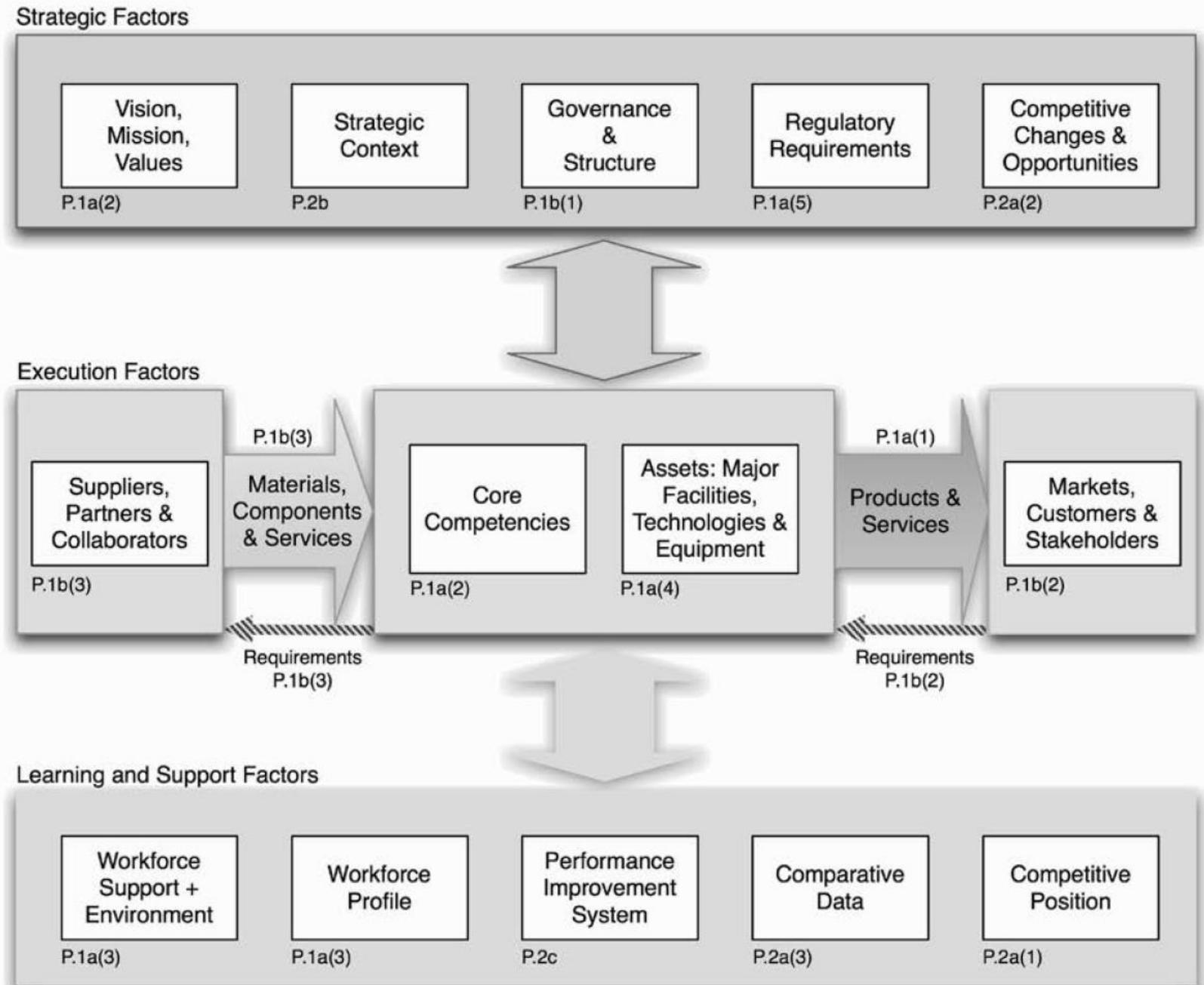
P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

- ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)
- ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

P.2 สถานการณ์ของสถาบัน (Organizational Situation)

- ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)
- ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)
- ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement System)

Organizational Profile



โครงการองค์กร



P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

: คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

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

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

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

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

P Organizational Profile

The **Organizational Profile** is a snapshot of your organization and its strategic environment.

P.1 Organizational Description: What are your key organizational characteristics?

a. Organizational Environment

- (1) **EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE Offerings** What are your main EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE offerings (see the note on the next page)? What is the relative importance of each to your success? What modalities do you use to deliver your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES?
- (2) **MISSION, VISION, VALUES, and Culture** What are your MISSION, VISION, and VALUES? Other than VALUES, what are the characteristics of your organizational culture, if any? What are your organization's CORE COMPETENCIES, and what is their relationship to your MISSION?
- (3) **WORKFORCE Profile** What is your WORKFORCE profile? What recent changes have you experienced in WORKFORCE composition or in your needs with regard to your WORKFORCE? What are
 - your WORKFORCE or faculty/staff groups and SEGMENTS;
 - the educational requirements for different faculty/staff groups and SEGMENTS;
 - the KEY drivers that engage them;
 - your organized bargaining units (union representation), if any; and
 - your special health and safety requirements, if any?

Culture. Organizational culture—the **shared beliefs, norms, and values that create the unique environment within an organization**—can have a profound effect on decision making, workforce engagement, customer engagement, and organizational success.

Since 2000, the Criteria have asked about **organizational values, a key element of organizational culture**. In the years since then, questions relating to culture—some using the term, and some referencing behaviors underlying culture—have been incorporated into the Criteria. The Criteria now ask explicitly about other **characteristics of your organizational culture** and how leaders and the organization create and reinforce that culture.

Values are “the **guiding principles and behaviors** that embody how your organization and its people are **expected to operate.**”

Core Values

Core values serve two significant functions in organizations. They serve as boundary conditions and empowering conditions.

Boundary conditions—Values are the guiding principles that **no employee should violate**. Violation goes outside the acceptable norms of the organization and can result in disciplinary action.

Empowering conditions—Values are the **guiding principles that empower employees to act**. Commitments made to customers, employees, and other stakeholders that conform to the organization's core values should always be permitted and should never lead to negative consequences for an employee.

Source: <https://www.nist.gov/blogs/blogrige/c-v-d-culture-minus-values-equals-destiny>

โครงร่างองค์กร

P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

: คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้านองค์ประกอบของบุคลากรหรือที่เกี่ยวกับความจำเป็นของสถาบันในเรื่องนี้

- กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงาน เป็นอย่างไร
- ข้อกำหนดด้านวุฒิทางการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภท มีอะไรบ้าง
- อะไรคือปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพันและเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
- กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับสถาบัน (เช่น สภาพนักงาน/สภาคณาจารย์/สภาลูกจ้าง) มีอะไรบ้าง (ถ้ามี)
- ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของสถาบัน มีอะไรบ้าง (ถ้ามี)



โครงร่างองค์กร



P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

: คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(4) สินทรัพย์ (Assets)

สถาบัน มีอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจ อะไรบ้าง

(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)

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

The **Organizational Profile** is a snapshot of your organization and its strategic environment.

P.1 Organizational Description: What are your key organizational characteristics?

- (4) **Assets** What are your major facilities, equipment, technologies, and intellectual property?
- (5) **Regulatory Environment** What are your KEY applicable occupational health and safety regulations; accreditation, certification, or registration requirements; education sector standards; and environmental, financial, and EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE regulations?

b. Organizational Relationships

- (1) **Organizational Structure** What are your organizational leadership structure and GOVERNANCE structure? What structures and mechanisms make up your organization's LEADERSHIP SYSTEM? What are the reporting relationships among your GOVERNANCE board, SENIOR LEADERS, and parent organization, as appropriate?
- (2) **Students, Other CUSTOMERS, and STAKEHOLDERS** What are your KEY market SEGMENTS, student and other CUSTOMER groups, and STAKEHOLDER groups, as appropriate? What are their KEY requirements and expectations for your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES, student and other CUSTOMER support services, and operations, including any differences among the groups?
- (3) **Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS** What are your KEY types of suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS? What role do they play in producing and delivering your KEY EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and your student and other CUSTOMER support services, and in enhancing your competitiveness? What role do they play in contributing and implementing INNOVATIONS in your organization? What are your KEY supply-network requirements?

โครงสร้างองค์กร



P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

: คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

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

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

ส่วนตลาด ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบัน มีอะไรบ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการ การบริการสนับสนุน และการปฏิบัติการ อะไรคือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม

โครงสร้างองค์กร



P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

: คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

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

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีใครบ้าง แต่ละกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้มีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างหลักสูตรและการดำเนินการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน

กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบันอย่างไร สถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) อะไรบ้าง

Supply network Related to the concept of **ecosystems**, organizations' means of producing educational programs and services and delivering them to their students and other customers increasingly involve more than a simple chain from supplier, to supplier, to organization. Complex organizations may coordinate the activities of many suppliers, and some organizations may be a part of a complex network of organizations, each with a vital role in production or delivery. Increasingly, these entities are **interlinked and exist in interdependent** rather than linear relationships. Success depends on recognizing and **managing these interdependencies to achieve alignment**.

The Criteria now use the term supply network to refer to **the entities involved in producing educational programs and services and delivering them to students and other customers**. There is increased emphasis on **supply-network alignment, collaboration, and agility**.

Business ecosystems As education organizations increasingly offer **multidisciplinary products and services**, leaders need to lead their organizations as part of **interrelated cross-industry**, domestic and sometimes global systems—called ecosystems. These **broad, interdependent collaborative networks** may include traditional partners and collaborators, but also competitors, organizations outside the education sector, communities, students, and other customers. Organizational growth may depend on the **collective growth of the ecosystem** and its ability to prepare for the future. And as competition comes from organizations in different industries, organizations may be able to stand out from their competitors through new and novel offerings, possibly through the ecosystem. In an expansion of the systems perspective offered by the Criteria, the term appears in the Core Values and Concepts section and in notes to the Criteria. In the Criteria themselves, the addition of considerations for suppliers, partners, collaborators, students, other customers, and competitors to some questions and notes emphasizes the importance of thinking broadly about business ecosystems.

โครงการองค์กร

P.2 สถานการณ์ของสถาบัน (Organizational Situation)

: สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันคืออะไร



ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position)

ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและประเภทอะไรบ้าง

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*)

(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

ระบุแหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากธุรกิจอื่น สถาบันมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้

โครงสร้างองค์กร



P.2 สถานการณ์ของสถาบัน (Organizational Situation)

: สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันคืออะไร

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement System)

ระบุระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมถึงกระบวนการของสถาบัน สำหรับการประเมินผลและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการของสถาบันที่สำคัญ

P.2 Organizational Situation: What is your organization's strategic situation?

a. Competitive Environment

- (1) **Competitive Position** What are your relative size and growth in your education sector or the markets you serve? How many and what types of competitors do you have?
- (2) **Competitiveness Changes** What KEY changes, if any, are affecting your competitive situation, including changes that create opportunities for INNOVATION and collaboration, as appropriate?
- (3) **Comparative Data** What KEY sources of comparative and competitive data are available from within the education sector? What KEY sources of comparative data are available from outside the education sector? What limitations, if any, affect your ability to obtain or use these data?

b. Strategic Context

What are your KEY STRATEGIC CHALLENGES and ADVANTAGES?

c. PERFORMANCE Improvement System

What is your PERFORMANCE improvement system, including your PROCESSES for evaluation and improvement of KEY organizational projects and PROCESSES?

Terms in SMALL CAPS are defined in the Glossary of Key Terms (pages 46–54).

STRATEGIC ADVANTAGES Those market benefits that exert a decisive influence on your organization's likelihood of **future success**. These advantages are frequently **sources of current and future competitive success** relative to other providers of similar educational programs and services. Strategic advantages generally arise from either or both of two sources:

- (1) **core competencies**, which focus on building and expanding on your organization's internal capabilities, and
- (2) **strategically important external resources**, which your organization shapes and leverages through key external relationships and partnerships.

When an organization realizes both sources of strategic advantage, it can **amplify its unique internal capabilities by capitalizing on complementary capabilities in other organizations**.

STRATEGIC CHALLENGES Those **pressures** that exert a decisive influence on your organization's likelihood of **future success**. These challenges are frequently driven by your organization's **anticipated collaborative environment and/or competitive position** in the future relative to other providers of similar educational programs and services. While not exclusively so, strategic challenges are generally externally driven. However, in responding to externally driven strategic challenges, your organization may face internal strategic challenges.

External strategic challenges may relate to student, other customer, or market **needs or expectations**; changes in educational programs and services; technological changes; or budgetary, financial, societal, and other risks or needs. **Internal strategic challenges** may relate to capabilities or human and other resources.