



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.pla@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) ผสานแนวคิด ADLI ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

กวิน มงคลประภา

ผู้ช่วยรองคณบดีฝ่ายการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาคุณภาพ, วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

อ้างอิง

กวิน มงคลประภา. (2567). การพัฒนากระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) และแนวคิด ADLI กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม. *วารสารนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์การ*, ปีที่ 15(2), หน้า 127-137.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx) ผสานแนวคิด ADLI ที่ประกอบด้วย A-approach (แนวทาง) D-deployment (การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ) L-learning (การเรียนรู้) และ I-integration (การบูรณาการ) ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ใช้วิธีการศึกษาเอกสารจากข้อมูลทุติยภูมิซึ่งประกอบด้วย รายงานการประเมินตนเอง รายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และรายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ผลการวิจัย พบว่า ระหว่างปี 2561-2566 สถาบันดังกล่าวได้รับคะแนนประเมิน EdPEx กระบวนการหมวด 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในแถบที่ 2 (10-25%) ได้รับโอกาสพัฒนาใน 7 กระบวนการย่อย คือ 2.2 ก(1) แผนปฏิบัติการ 2.2 ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ 2.2 ก(3) การจัดสรรทรัพยากร 2.2 ก(4) แผนด้านบุคลากร 2.2 ก(5) ต้ววัดผลการดำเนินการ 2.2 ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ และ 2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ซึ่งโอกาสพัฒนาทั้งหมดเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) ตามแนวคิด ADLI ในคำถามโดยรวม (overall questions) ทั้งนี้สถาบันสามารถเปลี่ยนโอกาสพัฒนาในกระบวนการหมวด 2.2 ก(1) แผนปฏิบัติการ 2.2 ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ 2.2 ก(3) การจัดสรรทรัพยากร และ 2.2 ก(5) ต้ววัดผลการดำเนินการ 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

โลกมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา องค์กรต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร (Boonbongkam, 2013) การบริหารจัดการด้วยกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร หากไม่มีกลยุทธ์ ก็จะทำให้องค์กรอาจขาดทิศทาง ขาดประสิทธิภาพ หรือไม่บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (Siriphand, 2022) นอกจากกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (strategy development) ที่เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมขององค์กรสำหรับอนาคต องค์กรควรให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) เนื่องจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทีมงานสามารถระดมความคิดเชิงกลยุทธ์ร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมาย และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินการให้สำเร็จ ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (Indeed Editorial Team, 2022)

สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งได้มีการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) มาใช้ในการพัฒนากระบวนการของสถาบัน ซึ่งเกณฑ์ EdPEX นี้ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร จำนวน 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 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 ซึ่งเกณฑ์ หมวด 2 จะแบ่งเป็น 2 หมวดย่อย คือ 2.1 การจัด

ทำกลยุทธ์ แบ่งเป็น 2.1 ก(1) กระบวนการจัดทำ กลยุทธ์ 2.1 ก(2) นวัตกรรม 2.1 ก(3) การพิจารณา กลยุทธ์ และ 2.1 ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก ขององค์กร 2.1 ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2.1 ข(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมวด 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แบ่งเป็น 2.2 ก(1) แผนปฏิบัติการ 2.2 ก(2) การนำแผน ปฏิบัติการไปปฏิบัติ 2.2 ก(3) การจัดสรรทรัพยากร 2.2 ก(4) แผนด้านบุคลากร 2.2 ก(5) ตัววัดผล การดำเนินการ 2.2 ก(6) การคาดการณ์ผลการ ดำเนินการ และ 2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Office of Thailand Quality Award, 2019) พร้อมทั้งได้นำแนวคิด ADLI ซึ่งเป็นแนวคิดการ บริหารคุณภาพที่ใช้ในการประเมินกระบวนการซึ่งประกอบด้วย 1) แนวทาง (approach) เป็นวิธีการที่องค์กร ใช้ในการดำเนินกระบวนการ 2) การถ่ายทอดสู่ การปฏิบัติ (deployment) คือความครอบคลุมและ ทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองคำถามในเกณฑ์ 3) การเรียนรู้ (learning) คือความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม และ 4) การบูรณาการ (integration) เป็นการประสาน กลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรา กำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญ ขององค์กร มาใช้ร่วมด้วย (Office of Thailand Quality Award, 2019)

จากผลการวิจัยของ Mongkolprapa (2024) เรื่องการพัฒนากระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และแนวคิด ADLI: กรณีศึกษา สถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม พบว่า สถาบันการศึกษาแห่งนี้สามารถเปลี่ยนโอกาส พัฒนาในกระบวนการหมวด 2.1 ก(1) กระบวนการ วางแผนกลยุทธ์ 2.1 ก(3) การพิจารณากลยุทธ์ และ

2.1 ก(4) ระบบและสมรรถนะหลักขององค์กร 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 ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระดับรัฐชั้นนำของประเทศที่เป็นสถาบันต้นแบบที่ได้นำเกณฑ์ EdPEX มาใช้ในการพัฒนากระบวนการของสถาบันเป็นระยะเวลา 14 ปี (Mahidol University, 2023) จนมีผลลัพธ์ด้านการประเมินคุณภาพด้วยเกณฑ์ EdPEX อยู่ในระดับที่ดี ซึ่งการศึกษานี้จะช่วยให้ทราบแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยเกณฑ์คุณภาพทั้ง EdPEX และ ADLI ซึ่งเหมาะสมจะเป็นแนวปฏิบัติที่ดีให้แก่สถาบันการศึกษารื่น ๆ นำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาผลของการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) ผสานแนวคิด ADLI ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาผลของการนำเกณฑ์ EdPEX มาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. เพื่อศึกษาผลของการนำแนวคิด ADLI มาใช้ในการบริหารคุณภาพด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (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 ด้วยวิธีการวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลคะแนนประเมิน EdPEX แบบรายหมวด จุดแข็งหรือแนวปฏิบัติที่ดี (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 ของแต่ละกระบวนการกับผลลัพธ์จากการนำแนวคิด ADLI มาใช้ในการพัฒนากระบวนการดังกล่าว

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย คือ การศึกษาผลของการนำเกณฑ์ EdPEX มาใช้

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

ประสิทธิภาพของกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แต่ละกระบวนการด้วย ADLI ซึ่งจะทำให้เห็นว่าการดำเนินการแต่ละกระบวนการที่มีคะแนนประเมิน EdPEX ที่แตกต่างกัน มีการนำแนวคิด ADLI มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการที่แตกต่างกัน

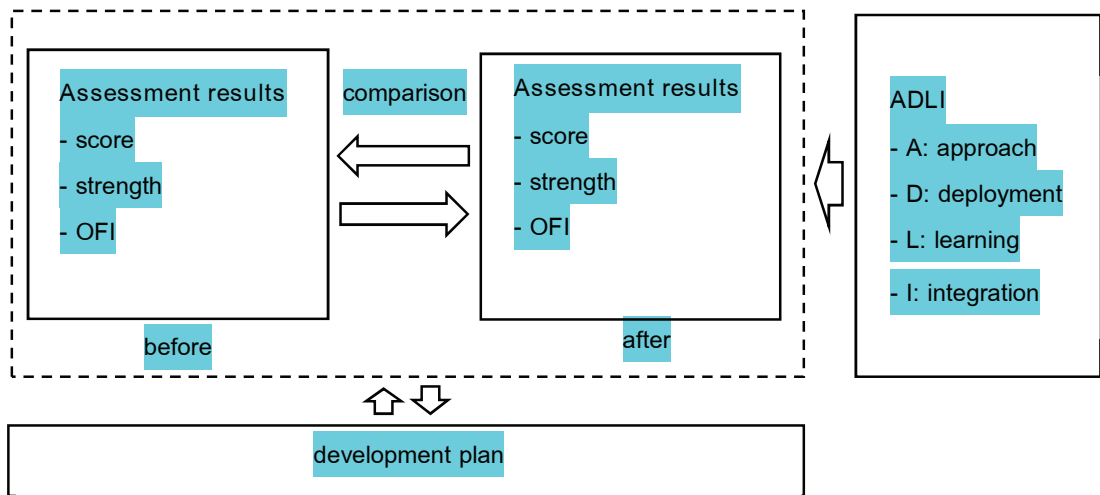


Figure 1 Conceptual framework

ผลการศึกษา

1. ผลลัพธ์ด้านการนำเกณฑ์ EdPEX มาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการศึกษาผลลัพธ์คะแนนประเมิน EdPEX ของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ระหว่างปี 2561-2566 พบว่า กระบวนการหมวด 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีผลการประเมินอยู่ในแถบที่ 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 พบว่า สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในกระบวนการหมวด 2.2 ก(1) แผนปฏิบัติการ เรื่อง “ไม่ชัดเจนว่าแผนปฏิบัติการได้แบ่งเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว” ในปี 2561-2563 ซึ่งเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) ในคำถามโดยรวม (overall questions) แต่สถาบันก็สามารถปรับปรุงกระบวนการในหมวดนี้ได้สำเร็จแล้วเปลี่ยนโอกาสพัฒนาเป็นจุดแข็งในการประเมินปี 2564-2566 โดยเป็นจุดแข็งที่มีมิติแนวทาง (approach)

สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในกระบวนการหมวด 2.2 ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

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

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

ประเมินปี 2566 โดยเป็นจุดแข็งในมิติแนวทาง (approach)

สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในกระบวนการหมวด 2.2 ก(5) ตัววัดผลการดำเนินการเรื่อง “ไม่ชัดเจนถึงวิธีการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามแผนปฏิบัติการระยะสั้นระยะยาว” ซึ่งเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) ในคำถามโดยรวม (overall questions) แต่สถาบันสามารถปรับปรุงกระบวนการในหมวดนี้ได้สำเร็จ และเปลี่ยนโอกาสพัฒนาข้อนี้เป็นจุดแข็งในปี 2566 ในมิติแนวทาง (approach)

สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในกระบวนการหมวด 2.2 ก(4) แผนด้านบุคลากร เรื่อง “ไม่ชัดเจนว่ามีแนวทางในการกำหนดแผนด้านขีดความสามารถ

และอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการระยะสั้นระยะยาว” ในปี 2562-2563 และปี 2566 กระบวนการหมวด 2.2 ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ เรื่อง “ไม่ชัดเจนว่ามี การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนปฏิบัติการระยะสั้นระยะยาว” ในปี 2561-2563 และ ปี 2566 กระบวนการหมวด 2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เรื่อง “ไม่ชัดเจนว่ามีกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ และนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว” ซึ่งทั้งหมดเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) ในคำถามโดยรวม (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	2021	2023
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 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	2023
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.			
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

1. 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) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังคำกล่าวของ Siriphand (2022) ที่ว่ากลยุทธ์ที่วางไว้อาจไม่สามารถปฏิบัติได้จริงหรือทำไม่สำเร็จ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือการขาดแนวทางการทำงานที่ดี ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีแบบแผนความคิดและแนวทางการทำงานที่ชัดเจนให้พนักงานยึดถือร่วมกัน จะต้องมีการอบ

กติกาและแนวปฏิบัติที่ทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนและไม่ทับซ้อน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันองค์กรต้องวางระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความเข้าใจที่ตรงกันตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งหากพิจารณาข้อเสนอแนะของผู้ประเมินจะเห็นว่าโอกาสพัฒนาในแต่ละข้อล้วนมีความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้งสิ้น การที่สถาบันไม่มีความชัดเจนด้านแนวทางในการกำหนดแผนด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ดังคำกล่าวของ Siriphand (2022) ที่กล่าวว่า บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร แต่หลายครั้งที่แผนกลยุทธ์ไม่ประสบผลสำเร็จเพราะปัญหาจากตัวบุคลากร ทั้งในด้านศักยภาพ ความสามารถ พฤติกรรม การมีส่วนร่วม ฯลฯ เช่น บุคลากรอาจจะทำงานโดยไม่สนใจภาพใหญ่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร หรือบุคลากรที่มีส่วนร่วมนั้นมึนงงงันล้นมือ ส่งผลกระทบต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นอกจากนี้ องค์กรต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมจากการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและปรับแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีผลต่อการทำงานของบุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคลากรจำเป็นต้องสร้างศักยภาพใหม่ เพื่อให้พร้อมต่อการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ ความไม่ชัดเจนถึงวิธีการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังคำกล่าวของ Strategy and Quality Development Group (2018) ที่ว่า ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน

ทั้งหมดตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ดังนั้น ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันของบุคลากรทุกระดับ ทั้งผู้บริหาร ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัดตลอดจนผู้จัดเก็บตัวชี้วัด และปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลทำให้สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (approach) คือ ความไม่ชัดเจนว่ามีกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบและนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเข้ามาของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมของธุรกิจ ตลาด และพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน ทำให้องค์กรต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา การดำเนินงานต้องง่ายและรวดเร็วมากกว่าเดิม เพื่อจะสามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งหลายได้ทันทั่วทั้ง เพราะหากองค์กรยังใช้วิธีการแบบเดิม 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) ซึ่งเป็นการตรวจประเมินเบื้องต้นเพื่อหาความแตกต่างระหว่างกระบวนการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กรกับเกณฑ์มาตรฐานที่ต้องการจะเป็นในอนาคตตามที่ผู้ประเมินให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับ Poonpol (2022) ที่กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์ช่องว่างเป็น

วิธีการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรและระบบ ช่องว่างหรือข้อบกพร่องที่มี พิจารณาว่าเป็นไปตาม ข้อกำหนดหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 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 อยู่ในแถบที่ 2 (10-25%) ซึ่งเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ระบุว่า องค์กรที่ได้คะแนนกระบวนการอยู่ในแถบ 2 แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (deployment) ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่ หรือหน่วยงาน ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป (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. สถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัด นครปฐมสามารถเปลี่ยนโอกาสพัฒนาของ กระบวนการหมวด 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในเกณฑ์ EdPEX ให้เป็นจุดแข็งด้วยวิธีการจัดทำ แผนพัฒนาได้สำเร็จ จำนวน 4 หมวดย่อย และ ดำเนินการไม่สำเร็จ จำนวน 3 หมวดย่อย

2. กระบวนการที่ได้รับผลการประเมินเป็น จุดแข็งทั้ง 4 กระบวนการอยู่ในมิติของ ADLI เพียง มิติเดียว คือ แนวทาง (approach) ยังขาดมิติการ ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (deployment) การเรียนรู้ (learning) และการบูรณาการ (integration)

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการศึกษา สถาบันควรนำโอกาส พัฒนาจากรายงานผลการประเมิน EdPEX มา วิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) แล้วจัดทำแผน พัฒนา (development plan) ด้านการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ โดยในแผนพัฒนาดังกล่าวควรมีการนำมิติ คุณภาพตามแนวคิด ADLI มาเติมเต็มกระบวนการ ทำงานให้ครบทั้ง 4 มิติ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยอาจจะใช้วิธีการเพิ่มมิติคุณภาพทีละ 1 มิติ ในแต่ละปีแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อไม่ใ้ ผู้ดำเนินงานต้องมีภาระหน้าที่ที่หนักเกินไปและ เกิดความท้อแท้ในการพัฒนากระบวนการ

2. สถาบันควรมีการนำค่านิยมและ แนวคิดหลัก (core values and concepts) มาใช้ ในการบริหารคุณภาพด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากค่านิยมและแนวคิดหลักเป็นความเชื่อ และพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มี ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง เป็นรากฐาน การบูรณาการระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญ และข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้การ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ก่อให้เกิดพื้นฐานการปฏิบัติ การ ป้อนกลับ และความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งค่านิยม

และแนวคิดหลักตามเกณฑ์ EdPEX ประกอบด้วย
 1) มุมมองในเชิงระบบ 2) การนำองค์การอย่าง
 มีวิสัยทัศน์ 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 4)
 การให้ความสำคัญกับบุคลากร 5) การเรียนรู้
 ระดับองค์กรและความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้น
 ความสำเร็จ 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การ
 จัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) การทำประโยชน์ให้สังคม
 10) จริยธรรมและความโปร่งใส และ 11) การ

ส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Office of Thailand
 Quality Award, 2019) จากนั้นจึงทำการศึกษา
 ผลลัพธ์ของการนำค่านิยมและแนวคิดหลักในการ
 พัฒนาระบบการของสถาบันต่อไป

3. สถาบันควรริบจัดทำแนวทางกำหนด
 แผนด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง และ
 กำหนดตัวชี้วัดติดตามแผนปฏิบัติการระยะสั้นให้
 ชัดเจน

References

- Boonbongkarn, C. (2013). *Business Environment*. 9th 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/zLxTO>
- Strategy and Quality Development Group. (2018). *Strategic Indicators Manual 2017-2021*. Boromarajonani College of Nursing Ratchaburi.