



## 2. กลยุทธ์ (Strategy) (85 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

#### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

##### (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร และสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม
- การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวของสถาบัน

##### (2) นวัตกรรม (INNOVATION)

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ และมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

##### (3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว สถาบันคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้หรือไม่

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาวะแวดล้อมภายนอก

- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์
- ความสามารถของสถาบันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

#### (4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการสำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการจากภายนอกโดยผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบัน และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นสำหรับสถาบัน (ดูคำอธิบายเรื่องระบบงานและสมรรถนะหลักที่หมายเหตุ 2.1 ก(4) และอภิธานศัพท์ CORE COMPETENCIES : สมรรถนะหลักของสถาบันหน้า 111 และ WORK SYSTEMS : ระบบงาน หน้า 133)

#### ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

##### (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

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

##### (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVE Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถสร้างความสมดุลอย่างเหมาะสมกับความต้องการที่มีความหลากหลายและที่มีโอกาสจะแข่งขันกันเองได้อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันได้ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้น
- พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135



## หมายเหตุ

**หมายเหตุ 2.1** หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและบริการฯ รวมทั้งกระบวนการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น อย่างไรก็ตามสถาบันควรอธิบายกลยุทธ์ในการออกแบบ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 ตามความเหมาะสม

**หมายเหตุ 2.1** การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางของสถาบันที่จะเตรียมการสำหรับอนาคต ในการจัดทำกลยุทธ์ สถาบันควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสถาบัน เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร สถาบันอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดการณ์ ทางเลือก สถานการณ์จำลอง องค์กรความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2 ข. เกี่ยวกับความรู้ของสถาบัน) การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้จัดจำหน่าย/ผู้ได้รับมอบอำนาจ (distributors) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

**หมายเหตุ 2.1** คำว่า "กลยุทธ์" ควรตีความให้กว้าง กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้

- การเพิ่มหลักสูตรและบริการฯ ใหม่
- บริการที่จัดขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มผู้เรียนใหม่ กลุ่มที่เปลี่ยนไปหรือกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ
- นิยามหรือกำหนดนิยามใหม่ถึงบทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (เครือข่ายคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชน และสถาบันที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนการศึกษาที่มีโอกาสเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ)
- การหาคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่หรือกำหนดบทบาทใหม่
- การสร้างความแตกต่างให้กับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถาบัน
- การสร้างสมรรถนะหลักใหม่ของสถาบัน
- การได้มาและการเข้าสู่บริการใหม่เพื่อเพิ่มการเข้าถึง เพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุน
- การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่และอาสาสมัคร
- การมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

**หมายเหตุ 2.1 ก (1)** ความคล่องตัวของสถาบัน หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว และความสามารถในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการของสถาบันเมื่อมีโอกาสหรือมีความจำเป็น

**หมายเหตุ 2.1 ก (3)** การบูรณาการข้อมูลจากทุกแหล่งเพื่อสร้างสารสนเทศที่นำไปใช้สร้างกลยุทธ์ ถือว่าเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญ ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ และตลาด
- ความคาดหวัง โอกาส และความเสี่ยง
- ความเสี่ยงและโอกาสในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ รวมทั้งประเด็นอื่น ๆ
- สมรรถนะหลักของสถาบัน
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการของสถาบันในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันที่เปรียบเทียบกับได้
- การปฏิรูปการศึกษา
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่น ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อหลักสูตรและบริการฯ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติของสถาบัน รวมทั้งอัตรา การสร้างนวัตกรรม
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หรือ กิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
- ความสามารถของสถาบันในการป้องกันและตอบสนองต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก
- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและเครือข่าย อุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน



**หมายเหตุ 2.1 ก (3)** การวางแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ควรคำนึงถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงความสามารถของสถาบันที่จะนำแผนสำรองมาใช้ หรือปรับเปลี่ยนและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

**หมายเหตุ 2.1 ก (4)** ระบบงานของสถาบัน คือ การรวมกันของกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรภายนอกที่สถาบันต้องการเพื่อพัฒนาและจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ส่งมอบให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จในตลาด ทรัพยากรภายนอกอาจรวมถึงคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง หรือองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศของสถาบัน การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเกี่ยวข้องกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และการลดความเสี่ยง

**หมายเหตุ 2.1 ข (1)** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน และเสริมสร้างให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

#### (1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขึ้นของสถาบันมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

#### (2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (ACTION PLAN Implementation)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (\*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

**(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)**

สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้  
ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธกิจในปัจจุบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ  
สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงิน  
ยังมีความมั่นคง

**(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)**

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ  
ทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่  
อาจเกิดขึ้นต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร

**(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)**

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผน  
ปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ  
เสริมสร้างให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

**(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)**

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลา  
ของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นของสถาบันมีอะไรบ้าง

หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง  
หรือกับสถาบันที่เปรียบเทียบกับกันได้ สถาบันจะพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร

**ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)**

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผน  
ปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135



## หมายเหตุ

**หมายเหตุ 2.2** การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ EdPEx ตัวอย่างความเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของสถาบัน
- หมวด 3 วิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ และตลาด เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน รวมทั้งใช้ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 สถาบันมีวิธีการวัด และวิเคราะห์ข้อมูล และจัดการความรู้เพื่อสนับสนุน 1) ความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ 2) สนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ 3) เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลการดำเนินการ และ 4) ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 วิธีการที่สถาบันบรรลุความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ค้นหาความจำเป็น และออกแบบระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร และเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 วิธีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.1 การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน
- หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์โดยรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

**หมายเหตุ 2.2 ก (6)** การคาดการณ์ผลการดำเนินการ อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก

- นวัตกรรมสำคัญที่คาดหมายไว้ในหลักสูตร บริการฯ และเทคโนโลยี
- การผันทรัพยากร
- การเปลี่ยนแปลงตลาดและการเข้าสู่ตลาดใหม่
- การปรับปรุงการบริหารและหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ
- การปรับปรุงด้านความปลอดภัย
- กฎหมายใหม่ที่ใช้บังคับ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาตรฐานการศึกษาหรือการรับรองมาตรฐาน
- กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรรายงานไว้ใน 4.1 ค (1)