



Proven leadership and management practices for high performance

หมวด 4

การวัด วิเคราะห์

และการจัดการความรู้

รศ.นพ.จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์

คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

9 พฤษภาคม 2567



แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกณฑ์ EdPEx

- เกณฑ์ EdPEx หมวด 4
- หัวข้อ 4.1
- หัวข้อ 4.2
- ผลลัพธ์สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในหมวด 4



กลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า) เน้นให้เห็น ความสำคัญว่าการนำองค์กรต้อง มุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า

โครงสร้างองค์กร ปังบอกถึงบริบทและอธิบาย วิธีการปฏิบัติขององค์กร สภาพแวดล้อม การดำเนินการ เป็นบริบทพื้นฐานของ การดำเนินงานทุกอย่างของสถาบัน

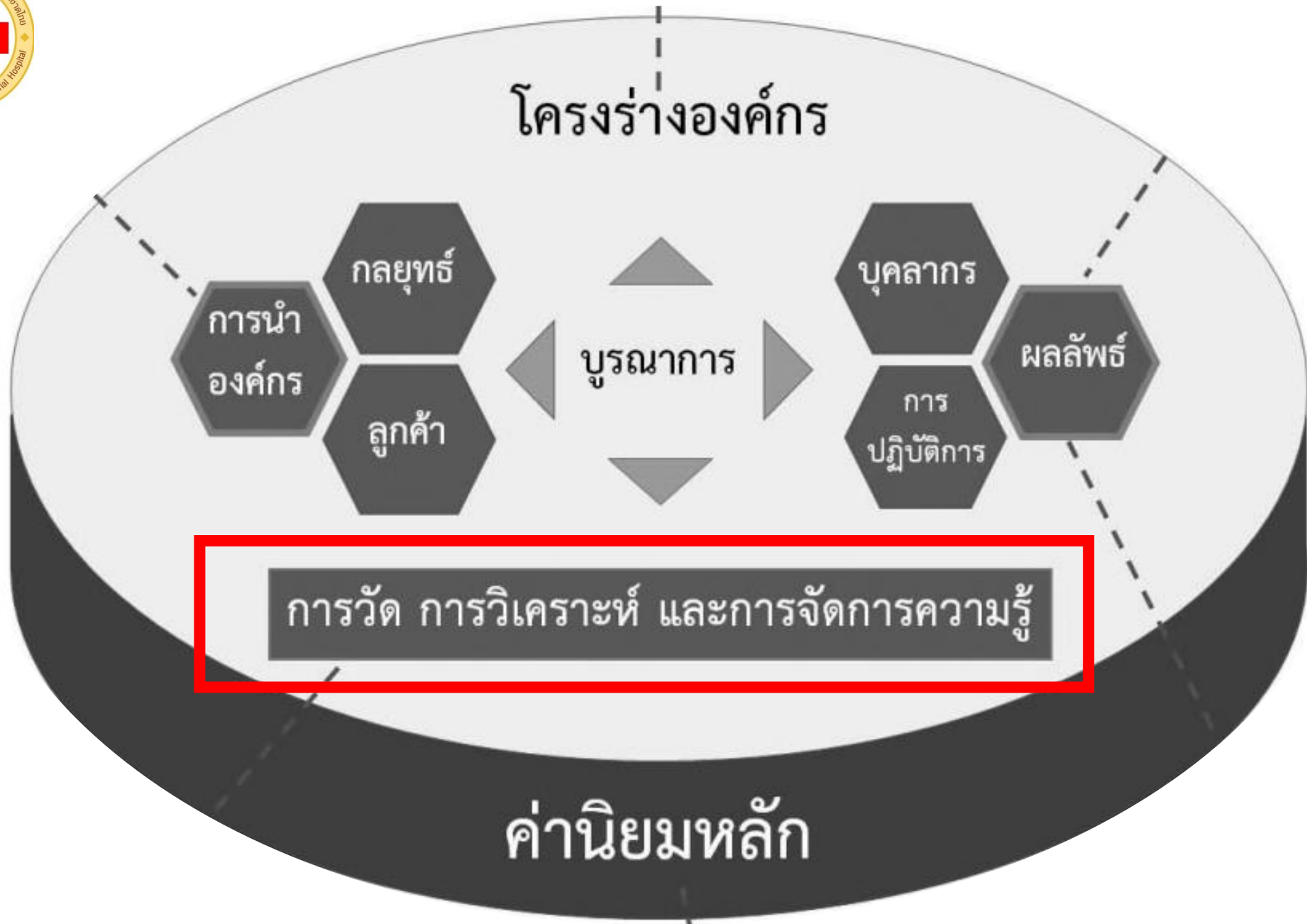
กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์) ประกอบด้วยกระบวนการที่ มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการ ปฏิบัติการ ที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่ได้จากการ ดำเนินการ



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

พื้นฐานของเกณฑ์ EdPEx มาจากชุด ของค่านิยมและแนวคิดหลัก ซึ่งฝังลึก ในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี (ดูหน้า 1-16)

การปฏิบัติการทุกด้านมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของ ผู้เรียน และด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้าน ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ด้าน บุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและ การกำกับดูแลองค์กร รวมถึงผลลัพธ์ด้าน งบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์





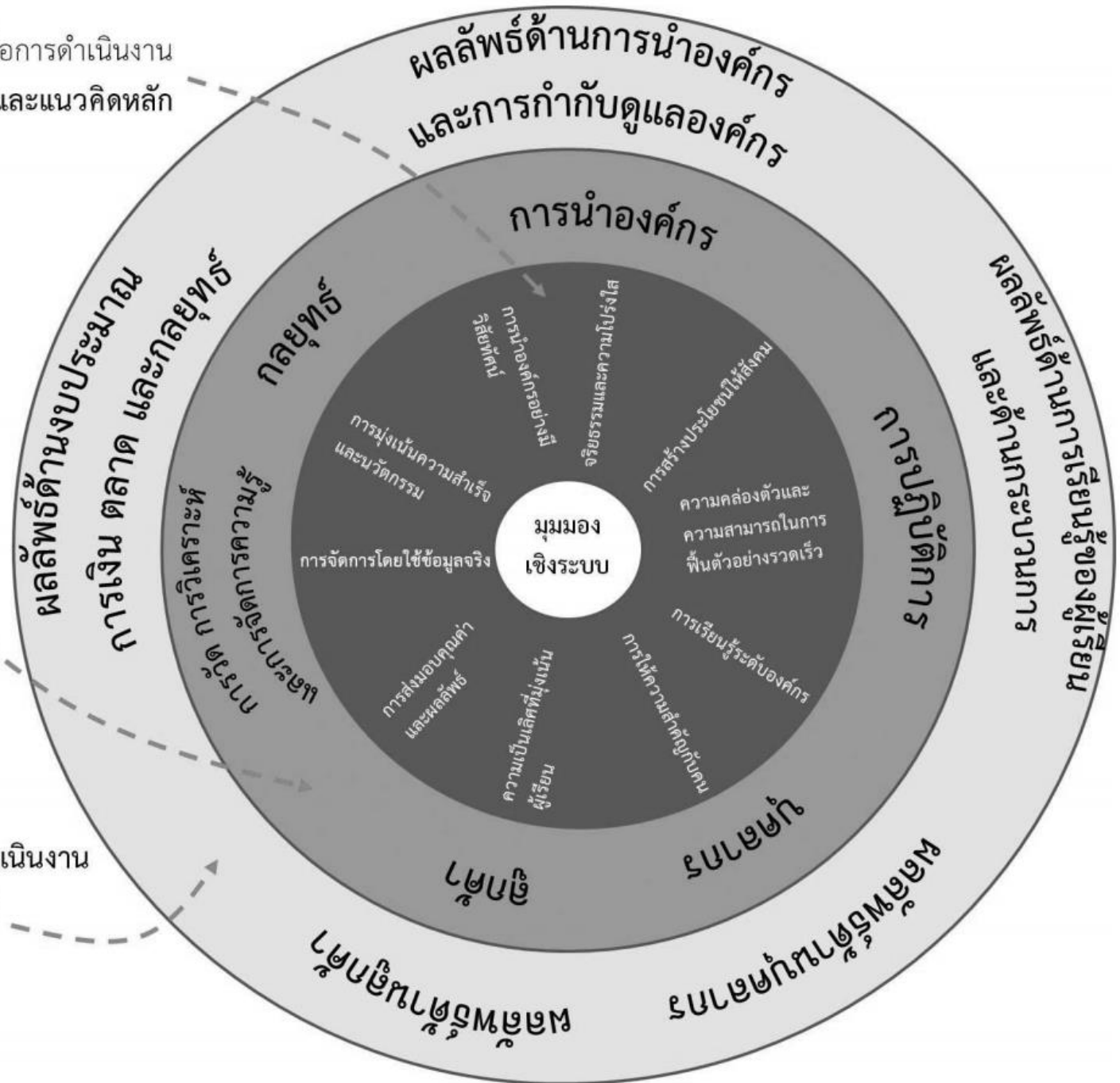
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) (90 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ถ้ามองว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน และสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงาน
ที่เป็นเลิศสร้างจากค่านิยมและแนวคิดหลัก

ซึ่งถูกฝังลึกไว้ในกระบวนการ
ที่เป็นระบบ (หมวด 1-6)

ผลลัพธ์การดำเนินงาน
(หมวด 7) ที่ได้



การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบัน ทั้งภายในสถาบันและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและ
กลยุทธ์ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์
และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของกลุ่มแข่ง ของวงการศึกษา และวงการอื่น
ที่เกี่ยวข้อง การบริหารผลการดำเนินการของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูล และสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ข้อมูลสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจ และอินเทอร์เน็ต (รวมทั้งสื่อสังคมออนไลน์)

ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

- ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินการด้านลูกค้า การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน
- ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร คู่ความร่วมมือ ต้นทุน งบประมาณ และการเงิน
- ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง สถาบันควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น การปฏิบัติการ งบประมาณ การเงิน และสังคม

MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด

“ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกปริมาณปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (ตั้งแต่หมวด 1-6) หลักสูตร โครงการ บริการ และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน (ผลสัมฤทธิ์) ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากตัววัดเดียว) หรือเป็นการใช้ตัววัดหลายตัวมาประกอบกัน

เกณฑ์ EdPEx นี้ ไม่ได้แบ่งแยกระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม มีผู้นิยมใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” ในกรณีดังนี้

(1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่เป็นตัววัดผลการดำเนินการนั้นโดยตรง (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวชี้วัดความไม่พึงพอใจแต่ไม่ใช่ตัววัดผลความไม่พึงพอใจโดยตรง) และ

(2) เมื่อการวัดผลเป็นตัวทำนาย “ตัวชี้วัดนำ” (Leading Indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่สำคัญกว่า (เช่น ความพึงพอใจของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวชี้วัดนำถึงการคงอยู่ของผู้เรียน)

การวัดผลการดำเนินการของสถาบันจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้ เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียน และผู้ปกครอง ลูกค้ายกลุ่มอื่น บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สาธารณะ และชุมชน ดังนั้นผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและการเงิน แต่รวมถึงผลลัพธ์ด้านกระบวนการ ความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำสถาบัน กลยุทธ์และด้านสังคม

คำถาม & คำตอบ





4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (Measurement, Analysis, Review, and Improvement of Organizational Performance): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ ของสถาบัน (45 คะแนน)



ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

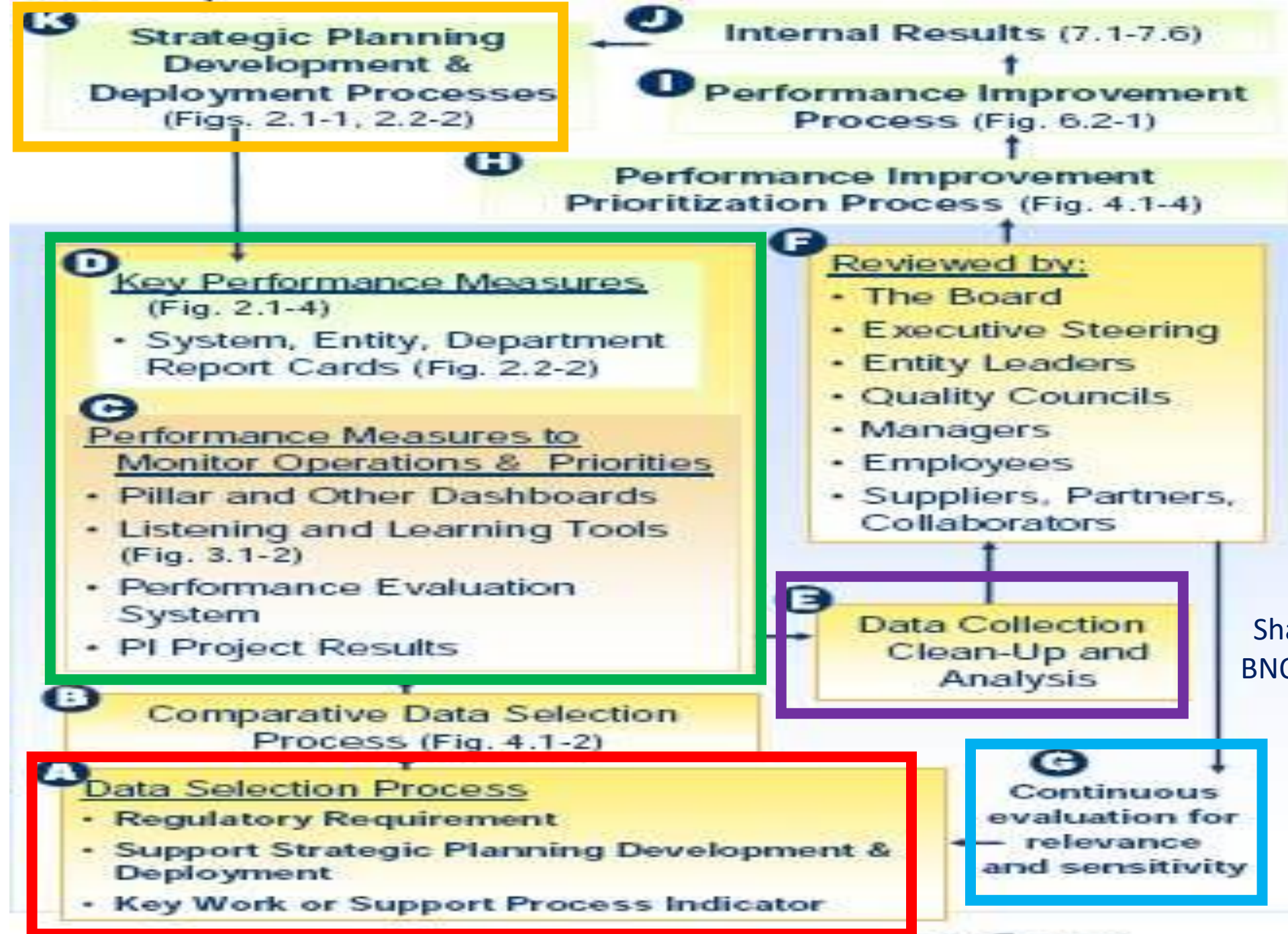
(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

สถาบันมีวิธีการติดตามข้อมูลและสารสนเทศของการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- เลือกรวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน
- ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- แก้ไขหรือปรับตัววัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลา สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน

สถาบันมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว



Sharp Healthcare
BNQA winner 2007

Figure 4.1-1: Performance Measurement System



Figure 4.1-4 Performance Monitoring Model (PMM)

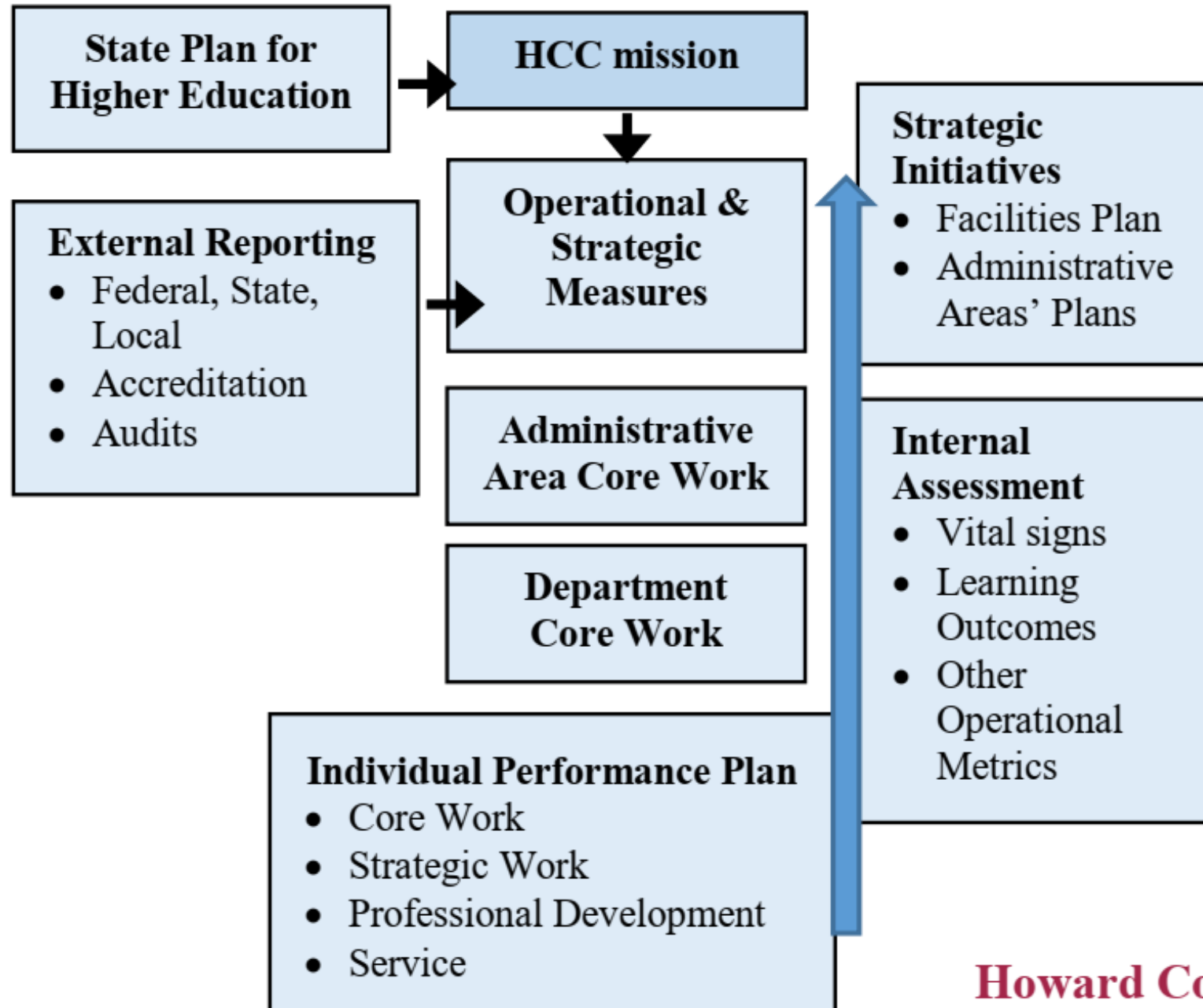




Figure 4.1-1 Performance Measurement Selection Process

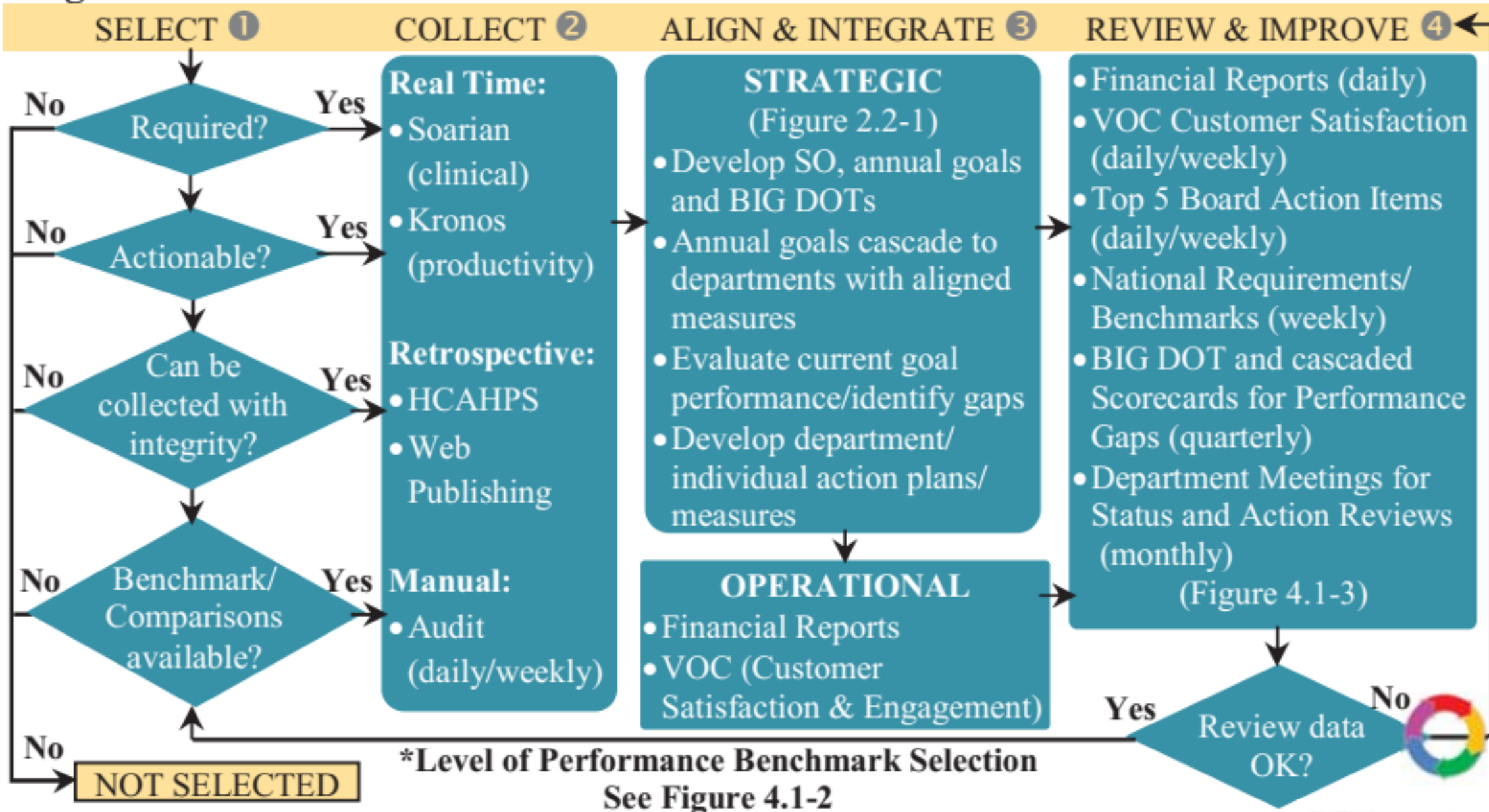




Figure 4.1-1 Board of Trustees Key Performance Indicators

Ends	Key Performance Indicators	Figure
Strategic Planning	MHEC (Indicators mandated by State of Maryland-reported annually) – Annual unduplicated headcount enrollment; market share segments and high school enrollment Baldrige score HCC – Selected internal survey questions such as satisfaction with strategic planning process	7.5-1,10,16
Student and Stakeholder (Customer) Focus	IDEA student evaluation of instruction-course level; HCC comment cards HCC YESS survey satisfaction with instruction, CCSSE MHEC – Graduate satisfaction; employer satisfaction, wage growth Baldrige score	7.2-3-8
Measurement, Analysis, and Knowledge Management	MHEC successful-persister rate after four years; graduation-transfer rate after four years; performance at transfer institutions; graduation-transfer rate after four years Baldrige score	7.1-5-8
Workforce Focus	HCC – Job satisfaction annual workforce report; QUEST survey questions such as “opportunity for job training; safe workplace; employee appraisal process,” etc. MHEC – Percent minorities of full-time faculty and full-time administrative/ professional staff Baldrige score	7.3-3, 7.3-6-16
Operations Focus	HCC – Update on learning outcomes assessment projects; licensure exam passing rate nursing, paramedic, and cardiovascular technology MHEC–associate degrees and credit certificates awarded Baldrige score	(AoS) 7.1-1,16 7.5-6-9
Leadership	HCC QUEST survey ratings of board, president, and vice presidents and other selected internal QUEST survey questions MHEC – Tuition and fees as a percentage of tuition and fees at Maryland public four-year institutions; percentage of expenditures on instruction, academic support, student services, and other educational expenses Baldrige score	7.4-1 7.5-2,7,8



หมายเหตุ 4.1 คำถามในหัวข้อนี้มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ระบบการวัด วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรครอบคลุมตัววัดทุกด้านที่สำคัญของสถาบัน รวมถึงการนำองค์กร (หมวดที่ 1) กลยุทธ์ (หมวดที่ 2) ลูกค้า (หมวดที่ 3) บุคลากร (หมวดที่ 5) และการปฏิบัติการ (หมวดที่ 6)

หมายเหตุ 4.1ก(1) การแก้ไขและปรับตัววัดให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลาเพื่อสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน ซึ่งอาจหมายถึงรวมถึงการปรับใช้ตัววัดที่แตกต่างจากเดิม หรือปรับช่วงเวลา/ความถี่ของการวัด การปรับเปลี่ยนเหล่านี้อาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกฎระเบียบ การเมือง สภาพสังคม ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน นวัตกรรมของกระบวนการหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจของสถาบัน การเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ของคู่แข่ง หรือการเพิ่มผลิตภาพของสถาบัน



ตัวอย่างบูรณาการ หัวข้อ 1.1 ?

SENIOR LEADERSHIP SYSTEM

- ✓ Setting & Deploying Values, Direction, Performance Expectations
- ✓ Creating Environment
- ✓ Communicating

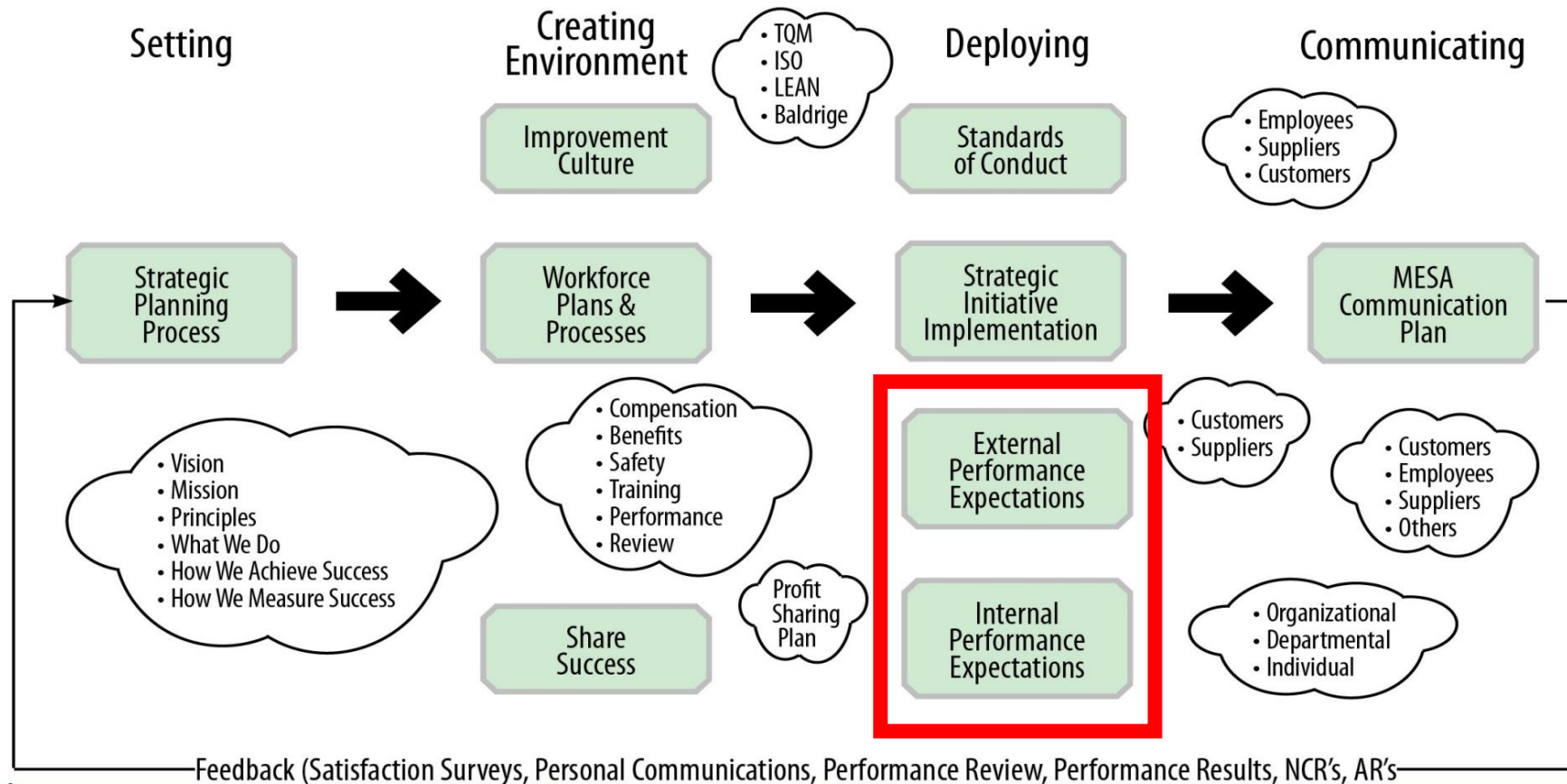


Figure 1.1-2 MESA's Senior Leadership System

ตัวอย่าง บุรณการ หัวข้อ 2.2 ?





บูรณาการ หัวข้อ 6.1 ?

Work Systems & Key Processes	Key Requirements	Example In-Process KPIs	Example Outcome KPIs
Student Intake			
Recruiting and Admissions	Access to Services Accuracy Timeliness Financial Support Compliance	College Connection Visits; Recruitment Events; STU 194 Application Counts/Completion	Enrollment FA Award and Processing Time Compliance NSO Attendance Student Satisfaction
Testing and Placement		Refresher Course Enrollment; TSI Exam Appointments	
Financial Aid		FAFSA completion; # Students Needing Verification Forms	
New Student Orientation		Registration ready students at NSO	
Student Learning			
Teaching	Quality Instruction Learning Access to Faculty Engagement Program Relevance	Student Evaluation of Teaching	Course Completion Rates Productive Grade Rates High Risk Course Rate Student Satisfaction Program Effectiveness
Tutoring		% Students Attending Tutoring	
Curriculum Development/Review		Process Milestone Completion	
New Program Development		Milestone Review Outcomes	
Program Review*		Process Milestone Completion	
Student Success & Completion			
Degree/Certificate Completion	Accuracy Timeliness	Weekly Graduation WIG Report; Graduation Lead Measures; 30 and 45 Hour Touchpoints	Graduation WIG Graduation Rate Employment Rate Transfer Rate
Transfer		30 Hour Intent; 30 and 45 Hour Touchpoints; Student Assists w/Transfer Application	
Student Support			
Advising	Access Consistency Timeliness Engagement Support	Advising scorecard; Contact Rate; Wait Times; 15, 30, 45 Hour Touch Points; ISP Assignment	Persistence Advising Ratio # Certified Advisors Student Satisfaction Report on Disability Svcs VA Report Engagement Indicators
Disability Support		Ltrs of Accommodation; Contact Rate; Wait Times	
Veteran's Affairs		Certifications Completed; Contact Rate and Wait Times	
Student Engagement		# Students Involved in Clubs/Orgs	
Counseling		# of Student Sessions	
Operational Support Systems			
Information Technology	Ease of Use Access Accuracy Timeliness Safety & Security	Help Desk Effectiveness	Customer Satisfaction Supply Cost Savings Work Order Completion Injury Rates Emergency Drill Results
Human Resource Management		Days to Fill Positions	
Supplier Management		Procurement Purchase Cycle Time	
Facilities Management		Work Order Turnaround Time	
Safety & Emergency Prep		Emergency Prep Drill Results	
Figure 6.1-3 Work Systems, Key Processes, Key Requirements, KPIs *Program Review applies to Support Services and Systems as well as Academic Programs			

คำถาม & คำตอบ



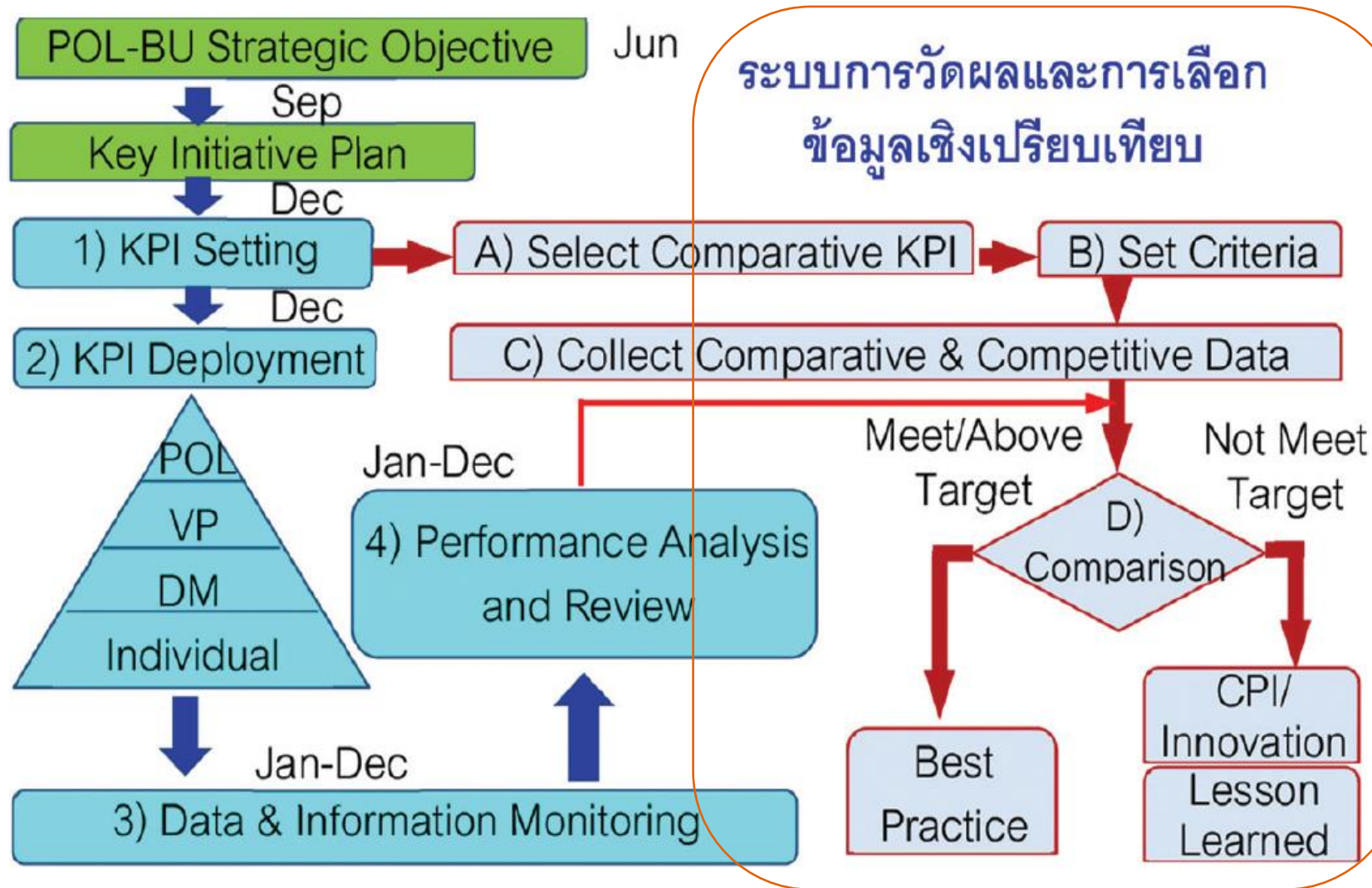


ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจด้วยข้อมูลจริง

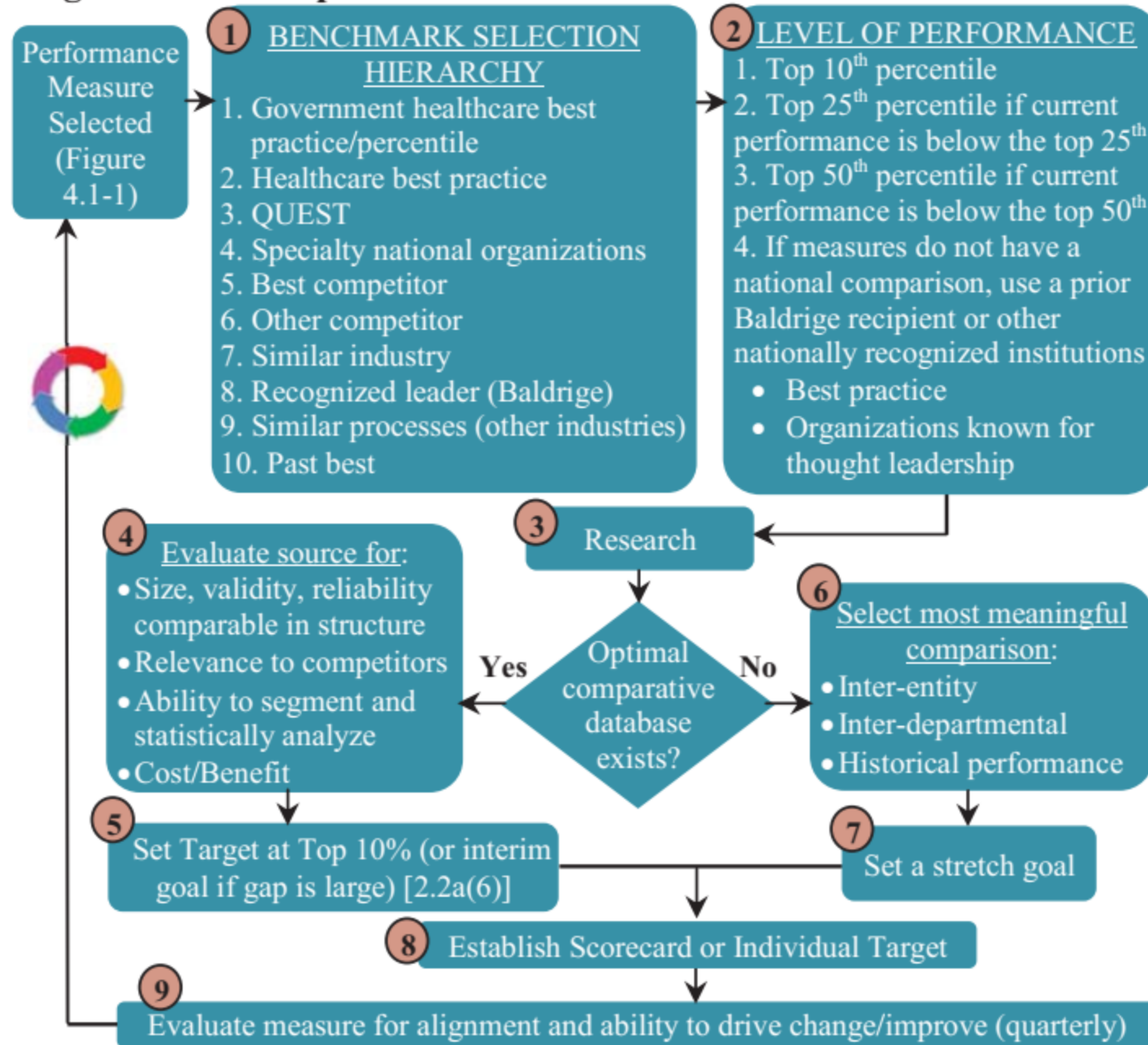
หมายเหตุ 4.1ก(2) ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สถาบันเลือกควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและในระดับกลยุทธ์ ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและผลการดำเนินการในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา ข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างสถาบันกับคู่แข่งและสถาบันอื่นๆ ที่มีหลักสูตร และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน

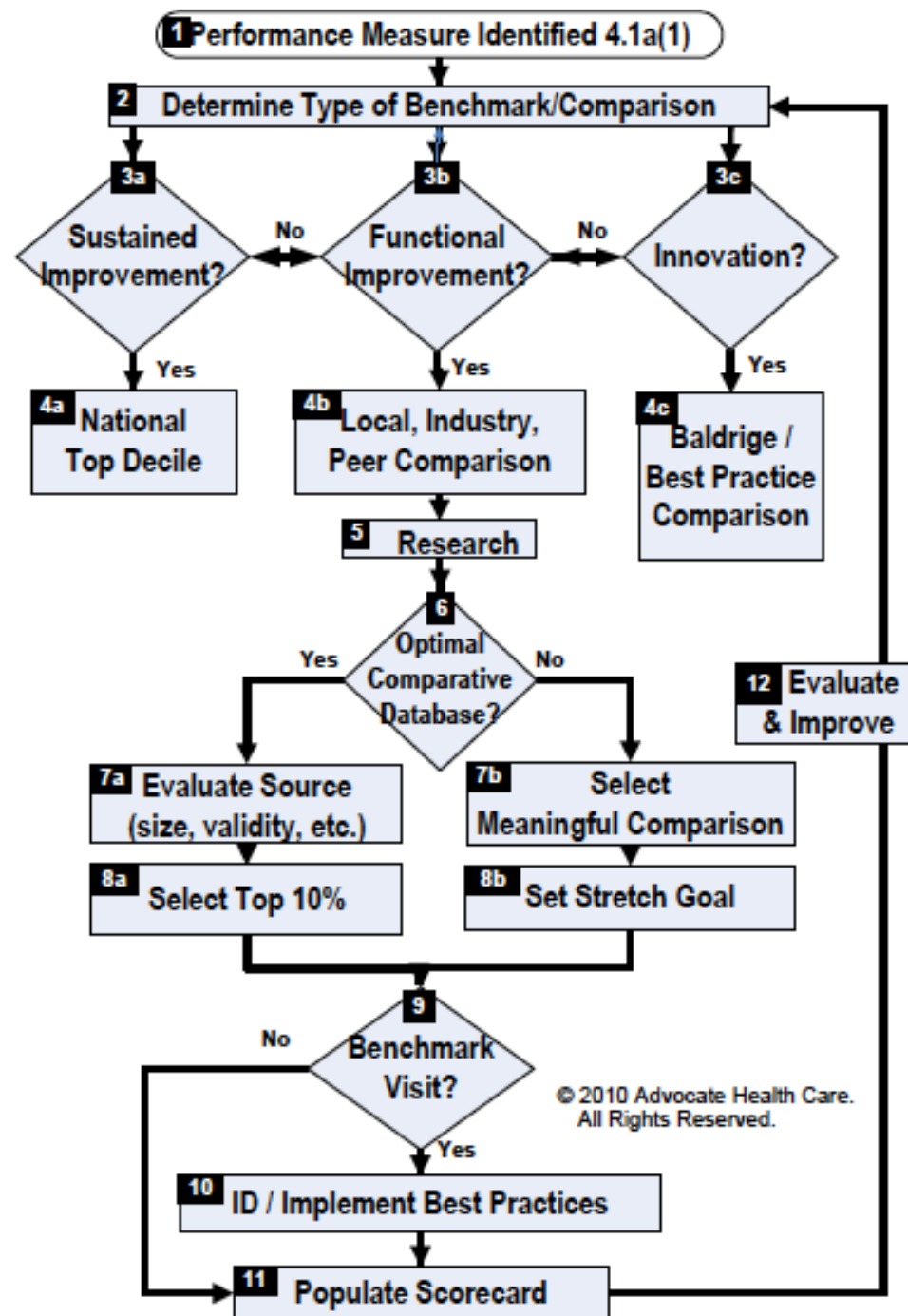


ที่มา: เส้นทางการวัดผลขององค์กร (<https://www.tqa.or.th/cover/roadmap/>)



Figure 4.1-2 Comparative Data Selection Process





KSDs (Figure 2.2-1 & 2.2-2 Linkage & Strategic Advantage)	Current Performance as of 12/2015	DCF Trend	Comparison to Competitors (Growth 2014-2015)	Comparison to Benchmarks	2016 Performance Projection	Longer-Term Performance Projection (3 Years)	Stakeholder Impacted				
							WF	C	CO	F	S
Safety	98%	+7%	N/A	Top Decile	95%	95%	X	X	X	X	X
Sales Loyalty & Service Loyalty (1, 2, 3,4,8,10 + SA: CCS)	72.8% 67.4%	+6%/ +5%	+1%; +1% (Region)	+1%; +1% (CVP Grp)	74% 68%	75% 70%	X	X		X	X
Volume (\$s) (1-10, 15)	\$125M	+9.5%	+8% (FD2) +13% (FD1)	+14.4% (20 Grp)	+5%	+10%	X			X	X
Gross (Profit pre tax) (1-10, 15)	\$2.8M	+14.2%	+10.9 (FD2) + 8.6% (FD1)	+9.6% (20 Grp BM)	+5%	+10%	X			X	X
Productivity: Gross Per Employee/Month (4,5,6,7,14,15)	\$8,585	+2%	+7% (FD2) +10% (FD1)	+5% (Bmark)	\$8,750	\$9,000	X		X	X	X
VOC Score (3,4,6,8,10, 12,15 + SA: CCS)	85	N/A	72 (FD2) 75 (FD1)	83.1 (20 Grp BM)	88	88	X	X		X	X
Training (Hours/Emp.) (3,8,9,10,16 +SA: EE)	71.2	+45%	*	50 (PPL)	60	60	X	X		X	X
Employee Sat/Eng CEM NES (12,13,14,17+SA: EE)	71	+34%	*	+17%	60	70	X	X	X	X	X
Community Partnerships (Hours volunteered/per emp.) (18+ SA: CP)	30	Sus-tained	*	It's DCF 47	40	40	X	X	X	X	X
Process Improvements (Baldrige Systems) (9,11 12,14,16+ SA: SQS)	87% Green	+4%	*	None	Sustain 80%	80-90%	X	X	X	X	X
Sales Market Share (NVS&UVS) (1, 3,4,8,15 +SA:CCS/SQS/CP/EE)	31.1%	+8%	FD2 24.7%	FD1 44.3% (-1pt)	33%	35%	X		X	X	X
President's Award (All+ SA: CCS)	Won (13 of 17 yrs)	+1 yr	1 of 17 yrs (FD1& FD2)	It's DCF	Win	Win	X	X		X	X
WF = Workforce; C = Customer; Co = Community; F = Ford; S = Shareholders; NT = Not tracked; * = Top competitors do not track/not available; N/A=Not available											

คำถาม & คำตอบ





ข. การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review, and Improvement)

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของสถาบันอย่างไร รวมทั้งการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้ สถาบันวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนและทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ สถาบันและผู้มีระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ประเมินความสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน สมรรถนะหลัก สถานะทางการเงิน (financial health) และความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของสถาบันและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินการอยู่

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ

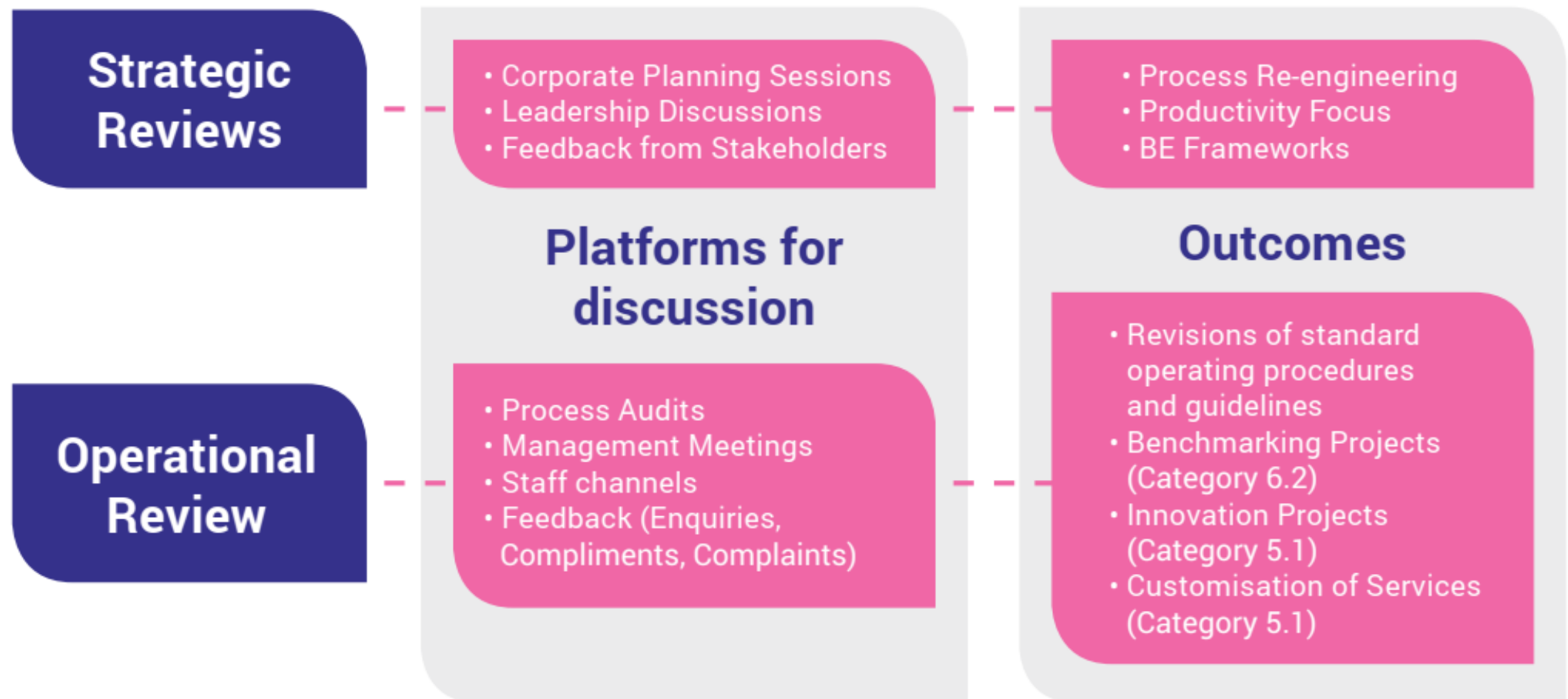


Figure 5.2.3: Strategic and operational reviews drive process improvements in MOM



Team	Review Areas/Actions	Freq
Board	CPU KPI performance; modify KPIs; set targets	Annually
ACD and College Leadership	Data Days – Action Plans and KPIs	Semi-Annually
PVC	WIG and CPU KPIs and comparisons; SP progress; updates on MVV; budget matters; financial performance	Weekly
VC/VP	Action plan progress; updates on KPIs; coordination and issue resolution	Monthly
College Leadership Teams	WIG, CPU, KPI performance; KPIs and comparisons as data changes occur; SP progress; budget development and status; financial performance; staff initiatives, proposals and actions	Weekly
Budget Teams	Review, evaluate, prioritize, and allocate financial resources	Annual
Program Review Teams	Program Review Process and Outcomes	Annual

Figure 4.1-2 AC Performance Review Structure



หมายเหตุ 4.1ข การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับสถาบัน วงการการศึกษา และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบการหาค่าความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (*) ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท ทั้งการเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ข้อมูลด้านงบประมาณ การเงินและตลาด ข้อมูลด้านปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน/เปรียบเทียบ การวิเคราะห์เหล่านี้ควรคำนึงถึงตัววัดที่เป็นข้อกำหนดและมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย (*).

การวิเคราะห์อาจใช้วิทยาการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science techniques) ซึ่งตรวจจับและแปลความหมายรูปแบบของลักษณะข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) กิจกรรมดังกล่าวเหล่านี้ อาจดำเนินการเองภายในสถาบัน หรือดำเนินการร่วมกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อสถาบัน

 Advocate Good Samaritan Hospital
**2010 Malcolm Baldrige
National Quality Award**

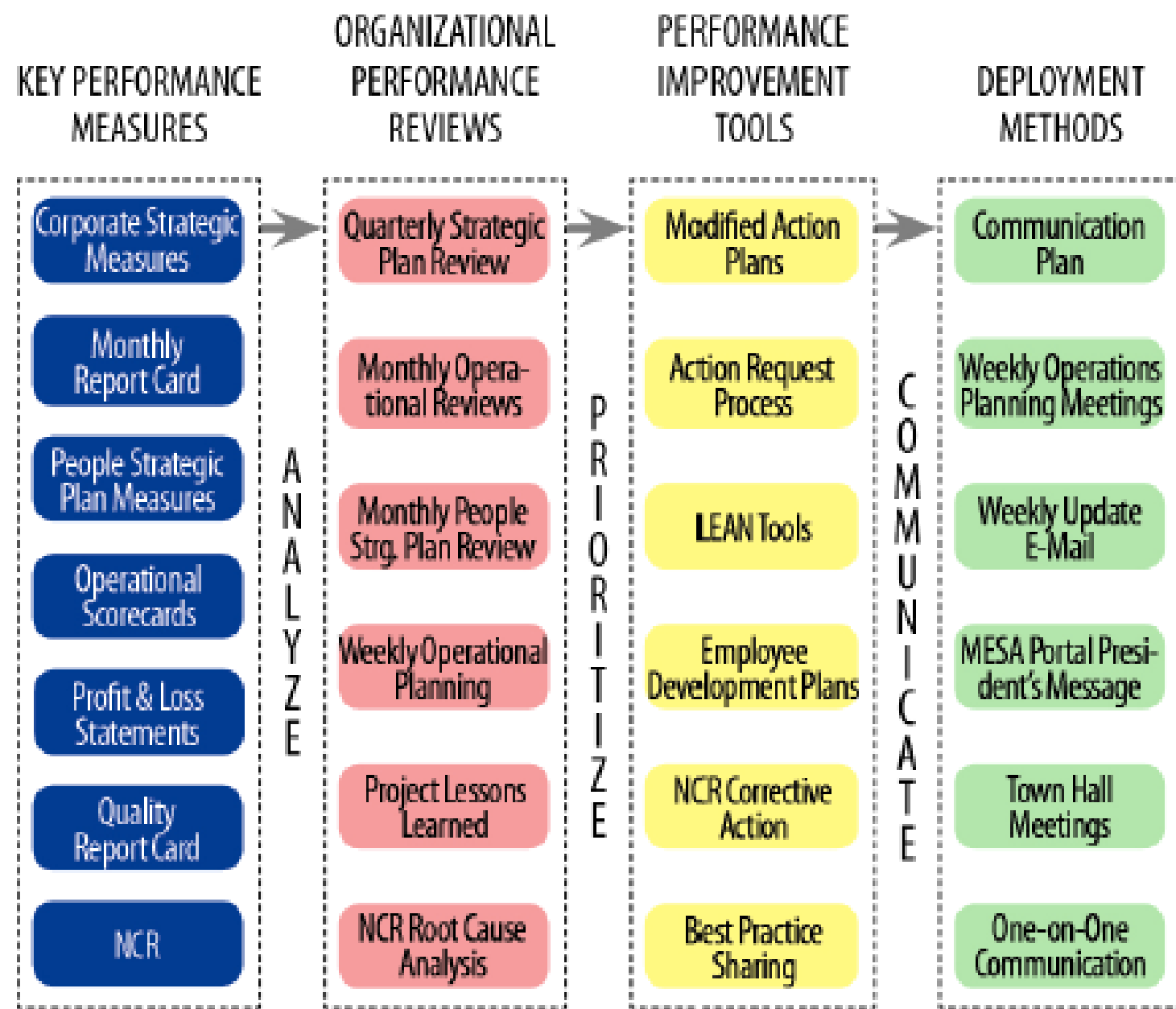
GC=Governing Council ET=Executive Team P=Physicians D=Director M=Manager F=Frontline Staff



ข. การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review, and Improvement)

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมายเหตุ 4.1ข(2) ลำดับความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควรพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินการในหัวข้อ 6.1ข โอกาสในการสร้างนวัตกรรมควรพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการมุ่งสร้างนวัตกรรมที่เป็นไปได้ในหัวข้อ 4.2ค



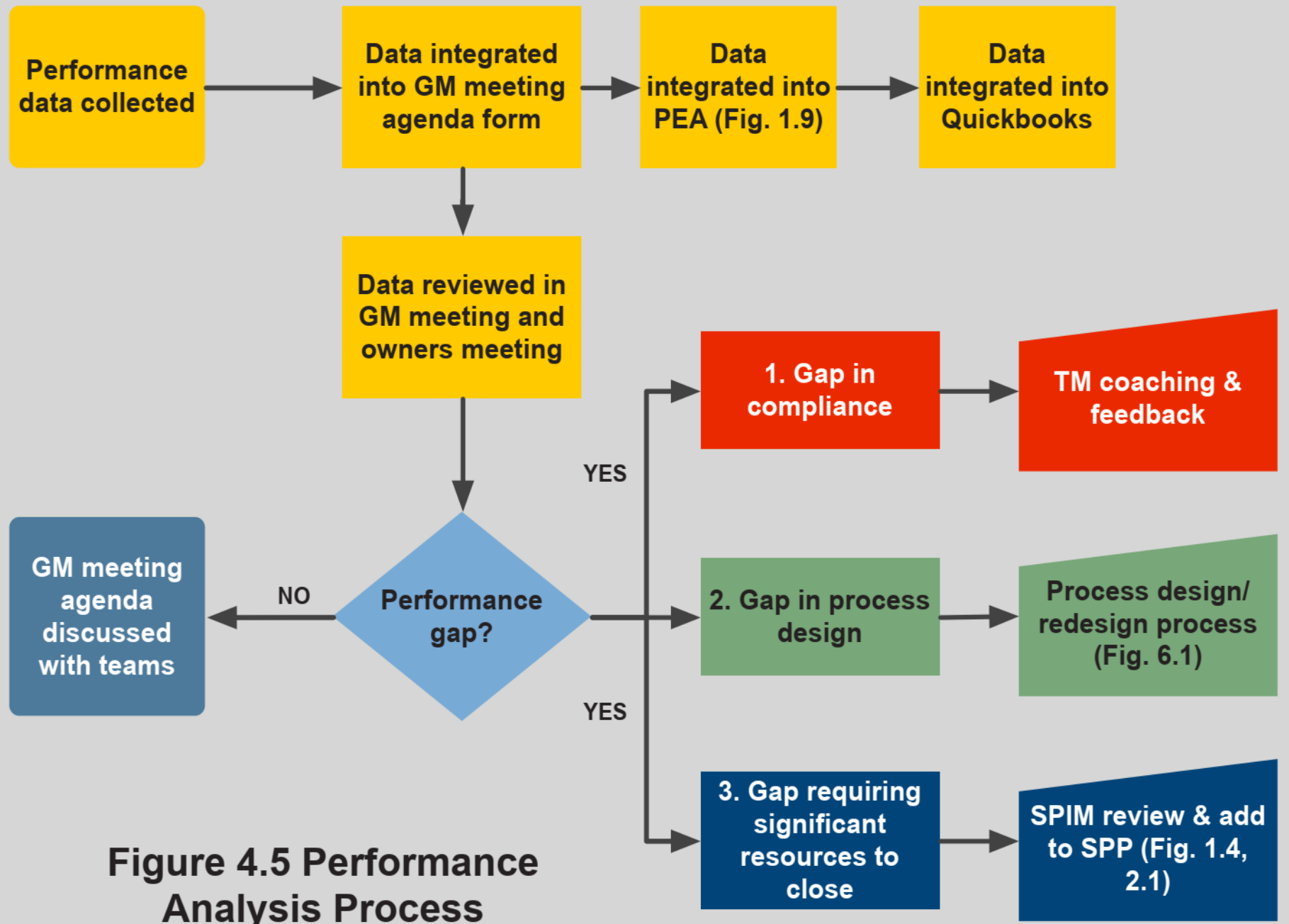
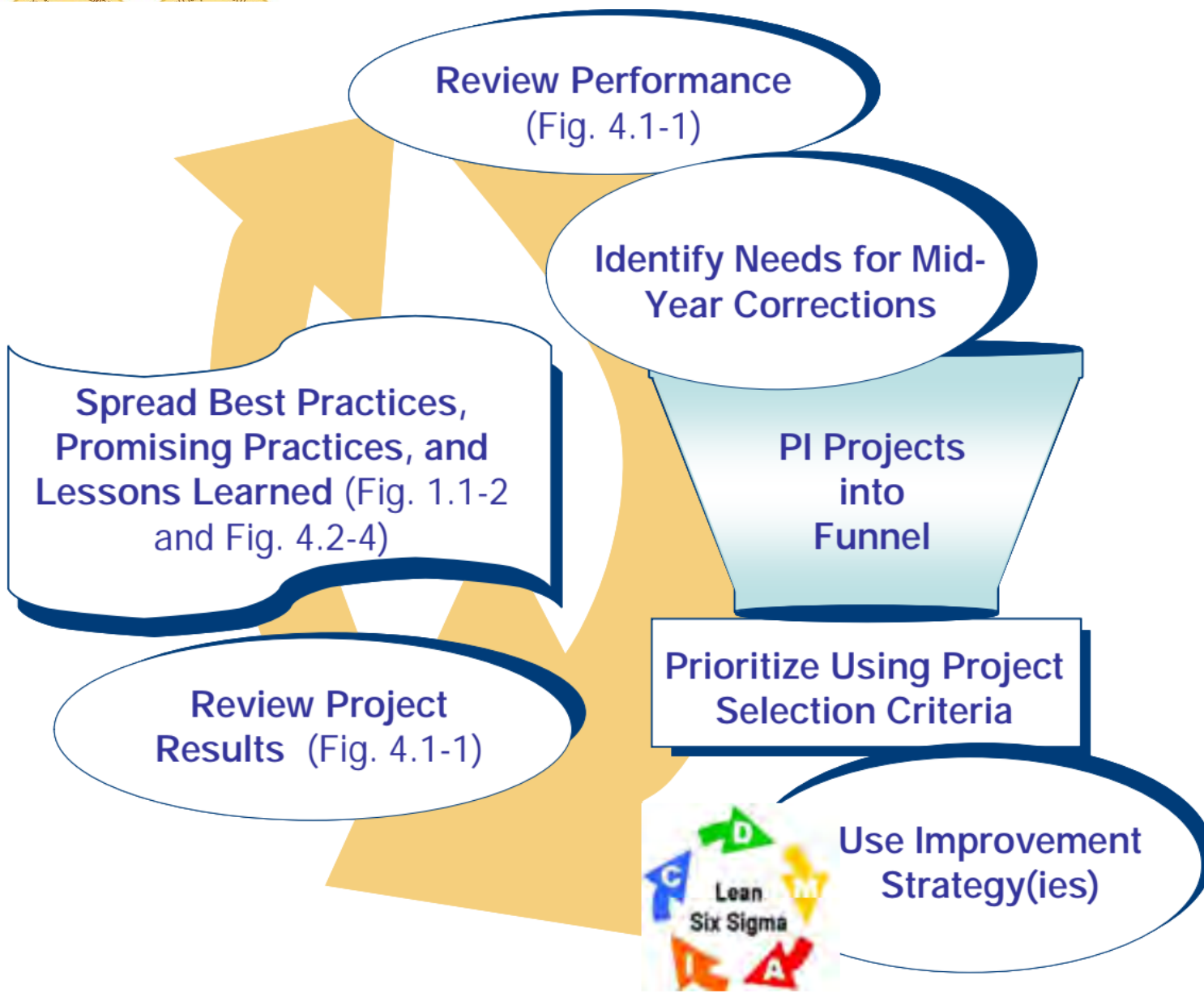


Figure 4.5 Performance Analysis Process



4.1b(2) The process for translating performance review findings into continuous and breakthrough improvement and innovation is accomplished through the PI Prioritization Process (Fig. 4.1-4). The performance measures (Fig. 4.1-1) are regularly reviewed and the Accountability Team sets the annual Report Card targets. When performance gaps are noted throughout the year, Executive Steering, CEO Council, and quality councils determine the need for mid-course corrections and propose LSS projects. The LSS Department scopes projects and places them into the project funnel.

When resources are available, Executive Steering scores PI projects using the weighted Project Selection Criteria (i.e., alignment with strategy, resource availability, data complexity, scope/change management complexity). Projects that are not selected for LSS are analyzed for other PI methods, and monitored for reconsideration in the next project selection round. The Project Selection Criteria incorporate evaluation of suppliers and partners priorities and level of engagement needed to drive improvement. Other methods for addressing opportunities for improvement not classified as a LSS PI project include LDS topics, centralized training through Lawson, departmental training, and revision of standard orders and job competencies.

Figure 4.1-4 PI Prioritization Process

Figure 4.1-1 Performance Measurement System (PMS)

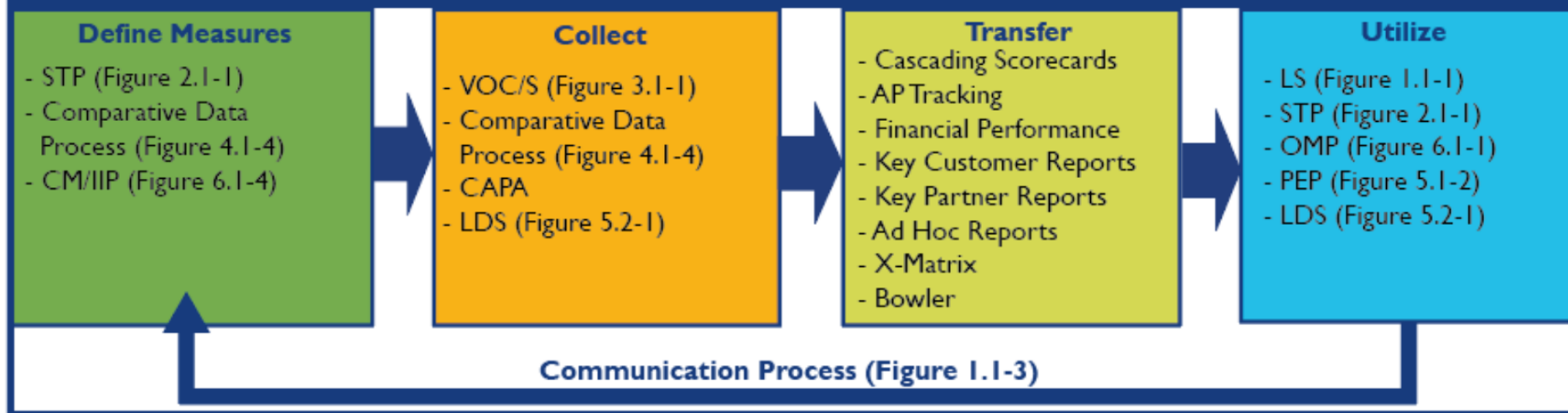


Figure 4.1-2 Cascading Scorecards

December

2020 Year to Date				2019 Same Time Last Year		Dec 31, 2019		
Topline Key Metrics		Actual	Target	% Gap				
First Year Turnover Rate		23.8%	24.3%	2.1%	26.1%		26.1%	
Consolidated Result of Operations - Overall		\$8,047,169	\$5,868,175	37%	\$6,764,147		\$6,238,634	
DSA Missouri Registry Rate		52.2%	53.6%	-2.6%	51.0%		51.2%	
Organ Authorization Rate					Monthly Target	Yellow Range	January February	
Organ Conversion								
Organ Donors								
Organs Transplanted								
Tissue Authorization Rate								
Bone Donors Released								
Domestically Distributed Corneas								
Tissue Work System	Key Measures							
	Donor Services Authorization Rate				61%	58%	58%	64%
	Donor Services FPA Authorization Rate				91%	88%	90%	96%
	Donor Services Non FPA Authorization Rate				42%	40%	39%	40%
	# of Bone Donors				128	121	148	144
	Bone Donors Released							
	# of Skin Donors							
	Skin Donors Released							
	# of HV Donors							
	Domestically Distributed Co							
Donor Services	Locally Distributed Corneas							
	Tissue Donors							
	Key Measures							
	Overall Authorization Rate (DS)				61%	58%	58%	64%
	FPA Cooperation Rate				91%	88%	90%	96%
	Non FPA Authorization Rate				42%	40%	39%	40%
	DRAI Timely Completion				96%	94%	88%	95%
Funeral Home Barriers				5	7	5	6	
Correction Total				16	19	7	18	
Unique Donors				195	184	223	230	
Authorized Not Recovered				-	-	132	101	



โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)



P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement SYSTEM)

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญที่ใช้ในระบบดังกล่าว

KPIs vs OKRs: What's the Difference?

		Key Performance Indicators (KPIs)	Objectives and Key Results (OKRs)
WHAT		Numbers that track the operation of your business	Action-orientated goals and measures
FOUNDATION		Based on past results or future goals	Mission-based, aspirational and directional
DIRECTION		Monitors the “steady-state” and benchmarks	Audacious and bold, tied to mission
TRIGGERS		Actions are prompted when numbers are off track	Actions are taken as issues arise
DURATION		Measured on an ongoing basis	Time-bound, often quarterly
LIFESPAN		May be the same from quarter to quarter, year to year	Change from quarter to quarter, year to year

คำถาม & คำตอบ





4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน (45 คะแนน)



ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

(1) คุณภาพ (Quality)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศทั้งที่เป็นดิจิทัลและเป็นรูปแบบอื่น เพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง คงสภาพ (integrity) เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน



Figure 4.2-2 Data and Information Quality (Full Table AOS)

Properties	Data	Information
Accuracy and Validity	• Testing and validation • Sums/redundancy tests • Drop down/Standard forms	• SPL/JIT • Legibility – CPOE • Automated med. delivery system
Integrity	• Business continuity • Anti-virus • Security patches	• Automated alerts • Auditing and rules • Evidence Based Care
Reliability	• Database backups • Disaster recovery plans	• Tracking uptime vs. downtime • % workstations > 5 years
Currency	• High speed network • Remote access/Wireless • Network monitoring	• Applications on Smartphone • Workflow monitoring • Physician immediate access
Security and Access	• Access based on job role • Login, password • Audit logging	• External audits • HIPAA audits • Identity theft protection
Confidentiality	• System-level access rights assignments	• HIPAA compliance • Confidentiality of patient records



Factor	Method to Ensure
Accuracy and Validity	Training
	Audit reports
	Data field validation
	Input masks
	Error reporting
	Complaint data
	Vendor monitoring
	Relational database cross checking
Integrity and Reliability	User authentication
	Training
	Audit reports
	Data validation functions
	Comparison to standards
	Hardware and software monitoring
Currency	Computer access and availability
	Policies, Reports and Procedures
	Plan and Process Review Structure
	Work orders
	Training
	Help desk
	Network monitoring
	Hardware recycle policies
	Student Data Update Prompts
	Employee Data Update Prompts
Figure 4.2-1 Management of Data and Information Properties	



ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

(2) ความพร้อมใช้ (Availability)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าข้อมูลและสารสนเทศของสถาบันมีความพร้อมใช้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น มีความพร้อมใช้ในรูปแบบที่ใช้งานง่าย และทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น (*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันเชื่อถือได้และใช้งานง่าย

หมายเหตุ 4.2ก(2) ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงระบบที่เกี่ยวข้อง ซอฟต์แวร์แพลตฟอร์ม (Software platforms) และแอปพลิเคชัน นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงระบบสารสนเทศจากภายนอก หรือระบบสารสนเทศที่ใช้ร่วมกัน เช่น ระบบที่จัดเก็บบนคลาวด์ (Cloud) หรือระบบอื่นที่นอกเหนือการควบคุมของสถาบัน



Figure 4.2-3 Data and Information Availability (Full Table AOS)

Users	How Do We Determine Requirements?	Type of Data/Information	Availability
Workforce	•Scorecards •Regulatory Compliance •Measures of Engagement	•HR/Payroll/Benefits •Performance Dashboards •Soarian, EMR •CME/EduTrack/SPL	•Employee Self Serve •Email/Mobile Devices/Paging •CAMnet (intranet)
Suppliers & Partners	•Contract Performance	•Electronic Transactions •News and Information •Programs and Innovations	•Reptrax Vendor Credentialing •Conferences
Community & Collaborators	•Returns/Readmissions •Improved population health	•Physicians, Specialties •Disease/Wellness Information •Community Health Partnerships	•Print, Radio, TV •Focus Groups •Health Information Center
Patients	•Quality Indicators •Scorecard •Satisfaction Surveys	•Electronic Health Record •Appt/Prescription Requests •Messages to/from Physicians	•IP/OP visits •Website/Email •Radio, News, TV •Patient Portal
Other Customers	•Market Awareness Measures	•HIS, EMR •Disease Registry •Lab and Radiology Results •News and Information	•camc.org • Remote Access •Email/Mobile Devices/Paging

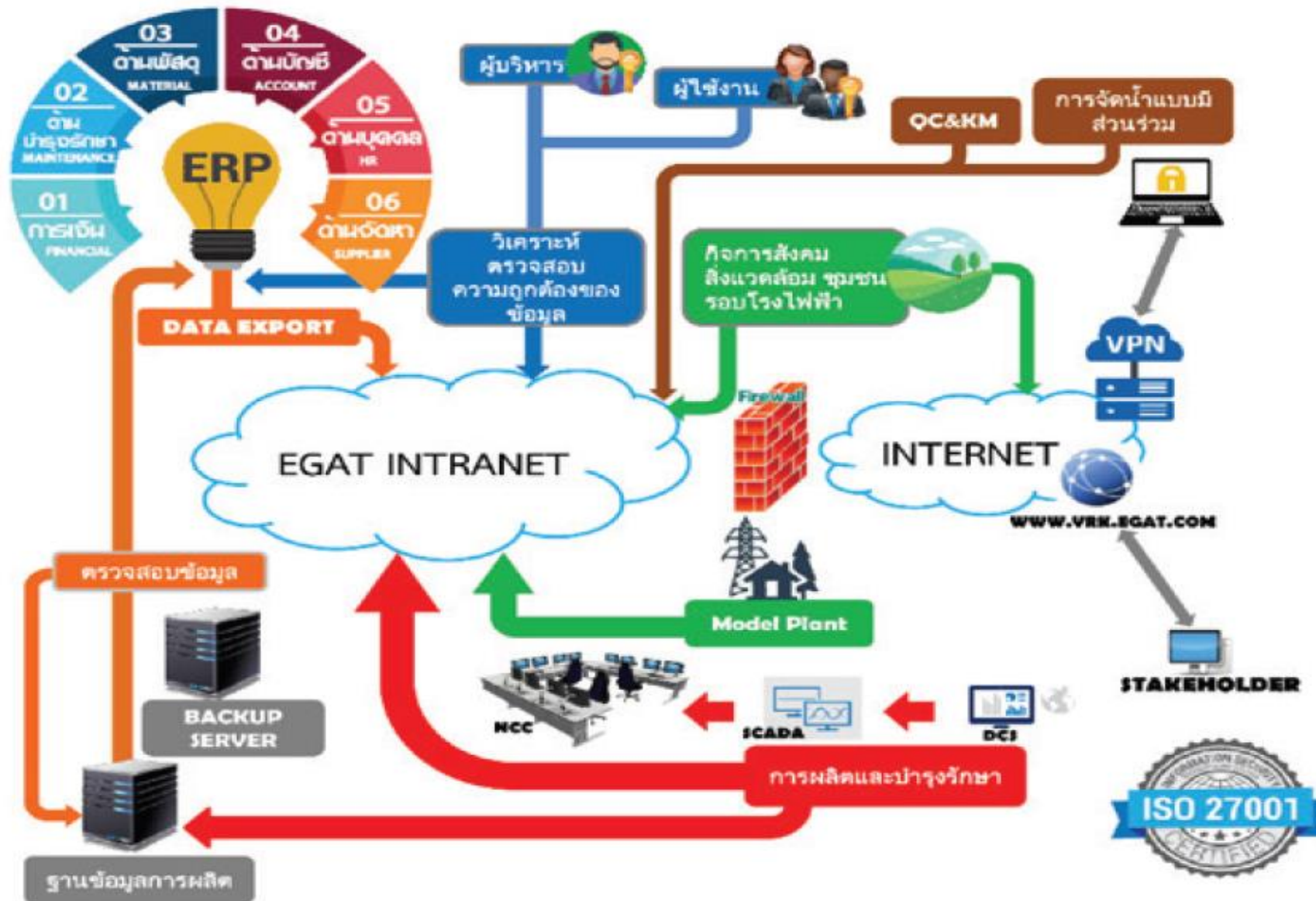
Figure 2: Information Systems and Applications to Enhance Knowledge
('New' refers to after 2011)

ACADEMIC & STUDENT SYSTEMS		
iStudent Admission, Student Records, Exams & Certification, Student Financials myConnexion Online e-learning system myPortal Student portal to access all systems Internship Portal	NEW Student Attendance Performance System - Student Attendance Recording System (STARS) - Student Attendance & Enrolment Dashboard NEW Learning Performance Analytics - Phase 1 Student Learning Profile Dashboard NEW Assessment Management Data Mart	NEW PRAISE CCA marking scheme which looks at students' Participation, Representation, Achievement, Leadership, Service and Enrichment NEW eIPPT Student Real Work System iDeLite Service Training System
CORPORATE SYSTEMS		
NEW Knowledge Hub - Establishment/ Functional Information - Circulars/Manuals - e-Bouquet/ e-Compliments REVAMPED myHR Portal Incorporating e-Human Capital System	NEW Customer and Corporate Relationship Management Systems NEW Industry Sector Portal NEW KRIS E-filing and Workflow System NEW ACE Finance & Procurement System	NEW CPS Contract & Payment System Building Management System NEW InnovaTE/e-TEAM - Customer Action & Resolution (CARE) - ITE Website & Facebook - ITE Alumni Portal



Table 4: Information Dissemination Channels

Target Groups	IT-based Platforms	Social/Interactive Platforms
Internal (within ITE) (Staff & Unions)	Analytics (Student Attendance and Enrolment Dashboard, Business Intelligence Reports, Assessment Management Data Mart and Automated Attendance Alert System) Knowledge Hub (Establishment / Functional Information and Circulars / Manuals) MyHR Portal (e-HCS) KRIS Email System and Lotus Notes InnovaTE, eTEAM and iCARE ITE Website	ITE and Establishment Work Plan Seminars Management Communications Platforms, including Staff Events, such as <i>ITE Care Festival</i>, <i>ITE Innovation Fiesta</i>, <i>ITE ExCEL Convention</i> and <i>ITE Teachers' Day</i> Dialogues with Unions Focus Groups (on new strategic initiatives) Staff Induction Programmes Key Publications and Videos: ITE Innovate and ITE Trailblazer Brochures, <i>ITE Service Handbook</i> and annual <i>ITE Corporate Highlights</i> Posters on key OE Policies
External (Customers, Stakeholders, Partners & Suppliers and Public)	iStudent iDe'Lite Videos ITE Website Social Media (Facebook, Twitter, Instagram)	ITE Prospectus and Publications (eg. <i>infiniTE</i>, <i>IgniTE</i> and Annual Report) Dialogues with Students and Staff (by Chairman, CEO and Senior Leaders) Experience ITE Programme (for Sec School Students) School Networking Activities, Open Houses & Talks Media Publicity Industry Partnership Forums Sharing with Visitors to ITE and Foreign Partners Overseas





คำถาม & คำตอบ





ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

(3) ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cybersecurity)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันภัยข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิพิเศษ (Privilege) สิทธิพิเศษด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบที่ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet-enabled SYSTEMS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูล ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล สารสนเทศ ระบบเครือข่ายที่สำคัญ รวมถึงระบบที่ใช้งานผ่านคลาวด์ (Cloud-based) และ/หรือ ระบบที่ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet-enabled SYSTEMS) เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นความลับและสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ ตามสิทธิที่เหมาะสมทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล



สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- คงไว้ซึ่งความตระหนักถึงภัยคุกคามที่อุบัติใหม่ทั้งด้านการป้องกันภัยและด้านการรักษา ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และผู้ส่งมอบ เข้าใจและถือปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ด้านการป้องกันภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัย
- ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ มีการตรวจจับเหตุผิดปกติที่เกิดขึ้น รวมทั้งการตอบสนอง และกู้คืนระบบจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์

Figure 6.2-2 Protection of Sensitive and Privileged Data

Data Protection Processes	Training and Awareness	Assessment (Results AoS)
Data classification and protection requirements	Online initial and refresher access and responsibility training for all employees, help desk knowledge base	Annual internal risk assessment against ISO / NIST standards
Email Encryption tools	Annual online PCI training (Campus Guard)	Bi-annual external security assessment
Password protected access to network services	FERPA training for faculty and staff	Annual PCI Compliance
Scanning of network shared drives for unprotected FERPA, PCI and PII information	Security tips and information (via student & employee portals)	Annual external financial audits w/ IT focus
Network segmentation and access control	Alert notifications to employees of current threats (via portal and email)	Continuous network monitoring
Managed access to Colleague enterprise system (integrated help desk workflow approval system)	New employee and faculty orientations	Monthly automated scans to identify possible unprotected sensitive & privileged data
Privilege access management for all staff side desktops (Avecto)	External seminars and workshops, professional organizations and associations, Educause, Baldrige Cybersecurity Excellence Builder	College policies and procedures reviewed annually
Mobile device management tools. Absolute provides remote wiping of lost or compromised systems	Industry and supplier alerts (Microsoft, Cisco, Bitdefender, Avecto, Barracuda, Virtru, NECAM, Dell)	QUEST/YESS/Quarterly IT customer satisfaction surveys
The College’s enterprise system acts as a source of authority for the college’s ID password management and provisioning tools (Fischer ID mgmt.), End-point security tools (Bitdefender, Avecto)	Maryland Community College Technology Advisory Board, affinity groups	System reports (wireless controller, backup systems, access area reports, Barracuda, Desktop BU Druva, Alertra, Varonis)

Table 3: Information Management

Requirement	Aspect	Measures
Reliability	Business Continuity	- Built-in contingency measures in case of disaster - Backup and Recovery Modules - No single point of failure for critical systems - Preventive measures identified and deployed - Disaster Recovery Exercises conducted
	Cyber Security	- Annual penetration testing for Internet-facing systems - Web Application Firewall - Cyber-Watch Centre - Distributed Denial of Service Mitigation - CAGE Vulnerability Scans - Defined Access Controls
	WOG Security Measures	Network segregation to separate Government Network from Internet
Accessibility	Internal	- User access rights, with reviews of access - Remote access by secure VPN
	External	- ITE Website - E-Services - Social media
Accuracy		- Stringent acceptance tests by process owners - Performance/Load tests - Reliable primary source of data
Data Governance		- Compliance with Data Administration Group requirements - Compliance with IM8 - WOG Data Sharing (SG-DATA)



Institute of Technical Education (ITE)



	Safeguards ①	Measures ②	Mechanism to Evaluate Effectiveness ③
Maintain Awareness ④	• Annual 3rd Party Assmts • Real-time Vulnerability Scans • 0 Day Vulnerability Protection	• Threat & Vulnerability Reports • Daily Vulnerability Metrics	• Industry Benchmarking • Industry Certifications
Identify ⑤	• Identify Data • Risk Assessment • Risk Management Strategy	• Maturity Level Peer Comparison • Cybersecurity Dashboard • Breach Reports	• Industry Benchmark • Industry Certifications
Protect ⑥	• Access Control • Awareness & Training • Data Security	• Role Based System Access • IT System Change Control • Phishing Awareness Metrics	• End User & Customer F/B • IT Steering Committee • IT Support/Projects
Detect ⑦	• Anomalies & Events • Continuous Monitoring • Detection Processes	• Real Time IDS Alerts • Real Time SIEM Alerts • Real Time IoT Alerts	• NIST Cybersecurity Framewk • Vendor Best Practice • Annual Assessments
Respond ⑧	• Response Planning • Mitigation • Improvements	• Disaster Plan • IT Service Level Agreements • Highly Available Systems	• IT Service Levels • End User Surveys/Feedback • Escalation process
Recover ⑨	• Recovery Planning • Improvements • Communications	• Enterprise Disaster Plan • IT Department Policy & Proc • FMEA Process for Learning	• Business Continuity Goals • End User Feedback/Learning • FMEA

Figure 6.2-1 *Security & Cybersecurity (Full Table AOS)*



คำถาม & คำตอบ





ข. ความรู้ของสถาบัน (Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เพื่อให้รับรู้และสนับสนุนกลยุทธ์และการปฏิบัติการของสถาบัน
- วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ของสถาบัน
- ทำให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน

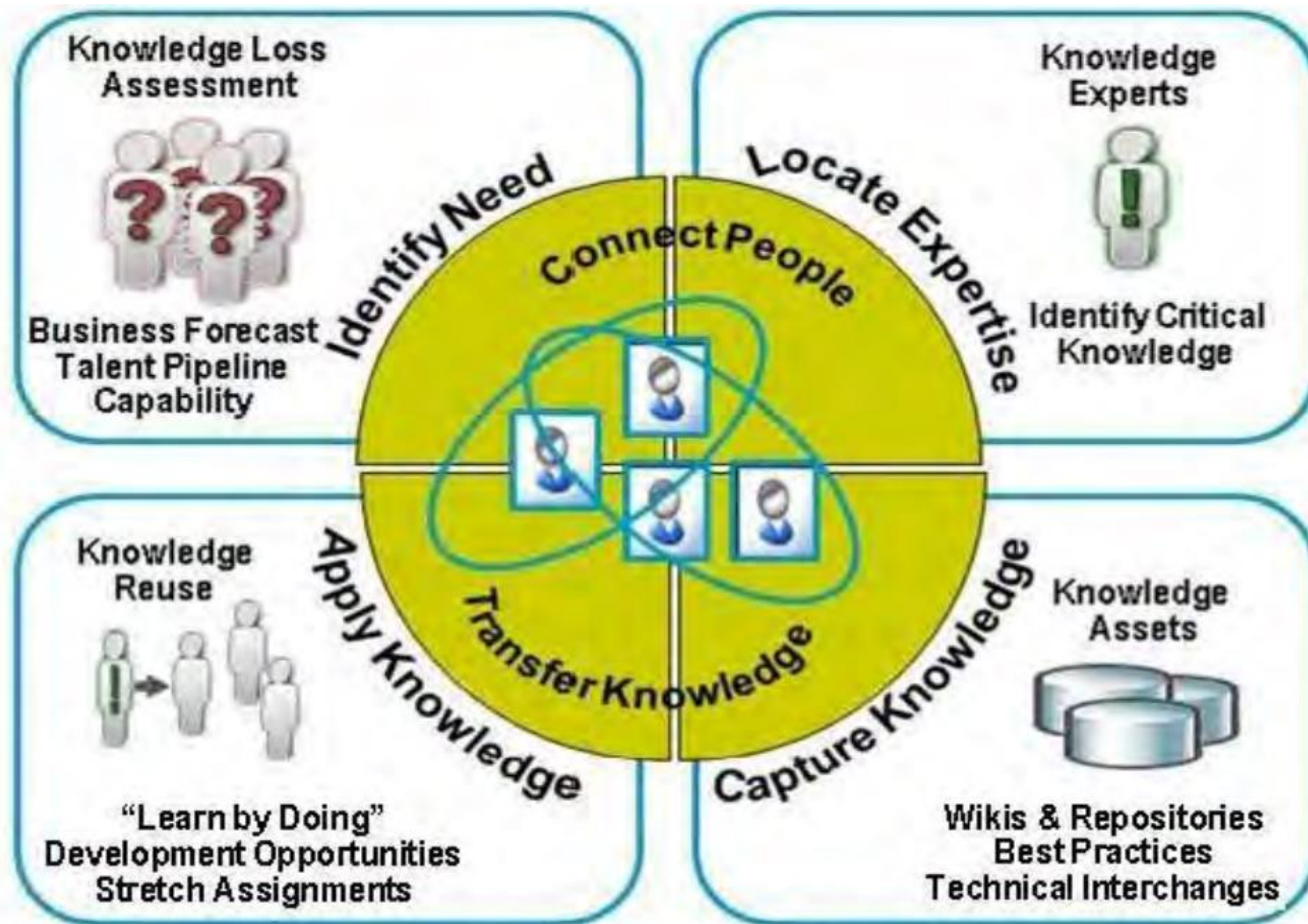


Figure 4.2-2 MFC Knowledge Management Process



1 Knowledge Usable By	Build	Manage			
		Forcing Function for Sustainability (See Area 1.1c[1])			
	2 How knowledge is collected	3 How knowledge is transferred & best practices shared	4 How we blend & correlate (build new knowledge)	5 How we Assemble and transfer for use in Innovation	6 How we Assemble and transfer knowledge in Strategic Planning Processes
Workforce	- EA (Figure 2.1-2) - VOWF Listening Posts - WF meetings; surveys - Staff meetings - Evidence Based Practices – Literature Review - PRP (Figure 4.1-3) - LDM (Area P.1a[2])	- LDS (Figure 5.2-2) - Formal Committees - Staff Huddles - PI/Innovation Summit - LS (Figure 1.1-1) - CP (Figure 1.1-2) - Great Save Wednesdays - Newsletters; Infoweb - LDM (Area P.1a[2])	- Interdisciplinary councils - EBP; Nursing Practice - Formal Committees - PI System (Figure P.2-2) - Improvement Events ‘Coffee & Collaborate’ - SDP (Figure 2.2-1) - HR Advisory Council	- Innovation Management Process (Figure 6.1-3 1) - LDM process (Area P.1a[2]) - Leader rounds - VOC Committee	- EA (Figure 2.1-2) - Learning & Development - VOWF - Enterprise System Model (Fig. 6.0-1) - Survey Assessment between systems (Area 6.1b[3])
Patients/ Families	- VOC (Figure 3.1-1), e.g. - Leader rounding - MyChart - Rounding - PFAC - Social Media	- Bedside handoff - Purposeful rounding - Welcome packet - Interdisciplinary rounds - PFAC - Educational Lectures & Facebook Live /YouTube - CLRS (Figure 3.0-1)	- Listening & Response System (Figure 3.0-1) - VOC Steering Committee	- Innovation Management Process (Figure 6.1-3 1) - Learning & Development System (Figure 5.2-2 5)	- EA (Figure 2.1-2) - VOC listening posts - CHNA
Suppliers/ Partners/ Collaborators/ Other Cstmrs	- Quarterly Business Review meetings - Evidence Based Practices	- Value analysis - Partner (Kaiser, JHH, Sodexo) meetings - Payer meetings	- Service line/ops meetings - Epic/IT steering - Value Analysis - Contract evals	- Value Analysis - Emergency Preparedness – unexpected events	- EA (Figure 2.1-2) - Contract evaluation - Cost analysis

Figure 4.2-3 Knowledge Management



Figure 4.2-1 Collaboration and Knowledge Management System (CKMS)				
SH	CKMS Method	Frequency	Participants	Integration Points
Students and Parents	Pathways Personalized Education Planning (PPEP)	Daily	Student, Parents, Teacher, Counselor, Lead, and Pathways Specialist	CC, VMV, SI, VOC
	Student/Parent Online Portal	Daily	Student, Parent, and Teacher	CC, SI
	Student/Parent Survey (Satisfaction Survey/Graduate Survey/Redirection Survey)	Annually, Ongoing	Student, Parent, Teacher, Lead, LT	CC, VMV, SI, VOC
	Resource Center Open House	Annually	Students, Parents, Community Members, Teachers, Leads, Counselors, SL	CC, VMV, SI, VOC
	Senior Night/Senior Exit Orientation	Annually	Seniors, Parents, Counselors, Teachers, Leads, Counselors, SL	CC, VMV, SI, VOC
	English Learner Advisory Committee (ELAC)	Annually	Curr & PD Coordinator, Special Instructional Services Coordinator, and Parent representatives	CC, VMV, SI, VOC
Workforce	Workforce Surveys (Satisfaction/Ethics/Meeting/PD Evaluations/As Needed)	Annually	All Workforce Members (Instruction, Support Staff, LT)	CC, VMV, SI, VOC
	Altus University (Full Offerings AOS)	Daily	All Workforce, Visiting/Guest Speakers and Trainers	CC, VMV, SI, VOC
	Altus Pathways Advisory Council (APAC) Meeting	Monthly	Curriculum & Professional Development Coordinator, Pathways Department Lead, Curriculum Lead, NWEA MAP Lead, School Pathways Lead, Naviance Lead	CC, VMV, SI, VOC
	Curriculum Department Meetings	Monthly	Teachers assigned to subject-area department based on expertise and request	CC, VMV, SI, VOC
	Faculty Meetings	Quarterly	Instructional Staff and LT	CC, VMV, SI, VOC
	Instructional/Lead Meetings	Every 2 months	Instructional Staff, Leads and LT	CC, VMV, SI, VOC
	Resource Center Associate (RCA) Training	Every 2 months	RCAs and Teacher Leader	CC, VMV, SI, VOC
	Resource Center Meetings	Monthly	Teachers, Resource Center Associates, Learning Lead, Counselor	CC, VMV, SI, VOC
	Lead Meeting	Monthly	School Coordinator and Learning Leads (4)	CC, VMV, SI, VOC
	Office Meetings	Quarterly	Support Staff and LT	CC, VMV, SI, VOC
	Leadership Team Meeting (SPP/SI Review)	Quarterly	Leadership Team	CC, VMV, SI, VOC
	Strategic Sustainability Meetings	Monthly	SL, LT, Head Counselor, Data Analyst	CC, VMV, SI, VOC
	Workforce Leader Support Training and Special Projects	As needed	Members selected based on their leadership interest, potential for Best Practice Sharing in specific areas	CC, VMV, SI, VOC
	Capability and Capacity Assessments	Weekly, Monthly, Annually	OHRA, School Coordinator, LT Members, as needed	CC, VMV, SI, VOC
	Individual Workforce Member Meetings	As needed	Workforce member and LT	CC, VMV, SI
	Executive Safety Committee	Quarterly	DII, OHRA, School Nurse, Administrative Associate	CC, VMV, SI, VOC
Other Stakeholders	Board of Directors (BOD)	Quarterly	BOD Members, Community, Parent, Business Representatives, SL	CC, VMV, SI, VOC
	CEO Council (BOD, Community, Suppliers, Partners, Collaborators)	Annually, As Needed	Local Business leaders	CC, VMV, SI, VOC
	Community Support and Influence (Community, Partners, Collaborators, Partner Schools)	Monthly	SL and LT Members as appropriate	CC, VMV, SI, VOC
	Community Collaborator Partnerships	As needed	Partnership and Development Coordinator, targeted community organizations that support student and school	CC, VMV, SI, VOC
	Supplier Process Review	Quarterly, Annually	CFO, LT Member as appropriate	CC, VMV, SI, VOC
	Counselor Visits (Partner Schools)	Quarterly	Lead, Counselor	CC, VMV, SI, VOC
	SL Communication Plan (see chart)	Ongoing	SL	CC, VMV, SI, VOC
SH: Stakeholder, CC: Core Competency, VMV: Vision, Mission, Values, SI: Strategic Initiatives, VOC: Voice of Customer/Data				



ข. ความรู้ของสถาบัน (Organizational Knowledge)

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาและแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือการปฏิบัติการณ์ที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และนำสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ
คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญ (*)



FIGURE 6.1-4 BEST PRACTICES MODEL

Cargill Corn Milling

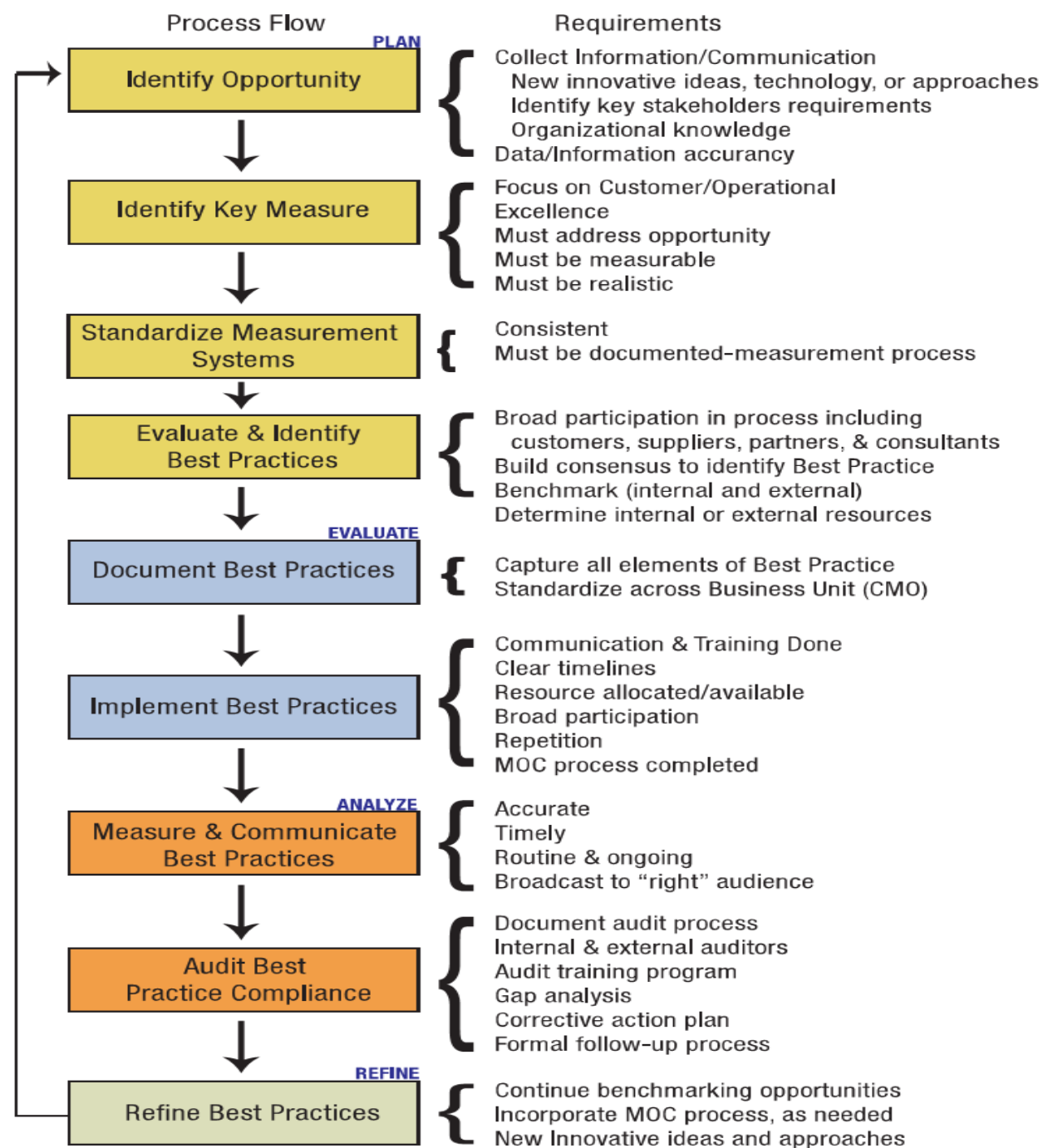
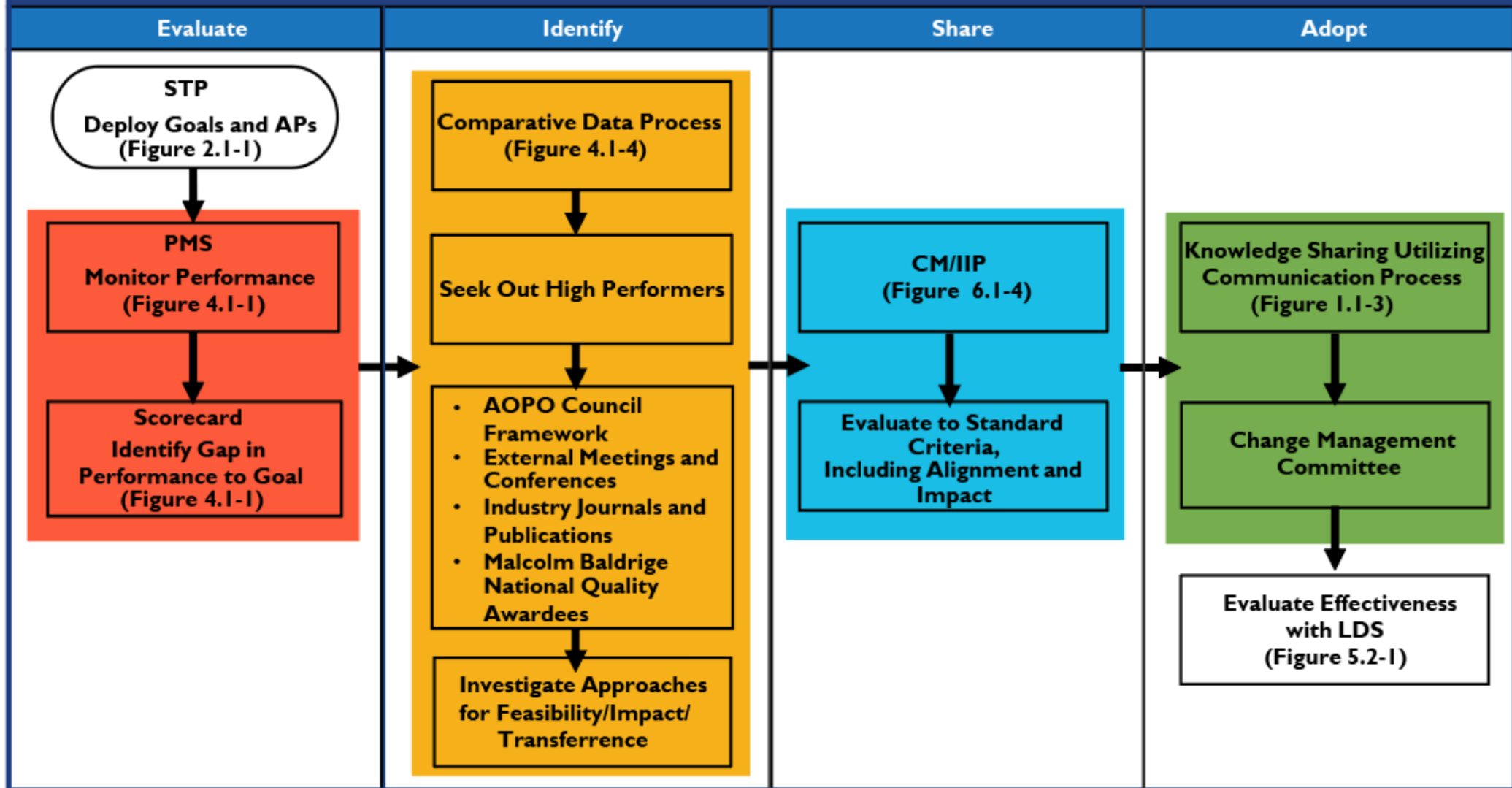


Figure 4.2-1 Best Practices





คำถาม & คำตอบ





ค. การมุ่งสร้างนวัตกรรม (Pursuit of INNOVATION)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการระบุโอกาสการมุ่งสร้างนวัตกรรมที่ต้องดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ มีความพร้อมใช้เพื่อมุ่งสร้างนวัตกรรมตามโอกาสดังกล่าว สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติของบุคลากร และผู้ส่งมอบที่สำคัญ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญ (*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจพิจารณายุติการดำเนินการตามโอกาสดังกล่าวเมื่อมีความจำเป็น

หมายเหตุ 4.2ค ในกระบวนการมุ่งสร้างนวัตกรรมสถาบันควรประเมินโอกาสทั้งหมดอย่างรอบคอบ รวมถึงโอกาสที่ระบุในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (2.1ก(3)) การรับฟังลูกค้า (3.1ก) การจัดหลักสูตรและบริการฯ (3.1ข(2)) การทบทวนผลการดำเนินการ (4.1ข) ระบบการจัดการความรู้ (4.2ข(1)) และโอกาสที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

การประเมินของสถาบันควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

- โอกาสใดเป็นโอกาสค้ำเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อไป (intelligent risks worth pursuing)
- มีความสมดุลระหว่างการประเมินอย่างครอบคลุมกับการนำนวัตกรรมไปใช้ให้ทันเวลา

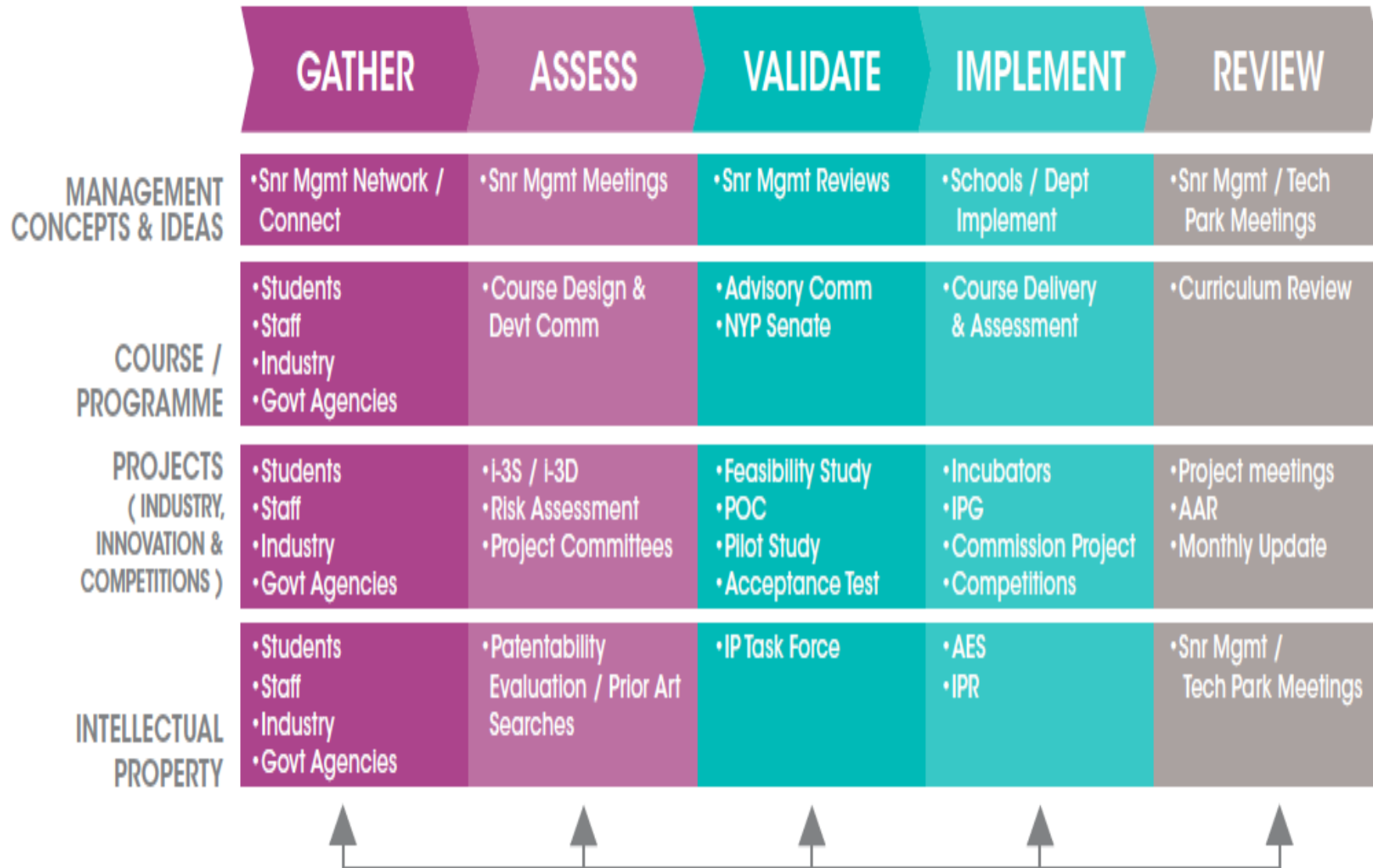
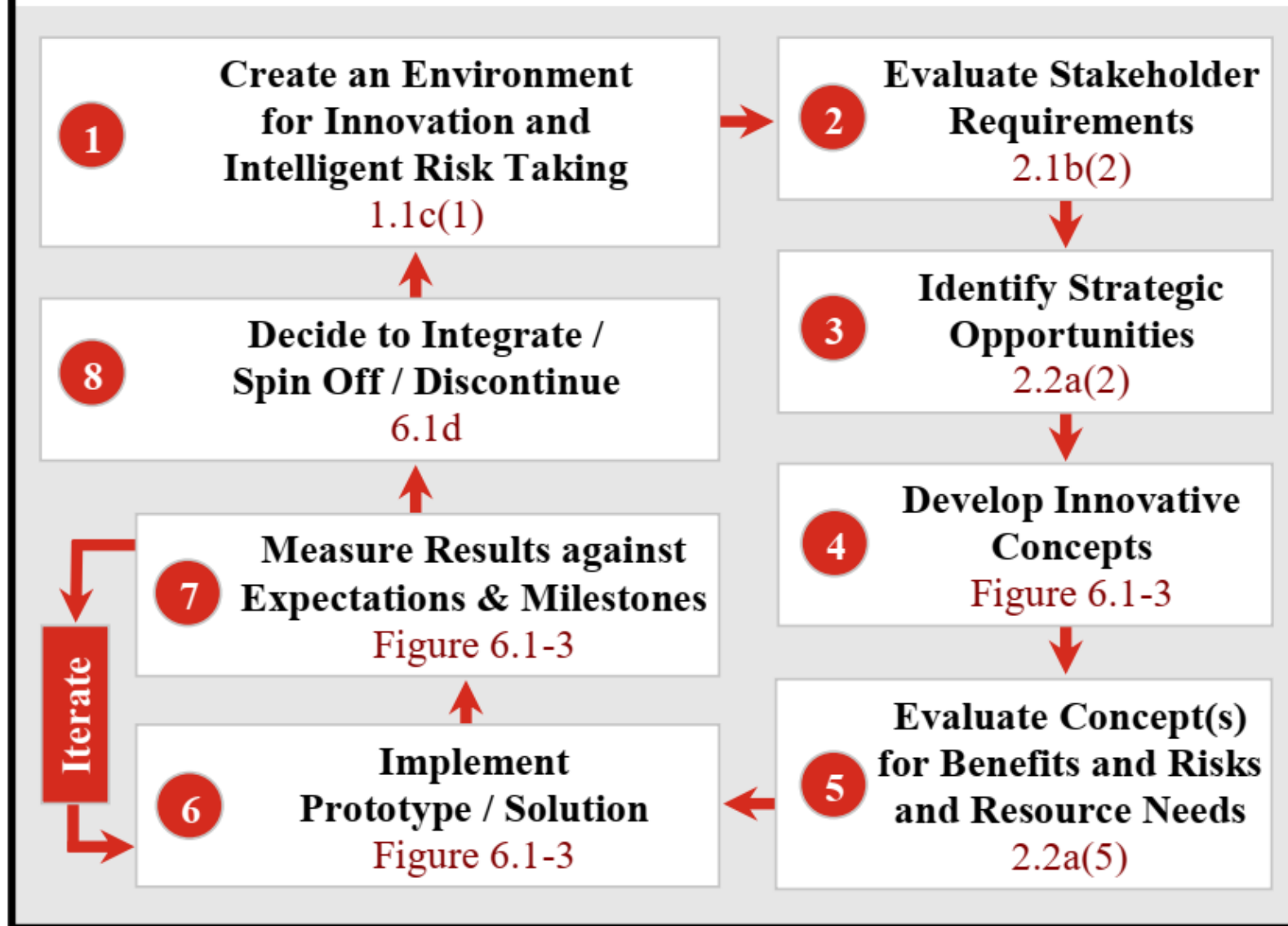


Figure 5.2 Innovation Management Process

Figure 6.1-7 Innovation Management Process



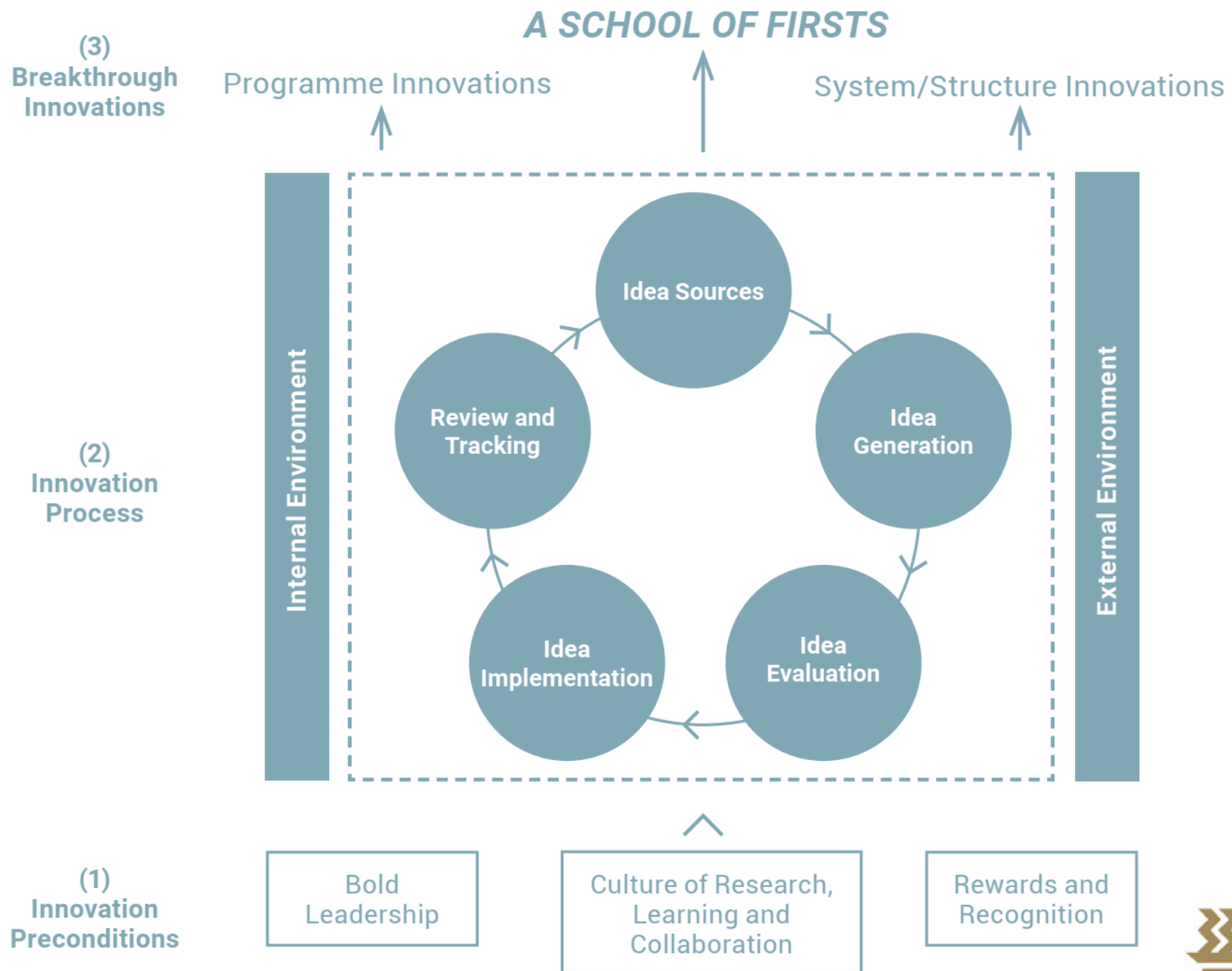


Figure 5.1.1 The HCI Innovation Framework



1.	Idea Sources	The empirical research conducted by HCI's own teachers and school leaders often is the source of ideas that promote educational innovation. Stakeholders, especially MOE and Board of Governors, also provide important updates from the industry as well as rising challenges and opportunities. These, more often than not, provide the impetus for strategic innovations.
2.	Idea Generation	There is a wide range of platforms set in place to fuel idea generation from each of the sources identified. The platforms include the annual in-house Education Conference, research, meetings, surveys, learning platforms, professional sharing, as well as staff innovation systems and ideation activities and contests championed by the Innovation Committee.
3.	Idea Evaluation	Ideas are evaluated largely based on three criteria: Innovation, Impact and Improvement. For ideas with impact at the strategic level, the senior management at PCom evaluates the idea. If the idea is recommended for implementation, a special task force is formed. The special task force looks into the conceptualisation and review of the pilot project. As for incremental innovations, staff members are empowered to make decisions. They often collaborate to seek best practices, and provide innovative solutions to challenges.
4.	Idea Implementation	Strategic innovations refer to major school-wide projects that have an impact on the Institution's development, as well as Singapore's educational landscape. This often requires collaboration with external partners. They provide directions for incremental innovations, which are mainly archived in the I-Cube portal – an online system for innovations and improvements at work.
5.	Review and Tracking	Implemented ideas identified to be either scalable or transferable across functions are often shared at mid-year review or year-end planning seminars, Principal Committee, High School Executive Committee or College Executive Committee, as well as Department/Consortium and staff meetings. For example, the school-wide food drive, student-led forums, and learning support programmes started out as pilot projects within a particular Consortium.



โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)



P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description): คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร

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

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีกี่ประเภท อะไรบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างและส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ สิ่งสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้ในสถาบัน

ข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ของสถาบันมีอะไรบ้าง

คำถาม & คำตอบ





ผลลัพธ์สำคัญที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการในหมวด 4

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ (Student Learning and Process Results): ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน)

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคืออะไร รวมทั้งผลลัพธ์ด้านผลิตรายรอบเวลา และตัววัดอื่นที่เหมาะสมของกระบวนการในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์



7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Budgetary, Financial, Marketplace, and Strategy Results): ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีอะไรบ้าง (90 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (Budgetary, Financial, and Marketplace RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคือมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดผลรวม (Aggregate MEASURES) ในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) (*) มีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

คำถาม & คำตอบ





ขอบคุณครับ

สรุปผลการเข้าร่วมประชุมการประชุมชี้แจง

เรื่อง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ครั้งที่ 5

จากการเข้าร่วมประชุมชี้แจง ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จัดโดยกองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม(สป.อว.) เป็นการประชุมผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-Meeting) ด้วยโปรแกรม ZOOM Video Conference โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสำคัญและคุณลักษณะของเกณฑ์ EdPEX เพื่อให้เข้าใจบริบทของสถาบัน สามารถประเมินตนเอง และสามารถวางแผนให้เกิดการพัฒนา เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบระบบการบริหารขององค์กร พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมขององค์กร ให้แก่ผู้บริหาร และบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ตามที่รองอธิการบดี(ดร.จวีร์วรรณ มณีแสง) รองอธิการบดี(ผศ.ดร.ภัครดา เกิดประทุม) และส่วนงานประกันคุณภาพการศึกษา(นายวุฒิชัย ้วยวุฒิ) ได้เข้าร่วมประชุม เมื่อวันพุธที่ 8 พฤษภาคม 2567 เวลา 09.00-16.10 น. ซึ่งสรุปผลการประชุมได้ ดังนี้

1. **ผู้เข้าร่วมประชุม** ประกอบด้วยวิทยากรจาก สป.อว. และบุคลากรของมหาวิทยาลัยต่างๆ เข้าร่วมประชุม ผ่านช่องทางonline จำนวนโดยประมาณ 712 คน วิทยากรจาก สป.อว. ดำเนินรายการบรรยายแต่ละหัวข้อในช่วงเช้า ดังนี้

1.1 **ศ.สงวนสิน รัตนเลิศ** ประธานคณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นประธานเปิดพิธีการประชุม เรื่อง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ครั้งที่ 5 เรื่อง หมวด 4: การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง กล่าวเปิดและชี้แจงวัตถุประสงค์ พร้อมกับแจ้งกำหนดการที่จะประชุมในครั้งนี เวลา 09.00-09.10 น.

1.2 **รศ.ดร.นพ.จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์** รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา ภาควิชาเวชศาสตร์ป้องกันและสังคม คณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นวิทยากร บรรยายอธิบาย เรื่อง **หมวด 4: การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง** เวลา 09.10-12.00 น. สรุปได้ ดังนี้

- การบรรยาย เกณฑ์ EdPEX หมวด 4: การวัดผล ความสำเร็จจากความต้องการ และกลยุทธ์ของสถาบัน และแสดงให้เห็นถึงข้อมูล และสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่งและของวงการศึกษ หัวใจสำคัญการบริหารผลการดำเนินการของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพต้องติดตามด้วยระบบสารสนเทศ ต้องอาศัยข้อมูลการจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง และสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบันโดยพิจารณาทั้งจากภายในสถาบันและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน ซึ่งมีหัวข้อในหมวด 4 ตามประเด็นดังนี้

- หมวด 4: 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (Measurement, Analysis, Review, and Improvement of Organizational Performance): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน 4.1 ก.(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) สถาบันควรเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน พร้อมทั้งต้องแก้ไขหรือปรับตัววัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลา สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอย่าง

รวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด 4.1 ก.(2) ข้อมูล เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูล และสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจด้วยข้อมูลจริง

- 4.1 ข. (1) การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review, and Improvement) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ และขีดความสามารถของสถาบัน การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้สถาบันสามารถประเมิน และปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของสถาบันยิ่งขึ้น การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการ โดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งหรือกับระดับเทียบเคียงที่เป็นเลิศ การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตและการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ อาจต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ 4.1 ข. (2) การนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง สถาบันควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุด ในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น การปฏิบัติการ งบประมาณ ตลาด การเงิน และสังคม

- 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน 4.2 ก. ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information) ก.(1) คุณภาพ (Quality) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูล และสารสนเทศทั้งที่เป็นดิจิทัลและเป็นรูปแบบอื่น เพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำถูกต้อง คงสภาพ(integrity) เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน ก.(2) ความพร้อมใช้ (Availability)สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าข้อมูล และสารสนเทศของสถาบันมี ความพร้อมใช้สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น มีความพร้อมใช้ในรูปแบบที่ใช้งานง่าย และทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ายกลุ่มอื่น (ข้อมูลแบบมีโครงสร้าง เช่น ข้อมูลในตาราง Excel ได้แก่ ชื่อ อายุ น้ำหนัก ส่วนสูง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถนำเอาไปใช้งานได้เลยทันที ข้อมูลแบบไม่มีโครงสร้างได้แก่ ข้อมูลในรูปแบบของรูปภาพ คลิปวิดีโอ ไฟล์เสียง หรือเป็นข้อ ความที่คุยกันบนโลกออนไลน์ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เครื่องมือเพื่อแปลงให้เป็นข้อมูลแบบมีโครงสร้าง ก่อนนำไปใช้งาน) ตัวอย่าง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ต่างๆรวมถึงระบบที่เกี่ยวข้อง ซอฟต์แวร์แพลตฟอร์ม (Software platforms) และแอปพลิเคชัน นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงระบบสารสนเทศจากภายนอก หรือระบบสารสนเทศที่ใช้ร่วมกัน เช่น ระบบที่จัดเก็บบนคลาวด์ (Cloud) หรือระบบอื่นที่นอกเหนือการควบคุมของสถาบัน ก.(3) ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cybersecurity)สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันภัยข้อมูล สารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิพิเศษ (Privilege) สินทรัพย์ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และระบบที่ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet-enabled SYSTEMS) สถาบันควรมีการจัดการระบบความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์การป้องกันการรั่วไหล/เสียหาย/สูญหายของสารสนเทศที่มีความอ่อนไหวด้านบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น และควรมีการระบุ และจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยี

สารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัย ป้องกันระบบเหล่านี้จากการโจมตีที่อาจกระทบต่อ ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์มีการตรวจจับเหตุผิดปกติที่เกิดขึ้น รวมทั้งการตอบสนอง และกู้คืนระบบจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์

- 4.2 ข. ความรู้ของสถาบัน (Organizational Knowledge) ข. (1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ ของสถาบันสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ ระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เพื่อให้รับรู้ และสนับสนุน กลยุทธ์และการปฏิบัติการของสถาบัน วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ของสถาบัน ทำให้การเรียนรู้ ผั่งลึกลงไปในการปฏิบัติการปฏิบัติงานของสถาบัน การสร้างและการจัดการความรู้ของสถาบันจากแหล่งต่างๆ อาจเกี่ยวข้องกับการจัดการชุดข้อมูลขนาดใหญ่ และประเภทข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน ทั้งแบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง ทั้งนี้ การปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิธีการปฏิบัติงานของสถาบัน หมายความว่าต้องทำให้การเรียนรู้เป็น 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน 2) เรื่องที่มีผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง 3) การมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบัน 4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม 5) การทำให้เกิดกระบวนการที่คล่องตัวและยั่งยืน

- 4.2 ข.(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาและแบ่งปัน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบันสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือการปฏิบัติที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และนำสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และกับคู่ค้าที่สำคัญ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญ

- 4.2 ค. การมุ่งสร้างนวัตกรรม (Pursuit of INNOVATION) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการระบุโอกาสการมุ่งสร้างนวัตกรรมที่ต้องดำเนินการสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีความพร้อมใช้เพื่อมุ่งสร้างนวัตกรรมตามโอกาสดังกล่าว วิธีการนำโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติของบุคลากร และผู้ส่งมอบที่สำคัญ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญ การตัดสินใจพิจารณายุติการดำเนินการตามโอกาสดังกล่าวเมื่อมีความจำเป็นในกระบวนการมุ่งสร้างนวัตกรรมสถาบันควรประเมินโอกาสทั้งหมดอย่างรอบคอบ รวมถึงโอกาสที่ระบุกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การประเมินของสถาบันควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ โอกาสใดเป็นโอกาสคุ้มค่าเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อไป (intelligent risks worth pursuing) และมีความสมดุลระหว่างการประเมินอย่างครอบคลุมกับการนำนวัตกรรมไปใช้ให้ทันเวลา

1.3 ผศ.ดร.ธัญญนุภ อานันทนะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และประธาน
คณะกรรมการพันธกิจสากล ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) บรรยาย เรื่อง หัวข้อ การแบ่งปันประสบการณ์: นวัตกรรม เวลา 13.00-14.30 น. สรุปได้ดังนี้ การสร้างนวัตกรรมในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีเป้าหมาย คือ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรม มีการสร้าง model การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในแบบ S-CURVE และผลักดันงานขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่คาดว่าจะเกิดขึ้นใน 4 ปี (2566-2569) ส่วนใหญ่นวัตกรรมมาจากการสร้างงานของนักศึกษา ใช้เงินจากกองทุนในการสนับสนุนนักศึกษา โดยอาจารย์เป็นผู้ถือหุ้นกับนักศึกษา ในการทำธุรกิจในรูปแบบ startup การวางแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดกลไกไว้ 3 ตัว คือ

1) การกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการสร้างนวัตกรรม เริ่มจากกำหนดรูปแบบกลยุทธ์แนวนอน builes ที่ให้ทุนสนับสนุนกับเฉพาะกลุ่มกับนักศึกษาที่อยากเริ่มทำธุรกิจ บัณฑิต startup ในร่วมมหาวิทยาลัย ต่อมา มีการปรับปรุงกลยุทธ์ 10 ปีหลัง เป็นรูปแบบแนวตั้งในแบบ Basecamp24 ที่ต่อยอดจากเดิมโดยมีการให้ทุนสนับสนุนเป็นขั้นตอนเพื่อให้ธุรกิจมีความมั่นคง และมีการทำความร่วมมือกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นำธุรกิจ startup เข้าสู่ตลาดหุ้น เพื่อเป็นการสร้างรายได้และขยายธุรกิจในวงกว้าง โดยในปัจจุบันมีการขยายเป็นการจัดการระบบต่างๆ ของการสร้างนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย ในรูปแบบของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งการดำเนินงานจะแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ การถือหุ้นของมหาวิทยาลัยน้อยกว่าร้อยละ 50 กับเงินสำหรับการลงทุน มีนโยบายการลงทุน 5 แบบคือ (การลงทุนในบริษัทที่มีองค์ความรู้เฉพาะทาง, การลงทุนกับบริษัทที่มีอาชีพ, การแปลงทรัพย์สินทางปัญญาเป็นทุน, การลงทุนใน startup ของมหาวิทยาลัย, การทำงานกับกองทุน หรือโฮลดิ้งอื่นๆ)

2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมในองค์กร อยู่ในแผนงานการสร้างระบบนิเวศ ในการบูรณาการองค์ความรู้สำหรับวิจัยและนวัตกรรม มีการสร้างโปรแกรมเพื่อรองรับการดำเนินงาน 17 โปรแกรม ให้กับกลุ่มผู้ที่สนใจสร้างนวัตกรรม และมีการกำหนดแนวทางสนับสนุนงบประมาณ 4 แบบคือ (พัฒนางานวิจัยสู่นวัตกรรม, สร้างเครือข่ายนวัตกรรมสู่เวทีโลก, สร้างระบบนวัตกรรมแบบเปิดใหม่, ส่งเสริมนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์)

3) แนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรมในองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีคณะกรรมการจัดการประชุมหารือร่วมกันเป็นประจำทุกๆ สัปดาห์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรของแต่ละหน่วยงาน และมีการสนับสนุนให้สร้างนวัตกรรมในองค์กรในรูปแบบของกองทุน ซึ่งมีการแบ่งกองทุน เป็น 3 รูปแบบ คือ กองทุน Tech Scale Up สำหรับอาจารย์ นักวิจัย เพื่อพัฒนายกระดับเทคโนโลยีนวัตกรรม, กองทุน Tech Spin Up สำหรับบริษัท startup จากงานวิจัย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัท, กองทุน Student startup สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทุกระดับการศึกษา เพื่อสนับสนุนการเริ่มต้นธุรกิจ startup ของตนเอง

1.4 ดร. นพวัฒน์ สุขผล ที่ปรึกษาด้านการอุดมศึกษา ด้านการบริหารทุนมนุษย์และการจัดการความรู้บรรยาย เรื่อง หัวข้อ การแบ่งปันประสบการณ์: การจัดการความรู้ 14.30-16.10 น. สรุปได้ดังนี้ การเริ่มจัดการความรู้ หรืองานต่างๆ จะต้องมีความสอดคล้องกับแผนใหญ่หรือแผนแม่บทที่สถาบันกำหนดไว้ และจะต้องมีการมาร่วมกันจัดเก็บองค์ความรู้ โดยมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อหาองค์ความรู้ที่เกิดจากบทเรียนหรือข้อมูล และนำมาข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ หาสาเหตุที่มีนัยสำคัญ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ได้แนวทางไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ความท้าทายในการบริหารจัดการองค์ความรู้ : KM Challenge ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

1) บูรณาการ “กระบวนการสร้างและการจัดการความรู้” ที่ตอบสนอง Strategic Objective/ Goal โดยทั่วไปจะมีแนวทางการสร้างองค์ความรู้ 7 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้, การสร้างและแสวงหาความรู้, การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ, การประมวลและกลั่นกรองความรู้, การเข้าถึงความรู้, การเข้าถึงความรู้, การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้, การเรียนรู้ ทั้งนี้การจัดการความรู้ในแต่ละขั้นหากจะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย กลไก ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ผู้รับผิดชอบหลัก ผู้รับผิดชอบรอง

ในทุกๆ ขั้นตอน และจะต้องมีการประยุกต์นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล

2) ออกแบบ “กระบวนการในการค้นหา และแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” จาก Key work process/ Critical step ในขั้นตอนนี้วิทยากรขอยกตัวอย่าง การดำเนินงานของหน่วยงานของธนาคารออมสินที่วิทยากรดำเนินงาน ซึ่งมีขั้นตอนในการหัวข้อนี้ ดังนี้ มีการจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้, การจัดทำข้อมูลองค์ความรู้, ระบุความรู้ที่จำเป็นสำหรับการจัดทำองค์ความรู้, ทบทวนก่อนการจัดทำปรับปรุงกระบวนการ, จัดทำผังแสดงการไหลของกระบวนการ และบรรยายองค์ความรู้, ทบทวนหลังการจัดทำ/ปรับปรุงองค์ความรู้

3) ออกแบบ “กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KM Strategic process)” เพื่อเป็น KM Roadmap ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีการดำเนินงาน 7 ขั้นตอน ดังนี้ การรวบรวมสภาพแวดล้อม, การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์, การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์, การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์, การจัดแผนปฏิบัติการ, กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ, กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้ควรมีการบูรณาการเชื่อมโยง KM เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ แผนงานอื่นๆ ที่สำคัญ/ระบบงานต่างๆ เพื่อให้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน

4) กำหนดและพัฒนา “นโยบายการบริหารจัดการความรู้” ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ร่วมกับการสื่อสาร และการประเมินการรับรู้ ควรมีการจัดทำแผนที่เป็นตารางกำหนดแต่ละช่องที่สัมพันธ์กัน และเชื่อมโยงกันในแต่ละเรื่อง เช่น การวางนโยบาย ไปสู่กลไกขับเคลื่อน ดำเนินงานโดยกิจกรรม มีตัวชี้วัดความสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังอะไรบ้าง ต้องมีการอธิบายให้ชัดเจน

5) สร้าง KM-Core Value และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน KM Value อย่างเป็นรูปธรรม ธนาคารออมสินมีการจัดการเรื่องนี้ไว้ 2 ด้าน คือ (1)การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความร่วมมือของบุคลากร (2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน โดยมีการกำหนดค่านิยมด้านการจัดการความรู้ (KM Core Value: EDU) คือ E-Exploration:ชอบค้นคว้า, D:Distributionกล้าแบ่งปัน, U:Utilizationผันประยุกต์และมีพฤติกรรมพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับค่านิยม

6) กำหนดให้ KM Committee ร่วมกับKM Team และKM Network เป็นกลไกในการบริหารจัดการ KM มีการพัฒนา KM Role Model ผู้จัดการสาขา คัดเลือกผู้บริหารที่มีผลการดำเนินงานดีเด่น ผ่านหลักสูตร KM Role Model Academy ระดับPractitioner/ Facilitator/ Innovator ไปดำเนินการจัดการความรู้ และขับเคลื่อน ขยายผลสู่การปฏิบัติงานประจำวัน และต่อยอดสู่นวัตกรรม และมีการให้รางวัลแก่ผู้นำเสนอผลงานนวัตกรรม

7) SL-KM Role model สร้างผู้นำต้นแบบจาก KM Team/Network ที่สะท้อน KM Value มีการจัดทำปฏิทินการสื่อสารของผู้บริหาร และทำการสื่อสารตามช่องทางการสื่อสารต่างๆของหน่วยงาน ตั้งแต่ผู้อำนวยการ ที่ถ่ายทอดนโยบายการให้ความสำคัญด้านการจัดการความรู้ รวมถึงผู้บริหารสูงประจํากรมการบริหารจัดการความรู้ ที่ต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมด้านการจัดการความรู้ตามปฏิทินสื่อสารที่กำหนดเป็นประจํา

8) KM Strategic Plan มีแผนแม่บทKM มุ่งองค์ประกอบครบถ้วน ควรมีการกำหนดตามหัวข้อ3 และข้อ 4 ให้มีการบูรณาการเชื่อมโยง KM เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ แผนงานอื่นๆ ที่สำคัญ/ ระบบงานต่างๆ เพื่อให้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน และมีการจัดทำแผนที่เป็นตารางกำหนดแต่ละช่องที่สัมพันธ์กัน ทั้งนี้สถาบันอาจใช้กระบวนการ PDCA มาเป็นตัวขับเคลื่อนในการดำเนินให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพได้

9) KM Audit ประเมินและตรวจสอบทุกขั้นตอนของ PROCESS ที่สำคัญ การตรวจสอบจะเกิดขึ้นได้ ต้องเริ่มกระบวนการในหัวข้อ 1, 2 และ 3 มาก่อน

2. รูปแบบและวิธีการประชุมสัมมนา เป็นการประชุมผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Meeting) ด้วยโปรแกรม ZOOM Video Conference รูปแบบเป็นการบรรยายเนื้อหาตามหลักการข้อมูล ตามเอกสาร และมีวิธีการถาม-ตอบ เพื่อรับฟังความคิดเห็นในแต่ละประเด็น

3. ผลการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

3.1 ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เบื้องต้นเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

3.2 สามารถสรุปคำถาม-คำตอบ ที่สำคัญๆ ตามแต่ละประเด็น ได้ดังนี้

1. คำถาม ผู้ส่งมอบ ให้ความสำคัญ ในหมวดที่ 4 คือใคร

- คำตอบ สถาบันได้กำหนดไว้ที่ส่วนของโครงสร้างองค์กร ในเกณฑ์ EdPEX ผู้ส่งมอบ และ ให้ความสำคัญที่เป็นทางการ อาจารย์รวมถึงโรงเรียน/สถาบันหลักที่ป้อนผู้เรียนให้เข้าเรียนต่อในสถาบัน องค์กรที่ส่งมอบ หลักสูตร หรือเทคโนโลยีให้สถาบัน ให้ความสำคัญที่เป็นทางการที่เตรียมผู้เรียนเพื่อส่งต่อให้กับสถาบัน และ/หรือภาคธุรกิจ/ภาคอุตสาหกรรมที่ทำงานร่วมกับสถาบัน ในการพัฒนาหลักสูตรเฉพาะสำหรับพนักงานขององค์กรเหล่านั้น เช่นโรงพยาบาลแหล่งฝึกงาน ของนิสิตคณะแพทยศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยที่ต้องส่งให้ไปฝึกงานต่อ เป็นต้น

2. คำถาม ผู้นำระดับสูงมีความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงเกี่ยวกับการการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันอย่างไร

- คำตอบ บทบาทของผู้นำระดับสูงถูกกำหนดไว้ตั้งแต่แรกในส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร ที่จะต้องมีการกำหนดพันธกิจ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พร้อมกับการสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อให้สถาบัน ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต คำนึงถึงค่านิยมถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ของสถาบัน ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสถาบัน มุ่งเน้นการปฏิบัติการอย่างจริงจังตั้งความหวังต่อผลการดำเนินงาน โดยทำให้เกิดการปฏิบัติที่ปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน และการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบัน