



# "EdPEX คืออะไร ทำแล้วได้อะไร ใครต้องทำ และทำอย่างไร"

แนวทางการดำเนินงาน EdPEX  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายแผนฯ

โดย

รองศาสตราจารย์ นายสัตวแพทย์ ดร. กฤษ อังคนาพร

ผู้ช่วยอธิการบดี งานด้านยุทธศาสตร์ การพัฒนาหน่วยงาน และพันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม

วันที่ 7 กันยายน 2565

# การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (IQA) ระดับต่างๆ

## Model การประกันคุณภาพการศึกษาของจุฬาฯ



### การดำเนินการ

#### ระดับมหาวิทยาลัย

การประเมิน Performance/Potential เช่น ระบบ UCLAS, QCU101, EdPEX

#### ระดับหลักสูตร

การ Accreditation เช่น ระบบ CU-CQA100, AUN-QA, WFME, EAEVE/ESEVT เป็นต้น

#### ระดับส่วนงาน

การประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานสากล เช่น AACSB, EQUIS, EdPEX เป็นต้น

#### ระดับบุคคล

### ระดับส่วนงาน

กรณีเลือกใช้เกณฑ์ EdPEX

พิจารณาจาก

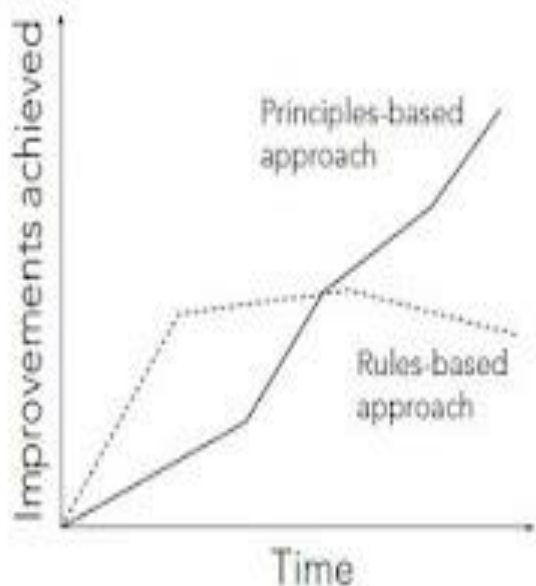
- ความสนใจ
- ความพร้อมของส่วนงาน โดยผ่านการ Self Assessment

รูปแบบที่ 1  
Full EdPEX Model

รูปแบบที่ 2  
Stepwise EdPEX Model

# Model of Quality Improvement : Internal Assurance

## 2 Rates of quality improvement with principles-based versus rules-based approaches



Schematic representation of the slower onset but potentially more enduring gains in quality improvement arising from principles-based approaches, compared with the more rapid but plateauing (or even declining) gains from rules-based approaches.

Characteristics	Principles-Based	Rules-Based
View of Quality System	Integrated & Systemic ★	Standalone & Ad-hoc
Focus	Improvement ★	Compliance
Feedback	Formative Opportunity for improvement (OFI)	Summative Corrective Action Request (CAR)
Improvement Objective	Continuous & Contextualisation ★	Static & Standardisation
Reference	Framework & Non-Prescriptive ★	Standards & Prescriptive
Assessors	Skilled Peers ⚡	Technical Experts
Assessment Climate	Mutual Respect & Trust ★	Fearful and Suspicious
Motivation for Assessment	Intrinsic ★	Extrinsic
Methodology	Assessment or Evaluation ⚡	Audit

Adapted from source: "Principles-based accreditation: the way forward?" by Lindsay H Heywood

# แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารคุณภาพองค์กรตามแนวทาง EdPEX

ปีการศึกษา	2564	2565	2566	2567
<p><b>รูปแบบที่ 1</b> Full EdPEX Model</p> <p><b>รูปแบบที่ 2</b> Stepwise EdPEX Model</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่วนงานที่ใช้เกณฑ์ สป.อว. 26 ส่วนงาน เปลี่ยนใช้เกณฑ์ EdPEX + Self Assessment เลือก Model</li> <li>• ส่งรายงานแผนการพัฒนาคุณภาพฯ + CDS (15 ธ.ค. 65) (วิสัยทัศน์ เป้าหมาย แนวทาง/วิธีการนำเกณฑ์ EdPEX ไปใช้พัฒนา ส่วนงาน วิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และแผนการพัฒนาส่วนงานใน ระยะ 3 ปี)</li> <li>• รายงานความพร้อมบริบทส่วนงานตามเกณฑ์ EdPEX + CDS (15 ธ.ค. 65) (ตอบข้อความโครงสร้างองค์กร 13 ข้อ ใน Excel Template)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แต่งตั้ง CU-QM Internal Assessor</li> <li>• ส่งรายงานความก้าวหน้า ตามแผนพัฒนาคุณภาพฯ + CDS (15 ธ.ค. 66) (ความก้าวหน้าตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้หรือในส่วนอื่น ๆ ที่ส่วนงานได้ดำเนินการตามเกณฑ์หมวด 1-7)</li> <li>• ส่งรายงานแผนการพัฒนาคุณภาพฯ + CDS (15 ธ.ค. 66) (วิสัยทัศน์ เป้าหมาย แนวทาง/วิธีการนำเกณฑ์ EdPEX ไปใช้พัฒนาองค์กร วิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และ แผนการพัฒนาส่วนงานในระยะ 3 ปี)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แต่งตั้ง CU-QM Internal Assessor</li> <li>• ส่ง SAR เพื่อ Pre-audit (30 มิ.ย. 67) (รายงานประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX ได้แก่ โครงสร้างองค์กร + หมวด 1-7)</li> <li>• Pre-audit โดยมหาวิทยาลัย (ก.ค. - ก.ย. 67)</li> <li>• ส่ง SAR ฉบับสมบูรณ์ + CDS (15 ธ.ค. 67)</li> <li>• ส่งรายงานความก้าวหน้า ตามแผนพัฒนาคุณภาพฯ + CDS (15 ธ.ค. 67) (ความก้าวหน้าตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้หรือในส่วนอื่น ๆ ที่ส่วนงานได้ดำเนินการตามเกณฑ์หมวด 1-7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แต่งตั้ง CU-QM Internal Assessor</li> <li>• ส่ง SAR เพื่อ Pre-audit (30 มิ.ย. 68) (รายงานประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX ได้แก่ โครงสร้างองค์กร + หมวด 1-7)</li> <li>• Pre-audit โดยมหาวิทยาลัย (ก.ค. - ก.ย. 68)</li> <li>• ส่ง SAR ฉบับสมบูรณ์ + CDS (15 ธ.ค. 68)</li> <li>• ส่วนงานพิจารณาสมัครโครงการ EdPEX300</li> <li>• ส่ง SAR เพื่อ Pre-audit (30 มิ.ย. 68) (รายงานประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX ได้แก่ โครงสร้างองค์กร + หมวด 1-7)</li> <li>• Pre-audit โดยมหาวิทยาลัย (ก.ค. - ก.ย. 68)</li> <li>• ส่ง SAR ฉบับสมบูรณ์ + CDS (15 ธ.ค. 68)</li> </ul>
<p>การสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดหาผู้เชี่ยวชาญ</li> </ul>	<p>อบรมเกณฑ์ EdPEX + ประชุม W/S /ให้คำปรึกษา การดำเนินงานและการจัดทำรายงานฯ พร้อมให้ Feedback</p>			<p>ผลักดันสู่ EdPEX300 TQC TQA ฯลฯ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre-audit</li> <li>• เพิ่มศักยภาพส่วนงานและบุคลากร</li> <li>- อบรมเกณฑ์</li> <li>- สร้างผู้ประเมิน</li> <li>- ส่งอบรมภายนอก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อบรมเกณฑ์ EdPEX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อบรมเกณฑ์ EdPEX</li> <li>• Boost up 6 หมวด &amp; ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre-audit: ส่วนงาน Full EdPEX Model</li> <li>• เรียนแบบ E-learning - เกณฑ์ EdPEX + Boost up 6 หมวด และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre-audit : ส่วนงานทั้ง 2 Models</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อบรม CU-QM Internal Assessor + บ่มเพาะพัฒนาเป็นผู้ประเมิน + แต่งตั้งเป็นผู้ตรวจประเมินภายในองค์กรของจุฬาฯ (CU-QM Internal Assessor)</li> <li>• ส่งอบรม TQA Assessor</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งไปฝึกอบรม TQA Criteria และ/หรือโครงการของ สป.อว.</li> </ul>			



**Chula**  
Chulalongkorn University

# EdPEX คืออะไร

Education criteria for Performance Excellence



# Baldrige Excellence Framework - TQA - EdPEX



**Baldrige  
Excellence  
Framework**



**TQA**



**EdPEX**

## รางวัลคุณภาพแห่งชาติของนานาชาติ

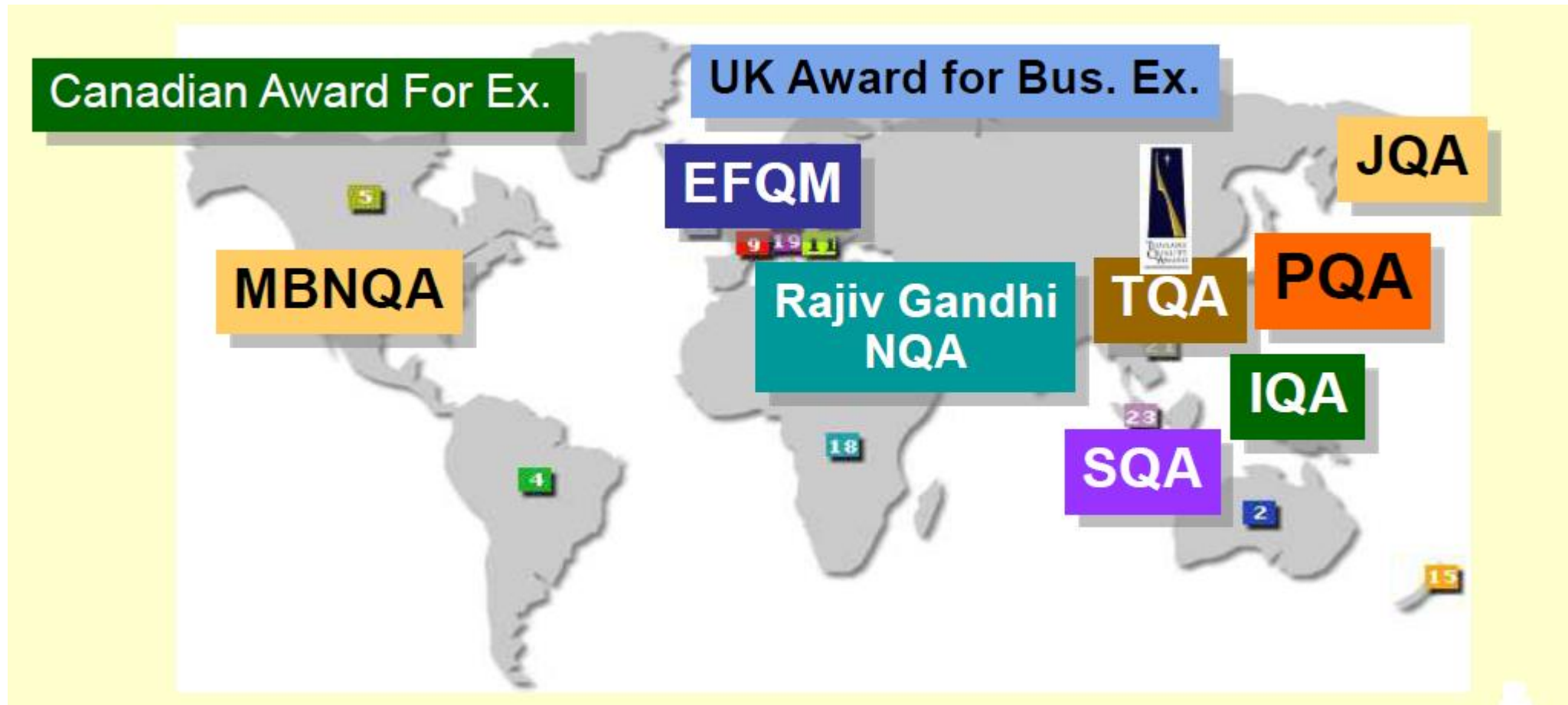
ประเทศ	ชื่อรางวัล	ปีที่เริ่มต้น
สหรัฐอเมริกา	Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	1987
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1994
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1995
ไทย	Thailand Quality Award	2002



# ประเทศที่นำเกณฑ์ MBNQA ไปประยุกต์ใช้

ใช้อย่างแพร่หลายมากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก

ใช้อย่างแพร่หลายมากกว่า 17 ประเทศในเอเชีย



- เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
(Thailand Quality Awards – TQA)
- เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ  
(Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)
- ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ  
(Hospital accreditation - HA)
- ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ  
(State Enterprise Performance Appraisal – SEPA)
- ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
(Public Sector Management Quality Award – PMQA)
- เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)



# TQA-Winners [www.tqa.or.th]

- บริษัท ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด (2545)
- บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (TPC) (2546)
- โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2549)
- สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2553)
- กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ ในกลุ่มบริษัททรู (2562)
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (2562)
- ธนาคารออมสิน (2563)
- บริษัทเคาเตอร์เซอร์วิส จำกัด (2564)

## TQC and TQC plus-Winner examples

- โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล (2551)
- บริษัท เซ็นทรัลพัฒนาเชียงใหม่ จำกัด (2554)
- โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย (2556)
- คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2561)
- บริษัท พีทีที แอลเอ็นจี จำกัด (2561, 2563, 2564+)
- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2559, 2563+)
- คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2562)
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2563)
- โรงพยาบาลพญาไท 2 (2564+)
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (2564+)
- คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล (2562, 2564+)
- คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2564+)
- คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยมหิดล (2564)
- มหาวิทยาลัยมหิดล (2562, 2564)
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2564)



**Chula**  
Chulalongkorn University

ทำ EdPEX แล้วได้อะไร



## ความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต



## 1. เกณฑ์ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์

- คะแนนในหมวดผลลัพธ์ 450 คะแนน จากคะแนนรวม 1,000
  - เน้นผลลัพธ์ใน 5 ด้าน
    - 1) ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ  
(ทั้งหลักสูตร/วิจัย บริการวิชาการ/กระบวนการ)
    - 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
    - 3) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
    - 4) ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล
    - 5) ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์
- \* ต้องสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กร
- กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน
  - หมั่นติดตามผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ

## 2. เกณฑ์เปิดอิสระให้ส่วนงานเลือกเส้นทางเดินด้วยตนเอง

ไม่ได้กำหนดวิธีการว่าองค์กรต้องมีโครงสร้างอย่างไร ไม่ได้ระบุว่าจะต้องมีหน่วยงานด้านการวางแผน ด้านจริยธรรม พัฒนาคุณภาพ หรือหน่วยงานอื่น ๆ เกณฑ์ไม่ได้ระบุให้องค์กรบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยวิธีเดียวกัน รวมทั้งองค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมได้เอง เช่น BSC, COSO, BS 25999, Lean, Six Sigma

ขอเพียงสามารถตอบสนองข้อกำหนดสำคัญของเกณฑ์ และมีประสิทธิผลเพียงพอที่จะขับเคลื่อน  
ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

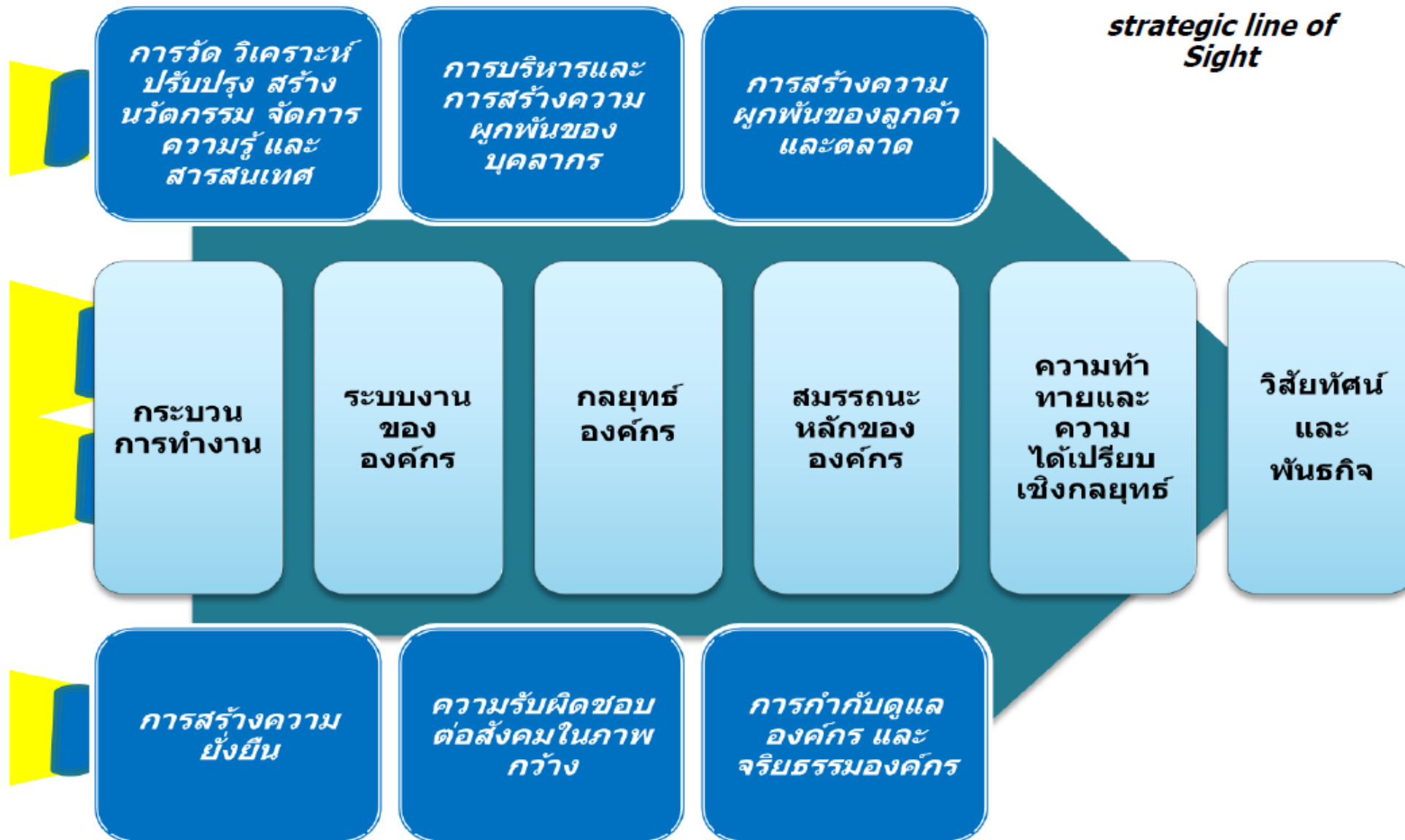
## 3. เกณฑ์ให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบและการบูรณาการ สู่เป้าประสงค์ขององค์กร

- จุดเด่นมากของเกณฑ์ คือ การทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องมีมุมมองเชิงระบบ และเชื่อมโยงการดำเนินการทุกเรื่องภายในองค์กรสู่เป้าประสงค์ขององค์กร

สิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ  
การวางระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องและ  
บูรณาการกันทั่วทั้งองค์กร โดยยึดแนวคิด

Strategic line of Sight

# Strategic line of Sight และการเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ



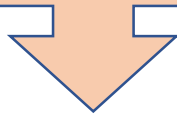


## 4. ความเป็นเลิศตามวิถี EdPEX เกิดจากวงจรการเรียนรู้ (ADLI)

ที่ต้องหมุนวนไปไม่มีที่สิ้นสุด วงจรการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิภาพ  
(เรียกว่า **Approach**)
2. การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (เรียกว่า **Deployment**)
3. การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม  
(เรียกว่า **Learning**)
4. การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของสถาบัน การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสาน กลมกลืนกัน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (เรียกว่า **Integration**)

สิ่งที่ผู้บริหาร/บุคลากรจะต้องดำเนินการเบื้องต้น



## การปรับมุมมองในการบริหารจัดการ

➔ ให้มองทุกเรื่องที่ต้องทำเป็นกระบวนการ (All Work is process) หรือ

ถ้าพูดอีกนัยหนึ่ง ให้มองข้อกำหนดของเกณฑ์เป็นกระบวนการทั้งหมด

➔ เพื่อให้วงจรการเรียนรู้ ADLI หมุนให้ได้ รอบแล้วรอบเล่า

จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน

## 5. เกณฑ์ส่งเสริมให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และ มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับโลก

- เกณฑ์จึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการเทียบเคียงผลการดำเนินการกับคู่แข่งหรือคู่แข่งเทียบ
- หากจะเดินบนวิถีทางนี้ ให้เลิกคิดว่าจะขอเปรียบเทียบกับตัวเองก็พอ หรือเปรียบเทียบไม่ได้หรอก เพราะคนอื่นเขาทำไม่เหมือนเรา หรือเราไม่มีคู่แข่ง เพราะเราเป็น monopoly เราเป็นส่วนราชการ

## แผนการดำเนินงานด้านคุณภาพ ก้าวสู่มาตรฐานโลก



2563



EdPEX200



2564



EdPEX300



2565

TQC  
(EdPEX350)



UK-PSF



2566

EdPEX400



2567

TQC Plus

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผ่านการพิจารณาจาก สกอ. ในโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษา  
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEX200) รุ่นที่ 7





Chula  
Chulalongkorn University

# ใครต้องทำ EdPEX

ทุกคนในองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับต่างๆ  
ผู้อำนวยการ พนักงานเจ้าหน้าที่



# เราจะเริ่มทำ TQA/EdPEX ในองค์กรอย่างไร

## ขั้นแรกจะยากที่สุดเสมอ

เป็นหน้าที่ของใคร

ให้คนมีส่วนร่วมยังไง

ไม่เข้าใจเกณฑ์

เป็นภาระเพิ่ม

EdPEX คือการเขียน



เรียนรู้จากการลงมือทำ



**Chula**  
Chulalongkorn University

จะทำ EdPEX อย่างไร



การบูรณาการ  
เพื่อสร้างความเป็นเลิศ  
ที่ยั่งยืนให้องค์กร



# องค์ประกอบตามเกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX)



กรอบที่ทำให้มอง/คิดและบริหารองค์กรในเชิงระบบ (มองทุกระบบเชื่อมโยงกันหมด) และช่วยให้ในการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืน จากจุดเน้นที่เป็นเรื่องหลักของสถาบันอย่างแท้จริง

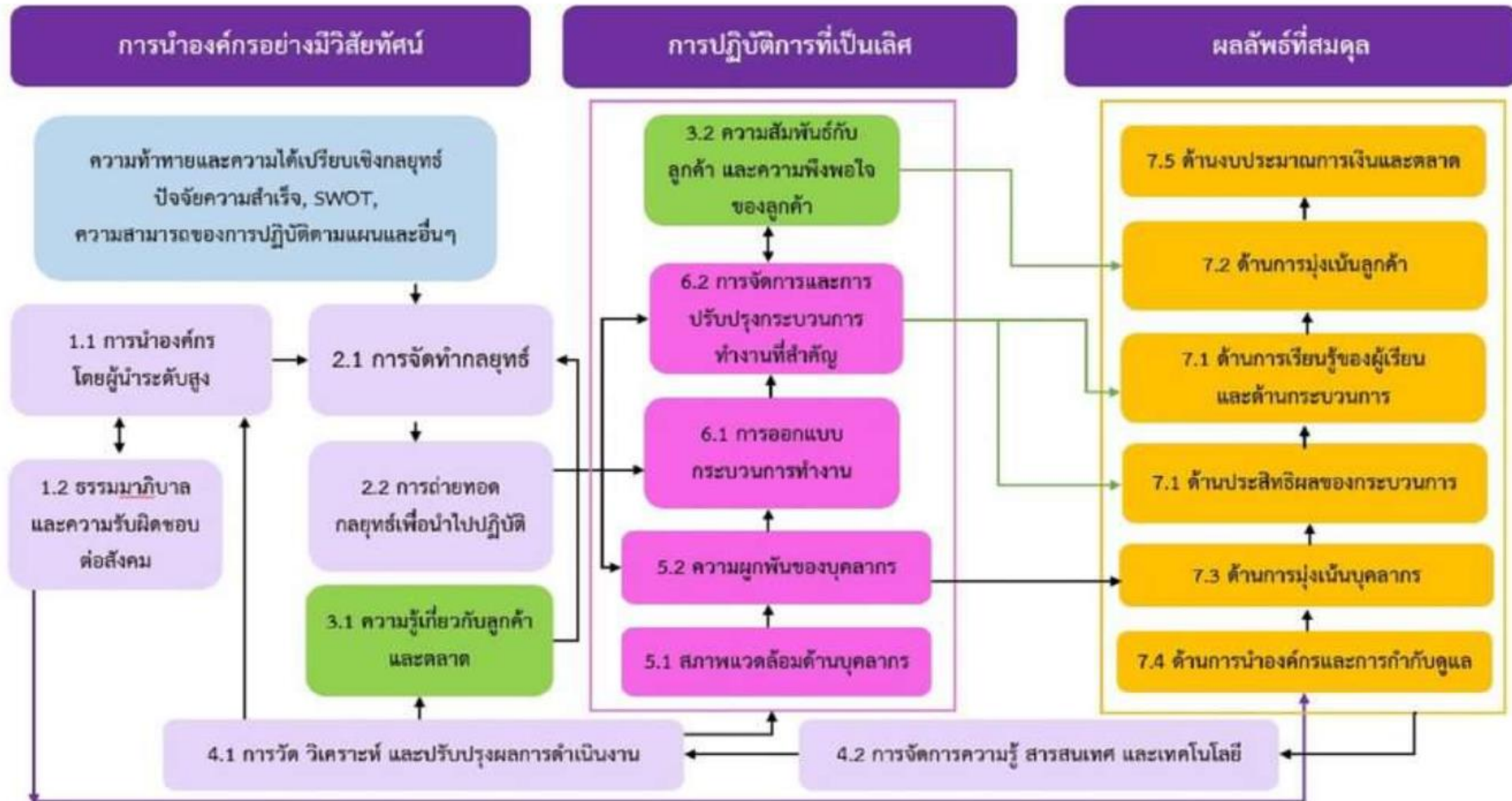


# การเชื่อมโยงกระบวนการและผลลัพธ์ที่สำคัญ ใน 7 หมวดของ EdPEX

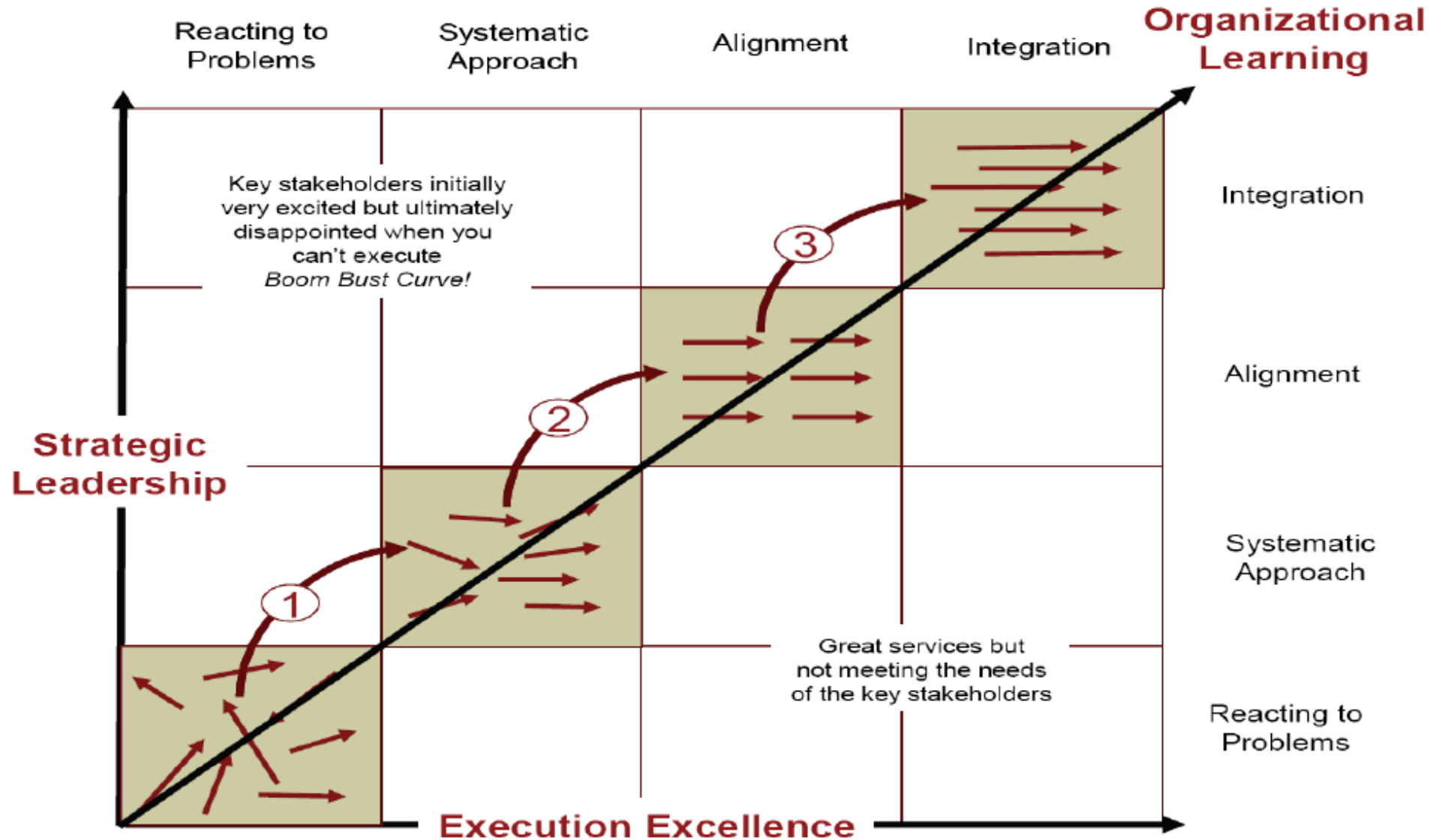
<b>หมวด 1 การนำองค์กร</b>	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง 1.2 การกำกับดูแลและยอมรับผิดชอบต่อสังคม	7.4 ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร จรรยาภิบาล และ ความรับผิดชอบต่อสังคม
<b>หมวด 2 กลยุทธ์</b>	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>
2.1 การจัดทำกลยุทธ์ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	7.4 ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และ ตลาด
<b>หมวด 3 ลูกค้า</b>	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>
3.1 เสียงของลูกค้า 3.2 ความผูกพันของลูกค้า	7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	
<b>หมวด 5 บุคลากร</b>	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>
5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน 5.2 ความผูกพันของบุคลากร	7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
<b>หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ</b>	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>
6.1 กระบวนการทำงาน 6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ

# EdPEx : Integrated Management System



# Path to Performance Excellence



# ประเมินอย่างไร : ประเมิน process ตามแนวทาง ADLI

## Approach (แนวทาง) :

เป็นระบบ : Definable + Repeatable + Measurable + Predictable

มีประสิทธิภาพ : ของกระบวนการที่ใช้

## Deployment (การนำไปปฏิบัติ) :

การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสม่ำเสมอ

## Learning (การเรียนรู้) :

การประเมินกระบวนการอย่างเป็นระบบ

การปรับปรุง และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม

และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## Integration (การบูรณาการ):

ความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ความสอดคล้องและกลมกลืนกับแผนงาน กระบวนการ และผลลัพธ์

# ประเมินอย่างไร : ประเมิน outcome ตามแนวทาง LeTCI

**Level** : ระดับของผลการดำเนินการปัจจุบันเทียบกับเป้าหมาย

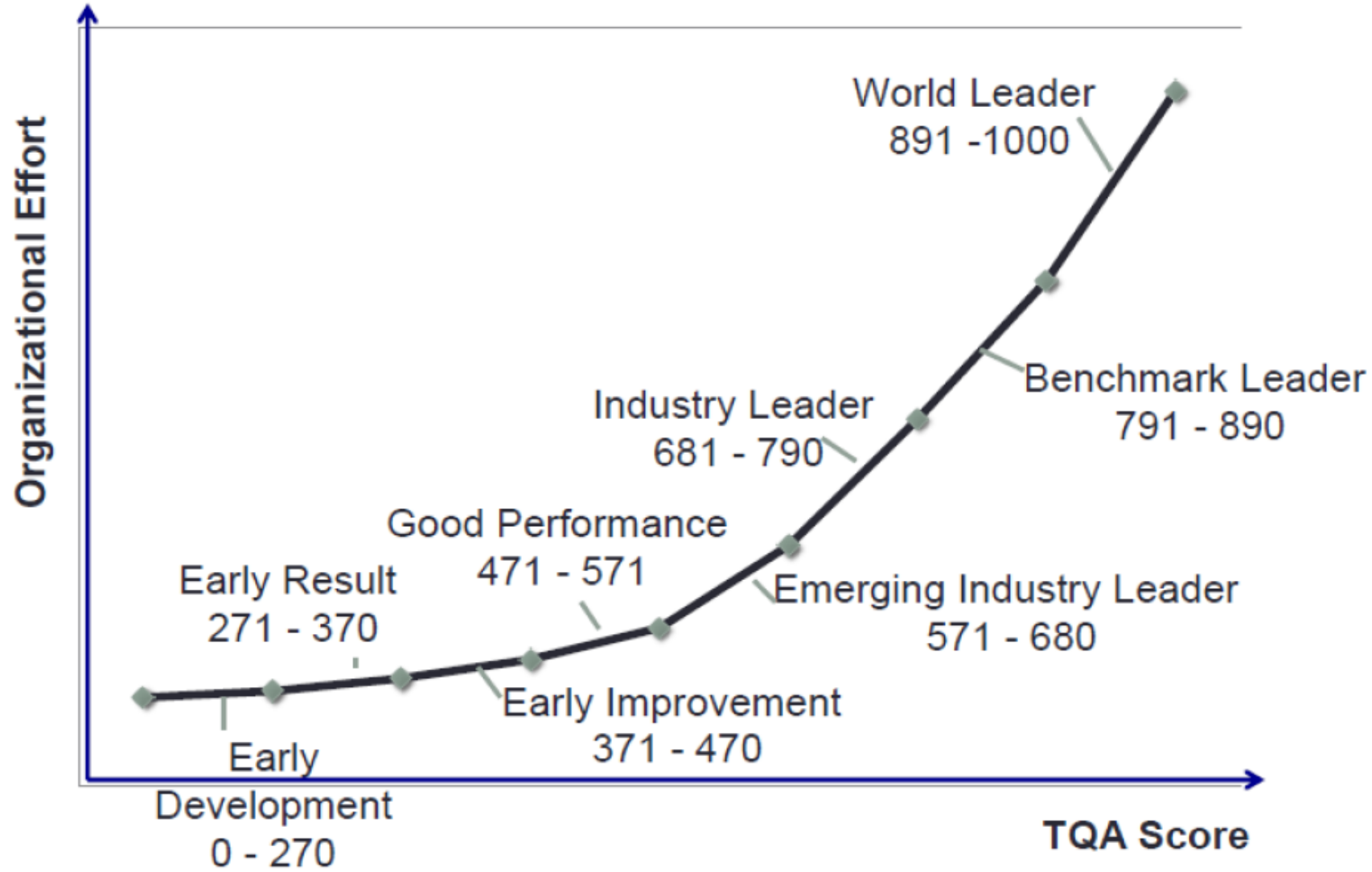
**Trend** : แนวโน้มของข้อมูลที่ดีขึ้น

**Comparison** : ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือ ระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม

**Integration** : การเชื่อมโยงของตัววัดผลต่างๆ (แสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้) กับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า ตลาด กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญๆ ที่ได้ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการต่าง ๆ (ในหมวด 1-6)

## การประเมิน: คะแนนเต็ม 1,000 คะแนน

Process	1. การนำองค์กร	120	} 550
	2. กลยุทธ์	85	
	3. ลูกค้า	85	
	4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	90	
	5. บุคลากร	85	
	6. ระบบปฏิบัติการ	85	
Results	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ	120	} 450
	7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	80	
	7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	80	
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร	80	
	7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์	90	





- ▶ เรื่องหลักๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กร
- ▶ ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรและมีผลต่อการเลือกแนวทางและวิธีการในการดำเนินการของหมวด 1-6
- ▶ ปัจจัยต่างๆเหล่านี้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- ▶ ในการตอบคำถามใน OP ไม่มีคำตอบถูกผิด(ไม่มีคะแนน) แต่มีผลต่อการประเมินระดับผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการและผลลัพธ์
- ▶ บริบทนี้อาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินว่าองค์กรรู้ตัวตนของตนเองดีเพียงใด องค์กรจะมีความชัดเจนในโครงสร้างองค์กรมากขึ้น ความพัฒนาการ และมีความมุ่งมั่นที่ชัดเจนขึ้น



## 13 คำถามในโครงร่างองค์กร



## โครงการองค์กร

รู้เรา รู้เขา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง

- หลักสูตรและบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
  - สมรรถนะหลักขององค์กร
- บุคลากร
- สิทธิประโยชน์
- กฎระเบียบข้อบังคับ

รู้เรา

- โครงสร้างองค์กร
- ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

- สภาพด้านการแข่งขัน
  - ลำดับในการแข่งขัน
  - การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
  - ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- บริบทเชิงกลยุทธ์
  - ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
  - ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

รู้เขา

## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง: Senior Leadership

- How do senior leaders set your organization's **vision and values**?
- How do senior leaders' actions demonstrate their **commitment to legal and ethical behavior**?

นำ  
ทำให้ดู

มุ่งเน้น  
ผลสำเร็จ

สื่อสาร-รับฟัง

- How do senior leaders create **an environment for success** now and in the future?
- How do senior leaders create a **focus on action** that will achieve the organization's **mission**?

- How do senior leaders communicate with and engage the entire **workforce, key partners, and key customers**?

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม: Governance and Societal Contributions

- How does your organization ensure **responsible governance**?
- How do you **evaluate the performance** of your senior leaders, including the chief executive, and your governance board?

ธรรมาภิบาล

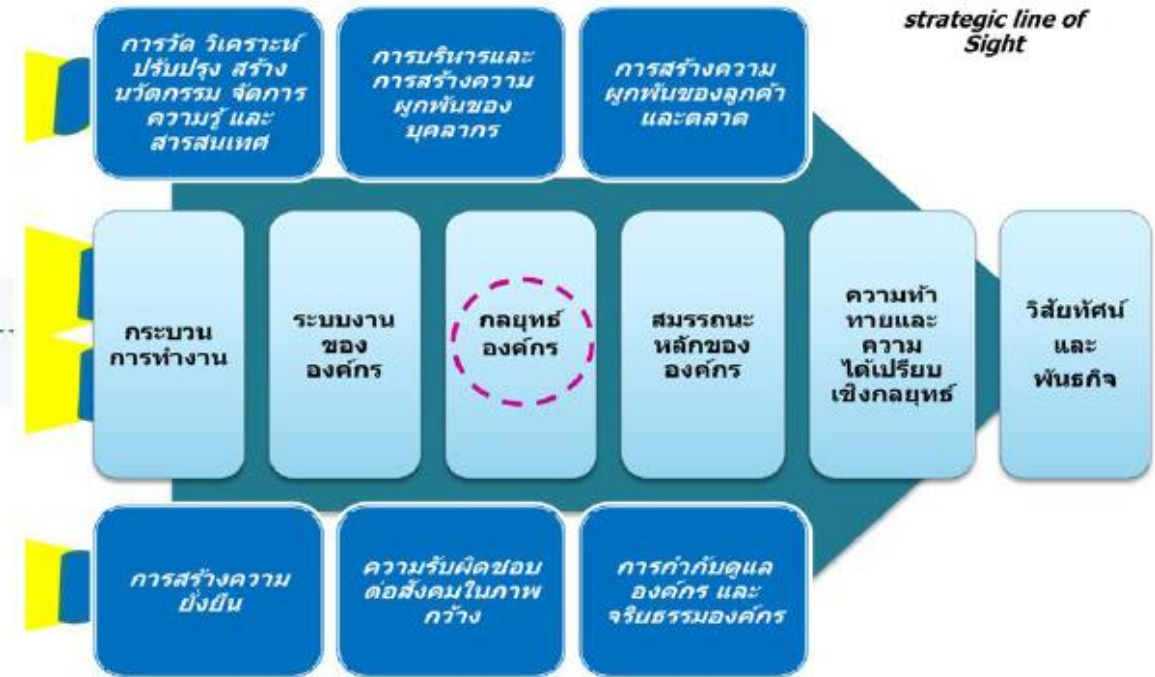
ปฏิบัติตาม  
กฎหมาย  
และ  
จริยธรรม

การสร้างประโยชน์ให้  
สังคม

- How do you address current and anticipate future **legal, regulatory, and community concerns** with your products and operations?
- How do you promote and ensure **ethical behavior** in all interactions?

- How do you consider **societal well-being and benefit** as part of your strategy and daily operations?
- How do you actively support and strengthen your **key communities**?

## นำอย่างมีกลยุทธ์



การเตรียมการเพื่ออนาคต [ภาพลักษณ์องค์กร / CULTURE/ TEMPLATE/ภารกิจที่แตกต่างเช่นหลักสูตรใหม่ ตลาดใหม่ บริการใหม่ /สมรรถนะใหม่ /นวัตกรรม: ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ]



## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์: Strategy Development

- How do you decide which key processes will be accomplished
- by your workforce and which by external suppliers, partners, and collaborators?

- How do you conduct your **strategic planning**?
- How do you collect and analyze **relevant data** and develop **information** for your strategic planning process?

กระบวนการ  
วางแผน  
กลยุทธ์

ระบบงาน  
สมรรถนะหลัก

นวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- How does your strategy development process stimulate and incorporate **innovation**?

- What are your organization's **key strategic objectives** and timetable for achieving them?
- How do your strategic objectives achieve appropriate balance among varying and potentially competing organizational needs?



## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ: Strategy Implementation

- What are your key short- and longer-term **action plans**?
- How do you **deploy** your action plans?
- How do you ensure that **financial** and other **resources** are available to support the achievement of your action plans while you meet current obligations?
- What are your key **workforce plans** to support your short- and longer-term strategic objectives and action plans?

การนำแผน  
ยุทธศาสตร์  
สู่การปฏิบัติ

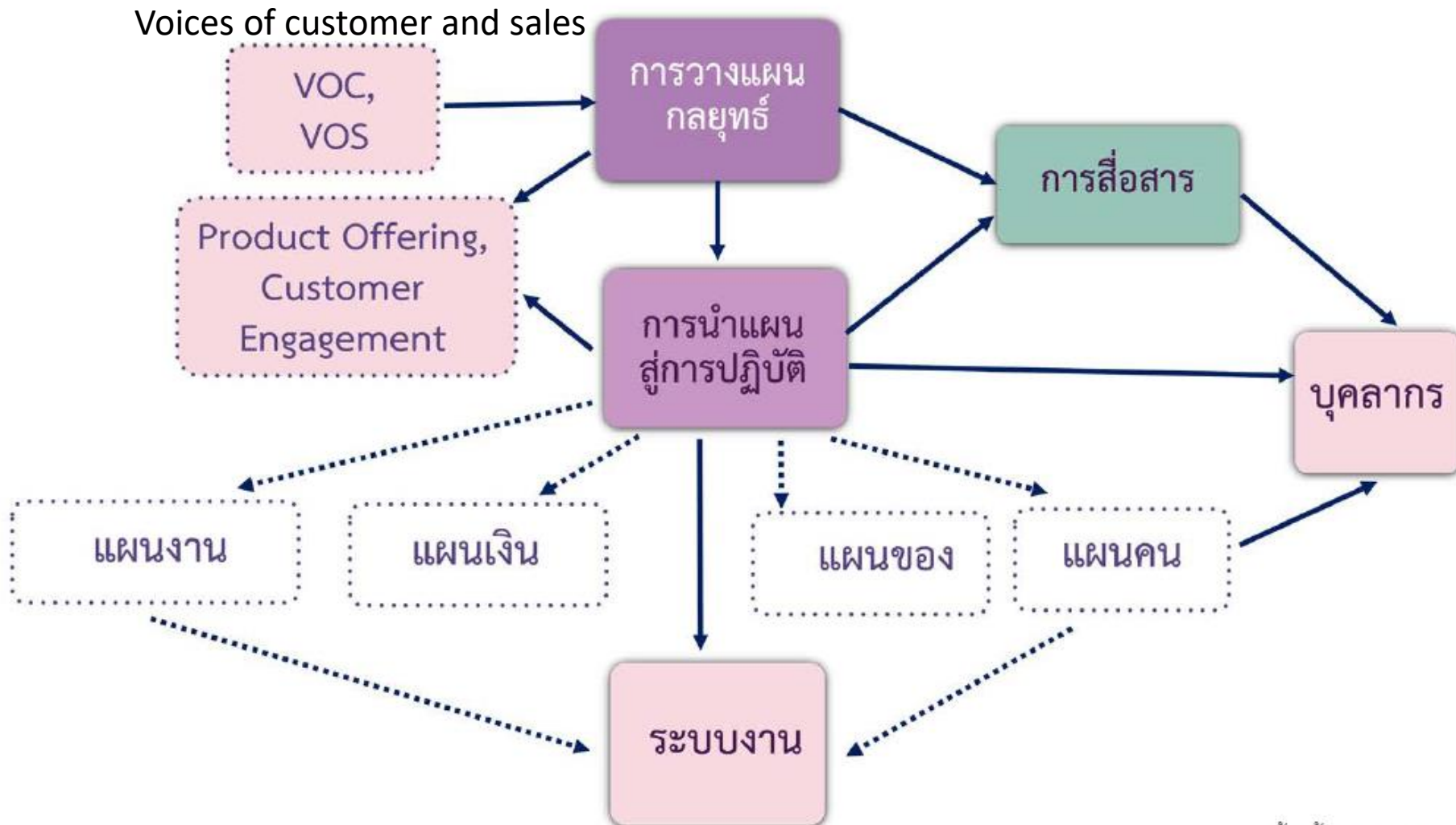
ตัวชี้วัดเพื่อติดตาม  
แผน และการ  
คาดการณ์ผลการ  
ปฏิบัติการ

การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- How do you establish and implement **modified action** plans if circumstances require a shift in plans and rapid execution of new plans?

- What **key performance measures** or **indicators** do you use to track the achievement and effectiveness of your action plans?
- For these key performance measures or indicators, what are **your performance projections** for your short- and longer-term planning horizons?

## ตัวอย่างตัวอย่างการสื่อสาร-ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ



# DPR execution plan

	Owner	Timeline	Execution
<p>Governance structure needs full support from the council</p>	<p>President VP Pomthong</p>	<p>Sep 2021</p>	<p>ตั้งคณะกรรมการพร้อมข้อเสนอรูปแบบโครงสร้างใหม่ เสร็จสิ้นปี 2021</p>
<p><b>REPUTATION</b></p>	<p>No.1 of ASEAN in Global impact VP Narin VP Natcha + All VPs</p>	<p>Nov 2021</p>	<p>เร่งรัดโครงการวิจัยและ SDG Projects ตาม Rankings Strategy เช่น แท็งคอย Innovation district, COVID19 Vaccine</p>
<p>Integrated Research and Education</p>	<p>&gt;5% FT Inter students &gt;600,000 online learners UG:PG 70:30 → 60:40</p>	<p>VP Parichart VP Chaiyaporn</p>	<p>เร่งหลักสูตรพร้อมประสบการณ์เรียนรู้ใหม่ สร้างผู้นำแห่งอนาคต เป็นโท-เอก และเพิ่มสัดส่วนนิสิตต่างประเทศ</p>
<p><b>LEARNERS</b></p>	<p>1.5 paper/faculty/year (18,000 Publications) T1 &amp; Q1 from 40% to 80% &amp; &gt; 50 Citations/Faculty</p>	<p>VP Chakkaphan VP Natcha</p>	<p>เร่งสนับสนุนผลงานตีพิมพ์คุณภาพสูง เพิ่ม Citation ของคณาจารย์ รายบุคคล และธุรกิจนวัตกรรม (SDG9)</p>
<p><b>PRODUCTS/ SERVICES</b></p>	<p>Total Revenue 20,679 MTHB to support scholarly works</p>	<p>VP Wisanu VP Pimpana VP Natcha</p>	<p>เร่งรัดรายได้เพิ่มจากแหล่งรายได้ใหม่ หลักสูตร &amp; วิจัยนวัตกรรม</p>
<p><b>FINANCE</b></p>	<p>+144 inter faculty staff (10%) Students: Faculty: Staff 13:1:1.7 → 13:1:1</p>	<p>VP Supaporn VP Natcha</p>	<p>ขับเคลื่อนงานตาม คท. Manpower และเร่ง Active International Faculty Recruitment</p>
<p><b>HUMAN CAPITAL</b></p>			

### สรุป ความต้องการของหมวดนี้ คือ

- ผู้นำระดับสูงมีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร
- แสดงให้เห็นการชี้แนะและสร้างบรรยากาศ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรผ่านการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง
- การสื่อสารและการจูงใจบุคลากรในองค์กร
- การกระตุ้นให้เกิดการดำเนินการ
- การประเมินเพื่อพัฒนาระบบการนำทั้งองค์กร (ตัวชี้วัดหมวด 7)
- การตระหนักถึงผลกระทบที่หน่วยงานมีต่อสังคมและชุมชน

### สิ่งที่ต้องคำนึงถึง:

- กลยุทธ์ที่กำหนดจะช่วยผลักดันให้หน่วยงานบรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่ (เพราะกลยุทธ์ที่ดีจะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์)
- มีการจัดลำดับความสำคัญหรือไม่ว่ากลยุทธ์ไหนจะทำก่อน – หลัง
- มี KPI ที่สะท้อนความสำเร็จแล้วหรือไม่
- วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่
- กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลแล้วหรือไม่
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ควรครอบคลุมแผนด้านบุคลากรที่ได้มาจากการวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร

### แผนกลยุทธ์

- แผนระยะยาว 4-5 ปี
- ใช้ผลลัพธ์จากการทำ SWOT
- มีเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์
- ตั้งค่าเป้าหมายเพื่อวัดระดับความสำเร็จ
- ระบุปัญหาและอุปสรรคที่อาจทำให้ไม่สำเร็จ
- เป็นแผนที่กำหนดทิศทางการพัฒนาของสถาบัน
- ต้องครอบคลุมพันธกิจ
- กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ
- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- สามารถทบทวนและปรับตามสถานการณ์สำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง

- งบประมาณแผ่นดิน : งบบุคลากร งบวิจัย+บริการวิชาการ งบลงทุน ฯลฯ
- งบประมาณรายได้มหาวิทยาลัย : งบยุทธศาสตร์ และงบประจำผ่านกองทุนต่างๆ
- งบประมาณรายได้ส่วนงาน
- ในเชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำ แผนงาน-แผนเงิน-แผนคน ทำให้มีการขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์องค์กร  
อย่างไร
- ควรมีการจัดทำ Flow กระบวนการ ตาม ADLI Approach : Deployment : Learning :  
Integration
- มีการประเมิน Output Outcome ของแผนงาน (เชิงยุทธศาสตร์) ตามแนวทาง LeTCI  
Level : Trend : Comparison : Integration

# ตัวอย่างการจัดทำแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ EdPEX

## แผนดำเนินงาน

ขั้นตอนดำเนินการ	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	Output	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำคู่มือ Milestone และ KPI แบบมุ่งเน้นผลงาน				✓	✓								คู่มือ Milestone และ KPI แบบมุ่งเน้นผลงาน	ส่วนแผนงาน
2. การทำ SOP ในขั้นตอน กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณนั้น เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สามารถนำไปใช้ได้ทันที					✓								ผู้เข้าอบรมเข้าใจและสามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการได้ถึงระดับผลลัพธ์ของโครงการ	ส่วนแผนงาน
3. คู่มือแนววิธีการ Alignment							✓	✓	✓	✓			ผู้เข้าอบรมเข้าใจและสามารถรายงานผลการความสำเร็จของโครงการได้	ส่วนแผนงาน
4. กระบวนการมีส่วนร่วมของฝ่ายยุทธศาสตร์ แผน และงบประมาณ และส่วนแผนงานในการร่วมพิจารณาแผน KPI และงบประมาณ ขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในปีงบประมาณนั้น ๆ โดยมหาวิทยาลัยมอบอำนาจให้ฝ่ายยุทธศาสตร์ แผน และงบประมาณ สามารถพิจารณาทบทวนทิศทางและ						✓	✓	✓	✓	✓			แผนปฏิบัติการและงบประมาณมีทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	

# ตัวอย่างการจัดทำแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ EdPEX

ขั้นตอนดำเนินการ	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	Output	ผู้รับผิดชอบ
ปรับปรุงแผนปฏิบัติการและปรับลด/ปรับเพิ่มงบประมาณที่ Platform ได้ดำเนินการมาแล้ว เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ														
5. เพิ่มความสำคัญของการใช้ Scoring ในการจัดลำดับโครงการ เพื่อวัดระดับการตอบสนองต่อแผนพัฒนามหาวิทยาลัย สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกโครงการและการจัดสรรงบประมาณ						✓	✓	✓	✓	✓			โครงการที่ได้รับคะแนนในระดับสูงร้อยละ 80 ได้รับการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ	
6. ส่งเสริมกลไกของหน่วยงานหลักที่ดูแลทรัพยากรต่าง ๆ ตามระบบรวมบริการประสานภารกิจในการร่วมกลั่นกรองความต้องการงบประมาณในรายการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการใช้งานร่วมกันมากที่สุด ไม่เกิดปัญหาความซ้ำซ้อน						✓	✓	✓	✓	✓			ร้อยละ 80 ของงบลงทุนได้รับการจัดสรร เป็นรายการที่สามารถใช้งานร่วมกันในหลายหน่วยงานได้	

# ตัวอย่างการจัดทำแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ EdPEX

ตาราง 5-1 แบบฟอร์มที่ 3.1 การจัดทำแผนการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

- ยุทธศาสตร์ : .....
- แผนงานหลัก : .....
- แผนงานรอง : .....
- งาน/โครงการ : .....
- สถานภาพโครงการ :  โครงการเดิม  โครงการใหม่
- ประเภทโครงการ  โครงการ ICT  โครงการตามแผนพัฒนา  
ระยะที่ XX
- หน่วยงานที่รับผิดชอบ : .....
- หลักการและเหตุผล :  
.....  
.....  
.....  
.....
- วัตถุประสงค์ :  
9.1 .....  
9.2 .....  
9.3 .....
- การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ :  

เป้าประสงค์แผนงาน	มาตรการ/แนวทาง (ข้อที่)	เป้าหมายการให้บริการ
- ระยะเวลาโครงการ : ..... ปี เริ่มต้น..... ถึงสุด.....

12. รายละเอียดแผนการดำเนินการ :

รายละเอียดโครงการ/ ผลผลิต/ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ข้อมูลพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. XXXX				แผน ปีงบประมาณ พ.ศ. XXXX
		25XX (แผน/ ผล)	25XX (แผน/ ผล)	25XX (แผน/ ผล)	25XX (แผน/ ผล)	
เป้าหมายการให้บริการ ..... ผลผลิต ..... ตัวชี้วัด 1..... 2.....						

13. แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ xxxx :

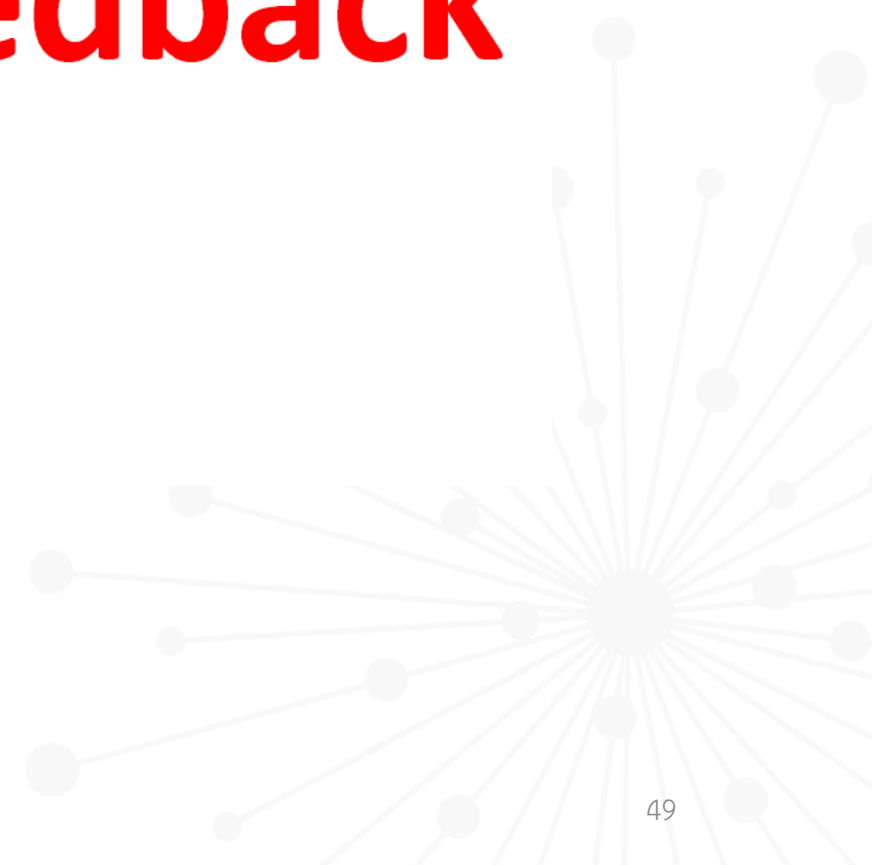
เป้าหมายการให้บริการ/ ผลผลิต/ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	รวม	เป้าหมายกิจกรรม			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เป้าหมายการให้บริการ ..... ผลผลิต ..... กิจกรรม 1..... 2.....						

14. วงเงินงบประมาณ : หน่วย : ล้านบาท

ปีงบประมาณ พ.ศ.	เงินงบประมาณ	เงินนอก งบประมาณ	รวมงบประมาณ ทั้งสิ้น



# Why student feedback is important?



## 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า: Customer Expectations

- How do you **listen** to, **interact** with, and **observe** students and other customers to obtain **actionable information**?
- How do you listen to **potential students** and other customers to obtain actionable information?

การรับฟัง  
ปฏิสัมพันธ์  
สังเกต

การจำแนก  
กลุ่มผู้เรียน  
ลูกค้ำ และ  
ส่วนตลาด

- How do you determine your customer **groups** and market **segments**?

การจัดการศึกษา วิจัย  
และบริการฯ

- How do you determine **educational program** and **service offerings**?

## 3.2 ความผูกพันของลูกค้า: Customer Engagement

- How do you build and manage students and other customer **relationships**?

- How do you enable students and other customers to **seek information and support**?

- How do you manage students' and other customers' **complaints**?

การจัดการ  
ความสัมพันธ์

การสนับสนุน  
ผู้เรียนและลูกค้า

การจัดการข้อ  
ร้องเรียน

การประเมินความพึง  
พอใจ ความไม่พึง  
พอใจและความผูกพัน

ความพึงพอใจ  
เปรียบเทียบ

การใช้เสียงลูกค้า  
และตลาด

- How do you use voice-of-the-customer and market data and information?

- How do you determine customer **satisfaction, dissatisfaction, and engagement**?

- How do you obtain information on students and other customers' **satisfaction with your organization relative to other organizations**?

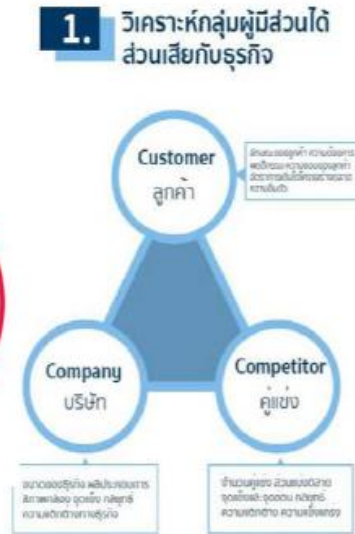
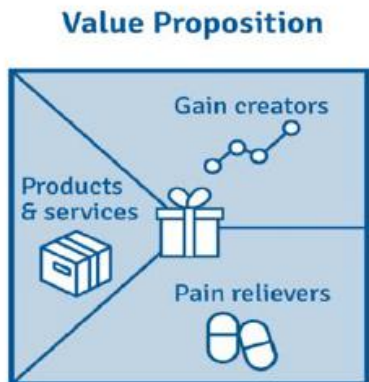
## การรับฟังลูกค้า (Customer Listening)



- Survey, Questionnaire
- Focus group
- In-depth interview
- Mystery Shopper



1. เพื่อการจัดทำแผนการตลาด กำหนด STP
2. เพื่อการสร้างรายได้จากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ทุกจุดสัมผัส
3. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์/ บริการ (ปัจจุบัน)
4. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์/ บริการใหม่
5. เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน
6. เพื่อพัฒนาตลาด เจาะตลาดใหม่
7. เพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ที่มีความหลากหลายแตกต่างไปจากธุรกิจเดิม (Diversification)



**STP Marketing คืออะไร**

STP คือเครื่องมือวิเคราะห์การตลาดที่ทำให้ธุรกิจสามารถ กำหนดเป้าหมาย จัดทิศทาง และ สร้างกลยุทธ์

**S Segmentation คืออะไร**  
การแบ่งกลุ่มลูกค้าเพื่อจัดความสำคัญ เช่น การแบ่งด้านประชากรศาสตร์ พฤติกรรม จิตวิทยา

**T Targeting คืออะไร**  
การเลือกกลุ่มลูกค้าจาก Segmentation ว่ากลุ่มไหนจะเหมาะกับธุรกิจหรือสินค้าที่สุด

**P Positioning คืออะไร**  
การ "สร้างตำแหน่งสินค้า" และ "จุดขาย" ที่ทำให้สินค้าหรือบริการของเราแตกต่างกับคู่แข่ง

## วิธีการรับฟังผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (C= Customer)

ตัวอย่างการรับฟังเสียงลูกค้ำ

ช่องทางการรับฟัง	ผู้รับผิดชอบ	ลูกค้ำ (C)												สารสนเทศ/ข้อมูลป้อนกลับที่ต้องการ				การนำไปใช้ประโยชน์							ความถี่	วงจรชีวิต	วิธีการ	
		C1	C2	C3	C4	S1	S2	S3	S4	FC1	FC2	FC3	FC4	A	B	C	D	A	B	C	D	E	F	G				
แบบสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ	QA	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓				A	ก ข ค	1
Focus Group	AD	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	A	ข	2
Open House	AD								✓	✓				✓		✓	✓					✓				A	ก	2
Road Show	AD								✓	✓				✓			✓					✓				A	ก	2
GS Camp	บัณฑิตา		✓											✓			✓	✓	✓					✓		A	ข	2
ปฐมนิเทศ	SA	✓	✓											✓		✓	✓						✓			S	ข	2
ประเมินคุณภาพการสอน	QA	✓	✓											✓				✓				✓				S	ข	1
ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา	AD	✓	✓											✓		✓	✓	✓								S	ข	2
กิจกรรมพัฒนานักศึกษา	SA	✓	✓											✓	✓	✓	✓	✓			✓					Q	ข	2
งานประเพณี	SA	✓	✓											✓	✓		✓	✓								A	ข	3
ประชุมผู้ปกครอง	SA					✓								✓		✓	✓						✓			S	ข	2
เยี่ยมเยียนศิษย์เก่า	ศิษย์เก่า							✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			S	ค	2
อบรม/ประชุม/สัมมนา	ทุกฝ่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓					A	ข	2
แนะแนวสัญจร	AD								✓	✓				✓		✓	✓					✓				S	ก	2
Social Media	PR,AD	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	D	ก ข ค	2
โทรศัพท์	ทุกฝ่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	D	ก ข ค	2
สายด่วนคอมบัตี	คอมบัตี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	D	ก ข ค	1
กล่องรับความคิดเห็น	AD	✓	✓											✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	D	ข	1
E-mail	ทุกฝ่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	D	ก ข ค	1
พบปะผู้ประกอบการ	AD										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	S	ข	2
บอร์ดประชาสัมพันธ์	ทุกฝ่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	D	ก ข ค	3
แบบประเมินความผูกพัน	QA	✓	✓											✓		✓	✓	✓				✓				A	ข ค	1
การพบปะแบบไม่เป็นทางการ	ทุกฝ่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	A	ก ข ค	2
นิเทศการฝึกงาน/สหกิจศึกษา	AD	✓												✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	S	ข	2
Counselling By Dean	AD	✓												✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				S	ข	2

Frequency : A= annually, B= bi-annual, Q= quarterly ,M= Monthly, W= weekly, D= daily, O= ongoing, N= as needed, S=school year

C1 = นักศึกษาระดับปริญญาตรี C2 = นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา C3 = ผู้ให้ทุนวิจัย/งานสร้างสรรค์ C4 = ผู้รับบริการวิชาการ S1 = ผู้ปกครอง S2 = ผู้ใช้บัณฑิต S3 = ศิษย์เก่า S4 = ผู้ต้องการเข้าศึกษาต่อ FC1 = นักเรียนชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา FC2 = วิศวกร/ผู้ทำงานในภาคอุตสาหกรรม FC3 = บัณฑิตทั้งในและต่างประเทศ FC4 = SME

สารสนเทศที่ต้องการ : A = ความต้องการความคาดหวัง B = ความผูกพัน C = ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ D = ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การนำไปใช้ประโยชน์ : A = การนำไปปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอน B = การนำไปปรับปรุงกระบวนการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม C = การถ่ายทอดเทคโนโลยี/การบูรณาการความร่วมมือในกานบริการวิชาการ D = การนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ E = ปรับปรุงกระบวนการรับเข้า/การประชาสัมพันธ์หลักสูตร F = ส่งเสริมการวิจัย/สร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพโดดเด่น G = การเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีผลงานวิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพ

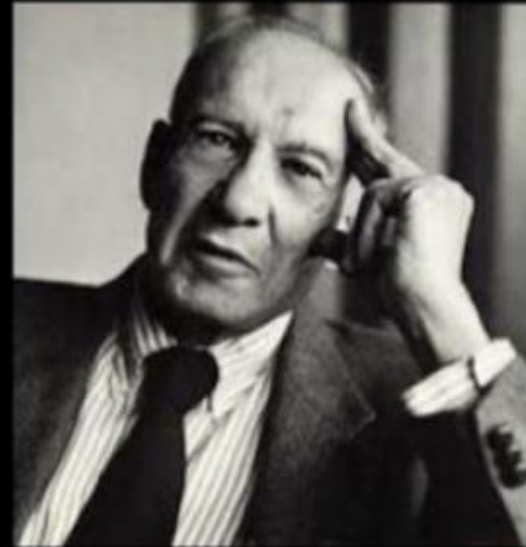
วงจรชีวิตของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น : ก = ก่อนเข้ามาเป็นผู้เรียนหรือผู้รับบริการ ข = สถานะเป็นผู้เรียนและลูกค้ำปัจจุบัน ค = ภายหลังเรียนจบหรือรับบริการ

รูปแบบวิธีการ : 1 = การรับฟัง 2 = การปฏิสัมพันธ์ 3 = การสังเกต



If You Can't  
Measure It,  
You Can't  
Improve It

*(William Thomson, Lord Kelvin)*



“If you can't  
measure it,  
you can't  
manage it”

Peter Drucker

## 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน : Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance

- How do you track data and information on daily operations and overall organizational performance?
- How do you select comparative data and information to support fact-based decision making?
- How do you select voice-of-the-customer and market data and information?
- How do you ensure that your performance measurement system can respond to rapid or unexpected organizational or external changes?



- How do you review your organization's performance and capabilities?

- How do you project your organization's future performance?
- How do you use findings from performance reviews to develop priorities for continuous improvement and opportunities for innovation?

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้: Information and Knowledge Management

- How do you **verify** and **ensure** the **quality** of organizational data and information?
- How do you **ensure** the **availability** of organizational data and information?

จัดการ  
สาร  
สนเทศ

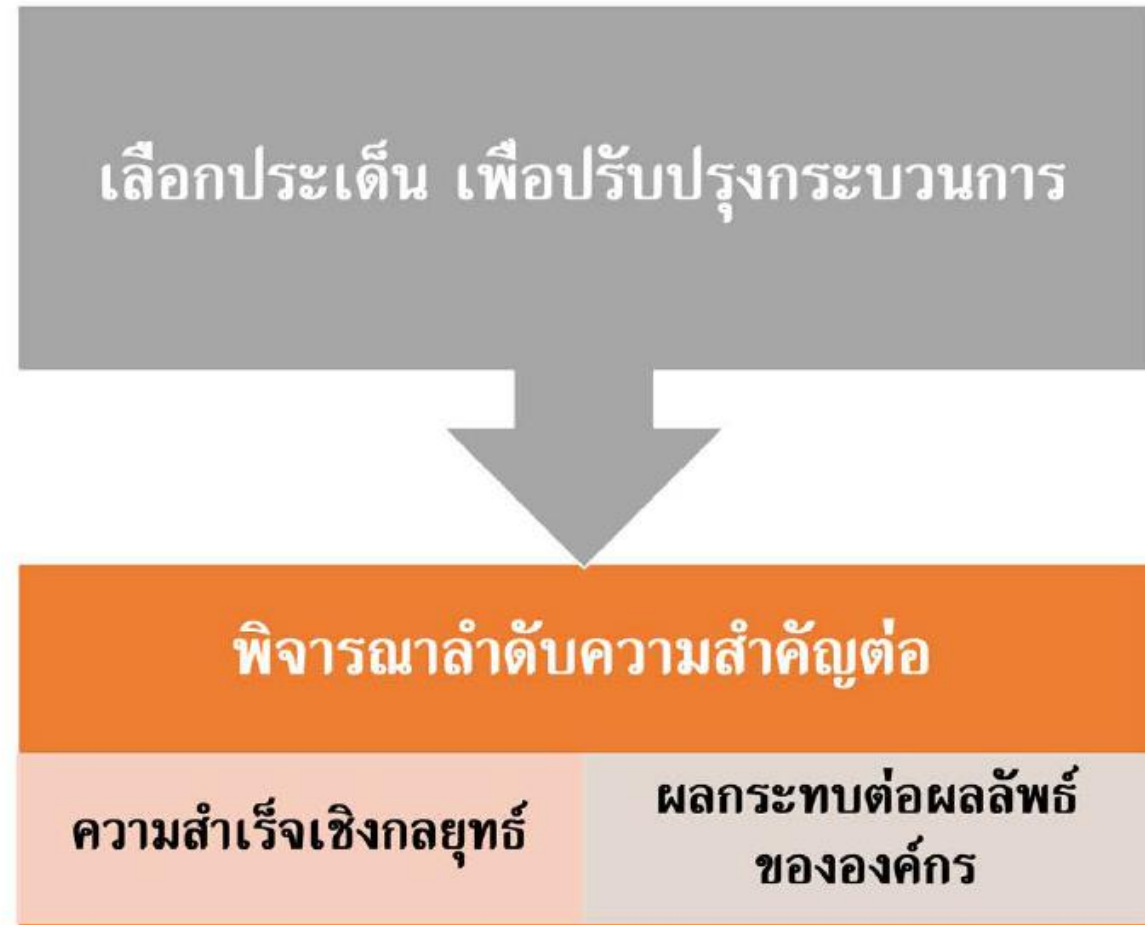
จัดการ  
ความรู้

- How do you **build and manage** organizational knowledge?
- How do you **share best practices** in your organization?
- How do you **use** your **knowledge and resources** to **embed learning** in the way your organization operates?



## ตัวอย่างการวัดวิเคราะห์ปรับปรุงผลการดำเนินงาน

การจัดลำดับ  
ความสำคัญ



## 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร: Workforce Environment

- How do you assess your workforce **capability** and **capacity needs**?
- How do you **recruit, hire, place, and retain** new workforce members?
- How do you **prepare** your workforce **for changing** capability and capacity needs?
- How do you **organize** and **manage** your workforce?

ขีดความสามารถ  
และอัตรากำลัง

ที่ทำงาน

สิทธิประโยชน์  
และนโยบายด้านบุคลากร

- How do you ensure **workplace** health, security, and accessibility for the workforce?

- How do you support your workforce via **services, benefits, and policies**?

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร: Workforce Engagement

- How do you determine the **key drivers** of workforce engagement?
- How do you **assess workforce engagement**?

ความผูก  
พันของ  
บุคลากร

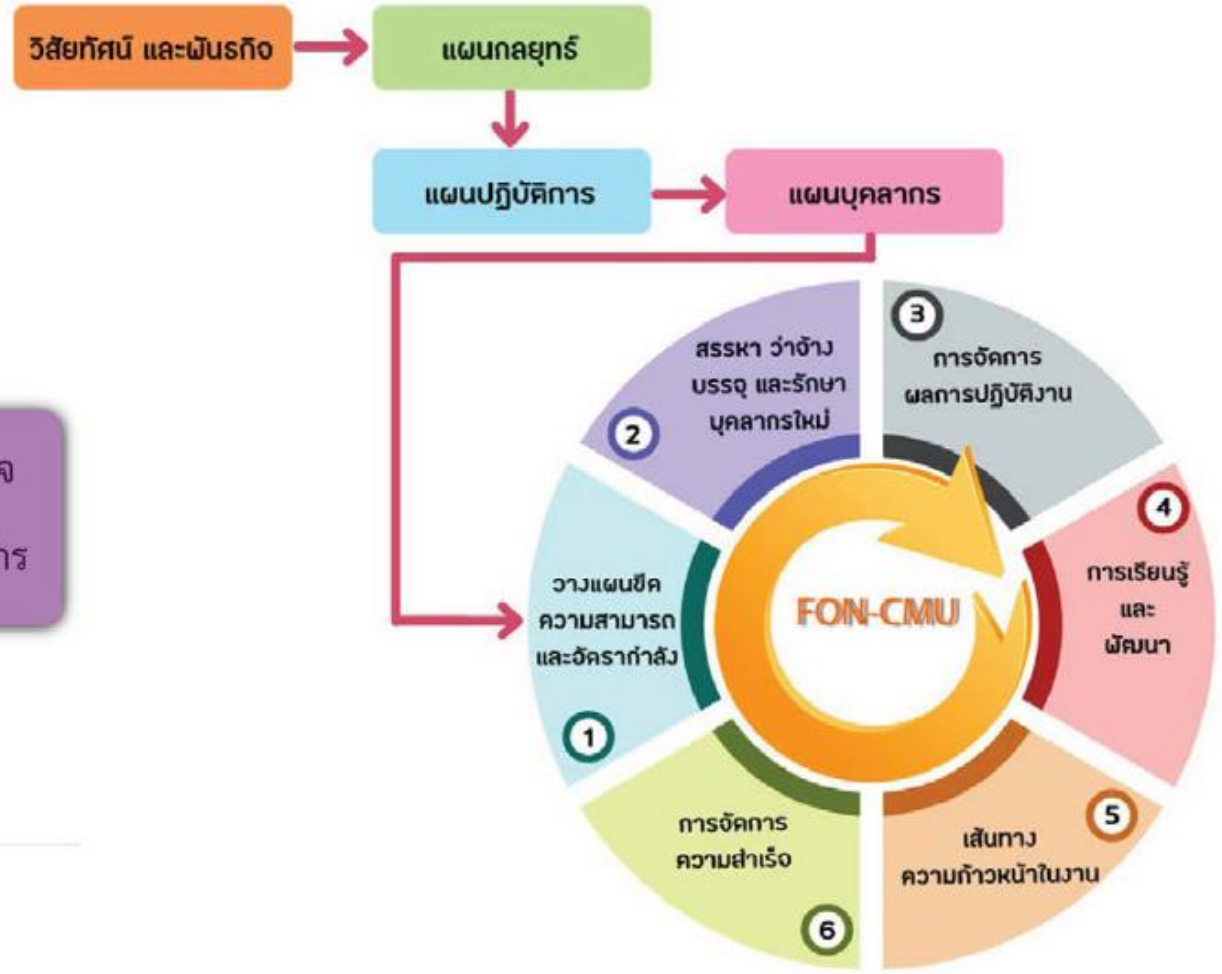
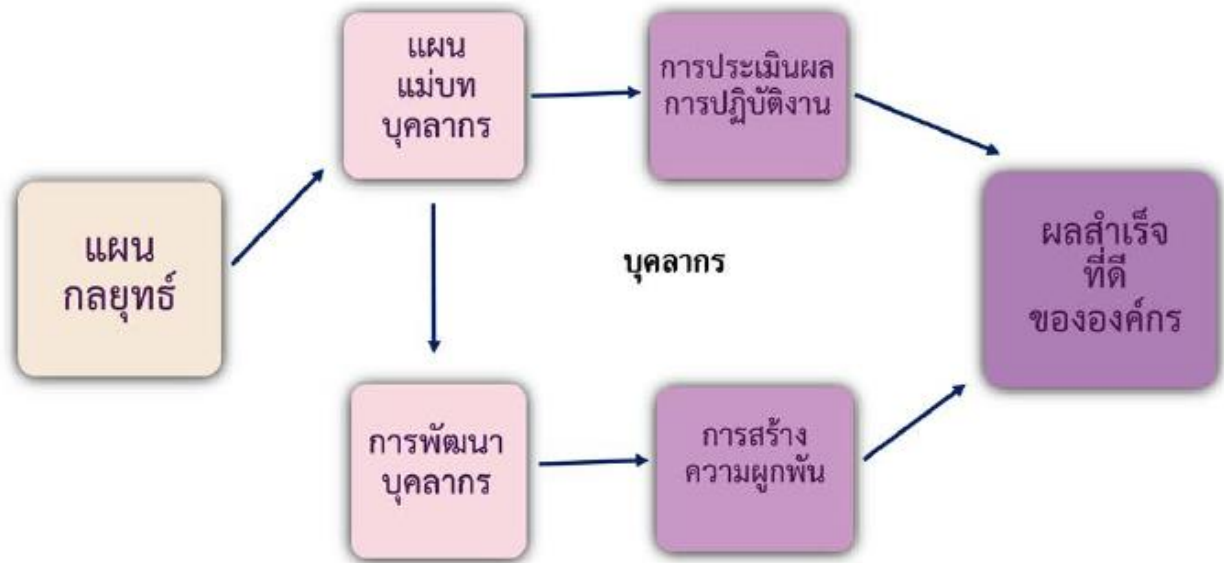
การจัดการผล  
การปฏิบัติงาน  
และ  
การพัฒนา

วัฒนธรรมองค์กร

- How do you foster an **organizational culture** that is characterized by open communication, high performance, and an engaged workforce?

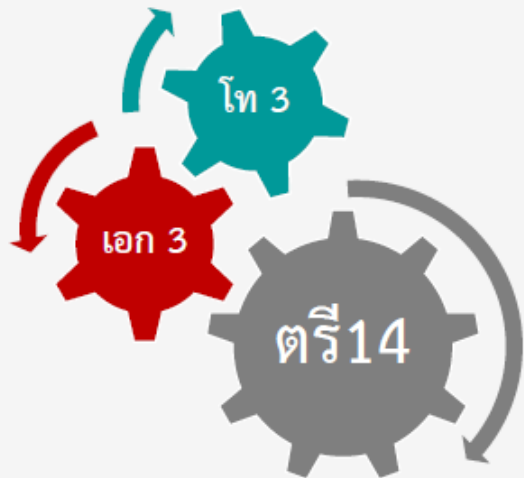
- How does your **workforce performance management system** support high performance?
- How does your **learning and development system** support the personal development of workforce members and your organization's needs?
- How do you evaluate the **effectiveness and efficiency** of your learning and development system?
- How do you **manage career development** for your workforce and your future leaders?

## ตัวอย่างการให้ความสำคัญบุคลากร



## ตัวอย่างกระบวนการด้านบุคลากร

People



### กระบวนการ

การประเมินอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติการประจำปี

การถ่ายทอด OKR รายบุคคล

การอบรมพัฒนาและการจัดการความรู้

การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

การจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

การจัดกองทุนพัฒนาวิชาการ

การส่งเสริมความก้าวหน้า

การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน

การสร้างความสุขและความผูกพันให้กับบุคลากร

การยกย่องเชิดชูเกียรติ

## 6.1 กระบวนการทำงาน: Work Processes

- How do you **determine** key educational programs and services and work process **requirements**?
- What are your organization's key work processes?
- How do you **design** your educational **programs and services** and work **processes** to meet **requirements**?

การออกแบบการ  
จัดการศึกษา  
วิจัย บริการ  
และกระบวนการ  
ทำงานที่สำคัญ

นวัตกรรม

- How do you **manage for innovation**?

การจัดการ  
กระบวนการ

การจัดการ  
เครือข่าย  
อุปทาน

- How do you manage your **supply network**?

- How does your day-to-day **operation** of work processes ensure that they meet key process requirements?
- How do you determine your key **support processes**?
- HOW do you **improve your** work processes to **increase** student learning, **improve** educational programs and services and performance, **enhance** your core competencies, and **reduce** variability?

## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ: Operational Effectiveness

• How do you manage the cost, efficiency, and effectiveness of your operations?

ประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผลของ  
กระบวนการ

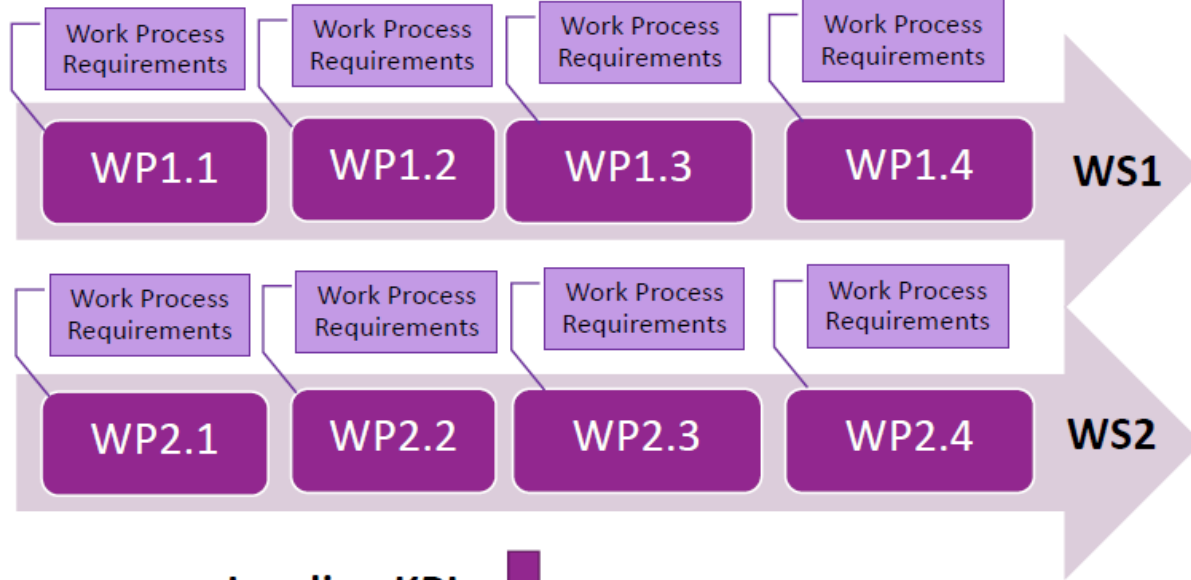
การเตรียมพร้อมด้าน  
ความปลอดภัยและ  
ภาวะฉุกเฉิน

ความ  
ปลอดภัยและ  
การรักษา  
ความ  
ปลอดภัยบน  
โลกไซเบอร์

• How do you ensure the security and cybersecurity of sensitive or privileged data and information and of key assets?

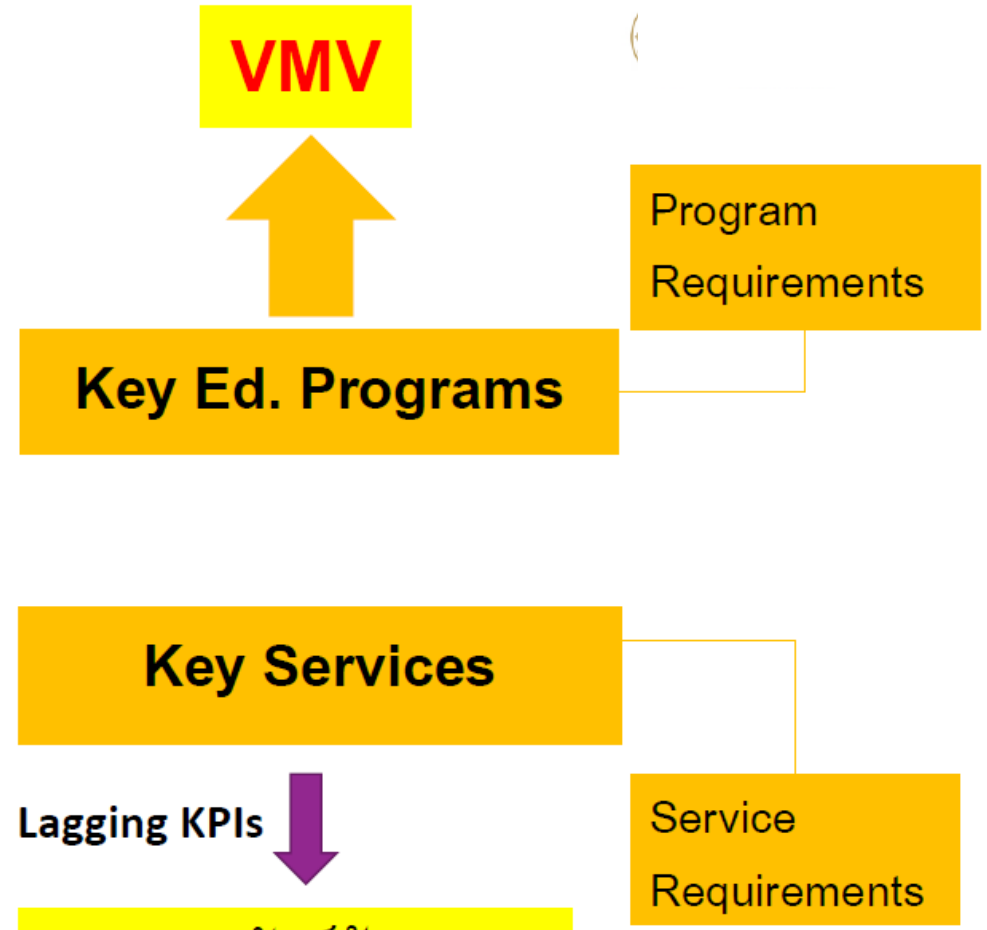
- How do you provide a **safe** operating **environment**?
- How do you ensure that your organization is **prepared for disasters or emergencies**?

## Work Systems – Work Processes



Leading KPIs ↓

7.1 ข ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ  
(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ  
(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน



Lagging KPIs ↓

7.1 ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการ



คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## การพัฒนาหมวด 6 การปฏิบัติการ

ปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงานหลักและสนับสนุน

**62**

กระบวนการที่ได้ปรับปรุง/พัฒนาใน 1 ปี

CP - 39 กระบวนการ  
M - 17 กระบวนการ  
SP - 6 กระบวนการ

### ARCH CMU – Work Process Master Diagram

ยุทธศาสตร์		การเรียนการสอน สู่ความเป็นเลิศ	วิจัยและนวัตกรรม สู่ความเป็นเลิศ	บริการวิชาการรับใช้ สังคม อนุรักษ์และต่อ ยอนนวัตกรรมด้าน สร้างสรรค์	สร้างรายได้ที่ยั่งยืน	บริหารจัดการเชิงรุก เพื่อคุณภาพรอบ ด้าน
Process	Management Process	M1.การบริหารจัดการเพื่อคุณภาพ	M2. บริหารแผนงบประมาณ/ความเสี่ยง/คุณภาพ/สารสนเทศ	M3. บริหารการเงิน บัญชี	M4. บริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันองค์กร	
	Core Process	CP1 การเรียนการสอนสถาปัตยกรรมสู่ความเป็นเลิศ	CP1.1 การสร้าง ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร CP1.2 การคัดเลือกและรับเข้าศึกษา	CP1.3 การจัดการเรียนการสอน CP1.4 การพัฒนานักศึกษา	CP1.5 การประเมินและติดตามผลผู้เรียน CP1.6 การสร้างเครือข่ายสนับสนุนการผลิตและพัฒนาบัณฑิต	
		CP2 วิจัยและสร้างนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ	CP2.1 การเตรียมความพร้อม จัดทำทุนวิจัยและสร้างเครือข่าย CP2.2 การพัฒนานักวิจัย	CP2.3 การบริหารจัดการเมื่อได้รับทุนวิจัย CP2.4 การเผยแพร่นำไปใช้ประโยชน์	CP2.5 ติดตามประเมินผล CP2.6 ให้งานวิจัย	
		CP3 บริการวิชาการรับใช้สังคม อนุรักษ์และต่อยอดนวัตกรรมด้านสร้างสรรค์	CP3.1 การจัดหาโครงการ ทุน และสร้างเครือข่ายบริการวิชาการ CP3.2 การให้บริการวิชาการ/วิชาชีพ	CP3.3 การเผยแพร่ความรู้ CP3.4 การต่อยอดนวัตกรรมด้านสร้างสรรค์	CP3.5 การติดตามและประเมินผล CP3.6 การพัฒนาคุณภาพการบริการวิชาการ/วิชาชีพ	
		CP4 สร้างรายได้ที่ยั่งยืน	CP4.1 สร้างรายได้	CP4.2 ควบคุมรายจ่าย	CP4.3 จัดการสินทรัพย์และเงินออม	
Support Process	SP1 หน่วยธุรการและสารสนเทศ	SP2 หน่วยอาคารสถานที่ ซ่อมบำรุง	SP3 หน่วยประชาสัมพันธ์	SP4 หน่วยวิเทศสัมพันธ์	SP5 หน่วยพัสดุ	SP6 หน่วยห้องสมุดและการตีพิมพ์
Input	Voice of Customer	ผลประโยชน์ต่าง ๆ	กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ	สกอ./มช./สภาวิชาชีพ	คู่ค้า/MOU	



ตัวอย่างการพัฒนาหมวด 6

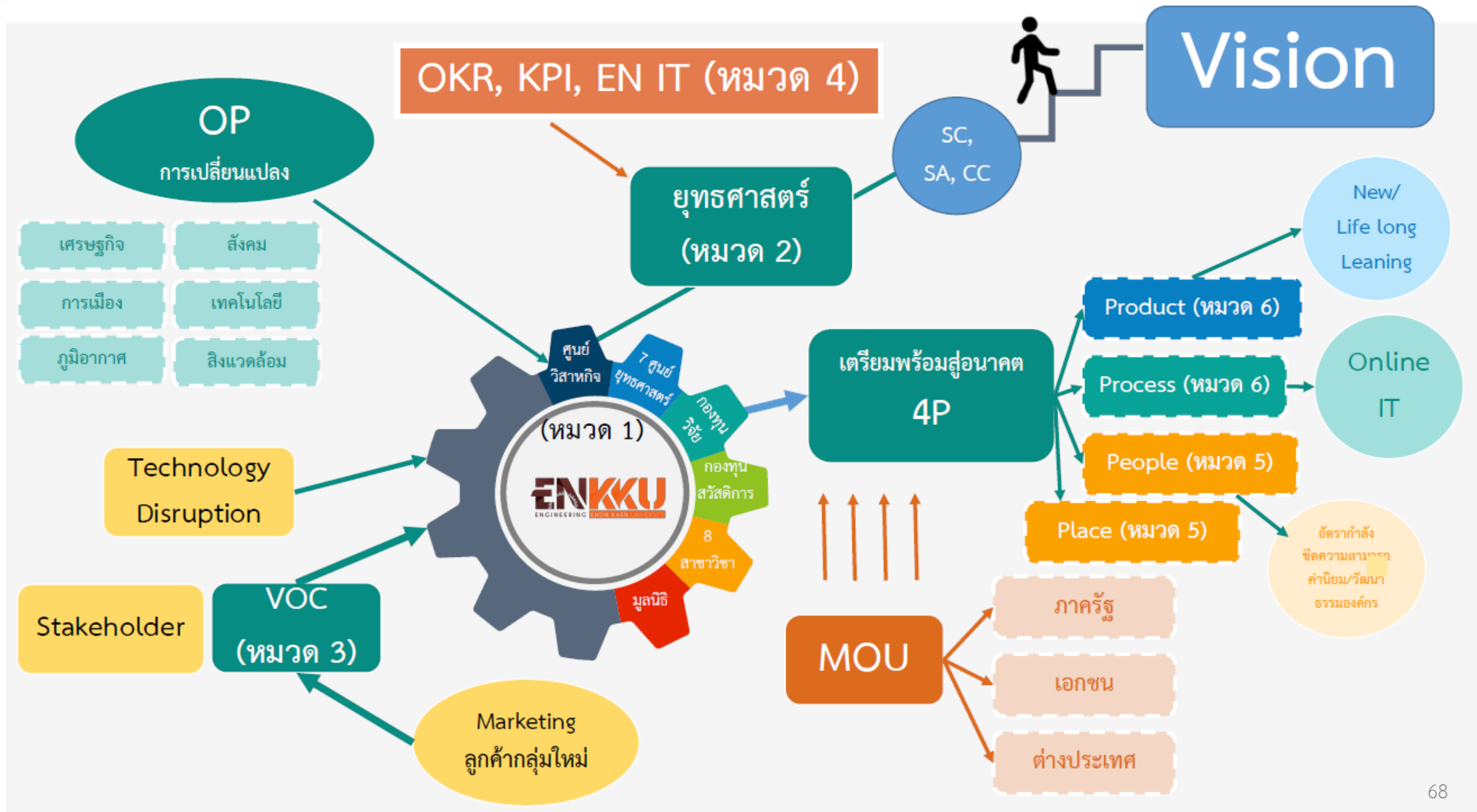
## Key Performance Indicator (KPI)

- **Leading KPI:** เป็นดัชนีวัดผลนำไปสู่ผลลัพธ์) หรือเป็นดัชนีวัดผลที่เป็นตัวทำนายนำไปสู่ผลลัพธ์
- **Lagging KPI:** เป็นดัชนีวัดผลตาม (จากการปฏิบัติงาน) หรือเป็นดัชนีวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้วจากการปฏิบัติงาน

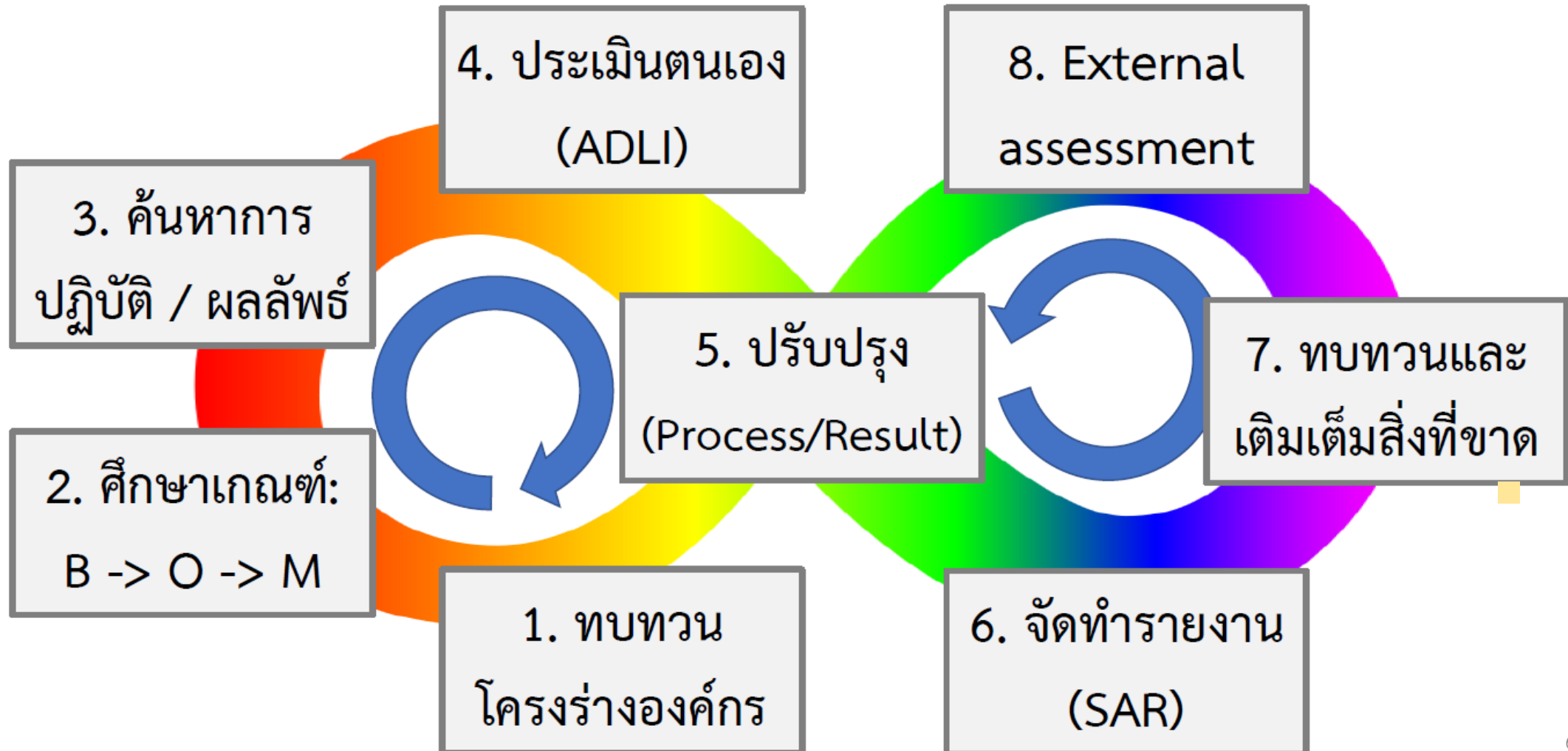
Leading KPI	Lagging KPI
<u>Predict</u> goal achievement	<u>Measure</u> goal accomplishment
ความพึงพอใจของลูกค้า	อัตราการเพิ่มของยอดขาย
ความพึงพอใจของพนักงาน	อัตราการลาออกของพนักงาน
จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการอบรมในโครงการพัฒนาบุคลากร	ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร
จำนวนนักศึกษาที่ได้รับการอบรมในโครงการสร้างเสริมจริยธรรม	คุณลักษณะของนักศึกษาด้านจริยธรรม
จำนวนทุนวิจัยที่ได้รับ	จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์

# Results

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อ  
ลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร
- 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์



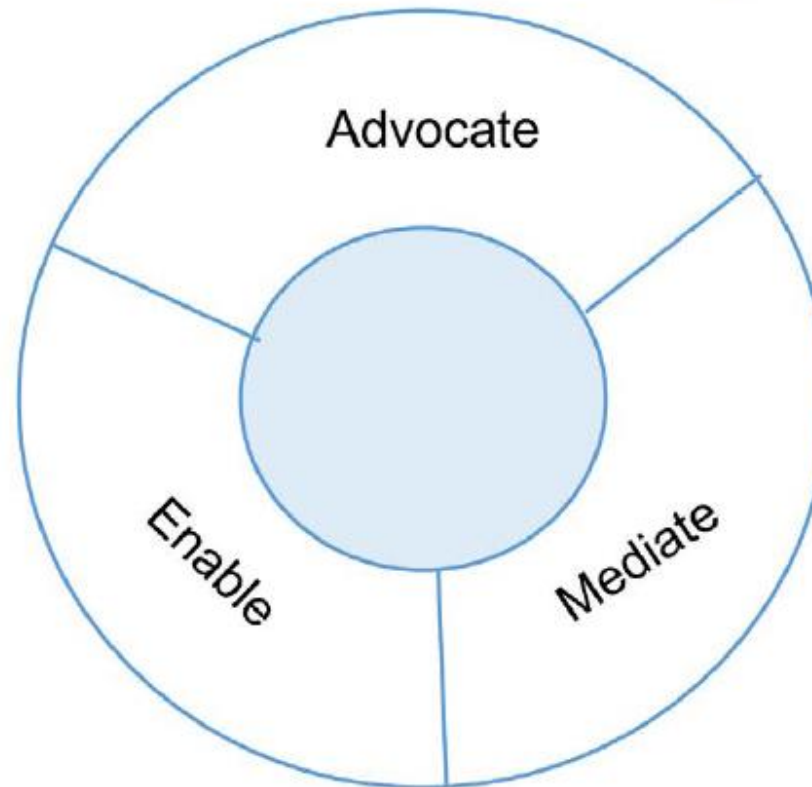
## เริ่มต้นใช้ประโยชน์ TQA/EdPEX เพื่อการพัฒนาองค์กรแบบไม่ซับซ้อน



1. การวางแผน บริหารแผนและงบประมาณ ★
2. การบริหารหลักสูตร (กำหนด พัฒนา จัดการสอน ประเมินผล จบการศึกษา ทบทวน/ปรับปรุง)
3. การรับ ดูแลนิสิต และสร้างความสัมพันธ์กับนิสิตเก่า
4. การกำหนดระบบและกลไกเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา
5. การจัดการเรื่องร้องเรียน (ของนิสิตและผู้รับผลงานอื่นๆ)
6. การประเมินความพึงพอใจของนิสิต
7. การบริหารระบบวิจัย (และการบริหารบริการทางวิชาการ)
8. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสนับสนุนชุมชน
9. การกำหนดตัววัด เก็บข้อมูล ทบทวน และใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ
10. การจัดการสารสนเทศภายในองค์กร
11. การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กร
12. การกำหนดตำแหน่งและรับบุคลากรเข้าทำงาน
13. การดูแลเรื่องสวัสดิภาพ สุขภาพและความพร้อมของสถานที่ทำงาน
14. การบริหารสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร
15. การประเมินผลและให้การตอบแทนบุคลากร
16. การพัฒนาบุคลากร
17. การออกแบบ จัดการ ปรับปรุงการทำงาน (การจัดการเรียนการสอน, งานสนับสนุน และอื่นๆ)
18. การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
19. การดูแลความปลอดภัย และเหตุฉุกเฉินภายในองค์กร
20. วิธีการทำงานของผู้นำระดับสูงขององค์กร
21. การกำกับดูแลให้การปฏิบัติในองค์กร เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

- Senior leader - Leader
- Influencer
- Implementer
- Facilitator
- Workforce

Ottawa Charter's 3 Strategies



## หน้าที่ของ Facilitator

- ก่อกระแส
- โกล่เกลี่ยประสาน
- เกื้อกูลให้เกิด

- 8 การออกแบบจัดการกระบวนการ
- 7 การให้ความสำคัญกับบุคลากร
- 6 การวิเคราะห์ปรับปรุงผลการดำเนินการ
- 5 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า



- บทบาทของผู้นำและระบบการนำองค์กร 1
- การนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ 2
- การสื่อสาร 3
- การถ่ายทอดค่านิยมให้เกิดผลในทางปฏิบัติ 4



- **Policy**  
A clear quality policy with Leadership and top management commitment
- **Training**  
Customer-focused Training: Executives, Academic and Support staff, and Assessors.
- **Assessment**
  - Internal assessment system
  - Assessors: Development & Engagement



# กำหนดการดำเนินงานของส่วนงานด้านการบริหารจัดการคุณภาพ ปีการศึกษา 2564

<b>รูปแบบที่ 1</b> <b>Full EdPEX Model</b>	<b>รูปแบบที่ 2</b> <b>Stepwise EdPEX Model</b>	<b>ส่วนงานเดิมที่ใช้ EdPEX</b>	<b>เกณฑ์มาตรฐานอื่น</b>
ประชุมคณบดี/ส่วนงาน เพื่อเตรียมพร้อมการพัฒนาส่วนงานสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์ EdPEX ( 10 พ.ค. 65)			
ประเมินตนเอง เพื่อเลือกรูปแบบการดำเนินการ EdPEX (Self Assessment) (ส่งกลับภายใน 25 พ.ค. 65)			
ประชุม W/S เรื่อง โครงร่างองค์กร (OP) ( 17 พ.ค.65) – รศ. นพ. ดร.จิรุตม์			
ประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคุณภาพระดับส่วนงาน ปีการศึกษา 2564 (16 มิ.ย. 65 เวลา 09.30-10.30 น.)			
เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “Best Practice สู่ความสำเร็จขององค์กรด้วย EdPEX Framework” (4 ก.ค. 65 เวลา 13.00 – 17.00 น.)			
เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ก้าวใหม่สู่การใช้เกณฑ์ EdPEX เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” (25 ก.ค 65 เวลา 13.00 – 17.00 น.)			
<b>อบรมเกณฑ์ EdPEX ( 17 – 19 ส.ค 65 เวลา 09.00 – 17.00 น.)</b>			
<b>ประชุม W/S เพื่อจัดทำรายงานแผนการพัฒนาคุณภาพ</b> จำนวน 4 ครั้ง (เวลา 13.00 – 17.00 น.) ครั้งที่ 1 : 20 ก.ย. 65 ครั้งที่ 2 : 11 ต.ค. 65 ครั้งที่ 3 : 28 ต.ค. 65 ครั้งที่ 4 : 11 พ.ย. 65	<b>ประชุม W/S เพื่อจัดทำรายงานความพร้อมบริบทส่วนงานตามเกณฑ์ EdPEX</b> จำนวน 3 ครั้ง (เวลา 09.00 – 12.00 น.) ครั้งที่ 1 : 20 ก.ย. 65 ครั้งที่ 2 : 11 ต.ค. 65 ครั้งที่ 3 : 28 ต.ค. 65	<ul style="list-style-type: none"> <li>EdPEX200 – รับทราบประกาศผลและ Feedback Report (ทันตะ <b>ครู และสหเวช</b>)</li> <li>จัดทำรายงาน SAR ตามเกณฑ์ EdPEX (เฉพาะส่วนงานที่ไม่ผ่าน Screening และไม่ได้สมัคร EdPEX200) (ภายใน 15 ธ.ค. 65)</li> <li>ส่งรายงาน SAR ตามเกณฑ์ EdPEX ฉบับสมบูรณ์ ให้มหาวิทยาลัยในรูปแบบไฟล์ Word และ PDF ผ่านระบบ Lesspaper (15 ธ.ค. 65)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนงานดำเนินการตามเกณฑ์ของระบบคุณภาพที่เลือกใช้ และจัดทำรายงานการประกันคุณภาพ (ภายใน 15 ธ.ค. 65)</li> <li>ส่งรายงานการประกันคุณภาพตามระบบที่เลือกใช้ ให้มหาวิทยาลัยในรูปแบบไฟล์ Word และ PDF ผ่านระบบ Lesspaper (15 ธ.ค. 65)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งรายงานแผนการพัฒนาคุณภาพ ให้มหาวิทยาลัยในรูปแบบไฟล์ Word และ PDF ผ่านระบบ Lesspaper (15 ธ.ค. 65) (วิสัยทัศน์ เป้าหมาย แนวทาง/วิธีการนำเกณฑ์ EdPEX ไปใช้พัฒนาส่วนงานวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และแผนการพัฒนาส่วนงานในระยะ 3 ปี)</li> <li>ส่งรายงานความพร้อมบริบทส่วนงานตามเกณฑ์ EdPEX ในรูปแบบไฟล์ Excel Template ผ่านระบบ Lesspaper (15 ธ.ค. 65) (ตอบข้อความคำถามโครงสร้างองค์กร 13 ข้อ ใน Excel Template บริบทส่วนงาน ที่มหาวิทยาลัยกำหนด)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนงานตรวจสอบและบันทึกยืนยันข้อมูล CDS และรายงานฯ ในระบบ CHE QA Online (19 – 21 ธ.ค. 65)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายวิจัยองค์กรฯ ตรวจสอบความถูกต้อง และมหาวิทยาลัยจัดส่งข้อมูลให้ สป.อว. ผ่านระบบ CHE QA Online (ภายใน 29 ธ.ค. 65)</li> </ul>			

ผลักดันสู่ EdPEX300 TQC TQA ฯลฯ

จัดหาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานส่วนงาน

- อบรมเกณฑ์ EdPEX
- อบรมเชิงปฏิบัติการ
- ให้คำปรึกษา การดำเนินงานและการจัดทำรายงานฯ พร้อมให้ Feedback

พัฒนาศักยภาพบุคลากร

- ส่งอบรมเกณฑ์ TQA/EdPEX ภายนอกมหาวิทยาลัย (อาทิ สป.อว., สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)
- สร้างผู้ตรวจประเมิน TQA Assessor
- สร้างผู้ตรวจประเมินภายในองค์กรของจุฬาฯ (CU-QM Internal Assessor)
- จัดประชุมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สนับสนุนข้อมูลระบบการทำงาน จากส่วนกลางมหาวิทยาลัย

สนับสนุนงบประมาณเบื้องต้น สำหรับดำเนินงานด้าน EdPEX (ปีแรก)

## ระบบการทำงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัยบางส่วน

1. การจัดทำข้อตกลงผู้บริหาร \*\*\*\*\*

2. กระบวนการออกแบบ-ปรับปรุง/พัฒนา-ยกเลิกหลักสูตร

3. กระบวนการประเมินการเรียนการสอน (CUCAS)

4. กระบวนการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต \*\*\*

5. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ \*\*\*\*\*

(แผนกลยุทธ์ 4 ปี และแผนกลยุทธ์ระยะยาว)

6. กระบวนการจัดทำงบประมาณ \*\*\*\*\*

7. การบริหารความเสี่ยง \*\*\*\*\*

8. ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

9. โครงสร้างการบริหารองค์กร

10. กระบวนการวางแผนและพัฒนาบุคลากร

11. ขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้าง

12. กระบวนการสรรหา

13. กระบวนการแนวทางการดำเนินการรับเรื่องร้องเรียน

14. ระบบสารสนเทศที่สำคัญ

1) กระบวนการทำงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ณ ปัจจุบัน มีกระบวนการอะไรบ้าง แต่ละกระบวนการมีใครเป็นลูกค้า/ผู้รับบริการบ้าง

กระบวนการทำงานที่รับผิดชอบ	ลูกค้า/ผู้รับบริการ
กระบวนการ A	C1
กระบวนการ B	C2
กระบวนการ C	C1
กระบวนการ D	C3
กระบวนการ E	C2

2) จากกระบวนการทำงานในข้อ 1) ให้เลือกมา 1 กระบวนการ และให้พิจารณาข้อมูลที่ต้องการจากลูกค้า/ผู้รับบริการ วิธีการได้มาซึ่งข้อมูล ความถี่ในการดำเนินการ และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์

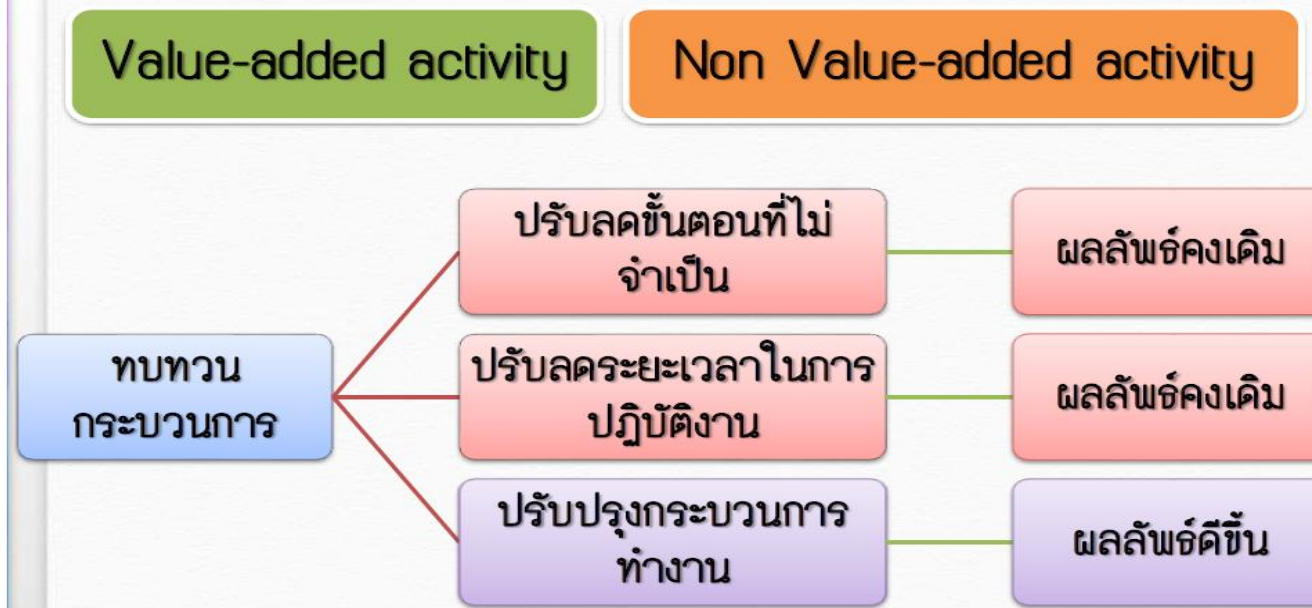
กระบวนการ A

ลูกค้า/ผู้รับบริการ	ข้อมูลที่ต้องการจากลูกค้า	วิธีการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ	ความถี่ในการดำเนินการ	การนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์
C1	..... .....	สัมภาษณ์แบบสอบถาม	ทุกปี ทุก 6 เดือน	ใช้ในการปรับปรุง/พัฒนา

## กระบวนการทำงาน

- การออกแบบกระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (นำความต้องการและคาดหวังไปกำหนดเป็น KPI)
- การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- ทำอย่างไรจึงจะสามารถลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน เช่น ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดค่าใช้จ่าย ลดความผิดพลาด เป็นต้น

## แนวคิด Lean



# การวัดผลที่เกิดขึ้นจากแผนในวิธีต่างๆ

## เปรียบเทียบหลักการต่าง ๆ

1	Management by Objectives (MBO)	Key Performance Indicator (KPIs)	Balanced Scorecard (BSC)	Objective Key Result (OKR)
ตัวอย่างองค์กรที่เริ่มใช้	HP	ไซแพร์หลายทั่วโลก	Rock Water, Apple Computer	Google, Intel
เชื่อมโยงกับวัดผลและการให้รางวัล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกระดับในองค์กร</li> <li>- เชื่อมโยงกับการให้รางวัล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกระดับในองค์กร</li> <li>- เชื่อมโยงกับการให้รางวัล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นที่ระดับองค์กร</li> <li>- เชื่อมโยงกับการดำเนินการระดับองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกระดับในองค์กร</li> <li>- ไม่เชื่อมโยงกับการให้รางวัลเน้นที่การเรียนรู้</li> </ul>

## เปรียบเทียบการนำหลักการต่าง ๆ มาใช้



KPIs BSC OKR MBO แสดงสีตาม Concept ที่ต่างกัน (ถ้ามีหลายสีในกล่องเดียวกันแสดงว่า Concept เดียวกันแต่เรียกไม่เหมือนกัน)

# KPI or OKR



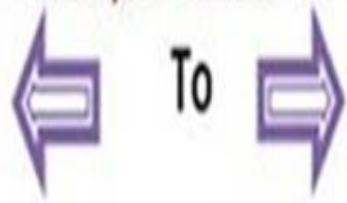
## แนวทางการกำหนดเป้าหมายของ KPI



	OKR	KPI
Objective & Process	กำหนด Objective จำนวน 3-5 ข้อ จากงานหลักที่สำคัญ เป็นรายไตรมาส กระบวนการทำงานมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้	Objective กำหนดจากงาน Routine มีจำนวนข้อมากกว่า OKR กระบวนการทำงานไม่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนยากกว่า
Team Alignment	ทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ซึ่งเป็นการกำหนดร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	การกำหนดแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่มมาจากผู้บริหาร
Feedback	มีการติดตามผล พูดคุย และให้ feedback รายไตรมาสเพื่อรับรู้ปัญหา วิธีการทำงาน และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามความเหมาะสม	จำนวนครั้งในการให้ feedback เป็นราย 6 เดือน หรือรายปี อาจปรับเปลี่ยนเพียงบางส่วนหลังการรับ feedback
Achievement	ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน คือ 70% เมื่อวัดจากเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงเกินกว่าปกติ เพื่อเพิ่มความท้าทายในการทำงาน	ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน คือ 100% เมื่อวัดจากเป้าหมายที่ตั้งไว้



From Silos,  
Lack of Communication,  
Multiple Handoffs

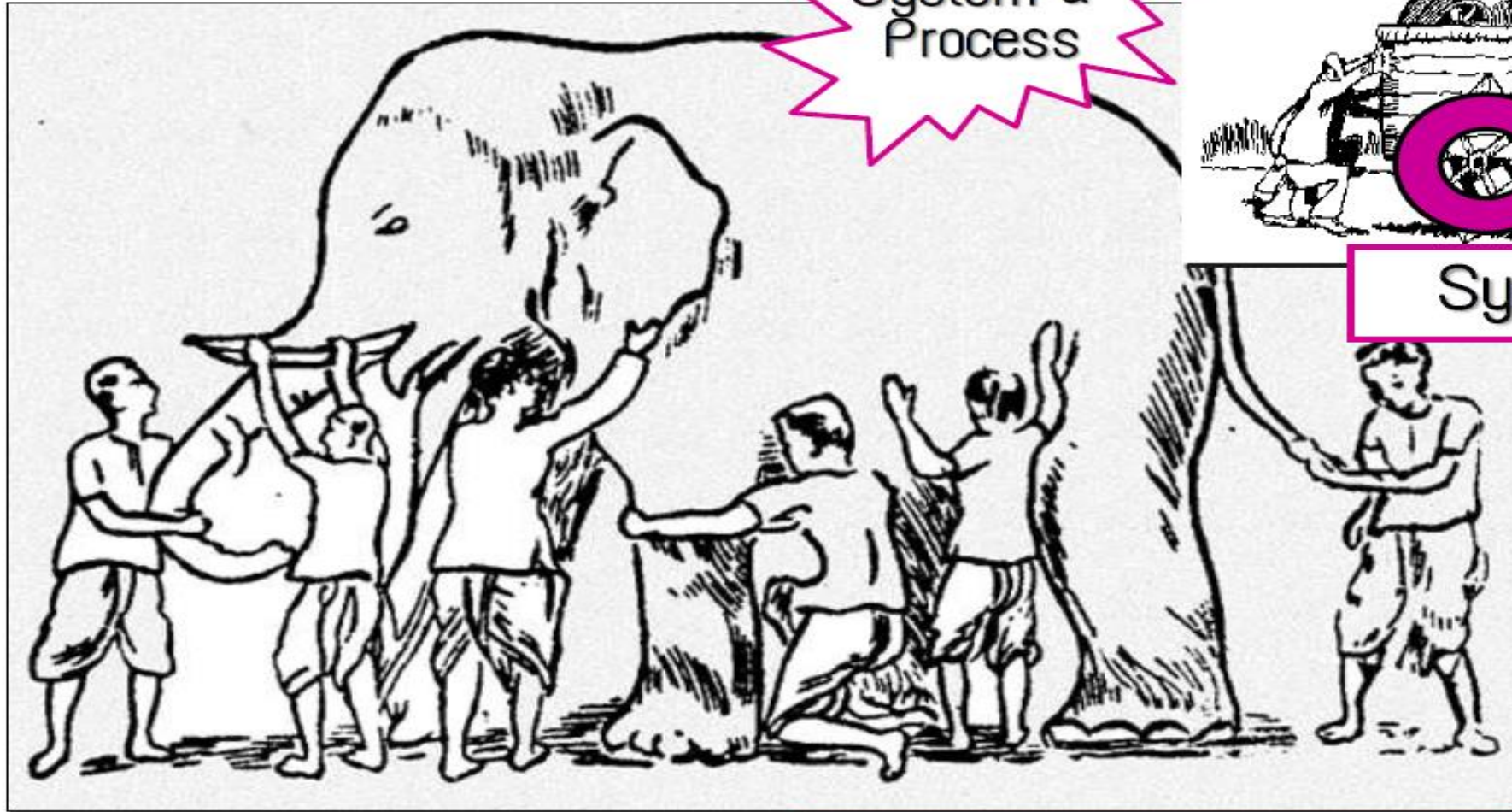


Cross Functional Roles,  
High Collaboration,  
Results Oriented

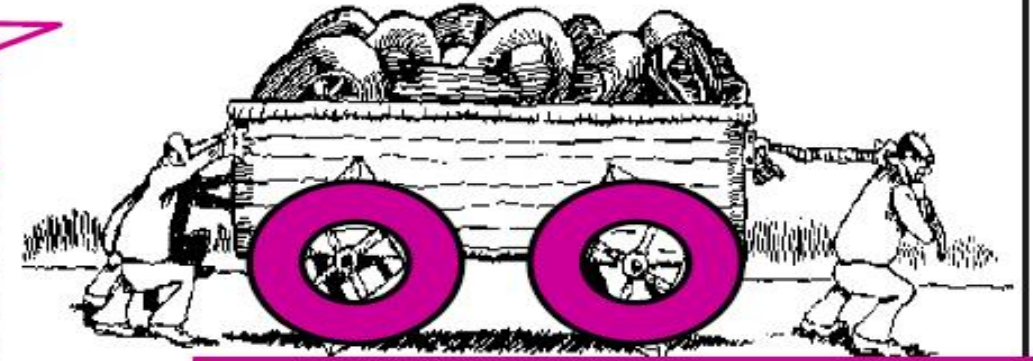




# Organizational Management



System & Process



System Management

Process Management

## ติดต่อประสานงานและสอบถามเพิ่มเติม

ฝ่ายวิจัยองค์กรและพัฒนาระบบงาน  
สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน

คุณวิบูลย์ คงดี

โทร. 02-2180226, 097-9398795

E-mail : [Wibool.K@Chula.ac.th](mailto:Wibool.K@Chula.ac.th)

Line id : kwiboon

คุณนฤมล อ่อนภิรมย์

โทร. 02-2180227

E-mail : [Naruemol.O@Chula.ac.th](mailto:Naruemol.O@Chula.ac.th)

Website

สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน :

[www.cts.chula.ac.th](http://www.cts.chula.ac.th)

EdPEX ของ สป.อว. : [www.edpex.org](http://www.edpex.org)

Facebook : [www.facebook.com/edpex](http://www.facebook.com/edpex)

## คู่มือเกณฑ์ EdPEX ฉบับปี 2563-2566



ดาวน์โหลดคู่มือเกณฑ์

[www.edpex.org](http://www.edpex.org)





**Chula**  
Chulalongkorn University

