

1. การนำองค์กร (Leadership) (120 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้มีระดับสูง ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความ ยั่งยืน อย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้ง วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อตอบสนอง

1.1 การนำองค์กรโดยผู้มีระดับสูง (Senior Leadership): ผู้มีระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

ผู้มีระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้มีระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบ การนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (\*) การปฏิบัติตนของผู้มีระดับสูงแสดงให้เห็นถึง ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของสถาบันอย่างไร

How Senior Leaders:	Set
Organizational Values (List Each Value)	
Vision	

Sample of Completed Table:

How Senior Leaders:	Set
Organizational Values	Initially set by a cross-functional working group of top leaders, board members, students and other customers, suppliers, and workforce planning retreat by the leadership team The application of values is reviewed at quarterly progress reviews and updated annually in planning process
Vision	Set as part of the strategic planning process (step 1) and validated by the board of trustees and the executive steering committee.

How Senior Leaders:	Deploy Vision and Values through the Leadership System
To Workforce	
To Key Suppliers	
Partners	
Students	
Other Customers	
Other Stakeholders	

Sample of Completed Table:

How Senior Leaders:	Deploy Vision and Values through the Leadership System
<i>To Workforce</i>	<i>All hands meetings with a discussion and examples of vision and values on the agenda. A discussion of progress toward vision during each workforce performance review and during the two-way "skip-a-level" semiannual meetings.</i>
<i>To Key Suppliers</i>	<i>During the annual supplier/partner excellence forum conducted by top leaders and as needed based on performance</i>
<i>Partners</i>	<i>During the annual supplier/partner excellence forum conducted by top leaders and as needed based on performance</i>
<i>Students</i>	<i>During rotating student appreciation meetings. Meetings with key students are held at least quarterly,</i>

How the Actions of Senior Leaders reflect a Commitment the Organizational Values (Insert Name of Value Linked to P.1a(2))	Actions/Behavior Reflecting Commitment
Value 1	
Value 2	
Value 3	
Value 4	

Sample of Completed Table:

How the Personal Actions of Senior Leaders reflect a Commitment the Organizational Values	Personal Actions/Behavior Reflecting Commitment
<p><i>Value 1: We are Student Focused</i></p>	<p><i>Personally meets with students every week</i></p> <p><i>Every meeting agenda has a section relating to progress in meeting and exceeding students and other customers requirements</i></p> <p><i>Student and other customer satisfaction is a required key performance element for all administrators and supervisors</i></p> <p><i>No administrator or supervisor can be considered for promotion or pay raises unless his or her student satisfaction targets have been met</i></p>
<p><i>Value 2: Innovation is Everyone's Responsibility</i></p>	<p><i>Have set a requirement that every administrator, supervisor, technician, teacher, and aide, as a part of normal work, must improve one aspect of work each year for which they have responsibility. This is a part of every performance plan and appraisal. No member of the workforce can fully meet expectations without improving one aspect of his or her work.</i></p>
<p><i>Value 3: We Value Workers and Promote Workforce Engagement and Empowerment</i></p>	<p><i>Conducts an annual review of decisions and decision authority. Requires managers to develop the decision skills of subordinates and increase the decisions made at lower levels. This is a part of the senior leader's personal performance plan and the plan of every administrator. Top leaders monitor progress quarterly and provide counseling to those who are not meeting expectations.</i></p> <p><i>Conducts pulse survey of workforce engagement in a different part of the organization each month and works with administrators to improve weakest areas.</i></p> <p><i>Personally receives workforce feedback on aspects of personal leadership effectiveness including the extent to which administrators make the worker feel valued, fairness, communication, commitment to values, accessibility, and openness to new ideas.</i></p>

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตาม กฎหมายและอย่างมี จริยธรรมอย่างไร

ผู้ในระดับสูงสร้างสภาวะแวดล้อมในสถาบันเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

Actions taken by Senior Leaders to Demonstrate their Personal Commitment to...	
Legal behavior	
Ethical behavior	
Elements of an Organizational Environment promoted by Senior Leaders that REQUIRES...	
Legal behavior	
Ethical behavior	
Describe how senior leaders determine the effectiveness of their actions and the environment they promoted to require legal and ethical behavior.	

Note:

Actual results related to achieving legal and ethical behavior should be reported in Item 7.4a(3) and 7.4a(4) respectively.

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้ในระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้ง สถาบัน คู่ความร่วมมือสำคัญที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่สำคัญ

ผู้ในระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- แสดงบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี ให้ความสำคัญกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน

How Senior Leaders:	Description of Process Steps
Communicate with Entire Workforce	
Engage Entire Workforce	
Communicate with students and other Key Customers	
Engage students and other Key Customers	
Encourage Frank, Two-Way Communication; include the use of social media	
Communicate Key Decisions	
Communicate the needs for organizational change	
Reinforce high performance by directly motivating the workforce and participating in reward and recognition programs	
Reinforce a student and other customer and student learning focus by directly motivating the workforce and participating in reward and recognition programs	
Determine that the processes described above are effective and improved to add value to students, other customers, the workforce, and other stakeholders.	

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (MISSION and Organizational PERFORMANCE) (1) การสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้สถาบันประสบ ความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ
- สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และบุคลากร
- พัฒนาให้เกิดความคล่องตัวของสถาบัน ความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับ บุคคล นวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

How Senior Leaders:	Description of Process Steps
Create an environment to achieve mission	
Create an environment for performance improvement	
Create an environment for competitive or role model performance leadership	
Create an environment for organizational and workforce learning	
Create a workforce culture that delivers a consistently positive experience for students and other customers	
Create an environment for innovation	
Create an environment for intelligent risk taking	
Create an environment for achievement of strategic objectives	
Create an environment for organizational agility	
Participate in succession planning	
Participate development of future organizational leaders	
Determine that the processes described above are effective. Describe how these processes have been systematically improved to add value to students and other customers, the workforce, and other stakeholders.	

## (2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุ พันธกิจของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- ทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังที่ทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน
- กำหนดเรื่องที่เป็นต้องทำ
- ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิด ความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการของสถาบัน

How Senior Leaders create a focus on action that will ...	Description of Process
Achieve the organization's objectives	
Improve its performance	
Achieve innovation and intelligent risk taking	
Attain its vision	
Create and balance value for students, other customers and other stakeholders	
Determine that the processes described above are effective. Describe how these processes have been systematically improved to add value to students and other customers, the workforce, and other stakeholders.	

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions):

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ามีการกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหารระดับสูง
- ความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*)
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (\*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง

Governance Functions	Describe the processes for Providing Responsible Governance	Who is involved	How do you know the process works? Describe improvements that have been made to the process
Accountability for senior leaders' actions			
Accountability for strategic plans			
Fiscal accountability			
Transparency in operations (open to public scrutiny, such as sunshine laws)			
Selection and disclosure policies for governance board members			
Independence and effectiveness in internal and external audits			
Protection of stakeholder and stockholder interests			
Succession planning for senior leaders			



## (2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

สถาบันประเมินผลการดำเนินการของผู้ในระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร  
สถาบันใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร ผู้นำ  
ระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวเพื่อการพัฒนาตนเอง  
และปรับปรุงประสิทธิผลทั้งการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคน และของคณะกรรมการ และระบบการนำองค์กร  
ต่อไปอย่างไร (\*)

Leadership Group	Processes Used to Evaluate and Improve based on Performance Reviews	Processes Used to Evaluate and Improve based on Peer and Subordinate Feedback
Superintendent/President		
Board of Directors/Trustees		
Administrators (Principals/Deans)		

Leadership Group	Actual Improvements In Effectiveness
Superintendent/President	
Board of Directors/Trustees	
Administrators (Principals/Deans)	

Leadership Group	Manner in Which Performance Evaluations affect Compensation
Superintendent/President	
Board of Directors/Trustees	
Administrators (Principals/Deans)	

## ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

### (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ (Legal, Regulatory, and Accreditation Compliance)

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และในอนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชน ที่มีต่อหลักสูตรการศึกษา บริการฯ และการปฏิบัติกรอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ดำเนินการในกรณีที่มีหลักสูตรการศึกษา บริการฯ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public concerns) ที่มีต่อหลักสูตร บริการฯ และการปฏิบัติการในอนาคตฯ
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้

สถาบันมีกระบวนการ คัดวัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และ การรับรองคุณภาพที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (\*) สถาบันมีกระบวนการ คัดวัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการ ดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ หลักสูตรการศึกษา บริการฯ และการปฏิบัติการของสถาบัน

Public Impact Area	For Each Different Type, List How You Address Adverse Impacts on Society
Educational Program and Services	
Services	
Operations	

Public Impact Area	For Each Different Type, List How Current Public Concerns are Anticipated	For Each Different Type, List How Future Concerns are Anticipated
Educational Program and Services		
Operations		

Describe how you prepare for and deal with these concerns in a proactive manner.		
Concern Area	Resource-Sustaining Processes Used	Actions to Prevent or Minimize Adverse Public Impact (Including Conserving Natural Resources and Supply Chain Management)

	Key Practices for Addressing or Ensuring Compliance with Requirements	Measures	Goals, Standards, Targets
Regulatory Requirements (List All)			
Legal Requirements (List All)			
Compliance Requirements (List All)			
Accreditation Requirements (List All)			
Risks related to educational program and services (List All)			
Risks related to services (List All)			
Risks related to operations (List All)			

## (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของ สถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

สถาบันมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่า มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งสถาบัน ภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้ง ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม

Subgroup	Processes for Ensuring and Monitoring Ethical Behavior	Measures and Indicators for Monitoring Ethical Behavior	Consequence of A Violation or Breach of Ethical Rules
External stakeholders, stockholders, non-stockholder constituencies, and students and other customers			
Key partners			
Governance structure			
Inside organization			

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

สถาบันคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการ ปฏิบัติการประจำวัน  
อย่างไร

สถาบันมีส่วนร่วมอย่างไร ในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

Component of Strategy or Daily Operations that Addresses Societal Well-Being and Benefit	Steps Used to Take into Account the Environmental, Social, and Economic Systems Well-Being

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ของสถาบัน

ชุมชนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม ผู้นำระดับสูง และบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชน ดังกล่าว  
อย่างไร

Key Community Segment	Scope and Consistency of Organizational Support Provided	Leveraged Core Competency

Workforce Types	Scope and Consistency of Workforce Support Provided and How Workforce Effort is Supported by Organization
<i>Non-Supervisory</i>	
<i>Temporary/Part Time</i>	
<i>Union/Non Union</i>	

Leadership Types	Scope and Consistency of Leadership Support Provided and How Leadership Effort is Supported by Organization
<i>Superintendent</i>	
<i>Principals</i>	

## 2. กลยุทธ์ (Strategy) (85 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผล ความก้าวหน้า

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

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

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

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผน กลยุทธ์มีอะไรบ้าง ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง ระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร และสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม
- การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวของสถาบัน

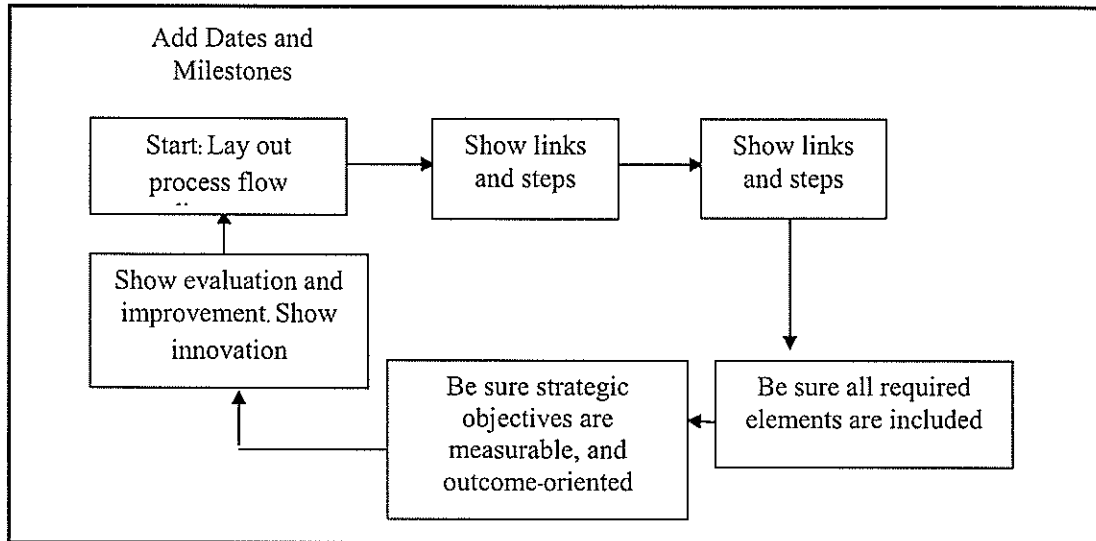
Key Strategic Planning Participants (Name)	Title	Role

Planning Horizons	Short-Term Horizons	Longer-Term Horizons
Describe the length of the planning horizons how the planning process addresses them		

Open-Ended Planning Process Narrative Description

If possible, provide a flow chart that describes key elements of your strategic planning process.

If your planning process has built-in evaluation and improvement steps, be sure to identify them. For example:



2.1ก(2) นวัตกรรม (INNOVATION)

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ และมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่า จะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

Innovation Action	Methods or Process
Show how strategy development stimulates innovation	
Show how strategy development incorporates innovation	
Identify strategic opportunities	
Decide which strategic opportunities are intelligent risks for pursuing	

Provide Examples of Innovation that the Strategy Development Process Stimulated/Incorporated

List Key Strategic Opportunities

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมทั้งพัฒนา สารสนเทศเพื่อใช้ใน กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว สถาบันคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยง ต่อไปนี้อย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาวะแวดล้อมภายนอก
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์
- ความสามารถของสถาบันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

How Data and Information Are Gathered and Analyzed as Part of Planning	How Data and Information Are Used to Develop Strategic Plans
Strategic Advantages	
Strategic Challenges	
Changes in the Regulatory Environment	
"Blind Spots" in the Planning Process	
Ability to Execute the Strategic Plan	

Past Planning Blind Spots	Process Changes to Prevent them in the Future



(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการสำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการจากภายนอกโดยผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตัดสินใจเหล่านี้ ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบัน และ สมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นสำหรับสถาบัน

Work System Element (Work that needs to be done regardless of who does it)	To Be Provided Externally or Internally	Related Core Competency	Who Possesses the Core Competency	Key Deciding Factors or Rationale

Method or Process Used to Determine the Need for Future Organizational Core Competencies	Nature of the Core Competency Needed

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง สถาบันได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในด้านหลักสูตร และบริการฯ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และการปฏิบัติการ

Strategic Objective (Outcome-oriented, not Activity-oriented)	Link with Period of Performance Review in 4.1b (e.g., quarterly)	Short-Term Timeline/Goal (Expected Levels of Performance)				Longer-Term Timeline/Goal (e.g., 3-5 years)
		1st Q	2nd Q	3rd Q	4th Q	

Critical Variable	Planned or Expected Key Changes
Educational Program and Services	
Students and Other Customers	
Markets	
Suppliers and Partners	
Operations	
Other	

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVE Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถสร้างความสมดุลอย่างเหมาะสมกับความต้องการที่มีความหลากหลายและที่มีโอกาสจะแข่งขันกันเองได้อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันได้ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบ เชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้น
- พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

Describe how your strategic objectives address the following: strategic challenges; strategic advantages; opportunities for innovation in educational program and services, operations, and current and future core competencies.	
Mitigate/Address Strategic Challenges	Manner in Which Addressed by Strategic Objectives
Leverage Core Competencies	
Leverage Strategic Advantages	
Leverage Strategic Opportunities	
Balance Short- and Longer-Term Time Horizons	
Consider and Balance the Needs of All Key Stakeholders **(Note: If more detail is needed consider using the table below)	

\*\*Describe the steps you take to check to ensure that your strategic objectives consider and balance the needs of all key stakeholders?  
 Provide a list of these key stakeholders and show which objectives address and balance the key needs of each.

Name of Stakeholder Segment/Group	Key Needs of the Stakeholder Segment/Group	Strategic Objective(s) that Address / Balance Needs

Table to Record Other Variables that You May Consider in Developing Strategy

How Data and Information Are Gathered and Analyzed as Part of Planning	How Data and Information Are Used to Develop Strategic Plans
Related to the Rate of Innovation that Might Affect Organizational Success	
Related to Market Changes that Might Affect Organizational Success	
Related to Educational Program and Service Changes that Might Affect Organizational Success	
Related to Changing Students and Other Customers Preferences that Might Affect Organizational Success	
Related to Changes in the Competitive Environment and Capabilities Relative to Competitors that Might Affect Organizational Success	
Related to changes in the Local, National, or Global economy that Might Affect Organizational Success	
Related to Changes in the Regulatory Environment that Might Affect Organizational Success	
Related to Security that Might Affect Organizational Success	
Related to the Ability to Prevent or Address Emergencies or Disasters that Might Affect Organizational Success	
Related to Changes in Your Parent Organization that Might Affect Organizational Success	
Related to Opportunities to Redirect Resources to Higher-Priority Educational Program and Services, or Areas that Might Affect Organizational Success	
Other Unique Factors that Might Affect Organizational Success	

*Note:*

*When setting goals, it is useful to identify different scenarios based on strong, average, or weak economic, competitor, environmental, political, or other conditions to enhance your ability to make rapid changes should circumstances require.*

### **Evaluating and Improving the Strategy Development Process**

Identify the people/team/organizational unit that evaluates and improves the strategy development process.

Describe the frequency for evaluating relevant information to develop improvement initiatives. Describe how you know this frequency of evaluation is appropriate.

Describe the elements of the planning process that are evaluated.

(Consider using a flow diagram and show how these improvement processes are consistent with those listed in the Organizational Profile (P.2c))

Describe how improvements in the planning process are deployed or implemented.

Describe how improvements are institutionalized and shared with other parts of the organization.

List the improvements that have been implemented as a result of the evaluation.

Describe innovative approaches your organization uses to meet the requirements of this Item such as identifying and addressing strategic challenges and advantages; stimulating innovation; deciding work systems, and establishing strategy and strategic objectives that address the challenges and leverage the strategic advantages and opportunities.

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

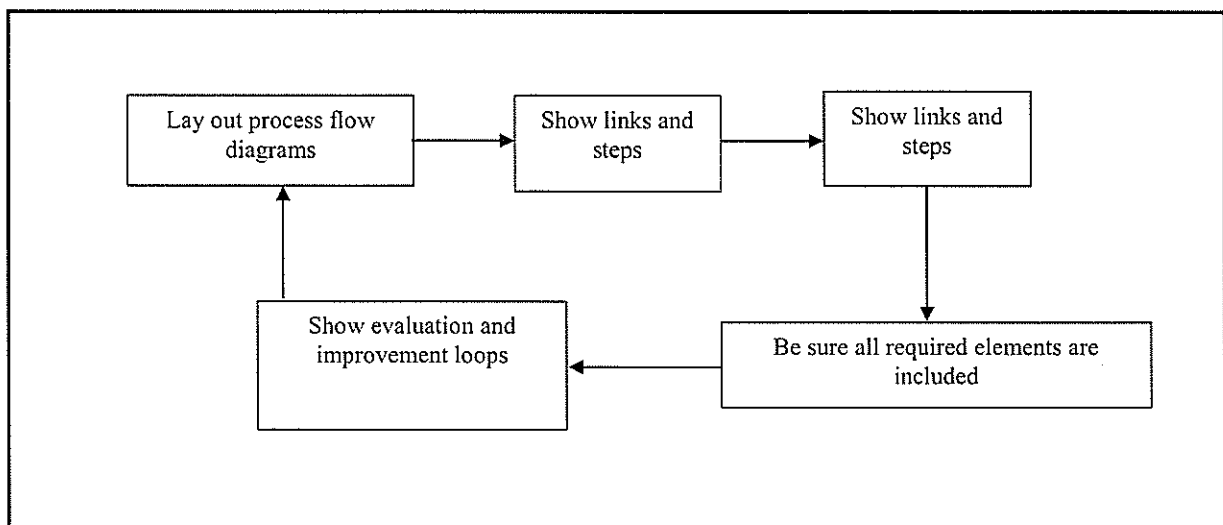
**ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)**

**(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)**

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร สถาบันมีวิธีการ ใดในการจัดทำ

แผนปฏิบัติการ



Strategic Objective	Related Short-Term Action Plans	Related Long-Term Action Plans

**(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (ACTION PLAN Implementation)**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (\*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมี ความยั่งยืน

Implementation Group	Actions to Deploy and Ensure Sustained Outcomes
Workforce	
Key Suppliers	
Partners	
Other Group	

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

สถาบันทำอะไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุน แผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบัน จัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

Action Plan	Financial Risk Measured/Managed	Non-Financial Risk Measured/Managed

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น และระยะที่ยาวขึ้นมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร

Requirements the Workforce Plan will Address	Short-Term Action Plans	Long-Term Action Plans	Show Link to Specific Strategies
Plans Related to Changes in Workers (including New Hires) Needed to Carry Out Work and Jobs			
Describe Impact on Workforce			
Plans Related to Changes in Reward, Recognition, and Compensation			
Describe Impact on Workforce			
Plans Related to Changes in Workforce and Leader Development			
Describe Impact on Workforce			
Plans Related to Changes in Other Workforce Capability and Capacity			



(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้สถาบันดำเนินการ

สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

Short-Term Action Plans	Long-Term Action Plans	Measures and Indicators for Tracking Achievement and Effectiveness of Action Plans	Description of How Action Plan Measures Reinforce Organizational Alignment and Covers all Deployment Areas and Stakeholders (All Areas/People with a Role in Plan Implementation)
Strategic Objective 1: (Insert Descriptor)			
Strategic Objective 2: (Insert Descriptor)			
Strategic Objective 3: (Insert Descriptor)			
Strategic Objective 4: (Insert Descriptor) Add more as needed.			

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นของสถาบันมีอะไรบ้าง

หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับ สถาบันที่เปรียบเทียบกันได้ สถาบันจะพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร

Measures and Indicators for Tracking Progress	Current Levels	1-Year Projections/Your Competitor Projections or Benchmarks	2-Year Projections/Your Competitor Projections or Benchmarks	5-Year Projections/Your Competitor Projections or Benchmarks
Innovations in educational programs, services, and technology				
Redirection of resources				
Market entry and shifts				
Improved administrative and other support functions				
Improvements in safety				
New legislative mandates				
Legal requirements				
Education standards				
Accreditation standards				
Anticipated innovations in programs, services, and technology				

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนปฏิบัติการและนำ แผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

Describe the Events that Caused the Need to Change Plans	
Describe Process for Establishing Modified Action Plans	Describe Process for Rapid Execution of Modified Action Plans

Evaluating and Improving the Strategy Deployment Process

How do you systematically evaluate and improve the action planning and implementation process, including human resource plans, resource allocation, and communication or deployment of these plans to the organization? How do you improve the effectiveness of your projections for your key measures?

Strategy Deployment Process	Related Evaluation/Improvement Process	Changes/Improvements Made
Action plan development		
Action plan implementation		
Resource allocation process		
Workforce plan development		
Process for communicating plans and indicators for tracking progress		
Effectiveness/accuracy of your projections for your key measures		
Modified action plan development and deployment		

Describe innovative approaches your organization uses to meet the requirements of this Item including converting its strategic objectives into action plans and implementing them at all levels.