

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

หมวด 2 (กลยุทธ์)

รองศาสตราจารย์ ภาณุ อุษณีย์ คำประกอบ
รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนาคุณภาพองค์กร
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
9 กุมภาพันธ์ 2561



เนื้อหาในเกณฑ์มีอะไรบ้าง



- ❁ เป็นข้อกำหนดของระบบการบริหารจัดการองค์กรในเรื่องหลักๆ
- ❁ อาศัยแนวคิดและทฤษฎีของ**การจัดการที่เป็นระบบ** และการปรับปรุงผลการดำเนินการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- ❁ สอดแทรกหลักการของการบริหารจัดการที่อยู่บนระบบค่านิยมที่**สร้างความยั่งยืน**ให้กับองค์กรและ**ความสมดุล**ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม



ค่านิยมหลัก 11 ประการ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในเกณฑ์นี้ และเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น (เป็นพื้นฐานของเกณฑ์)

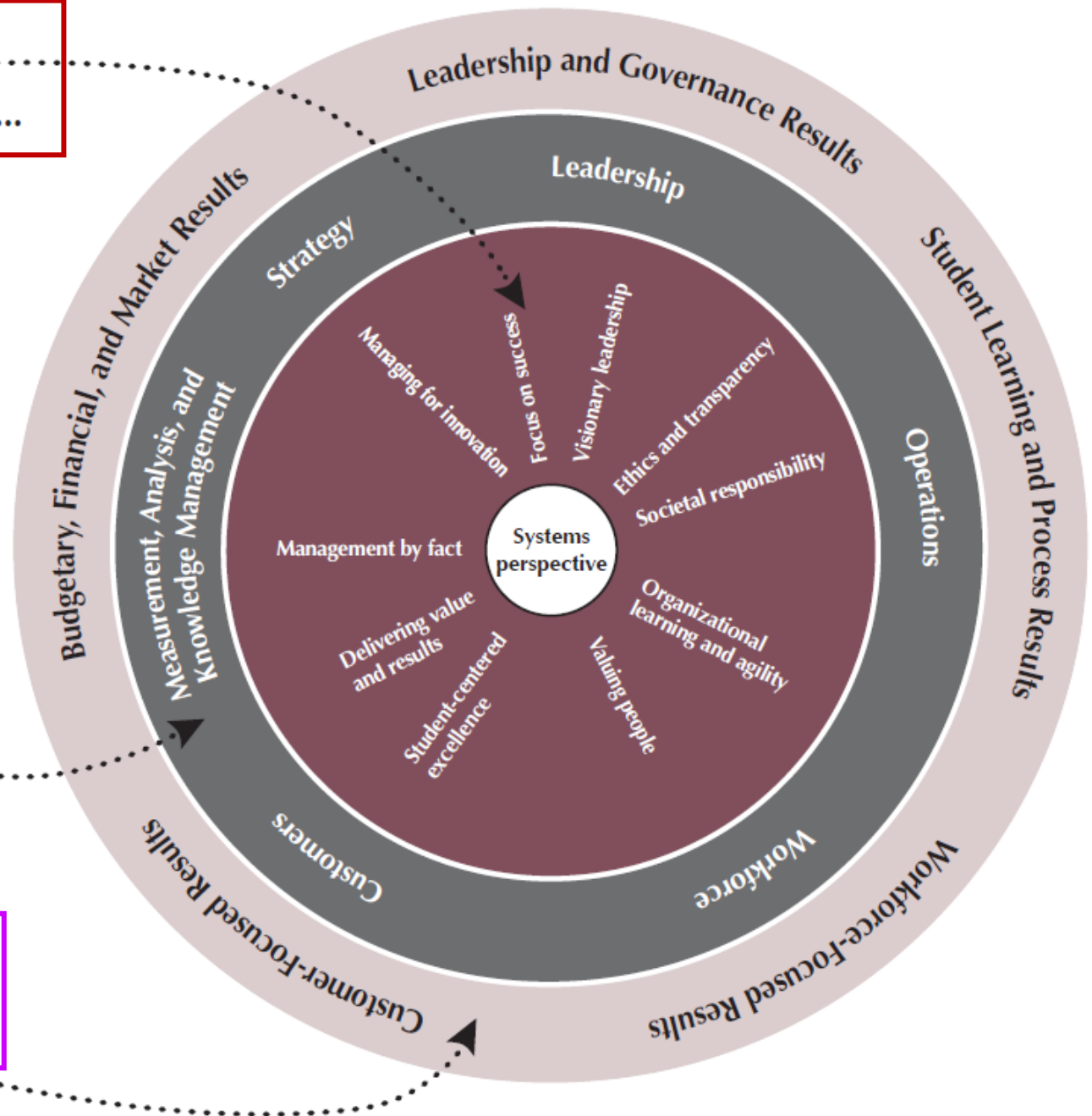
- | | |
|---|-------------------------------|
| 1) มุมมองในเชิงระบบ | 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม |
| 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ | 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง |
| 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน | 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม |
| 4) การให้ความสำคัญกับคน | 10) จริยธรรมและความโปร่งใส |
| 5) การเรียนรู้ระดับสถาบัน และความคล่องตัว | 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ |
| 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ | |

The Role of Core Values and Concepts

The Baldrige Education Criteria build on **core values and concepts...**

which are embedded in **systematic processes...**
(Criteria categories 1–6)

yielding **performance results**
(Criteria category 7).





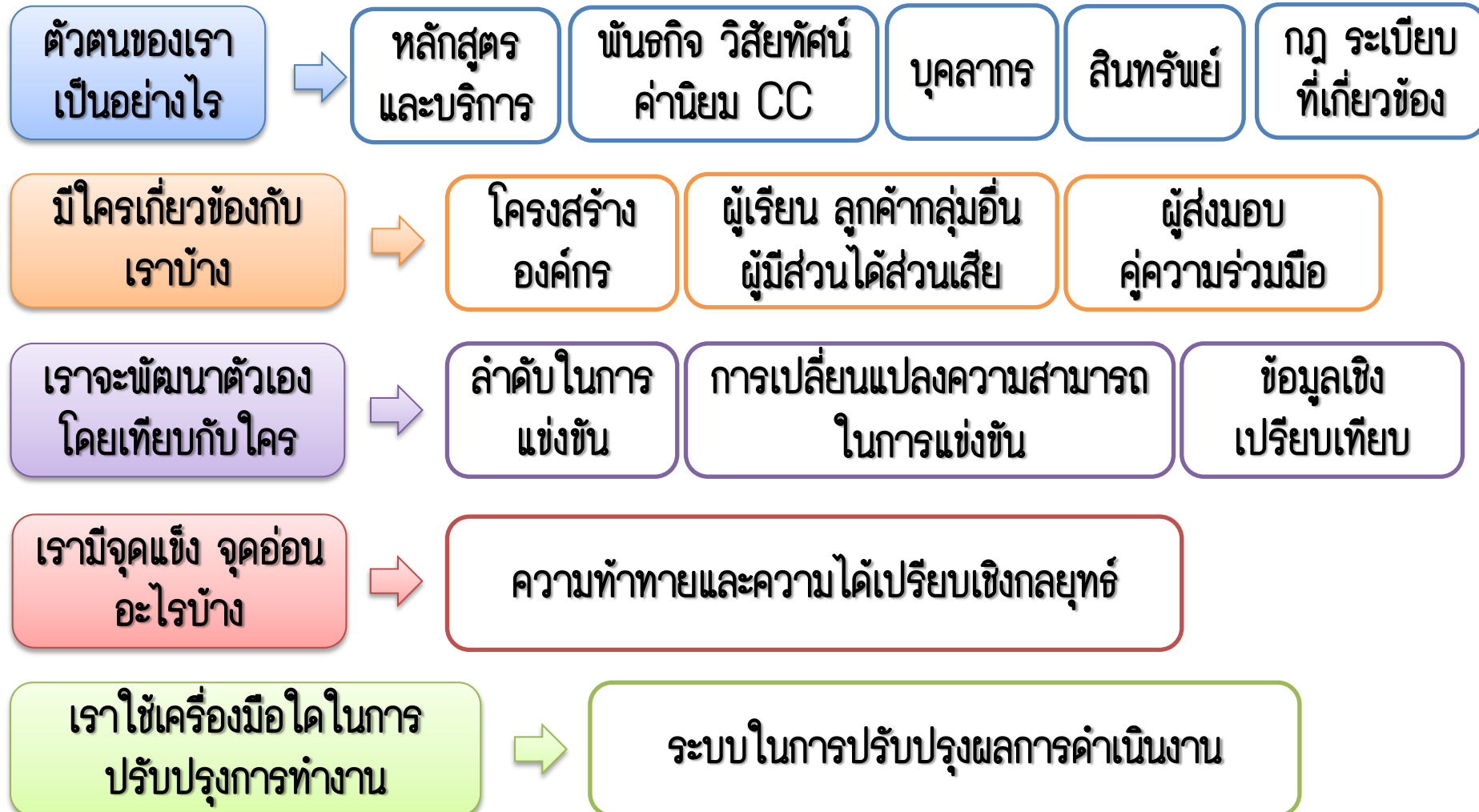
ใช้คำถามในเกณฑ์เป็นเครื่องชี้นำในการนำองค์กรทุก
ด้านที่มีความสำคัญ

อาจทำให้เราพบจุดบอดหลายด้านที่ไม่เคยคิดถึง
และจำเป็นต้องให้ความสำคัญมากขึ้น

โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

- ❁ ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่
- ❁ ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่ขาดหายไป โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการหลัก ตลอดจนผลลัพธ์
- ❁ เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- ❁ สามารถนำจุดอ่อนที่ตรวจพบ ไปวางแผนปฏิบัติการต่อไปได้

13 คำถามในโครงร่างองค์กร





คำถามชวนคิดใน
งานที่ดำเนินการ

การดำเนินงานแต่ละ
เรื่องเป็นระบบแล้ว
หรือยัง

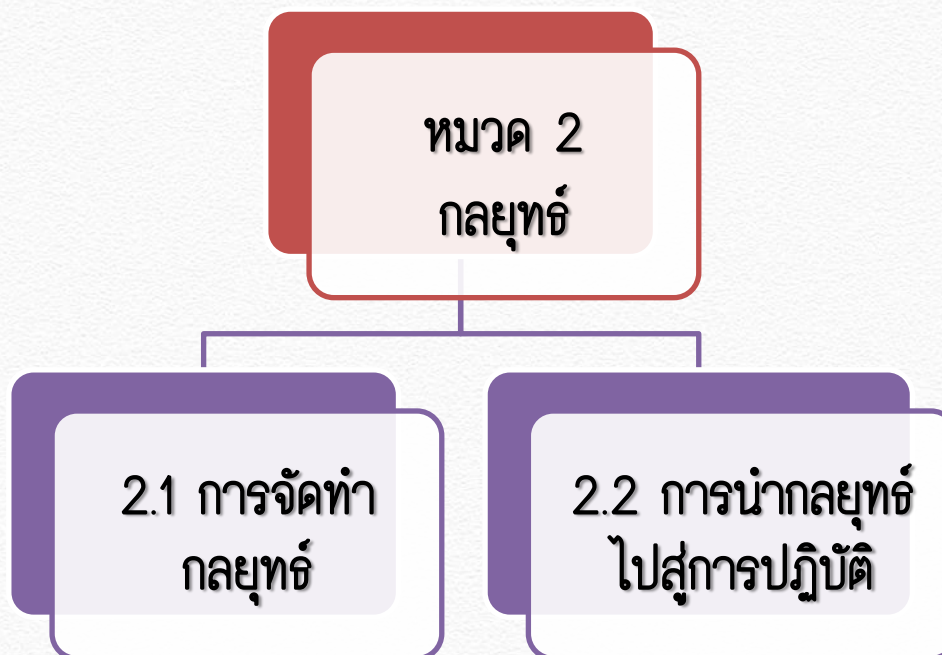
ทำแล้ว Effective
หรือไม่

ตอบใจthyคณะ
หรือไม่

ใครทำ ทำอะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร ทำเมื่อไร

หมวด 2 กลยุทธ์

The Strategy Category asks how your organization **develops** strategic objectives and action plans, **implements** them, **changes** them if circumstances require, and **measures** progress.



นิยามศัพท์ที่สำคัญในหมวด 2

- Benchmark : ระดับเทียบเคียง
- Core Competencies : สมรรถนะหลัก
- Work systems : ระบบงาน
- Performance Projections : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- Strategic Objectives : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- Strategic Advantages : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- Strategic Opportunities : โอกาสเชิงกลยุทธ์

Benchmark : ระดับเทียบเคียง

- หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในและภายนอกประชาคมวิชาการ
- การเทียบเคียงก็เพื่อให้เข้าใจการดำเนินการของสถาบันระดับโลกจากมุมมองในปัจจุบัน และเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด
- ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- อาจใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆที่ได้จากบุคคลที่สาม (โดยมากเป็นค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาต่างๆ) ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของสถาบันการศึกษาที่เทียบเคียงกันได้หรือคู่แข่ง รวมทั้งการเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกัน

Core Competencies : สมรรถนะหลัก

- หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด
- สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือในการบริการ
- สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก
- สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

สมรรถนะหลัก (Core competencies)

เกิดจากการฟุ่่มฟัก พัฒนาจากตัวเราเอง เกิดมาจากเนื่อใน

ชำนาญที่สุด

เลียนแบบยาก

สร้างความ
ได้เปรียบในการ
แข่งขันที่ยั่งยืน

core competencies คือ องค์กรเก่งอะไรที่โดดเด่น เก่งมาจากเนื่อใน เราควรเอาความเก่งไปวางกลยุทธ์ และวางระบบงาน **เราควรทำให้คนในองค์กรเก่งใน core competencies นั้นๆ** CC อาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตรและบริการ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด

Work systems : ระบบงาน

- หมายถึง **วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อทำงานให้บรรลุผล** โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ผู้รับจ้าง คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ และองค์ประกอบอื่นๆ ของห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นในการผลิตและดำเนินการตามหลักสูตรและบริการ รวมทั้งการดำเนินการกระบวนการธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกที่จำเป็นเพื่อพัฒนาและผลิตหลักสูตรและบริการ ส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และประสบความสำเร็จในตลาด
- การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และตัดสินใจว่าสิ่งใดที่สถาบันควรจัดจ้าง หรือดำเนินการภายนอกสถาบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถาบัน

Performance Projections : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ



- หมายถึง การประมาณการผลการดำเนินการในอนาคต
- อาจดูจากผลการดำเนินการในอดีต หรืออิงผลการดำเนินการของสถาบันที่เปรียบเทียบกับกันได้ หรือกับสถาบันคู่แข่งที่ต้องการให้ เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือการเปลี่ยนแปลงของตลาดการศึกษา หรือเป้าหมายของผลการดำเนินการในอนาคต
- การประมาณการของอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงภายในของสถาบัน
- ชี้ให้เห็นว่าต้องมีการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรมในเรื่องใด

Strategic Objectives : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง เป้าหมายที่ชัดเจนของสถาบัน หรือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และข้อได้เปรียบของ สถาบัน
- โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด หลักสูตรและบริการ หรือเทคโนโลยี
- กล่าวอย่างกว้างๆ ก็คือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อ คงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนของสถาบัน ในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาว และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

Strategic Advantages : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์



- “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ มักจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก
 - (1) สมรรถนะหลัก ที่เกิดจากการพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน และ/หรือ
 - (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการสร้างและส่งเสริมความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์



- “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความกดดันต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่
- เกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น
- มักมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในด้วย

Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับ

- ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด
- การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการที่ส่งเสริมการศึกษา
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม
- ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการด้านอื่นๆ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับ

- ขีดความสามารถของสถาบัน หรือคณาจารย์ รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ของสถาบัน

Strategic opportunities : โอกาสเชิงกลยุทธ์

หมายถึง ช่องทางที่เห็นจากการคิดนอกกรอบ การระดมความคิด
ผลดีที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม
การคาดการณ์ อย่างฉีกแนวไปจากสภาพปัจจุบันและแนวทางอื่นๆ
ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป

หมวด 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

จุดประสงค์ หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่สถาบันวางกลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์เรื่องความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความสามารถได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของตน และวิธีที่สถาบันตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานสำคัญและสมรรถนะหลัก หัวข้อนี้ยังถ้ามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญและเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการดำเนินการโดยรวม และความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในอนาคต

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จุดประสงค์ หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่ใช้ตรวจสอบประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์

หมวด 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : สถาบันจัดทำกลยุทธ์อย่างไร

Overall requirements level 1

- วิธีการสร้างกลยุทธ์ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์
- วิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ
- สร้างระบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ได้แนวคิดหลักที่จะนำไปสู่ vision

กลยุทธ์ควรมาจาก performance ขององค์กร
และใช้ประโยชน์จาก opportunity ให้ได้

คำถาม : กลยุทธ์ที่กำหนดจะช่วยผลักดันให้คณะบรรลุนิวิสัยทัศน์หรือไม่

หมวด 2 กลยุทธ์

Overall requirements level 2

ก(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

ก(2) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ได้กระตุ้นและพิจารณาการสร้างความนวัตกรรมอย่างไร

ก(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ก(4) ระบบงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง

ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และตารางเวลาที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์

ข(2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในสถาบัน ซึ่งอาจแย้งชิงทรัพยากรกันเองได้อย่างไร

แผนกลยุทธ์ → Vision

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่สถาบัน**ต้องการเป็น**ในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

- เราจะวัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์จากอะไร
- เรามี KPI ที่สะท้อนความสำเร็จของวิสัยทัศน์แล้วหรือยัง
- เรามีเป้าหมายที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้นเมื่อใด
- คนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายที่ความต้องการจะไปตรงกันหรือไม่
- ผู้นำมีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร





Strategy Development

Sample elements considered during strategic planning include the following :

- 1) Customers : market requirements and evolving expectations and opportunities
- 2) External threats and opportunities such as the competitive environment and capabilities relative to competitors : industry and market
- 3) Technologies and other innovations that might affect products and services and future business operations
- 4) Internal strengths and weaknesses, including core competencies, workforce capability and capacity, resource availability, and operational capabilities and needs
- 5) Financial, societal, ethical, regulatory, technological, security, cybersecurity, and other **potential risks** that may affect short- and longer-term success



Strategy Development

- 6) Opportunities to redirect resources to higher priority products, services, or business areas
- 7) Respond rapidly to changing organizational needs and challenges including the need for transformational change in organizational structure and work systems and key work processes
- 8) Changes in local, national, or global political or economic conditions
- 9) Supplier and supply-chain capabilities and needs
- 10) Clear, measurable strategic objectives with timetables that help leaders determine where the organization should be at given points in time so they can effectively monitor progress and make appropriate changes in processes or the allocation of resources

Figure 2.1-1 - Strategic Planning Process

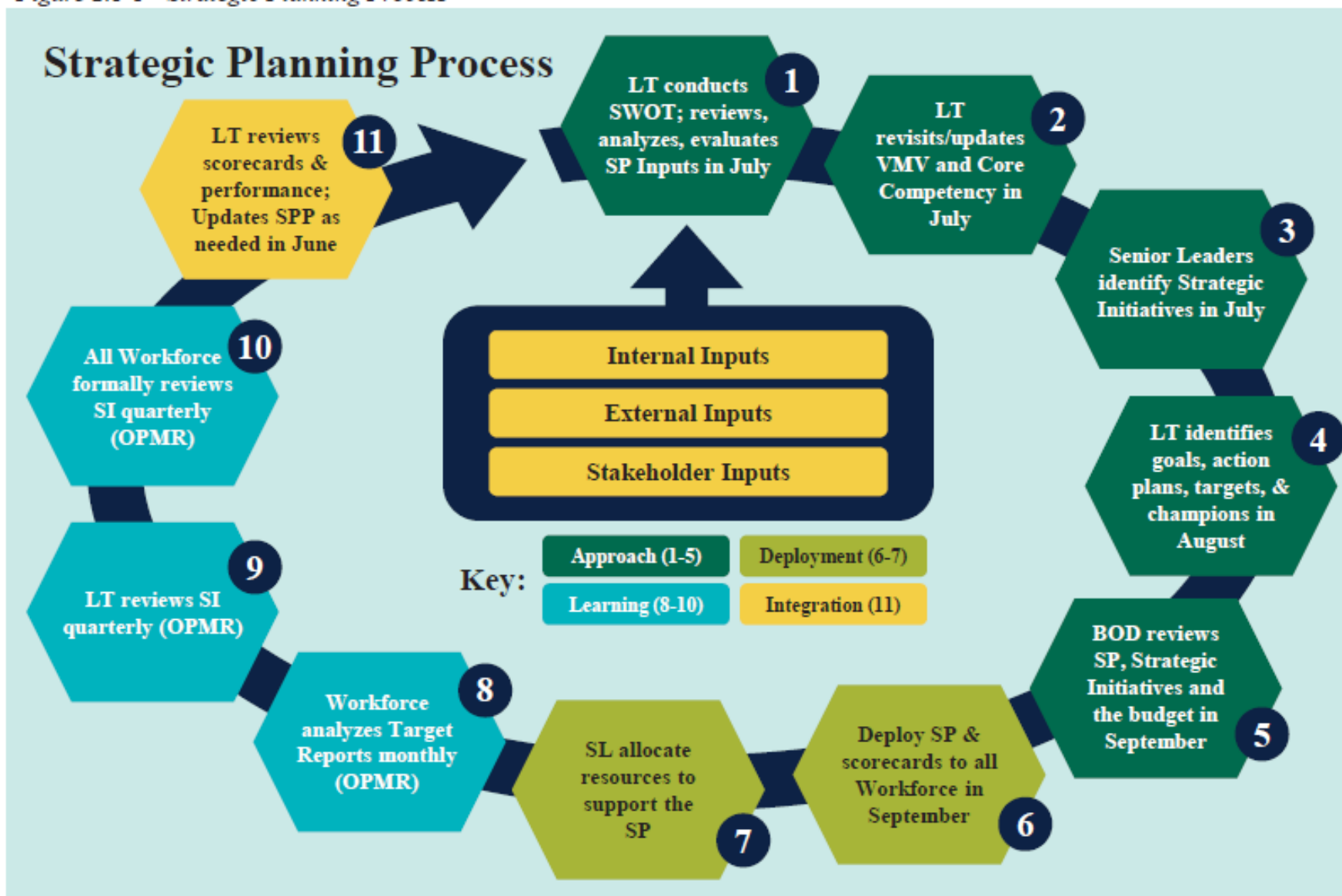


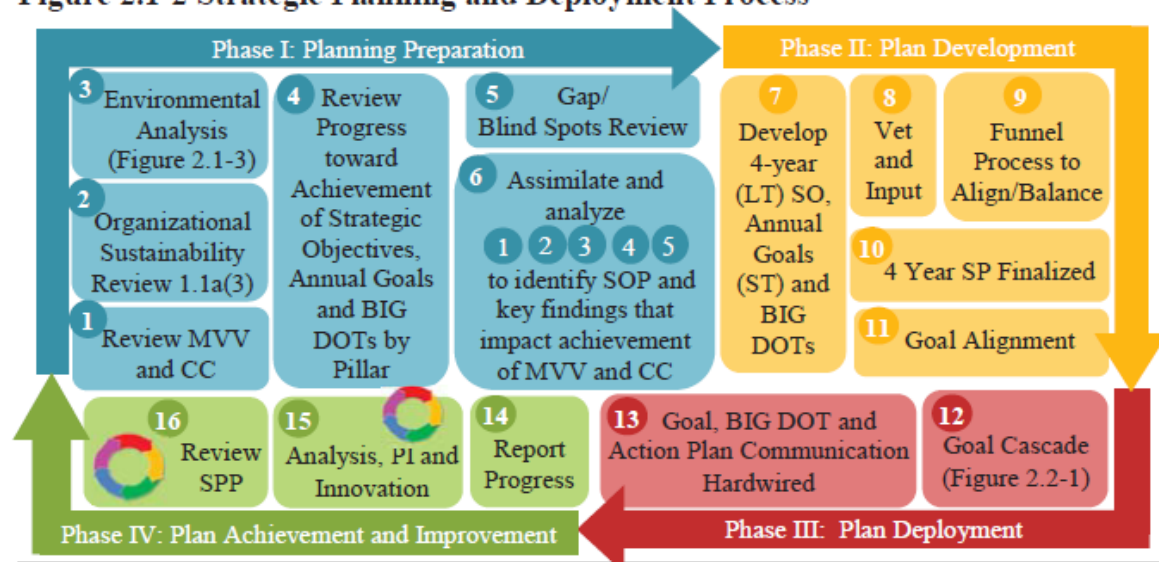
Figure 2.2-1 Strategic Initiatives, Action Plans, Measures

Strategic Initiative 1: CSSD INSTRUCTIONAL PLAN

Key SC: Improve student learning, especially for an at-risk student population

	Key Action Plans	Key Workforce Plan	Key Performance Measures	Figure(s)
Goal 1. Refine, Improve, and Implement the Instructional Plan to Support, Increase, and Demonstrate Student Success.	Improve student achievement data as defined in the PPEP Storybook	Retain/hire HQ workforce	Dropout, Cohort Grad, Transition, Participation, and Retention Rates, Suspension, Service Learning Hours	Fig. 7.1-1-10, 22,30; Fig. 7.2-19, Fig. 7.4-9
	Improve ELA/Math assessment results	PD for HQ workforce	CAHSEE*, NWEA ELA/Math	Fig. 7.1-11-21
	Increase Student/Parent Satisfaction/Engagement	Retain/hire HQ workforce; PD on customer service	Student/Parent Satisfaction	Fig. 7.2-1-14, 17-19
Goal 2. Establish and Integrate AU to Workforce.	Key Action Plans	Key Workforce Plan	Key Performance Measures	Figure(s)
	Provide targeted training to workforce that directly supports student achievement	PD for HQ workforce	PD Attendance and Satisfaction	Fig. 7.3-10-11
Goal 3. Continue to Offer a Safe and Supportive Environment to Customers and Workforce.	Key Action Plans	Key Workforce Plan	Key Performance Measures	Figure(s)
	Update and Refine School Safety Plan	PD on Safety	Emergency Preparedness	Fig. 7.1-36
	Conduct Health and Safety Trainings	PD on Safety	Emergency Preparedness, PD	Fig. 7.1-36
	Conduct Customers Safety Surveys	PD on Safety	Student/Parent Satisfaction	Fig. 7.2-1-4
Goal 4. Further Develop Programs to Increase Enrollment and Retention.	Improve Key Support Process Results	Retain/hire HQ workforce	HQ Teacher Percentage; Core Server Uptime	Fig. 7.3-2; Fig. 7.1-38
	Key Action Plans	Key Workforce Plan	Key Performance Measures	Figure(s)
Goal 5. Hire, Train and Retain HQ Workforce.	Implement blended and online learning	Retain/hire HQ workforce; PD on online instruction	LEC trained teachers, Online Textbooks/Courses Offered	Fig. 7.3-12; Fig. 7.4-9
	Key Action Plans	Key Workforce Plan	Key Performance Measures	Figure(s)
	Develop recruitment plan for HQ workforce	Hire HQ workforce	Staffing Rates*, Vacancy Rate, Advanced Degrees	Fig. 7.1-32; Fig. 7.3-1,3
	Collaborate with AU to ensure appropriate training for all workforce segments	PD for HQ workforce	HQ Teacher Percentage, PD Attendance	Fig. 7.3-2, 10-11
	Increase workforce engagement/satisfaction	PD on Customer Service	Workforce Engagement, Satisfaction, and Retention	Fig. 7.3-4-9

SA: A dynamic program driven by engaging staff and rigorous curriculum supported by technology/high quality instructional materials

Figure 2.1-2 Strategic Planning and Deployment Process


Planning Phase	I. Planning Preparation	II. Plan Development	III. Plan Deployment	IV. Plan Achievement and Improvement
Steps	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11	12 13	14 15 16
Timeframe	May – July	July – September	October – December	January Monthly/Quarterly
Key Participants	Board Planning Committee, BOT, SPT, PAC, Pillar Owners, Planning Dept., MS Officers, Dept. Managers, Workforce	SPT, Pillar Owners, Board Planning Committee, PAC, Dept. Managers, MS Officers, CAMC Physician Group, Nursing Councils, Residents	SPT, Pillar Owners Managers, Planning Department	Board Planning, BOT, SPT, Managers, Employees
Strategic Planning Elements Addressed	SA, SC, CC Innovation Opportunities Key Stakeholder Needs Blind Spots (Figure 2.1-3 A-K)	CC Funnel Process Blind Spots (Figure 2.1-3 K)	CC (Figure 2.1-3K)	Performance Improvement (Figure 2.1-3 B-K)
Outputs	MVV, SWOT Core Competency SA, SC Strategic Opportunities Blind Spots identified Pillar Owner review	4 Year Plan including 4 Year SO and Annual Goals for each Pillar Workforce Plan Blind Spots addressed Budget and Capital	Scorecards •BIG DOT •Entity •Department •Individual •Top 5 Boards	Performance Review (Figure 4.1-3) Monthly Scorecards Quarterly BIG DOTs Course Corrections Ongoing Review/Scans Formal Review of SPP

Figure 2.1-6 Key Strategic Objectives, Annual Goals, Annual Action Plans, BIG DOTs, Timetable for Achievement and Aligned Strategic Opportunities, SC, SA, CC (Full plan AOS)

CC: Improving the health and economics of our community.												
Pillars	2015 – 2018 Strategic Objectives (4-year long-term) CAMC Health System	2015 Annual Goals (1-year short-term Action Plans) CAMC Health System (Each Entity, Hospital, Corporate Area)	Cascaded Annual Action Plans	BIG DOTs (4-year long-term) Results Figure #	2014 Baseline	Performance Target 2015	Stretch Target 2016	Stretch Target 2017	Key Benchmark & 2018 Target	Comparison to Projection of Competitor Performance		
	KEY STRATEGIC OBJECTIVES	MOST IMPORTANT GOALS TO ACHIEVE SO		KEY MEASURES		TIMETABLE FOR ACHIEVEMENT						
Best Place to Receive Patient Centered Care	•Improve HCAHPS patient experience results to top decile SC1 •Achieve top decile performance on clinical care outcomes SOP (B)(C) SC1 SA2	1. Improve processes that support our customer service vision and timeliness of responding to key customer needs. 2. Deploy standardized processes for communication with patients/families. 3. Improve use of Soarian and workflows. <i>NEW GOAL: Replace Siemens/Soarian with Cerner IT system (See 2.2b).</i> 4. Accelerate coding and clinical documentation improvements. 5. Improve appropriate use. 6. Improve evidence-based care reliability. 7. Improve effectiveness of transitions of care to reduce readmissions. SOP(C). 8. Deploy TCT to all nursing and selected ancillary departments. Value Stream Map key processes in ED, OR, CDL and Ambulatory areas. 9. Improve safety systems to reduce harm. SOP(B)	r each CAMCHS department available in on-line planning system (1 year short-term) Figure 2.2-1 and 2.2a(5)	•HCAHPS Pt. Experience Composite (7.2-2)	68%	73%	76% (QUEST Top Quartile)	77%	79% (QUEST Top Decile)	Local + Regional =		
				•HCAHPS Discharge Information Composite (7.2-7)	85%	88%	89% (QUEST Top Quartile)	90%	91% (QUEST Top Decile)	Local + Regional =		
				•O/E Mortality (7.1-10)	0.76	0.74	0.73	0.72	0.67 (QUEST Top Decile)	Local + Regional +		
				•TCT Implementation – Value Streams (7.4-27)		3	6	9	10 5S 30 depts.	N/A		
				•Patient Safety Composite (7.1-5)	0.52	0.50	0.49	0.48	0.45 (Premier Top 5%)	Local + Regional +		
Best Place to Work	•Improve employee satisfaction and engagement to "Employer of Choice" SC2	10. Identify at least one opportunity in each department from the 2014 Employee Survey and develop an action plan for improvement.		•Employee Engagement Composite Score (7.3-20-7.3-23)	3.98	3.99	4.00	4.10	4.11 (EOC)	N/A		
Best Place to Practice Medicine	•Ensure medical resources to meet service delivery needs/ reimbursement models, and create the capability and capacity to respond agilely to healthcare reform SOP(A)(B)(C); SC 2,3	11. Fill gaps in identified critical medical staff recruitment needs. SOP(A)(C) 12. Implement a Medical Staff leadership program. SOP(B) 13. Define our Physician Enterprise Model. SOP(A)(B)(C)		•High Priority Recruitments (7.5-24)	67%	80%	90%	100%	100%	N/A		
			•HCAHPS Physician Communication Score (7.2-5)	79%	80%	81%	83%	87% (QUEST Top Decile)	Local + Regional =			

WORKSHOP 1

ให้กลุ่มสรุปแนวทาง/ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่คณะดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน และให้วิเคราะห์ร่วมกันว่ากระบวนการดังกล่าวมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลแล้วหรือไม่ อย่างไร หากจะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง

As is	To be

Systematic : มีความเป็นระบบ

แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

Effective : ประสิทธิภาพ

การพิจารณาว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้องประเมินว่า

- (1) แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด
- (2) การประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้เพื่อบ่งชี้ระดับการดำเนินงานของกระบวนการต่างๆ หลักสูตรหรือบริการ

WORKSHOP 2

ระบบงานที่สำคัญของคณะ มีระบบงานใดบ้าง และมีวิธีการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานอย่างไร

หมวด 2 กลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

Overall requirements level 1

- วิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปลแผนปฏิบัติการ
- วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ เหล่านี้เปรียบเทียบกับของคู่เทียบที่สำคัญ

แปลงแนวคิดไปสู่แผนที่ชัดเจน

แผนคน support กลยุทธ์อย่างไร

หมวด 2 กลยุทธ์

Overall requirements level 2

- ก(1) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง
- ก(2) สถาบันมีวิธีการในการที่จะนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างไร
- ก(3) สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและยังบรรลุภาระผูกพันในปัจจุบัน
- ก(4) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง
- ก(5) ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- ก(6) ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ตามกรอบเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันคืออะไร
- ข ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำปรับแผนและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว



Strategy Implementation

Factors considered during strategy implementation include the following :

- 1) Develop action plans and related workforce plans
- 2) Deploy action plans to the workforce and to key suppliers and partners to ensure the achievement of key strategic objectives
- 3) Ensure that the key outcomes of action plans are sustained
- 4) Define measures for tracking progress on action plans to ensure actions are monitored and aligned throughout the organization
- 5) Project expected performance results, including assumptions of competitor performance increases, and identify gaps in actual versus projected performance



Strategy Implementation

Action plans should include workforce plans that support the overall strategy

Workforce plans typically include initiatives needed for successful strategy implementation, such as :

- 1) Redesign work or jobs to increase workforce empowerment (decision making about their work)
- 2) Promoting greater labor-management cooperation
- 3) Preparing for future workforce capability and capacity needs
- 4) Enhancing knowledge sharing and organizational learning (links to empowerment)



Strategy Implementation

- 5) Modifying compensation and recognition systems (and individual performance plans) to be consistent with strategic objectives and action plans, including stimulating, rewarding, or recognizing improvement and innovation
- 6) Offering new education and training opportunities, such as developmental programs for future leaders and training programs on new technologies important to the future success of the workforce and organization.

Figure 2.2-1 Action Plan Development and Deployment

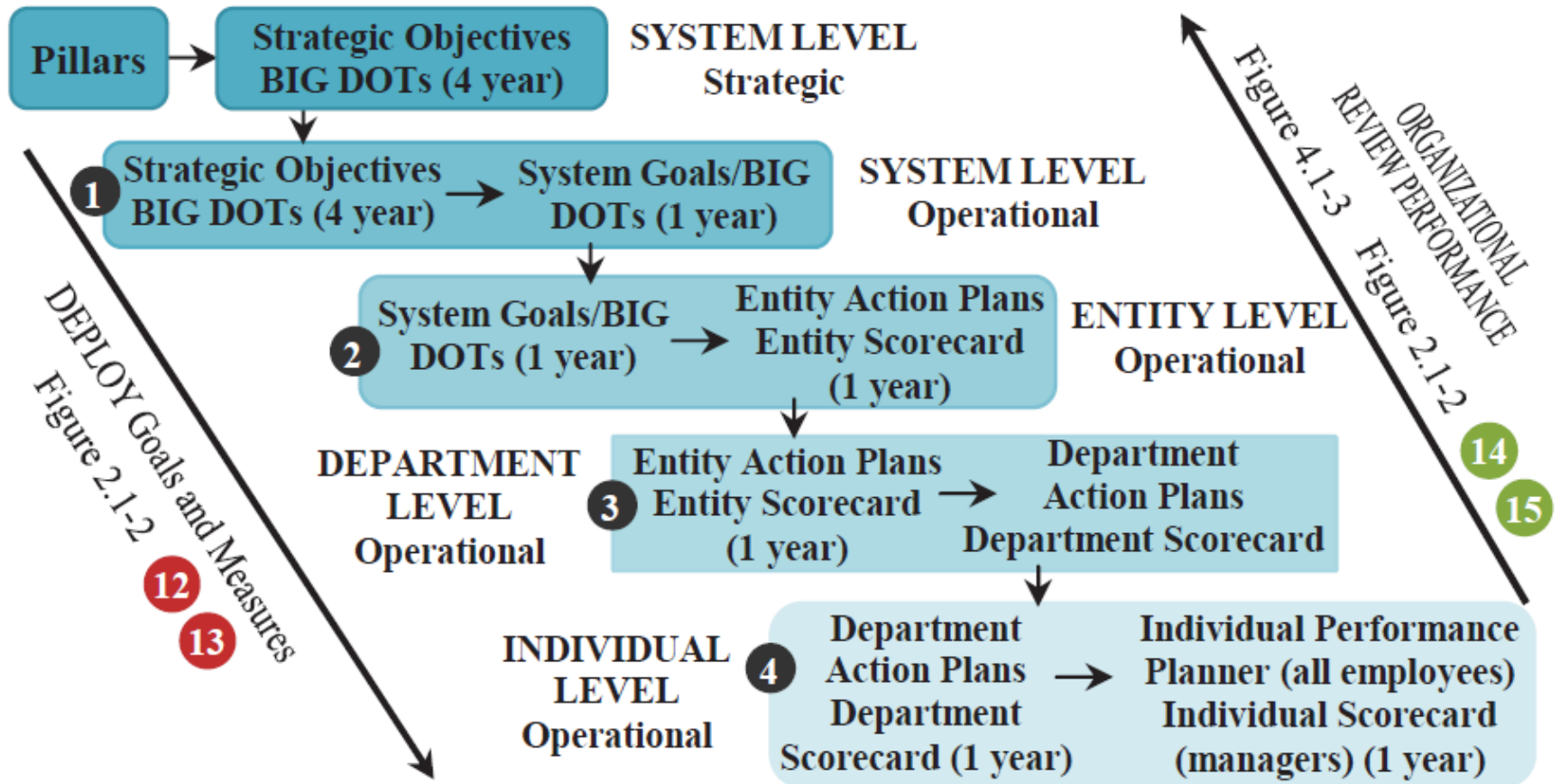
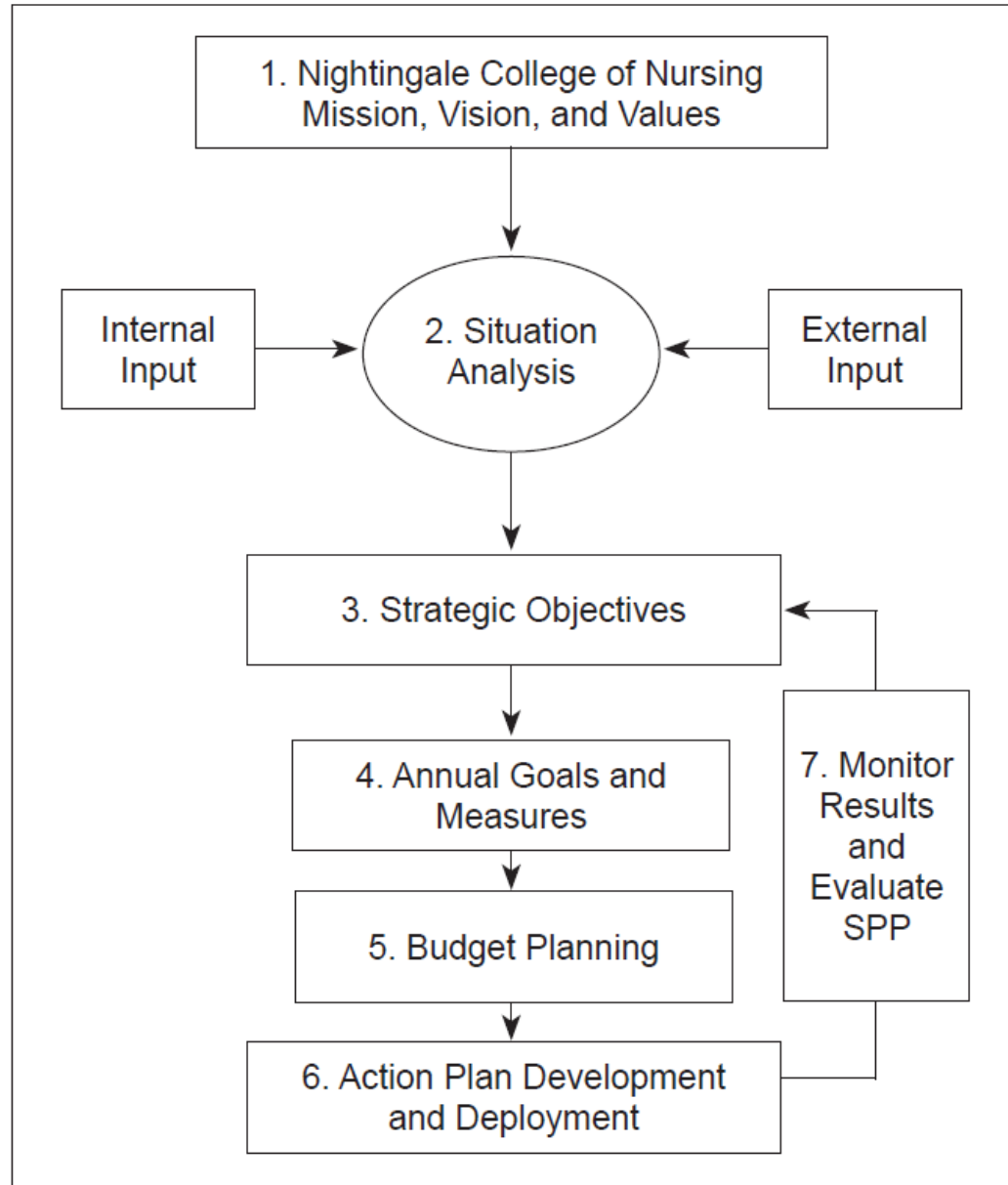


Figure 2.1-1 Strategic Planning Process



Nightingale College of Nursing Case Study

Figure 2.2-1 Summary of Key Long-Term Strategies and Short-Term Action Plans

Strategic Objectives	Key Action Plans	LIGHT Scorecard Measures	Current and Projected Performance				
			Comp. Data Source	2008	2009	2013	Results Figures
Build a high-achieving student population	Monitor and improve success for target student groups (5 action plans) Provide proactive student services to address student learning needs (4 action plans)	Learning	NCLEX	90%	91%	92%	Figure 7.1-1 NCLEX Pass Rates
			THECB	88.6%	89%	92%	Figure 7.1-5 Graduation Rates
			4S	5.66	5.76	5.80	Figure 7.2-1 Student Satisfaction
			THECB	97%	98%	99%	Figure 7.1-9 BSN Placement Rate
Maintain a high-quality faculty	Increase retention of adjunct and other faculty members (2 action plans)	Improvement	4S	5.4	5.5	5.8	Figure 7.4-1 Faculty Satisfaction
				6%	5.5%	3.5%	Figure 7.4-5 Adjunct Faculty Turnover
Build a reputation of programmatic excellence	Meet and exceed internal and external requirements (3 action plans) Recruit and retain minority students (2 action plans)	Growth	CCNE	94%	95%	97%	Figure 7.5-6 CCNE Self-Assessment: Undergraduate Program Quality/Effectiveness
				89%	91%	93%	
				97%	99%	99%	
				94%	95%	97%	
			THECB	1,914	2,100	2,300	Figure 7.3-8 Undergraduate Enrollment
Maintain adequate financial resources	Remain fiscally responsible and sound (3 action plans)	Fiscal Health	THECB	10.7%	10.5%	9.8%	Figure 7.3-3 Administrative Costs as a Percentage of Operating Budget
			THECB	\$875,000	\$785,000	\$910,000	Figure 7.3-4 Research Expenditures
				\$34,000	\$33,000	\$40,000	Figure 7.3-5 Alumni Donations
Maintain a high-quality faculty	Provide comprehensive professional development for faculty and staff (2 action plans)	Talent		400 hrs.	405 hrs.	450 hrs.	Figure 7.4-6 Continuing Education Credits

WORKSHOP 3

ให้กลุ่มสรุปแนวทาง/ขั้นตอนการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติที่คณะ
ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน และให้วิเคราะห์ร่วมกันว่ากระบวนการ
ดังกล่าวมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลแล้วหรือไม่ อย่างไร
หากจะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง

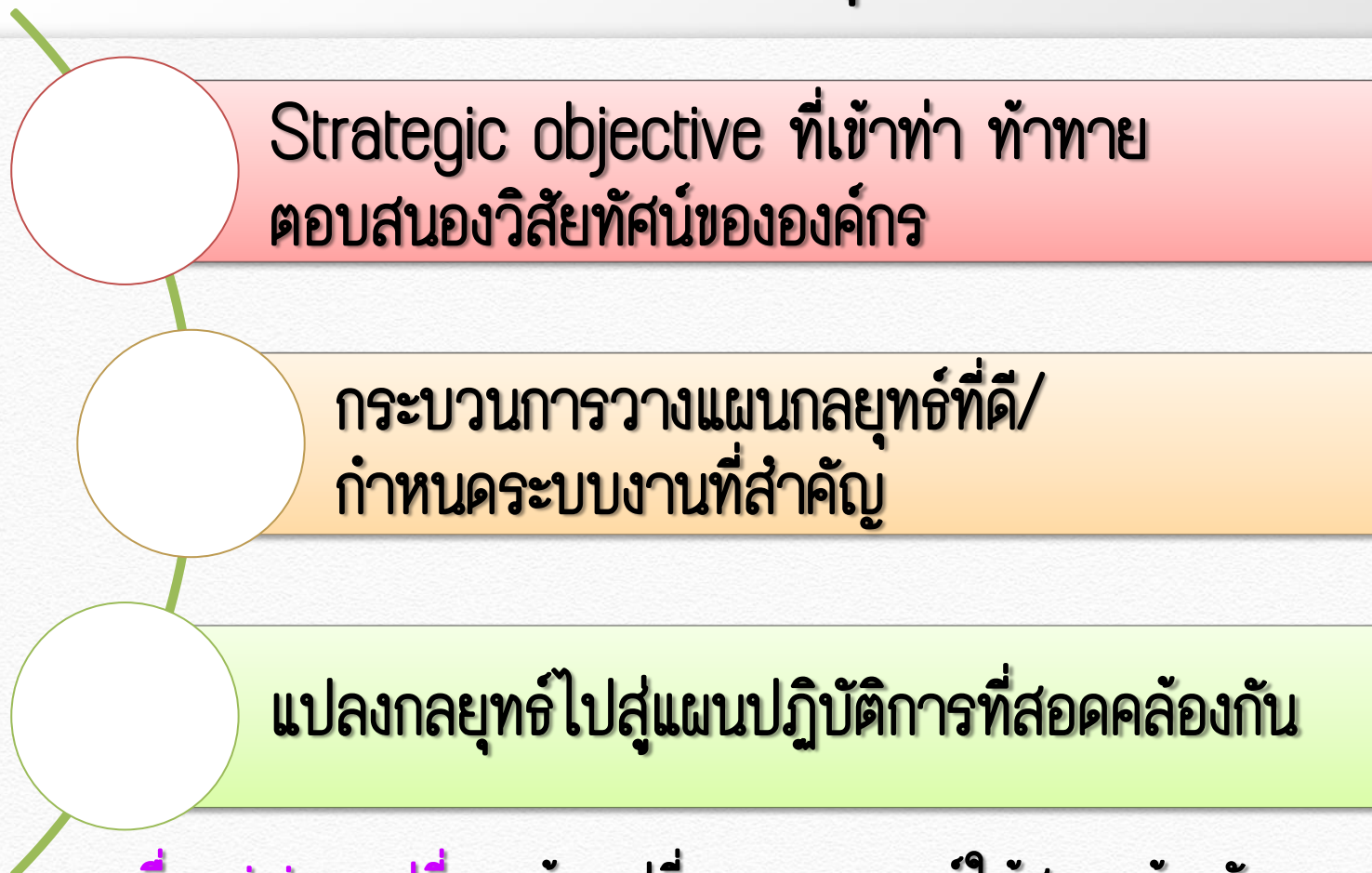
As is	To be

WORKSHOP 4

ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง ควรมีเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

As is	To be

หมวด 2 กลยุทธ์



เมื่อ vision เปลี่ยน ต้องเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน
เมื่อกลยุทธ์เปลี่ยน ก็ต้องปรับระบบงานและระบบคน

คำถาม : กลยุทธ์ที่กำหนดจะช่วยผลักดันให้คณะบรรลุมวิสัยทัศน์หรือไม่

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและธรรมาภิบาล

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Overall requirements

- ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันและแผนปฏิบัติการคืออะไร

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เห็นถึงความยั่งยืนด้านการเงินและความสำเร็จด้านตลาดของสถาบัน

Overall requirements

- ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงิน คืออะไร
- ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด คืออะไร

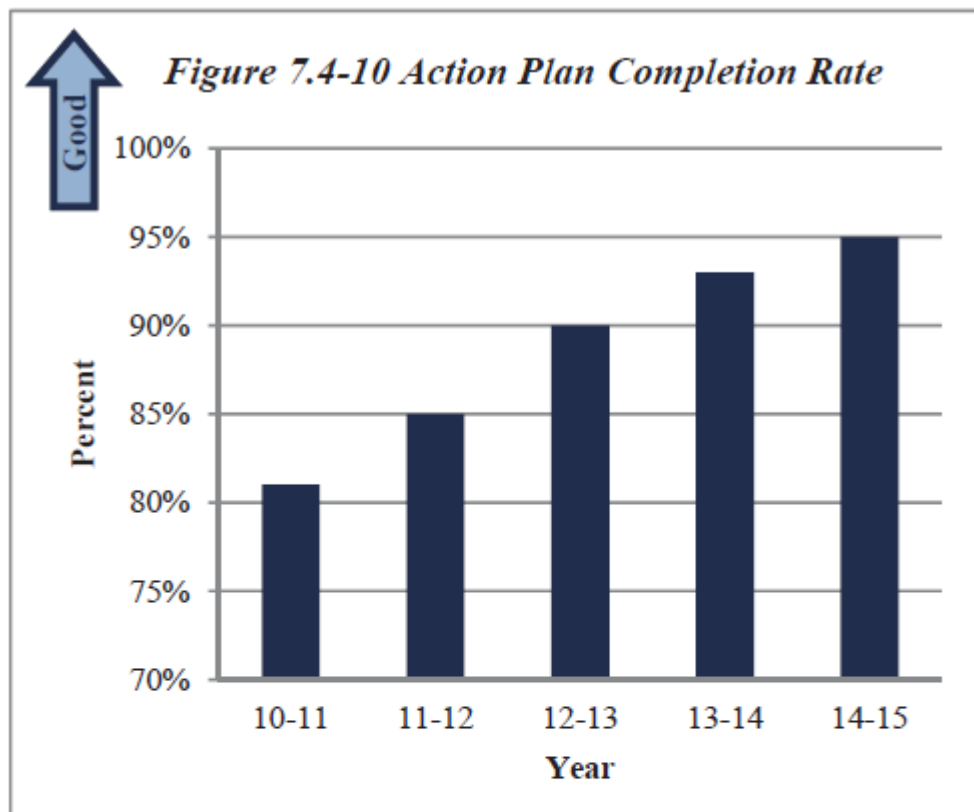


Figure 7.4-11 Strategy Results	
Strategic Initiative	Figure Reference
SI 1: Instructional Plan	Fig. 7.1-1-30, 32, 34-38; Fig. 7.2-1-14, 17-19; Fig. 7.3-1-12; Fig. 7.4-9
SI 2: Sustainability Plan	Fig. 7.1-31, 33; Fig. 7.2-15, 16, 20; Fig. 7.4-5, 6; Fig. 7.5-1-6
SI 3: Educational Reform and Innovation Plan	Fig. 7.4-12



7.4b Strategy Implementation Results

Figure 7.4-27 Implementation of Strategy & Action Plans Results

Strategy and Action Plans (Figure 2.1-6)			
Pillar	BIG DOT	Figure	3 or 4 Year Improvement
Best Place to Receive Patient Centered Care	HCAHPS Patient Experience	7.2-2	7.9%
	HCAHPS Discharge Instructions	7.2-7	7.9%
	Mortality	7.1-10	22%
	TCT I	46 units (All planned)	
	TCT II	32 units	
	Patient Safety Composite	7.1-5	36.6%
Best Place to Work	Employee Engagement	7.3-20	7.9%
Best Place to Practice Medicine	HCAHPS Physician Communication	7.2-5	3.6%
	High Priority Recruitments	83 recruitments	
Best Place to Learn	Accreditation status of all CAMC sponsored GME programs (15)	All programs accredited Substantial compliance	
Best Place to Refer Patients/ Market Growth	IP and OP Volume for Ortho, Cardio, Neuro and CAMC Teays	7.5-24	24%
	Expense per Adjusted Admission	7.5-2	5% (1 year)
	Excess of Revenue over Expense	7.5-9	17%
	Expense Reduction	7.5-11	34%
<i>All BIG DOTs Show Improvement</i>			

Figure 7.6-1 2008 Accomplishment of Strategy and Action Plans

Strategic Objectives	Action Plans	% Short-Term Completed	% Long-Term Completed	Reference
Build a high-achieving student population	Monitor and improve success for target student groups (5 action plans)	98%	90%	Figures 7.1-1, 7.1-5, and 7.1-6
	Provide proactive student services to address student learning needs (4 action plans)	95%	89%	Figures 7.2-1 and 7.1-9
Maintain a high-quality faculty	Increase retention of adjunct and other faculty members (2 action plans)	88%	85%	Figures 7.4-1 and 7.4-5
Build a reputation of programmatic excellence	Meet and exceed internal and external requirements (3 action plans)	92%	87%	Figure 7.5-6
	Recruit and retain minority students (2 action plans)	94%	91%	Figures 7.3-9 and 7.1-3
Maintain adequate financial resources	Remain fiscally responsible and sound (3 action plans)	100%	93%	Figures 7.3-3–7.3-5
Maintain a high-quality faculty	Provide comprehensive professional development for faculty and staff (2 action plans)	89%	85%	Figures 7.4-6–7.4-9

Nightingale College of Nursing Case Study

Figure 7.6-2 Overall Accomplishment of Action Plans

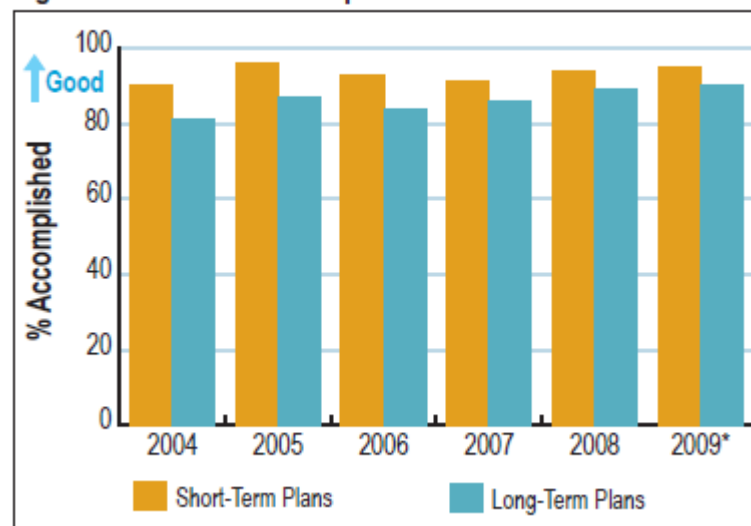
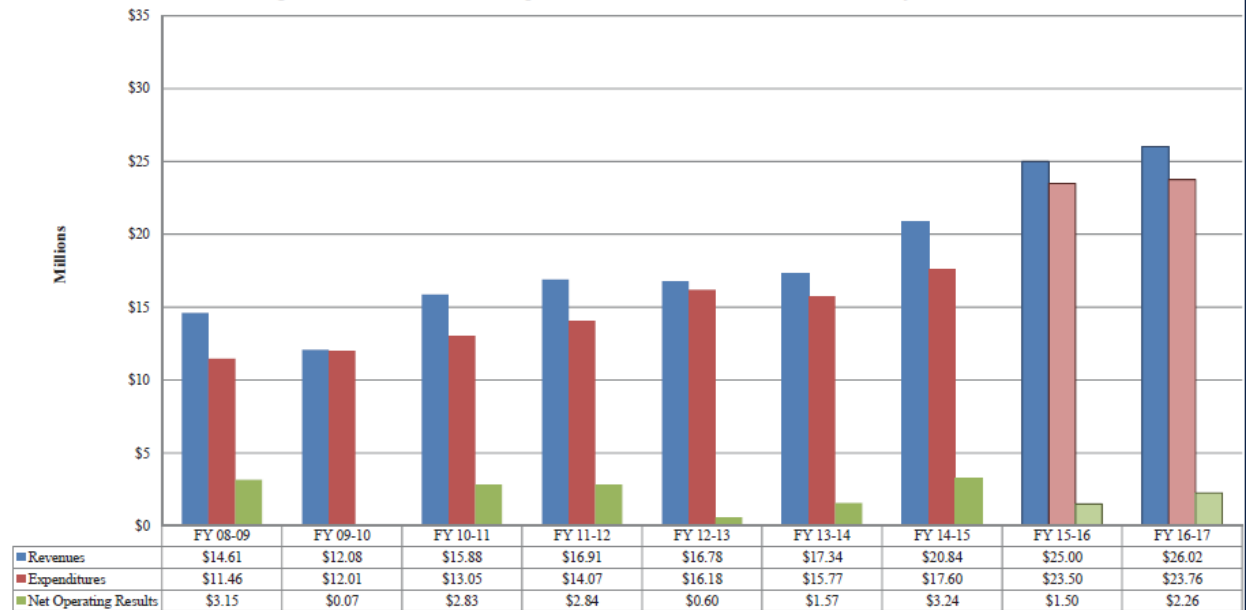




Figure 7.5-1 CSSD Revenues, Expenditures, and Fund Balance Actuals and Projections



CAMC
Health System

Figure 7.5-1 Operating Margin - Financial Returns

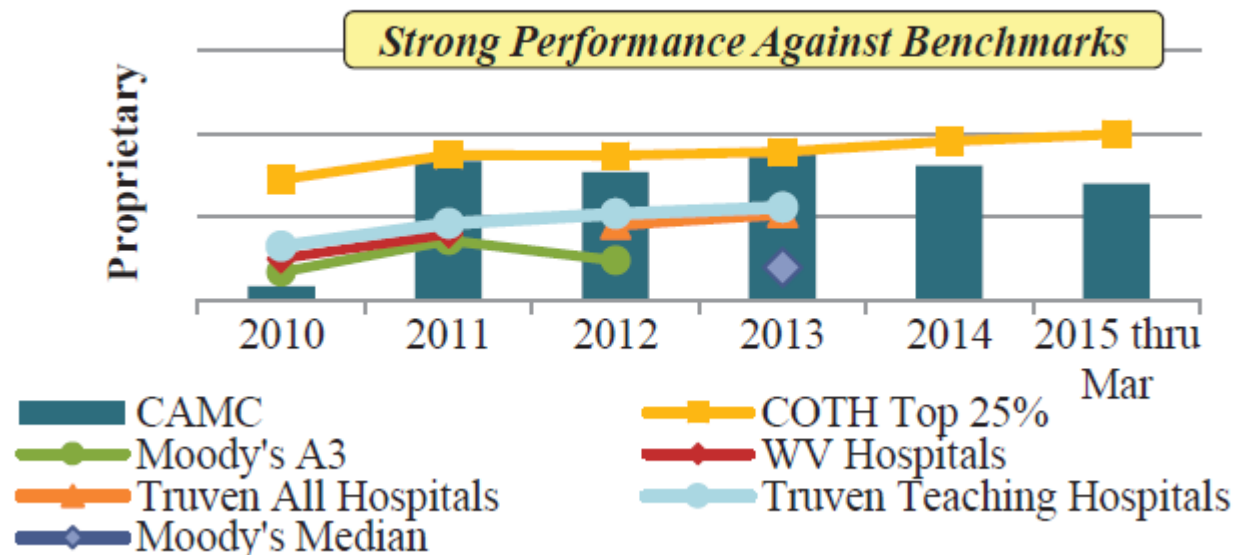
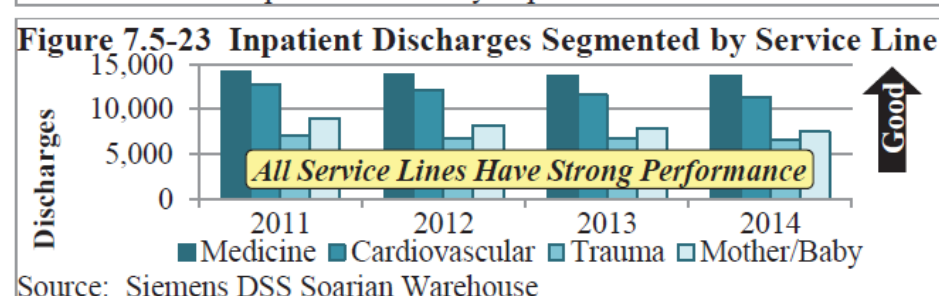
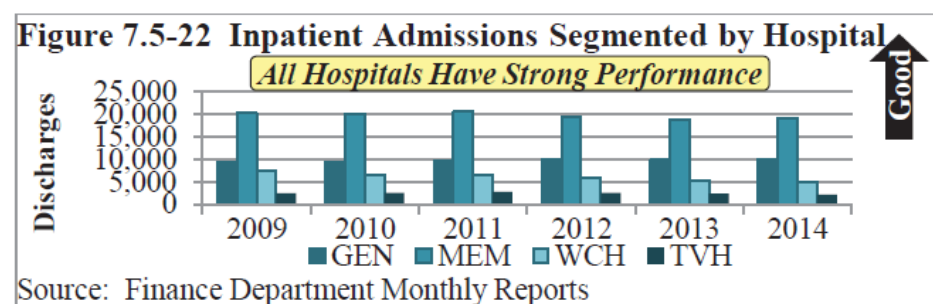
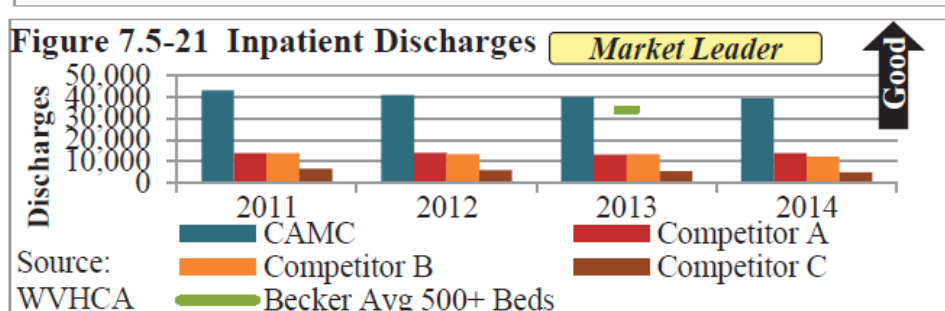
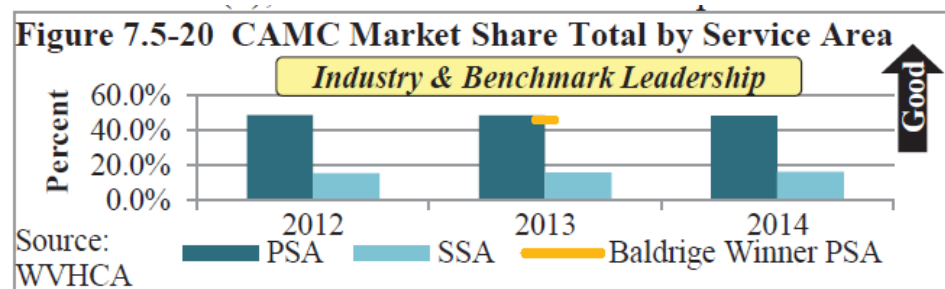
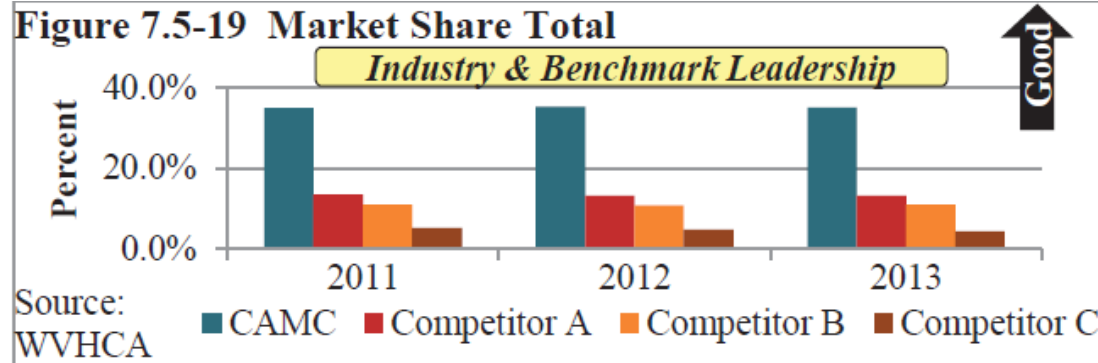


Figure 7.5-2 Comparative Revenue, Expenditures and Net Operating Results FY 2009-10 through 2013-14

School		Revenue	Expenditures	Net Operating Results
FY '09-'10	CSSD	\$12,075,283	\$12,012,616	\$62,667
	Competitor A	\$1,348,837	\$1,335,885	\$12,952
	Competitor B	\$4,422,107	\$3,865,707	\$556,400
	Competitor C	\$1,965,382	\$2,141,499	-\$176,117
FY '10-'11	CSSD	\$15,883,182	\$13,052,486	\$2,830,696
	Competitor A	\$3,635,095	\$3,032,454	\$602,641
	Competitor B	\$2,976,824	\$2,653,022	\$323,802
	Competitor C	\$2,194,367	\$2,290,999	-\$96,632
FY '11-'12	CSSD	\$16,905,913	\$14,067,464	\$2,838,449
	Competitor A	\$4,954,621	\$4,539,803	\$414,818
	Competitor B	\$2,999,456	\$2,836,578	\$162,878
	Competitor C	\$2,188,607	\$2,201,397	-\$12,790
FY '12-'13	CSSD	\$16,776,376	\$16,177,999	\$598,377
	Competitor A	\$5,663,607	\$5,838,468	-\$174,861
	Competitor B	\$3,061,077	\$3,077,972	-\$16,895
	Competitor C	\$2,278,852	\$2,277,159	\$1,693
FY '13-'14	CSSD	\$17,340,896	\$15,771,753	\$1,569,143
	Competitor A	\$7,180,126	\$7,142,036	\$38,090
	Competitor B	\$4,868,874	\$5,335,518	-\$466,644
	Competitor C	\$2,523,656	\$2,112,153	\$411,503



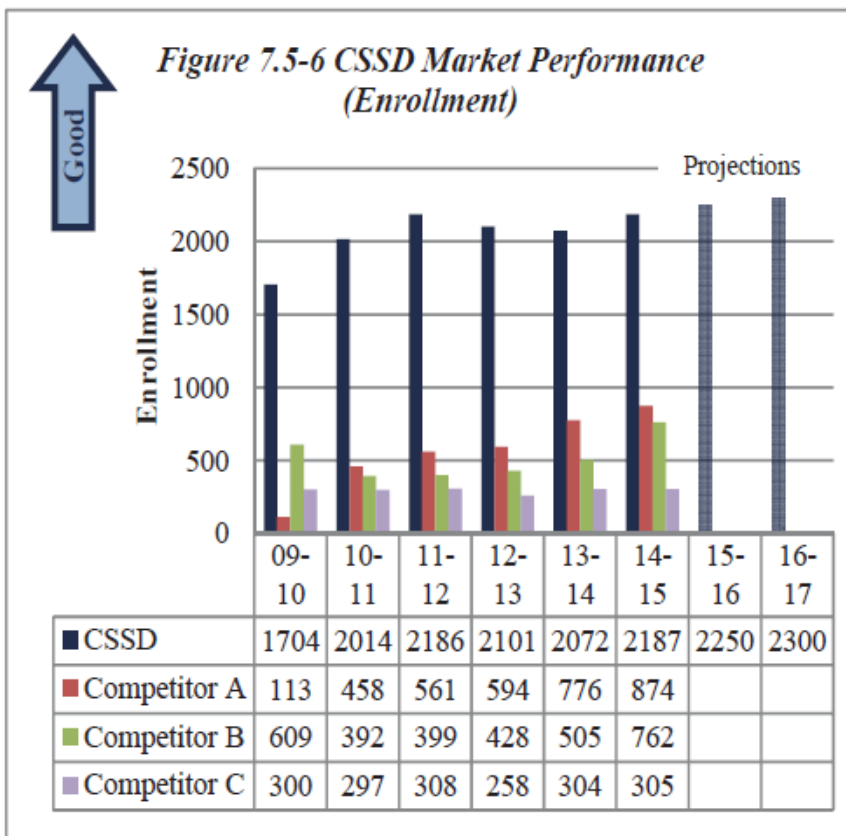


Figure 7.3-9 Enrollment by Gender and Ethnicity

		2005	2006	2007	2008	2009*
Male	BSN	5%	5%	6%	7%	9%
	MSN	7%	5%	11%	13%	14%
	PhD	3%	4%	5%	6%	7%
Female	BSN	95%	95%	94%	93%	91%
	MSN	93%	95%	89%	87%	86%
	PhD	97%	96%	95%	94%	93%
Caucasian	BSN	62%	57%	51%	44%	42%
	MSN	72%	69%	66%	66%	61%
	PhD	77%	72%	73%	71%	68%
African American	BSN	18%	20%	23%	25%	26%
	MSN	16%	17%	16%	19%	20%
	PhD	13%	15%	13%	15%	15%
Hispanic	BSN	13%	15%	17%	17%	18%
	MSN	4%	6%	7%	7%	9%
	PhD	4%	5%	6%	6%	7%
Asian	BSN	4%	6%	7%	11%	12%
	MSN	5%	6%	8%	7%	8%
	PhD	5%	7%	6%	8%	9%
Other Ethnicities	BSN	3%	2%	2%	3%	2%
	MSN	3%	2%	3%	1%	2%
	PhD	1%	1%	2%	0%	1%

Figure 7.3-6 Credit Hours for Undergraduate Programs

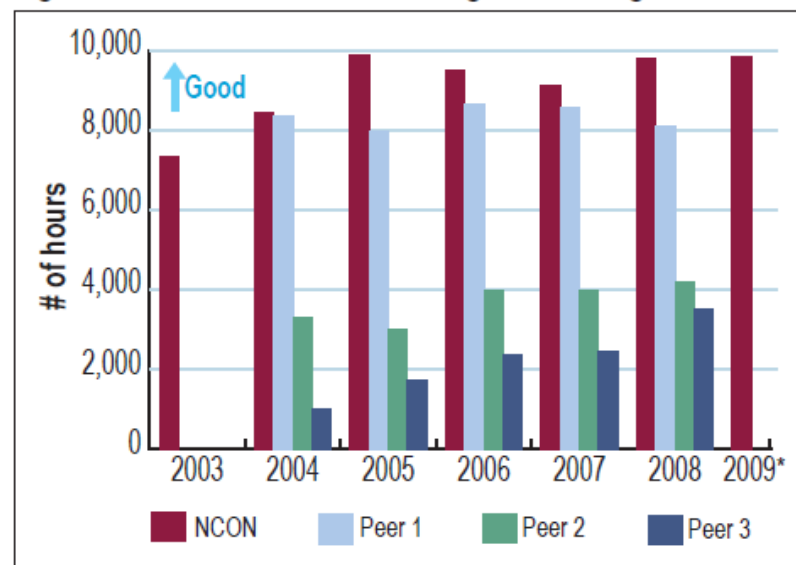
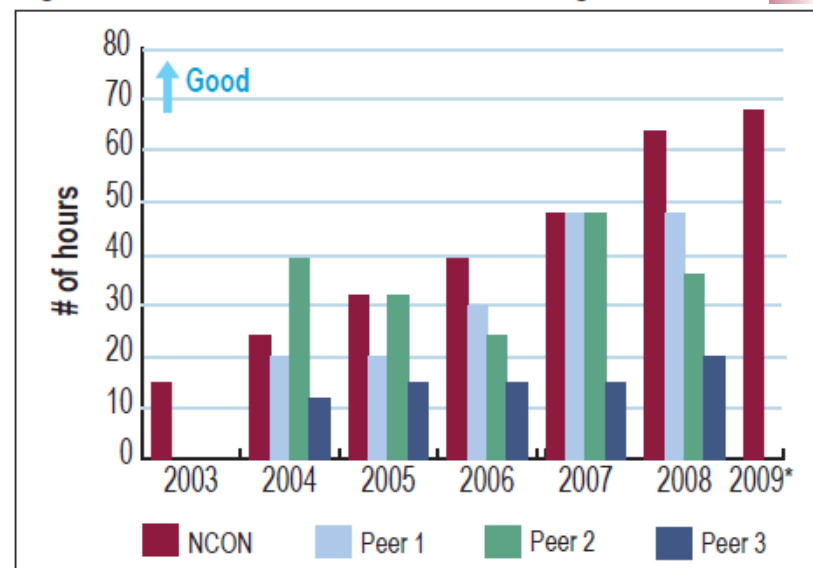


Figure 7.3.7 Credit Hours for Graduate Programs



7.3-8 NCON Enrollment by Program

	2004	2004 Peer 1	2005	2006	2007	2008	2008 Peer 1
BSN	958	1,106	1,283	1,179	1,416	1,761	1,212
RN to BSN	88	103	89	131	149	153	122
RN to MSN	29	28	34	30	26	23	17
MSN: Nurse Practitioner	163	157	191	184	198	213	186
MSN: Clinical Nurse Specialist	36	45	43	77	83	92	53
MS Nursing Education	24	52	33	57	68	72	68
MS Nursing System Management	15	21	21	25	24	36	25
PhD	119	93	120	125	140	143	110
Total	1,432	1,605	1,814	1,808	2,104	2,493	1,793



การพัฒนาคุณภาพเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้
และเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่อง ไม่ใช่โครงการเฉพาะกิจ
การพัฒนา/ปรับปรุงองค์กร คือการเดินทางที่ไม่มีวันสิ้นสุดขององค์กร