



สรุปความรู้จากกิจกรรม

"การจัดการความรู้ในการทำ OP สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพในงานประกันคุณภาพการศึกษา"

วันที่ 7 กรกฎาคม 2568 เวลา 09.00-10.00 น. ห้องประชุม 2605/1 ชั้น 6 อาคารบริหาร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile - OP) เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่กำหนดสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับ ลักษณะองค์กร รวมถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ บุคลากร และสินทรัพย์ รวมถึง สถานการณ์ของสถาบัน ซึ่งครอบคลุมสภาพแวดล้อมการแข่งขัน บริบทเชิงกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน เปรียบเสมือนภาพรวมของสถาบันและสถานะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

ความรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร (OP)

1. ความหมายและบทบาทของ OP

- OP คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ พันธกิจ และผลการดำเนินการขององค์กร
- ช่วยให้เข้าใจปัจจัยสำคัญที่กำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สมรรถนะหลัก สภาพแวดล้อมการแข่งขัน ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ถูกระบุว่าเป็น Key (Business) Factor หรือ บริบท (โจทย์) ขององค์กร

2. โครงสร้างและเนื้อหาของ OP โครงสร้างองค์กรแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ลักษณะองค์กร และ สถานการณ์ขององค์กร

P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description): อธิบายคุณลักษณะสำคัญขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

- 1) การจัดการศึกษา วิจัยและบริการทางการศึกษาอื่น ๆ (P.1ก(1)): ระบุการจัดการศึกษา วิจัย และบริการที่สำคัญ รวมถึงความสำคัญเชิงเปรียบเทียบและวิธีการส่งมอบ
- 2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (P.1ก(2)): ระบุพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงสมรรถนะหลัก (ตัวอย่าง: วิสัยทัศน์ "ผู้นำในการสร้างประสบการณ์ทางวิทยาศาสตร์แก่เยาวชนผ่านสื่อการเรียนรู้" ค่านิยม IQET)

- 3) **ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (P.1ก(3)):** อธิบายกลุ่มและประเภทของบุคลากร ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน และการเปลี่ยนแปลงสำคัญด้านบุคลากร (ตัวอย่าง: บุคลากร 36 คน ปัจจัยความผูกพัน: งานที่ท้าทาย สวัสดิการที่ดี การเปลี่ยนแปลง: ทักษะดิจิทัลของ GenX ไม่เพียงพอ)
- 4) **สินทรัพย์ (P.1ก(4)):** ระบุสินทรัพย์สำคัญ เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญา (ตัวอย่าง: 3D Printer 5 เครื่อง โปรแกรมผลิตสื่อ)
- 5) **สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (P.1ก(5)):** ระบุมาตรฐานและข้อกำหนด กฎหมายที่เกี่ยวข้อง การรับรองคุณภาพ และข้อกำหนดการขึ้นทะเบียน (ตัวอย่าง: กฎหมายการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ มาตรฐาน ISO9001)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

- 1) **โครงสร้างองค์กร (P.1ข(1)):** อธิบายโครงสร้างการนำและกำกับดูแลองค์กร รวมถึงระบบการรายงาน (ตัวอย่าง: ผู้บริหารสูงสุดคือผู้จัดการ มี Board บริหาร 6 ท่าน)
- 2) **ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (P.1ข(2)):** ระบุส่วนตลาด การแบ่งกลุ่ม ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม (ตัวอย่างลูกค้า: โรงเรียนเน้นวิทย์ นักเรียนมัธยม อาจารย์) (ตัวอย่างความต้องการลูกค้า: สื่อทันสมัย คุ่มค่า สร้าง Portfolio ได้) (ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ผู้ถือหุ้น) (ตัวอย่างความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: สอดคล้องกับหลักสูตร นำไปแข่งขัน ผลกำไร ลดคาร์บอน)
- 3) **ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (P.1ข(3)):** ระบุประเภท บทบาท และข้อกำหนดสำคัญของเครือข่ายอุปทาน (ตัวอย่าง: ผู้ส่งมอบหลัก: บริษัทที่ส่งวัตถุดิบ Green material พันธมิตรหลัก: ร้านค้าตัวแทนจำหน่าย Shopee Lazada)

P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): อธิบายสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

- 1) **ตำแหน่งการแข่งขัน (P.2ก(1)):** ระบุขนาด ส่วนแบ่ง การเติบโตในวงการ คู่แข่ง และสิ่งที่ทำให้สถาบันแตกต่าง (ตัวอย่าง: ส่วนแบ่งตลาด 21% เป็นลำดับที่ 3 ยอดขายลดลงต่อเนื่อง)
- 2) **การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Key Changes = KC) (P.2ก(2)):** ระบุปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญ (โอกาสและอุปสรรค) (ตัวอย่าง: KC1: เทคโนโลยี AI KC2: การลดการปล่อยคาร์บอน KC3: เด็กเกิดใหม่ลดลง)
- 3) **ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (P.2ก(3)):** ระบุแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันทั้งในและนอกวงการศึกษา (ตัวอย่าง: คู่แข่ง: องค์กร A และ B หาข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์ (ST) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) และ โอกาสเชิงกลยุทธ์ (SOp) (ตัวอย่าง SC: ยอดขายลดลง Digital Transformation ล้าช้า ต้นทุนสูง) (ตัวอย่าง ST: Cyber Security ไร้อุปกรณ์) (ตัวอย่าง SA: สัมพันธ์เหนียวแน่นกับเครือข่ายโรงเรียน เครื่องจักรทันสมัย ผลิตภัณฑ์เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม) (ตัวอย่าง SOp: การใช้ Generative AI เพิ่ม Productivity)

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Performance Improvement System) (P.2ค): ระบุเครื่องมือและวิธีการสำคัญที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวม (ตัวอย่าง: ใช้ BSC ผสาน Lead/Lag Indicators SIPOC Service blueprint Lean)

3. ความสัมพันธ์กับหมวดกระบวนการและผลลัพธ์ โครงร่างองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) และหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) โดยเป็นบริบทสำคัญที่ส่งผลต่อการออกแบบกระบวนการและการประเมินผลลัพธ์ขององค์กร

4. ขั้นตอนการจัดทำโครงร่างองค์กร (OP)

การจัดทำโครงร่างองค์กรมีขั้นตอนที่เป็นระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้อง

- 1) กำหนดผู้รับผิดชอบ: แต่งตั้งบุคคลหรือทีมงานที่รับผิดชอบการจัดทำ OP
- 2) ค้นหาข้อมูล: สามารถทำได้หลายวิธี เช่น
 - ☐ จัด Workshop ร่วมกันในผู้บริหารระดับสูง
 - ☐ สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบ
- 3) ยกร่างโครงร่างองค์กร: รวบรวมข้อมูลที่ได้มาเขียนเป็นฉบับร่าง
- 4) ให้ผู้บริหารระดับสูงทบทวน ให้ความเห็น: นำฉบับร่างเสนอต่อผู้บริหารเพื่อขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
- 5) ปรับปรุงโครงร่างองค์กรให้สมบูรณ์ขึ้น: นำข้อเสนอแนะจากผู้บริหารมาปรับแก้
- 6) ทบทวนโครงร่างเป็นระยะ: ควรทบทวนโครงร่างองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเรื่องราวในรายงานฉบับล่าสุด

5. หลักการเขียนโครงร่างองค์กร

เพื่อให้โครงร่างองค์กรมีประสิทธิภาพ ควรยึดหลักการดังต่อไปนี้

- 1) ใช้คำถามในเกณฑ์ส่วนโครงร่างองค์กรเป็นแนวทาง ในการรวบรวมข้อมูล
- 2) เขียนด้วยลีลาที่กระชับ ไม่เยิ่นเย้อ แต่ได้เนื้อหาครอบคลุม เรื่องราวสำคัญให้ครบถ้วน โดยมีความยาวไม่เกิน 10 หน้า (ภาษาอังกฤษไม่เกิน 7 หน้า)
- 3) ควรมีพื้นที่สำหรับอธิบายความเป็นมาขององค์กร และลักษณะธุรกิจ รวมถึงเล่าความสำเร็จที่โดดเด่น
- 4) เนื้อหาส่วนใหญ่ควรเป็นการพรรณนาความโดยมีตารางและรูปภาพประกอบได้แต่ไม่ควรเกินร้อยละ 30 ของพื้นที่
- 5) เชื่อมโยงกับข้อมูลหรือเนื้อหาในกระบวนการหมวดที่ 1-6 และผลลัพธ์หมวดที่ 7 ตามความเหมาะสม
- 6) คิดอยู่เสมอว่ากำลังเล่าสาระสำคัญขององค์กรให้คนนอกที่ไม่รู้จักเข้าใจเรื่องราวสำคัญอย่างลึกซึ้ง
- 7) ตระหนักอยู่เสมอว่าโครงร่างองค์กรมีอิทธิพลอย่างไรกับกระบวนการและผลลัพธ์

รศ.ดร.ศศิธร ธนะภพ

บันทึก/ตรวจ/ทวน