

ค่านิยมและแนวคิดหลัก  
(Core Values and Concepts)

---



# ค่านิยมและแนวคิดหลัก

## (Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์ EdPEX เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นฐานรากที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักของสถาบันและกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของ 1) การปฏิบัติ 2) ผลตอบรับ และ 3) ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์ EdPEX จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้

- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student- and customer-centered Excellence)
- การให้ความสำคัญกับคน (Valuing people)
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
- การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

### มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง สถาบันบริหารจัดการทุกเรื่อง/องค์ประกอบของสถาบันให้เป็นอย่างหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ มุมมองเชิงระบบยังหมายถึง การจัดการสถาบันภายใต้บริบทของระบบนิเวศ (ecosystem) ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโอกาสสำหรับความสัมพันธ์ใหม่ ๆ และนวัตกรรม

การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัย การตระหนักรู้ว่าสถาบันเป็นระบบที่มีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน การสังเคราะห์ในประเด็น เฉพาะของแต่ละสถาบัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการเป็นสิ่งที่ทำให้ ระบบประสบความสำเร็จ

“การสังเคราะห์” (Synthesis) หมายถึง การมองภาพรวมของทั้งสถาบันซึ่งรวมถึง คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบัน ได้แก่ สมรรถนะหลักของสถาบัน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบบงาน และความต้องการของบุคลากร

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” (Alignment) หมายถึง การใช้ความเชื่อมโยง ที่สำคัญในสถาบัน เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“การบูรณาการ” (Integration) เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้ทุกองค์ประกอบของการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน เช่น แผนงาน กระบวนการ วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเป็นภาพใหญ่ภาพเดียวกัน ในลักษณะที่เสริมประโยชน์ซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ สถาบันเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศที่ประกอบด้วย เครือข่ายองค์กรต่าง ๆ รวมถึงคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนการศึกษา ภายในระบบนิเวศ ขนาดใหญ่นี้ บทบาทระหว่างองค์กรอาจเป็นไปอย่างสิ้นไหล เมื่อมีโอกาสเกิดขึ้นและจำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลง สำหรับระบบนิเวศ การสังเคราะห์ หมายถึง การเข้าใจว่าสถาบันเป็นส่วนหนึ่ง ของภาพรวมใหญ่ ซึ่งรวมคุณสมบัติที่สำคัญที่สถาบันมีส่วนร่วมในการให้และต้องได้รับจาก คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คู่แข่ง ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ ชุมชน และองค์กร ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ แสดงไว้ในภาพรวมการบริหารจัดการตามแนวทาง EdPEX (หน้า 19) มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงของสถาบันให้ความสำคัญต่อ ทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้อง ตรวจสอบ ติดตาม ทบทวน และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบยังหมายถึงรวมถึงการใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลักของสถาบัน และความรู้ของ สถาบัน เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการ ที่สำคัญ บริหารความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และเพื่อมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบและกลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน

## การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงของสถาบัน 1) ควรกำหนดวิสัยทัศน์ 2) แสดงให้เห็นถึงค่านิยมและจริยธรรมของสถาบันที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม 3) ทำให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และ 4) ชี้ให้เห็นว่าสถาบันมีความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานที่ดียิ่งจากบุคลากร

วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบัน ควรมีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่ามีการกำหนดกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้และขีดความสามารถ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม บริหารความเสี่ยง กำหนดให้มีความรับผิดชอบ (Accountability) ทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ผู้นำได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมของสถาบัน ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนสนับสนุนงานของสถาบัน มีการพัฒนาและการเรียนรู้ ใฝ่สร้างนวัตกรรม และเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงควรรับผิดชอบต่อการกระทำและผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลสถาบัน ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการชุดนี้ควรรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินการของสถาบันและของผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่องการวางแผน การสร้างสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต และการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งการแสดงให้เห็นว่าผู้นำตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร

ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งสถาบัน นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงควรแสดงให้เห็นถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง (Authenticity) และการยอมรับความผิดพลาด รวมทั้งโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง

## ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student- and customer-Centered Excellence)

เนื่องจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ดังนั้น สถาบันจึงต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนเพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเหล่านี้ ซึ่งจะนำไปสู่การได้ผู้เรียนและลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดี การกล่าวถึงในทางที่ดี ไปจนถึงความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบันในที่สุด

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น มีส่วนประกอบทั้งที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือการเข้าใจความปรารถนา (desires) ในปัจจุบัน และการคาดการณ์ถึงความปรารถนาในอนาคตของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และโอกาสของตลาด

คุณค่าและความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่พวกเขามีกับสถาบัน ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความภักดี

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันไม่ควรมองเพียงแค่ความสำเร็จของผู้เรียน เช่น ความสามารถตามมาตรฐานขั้นต่ำสุด ความจำเป็นที่ต้องสอบซ่อม/เรียนเสริม แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่มัลผลต่อมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อสถาบัน และเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องความเป็นเลิศที่สถาบันต้องการมุ่งเน้น เช่น หากตั้งวิสัยทัศน์ในการผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถระดับนานาชาติ อาจใช้ตัวชี้วัดความสามารถในการสมัครเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำ 10 ลำดับแรกของต่างประเทศ หรือ การได้รับเข้าทำงานในองค์กรข้ามชาติ/องค์กรระหว่างประเทศ หรือได้รับรางวัลในระดับนานาชาติ

นอกจากนี้ ความสำเร็จของสถาบันในการพัฒนาความสามารถของผู้เรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การลดข้อร้องเรียน หรือความผิดพลาดของกระบวนการให้บริการ และข้อบกพร่องเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้าเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นในการรักษาลูกค้าไว้

สถาบันที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นที่ทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง



เช่น นวัตกรรม บริการ ที่ผสมผสานหลายอย่างเข้าด้วยกัน การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึง การสื่อสารสู่ภายนอก การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษ ทั้งหมดนี้ อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในเครือข่าย พันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรม

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น การรักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และสร้างความภักดี การรับรู้ภาพลักษณ์ของสถาบัน (Brand recognition) การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตของสถาบัน นอกจากนี้ สถาบันต้องมีความไว อย่างต่อเนื่องต่อความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า สถาบันต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างตั้งใจ และ ต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น จึงต้องประกอบด้วยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และความคล่องตัวของสถาบัน

## การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

ความสำเร็จของสถาบันขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงาน ที่มีความหมาย ทิศทางสถาบันชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

สถาบันที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรมที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของ ภูมิหลังและคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากร และ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สถาบันที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญ แก่ทุกคนที่มีส่วนร่วมในสถาบัน ลูกค้ากลุ่มอื่น สมาชิกในชุมชน และบุคคลอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบ จากการดำเนินงานของสถาบัน

การให้ความสำคัญกับคน ในส่วนของบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร ซึ่งอาจต้องเสนอการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความต้องการในชีวิตที่มีความแตกต่างกันมากขึ้นเรื่อย ๆ ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

1. การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
2. การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่เกินกว่าระบบการให้ ผลตอบแทนตามปกติ
3. ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในสถาบัน



4. การแบ่งปันความรู้ของสถาบันเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และช่วยให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
5. การสร้างสภาวะแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อนำไปสู่นวัตกรรม
6. การสร้างระบบความรับผิดชอบในผลการดำเนินการของบุคลากรและสถาบัน

ความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้หมายรวมถึง การเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตของสถาบันด้วย การสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า ที่จะอบรมข้ามสายงานและเชื่อมโยงเรื่องการฝึกอบรมกับความจำเป็นด้านอัตรากำลังของสถาบัน

ในสถาบันที่การทำงานต้องพึ่งพาอาสาสมัคร การพัฒนาและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาเช่นกัน

สถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก และคู่ความร่วมมือแบบพหุภาคี ทั้งกับบุคคลอื่นและองค์กรอื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในสถาบัน อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลข้ามสายงานในหน่วยงานต่าง ๆ และในพื้นที่ต่าง ๆ หรือระหว่างอาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร เพื่อพัฒนาความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ให้มากขึ้น

เมื่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ มีความเป็นสหสาขามากขึ้นเรื่อย ๆ สถาบันอาจต้องการพันธมิตรกลุ่มใหม่ การจัดการคู่ความร่วมมือ กลุ่มสถาบัน เครือข่ายที่มีคุณค่า และรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ การจัดการทั้งหมดเหล่านี้จะช่วยทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

## การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ สถาบันการศึกษากำลังเผชิญหน้ากับรอบเวลาที่สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำเสนอหลักสูตรใหม่ หรือหลักสูตรที่มีการปรับปรุง หรือบริการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง



องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐเองก็มีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ ๆ เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Disruptive events) ซึ่งเกิดบ่อยขึ้น อาจสืบเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรม หรือการเสนอการจัดการศึกษา วิจัยและบริการฯ วิกฤตเศรษฐกิจสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง ข้อบังคับใหม่หรือเสียงเรียกร้องจากชุมชนหรือสังคม ดังนั้น สถาบันจึงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมด้วยรอบเวลาที่สั้นลง การปรับปรุงเรื่องเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น เครือข่ายผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่คล่องตัว หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง หรือจากสถานที่หนึ่งไปสู่อีกสถานที่หนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การจัดการองค์ความรู้ของสถาบันให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงาน และได้รับอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น จึงเป็นสินทรัพย์สำคัญอย่างยิ่งท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความผันแปรตลอดเวลา

การเรียนรู้ระดับองค์กรประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และตลาดใหม่

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

1. ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร
2. สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (รากเหง้าของปัญหา)
3. การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบัน
4. สิ่งที่ถูกผลักดันจากการเห็นโอกาสที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

แหล่งการเรียนรู้ ได้แก่ แนวคิดของอาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลนำเข้าจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการของคู่แข่ง และกระบวนการเทียบเคียงการเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

1. การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผ่านการจัดการศึกษาใหม่ ๆ /ปรับปรุงใหม่ การบริการฯ และการสนับสนุนใหม่ ๆ ต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น



2. การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางการศึกษา
3. การสร้างและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ /ปรับปรุงใหม่
4. การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
5. การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของสถาบัน
6. การเพิ่มความสามารถในการดำเนินการของสถาบันเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคม
7. การเพิ่มความคล่องตัวในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและภาวะการหยุดชะงักของ  
การปฏิบัติการ

ปัจจัยความสำเร็จในการตอบสนองความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาตั้งแต่ออกแบบจนถึงการนำไปสู่การนำเสนอ (Design-to-introduction time) (คือระยะเวลาที่ใช้เพื่อกำหนดคุณลักษณะหลักสูตรหรือบริการ) หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม สถาบันจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งอย่างรวดเร็ว จากการวิจัยและแนวความคิดไปสู่การนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

ตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และตัววัดรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ เช่น การปรับปรุง “เวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน” (Time improvement) จะส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน สถาบัน คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการเครือข่ายอุปทาน ผลิตภาพ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในสภาพตลาดที่ท้าทายไปพร้อม ๆ กัน

การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัวจะประสบความสำเร็จได้ โดยพันธมิตรหรือคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจมีสมรรถนะหลักที่เติมเต็มให้แก่สถาบัน ทำให้สถาบันสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ใหม่ นอกจากนี้ การร่วมมือหรือเป็นพันธมิตรอาจช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งให้สมรรถนะหลักของสถาบัน/ขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กรในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ของสถาบัน ผลลัพธ์ที่ได้ อาจเป็นเครือข่ายความร่วมมือที่กว้างขวางและพึงพากัน ซึ่งหมายถึงพันธมิตรและคู่ความร่วมมือ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแบบเดิม หรือขยายไปถึงคู่แข่ง ผู้เรียน ลูกค้ายุคใหม่ ชุมชน และองค์กรที่อยู่นอกภาคส่วนการศึกษา



## การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

การสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจ ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่ยาวขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อสถาบันและตลาด ดังนั้น เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สถาบันต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม กับความจำเป็นที่ต้องทำ/มี ของสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ในการลงทุนเพื่อความสำเร็จ ในระยะยาว

ในการสร้างความยั่งยืนและเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ สถาบันต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้น อนาคตที่เข้มแข็งและมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียน ลูกค้า บุคลากรกลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ สาธารณชน และชุมชนของสถาบัน ซึ่งต้อง อาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน กระบวนการ และความสัมพันธ์ เมื่อสถานการณ์บังคับ

การวางแผนงานของสถาบันและการจัดสรรทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึง ปัจจัยต่าง ๆ กล่าวคือ

- ความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- โอกาสในการสร้างการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ใหม่ ผู้ให้ความร่วมมือใหม่
- วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ
- ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร
- ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง
- การพัฒนาด้านเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น หรือส่วนตลาด
- รูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ
- การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ
- ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป
- การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง

ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรของสถาบัน จึงต้องพิจารณา ถึงปัจจัยดังกล่าวด้วย

การมุ่งเน้นความสำเร็จครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผน สืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างสภาวะแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดจนการคาดการณ์ถึงประเด็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมและความกังวลของสังคม

## การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตรการจัดการ ศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือ ประสิทธิภาพของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำสถาบันไปสู่มิติใหม่ของผลการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการแสวงหาประเด็นที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านว่าสมควรที่จะเสี่ยง นวัตกรรมเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Incremental continuous improvement) แต่เติมเต็มซึ่งกันและกัน สถาบันที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้งนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานของสถาบันในทุก ๆ ด้าน ผู้นำจึงควรชี้แนะ และบริหารสถาบันเพื่อทำให้การระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถาบัน ผู้นำควรบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน และมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันช่วยเกื้อหนุน กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบควรมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน และควรค้นหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเติมเต็มให้แก่สถาบัน ตลอดจนองค์กรใหม่ที่ไม่เคยอยู่ในเครือข่ายความร่วมมือมาก่อน

นวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่นเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในภาคการศึกษา นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถาบัน และบุคลากร และนวัตกรรมของคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คู่แข่ง ลูกค้า และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคลากรซึ่งปกติไม่ได้ทำงานด้วยกันและอยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันในสถาบัน รวมทั้งบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่และที่สั่งสมมาเหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมของสถาบัน



## การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบัน ทั้งภายในสถาบันและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่ง ของวงการศึกษา และวงการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้อง 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 และการบรรลุมิติวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง สถาบันควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมา ต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น การปฏิบัติการ งบประมาณ การเงิน และสังคม

กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดควรผ่านการคัดเลือกมาอย่างรอบคอบ โดยต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และผลการดำเนินการของสถาบัน ตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าว จะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของสถาบัน สถาบันอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้สถาบันสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของสถาบันยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมา เพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม ในการวิเคราะห์ สถาบันจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งอาจจะยังไม่เห็นเด่นชัดในช่วงแรก การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง หรือกับระดับเทียบเคียงที่เป็นเลิศ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง

เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ อาจต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจต้องมีการจำแนกข้อมูล เช่น ตามส่วนตลาด การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกลุ่มบุคลากร เพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น

## การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญต่อความการสร้างประโยชน์ให้สังคม และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สถาบันและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการของสถาบัน นอกจากนี้ สถาบันควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวก การทำงานและการขนส่ง การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณชนมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณชน

สถาบันควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศ และควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสในการทำให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การเป็นผู้นำ และการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญ (เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรของสถาบัน) ในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในขอบข่ายที่สถาบันสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ การเป็นผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าวอาจรวมถึง

- การปรับปรุงด้านการศึกษา การดูแลสุขภาพ และบริการอื่นในชุมชน
- การสร้างความเป็นเลิศด้านสิ่งแวดล้อม





- การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ
- การอนุรักษ์ทรัพยากร
- การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์
- การให้บริการชุมชนและกิจกรรมเพื่อการกุศล
- การปรับปรุงการศึกษาและปรับปรุงวิธีปฏิบัติของสถาบัน และ
- การแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับ

ทั้งนี้ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นต้นแบบสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วย

ในการจัดการสร้างประโยชน์ให้สังคม สถาบันต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบตัววัดดังกล่าว

## จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

สถาบันควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว

แนวปฏิบัติเรื่องการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของสถาบันเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมของสถาบันและเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง” การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและค่านิยมของสถาบันจะเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น และอาจเป็นขอบเขตในการกำหนดบรรทัดฐานและข้อห้ามของสถาบัน

คุณลักษณะของความโปร่งใส คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาอย่างสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบ และการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องโดยผู้นำและผู้บริหาร ความโปร่งใสมีประโยชน์ต่อสถาบันหลายประการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากร ทำให้บุคลากรเข้าใจเหตุผลของการกระทำและสิ่งที่จะพวกเขาจะมีส่วนร่วมได้ ความโปร่งใสและความรับผิดชอบยังมีความสำคัญในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ความผูกพัน และความเชื่อมั่นในสถาบัน

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความโปร่งใสจะสร้างความไว้วางใจให้แก่สถาบัน และผู้นำ สร้างความเชื่อเรื่องความเท่าเทียมและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญทุกกลุ่มให้คุณค่า

## การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

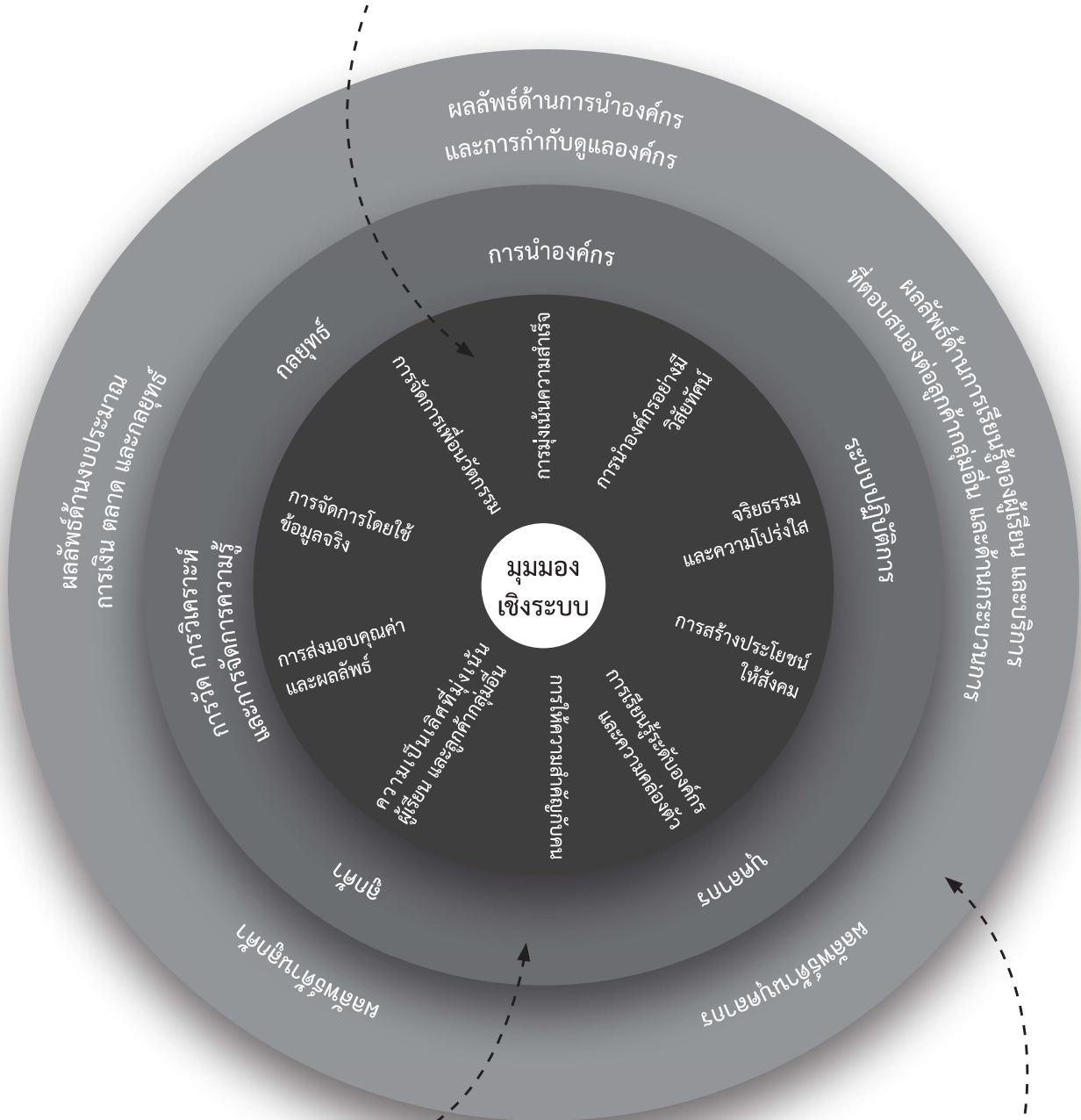
การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มเหล่านั้น จะช่วยในเรื่องการสร้างความภักดีต่อสถาบัน ทำให้มีความเติบโตทางเศรษฐกิจ และเป็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมด้วย ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อรักษาสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ อาจหมายถึงว่า กลยุทธ์ของสถาบันต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบ ด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & lagging measures) ร่วมกัน อย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาว ของสถาบัน การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

การวัดผลการดำเนินการของสถาบันจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้ เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียน และผู้ปกครอง ลูกค้ายุทธศาสตร์ บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สาธารณะ และชุมชน ดังนั้นผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและการเงิน แต่รวมถึงผลลัพธ์ด้านกระบวนการ ความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ และบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำสถาบัน กลยุทธ์และด้านสังคม



### เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงาน ที่เป็นเลิศสร้างจากค่านิยมและแนวคิดหลัก



ซึ่งถูกฝังลึกไว้ในกระบวนการที่เป็นระบบ (หมวด 1 - 6)

ผลลัพธ์การดำเนินงาน (หมวด 7) ที่ได้

### บทบาทของค่านิยมและแนวคิดหลัก