

การพัฒนากระบวนการจัดทำกลยุทธ์ด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงาน  
ที่เป็นเลิศ (EdPEX) และแนวคิด ADLI กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งใน  
จังหวัดนครปฐม

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

กวิน มงคลประภา\*  
Kawin Mongkolprapa\*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดทำกลยุทธ์ด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) และแนวคิด ADLI ที่ประกอบด้วย A-Approach (แนวทาง) D-Deployment (การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ) L-Learning (การเรียนรู้) และ I-Integration (การบูรณาการ) ของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิซึ่งประกอบด้วย รายงานการประเมินตนเอง รายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และ Thailand Quality Award Feedback Report ผลการวิจัย พบว่า ระหว่างปี 2561 – 2566 สถาบันดังกล่าวได้รับคะแนนประเมิน EdPEX หมวด 2.1 การจัดทำกลยุทธ์อยู่ในแถบที่ 3 (30–45%) ได้รับโอกาสพัฒนาใน 4 หมวดย่อย คือ 2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ 2.1ก(2) นวัตกรรม 2.1ก(3) การพิจารณากลยุทธ์ และ 2.1ก(4) ระบบและสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งโอกาสพัฒนาทั้งหมดเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (Approach) ตามแนวคิด ADLI ในคำถาม Overall Requirements ทั้งนี้สถาบันสามารถเปลี่ยนโอกาสพัฒนาในหมวด 2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ 2.1ก(3) การพิจารณากลยุทธ์ และ 2.1ก(4) ระบบและสมรรถนะหลักขององค์กร ให้เป็นจุดแข็งได้สำเร็จด้วยวิธีการตาม Gap Closing Plan มีเพียงหมวด 2.1ก(2) นวัตกรรม เท่านั้นที่ยังคงได้รับโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (Approach) ตามแนวคิด ADLI เช่นเดิม

คำสำคัญ: กระบวนการจัดทำกลยุทธ์/ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ/ แนวคิด ADLI

Abstract

This research studied the approach for developing strategy development process by using the Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) and ADLI (A-Approach, D-Deployment, L-Learning, and I-Integration) of a higher education institution in Nakhon Pathom Province. It was done by a qualitative research method using secondary data which consisted of Self-Assessment Report, 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 2.1: Strategy Development in Band 3 (30 – 45%). Four Sub-categories; 2.1a(1): Strategic Planning Process,

---

ผู้ช่วยรองคณบดีฝ่ายการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาคุณภาพ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

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

\*Corresponding author: kawin.pla@mahidol.edu

Received : 6 กันยายน 2566/ Revised : 8 พฤศจิกายน 2566/ Accepted : 9 พฤศจิกายน 2566

2.1a(2): Innovation, 2.1a(3): Strategy Considerations, and 2.1a(4): Work System and Core Competency were given opportunity for improvements in the dimension of a lack of Approach of ADLI in overall requirement questions. However, the mentioned higher education institution in Nakhon Pathom Province had successfully changed opportunity for improvements of Sub-category 2.1a(1): Strategic Planning Process, 2.1a(3): Strategy Considerations, and 2.1a(4): Work System and Core Competency to strengths by using a gap closing plan. Only Sub-category 2.1a(2): Innovation still remained an opportunity for improvement in the dimension of a lack of Approach of ADLI.

**Keywords:** Strategy development processes/ EdPEX/ ADLI

## 1. บทนำ

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเศรษฐกิจของโลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร [1] การบริหารจัดการด้วยกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) เป็นแนวทางขององค์กรในการเตรียมสำหรับอนาคต ในการจัดทำกลยุทธ์ องค์กรควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร องค์กรใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเนทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต [2] ซึ่งโดยปกติทุกองค์กรจะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว แต่ปัญหาสำคัญ คือ องค์กรจะมั่นใจได้อย่างไรว่า การจัดทำกลยุทธ์ที่ดำเนินการอยู่จะนำมาซึ่งแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่องค์กรจะใช้ในการรับมือกับความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ

ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งได้มีการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีความยืดหยุ่น เน้นการแข่งขันกับตนเอง [2] มาใช้ในการพัฒนากระบวนการของสถาบัน ซึ่งเกณฑ์ EdPEX นี้ประกอบด้วยหมวดที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร จำนวน 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 กลยุทธ์ หมวด 3 ลูกค้ำ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5

บุคลากร หมวด 6 การปฏิบัติการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงนำเกณฑ์ EdPEX หมวด 2 กลยุทธ์ มาใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเกณฑ์หมวด 2 จะแบ่งเป็น 2 หมวดย่อย คือ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ แบ่งเป็น 2.1ก(1) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ 2.1ก(2) นวัตกรรม 2.1ก(3) การพิจารณากลยุทธ์ และ 2.1ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร 2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2.1ข(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมวด 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แบ่งเป็น 2.2ก(1) แผนปฏิบัติการ 2.2ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ 2.2ก(3) การจัดสรรทรัพยากร 2.2ก(4) แผนด้านบุคลากร 2.2ก(5) ตัววัดผลการดำเนินการ 2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ และ 2.2ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

เนื่องจากกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดทำกลยุทธ์ด้วยเกณฑ์ EdPEX โดยผู้วิจัยเลือกศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่นำเกณฑ์ EdPEX มาใช้ในการพัฒนากระบวนการของสถาบันเป็นระยะเวลา 14 ปี อีกทั้งผลการประเมิน EdPEX หมวด 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันก็มีคะแนนผลลัพธ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยอยู่ในแถบที่ 3 (30–45%) [3] และนอกจากศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดทำกลยุทธ์ด้วยเกณฑ์ EdPEX ผู้วิจัยยังสนใจนำแนวคิด ADLI ซึ่งเป็นแนวคิดการประเมินกระบวนการใน 4 มิติ คือ แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration) [2,4] มาใช้ในการประเมินกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ร่วมด้วย เพื่อให้ทราบแนวทางการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการดังกล่าวต่อไป

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อศึกษาผลลัพธ์ด้านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์จากการประเมิน EdPEx ระหว่างปี 2561 – 2566
2. เพื่อประเมินการบริหารคุณภาพด้านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ด้วยแนวคิด ADLI

**2. วัสดุและวิธีการ**

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data studies) ซึ่งประกอบด้วย 1) รายงานการประเมินตนเอง สถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ปี 2561 – 2566 [5] 2) รายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์ EdPEx สถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ปี 2560–2566 [3] และ 3) Thailand Quality Award Feedback Report 2019–2020 [6] แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

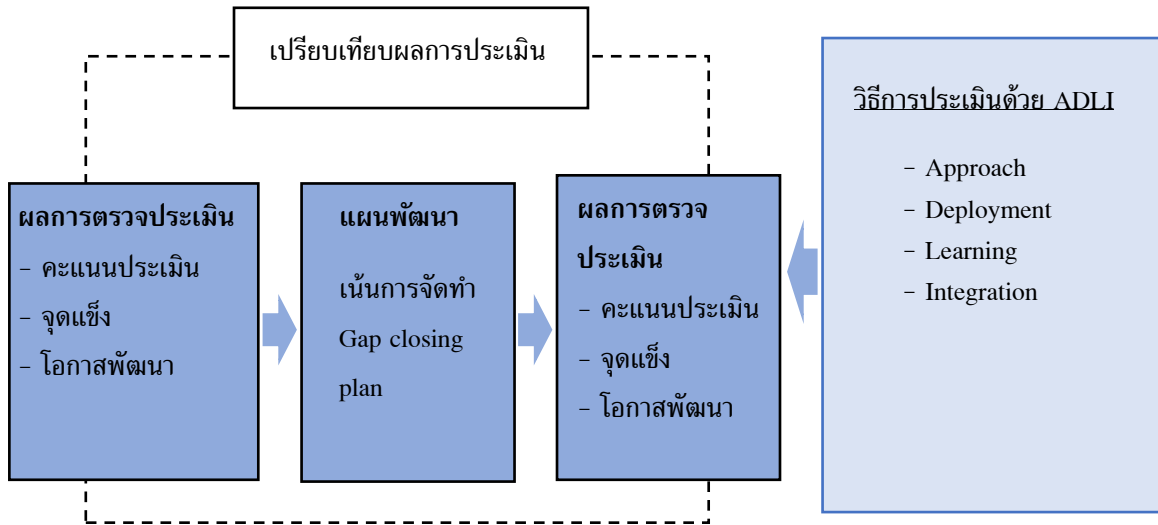
2.1 การศึกษาผลลัพธ์ด้านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์จากการประเมิน EdPEx ด้วยวิธีการวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลคะแนนประเมิน EdPEx แบบ

รายหมวด จุดแข็งหรือแนวปฏิบัติที่ดี (Strength) และโอกาสเพื่อการพัฒนา (OFI) ระหว่างปี 2561–2566

2.2 การค้นหาปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพกระบวนการด้วย ADLI ซึ่งประกอบด้วย A–Approach (แนวทาง) D–Deployment (การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ) L–Learning (การเรียนรู้) และ I–Integration (การบูรณาการ)

**กรอบแนวคิดการวิจัย**

การศึกษาครั้งนี้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาผลลัพธ์ด้านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบผลลัพธ์จากการประเมิน EdPEx ระหว่างปี 2561–2566 ซึ่งผลลัพธ์ประกอบด้วยคะแนนประเมินจุดแข็ง (Strength) และโอกาสพัฒนา (Opportunity for Improvement) และ 2) เพื่อประเมินการบริหารคุณภาพด้านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ด้วยแนวคิด ADLI ดังแสดงในภาพที่ 1



**ภาพที่ 1** กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)

เกณฑ์ EdPEx เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เจตจำนงของเกณฑ์คือการช่วยองค์กรตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ คือ 1) องค์กรดำเนินการได้อย่างที่ควรเป็นหรือไม่ 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร และ 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7

ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กรซึ่งแบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ลูกค้า (Customer) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) บุคลากร (Workforce) 6) การปฏิบัติการ (Operation) และ 7) ผลลัพธ์ (Results)

โดยสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้กำหนดระดับคะแนนรายหมวด คือ แถบที่ 1 (0-5%) แถบที่ 2 (10-25%) แถบที่ 3 (30-45%) แถบที่ 4 (5-65%) แถบที่ 5 (70-85%) และแถบที่ 6 (90-100%) [2]

## 2. แนวคิดการบริหารคุณภาพด้วย ADLI

การบริหารคุณภาพช่วยให้องค์กรสามารถเปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่กับแนวทางในการปฏิบัติที่ควรจะเป็น ทำให้องค์กรเห็นโอกาสการพัฒนาตนเอง ซึ่งในการประเมินแนวทางแต่ละด้านจะมีแนวทางที่เรียกว่า ADLI ประกอบด้วย 1) แนวทาง (Approach) เป็นวิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินกระบวนการ 2) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) คือความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองคำถามในเกณฑ์ 3) การเรียนรู้ (Learning) คือความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม และ 4) การบูรณาการ (Integration) เป็นการประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และ

การวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร [2]

## 3. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

### ผลการวิจัย

3.1 ผลลัพธ์ด้านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์จากการประเมิน EdPEX ระหว่างปี 2561-2566

จากการศึกษาผลลัพธ์คะแนนประเมิน EdPEX ของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ระหว่างปี 2561-2566 พบว่า กระบวนการหมวด 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ มีผลการประเมินอยู่ในแถบที่ 3 (30-45%) ได้รับโอกาสพัฒนาใน 4 หมวดย่อย หมวดละ 1 ข้อ โดยหมวด 2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ หมวด 2.1ก(3) การพิจารณากลยุทธ์ และ หมวด 2.1ก(4) ระบบและสมรรถนะหลักขององค์กร เป็นหมวดที่สถาบันสามารถปิด Gap ได้สำเร็จ ในขณะที่ หมวด 2.1ก(2) นวัตกรรม เป็นหมวดที่สถาบันไม่สามารถปิด Gap เรื่อง “ไม่พบว่ากระบวนการจัดทำกลยุทธ์กระตุ้นนวัตกรรมได้อย่างไร” ได้ รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลลัพธ์ด้านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์จากการประเมิน EdPEX ระหว่างปี 2561 - 2566

| เกณฑ์                               | โอกาสพัฒนา  | ผลลัพธ์จากการพัฒนา |                |
|-------------------------------------|---|--------------------|----------------|
|                                     |   | ปิด Gap ได้        | ปิด Gap ไม่ได้ |
| 2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์      | ไม่ชัดเจนถึงแนวทางที่เป็นระบบที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  | ✓                  |                |
| 2.1ก(2) นวัตกรรม                    | ไม่พบว่ากระบวนการจัดทำกลยุทธ์กระตุ้นนวัตกรรมได้อย่างไร  |                    | ✓              |
| 2.1ก(3) การพิจารณากลยุทธ์           | ไม่พบวิธีการที่ใช้รวบรวม วิเคราะห์ พัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์                              | ✓                  |                |
| 2.1ก(4) ระบบและสมรรถนะหลักขององค์กร | ไม่ชัดเจนว่ามีเกณฑ์ตัดสินใจว่าผู้ส่งมอบหรือคู่ความร่วมมือใดจะเป็นผู้ดำเนินงานในงานหลักหรืองานสนับสนุนที่สำคัญ | ✓                  |                |

### 3.2 การบริหารคุณภาพด้านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ด้วยแนวคิด ADLI

จากการศึกษาผลลัพธ์การบริหารคุณภาพด้านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ด้วยวิธีการนำแนวคิด ADLI มาผสมผสานกับข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประเมิน EdPEX ด้านโอกาสพัฒนาและจุดแข็งของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ระหว่างปี 2561 - 2566 พบว่า สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาใน

หมวด 2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เรื่อง “ไม่ชัดเจนถึงแนวทางที่เป็นระบบที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ทุกปี ตั้งแต่ปี 2561 จนถึงปี 2563 ซึ่งเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (Approach) ในคำถาม Overall requirements แต่สถาบันก็สามารถปิด Gap ข้อนี้ได้สำเร็จแล้วเปลี่ยนโอกาสพัฒนานี้เป็นจุดแข็งในการประเมินทุกปี ระหว่างปี 2562 - 2566 โดยเป็นจุดแข็งที่มีมิติคุณภาพครบ

ทั้ง 4 มิติ คือ แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration) ดังตารางที่ 2

สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในหมวด 2.1ก(2) นวัตกรรม เรื่อง “ไม่พบว่ากระบวนการจัดทำกลยุทธ์ กระตุ้นนวัตกรรมได้อย่างไร” ทุกปี ตั้งแต่ปี 2561 ถึงปี 2566 ซึ่งเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (Approach) ในคำถาม Overall Requirements นั้นหมายความว่า จนถึงปัจจุบัน สถาบันก็ยังไม่สามารถปิด Gap ข้อนี้ได้สำเร็จ ดังตารางที่ 2

ในปี 2561 สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในหมวด 2.1ก(3) การพิจารณาผลกระทบ เรื่อง “ไม่พบวิธีการที่ใช้รวบรวม วิเคราะห์ และพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์” ซึ่งเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (Approach) ในคำถาม Overall requirements แต่สถาบันสามารถปิด Gap ข้อนี้ได้สำเร็จ และเปลี่ยนโอกาสพัฒนาข้อนี้เป็นจุดแข็งในการประเมินทุกปี ตั้งแต่ปี 2562 จนถึงปี 2566 โดยเป็นจุดแข็งในมิติคุณภาพ 3 มิติ คือ แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) และการบูรณาการ (Integration) ดังตารางที่ 2

ในปี 2562 สถาบันได้รับโอกาสพัฒนาในหมวด 2.1ก(4) ระบบและสมรรถนะหลักขององค์กร เรื่อง “ไม่ชัดเจนว่ามีเกณฑ์ตัดสินใจว่าผู้ส่งมอบ หรือ คู่ความร่วมมือใดจะเป็นผู้ดำเนินงานในงานหลัก หรือ งานสนับสนุนที่สำคัญ” ซึ่งเป็นโอกาสพัฒนาในมิติการขาดแนวทาง (Approach) ในคำถาม Overall requirements แต่สถาบันสามารถปิด Gap ข้อนี้ได้สำเร็จ และเปลี่ยนโอกาสพัฒนาข้อนี้เป็นจุดแข็งในปี 2563 ในมิติคุณภาพ 3 มิติ คือ แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) และการบูรณาการ (Integration) ดังตารางที่ 2

### อภิปรายผล

1. การที่สถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัด นครปฐมสามารถพัฒนากระบวนการและปิด Gap ในหมวด 2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ จนได้รับจุดแข็งในมิติคุณภาพครบทั้ง 4 มิติ อาจเกิดจากเกณฑ์ข้อนี้เป็นเกณฑ์ที่ให้องค์การตอบคำถามที่เป็นคำถาม “อะไร” เช่น ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร เป็นการตอบคำถามแบบตรงไปตรงมา ซึ่งจะมีความง่าย

กว่าเกณฑ์ที่ให้ตอบคำถาม “อย่างไร” [7] สถาบันจึงสามารถดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประเมินได้ไม่ยากนัก

2. การเรียนรู้ (Learning) เป็นมิติคุณภาพที่ทำให้ได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากต้องอาศัยการปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้นผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดดผ่านการสร้างนวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร [7] ซึ่งสอดคล้องกับ Ruchareka Wittayawuttikul (2558) ที่กล่าวว่า การทบทวนกิจกรรมแบบ PDCA บ้างในระบบเล็ก ๆ แต่ไม่มีการทบทวนประสิทธิภาพของ Approach และไม่เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือยกระดับเป็นนวัตกรรมก็ไม่นับว่าเป็นการเรียนรู้ และต้องยอมรับว่าการเรียนรู้เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการได้ยากและไม่ค่อยสำเร็จหากกระบวนการไม่เป็น Systematic approach [8]

3. การที่สถาบันยังไม่สามารถพัฒนากระบวนการและปิด Gap ในหมวด 2.1ก(2) นวัตกรรม เรื่อง “ไม่พบว่ากระบวนการจัดทำกลยุทธ์ กระตุ้นนวัตกรรมได้อย่างไร” แสดงให้เห็นว่าสถาบันยังไม่มี ความเข้าใจเกณฑ์ข้อนี้อย่างถ่องแท้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ ศศิมา สุขสว่าง (2566) ที่ว่า อุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรให้เกิดขึ้นได้จริงประการหนึ่งคือการขาดความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมอย่างแท้จริง หลายคนมี Mindset เกี่ยวกับนวัตกรรมว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องยาก เป็นเรื่องของคนเก่ง เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นกลยุทธ์ของผู้บริหาร หรือคิดว่านวัตกรรมต้องเป็นเรื่องใหม่ที่พลิกโลก ออกมาคนต้องตื่นตื่นฮือฮา ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ผิดไปอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปก็ถือเป็นนวัตกรรมได้ และควรทำอย่างสม่ำเสมอ เพราะจะทำให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน [9] ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมจึงควรเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งคน กระบวนการ ธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และบริการอย่างต่อเนื่องจากก้าวเล็ก ๆ ทีละก้าว ทุกเดือน ทุกปี แต่สม่ำเสมอจนกลายเป็นก้าวที่ยิ่งใหญ่ สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน นั่นคือการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ เช่น บริการ ผลิตภัณฑ์ หรือ กระบวนการใหม่ ที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อผู้อื่น เศรษฐกิจ และสังคม

ตารางที่ 2 ผลการประเมินการใช้แนวคิด ADLI เพื่อการประเมินกระบวนการจัดทำกลยุทธ์

| เกณฑ์<br>EdPEx                            | ADLI | โอกาสพัฒนา  |      |      |      |      |   | จุดแข็ง   |  |   |
|---|------|---|------|------|------|------|---|---|--|---|
|   |      | 2561  | 2562 | 2563 | 2564 | 2566 | 2562  | 2563  | 2564   | 2566  |
| 2.1ก(1)<br>กระบวนการ<br>วางแผน<br>กลยุทธ์ | A    | ไม่ชัดเจนถึงแนวทางที่เป็นระบบที่องค์การ<br>จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์           |      |      |      |      | มีการประเมินการจัดทำ<br>ยุทธศาสตร์ 7 ขั้นตอน<br>การมีส่วนร่วมของผู้<br>ระดับสูงและบุคลากร   | มีการประเมินการจัดทำ<br>ยุทธศาสตร์ 6 ขั้นตอน<br>การมีส่วนร่วมของ<br>ผู้บริหาร หัวหน้างาน<br>อาจารย์และพนักงาน       | มีการประเมินการจัดทำ<br>กลยุทธ์ 6 ขั้นตอน<br>มีการกำหนดช่วงเวลา<br>ของแต่ละขั้นตอนใน<br>กระบวนการจัดทำกล<br>ยุทธ์และผู้รับผิดชอบ | มีระบบในการวางแผน<br>กลยุทธ์  |
|   | D    |   |      |      |      |      | มีการปรับปรุงรูปแบบ<br>การทำแผน เพิ่มการมี<br>ส่วนร่วมของผู้<br>ระดับสูงและบุคลากร  |   |  |   |
|   | L    |   |      |      |      |      |   | ปรับปรุงการทำแผนโดย<br>จัดเสวนา สืบค้นและ<br>วิเคราะห์ข้อมูลจากผู้<br>มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดม<br>สมอง ประเมินกิจกรรม |  |   |
| 2.1ก(2)<br>นวัตกรรม                       | A    | ไม่พบว่ากระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่กระตุ้นนวัตกรรมได้อย่างไร                           |      |      |      |      | สามารถกำหนด<br>วิสัยทัศน์ พันธกิจ<br>เป้าประสงค์ และ<br>ยุทธศาสตร์ โดยมีกรอบ<br>ระยะเวลาของแผนระยะ<br>สั้นระยะยาว                         |   |  |   |
|   | A    | ไม่มีวิธีการที่ใช้<br>รวบรวม พัฒนา<br>สารสนเทศที่<br>เกี่ยวข้องกับ<br>วางแผนกลยุทธ์ |      |      |      |      | มีการรวบรวมสารสนเทศ<br>ภายในภายนอกเพื่อ<br>วางแผนกลยุทธ์ใช้ปัจจัย<br>หลัก คือ การมีส่วนร่วม<br>ข้อมูลที่เป็นจริง และ<br>หลักการที่ถูกต้อง |   |  |   |
| 2.1ก(3)<br>การพิจารณา<br>กลยุทธ์          | A    | ไม่มีวิธีการที่ใช้<br>รวบรวม พัฒนา<br>สารสนเทศที่<br>เกี่ยวข้องกับ<br>วางแผนกลยุทธ์ |      |      |      |      | มีการรวบรวมสารสนเทศ<br>ภายในภายนอกเพื่อ<br>วางแผนกลยุทธ์ใช้ปัจจัย<br>หลัก คือ การมีส่วนร่วม<br>ข้อมูลที่เป็นจริง และ<br>หลักการที่ถูกต้อง |   |  |   |
|   | A    | ไม่มีพบว่ากระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่กระตุ้นนวัตกรรมได้อย่างไร                         |      |      |      |      | มีการใช้สารสนเทศ<br>ภายในภายนอกเพื่อ<br>กำหนดความ<br>ได้เปรียบ ความ<br>ท้าย และโอกาสเชิง<br>กลยุทธ์                                       |   |  |   |
|   |      |   |      |      |      |      |   |   |  | ใช้หลัก 4R และ<br>SWOT เพื่อวิเคราะห์<br>สถานการณ์และ<br>กำหนดเป้าหมายระยะ<br>สั้น ระยะยาว โอกาส<br>และความเสี่ยง |
|   |      |   |      |      |      |      |   |   |  | มีแนวทางในการ<br>รวบรวมและวิเคราะห์<br>ข้อมูลที่มีความสำคัญ<br>ในการจัดทำแผน<br>กลยุทธ์                           |

ตารางที่ 2 ผลการประเมินการใช้แนวคิด ADLI เพื่อการประเมินกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (ต่อ)

| เกณฑ์<br>EdPEx                                     | ADLI | โอกาสพัฒนา |  |      |      |      | จุดแข็ง |                                      |      |   |      |      |   |
|--|------|------------|--|------|------|------|---------|--------------------------------------|------|---|------|------|---|
|  |      | 2561       | 2562   | 2563 | 2564 | 2566 | 2562    | 2563                                 | 2564 | 2566  | 2566 |      |   |
| 2.1ก(3)<br>การพิจารณา<br>กลยุทธ์                   | D    |            |  |      |      |      |         | มีระบบสารสนเทศที่ใช้<br>จัดการข้อมูล | 2563 | ใช้ SWOT analysis, PEST,<br>GAP analysis เพื่อจัดทำ<br>สารสนเทศในการวิเคราะห์จุด<br>แข็งจุดอ่อน สมรรถนะหลัก   | 2564 | 2566 | มีการมอบหมายให้<br>รองคณบดีที่เกี่ยวข้อง<br>รับผิดชอบ                           |
|  | I    |            |  |      |      |      |         |                                      |      |   |      |      | คำนึงถึงความเสี่ยง<br>จากสภาพลิขพันธ์ทาง<br>ธุรกิจและความท้าทาย<br>ที่ต้องเผชิญ |
| 2.1ก(4)<br>ระบบและ<br>สมรรถนะ<br>หลักของ<br>องค์กร | A    |            | ไม่ชัดเจนว่ามีเกณฑ์<br>ตัดสินใจว่าผู้ส่ง<br>มอบ ผู้ความ<br>ร่วมมือได้จะเป็นผู้<br>ดำเนินงานในงาน<br>หลัก งานสนับสนุน<br>ที่สำคัญ |      |      |      |         |                                      |      | มีการตัดสินใจว่า<br>กระบวนการที่สำคัญใดจะ<br>ดำเนินการโดยบุคลากร<br>ขององค์กรและ<br>กระบวนการหลักใด<br>ต้องการผู้ส่งมอบภายนอก<br>หรือผู้ความร่วมมือ |      |      |   |
|  | D    |            |  |      |      |      |         |                                      |      | ออกแบบระบบงานโดย<br>คำนึงถึงสมรรถนะหลัก<br>ขององค์กรและการ<br>แสวงหาสมรรถนะของ<br>ผู้ความร่วมมือ  |      |      |   |
|  | I    |            |  |      |      |      |         |                                      |      | โดยพิจารณาสมรรถนะ<br>จากผลลัพธ์ด้านลูกค้า<br>บุคลากร และองค์การตาม<br>แผนกลยุทธ์  |      |      |   |

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยที่พบว่าในการพัฒนากระบวนการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประเมิน EdPEx และความพยายามในการปิด Gap ในแต่ละหมวดของเกณฑ์ EdPEx เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการพัฒนา ทั้งนี้ สถาบันอาจจะเริ่มจากการทำความเข้าใจเกณฑ์เพื่อให้สามารถตอบคำถาม Overall Requirement ของเกณฑ์ให้ได้ก่อน เพื่อให้มี Approach ที่เด่นชัดขึ้น แล้วจึงแสวงหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ที่มุ่งเน้นไปที่การยกระดับกิจกรรมที่สร้างคุณค่าสูงสุดให้กับลูกค้า และทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น [10] โดยอาจจะใช้วิธีการเพิ่มมิติคุณภาพตามแนวคิด ADLI ทีละ 1 มิติในแต่ละปีในการดำเนินการปิด Gap ของแต่ละหมวดแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อไม่ให้ผู้ดำเนินงานต้องมีการเหนื่อยที่หนักเกินไปและเกิดความท้อแท้ในการพัฒนากระบวนการ

### 4. เอกสารอ้างอิง

- จินตนา บุญบงการ. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2556.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563 - 2564. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน); 2562.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. รายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) วิทยาลัยนานาชาติ [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [เข้าถึงเมื่อ 10 สิงหาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/SXtyd>
- พสุ เดชะรินทร์. ADLI ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 10 สิงหาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/rgTGR>
- วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล. รายงานการประเมินตนเอง วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [เข้าถึงเมื่อ 10 สิงหาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/SXtyd>
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. Thailand Quality Award – Feedback Report 2019 – 2020 [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [เข้าถึงเมื่อ 10 สิงหาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/SXtyd>
- มหาวิทยาลัยมหิดล. การตรวจประเมินกระบวนการด้วยเกณฑ์ EdPEx [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/84jNq>
- Ruchareka Wittayawuttikul. ADLI และ SIPOC คืออะไร? [อินเทอร์เน็ต]. 2558 [เข้าถึงเมื่อ 28 สิงหาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/II8fE>
- ศศิมา สุขสว่าง. การพัฒนานวัตกรรมในองค์กร Innovation in Organization [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [เข้าถึงเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/ERmby>
- ชลธิชา จำรัสพร. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคืออะไร? [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/Z4mT1>