

# The Results of Using the Education Criteria for Performance Excellence (EdPEx) Combined with ADLI Concept in Strategy Implementation: A Case Study of a Higher Education Institution in Nakhon Pathom Province

Journal of Organizational Innovation & Culture, 15(2), 127-137.

ISSN: 2822-0862 (Online) ISSN: 2822-0854 (Print)

<https://skjournal.msu.ac.th>

Received (25 January 2024) : Revised (18 March 2024) : Accepted (19 April 2024)

Kawin Mongkolprapa\*

Assistant to Associate Dean for Strategic Planning and Quality Development, Mahidol University International College

\* Corresponding author: Kawin Mongkolprapa, email: kawin.pl@mahidol.edu (Mongkolprapa. K)

## Citation

Mongkolprapa. K. (2024). The Results of Using the Education Criteria for Performance Excellence (EdPEx) Combined with ADLI Concept in Strategy Implementation: A Case Study of a Higher Education Institution in Nakhon Pathom Province. *Journal of Organizational Innovation & Culture*, 15(2), 127-137.

## Abstract

This research studied the results of using the Education Criteria for Performance Excellence (EdPEx) combined with ADLI concept (A-approach, D-deployment, L-learning, and I-integration) in strategy implementation of a higher education institution in Nakhon Pathom Province. It was done by using secondary data which consisted of self-assessment report, EdPEx feedback reports, and Thailand Quality Award feedback report. The results of the research showed that in Year 2018-2023, the mentioned higher education institution in Nakhon Pathom Province received the EdPEx assessment score in Category 2.2 Strategy Implementation in Band 2 (10-25%). Seven sub-categories; 2.2a(1) Action Plan, 2.2a(2) Action Plan Implementation, 2.2a(3) Resource Allocation, 2.2a(4) Workforce Plans, 2.2a(5) Performance Measures, 2.2a(6) Performance Projections, and 2.2b Action Plan Modification were given opportunity for improvements in the dimension of a lack of approach of ADLI in overall questions. However, the mentioned higher education institution in Nakhon Pathom Province had successfully changed opportunity for improvements of Sub-category 2.2a(1) Action Plan, 2.2a(2) Action Plan Implementation, 2.2a(3) Resource Allocation, and 2.2a(5) Performance Measures to strengths by using a development plan including ADLI implementation. In the other hand, Sub-category 2.2a(4) Workforce Plans, 2.2a(6) Performance Projections, and 2.2b Action Plan Modification still remained an opportunity for improvement in the dimension of a lack of approach of ADLI.

**Keywords:** Strategy implementation processes, EdPEx, ADLI

# ผลของการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) ผ่านแนวคิด ADLI ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

กวนิ มงคลประภา

ผู้ช่วยรองคณบดีฝ่ายการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาคุณภาพ, วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

## อ้างอิง

กวนิ มงคลประภา. (2567). การพัฒนาระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) และแนวคิด ADLI กรณีศึกษาสถาบันอุดมการศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม. วารสารนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์กร, ปีที่ 15(2), หน้า 127-137.

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) ผ่านแนวคิด ADLI ที่ประกอบด้วย A-approach (แนวทาง) D-deployment (การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ) L-learning (การเรียนรู้) และ I-integration (การบูรณาการ) ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ใช้วิธีการศึกษาเอกสารจากข้อมูลทุกช่วงประกอบด้วย รายงานการประเมินตนเอง รายงานการตรวจสอบประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และรายงานการตรวจสอบประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ผลการวิจัยพบว่า ระหว่างปี 2561-2566 สถาบันดังกล่าวได้รับคะแนนประเมิน EdPEx กระบวนการหมวด 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ 2 (10-25%) ได้รับโอกาสพัฒนาใน 7 กระบวนการย่อย คือ 2.2 ก(1) แผนปฏิบัติการ 2.2 ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ 2.2 ก(3) การจัดสรรงบประมาณ 2.2 ก(4) แผนด้านบุคลากร 2.2 ก(5) ตัววัดผลการดำเนินการ 2.2 ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ และ 2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ซึ่งโอกาสพัฒนาทั้งหมดเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) ตามแนวคิด ADLI ในคำถามโดยรวม (overall questions) ทั้งนี้ สถาบันสามารถเปลี่ยนโอกาสพัฒนาในกระบวนการหมวด 2.2 ก(1) แผนปฏิบัติการ 2.2 ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ 2.2 ก(3) การจัดสรรงบประมาณ และ 2.2 ก(5) ตัววัดผลการดำเนินการ ให้เป็นจุดแข็งได้สำเร็จด้วยวิธีการจัดทำแผนพัฒนา (development plan) ที่เน้นการเพิ่มมิติคุณภาพตามแนวคิด ADLI ในกระบวนการ ในขณะที่กระบวนการหมวด 2.2 ก(4) แผนด้านบุคลากร 2.2 ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ และ 2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ยังคงได้รับโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) ตามแนวคิด ADLI เช่นเดิม

**คำสำคัญ:** กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ, แนวคิด ADLI

## บทนำ

โลกมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา องค์การต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์การ (Boonbongkarn, 2013) การบริหารจัดการด้วยกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญเนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การ หากไม่มีกลยุทธ์ ก็จะทำให้องค์การอาจขาดทิศทาง ขาดประสิทธิภาพ หรือไม่บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (Siriphand, 2022) นอกจากกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (strategy development) ที่เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมขององค์การสำหรับอนาคต องค์การควรให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) เนื่องจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทีมงานสามารถกระดมความคิดเชิงกลยุทธ์ร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมาย และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (Indeed Editorial Team, 2022)

สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งได้มีการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) มาใช้ในการพัฒนากระบวนการของสถาบัน ซึ่งเกณฑ์ EdPEx นี้ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์การ จำนวน 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์การหมวด 2 กลยุทธ์ หมวด 3 ลูกค้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 บุคลากร หมวด 6 การปฏิบัติการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์ สถาบันอุดมศึกษาได้นำเกณฑ์ EdPEx หมวด 2 กลยุทธ์ มาใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเกณฑ์หมวด 2 จะแบ่งเป็น 2 หมวดย่อย คือ 2.1 การจัด

ทำกลยุทธ์ แบ่งเป็น 2.1 ก(1) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ 2.1 ก(2) นวัตกรรม 2.1 ก(3) การพิจารณา กลยุทธ์ และ 2.1 ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก ขององค์การ 2.1 ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2.1 ข(2) การพิจารณา วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมวด 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แบ่งเป็น 2.2 ก(1) แผนปฏิบัติการ 2.2 ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ 2.2 ก(3) การจัดสรรทรัพยากร 2.2 ก(4) แผนด้านบุคลากร 2.2 ก(5) ตัววัดผล การดำเนินการ 2.2 ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ และ 2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Office of Thailand Quality Award, 2019) พร้อมทั้งได้นำแนวคิด ADLI ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารคุณภาพที่ใช้ในการประเมินกระบวนการซึ่งประกอบด้วย 1) แนวทาง (approach) เป็นวิธีการท่องค์การใช้ในการดำเนินกระบวนการ 2) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (deployment) คือความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองความในเกณฑ์ 3) การเรียนรู้ (learning) คือความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมินการศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม และ 4) การบูรณาการ (integration) เป็นการประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และ การวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์การ มาใช้ร่วมด้วย (Office of Thailand Quality Award, 2019)

จากการวิจัยของ Mongkolprapa (2024) เรื่องการพัฒนากระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) และแนวคิด ADLI: กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม พบว่า สถาบันการศึกษาแห่งนี้สามารถเปลี่ยนโอกาสพัฒนาในกระบวนการ何度も 2.1 ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ 2.1 ก(3) การพิจารณา กลยุทธ์ และ

2.1 ก(4) ระบบและสมรรถนะหลักขององค์การ ให้เป็นจุดแข็งได้สำเร็จด้วยวิธีการนำเกณฑ์ EdPEx และแนวคิด ADLI ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาผลของการนำเกณฑ์ EdPEx ผสานกับแนวคิด ADLI ซึ่งเป็นแนวคิดการประเมินกระบวนการใน 4 มิติ คือ แนวทาง (approach) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (deployment) การเรียนรู้ (learning) และการบูรณาการ (integration) (Office of Thailand Quality Award, 2019) (Decharin, 2021) มาใช้ในกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยผู้วิจัยเลือกศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาภาครัฐชั้นนำของประเทศไทยที่เป็นสถาบันต้นแบบที่ได้นำเกณฑ์ EdPEx มาใช้ในการพัฒนาระบวนการของสถาบัน เป็นระยะเวลา 14 ปี (Mahidol University, 2023) จนมีผลลัพธ์ด้านการประเมินคุณภาพด้วยเกณฑ์ EdPEx อยู่ในระดับที่ดี ซึ่งการศึกษานี้จะช่วยให้ทราบแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยเกณฑ์คุณภาพทั้ง EdPEx และ ADLI ซึ่งหมายจะเป็นแนวปฏิบัติที่ดีให้แก่สถาบันการศึกษาอื่น ๆ นำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาผลของการนำเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) ผสานแนวคิด ADLI ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาผลของการนำเกณฑ์ EdPEx มาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2. เพื่อศึกษาผลของการนำแนวคิด ADLI มาใช้ในการบริหารคุณภาพด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### วิธีการศึกษา

การศึกษารังนี้เป็นการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data studies) ซึ่งประกอบด้วย 1) รายงานการประเมินตนเองของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ปี 2561-2566 (Mahidol University International College, 2023) 2) รายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์ EdPEx ของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ปี 2560-2566 (Mahidol University, 2023) และ 3) รายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ปี 2562-2563 (Office of Thailand Quality Award, 2023) แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาผลของการนำเกณฑ์ EdPEx มาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้วยวิธีการวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลคุณภาพและแนวปฏิบัติที่ดี (strength) และโอกาสเพื่อการพัฒนา (opportunity for improvement: OFI) ระหว่างปี 2561-2566

2. การศึกษาผลของการนำแนวคิด ADLI ซึ่งประกอบด้วย A-approach (แนวทาง) D-deployment (การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ) L-learning (การเรียนรู้) และ I-integration (การบูรณาการ) มาใช้ในการบริหารคุณภาพด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยวิธีการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์จากการประเมิน EdPEx ของแต่ละกระบวนการ กับผลลัพธ์จากการนำแนวคิด ADLI มาใช้ในการพัฒนาระบวนการดังกล่าว

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษารังนี้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย คือ การศึกษาผลของการนำเกณฑ์ EdPEx มาใช้

ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบผลลัพธ์จากการประเมิน EdPEEx ระหว่างปี 2561-2566 ซึ่งผลลัพธ์ประกอบด้วยคะแนนประเมินจุดแข็ง (strength) และโอกาสพัฒนา (opportunity for Improvement: OFI) จากนั้นเปรียบเทียบ

ประสิทธิภาพของกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แต่ละกระบวนการด้วย ADLI ซึ่งจะทำให้เห็นว่ากระบวนการแต่ละกระบวนการที่มีคะแนนประเมิน EdPEEx ที่แตกต่างกัน มีการนำแนวคิด ADLI มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการที่แตกต่างกัน

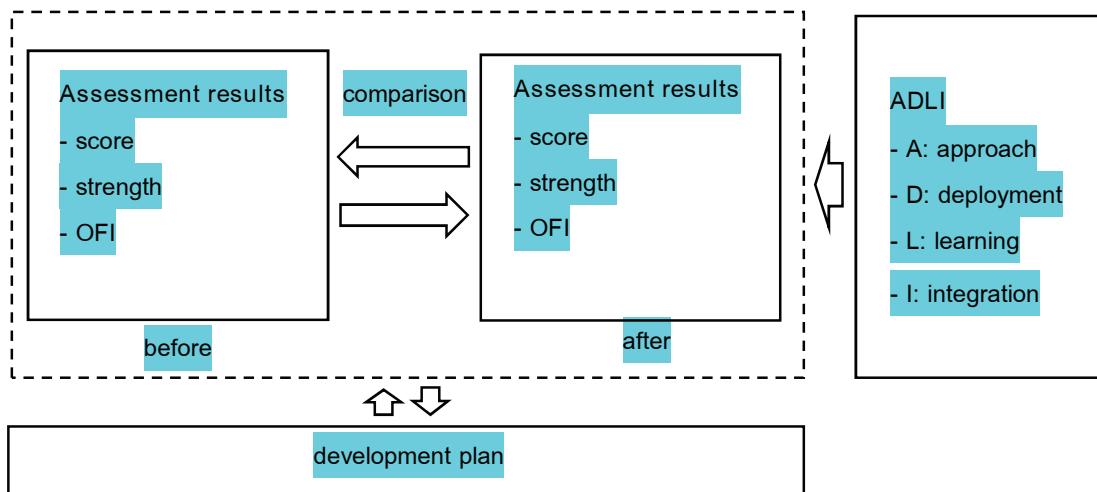


Figure 1 Conceptual framework

## ผลการศึกษา

### 1. ผลลัพธ์ด้านการนำเกณฑ์ EdPEEx มาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการศึกษาผลลัพธ์คะแนนประเมิน EdPEEx ของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ระหว่างปี 2561-2566 พบว่า กระบวนการหมวด 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ 2 (10-25%) ได้รับโอกาสพัฒนาใน 7 กระบวนการย่อย กระบวนการละ 1 ข้อ

โดยกระบวนการหมวด 2.2 ก(1) แผนปฏิบัติการ 2.2 ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ 2.2 ก(3) การจัดสรรทรัพยากร และ 2.2 ก(5) ตัววัดผลการดำเนินการ เป็นกระบวนการที่สถาบันสามารถปรับปรุงกระบวนการได้สำเร็จ ในขณะที่กระบวนการหมวด 2.2 ก(4) แผนด้านบุคลากร 2.2 ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ และ 2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่สถาบันไม่สามารถปรับปรุงกระบวนการได้ รายละเอียดดัง Table 1

**Table 1** Results of using EdPEx criteria in strategy implementation between 2018-2023

process	OFI	development result	
		success	unsuccess
2.2a(1) Action plans	It is unclear whether the action plan is divided into short-term plans and long-term plans.	✓	
2.2a(2) Action plan implementation	The short-term and long-term implementation process of the action plan that is consistent with strategic objective achievement is not found.	✓	
2.2a(3) Resource allocation	It is not clear how to ensure that resources are available to support the action plan.	✓	
2.2a(4) Workforce plans	It is not clear that there is an approach for defining capacity and workforce plans to support strategic objectives and long-term/short-term operational plans.	✓	
2.2a(5) Performance measures	It is not clear how to determine the indicators used to track short-term and long-term action plans.	✓	
2.2a(6) Performance projections	It is not clear that there is a forecast for the short-term and long-term action plans.	✓	
2.2b Action plan modification	It is not clear that there is a systematic process for modifying the action plan and agile implementation.	✓	

## 2. ผลลัพธ์ของการนำแนวคิด ADLI มาใช้ในการบริหารคุณภาพด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการศึกษาผลลัพธ์ของการนำแนวคิด ADLI มาใช้ในการบริหารคุณภาพด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบร่วมกับ สถาบันไดร์บันได้รับโอกาสพัฒนาในกระบวนการหมวด 2.2 ก(1) แผนปฏิบัติการ เรื่อง “ไม่ชัดเจนว่าแผนปฏิบัติการได้แบ่งเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว” ในปี 2561-2563 ซึ่งเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) ในคำถามโดยรวม (overall questions) แต่สถาบันก็สามารถปรับปรุงกระบวนการในหมวดนี้ได้สำเร็จแล้วเปลี่ยนโอกาสพัฒนานี้เป็นจุดแข็งในการประเมินปี 2564-2566 โดยเป็นจุดแข็งที่มีมิติแนวทาง (approach)

สถาบันไดรับโอกาสพัฒนาในกระบวนการหมวด 2.2 ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

เรื่อง “ไม่พบกระบวนการนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติในระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ในปี 2561-2562 ซึ่งเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) ในคำถามโดยรวม (overall questions) แต่สถาบันก็สามารถปรับปรุงกระบวนการในหมวดนี้ได้สำเร็จแล้วเปลี่ยนโอกาสพัฒนานี้เป็นจุดแข็งในการประเมินปี 2563-2564 โดยเป็นจุดแข็งที่มีมิติแนวทาง (approach)

ในปี 2563 สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในกระบวนการหมวด 2.2 ก(3) การจัดสรรทรัพยากร เรื่อง “ไม่ชัดเจนถึงแนวทางเพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการ” ซึ่งเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) ในคำถามโดยรวม (overall questions) แต่สถาบันสามารถปรับปรุงกระบวนการในหมวดนี้ได้สำเร็จ และเปลี่ยนโอกาสพัฒนาข้อนี้เป็นจุดแข็งในการ

## ประเมินปี 2566 โดยเป็นจุดแข็งในมิติแนวทาง (approach)

สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในกระบวนการ管理 หมวด 2.2 ก(5) ตัววัดผลกระทบดำเนินการเรื่อง “ไม่ชัดเจนถึงวิธีการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ดิดตามแผนปฏิบัติการระยะสั้นระยะยาว” ซึ่งเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) ในคำามโดยรวม (overall questions) แต่สถาบันสามารถปรับปรุงกระบวนการในหมวดนี้ได้สำเร็จ และเปลี่ยนโอกาสพัฒนาข้อนี้เป็นจุดแข็งในปี 2566 ในมิติแนวทาง (approach)

สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในกระบวนการ管理 หมวด 2.2 ก(4) แผนด้านบุคลากร เรื่อง “ไม่ชัดเจน ว่ามีแนวทางในการกำหนดแผนด้านขี้ดความสามารถ

และอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนการดำเนินการ เรื่อง “ไม่ชัดเจน ว่ามีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนปฏิบัติการระยะสั้นระยะยาว” ในปี 2561-2563 และปี 2566 กระบวนการหมวด 2.2 ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ เรื่อง “ไม่ชัดเจน ว่ามีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนปฏิบัติการระยะสั้นระยะยาว” ในปี 2561-2563 และปี 2566 กระบวนการหมวด 2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เรื่อง “ไม่ชัดเจน ว่ามีกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอย่าง เป็นระบบ และนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว” ซึ่ง ทั้งหมดเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) ในคำามโดยรวม (overall questions) และจนถึงปี 2566 สถาบันก็ไม่สามารถปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดนี้ได้สำเร็จ

**Table 2 Results of applying the ADLI concept to quality management in strategy implementation**

Process	ADLI	OFI						Strength	
		2018	2019	2020	2021	2023	2020		
2.2a(1) Action plans	A	It is unclear whether the action plan is divided into short-term plans and long-term plans.	It is unclear whether the action plan is divided into short-term plans and long-term plans.					There are the short-term plan (1 year) and long-term plan (5 years).	There is an approach for the short-term action plan (1 year) and long-term action plan (5 years).
2.2a(2) Action plan implementation	A	The short-term and long-term implementation process of the action plan that is consistent with strategic objective achievement is not found.	It is not clear that there is a systematic action plan implementation for all levels of workforce.				Action plans are sequence implemented from the division level, section level, and operational level by using the PA.	Action plans are sequence implemented from the division level, section level, and operational level by using the PA.	
2.2a(3) Resource allocation	A		It is not clear how to ensure that resources are available to support the action plan.						There is an approach of financial allocation for operational support.

**Table 2** Results of applying the ADLI concept to quality management in strategy implementation (cont.)

Process	ADLI	OFI					Strength	
		2018	2019	2020	2021	2023	2020	2021
2.2a(4) Workforce plans	A	It is not clear that workforce plans can leverage personnel potential to support strategic objectives and short-term, long-term action plans.	It is not clear that workforce plans supporting strategic objectives and operational plans	It is not clear that there is an approach for defining capacity and workforce plans to support strategic objectives and long-term/ short-term operational plans.	It is not clear that there is an approach for defining capacity and workforce plans to support strategic objectives and long-term/ short-term operational plans.			
2.2a(5) Performance measures	A		It is not clear how to determine the indicators used to track short-term and long-term action plans.	It is not found an approach for tracking the effectiveness of the action plan by using PA indicators.			Starting to have performance indicators to track the success of short-term and long-term action plans.	
2.2a(6) Performance projections	A	It is not found in the projection of the short-term and long-term indicators that align with a plan.	It does not show a process for predicting performance based on the performance indicators time frame.	It is not clear that there is a forecast for the short-term and long-term action plans.	It is not clear that there is a forecast for the short-term and long-term action plans.			
2.2b Action plan modification	A			There is no change in the action plan in situations that force the action plan to be rapidly adjusted.	It is not clear that there is a systematic process for modifying the action plan and agile implementation.			

## อภิปรายผล

- การที่สถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐมไม่สามารถเปลี่ยนโอกาสพัฒนาในกระบวนการหมวด 2.2 ก(4) แผนด้านบุคลากร 2.2 ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ และ 2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ซึ่งทั้งหมดเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) ให้เป็นจุดแข็ง แสดงให้เห็นว่าสถาบันแห่งนี้ยังขาด

แนวทางที่เป็นระบบที่ตอบคำถามพื้นฐานเกณฑ์ (Office of Thailand Quality Award, 2019) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังคำกล่าวของ Siriphand (2022) ที่ว่า กลยุทธ์ที่วางไว้อาจไม่สามารถปฏิบัติได้จริงหรือทำไม่สำเร็จ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือการขาดแนวทางการทำงานที่ดี ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีแบบแผนความคิดและแนวทางการทำงานที่ชัดเจนให้พนักงานยึดถือร่วมกัน จะต้องมีกรอบ

กติกาและแนวปฏิบัติที่ทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนและไม่ทับซ้อน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันองค์การต้องวางแผนระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความเข้าใจที่ตรงกันตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งหากพิจารณาข้อเสนอแนะของผู้ประเมินจะเห็นว่าโอกาสพัฒนาในแต่ละข้อล้วนมีความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้งสิ้น การที่สถาบันไม่มีความชัดเจนด้านแนวทางในการกำหนดแผนด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวอาจส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ดังกล่าวของ Siriphand (2022) ที่กล่าวว่า บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ แต่หลายครั้งที่แผนกลยุทธ์ไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะปัญหาจากตัวบุคลากร ทั้งในด้านศักยภาพ ความสามารถ พฤติกรรม การมีส่วนร่วม ฯลฯ เช่น บุคลากรอาจจะทำงานโดยไม่สนใจภาพใหญ่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ หรือบุคลากรที่มีส่วนร่วมนั้นมีงานล้นมือ ส่งผลกระทบต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นอกจากนี้ องค์การต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมจากการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดเวลา ทำให้องค์การต้องปรับตัวและปรับแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีผลต่อการทำงานของบุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคลากรจำเป็นต้องสร้างศักยภาพใหม่ เพื่อให้พร้อมต่อการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ ความไม่ชัดเจนถึงวิธีการกำหนด ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังกล่าวล่าวของ Strategy and Quality Development Group (2018) ที่ว่า ตัวชี้วัด เป็นเครื่องมือตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน

ทั้งหมดตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ดังนั้น ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และพัฒกิจจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันของบุคลากรทุกระดับ ทั้งผู้บริหาร ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัดตลอดจนผู้จัดเก็บ ตัวชี้วัด และปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลทำให้สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) คือ ความไม่ชัดเจนว่ามีกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบและนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเข้ามาของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมของธุรกิจ ตลาด และพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน ทำให้องค์การต้องตื่นตัวอยู่ตลอด การดำเนินงานต้องง่ายและรวดเร็วมากกว่าเดิม เพื่อจะสามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งหลายได้ทันท่วงที เพราะหากองค์การยังใช้วิธีการแบบเดิม อาจนำไปสู่การเสียโอกาสได้ (Hewitt, 2023)

2. การที่สถาบันแห่งนี้สามารถเปลี่ยนโอกาสพัฒนาในกระบวนการหมวด 2.2 ก(1) แผนปฏิบัติการ 2.2 ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ 2.2 ก(3) การจัดสรรทรัพยากร และ 2.2 ก(5) ตัววัดผลการดำเนินการ ให้เป็นจุดแข็งในมิติแนวทาง (approach) ได้สำเร็จ เกิดจากสถาบันมีการนำโอกาสพัฒนาตามข้อเสนอแนะของผู้ประเมินซึ่งทั้งหมดเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) มาจัดทำเป็นแผนพัฒนาด้วยวิธีการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ซึ่งเป็นการตรวจประเมินเบื้องต้นเพื่อหาความแตกต่างระหว่างกระบวนการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์การกับเกณฑ์มาตรฐานที่ต้องการจะเป็นในอนาคตตามที่ผู้ประเมินให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับ Poonpol (2022) ที่กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์ช่องว่างเป็น

วิธีการประเมินประสิทธิภาพขององค์การและระบุช่องว่างหรือข้อบกพร่องที่มีพิจารณาไว้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. แม้ว่าสถาบันจะสามารถเปลี่ยนโอกาสพัฒนาของกระบวนการหมวด 2.2 ก(1) แผนปฏิบัติการ 2.2 ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ 2.2 ก(3) การจัดสรรทรัพยากร และ 2.2 ก(5) ตัววัดผลการดำเนินการ ให้เป็นจุดแข็งในมิติแนวทาง (approach) ให้เป็นจุดแข็งได้สำเร็จ แต่ยังเป็นการพัฒนาในมิติแนวทาง (approach) เพียงมิติเดียว ไม่สามารถพัฒนากระบวนการในมิติอื่น คือ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (deployment) การเรียนรู้ (learning) และการบูรณาการ (integration) ทั้งนี้อาจเกิดจากสถาบันอยู่ในระยะเริ่มต้นของการมีแนวทาง (approach) ที่เป็นระบบ และเมื่อพิจารณาคะแนนประเมินกระบวนการหมวด 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถาบัน อยู่ในเกณฑ์ 2 (10-25%) ซึ่งเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ระบุว่า องค์กรที่ได้คะแนนกระบวนการอยู่ในเกณฑ์ 2 แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (deployment) ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่ หรือหน่วยงาน ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป (learning) และมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (integration) (Office of Thailand Quality Award, 2019) ดังนั้น หากสถาบันมีการนำข้อเสนอแนะโอกาสพัฒนาจากผลการประเมิน EdPEx มาดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่าง จัดทำแผนพัฒนา และนำแผนดังกล่าวมาปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง สถาบันก็จะสามารถพัฒนากระบวนการทั้ง 4 กระบวนการนี้ในมิติคุณภาพตามแนวคิด ADLI ครบทั้ง 4 มิติ

## สรุป

1. สถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐมสามารถเปลี่ยนโอกาสพัฒนาของกระบวนการหมวด 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในเกณฑ์ EdPEx ให้เป็นจุดแข็งด้วยวิธีการจัดทำแผนพัฒนาได้สำเร็จ จำนวน 4 หมวดย่อย และดำเนินการไม่สำเร็จ จำนวน 3 หมวดย่อย

2. กระบวนการที่ได้รับผลการประเมินเป็นจุดแข็งทั้ง 4 กระบวนการอยู่ในมิติของ ADLI เพียงมิติเดียว คือ แนวทาง (approach) ยังขาดมิติการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (deployment) การเรียนรู้ (learning) และการบูรณาการ (integration)

## ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการศึกษา สถาบันควรนำโอกาสพัฒนาจากรายงานผลการประเมิน EdPEx มาวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) แล้วจัดทำแผนพัฒนา (development plan) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยในแผนพัฒนาดังกล่าวควรมีการนำมิติคุณภาพตามแนวคิด ADLI มาเติมเต็มกระบวนการทำงานให้ครบทั้ง 4 มิติ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยอาจจะใช้วิธีการเพิ่มมิติคุณภาพทีละ 1 มิติ ในแต่ละปีแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อไม่ให้ผู้ดำเนินงานต้องมีภาระหนักที่ที่หนักเกินไปและเกิดความท้อแท้ในการพัฒนากระบวนการ

2. สถาบันควรมีการนำค่านิยมและแนวคิดหลัก (core values and concepts) มาใช้ในการบริหารคุณภาพด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากค่านิยมและแนวคิดหลักเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง เป็นรากฐานการบูรณาการระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญ และข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ก่อให้เกิดพื้นฐานการปฏิบัติ การป้อนกลับ และความยั่งยืนขององค์การ ซึ่งค่านิยม

และแนวคิดหลักตามเกณฑ์ EdPEx ประกอบด้วย 1) มุ่งมองในเชิงระบบ 2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร 5) การเรียนรู้ระดับองค์การและความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) การทำประโยชน์ให้สังคม 10) จริยธรรมและความโปร่งใส และ 11) การ

ส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Office of Thailand Quality Award, 2019) จากนั้นจึงทำการศึกษาผลลัพธ์ของการนำค่านิยมและแนวคิดหลักในการพัฒนากระบวนการของสถาบันต่อไป

3. สถาบันควรรับจัดทำแนวทางกำหนดแผนด้านชีวิตความสามารถและอัตรากำลัง และกำหนดตัวชี้วัดติดตามแผนปฏิบัติการระยะสั้นให้ชัดเจน

### References

- Boonbongkarn, C. (2013). *Business Environment*. 9<sup>th</sup> Edition. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Decharin, P. (2021). *ADLI in Public Management Quality Award*. <https://shorturl.asia/rgTGR>
- Hewitt, C. (2023). *What is an Agile Organization?*. <https://www.betterteam.com/what-is-an-agile-organization>
- Indeed Editorial Team. (2022). *What Is Strategy Implementation? (And Its Importance)*. <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/strategy-implementation>
- Mahidol University. (2023). *Education Criteria for Performance Excellence Feedback Report Mahidol University International College*. <https://shorturl.asia/SXtyd>
- Mahidol University International College. (2023). *Mahidol University International College Self-Assessment Report*. <https://shorturl.asia/SXtyd>
- Mongkolprapa, K. (2024). Development of Strategy Development Processes by Education Criteria for Performance Excellence (EdPEx) and ADLI: A Case Study of a Higher Education Institution in Nakhon Pathom Province. *Journal of Professional Routine to Research*, 11, 76-83.
- Office of Thailand Quality Award. (2019). *TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2020-2021*. Bangkok: Eastern Printing Public Company Limited. 1-165.
- Office of Thailand Quality Award. (2023). *Thailand Quality Award-Feedback Report 2019-2020*. <https://shorturl.asia/SXtyd>
- Poonpol, R. (2022). *What is Gap Analysis? How to see its results?*. <https://blog.cariber.co/post/gap-analysis>
- Siriphand, W. (2022). *Why do strategic plans fail?*. <https://shorturl.asia/zLxT0>
- Strategy and Quality Development Group. (2018). *Strategic Indicators Manual 2017-2021*. Boromarajonani College of Nursing Ratchaburi.