

# สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา

Office of Educational Quality Development

## รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

Educational Criteria for Performance  
Excellence: EdPEX

ประจำปี 2567

# สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา

Office of Educational Quality Development

## รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

Educational Criteria for Performance  
Excellence: EdPEX

ประจำปี 2567



# คำนำ

รายงานการดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEx ของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นบันทึกผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่สะท้อนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ที่มีประสิทธิผล มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตลอดจนเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาและยกระดับคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ของคณะผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาจนถึงทีมงานสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน พวกเราได้ร่วมแรงร่วมใจในการผลักดันให้องค์กรของเราก้าวสู่ความเป็นเลิศ เป็นหน่วยงานสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนคุณภาพและการดำเนินการตามพันธกิจด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผ่านการนำเกณฑ์ EdPEx มาเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนา พวกเราเชื่อมั่นว่า การพัฒนาตามหลักการและแนวทางของ EdPEx ไม่ใช่เพียงแค่เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินผล แต่เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน และที่สำคัญที่สุด คือการมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน ชุมชน ประเทศชาติ และสังคมโดยรวม

รายงานฉบับนี้มิได้เป็นเพียงเอกสารที่สะท้อนผลการดำเนินงานในช่วงเวลาหนึ่ง แต่เป็นบันทึกของความพยายามและความมุ่งมั่นขององค์กรที่ขับเคลื่อนโดยวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลและผลลัพธ์ที่ได้นำเสนอในรายงานนี้จึงมิได้เป็นเพียงตัวเลขหรือสถิติ แต่เป็นหลักฐานของการเติบโต การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาของพวกเรา

ขอขอบคุณบุคลากรทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานนี้ และขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนที่ร่วมเดินทางไปกับเราในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ เราหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นแนวทางและแรงบันดาลใจให้แก่หน่วยงานของพวกเรา และหน่วยงานอื่นๆ ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่สังคมอย่างยั่งยืนต่อไป



รศ.นพ.อนวัช วิเศษบริสุทธิ์

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วันศุกร์ที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568

# สารบัญ

1

โครงสร้างองค์กร

33

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

1

หมวด 1 การนำองค์กร

42

หมวด 5 บุคลากร

12

หมวด 2 กลยุทธ์

55

หมวด 6 การปฏิบัติการ

23

หมวด 3 ลูกค้า

65

หมวด 7 ผลลัพธ์

# สารบัญรูป

|            |   |      |
|------------|---|------|
| OP1:       | ผลิตภัณฑ์สำคัญ สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา   | I    |
| OP2:       | พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก และวัฒนธรรมองค์กร สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา   | II   |
| OP3:       | บุคลากรของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา  | III  |
| OP4:       | กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานต่างๆ ที่สำคัญ  | IV   |
| OP5:       | โครงสร้างองค์กรของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน  | IV   |
| OP6:       | ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา   | V    |
| OP7:       | ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา   | V    |
| OP8:       | ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา   | VI   |
| OP9:       | การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา   | VII  |
| OP10:      | บริบทเชิงกลยุทธ์ของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา   | VIII |
| รูป 1.1-1: | ระบบนำองค์กรสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา CMU-EQD Leadership System  | 2    |
| รูป 1.1-2: | กระบวนการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมโดยทีมบริหาร EQD Communication Process   | 4    |
| รูป 1.1-3: | กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายองค์กรไปสู่การปฏิบัติ EQD Focus Framework   | 6    |
| รูป 1.2-1: | ระบบกำกับดูแลองค์กร EQD Governance System   | 7    |
| รูป 1.2-2: | ระบบ EQD Risk Management System   | 9    |
| รูป 2.1-1: | กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ EQD Strategic Planning Process, SPP และกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของ EQD ไปสู่การปฏิบัติ EQD Strategic Deployment Process, SDP | 13   |
| รูป 2.1-2: | ข้อมูล สารสนเทศ ที่รวบรวม และวิเคราะห์ เพื่อใช้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ – EQD Strategic Information   | 14   |
| รูป 2.1-3: | แผนกลยุทธ์ 4C: Education Strategic Partner วาระบริหาร 2565 – 2569   | 17   |
| รูป 2.2-1: | แผนปฏิบัติการสำคัญของ EQD เพื่อสนับสนุนการบรรลุแผนกลยุทธ์ 4C: Education Strategic Partner   | 18   |
| รูป 2.2-2: | แผนด้านบุคลากรสำคัญ ที่สนับสนุนแผนปฏิบัติการสำคัญ ตามแผนกลยุทธ์ 4C ของ EQD  | 21   |
| รูป 3.1-1: | ระบบค้นหาข้อมูลและสารสนเทศสำคัญจากลูกค้า EQD VOC  | 24   |
| รูป 3.1-2: | ช่องทางการรับฟัง การมีปฏิสัมพันธ์ และการสังเกตลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, EQD VOC Channel  | 25   |
| รูป 3.1-3: | ช่องทางการรับฟังผู้มีโอกาสเป็นลูกค้าของ EQD   | 26   |
| รูป 3.1-4: | กระบวนการกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ EQD Product Offering   | 28   |
| รูป 3.2-1: | กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า EQD Customer Relationship Management   | 29   |
| รูป 3.2-2: | EQD CRM   |      |

|  |    |
|--|----|
| รูป 3.2-2: ช่องทางการให้บริการสืบค้นสารสนเทศและการรับการสนับสนุน EQD Customer Support System   | 30 |
| รูป 3.2-3: แนวทางสำคัญในการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า EQD  | 32 |
| รูป 4.1-1: ระบบการติดตามผลการดำเนินงาน EQD Performance Monitoring and Review (PMR)   | 34 |
| รูป 4.2-1: กระบวนการและแนวปฏิบัติที่สำคัญในการบริหารจัดการคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ EQD   | 37 |
| รูป 4.2-2: กระบวนการสำคัญ เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศของ EQD มีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้งาน ทุกกลุ่ม  | 38 |
| รูป 4.2-3: การบริหารจัดการความรู้ EQD Knowledge Management, EQD KM   | 39 |
| รูป 4.2-4: แนวทางบริหารจัดการนวัตกรรม EQD Innovation Management System   | 41 |
| รูป 5.1-1: ระบบประเมินความต้องการด้านบุคลากร EQD Human Resource Management (HRM)   | 43 |
| รูป 5.1-2: กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรใหม่ EQD  | 45 |
| รูป 5.1-3: แนวทางสำคัญในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน  | 47 |
| รูป 5.1-4: การบริหารจัดการด้านสุขภาพ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ของบุคลากร  | 48 |
| รูป 5.2-1: วัฒนธรรมองค์กร EQD เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง ผลการดำเนินการที่ดี บุคลากร มีความผูกพัน  | 51 |
| รูป 5.2-2: ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร EQD Performance Management System (PMS)   | 52 |
| รูป 5.2-3: การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน EQD Competency Level   | 54 |
| รูป 6.1-1: แนวทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงาน EQD Product & Process Design (PPD) และ แนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติ EQD Product & Process Implementation (PPI) | 56 |
| รูป 6.1-2: เครื่องมือในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดสำคัญ EQD Story Board   | 57 |
| รูป 6.1-3: กระบวนการทำงาน กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของ EQD และข้อกำหนดสำคัญของ กระบวนการ   | 58 |
| รูป 6.1-4: เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ EQD PDCA  | 61 |
| รูป 6.2-1: แนวทางบริหารจัดการเครือข่ายอุปทาน EQD Supply Network Management (SNM)   | 62 |
| รูป 7.1-1: หลักสูตรที่ EQD สนับสนุนการพัฒนาหรือปรับปรุงตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย  | 66 |
| รูป 7.1-2: ผลการประเมินความพึงพอใจผู้ใช้นิติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่  | 66 |
| รูป 7.1-3: ภาวะการมีงานทำของบัณฑิต   | 66 |
| รูป 7.1-4: ผลการประเมินสมรรถนะ CMU Student DNA   | 66 |
| รูป 7.1-5: หลักสูตรแบบบูรณาการที่ EQD ช่วยสนับสนุนและพัฒนาขึ้นใหม่ (ในระดับ ป.ตรี)   | 67 |
| รูป 7.1-6: หลักสูตรที่เกิดจากความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกแบบ CBPM ที่ EQD ช่วยสนับสนุน และพัฒนาขึ้นใหม่  | 67 |

|   |    |
|---|----|
| รูป 7.1-7: จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล (สะสม)                           | 67 |
| รูป 7.1-8: ร้อยละการรับเข้าศึกษาจริงเทียบกับแผนการรับเข้าศึกษา                              | 67 |
| รูป 7.1-9: ร้อยละของบัณฑิตที่ตอบแบบสอบถามภาวะการมีงานทำ                                     | 68 |
| รูป 7.1-10: จำนวนอาจารย์ที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาที่จัดขึ้นโดย EQD (นับซ้ำ)                 | 68 |
| รูป 7.1-11: ร้อยละของอาจารย์ที่มีแนวโน้มนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผลการประเมิน | 68 |
| โครงการพัฒนาอาจารย์   |    |
| รูป 7.1-12: ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงตามรอบระยะเวลา                             | 68 |
| รูป 7.1-13: ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการตรวจหลักสูตรหลังจากได้รับเล่มหลักสูตร                  | 69 |
| รูป 7.1-14: จำนวนครั้งข้อผิดพลาดของการตรวจหลักสูตร  | 69 |
| รูป 7.1-15: ระยะเวลาเฉลี่ยในการส่งคืนรายงาน QA ไปยังหลักสูตร                                | 69 |
| รูป 7.1-16: ระยะเวลาในการตรวจประเมินหลักสูตร (วันทำการ)                                     | 69 |
| รูป 7.1-17: Unit Cost ต่ออาจารย์ 1 คน   | 70 |
| รูป 7.1-18: ยอดการเข้าถึงต่อเงินที่ลงไป ต้นทุนต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรม CMU Open House        | 70 |
| Online (Facebook)   |    |
| รูป 7.1-19: จำนวนอุบัติเหตุด้านความปลอดภัย  | 70 |
| รูป 7.1-20: ผลการสำรวจความมั่นใจของบุคลากรต่อความปลอดภัยในที่ทำงาน                          | 70 |
| รูป 7.1-21: ร้อยละของบุคลากรที่ตรวจสุขภาพประจำปี  | 70 |
| รูป 7.1-22: ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการซ้อมแผนอัคคีภัย                                    | 70 |
| รูป 7.1-23: อัตราความตรงต่อเวลาในการจัดส่งจาก Supplier (On-Time Delivery Rate)              | 71 |
| รูป 7.1-24: จำนวน MOU ด้านวิชาการในระดับหลักสูตร  | 71 |
| รูป 7.2-1: คะแนนความพึงพอใจต่อกระบวนการ QA ของผู้ตรวจประเมิน                                | 71 |
| รูป 7.2-2: คะแนนความพึงพอใจของอาจารย์ต่อการอบรมพัฒนาอาจารย์ที่จัดโดย EQD                    | 71 |
| รูป 7.2-3: คะแนนความพึงพอใจของนักเรียนต่อ CMU Open House                                    | 72 |
| รูป 7.2-4: คะแนนความพึงพอใจของส่วนงานวิชาการต่อการดำเนินงานด้านการตลาดของ EQD               | 72 |
| รูป 7.2-5: ความพึงพอใจของนักเรียนต่อกิจกรรมของ EQD : CMU Campus Tour                        | 72 |
| รูป 7.2-6: ความพึงพอใจของโรงเรียนคุณครูแนะนำต่อกิจกรรมของ EQD                               | 72 |
| รูป 7.2-7: จำนวนข้อร้องเรียนต่อการทำงานของ EQD ในระบบ CMU VOC                               | 72 |
| รูป 7.2-8: จำนวนอาจารย์ผู้ตรวจประเมิน CMU QA Curriculum                                     | 73 |
| รูป 7.2-9: คะแนนความผูกพันของอาจารย์ที่เข้าร่วมอบรม (การแนะนำต่อ)                           | 73 |
| รูป 7.2-10: คะแนนความผูกพันของอาจารย์ที่เข้าร่วมอบรม (ความต้องการใช้บริการซ้ำ)              | 73 |
| รูป 7.3-1: อัตราส่วนบุคลากรต่อภาระงาน   | 74 |
| รูป 7.3-2: การวัดระดับความสามารถและทักษะของบุคลากร - Competency Level                       | 74 |
| รูป 7.3-3: ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศในการทำงาน                                  | 74 |
| รูป 7.3-4: ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน                                 | 74 |
| รูป 7.3-5: ระดับความเครียดและภาวะสุขภาพจิตของบุคลากร  | 74 |
| รูป 7.3-6: ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Teamwork and          | 74 |
| Interpersonal Relations Index)  |    |
| รูป 7.3-7: ระดับความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)   | 75 |

|   |    |
|---|----|
| รูป 7.3-8: ระดับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (Career Progression Index)  | 75 |
| รูป 7.3-9: ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร  | 75 |
| รูป 7.3-10: ระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement Score)  | 75 |
| รูป 7.3-11: อัตราการลาออกของบุคลากร (Employee Turnover Rate)  | 75 |
| รูป 7.3-12: อัตราการเข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากร (Employee Participation in Development Programs)                            | 76 |
| รูป 7.3-13: อัตราการเข้าร่วมอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training Participation Rate)   | 76 |
| รูป 7.3-14: ชั่วโมงเฉลี่ยของการพัฒนาต่อบุคลากร (Average Training Hours per Employee)  | 76 |
| รูป 7.3-15: ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อโครงการพัฒนา (Employee Satisfaction with Development Programs)                     | 76 |
| รูป 7.4-1: ผลการประเมินทีมบริหาร ความสามารถในการบริหาร  | 77 |
| รูป 7.4-2: ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อทีมบริหาร  | 77 |
| รูป 7.4-3: ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อทีมบริหารในด้านต่างๆ ที่สำคัญ   | 77 |
| รูป 7.4-4: ระดับความเข้าใจของบุคลากรต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร   | 77 |
| รูป 7.4-5: ผลการประเมินวัฒนธรรมองค์กร Teamwork / Safe / Transparency  | 77 |
| รูป 7.4-6: อัตราการรายงานข้อร้องเรียนหรือประเด็นจริยธรรมภายในองค์กร   | 78 |
| รูป 7.4-7: ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบทางการเงินขององค์กร - สำนักฯ ตรวจสอบ   | 78 |
| รูป 7.4-8: ระดับคะแนนความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ   | 78 |
| รูป 7.4-9: ผลลัพธ์ของการตรวจสอบภายในและภายนอกเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย   | 78 |
| รูป 7.4-10: จำนวนข้อร้องเรียนทางกฎหมาย หรือข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับที่ได้รับจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  | 78 |
| รูป 7.4-11: ระดับคะแนนความเสี่ยงทางด้านจริยธรรม   | 79 |
| รูป 7.4-12: ผลลัพธ์ของการตรวจสอบภายในและภายนอกเกี่ยวกับการปฏิบัติตามจริยธรรม  | 79 |
| รูป 7.4-13: จำนวนข้อร้องเรียนทางจริยธรรมหรือข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับที่ได้รับจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 79 |
| รูป 7.4-14: จำนวนโรงเรียนที่สำนักฯ สนับสนุนให้มาเข้าร่วมงานตลาดนัดหลักสูตร  | 79 |
| รูป 7.5-1: จำนวนเงินงบประมาณที่สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้รับจัดสรร   | 80 |
| รูป 7.5-2: อัตราการใช้จ่ายตามแผนงบประมาณ  | 80 |
| รูป 7.5-3: งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ มช.  | 80 |
| รูป 7.5-4: จำนวนครั้งที่ให้บริการคลินิกหลักสูตร   | 81 |
| รูป 7.5-5: จำนวนส่วนงานที่รับบริการคลินิกหลักสูตร   | 81 |
| รูป 7.5-6: จำนวนผู้ติดตาม Facebook: CMU Open House  | 81 |
| รูป 7.5-7: จำนวนครูแนะแนวที่เข้าร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับ มช.   | 81 |



# โครงสร้างองค์กร

## P.1 ลักษณะองค์กร

### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (EQD) เริ่มดำเนินการในปี 2542 ในรูปแบบโครงการศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยเป็นฐานการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ในปี 2546 ได้รับการจัดตั้งเป็นสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาทั่วทั้งมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น และได้รับการจัดตั้งเป็นสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2548 เพื่อรองรับงานการส่งเสริมมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา โดยหลอมรวมกองบริการการศึกษา สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา และงานวิจัยสถาบันและสารสนเทศกองแผนงานเข้าด้วยกัน มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง คือ “เป็นกลไกในการพัฒนาระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร คณาจารย์ ตลอดจนการประกันคุณภาพการศึกษา” ในปี 2567 ตามนโยบายปรับโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดการควบรวมส่วนหนึ่งของบัณฑิตวิทยาลัยในด้านส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ EQD ปัจจุบัน มีสถานะเป็นส่วนงานอื่นในโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**ก(1) ผลិតภัณฑ:** EQD ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นส่วนงานที่มีบทบาทในการให้การสนับสนุนหลักสูตรและกระบวนการทำงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรในระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต่อมาในปี 2566 ได้ทำการปรับบทบาท (Reprofile) ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ภายหลังจากการปรับหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยไปเป็นวิทยาลัยพหุวิทยาการและสหวิทยาการ ส่งผลให้ EQD ได้รับมอบหมายให้ดูแลหลักสูตรในระดับบัณฑิตศึกษาเพิ่มเติม ในปัจจุบัน ผลิตภัณฑที่สำคัญของ EQD สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ได้รับการทบทวนใหม่ และเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังรูป OP1

#### รูป OP1: ผลิตภัณฑสำคัญ สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา

| ผลิตภัณฑ  | กลุ่มลูกค้า              | กลไกการส่งมอบ  |
|---|--------------------------|--|
| 1. การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพหลักสูตร <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรระดับปริญญาตรี</li> <li>หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา</li> </ul> | ส่วนงานวิชาการ           | <ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ เปิด ปรับปรุง ปิด หลักสูตร เพื่อให้หลักสูตรมีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม</li> <li>สนับสนุนการรับรองมาตรฐานของหลักสูตรจากหน่วยงานภายนอก</li> </ul> |
| 2. การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน <ul style="list-style-type: none"> <li>การรับรองมาตรฐานจากภายนอก</li> </ul>                                     | ส่วนงานวิชาการ           | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำกับ ประเมินคุณภาพหลักสูตร เพื่อให้หลักสูตรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>  |
| 3. การพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร  | อาจารย์, บุคลากรสนับสนุน | <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนในด้านการพัฒนาคุณภาพหลักสูตร</li> <li>พัฒนาอาจารย์ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา</li> </ul>   |
| 4. การทำการตลาดให้กับหลักสูตร   | ส่วนงานวิชาการ           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินกิจกรรมการตลาดเชิงรุก Online ให้กับหลักสูตร</li> <li>ดำเนินกิจกรรมการตลาดแบบ On Site ให้กับหลักสูตร</li> </ul>  |

ผลิตภัณฑ์ทั้ง 4 ของ EQD สนับสนุนคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลการดำเนินการของหลักสูตรทุกหลักสูตรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตลอดจนวงจรชีวิตของหลักสูตร ตั้งแต่การพัฒนา เปิดหลักสูตร การทำการตลาดเพื่อสนับสนุนให้หลักสูตรมีนักศึกษาตามที่หลักสูตรประสงค์ การพัฒนาอาจารย์ การประกันคุณภาพหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร ไปจนถึงการปิดหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรใหม่อีกครั้งให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและตรงกับความต้องการของผู้เรียน ตลาดแรงงาน และสังคม ทำให้ผลิตภัณฑ์ทั้ง 4 นี้ ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของ EQD ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นำไปสู่การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกไปเพื่อพัฒนาและสร้างความยั่งยืนให้กับสังคม

**ก(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม:** สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดำเนินการทบทวนบทบาทหน้าที่ ทิศทางของ EQD เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ภายใต้แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ระยะที่ 13 (แผนฯ 13) โดยใช้ระบบการพัฒนาแผนกลยุทธ์สำนัก (EQD-SPP) ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี การทบทวนในปี 2565 ทำให้ EQD ปรับบทบาทมาเป็น “Education Strategic Partner” ทำหน้าที่สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างเต็มศักยภาพ โดยมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก และวัฒนธรรมองค์กรของ EQD ที่ได้รับการทบทวนและปรับปรุงขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางของ EQD ที่เปลี่ยนไป ดังรูป OP2

**รูป OP2: พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก และวัฒนธรรมองค์กร สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา**

|   |   |
|---|---|
| <b>พันธกิจ</b>  | <b>เป้าหมายวิสัยทัศน์</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้ส่วนงานวิชาการพัฒนาหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ เป็นสากล และตรงกับความต้องการของผู้เรียน และตลาดแรงงานเพื่อพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน</li> <li>พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล</li> <li>สนับสนุนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านการศึกษาของ มช. อย่างเป็นระบบและยั่งยืน</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียน มช. และสังคมผ่านหลักสูตรที่ได้ยกระดับโดย EQD มูลค่า <math>SRROI &gt; 1,500</math> ล้านบาท</li> <li>หลักสูตรได้รับการยกระดับโดยใช้กระบวนการนวัตกรรมด้านหลักสูตรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ มช. มากกว่า 30% ของหลักสูตรทั้งหมด</li> <li>พัฒนาระบบและกระบวนการทำงานอย่างยั่งยืน ได้รับการประเมิน EdPEX มากกว่า 300 คะแนน</li> </ol> |
| <b>วิสัยทัศน์</b>   | <b>ค่านิยม - ปรับมาใช้ค่านิยมของ มช. E-CMU</b>  |
| ยกระดับคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่สู่ความเป็นเลิศ เพื่อสร้างคุณค่าต่อสังคมอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม  | E: Excellence การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ<br>C: Community Engagement การเชื่อมชุมชนใช้สังคม<br>M: Morality การยึดหลักธรรมาภิบาล<br>U: Unity รวมพลังเป็นหนึ่งเดียว ทำงานเป็นทีม   |
| <b>สมรรถนะหลัก</b>  | <b>วัฒนธรรมองค์กร - ปรับมาใช้วัฒนธรรมของ มช.</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>ความเชี่ยวชาญด้านมาตรฐานหลักสูตร</li> <li>การบริหารความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เหนือกว่าความคาดหวัง</li> </ol>   | ร่วมด้วยช่วยกัน   |

**ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร:** สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีบุคลากรตามอัตรากำลัง ปัจจุบันรวมทั้งหมด 42 คน แบ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ 3 คน เลขานุการสำนักฯ มีหัวหน้าฝ่าย 3 คน และมีบุคลากรปฏิบัติงานจำนวน 34 คน จากเดิมในปี 2566 EQD มีบุคลากร 26 คน ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทำให้ได้รับการจัดสรรกรอบอัตรากำลังเพิ่มเติม ได้แก่ รับอัตรากำลังย้ายและตัดโอนพนักงานมหาวิทยาลัยจากสังกัดบัณฑิตศึกษาอีก 4 คน และจัดสรรอัตรากำลังเพิ่มเติมเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การศึกษาอีกจำนวนมาก EQD มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการค้นหาปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน และสำรวจความผูกพันเป็นประจำทุกปี โดยใช้กระบวนการ CMU VOC ที่มหาวิทยาลัยกำหนด และนำปัจจัยผูกพันที่สำคัญมาพัฒนาเป็นแผนการดำเนินการในด้านบุคลากรประจำปี EQD มีลักษณะการทำงานเป็นงานในสำนักงาน ทำให้ไม่มีข้อกำหนดพิเศษในด้านสุขภาพและความปลอดภัย และ EQD เป็นหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงใช้สภาพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นตัวแทนเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับมหาวิทยาลัย ข้อมูลสำคัญของบุคลากร EQD แสดงดังรูป OP3

**รูป OP3: บุคลากรของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ข้อมูล ณ วันที่ 12 ธันวาคม 2566)**

| ฝ่าย              | จำนวน | %   | เพศ |      |              |       |                  | ปัจจัยผูกพันที่สำคัญ  |
|-------------------|-------|-----|-----|------|--------------|-------|------------------|---|
|                   |       |     | ชาย | หญิง | ต่ำกว่าป.ตรี | ป.ตรี | ป.โท หรือสูงกว่า |   |
| ผู้บริหาร         | 4     | 10% | 3   | 1    | -            | -     | 4                | การบริหารจัดการองค์กรที่ดี<br>การทำงานที่มีคุณค่า ได้รับการยอมรับ         |
| เลขานุการ         | 1     | 3%  | -   | 1    | -            | -     | 1                | การพัฒนาองค์กร และเพื่อนร่วมงาน<br>การทำงานที่มีคุณค่า ได้รับการยอมรับ    |
| หัวหน้าฝ่าย       | 3     | 7%  | -   | 3    | -            | 1     | 2                | การพัฒนาองค์กร และเพื่อนร่วมงาน<br>การทำงานที่มีคุณค่า ได้รับการยอมรับ    |
| บุคลากรปฏิบัติงาน | 34    | 80% | 5   | 14   | 1            | 14    | 4                | การทำงานที่มีคุณค่า ได้รับการยอมรับ<br>สิทธิสวัสดิการและการดูแลด้านสุขภาพ |
| รวมทั้งหมด        | 42    | 100 | 7   | 18   | 1            | 16    | 8                |   |

**ก(4) สิ้นทรัพย์:** EQD มีสิ้นทรัพย์และเทคโนโลยีที่สำคัญในการสนับสนุนการดำเนินการ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่ สำนักงาน ห้องประชุมและระบบประชุมทางไกล พร้อมด้วยอุปกรณ์คอมพิวเตอร์สำหรับบุคลากรทุกคน ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง องค์กรความรู้ด้านการพัฒนาและสนับสนุนหลักสูตรที่เก็บไว้ในระบบ EQD-KM และ EQD Media Corner บนเว็บไซต์ EQD, ระบบปฏิบัติการที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ในการดำเนินการ ได้แก่ ระบบประกันคุณภาพการศึกษา QADe, ระบบติดตามผลการดำเนินการสำคัญในด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ QAGIF, ระบบการประชุมสภาวิชาการ และคณะกรรมการบริหารและประสานงานวิชาการออนไลน์ E-Meeting

**ก(5) สภาวะแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ:** EQD ดำเนินการภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการทำงานตามที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่กำหนด เพื่อให้เกิดความโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ EQD ทุกกลุ่ม ในส่วนของผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบให้กับลูกค้า EQD ดำเนินการภายใต้มาตรฐานที่ สป.อว. กำหนด เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่า หลักสูตรทุกหลักสูตรที่ EQD ให้การสนับสนุนจะได้มาตรฐาน และส่งเสริมให้ผู้เรียนที่ศึกษาในหลักสูตรสำเร็จการศึกษาออกไปเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม โดยกฎระเบียบที่สำคัญ แสดงดังรูป OP4

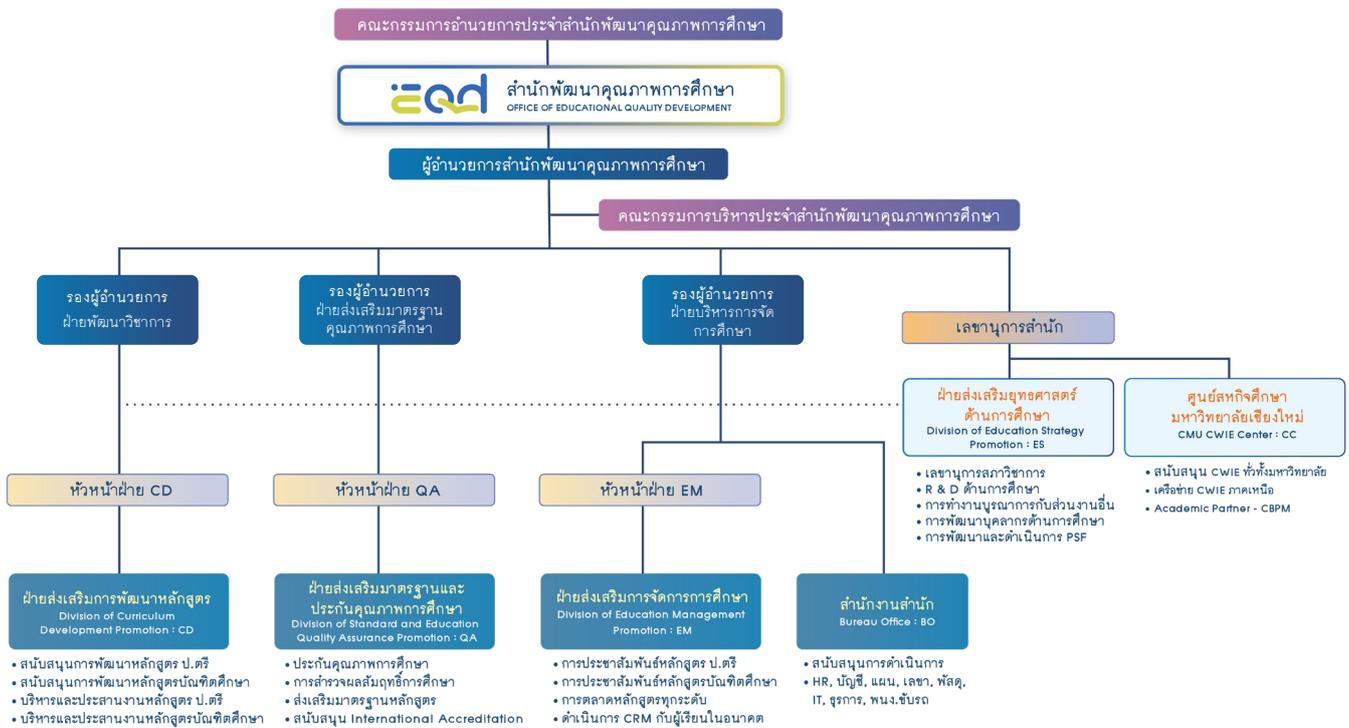
รูป OP4: กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่างๆ ที่สำคัญ

| การทำงานและการบริหารงาน  | กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>พ.ร.บ. ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.2554</li> <li>พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2551</li> <li>พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560</li> <li>ข้อบังคับ มช. ว่าด้วยการบริหารการเงิน พ.ศ.2551</li> <li>ข้อบังคับ มช. ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล</li> <li>พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 (PDPA)</li> <li>คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศ กมอ. ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการอุดมศึกษาและการประกันคุณภาพตาม พ.ร.บ. การอุดมศึกษา พ.ศ.2562</li> <li>ประกาศ กมอ. เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ.2565</li> <li>ประกาศ กมอ. เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ เพื่อส่งเสริมการบรรลุผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ ตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2566</li> <li>ข้อบังคับ มช. ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา และข้อบังคับเกี่ยวกับการประเมินการเรียนการสอน พ.ศ.2551</li> </ul> |

**ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร**

**ข(1) โครงสร้างองค์กร:**

OP5: โครงสร้างองค์กรของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน (Reprofile เมื่อ พฤศจิกายน พ.ศ. 2566)



EQD มีผู้อำนวยการเป็นผู้นำสูงสุด มีวาระการบริหารงาน 4 ปี ได้รับการแต่งตั้งและขึ้นตรงกับอธิการบดี มีรองผู้อำนวยการ 3 คน เลขานุการสำนักฯ 1 คน และหัวหน้าฝ่าย 3 คน บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหารประจำสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา โดยมีรองอธิการบดีด้านวิชาการเป็นประธานกรรมการอำนวยการ ซึ่ง EQD จะรายงานผลการดำเนินการสำคัญต่อคณะกรรมการอำนวยการรายไตรมาส ผู้อำนวยการจะได้รับการประเมินผลการดำเนินการ 2 ครั้ง ระหว่างการดำรงตำแหน่ง คือ ณ การบริหารงานที่ 1 ปี 6 เดือน และ 3 ปี

**ข(2) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:** EQD แบ่งส่วนตลาดและลูกค้าตามผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ซึ่งถือว่าเป็นพันธกิจที่ได้รับมอบหมายมาจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา ระหว่างการสัมมนาและทบทวนแผนกลยุทธ์ประจำปี 2565 EQD ได้ทบทวนกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่ สอดคล้องกับเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินการและกลยุทธ์ของ EQD ทำการรับฟังความต้องการและความคาดหวังผ่านกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าที่สำคัญ ทำให้ได้มาซึ่งสารสนเทศด้านลูกค้า นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่สำคัญ แสดงดังรูป OP6 และความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงดังรูป OP7

รูป OP6: ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา

| ลูกค้า                       | ผลิตภัณฑ์                         | ความต้องการและความคาดหวัง   |
|------------------------------|-----------------------------------|---|
| ส่วนงานวิชาการ               | การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพหลักสูตร | <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรสามารถเปิดสอนได้ทันตามกำหนดเวลา</li> <li>หลักสูตรมีคุณภาพ แข่งขันได้ และเป็นไปตามที่มาตรฐานกำหนด</li> </ul>  |
|                              | การประกันคุณภาพการศึกษา           | <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรได้รับข้อมูลป้อนกลับที่มีคุณภาพ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</li> <li>การประกันคุณภาพการศึกษาที่สะดวก ไม่ยุ่งยาก มีประสิทธิภาพ</li> <li>บรรยากาศการตรวจประเมินที่เป็นมิตร สนับสนุนการพัฒนา</li> </ul> |
|                              | การทำตลาดให้กับหลักสูตร           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้เรียนในอนาคต รู้จักและสนใจหลักสูตรและส่วนงานเพิ่มขึ้น</li> <li>หลักสูตรสามารถรับผู้เรียนได้ตามเป้าหมาย</li> </ul>   |
| อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน | การพัฒนาบุคลากรที่ดูแลหลักสูตร    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ได้รับการพัฒนาทักษะในด้านการพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการ</li> <li>ได้รับการพัฒนาทักษะด้านการประกันคุณภาพ</li> <li>ได้รับความรู้และทักษะที่สามารถนำไปใช้ได้จริง</li> </ul>                                       |

รูป OP7: ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา

| ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ | ความต้องการและความคาดหวัง   |
|------------------------------|---|
| 1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย      | <ul style="list-style-type: none"> <li>การดำเนินการพันธกิจในด้านการศึกษาของ มข. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ส่วนงานวิชาการสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของสังคมและประเทศชาติ</li> <li>แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการสำคัญในด้านการศึกษา มข. สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย</li> </ul> |
| 2. นักศึกษา มข.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สนับสนุนให้ตนเองได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม</li> <li>หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน</li> </ul>                |

**ข(3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ:** EQD ใช้แนวคิดการบริหารระบบนิเวศทางธุรกิจ ร่วมกับการบริหารจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply Network Management) เพื่อทำการกำหนดผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และพันธมิตร เพื่อสนับสนุนการดำเนินการของ EQD ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ดังรูป OP8

รูป OP8: ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา

| ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ               | บทบาท  | ข้อกำหนดสำคัญ   | การมีส่วนร่วม ในการสร้างนวัตกรรม                                 |
|--|--|---|--|
| ผู้ส่งมอบ: บริษัท ห้างร้าน ผู้ให้บริการ            | ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อการดำเนินการต่างๆของ EQD เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ | • ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ตรงตามข้อตกลง TOR         | -  |
| พันธมิตร: สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITSC)      | พัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ Digital Transformation ของ มช. และ EQD | • พัฒนาและดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีคุณภาพตรงกับความต้องการ | ร่วมพัฒนานวัตกรรมด้านการออกแบบหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล     |
| พันธมิตร: ศูนย์นวัตกรรมการสอนและการเรียนรู้ (TLIC) | พัฒนาอาจารย์ มช. ให้มีสมรรถนะได้มาตรฐาน กมอ. และเป็นไปตาม PSF ที่ มช. กำหนด คือ ADO        | • พัฒนาสมรรถนะอาจารย์ในด้าน A และ D (ด้าน O พัฒนาโดย EQD)       | ร่วมพัฒนานวัตกรรมด้านการพัฒนาอาจารย์ ตามยุทธศาสตร์ของมช.         |
| คู่ความร่วมมือ: สำนักทะเบียนและประมวลผล มช.        | ดำเนินการด้านการบริหารจัดการหลักสูตร และกระบวนวิชาร่วมกันให้เป็นไปตามประกาศ กมอ.           | • ข้อมูลมีความถูกต้อง ครบถ้วน<br>• สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร     | การเชื่อมโยงฐานข้อมูลร่วมกัน เพื่อสนับสนุนแนวคิด Single Database |

## P.2 สถานการณ์ของสถาบัน

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

**ก(1) ตำแหน่งในการแข่งขัน:** EQD เป็นหน่วยงานภายใน ตามโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และภายหลังการ Reprofile ทำให้ EQD เป็นหน่วยงานเดียวภายในมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพหลักสูตร ส่งผลให้ไม่มีคู่แข่งที่สำคัญ แต่เพื่อการพัฒนาจึงกำหนดให้หน่วยงานที่สนับสนุนการขับเคลื่อนพันธกิจที่สำคัญในด้านอื่นของมหาวิทยาลัยเป็นคู่แข่งที่สำคัญในด้านประสิทธิภาพการดำเนินการ ได้แก่ สบว., TLIC, กองทรัพยากรทุนมนุษย์

**ก(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน:** EQD ทำการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ EQD ทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก โดยใช้การวิเคราะห์ Macro Environmental Scan เครื่องมือ PEST Analysis เพื่อระบุปัจจัยภายนอกที่สำคัญ 4 ด้านที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักฯ ได้แก่ Political and Legal, Economic and Environmental,

Sociological และ Technological และทำการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายใน โดยใช้ Micro Environmental Scan เพื่อดูปัจจัยเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่สำคัญ 4 ประเด็น คือ บุคลากร, ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, โครงสร้างและการบริหารงาน และคู่ความร่วมมือ ทำให้สามารถสรุปเป็นประเด็นความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของ EQD ดังรูป OP9

รูป OP9: การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา

| การเปลี่ยนแปลงสำคัญ  | ผลกระทบต่อสถานการณ์ EQD  | โอกาสของ EQD   |
|--|--|--|
| 1. นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของ มช. ในด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป                                | จำเป็นต้องปรับบทบาทเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา สร้างแผนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถดำเนินการตอบสนองและสนับสนุน มช. ได้อย่างเต็มที่     | สามารถพัฒนาแนวทางในการสนับสนุนหลักสูตรได้อย่างก้าวกระโดด และมีงบประมาณสนับสนุนในการสร้างนวัตกรรม   |
| 2. ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน และตลาดแรงงานที่มีต่อหลักสูตรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว | EQD จำเป็นต้องมีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพทันสมัย รอบด้าน เพื่อให้สามารถให้การสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงนี้ได้ | EQD มีโอกาสในการพัฒนาหลักสูตรแนวใหม่ ร่วมกับส่วนงานวิชาการ เพื่อให้สามารถสร้างหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของสังคมในอนาคตเป็นรายแรกๆ ของประเทศ |
| 3. Hyper Advanced Technology ที่ส่งผลต่อรูปแบบการศึกษาในปัจจุบัน                               | เทคโนโลยีที่ล้ำหน้าอย่างรวดเร็ว เช่น AI, Big Data, IOT, AR/VR ส่งผลให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนของหลักสูตรต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับเทคโนโลยี     | สามารถพัฒนาความรู้ และทักษะของอาจารย์ และนักศึกษาอย่างก้าวกระโดด ผ่านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเหล่านี้เข้าช่วย                                 |
| 4. การปรับโครงสร้างสำนักฯ  | EQD มีภาระงานที่เพิ่มขึ้นภายใต้ทรัพยากรเดิม  | มีโอกาสในการออกแบบระบบงานใหม่  |
| 5. กระแสการสร้างความยั่งยืนตามแนวทาง SDGs / ESG  | หลักสูตรทุกหลักสูตรต้องพัฒนาให้มี ESD สอดแทรกเข้าไป เพื่อให้ผู้เรียนมีแนวคิด ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการสร้างความยั่งยืน                          | การพัฒนาหลักสูตรแบบบูรณาการในด้าน ESG ร่วมกับส่วนงานวิชาการ เพื่อสนับสนุนสมรรถนะในด้านการสร้างความยั่งยืนของ มช.                               |

**ก(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ:** สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นหน่วยงานภายในขนาดเล็กในปี 2566 และขยับมาเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ในปี 2567 บุคลากร ณ ปัจจุบัน 42 คน ทำให้เลือกใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านการดำเนินการจากหน่วยงานที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ในด้านการบริหารงานและการกำกับดูแล ใช้ผลการดำเนินการในภาพรวมของมหาวิทยาลัย และค่ามาตรฐานต่างๆ ในส่วนของคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนการดำเนินการตามพันธกิจที่สำคัญของ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่เช่นเดียวกับกับ EQD ได้แก่ TLIC, สบว., กองทรัพยากรทุนมนุษย์ และศูนย์พัฒนาคุณภาพองค์กร อย่างไรก็ตาม EQD ยังมีข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูล เนื่องจากหลายๆ หน่วยงานคู่แข่งมีตัววัดที่แตกต่างกัน และบางหน่วยงานข้อมูลไม่ครบถ้วนและไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้ EQD มีข้อจำกัดในการใช้ข้อมูลในด้านความสมบูรณ์คุณภาพ และความทันสมัยของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

## รูป OP10: บริบทเชิงกลยุทธ์ของสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา

| ด้าน                   | ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC)   | ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA)   |
|------------------------|--|---|
| 1. ผลผลิตบัณฑิต บริการ | SC1: สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองแผนกลยุทธ์ SO4 ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มุ่งเน้นผู้เรียน สร้างทักษะในอนาคต ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน เช่น หลักสูตรบูรณาการ การเรียนรู้แบบ CWIE | SA1: สำนัก ให้บริการด้านกระบวนการบริหารหลักสูตรแบบครบวงจร ตั้งแต่การเปิด ปรับปรุง ปิด และการตรวจประเมินคุณภาพหลักสูตร รองรับความต้องการของส่วนงานต่างๆ ในการพัฒนาหลักสูตรได้เป็นอย่างดี |
| 2. กระบวนการ           | SC2: สร้างความคล่องตัว มีขั้นตอนซับซ้อนหลากหลาย ขั้นตอน และทำงานในรูปแบบ Analog ทำให้กระบวนการทำงานต่างๆ ของสำนักเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่ทันกับความต้องการ                                      | SA2: ความร่วมมือกับพันธมิตรที่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อยกระดับกระบวนการทำงานด้านหลักสูตร ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพ                         |
| 3. บุคลากร             | SC3: พัฒนาการทำงานแบบบูรณาการ โครงสร้างการทำงานแบบ Silo บุคลากรแต่ละฝ่ายมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตน อีกทั้งขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคต                              | SA3: การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ทั้งคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยในหลากหลายสาขาและบุคลากรสำนัก ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องหลักสูตร สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรแบบบูรณาการ                         |
| 4. สิ่งพิมพ์           | SC4: การบริหารงานที่สร้างความยั่งยืน มุ่งเน้นผลลัพธ์ คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติและสังคมโดยรวม สร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ  | SA4: เป้าหมายการสร้างที่ยั่งยืน ตามแนวทาง SDG และนโยบายการใช้ EdPEx ในการบริหารองค์กรเพื่อสร้างความยั่งยืน  |
| 5. การตลาด             | SC5: การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) แบบครบวงจร เสริมสร้างภาพลักษณ์อันดีของมหาวิทยาลัย และดึงดูดผู้เรียนในอนาคต  | SA5: มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ ได้รับการจัดอันดับในระดับสากล สามารถดึงดูดผู้เรียน และคู่ความร่วมมือ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต  |
| 6. การเงิน             | SC6: การหางบประมาณดำเนินการ เนื่องจากงานแบบ Routine และภาระงานจำนวนมาก การทำงานเดิมอิงอยู่กับงบบุคลากร ดำเนินการทั่วไปเพียงอย่างเดียว  | SA6: มหาวิทยาลัยมีแนวทางการให้การสนับสนุนฯ ตามยุทธศาสตร์แบบเชิงรุกให้กับส่วนงานที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย  |

## ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

EQD กำหนดบริบทเชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ โดยใช้ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix พิจารณาจุดแข็งและโอกาสของสำนักฯ เพื่อกำหนดเป็นความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และพิจารณาจุดอ่อนและภัยคุกคามของสำนักฯ เพื่อกำหนดเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยบริบทเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสำนักฯ ในฐานะหน่วยงานสนับสนุนด้านการศึกษา จะครอบคลุมการดำเนินการที่สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Product), ด้านกระบวนการทำงาน (Process), ด้านบุคลากร (Workforce), ด้านสังคมและความยั่งยืน (Social), ด้านการตลาด (Market) และด้านการเงิน (Finance)

## ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

EQD มีเป้าหมายในการเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ และเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ EQD จึงกำหนดให้การพัฒนากระบวนการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรทุกคน โดย EQD มีระบบในการปรับปรุงผลการดำเนินการที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการระดับองค์กร ใช้เครื่องมือ EdPEX เป็น Framework ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใช้การติดตามผลลัพธ์การดำเนินการสำคัญ (Performance Review – EQD-PR) ในที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ประจำสำนักฯ เป็นประจำทุกเดือน

2. ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการระดับฝ่าย EQD กำหนดให้ทุกแผนปฏิบัติการ โครงการ และกิจกรรมของ ฝ่ายต่างๆ ใช้เครื่องมือ BAR & AAR (Before Action Review & After Action Review) ในการทบทวน และระบุโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนา

3. ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการระดับรายบุคคล EQD กำหนดให้บุคลากรทุกคนใช้แนวคิดและเครื่องมือ PDCA ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันและโครงการที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงผลการดำเนินการ กระบวนการทำงานที่สำคัญ จะได้รับการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ EQD-KM ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ในการ พัฒนาองค์กร บุคลากรทุกคนได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะและขีดความสามารถของตนเองให้สามารถพัฒนา และปรับปรุงการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



รวม

1

การนำองค์กร

## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา (EQD) กำหนดให้ผู้นำระดับสูง (Senior Leader Team; SLT) ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, เลขานุการสำนักฯ และหัวหน้าฝ่าย บริหารงานในรูปแบบกรรมการบริหารประจำสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา (กบส.) มีหน้าที่สำคัญในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของ EQD ตลอดจนการติดตามผลการดำเนินการโดยรวม สนับสนุนการดำเนินงานของบุคลากร EQD ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากร เพื่อให้ EQD สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

### 1.1n(1): กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม

EQD มีแนวทางที่เป็นระบบในการกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ห้องกรประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยใช้ระบบนำองค์กร CMU-EQD Leadership System 6 ขั้นตอน โดยใช้หลักการ PDCA เป็นหัวใจในการดำเนินการ ดังรูปที่ 1.1-1 ที่มีเลขฯ และฝ่าย ES เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ เนื่องด้วย EQD เป็นหน่วยงานสำคัญที่สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Objective Driving Unit, SODU) ด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (มช.) ทำให้รอบเวลาของกระบวนการทำงานสำคัญต้องสอดคล้องไปกับรอบเวลาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เริ่มจาก **ขั้นตอนที่ 1 – C: Create Direction** ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนกลยุทธ์ เป็นประจำทุกปี ผ่านกระบวนการ Strategic Planning Process (รูป 2.1-1) ใช้ข้อมูลนำเข้าจากขั้นตอนที่ 6 ของระบบนำองค์กร โดยข้อมูลนำเข้ามาจากหลายแหล่ง เช่น นโยบายมหาวิทยาลัย ข้อมูลผลการดำเนินงานของ EQD แนวโน้มของระบบอุดมศึกษา มาตรฐานการบริหารงานคุณภาพ และข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการพิจารณา ฯลฯ ดำเนินการในรูปแบบสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ระดมสมอง โดยบุคลากร EQD ทุกคน

รูป 1.1-1: ระบบนำองค์กรสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา CMU-EQD Leadership System



หลังจากนั้นจะเข้าสู่ **ขั้นตอนที่ 2 – M: Measure Success** คือ การกำหนดค่าเป้าหมายขององค์กร ค่าเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ ไปจนร่างแผนปฏิบัติการสำคัญที่สามารถสะท้อนภาพความสำเร็จ เลขฯ สรุปข้อมูลและนำเข้าพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ (คกบ.) และนำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักฯ (คกอ.)

เพื่ออนุมัติให้ความเห็นชอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนกลยุทธ์ และตัววัดความสำเร็จ เพื่อนำไปดำเนินการต่อไป  
**ขั้นตอนที่ 3 – U: Utilize Resource** ทีมบริหารดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติงานสำคัญ เพื่อขอรับงบประมาณ  
ทั้งในแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์เพื่อขอรับงบประมาณสนับสนุนพิเศษจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในฐานะ SODU  
และงบประมาณประจำเพื่อดำเนินการ ตลอดจนวางแผนการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร และขอรับการจัดสรร  
อัตรากำลังเพิ่มเติม เพื่อให้มั่นใจได้ว่า EQD จะมีทรัพยากรเพียงพอที่จะสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย  
ที่กำหนดไว้ได้ กระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตลอดจนค่าเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ไปสู่  
การปฏิบัติใน**ขั้นตอนที่ 4 – E: Execute** ซึ่งใช้กลไกที่หลากหลาย ได้แก่ การถ่ายทอดอย่างเป็นทางการในที่ประชุม  
คณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ, Town Hall Meeting ปีละ 2 ครั้ง (กระบวนการเริ่มในปี 2565), Staff Meeting  
ประจำเดือน, การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการของแต่ละฝ่าย, ถ่ายทอดไปยังรายบุคคลผ่านระบบ  
PMS เป็นต้น และติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญต่างๆอย่างต่อเนื่องใน**ขั้นตอนที่ 5 – Q: Qualify Performance**  
เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การถ่ายทอดและนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนกลยุทธ์ และค่าเป้าหมาย  
จะได้รับการติดตาม ทบทวน สนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงจนสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามและประเมินผลกระบวนการกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม **ขั้นตอนที่  
6 – D: Discover Possibility** ดำเนินการเป็นรอบปี ใช้การเก็บข้อมูลผ่านแบบสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร  
การวิเคราะห์ร่วมกับความคืบหน้าการสัมฤทธิ์ผลของแผนกลยุทธ์และการบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ นำไปใช้ในการ  
ปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว อีกทั้งยังใช้เป็นข้อมูลนำเข้าในการทบทวนวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 1  
ของระบบนำองค์กรต่อไป เช่น Town Hall Meeting (ในปี 2565) ถ่ายทอดเป้าหมายผ่านระบบ PMS (ในปี 2566)  
การสำรวจ การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องนี้ส่งผลให้เกิดการถ่ายทอด  
วิสัยทัศน์และค่านิยมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น EQD สามารถสนับสนุนการบรรลุแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของ  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาหลักสูตรศาสตร์แห่งความยั่งยืนในระดับปริญญาตรี หลักสูตรแรก  
ของเอเชียที่บูรณาการร่วมกันระหว่าง 9 คณะ, การทำความร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำ เช่น HAUWEI, AWS,  
Cisco, Fortinet ในการจัดตั้ง CMU Training Center, การทำ MOU กับธนาคารแห่งประเทศไทยในการพัฒนา  
กระบวนการวิชา Financial Literacy ที่เป็นโมเดลให้กับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั่วประเทศ

## **1.1ก(2): การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติ ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม**

EQD SLT ดำเนินการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมของบุคลากรทุกระดับอย่าง  
เป็นระบบ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส มีธรรมาภิบาล และบุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ตาม  
มาตรฐานที่กฎหมาย กฏระเบียบกำหนด และเป็นไปอย่างมีจริยธรรม คณะกรรมการความเสี่ยง EQD ที่มีผู้อำนวยการ  
เป็นประธาน เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการและทำการติดตามเป็นประจำผ่านการประชุม เริ่มต้นด้วยการกำหนด  
แนวปฏิบัติด้านจริยธรรมและข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ EQD โดยใช้นโยบายคุณธรรม  
และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นกรอบในการดำเนินการ  
ในปี 2566 ได้ทำการทบทวนและกำหนด 3 นโยบายสำคัญในการดำเนินงานที่บุคลากร EQD ต้องถือปฏิบัติ และใช้  
ในการประเมินผล หนึ่งในนั้นคือ นโยบาย Zero Tolerance ที่ทุกการดำเนินงานในสำนักต้องเป็นไปตามกฎหมาย  
มีจริยธรรม ถอดออกมาเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 3 ประการ และถ่ายทอดเน้นย้ำไปยังบุคลากรทุกคนในการประชุม  
Staff Meeting ทุกเดือน โดยผู้อำนวยการจะเป็นผู้เน้นย้ำนโยบาย Zero Tolerance และพฤติกรรมที่พึงประสงค์  
ด้วยตนเอง ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรในด้านนี้ เช่น พัฒนาทีม ITA รูปแบบ Cross Functional Team,  
สนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมอบรม ITA ที่จัดโดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นประจำทุกปี

การติดตามและประเมินผลการดำเนินการเป็นรอบปี เก็บข้อมูลโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทั้งภาพรวม EQD, ประเมินตนเอง และการประเมินทีมบริหาร เพื่อใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงาน ติดตาม นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาให้ EQD เป็น 1 ใน 10 หน่วยงานที่ได้รับคะแนนประเมิน ITA สูงที่สุด ของมหาวิทยาลัยมาอย่างต่อเนื่อง 3 ปีซ้อน

## 1.1x: การสื่อสาร

EQD SLT ดำเนินการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้การสื่อสารที่เปิดกว้าง สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ รวมถึงลูกค้า พันธมิตรที่สำคัญ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารการจัดการศึกษาร่วมกับ HR และฝ่าย EM เป็นผู้รับผิดชอบดูแล ติดตาม ปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร โดยใช้ กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่สำคัญ หลากหลาย ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายสำคัญทั้งหมด ดังรูป 1.1-2

รูป 1.1-2: กระบวนการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมโดยทีมบริหาร EQD Communication Process

| กระบวนการสื่อสารที่สำคัญ     | ผู้สื่อสาร | วัตถุประสงค์   |                |                        |                | กลุ่มเป้าหมาย |             |                   |               | ความถี่ |
|------------------------------|------------|----------------|----------------|------------------------|----------------|---------------|-------------|-------------------|---------------|---------|
|                              |            | นโยบาย VMV, SO | ผลการดำเนินงาน | เรื่องสำคัญเปลี่ยนแปลง | ถ่ายทอด SO, AP | ส่วนงาน       | อาจารย์ มช. | โรงเรียน นักเรียน | SLT Staff EQD |         |
| ประชุมทีมบริหาร              | ผอ. SLT    | ●              | ●              | ●                      | ●              |               |             |                   | ●             | W       |
| ประชุม คกกบ.                 | ผอ.        | ●              | ●              | ●                      | ●              |               |             |                   | ●             | M       |
| Workshop: Strategy           | ผอ.        | ●              | ●              | ●                      | ●              |               |             |                   | ●             | HY      |
| Town Hall Meeting            | ผอ. SLT    | ●              | ●              | ●                      | ●              |               |             |                   | ●             | HY      |
| Staff Meeting                | ผอ. HR     | ●              |                | ●                      | ●              |               |             |                   | ●             | M       |
| ประชุม กบม.                  | ผอ.        |                | ●              |                        | ●              | ●             |             |                   |               | M       |
| FB: EQD                      | ผอ., PRT   | ●              | ●              | ●                      | ●              | ●             | ●           | ●                 |               | C       |
| COH: FB, IG, TikTok          | ผอ., PRT   | ●              | ●              | ●                      | ●              |               |             | ●                 |               | C       |
| EQD website                  | PRT        | ●              | ●              | ●                      | ●              | ●             | ●           | ●                 | ●             | C       |
| การประชุมร่วมกับส่วนงานภายใน | ผอ. SLT    | ●              | ●              | ●                      | ●              | ●             | ●           |                   |               | HY      |
| Line กลุ่ม                   | SLT, PRT   |                |                | ●                      |                |               |             |                   | ●             | D       |

D: Daily, W: Weekly, M: Monthly, HY: Half year, C: continues, COH: CMU Open House, PRT: Public Relation Team

SLT ได้ทำการทบทวนกระบวนการสื่อสารของ EQD ในปี 2567 ทำให้มีการจัดตั้ง EQD Public Relation Team (PRT) โดยมีรองผู้อำนวยการด้านการบริหารการศึกษากลายเป็นผู้รับผิดชอบ โดยทำการกำหนด ออกแบบวิธีการสื่อสาร ทั้งของผู้อำนวยการ ผู้นำระดับสูง ตลอดจนการสื่อสารอื่นๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดช่องทางในการสื่อสารใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็น TikTok, Town Hall Meeting (2566), Education Expo (2568), CMU Open House Online (2565) นอกจากนี้ การสื่อสารภายในของผู้นำระดับสูงยังมุ่งเน้นให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการพัฒนาศึกษาในรูปแบบ Strategic workshop (2567) ที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของ EQD ร่วมกันกับผู้อำนวยการ และทีมบริหาร

การสื่อสารไม่ได้จำกัดอยู่เพียงบุคลากรภายในองค์กร แต่ยังคงครอบคลุมถึงพันธมิตรที่สำคัญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการจัดประชุมร่วมกัน การประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เช่น จัด EQD Partnership Meeting ต่างๆ นำไปสู่การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการใหม่ล่าสุดที่สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ EQD ยังมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์และช่องทางประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทและภารกิจขององค์กรต่อสาธารณชน ได้แก่ Facebook: CMU EQD: สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ Website EQD: [www.eqd.cmu.ac.th](http://www.eqd.cmu.ac.th)

กระบวนการติดตามและประเมินผลการสื่อสารดำเนินการเป็นรอบปี โดย EQD เก็บข้อมูลผ่านแบบสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร และการวิเคราะห์ผลกระทบของการสื่อสารที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ข้อมูลที่ได้จากการประเมินถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาแนวทางการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การใช้ผลสำรวจจาก “EQD Employee Engagement Survey” ในการปรับปรุงรูปแบบการสื่อสารเพื่อให้เหมาะสมกับพฤติกรรมและความต้องการของบุคลากร นำไปสู่การทำ Strategic workshop (2565) ที่เพิ่มการมีส่วนร่วม, EQD Refocus (2567) เพื่อเน้นย้ำเรื่องความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร

## 1.1ค(1): การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

EQD SLT ดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผ่านการดำเนินการที่สำคัญ 3 ระบบ 1) ระบบนำองค์กร CMU - EQD (รูป 1.1-1) ที่กำหนดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทความเปลี่ยนแปลง ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และ ของลูกค้าEQD ที่สำคัญ ทำให้เป้าหมายขององค์กรสนับสนุนการให้คุณค่า ส่งเสริมความผูกพันของลูกค้าองค์กร 2) ระบบ EQD - Performance Management System (PMS) การถ่ายทอดเป้าหมายในการทำงานตั้งแต่ระดับองค์กรไปยังหน่วยงาน ไปยังบุคลากรรายบุคคลที่สอดคล้องกัน ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการ SLT สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง นำการประเมินผลการทำงานมาวิเคราะห์ร่วมกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร พัฒนาเป็น IDP ส่วนบุคคล ทำให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน เสริมสร้างความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร และ 3) นโยบายบรรยากาศในการทำงานสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ Safe Environment ที่ทำงานที่ปลอดภัย ทุกความคิดเห็น ทุกความคิดสร้างสรรค์ จะได้รับการรับฟัง เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง, Team Building มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม บูรณาการข้ามฝ่าย เพื่อแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างที่ซับซ้อนในปัจจุบัน และ Zero Tolerance ความโปร่งใสในการทำงาน ด้วยนโยบายเหล่านี้ จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคล่องตัว

แนวทางการดำเนินงาน 3 ด้านนี้ EQD นำไปสู่การปฏิบัติยังบุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จที่เข้มแข็ง ยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคล่องตัวและศักยภาพในการฟื้นตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน EQD ดำเนินการติดตามและประเมินผลกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จขององค์กรเป็นประจำ ผ่านการประชุมติดตามผลการดำเนินงานสำคัญ ทั้งในการประชุม Strategic Review ปีละ 2 ครั้ง และการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ เป็นประจำทุกเดือน วิเคราะห์เพื่อทำการปรับปรุงแนวทางที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีแนวทางใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมแบบเฉพาะตัวตามความต้องการของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร EQD IDP กระบวนการ EQD KM ใน Staff Meeting ประจำเดือน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน EQD เช่น การจัดตั้ง Cross Functional Team ในประเด็นสำคัญต่างๆ ฯลฯ

## 1.1ค(2): การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติ

EQD SLT ดำเนินการให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของ EQD โดยใช้ระบบการถ่ายทอดเป้าหมายองค์กรไปสู่การปฏิบัติ EQD Focus Framework 5 ขั้นตอน ดังรูป 1.1-3

รูป 1.1-3: กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายองค์กรไปสู่การปฏิบัติ EQD Focus Framework



EQD กำหนดให้ใช้แนวทาง EdPEX เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถพัฒนากระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจนบรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เริ่มตั้งแต่ 1) Set การกำหนดเป้าหมายสำคัญที่องค์กรมุ่งเน้น โดยใช้ระบบนำองค์กร CMU-EQD Leadership System (รูป 1.1-1) และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ EQD SPP (รูป 2.1-1) เมื่อได้เป้าหมายสำคัญที่องค์กรต้องมุ่งเน้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายองค์กร แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว จะนำไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติด้วย 2) Deploy คือ การถ่ายทอดเรื่องสำคัญที่มุ่งเน้นจากทีมบริหารลงไปยังฝ่าย ลงไปยังบุคลากรเป็นรายบุคคล ผ่านระบบ EQD PMS และสื่อสารอย่างต่อเนื่องผ่าน EQD Communication Process 3) Support ทีมบริหารสนับสนุนทรัพยากร งบประมาณ ที่ได้รับการจัดสรรมาจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถ่ายโอนต่อไปยังฝ่ายต่างๆ เพื่อให้การทำงานของฝ่ายและบุคลากรมีงบประมาณสนับสนุน อีกทั้งยังสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ ด้วยระบบ EQD IDP เพื่อให้การทำงานในประเด็นที่ EQD มุ่งเน้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การดำเนินงานสำคัญเพื่อบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของ EQD จะได้รับการติดตามอย่างต่อเนื่อง ผ่านขั้นตอนที่ 4) Monitor โดยใช้ระบบติดตามผลการดำเนินงานของ EQD ในภาพรวม EQD Performance Monitoring and Review (รูป 4.1-1) และปรับปรุงแนวทางในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติด้วย 5) Review ทีมบริหารประชุมเพื่อทบทวน ปรับปรุงเป้าหมาย ประเด็นมุ่งเน้น และกระบวนการ ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติ ผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ เป็นประจำ ในปี 2567 ได้พัฒนากระบวนการ EQD Refocus เป็นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่บุคลากร EQD ทุกคนเข้าร่วมให้ความเห็นในการทบทวน กำหนดประเด็นเรื่องสำคัญของ EQD ส่งผลให้ EQD สามารถดำเนินการ และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้อย่างต่อเนื่อง

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

### 1.2ก(1): การกำกับดูแลองค์กร

EQD มุ่งมั่นดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบการกำกับดูแลองค์กรให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และมีความรับผิดชอบ กำกับดูแลการดำเนินงานของ EQD อย่างต่อเนื่อง โดยระบบการกำกับดูแลองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ครอบคลุมการปฏิบัติงานที่สำคัญทุกด้านของ EQD คือ 1) ระบบกำกับดูแลระดับบริหาร 2) ระบบกำกับดูแลระดับปฏิบัติงาน และ 3) ระบบกำกับดูแลระดับบุคคล

**ในระดับบริหาร** ผู้อำนวยการ EQD บริหารงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารงานที่ได้ทำข้อตกลงไว้กับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งต้องรายงานผลการดำเนินงาน 2 ครั้งในรอบวาระบริหาร และได้รับการกำกับติดตามการปฏิบัติงานต่างๆ โดยคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนัก ที่ต้องรายงานผลการดำเนินการสำคัญ ความคืบหน้าแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานด้านการเงิน การตรวจสอบภายใน ตลอดจนขอความเห็นชอบในการดำเนินงานสำคัญเชิงนโยบายต่อคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนัก ทุกไตรมาส **ในระดับปฏิบัติงาน** ฝ่ายต่างๆ จะได้รับการกำกับดูแลการดำเนินงานสำคัญโดยคณะกรรมการบริหารประจำสำนัก ผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนัก เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินการแผนปฏิบัติการสำคัญที่ถ่ายทอดไปยังฝ่ายต่างๆ รวมถึงรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินของฝ่าย ตลอดจนการเสนอขออนุมัติงบประมาณดำเนินการในเรื่องสำคัญต่างๆ และ**ในระดับบุคคล** ติดตามผ่านระบบ EQD PMS รายงานผลการดำเนินงานสำคัญไปยังหัวหน้าฝ่าย และผู้บริหารประจำฝ่ายปีละ 2 ครั้ง ระบบการกำกับดูแลที่สำคัญ EQD Governance System ได้รับการติดตามประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ แสดงดังรูป 1.2-1

รูป 1.2-1: ระบบกำกับดูแลองค์กร EQD Governance System

| ประเด็นสำคัญ                         | ระบบกำกับดูแล   | ประเด็นสำคัญ                               | ระบบกำกับดูแล   |
|--------------------------------------|---|--|---|
| ภาวะความรับผิดชอบต่อผู้บริหาร        | <ul style="list-style-type: none"> <li>PA และรายงานผลต่อสภาทุก 1.5 ปี</li> <li>ผู้บริหารรับการประเมินผลงานทุกปี</li> </ul>  | ภาวะความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน            | <ul style="list-style-type: none"> <li>รายงานด้านการเงินต่อ คกก. คกอ.</li> <li>รายงานต่อตรวจสอบภายในทุกเดือน</li> </ul> |
| ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน           | <ul style="list-style-type: none"> <li>นโยบายนำแนวทาง ITA ในการปฏิบัติงาน และเปิดเผยข้อมูลบนเว็บไซต์</li> </ul>   | การคัดเลือก คกอ. และนโยบายการคัดเลือก คกอ. | <ul style="list-style-type: none"> <li>คกอ. แต่งตั้งโดยอธิการบดี ทำให้เป็นอิสระจากทีมบริหาร EQD</li> </ul>              |
| ความเป็นอิสระจากการตรวจสอบภายใน, นอก | <ul style="list-style-type: none"> <li>สำนักตรวจสอบภายใน มช. ซึ่งเป็น 3<sup>rd</sup> party ตรวจสอบสม่ำเสมอ</li> </ul>   | การปกป้องผลประโยชน์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย    | <ul style="list-style-type: none"> <li>รายงานประจำปีสำนัก</li> <li>การพัฒนา Code of Conduct</li> </ul>                  |
| การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำระดับสูง ทั้งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ เป็นตำแหน่งที่แต่งตั้งโดยอธิการบดี ทำให้ไม่สามารถวางแผนการสืบทอดตำแหน่งระดับสูงของ EQD ได้ ส่วนตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย ใช้ระบบ EQD Talent Management</li> </ul> |  |   |

ระบบกำกับดูแลองค์กรของ EQD ได้รับการทบทวนและปรับปรุงมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าระบบกำกับดูแลนั้นจะทำให้ EQD เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อประเด็นที่สำคัญรอบด้าน เช่น ในปี 2567 พัฒนาระบบ Talent Management เพื่อเตรียมหัวหน้าฝ่ายในอนาคต, ในปี 2568 พัฒนารายงานประจำปีสำนัก เพื่อเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานสำคัญต่อสาธารณะ การกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบนี้ทำให้ EQD ได้รับรางวัลหน่วยงานที่มีคะแนน ITA ยอดเยี่ยมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ถึง 3 ปีติดต่อกัน

## 1.2ก(2): การประเมินผลการดำเนินงาน

EQD ได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการดังนี้ **ผู้นำระดับสูง** **ผู้อำนวยการ** ประเมินผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ประเมินทุก 1.5 ปี โดยประเมินจากผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้กับสภามหาวิทยาลัย ความสามารถในการบริหารงาน การประเมิน 360 องศา ร่วมกับการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการ ผลการประเมินจะแจ้งมาในรูปแบบรายงานสรุปผลการประเมิน เพื่อให้ผู้อำนวยการใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเอง, **รองผู้อำนวยการ** ประเมินผลการดำเนินงานแบบ 360 องศา ทั้งจากผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ประเมินจาก Peer คือ รองผู้อำนวยการด้วยกัน และประเมินจากหัวหน้าฝ่าย และตัวแทนเจ้าหน้าที่ ประเมินแบบ Anonymous เพื่อให้มีความโปร่งใสในการประเมิน, **เลขานุการ** และ **หัวหน้าฝ่าย** ประเมินผลการดำเนินงานแบบ 360 องศา เช่นเดียวกัน โดยรองผู้อำนวยการ เลขานุการ และหัวหน้าฝ่ายจะประเมินจากผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่รับผิดชอบ การบริหารทีมงาน การพัฒนาตนเอง และผลประเมิน 360 องศา ผลการประเมินจะใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน และผลการประเมินจะได้รับการสรุปโดย HR ของ EQD และแจ้งไปยังทีมบริหารเป็นรายคน เพื่อให้ทีมบริหารใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้สามารถบริหาร EQD ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการดำเนินงานจะได้รับการทบทวนและปรับปรุงเป็นประจำทุกปี ผ่านแบบสอบถามไปยังผู้บริหาร และบุคลากรทุกคน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบ EQD PMS นำผลการประเมินที่ได้รับมาวิเคราะห์และปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน เช่น ในปี 2566 ได้พัฒนาแนวทางการประเมินทักษะด้านการบริหารของทีมงาน ในปี 2567 ได้ใช้ระบบการประเมิน 360 องศา กับทีมงานบริหารและบุคลากรทุกคน ซึ่งก่อนหน้านี้มีการประเมินแบบ 360 องศา กับผู้อำนวยการเท่านั้น ทำให้ระบบการประเมินผลการดำเนินงานได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพมาอย่างต่อเนื่อง

## 1.2ก(3): ผลการดำเนินงานขององค์กร

EQD ให้ความสำคัญกับการบริหารผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ระบบการกำกับดูแลที่มีรอบการติดตามที่ชัดเจนสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสำคัญของ EQD มีความก้าวหน้าและเป็นไปตามแผนการที่กำหนด ผลการดำเนินการสำคัญของ EQD แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ **1) ผลการดำเนินการระดับมหาวิทยาลัย** เป็นตัววัดผลการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายมาจากมหาวิทยาลัยโดยตรงในฐานะ SODU จะได้รับการติดตามผ่านการรายงานความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอตามรอบในที่ประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัยที่ EQD เป็น SODU เช่น คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา, คณะกรรมการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยดิจิทัล ฯลฯ **2) ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ EQD** และ **3) ผลการดำเนินงานสำคัญตามพันธกิจ** แนวทางการติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรในส่วนที่ 2 และ 3 จะได้รับการติดตามดังนี้ **1) กำหนด** ผลการดำเนินงานที่สำคัญของ EQD โดยใช้ EQD-CMU Leadership System รูป 1.1-1 ขั้นตอนที่ 2 Measure Success นิยามผลการดำเนินงานสำคัญขององค์กร ตั้งเป้าหมาย **2) ถ่ายทอด** แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการสำคัญ ค่าเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติจนถึงระดับรายบุคคล โดยใช้ EQD Focus Framework รูป 1.1-3 **3) ติดตาม** ผลการดำเนินงานสำคัญ โดยใช้ระบบ EQD PMR System รูป 1.1-4 ติดตามอย่างสม่ำเสมอ เช่น ความคืบหน้าของแผนกลยุทธ์ ติดตามในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ คณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักฯ และใช้กระบวนการ Strategic Review ความก้าวหน้าของการดำเนินงานสำคัญตามพันธกิจ ใช้การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ และกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี **4) ทบทวนและปรับปรุง** ระบบการติดตามผลการดำเนินงาน

ขององค์กร โดยใช้กระบวนการ EQD Strategic Review เพื่อทบทวนแนวทางในการติดตาม และปรับปรุงให้  
มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การพัฒนากระบวนการกำกับดูแลและทบทวนผลการดำเนินงานองค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ EQD มี  
แนวทางในการติดตามที่มีประสิทธิภาพขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการศึกษาของ  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในปี 2567, ระบบรายงานผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษาแบบ Power BI ในปี 2568 การพัฒนาระบบ  
กำกับและติดตามผลการดำเนินงานสำคัญเหล่านี้ส่งผลให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของ EQD เป็นไปตาม  
เป้าหมาย และได้รับความเห็นชื่นชมจากสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ

## 1.2ข(1): การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรอง คุณภาพ

EQD ใช้แนวทาง EQD Risk Management System 5 ขั้นตอน ตามแนวทาง COSO Risk Management  
เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินการของ EQD จะเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่  
มหาวิทยาลัยกำหนด แนวทางนี้ได้รับการออกแบบให้สามารถตรวจสอบและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการ  
ดำเนินงาน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามที่กำหนดได้อย่างถูกต้อง ดังรูป 1.2-2

รูป 1.2-2: ระบบ EQD Risk Management System



เริ่มต้นจาก 1) Set ทีมบริหารประชุม เพื่อกำหนดนโยบายด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและ  
กฎระเบียบข้อบังคับในการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ วาระการติดตามความเสี่ยงของสำนักฯ  
โดยจัดให้การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นหนึ่งในความเสี่ยงสำคัญที่ต้องได้รับ  
การควบคุมและติดตาม 2) Analyze วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่เกี่ยวข้องกับด้านกฎหมาย กฎระเบียบ  
ที่สำคัญ ที่เป็นปัจจุบัน (ทบทวนทุกปี) เช่น ข้อบังคับ ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา  
ด้านการเงิน, มาตรฐานคณะกรรมการของ สปอว. 3) Synthesize สังเคราะห์ Risk Profile เพื่อให้เห็นความเสี่ยงสำคัญ  
ในภาพรวม รวมไปถึงความเสี่ยงด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ พัฒนาเป็นแนวทาง  
การจัดการความเสี่ยง Risk Management Plan และจัดทำเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับ EQD 4) Deploy นำแนวทาง  
การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับไปสู่การปฏิบัติของบุคลากร EQD ทุกคน ในรูปแบบของ  
มาตรฐานการทำงาน แนวทางการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และ Check list กระบวนการทำงานที่สำคัญ  
เช่น การเตรียมวาระการประชุมสภาวิชาการ, Check list การดำเนินงานปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการวิชา, ขั้นตอน  
การทำงานเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติอาจารย์ประจำหลักสูตร ฯลฯ 5) Monitor and Review ติดตามการดำเนินงาน

ทั้งภายใน เช่น ระบบ Whistle Blower ร้องเรียนการกระทำที่ผิดกฎหมาย, ระบบรายงานผลตาม CMU ITA, การประเมินการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบภายใน EQD และการกำกับผลการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับจากหน่วยงานภายนอก เช่น การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยสำนักตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, การตรวจสอบมิติที่ประชุมสภาวิชาการจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย, การติดตามมาตรฐานการทำงานด้านหลักสูตรจากคณะกรรมการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการบริหารและพัฒนาศึกษา, กบม. ฯลฯ การดำเนินงานอย่างจริงจัง และการติดตามอย่างต่อเนื่องนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานทุกด้านของ EQD จะเป็นไปตามที่กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานการทำงานที่เกี่ยวข้องกำหนด

## 1.2ข(2): การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

EQD ใช้แนวทาง EQD Risk Management System 5 ขั้นตอน เพื่อให้การประพฤติปฏิบัติงาน ตลอดจนการดำเนินงานต่างๆ ของ EQD เป็นไปอย่างมีจริยธรรม โดยมีผู้อำนวยการร่วมกับคณะกรรมการความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบแนวทางนี้ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญทางด้านจริยธรรม โดยวิเคราะห์ข้อมูล ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มากำหนดเป็นนโยบายด้านจริยธรรมของ EQD คณะทำงานด้านความเสี่ยงร่วมกับ HR สกัดออกมาเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ถ่ายทอดไปยังบุคลากรอย่างสม่ำเสมอก่อนการประชุม Staff Meeting ประจำเดือน โดยผู้อำนวยการสื่อสารด้วยตนเอง เพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของบุคลากรทุกคน มีการกำกับติดตามดูแลอย่างต่อเนื่องผ่านระบบรับแจ้งข้อร้องเรียน VOC ระบบการติดตามความเสี่ยง ข้อมูลจากแบบประเมินบุคลากรและองค์กรในด้านจริยธรรมประจำปี ตลอดจนรับการประเมิน ITA จากหน่วยงานภายนอกทุกปี นำผลลัพธ์การดำเนินงานมาพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการความเสี่ยง เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานด้านนี้อย่างต่อเนื่อง

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นประเด็นที่ EQD ให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ มาตั้งแต่การจัดตั้งได้รับการทบทวนปรับปรุง ให้การส่งเสริม และกำกับดูแลการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้นเรื่อยๆ โดยในปี 2565 ได้เพิ่มการนำแนวทาง ITA มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มาผนวกเป็นนโยบายด้านจริยธรรมของ EQD ในปี 2566 จัดตั้งคณะกรรมการความเสี่ยง โดยมีผู้อำนวยการรับผิดชอบด้านส่งเสริมกำกับจริยธรรมด้วยตนเอง ในปี 2567 ได้กำหนดนโยบาย Zero Tolerance เป็นนโยบายสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร ถอดออกมาเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยผู้อำนวยการถ่ายทอดและเน้นย้ำเป็นประจำทุกเดือนด้วยตนเองผ่าน Staff Meeting และในปี 2568 ได้พัฒนาแนวทางการประเมินคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลพัฒนาแนวทางในการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม การมุ่งมั่น มุ่งเท พัฒนาการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมใน EQD อย่างต่อเนื่องนี้ ส่งผลให้ EQD เป็นหน่วยงานที่ได้รับรางวัล ITA ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่อเนื่อง 3 ปีติดต่อกัน ทำให้มั่นใจได้ว่าปฏิสัมพันธ์ในทุกๆ ด้านของ EQD เป็นไปอย่างมีจริยธรรม

## 1.2ค(1): ความผูกพันของสังคม

EQD มุ่งมั่นในการส่งเสริมความผูกพันของสังคมและสร้างผลประโยชน์ที่ยั่งยืน ผ่านการดำเนินงานที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม กระบวนการนี้ได้รับการบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร และได้รับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจริงในทุกระดับของหน่วยงานมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่การจัดตั้ง EQD เนื่องจากเจตนารมณ์ในการก่อตั้ง ตลอดจนพันธกิจของ EQD คือ การส่งเสริมให้เกิดหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ อีกทั้งสนับสนุนมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อความผูกพันของสังคมในภาพรวม ส่งผลให้การดำเนินงานทุกด้านของ EQD ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายสำคัญ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการสำคัญ ตลอดจนการปฏิบัติงานประจำวัน ล้วนส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของสังคมที่ยั่งยืน กระบวนการสร้างความผูกพันของสังคมเริ่มต้นจากการกำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

ของ EQD ผ่านระบบนำองค์กร CMU-EQD Leadership System รูป 1.1-1 จากการทบทวนในปี 2565 ทำให้ EQD ปรับปรุงวิสัยทัศน์เป็นหน่วยงานที่ “ยกระดับคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่สู่ความเป็นเลิศ เพื่อสร้างคุณค่าต่อสังคมอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม” ซึ่งจะเห็นได้ว่าการสร้างความผาสุกของสังคมเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของ EQD ตัววัดผลการดำเนินงานสำคัญตัวหนึ่งที่สะท้อนความสำเร็จในการดำเนินงานของ EQD คือ ภาวะการมีงานทำของบัณฑิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เกิดขึ้นจากการได้รับการศึกษาในหลักสูตรที่มีคุณภาพ ซึ่ง EQD เป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนคุณภาพด้านการศึกษาขึ้น หลังจากนั้น นำวิสัยทัศน์และเป้าหมายนี้ไปพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์ในกระบวนการ EQD-SPP รูป 2.1-1 ทำให้ได้แผนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความผาสุกของสังคม เช่น หลักสูตรที่ทำให้เกิดการผลิตบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของประเทศชาติและสังคมโลก คุณภาพการจัดการศึกษาที่ดีขึ้น การสร้างพันธมิตรด้านการศึกษา กับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของบัณฑิตในการพัฒนาสังคม และทำการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์เหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติงานของทุกฝ่าย ทำให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรทุกคนของ EQD เช่น การตรวจหลักสูตร การสนับสนุนการปรับปรุงหลักสูตร การส่งเสริมมาตรฐานหลักสูตร การพัฒนาอาจารย์ ฯลฯ ล้วนเป็นไปเพื่อสร้างความผาสุกของสังคม

ผลการดำเนินงานด้านการสร้างความผาสุกของสังคมจะได้รับการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องในหลายระดับ ในระดับกลยุทธ์ ติดตามผ่านกระบวนการ Strategic Review, การรายงานผลลัพธ์ด้านการจัดการศึกษาต่อ กบม., การรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักฯ ฯลฯ ในระดับปฏิบัติการ ติดตามผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ ประจำเดือน และการประชุมฝ่ายตามรอบระยะเวลา การติดตามอย่างต่อเนื่องทำให้ EQD พัฒนาการสร้างความผาสุกของสังคมอย่างต่อเนื่อง เช่น สนับสนุนการสร้างหลักสูตรศาสตร์แห่งความยั่งยืน (B.Sc.Sustainability) ในปี 2567, นโยบายรักษาสีเสื้อมัดมัด แยกขยะ ในปี 2565, การจัดงาน CMU Education Expo: Education for Sustainable development ในปี 2568 ทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานในทุกระดับของ EQD ส่งเสริมความผาสุกของสังคม และสร้างผลประโยชน์อย่างยั่งยืน

## 1.2ค(2): การสนับสนุนชุมชน

EQD กำหนดให้การสนับสนุนชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติงานสำคัญประจำปีของ EQD มายาวนานกว่า 10 ปี โดยกำหนดให้โรงเรียนในเขตห่างไกลของจังหวัดเชียงใหม่เป็นชุมชนสำคัญที่ EQD ให้การสนับสนุนเนื่องด้วยสอดคล้องกับพันธกิจและสมรรถนะหลัก คือ ความเชี่ยวชาญด้านมาตรฐานหลักสูตรของ EQD การสนับสนุนชุมชนสำคัญรับผิดชอบโดยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารการจัดการศึกษา และฝ่าย EM โดยในแต่ละปี EQD จะทำการทบทวนผลการดำเนินงานในการสนับสนุนชุมชนในปีที่ผ่านมา พิจารณาทบทวนโรงเรียนที่จะให้การสนับสนุนและออกแบบแนวทางการสนับสนุน โดยในปี 2567 ได้สนับสนุนโรงเรียนที่ห่างไกลในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ให้คุณครูและนักเรียนสามารถเดินทางมาเข้าร่วมงานนิทรรศการตลาดนัดหลักสูตรอุดมศึกษาที่จัดโดย EQD เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของชุมชนเป้าหมายที่ EQD สนับสนุน ติดตามผลการดำเนินงานนำมาทบทวนและวางแนวทางในการสนับสนุนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป โดยการทบทวนในปี 2567 ได้ปรับแนวทางในการสนับสนุนในปี 2568 จากการเข้าร่วมกิจกรรมนิทรรศการตลาดนัดหลักสูตรอุดมศึกษา เป็นการเข้าร่วมการประชุมวิชาการด้านการศึกษา CMU Education Expo และการทดลองเรียนกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในกิจกรรม CMU Sit in เพื่อให้ชุมชนได้รับประโยชน์มากยิ่งขึ้น และในปี 2568 พัฒนาการเก็บข้อมูลระยะยาว เพื่อติดตามความเข้มแข็งของโรงเรียนที่ EQD ให้การสนับสนุน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

RU30

2

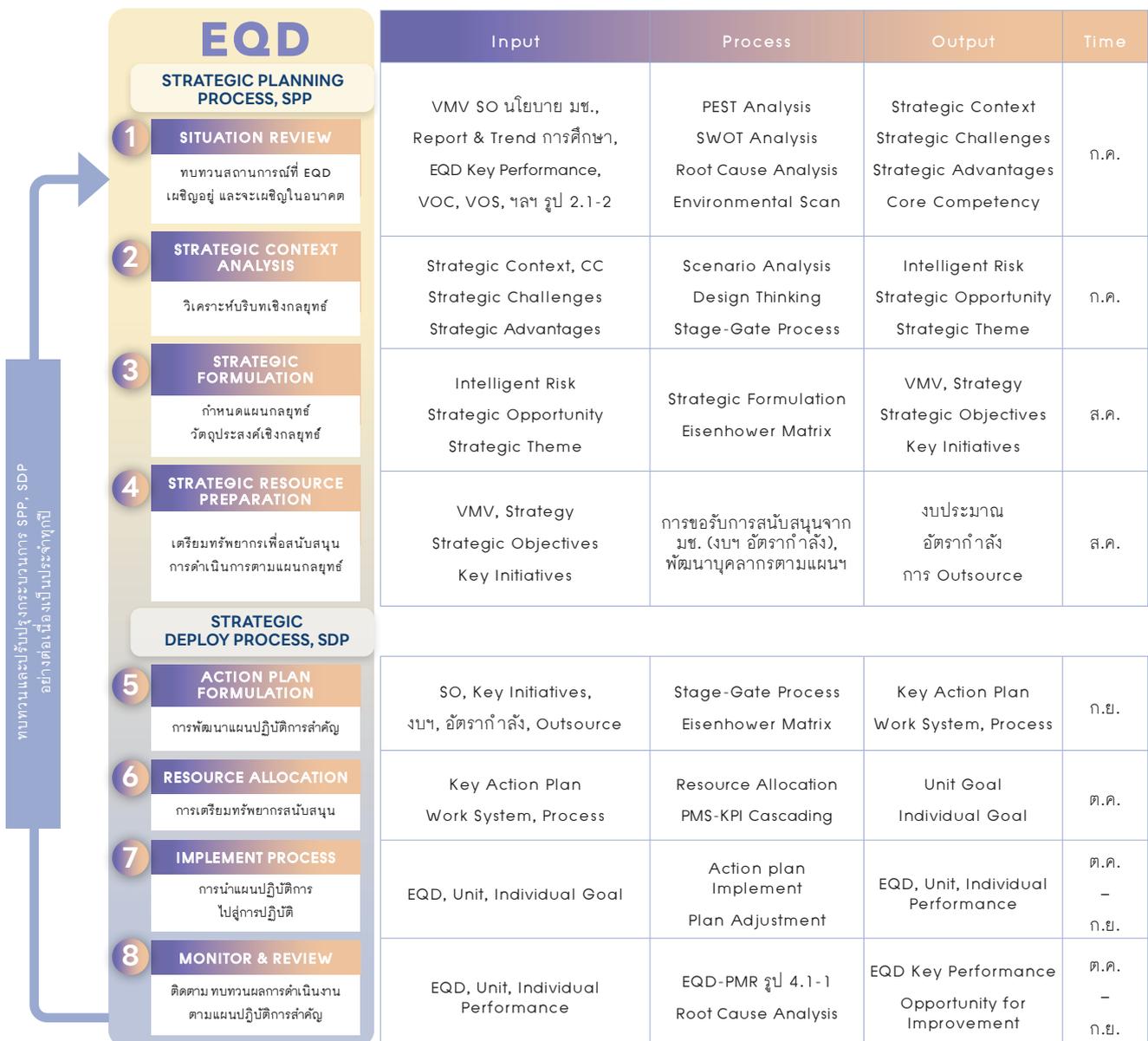
นฤๅน

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

### 2.1ก(1): กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

EQD จัดทำกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ EQD Strategic Planning Process, SPP 4 ขั้นตอน และทำการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของ EQD ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้ EQD Strategic Deployment Process, SDP 4 ขั้นตอน ซึ่งทั้ง 2 กระบวนการนี้ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตามรอบปีงบประมาณ ได้รับการติดตามประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอทุกๆ ปี ดังรูป 2.1-1 ในปี 2566 EQD ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ 4C ที่สอดคล้องกับทิศทาง และนโยบายด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และแผนกลยุทธ์นี้ช่วยส่งเสริมให้ EQD สามารถดำเนินการสนับสนุนการขับเคลื่อนพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ ด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูป 2.1-1: กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ EQD Strategic Planning Process, SPP และ กระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของ EQD ไปสู่การปฏิบัติ EQD Strategic Deployment Process, SDP



กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ EQD SPP ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ EQD สามารถพัฒนาแผนกลยุทธ์ 4C ขึ้นในวาระบริหารของทีมบริหารชุดปัจจุบัน เริ่มใช้ภายหลังจากการได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักฯ และเริ่มใช้ตั้งแต่ปี 2566 โดยกระบวนการ EQD SPP 4 ขั้นตอนมีผู้อำนวยการ และฝ่าย ES เป็นผู้รับผิดชอบ เริ่มต้นจาก 1) **Situation Review** รวบรวมข้อมูลสำคัญ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนพัฒนามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, Report Trend ด้านการศึกษาและตลาดแรงงาน เช่น Future of the job report ของ World Economic Forum (เริ่มใช้ในปี 2567) Mckinsey Citizen Skill Report, ผลการดำเนินงานสำคัญของ EQD, เสียงของลูกค้า, รับฟังเสียงผู้บริหาร (พัฒนาขึ้นในปี 2566) ฯลฯ หลังจากนั้น 2) **Strategic Context Analysis** เพื่อวิเคราะห์บริบทการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ของ EQD โดยทำในรูปแบบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดมสมอง โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เช่น Design Thinking, Stage-Gate Model ฯลฯ ทำให้ได้กำหนดและทบทวนบริบทเชิงกลยุทธ์ ณ ปัจจุบัน เพื่อกำหนดเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์ และนำไปสู่ 3) **Strategic Formulation** ทีมบริหารพัฒนา กำหนด ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตลอดจนร่างแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และโครงการริเริ่มในระดับ EQD ที่สำคัญ (EQD Initiatives) โดยใช้เครื่องมือ Eisenhower Matrix ในการจัดลำดับความสำคัญ นำไปรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร โดยเปิดประชาพิจารณ์ (เริ่มในปี 2566) เพื่อมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ของ EQD และนำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ ทำให้ในปัจจุบันได้แผนกลยุทธ์ 4C ที่ EQD มุ่งเน้นที่จะเป็น Education Strategic Partner สำหรับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างแท้จริง และ 4) **Strategic Resource Preparation** ขั้นตอนเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของ EQD ได้แก่ การทำโครงการของประมาณในการสนับสนุนการดำเนินงาน การขอรับการจัดสรรอัตรากำลังเพิ่มเติมเพื่อขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่ตรงกับการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ของ EQD และเข้าสู่กระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของ EQD ไปสู่การปฏิบัติ EQD SDP ต่อไป

รูป 2.1-2: ข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมและวิเคราะห์เพื่อใช้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์–EQD Strategic Information

| องค์ประกอบสำคัญในแต่ละด้าน   | ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ  | การรวบรวม และวิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศ  |
|--|--|--|
| ความท้าทายเชิงกลยุทธ์<br>ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์                  | VMV, SO, แผนพัฒนาฯ มข, VMV ความสำเร็จแผนกลยุทธ์, งบฯ, Key Changes ภายนอก   | PEST Analysis, SWOT Analysis, นำมาวิเคราะห์ TOWS Matrix กำหนด SC, SA                 |
| กฎระเบียบ ข้อบังคับ<br>มาตรฐาน                                     | ข้อบังคับ ประกาศ มข. ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา, งบฯ การบริหารบุคคล, มาตรฐาน กมอ. สปอว. มาตรฐานด้านการจัดการศึกษาในระดับนานาชาติ | COSO Enterprise Risk Management, Gap Analysis  |
| นวัตกรรม เทคโนโลยี   | Technology mega trend, AI, Use case การศึกษา   | Scenario Analysis, Gap Analysis  |
| ความต้องการ และ<br>ความคาดหวังของลูกค้า<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ และผลการประเมินโดยลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ความต้องการและความคาดหวังต่อ EQD           | Insight interview ผู้บริหาร, โรงเรียน, ครู, แบบสอบถาม, Gap Analysis, Design Thinking |
| ความสามารถในการนำ<br>แผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ                     | ผลการดำเนินงานสำคัญตามแผนกลยุทธ์ของ EQD, แผนที่ได้รับถ่ายทอดจาก มข., พันธกิจ, การทำงานสำคัญของ EQD                             | Performance Review, Gap Analysis, Eisenhower Matrix                                  |
| จุดบอดที่มีในสารสนเทศ<br>และข้อมูลของ EQD                          | ข้อมูล ข้อเสนอแนะจากประชาพิจารณ์แผนกลยุทธ์, คกอ. สภามหาวิทยาลัย และข้อมูลหลักสูตรสถาบันอื่น                                    | Blind spot Analysis, Gap Analysis, COSO Enterprise Risk Management                   |

## 2.1ก(2): การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

EQD ดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพิจารณาและพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์ โดยใช้แนวทาง EQD SPP ชั้นตอนที่ 1 และ 2 Situation Review และ Strategic Context Analysis ซึ่งดำเนินการเป็นประจำทุกปี ทีมบริหารและฝ่าย ES ดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก EQD เพื่อให้สามารถพิจารณาและพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ EQD ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังใช้หลักการ COSO Enterprise Risk Management ในการระบุปัจจัยความเสี่ยง และโอกาสที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ที่จะทำให้แผนกลยุทธ์ไม่ประสบความสำเร็จ โดยกระบวนการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ นำมาพิจารณา เพื่อกำหนด ทบทวนแผนกลยุทธ์ของ EQD แสดงดังรูป 2.1-2

## 2.1ก(3): โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน

EQD มีแนวทางในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่สามารถยกระดับผลการดำเนินงานของ EQD ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยกระบวนการ EQD SPP รูป 2.1-1 ชั้นตอนที่ 2 Strategic Context Analysis ซึ่งดำเนินการเป็นประจำระหว่างการประชุมทบทวนแผนกลยุทธ์ Strategic Review ในช่วงเดือนกรกฎาคมของทุกปี โดยฝ่าย ES ดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญสำหรับกรวิเคราะห์เพื่อระบุเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์ของ EQD โดยใช้ข้อมูลสำคัญดังรูป 2.1-2 เช่น แผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่, Future of the job report ของ WEF, Mega Trend ด้านการศึกษา, ข้อมูลหลักสูตรสถาบันอื่น, ข้อเสนอแนะจากกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ มาสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดมสมอง โดยบุคลากรทุกคนของ EQD มีส่วนร่วมใช้เครื่องมือ Scenario Analysis เพื่อระบุนวัตกรรมที่ EQD จะสามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนพันธกิจด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้แบบก้าวกระโดด วิเคราะห์ว่าในฉากทัศน์ต่างๆ อะไรเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ EQD สามารถดำเนินการเพื่อผลักดันให้เกิดฉากทัศน์แบบนั้น และนำมาวิเคราะห์ร่วมกันกับขีดความสามารถในการนำโอกาสเชิงกลยุทธ์เหล่านั้นไปดำเนินการต่อไป เช่น อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรของ EQD, ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมา, งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ฯลฯ วิเคราะห์โดยใช้ Eisenhower Matrix ในการกำหนดว่า เรื่องใดเป็นโอกาสคุ้มเสี่ยงที่ EQD จะนำไปดำเนินการโดยพัฒนาให้เป็นแผนกลยุทธ์ต่อไป โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสคุ้มเสี่ยงที่สำคัญของ EQD ณ ปัจจุบัน แสดงดังรูป OP 11

กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์จะได้รับการทบทวน และพัฒนาเป็นประจำทุกปีระหว่างการเตรียมการ EQD SPP ในแต่ละปี โดยพิจารณาจากข้อมูลผลการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมาขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ งบประมาณที่ได้รับ ฯลฯ ในปี 2567 ได้ใช้แนวคิด Scenario Analysis เพื่อเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ดีที่สุดของ EQD และเน้นเสริมความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วมของบุคลากรพัฒนามาอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ EQD สามารถพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการจัดสรรงบประมาณขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 6.5 ล้านบาท (จากเดิม 2 ล้านบาท) งบประมาณพัฒนาอัตลักษณ์บัณฑิต CMU Student DNA ตามแผนฯ ระยะที่ 13 120 ล้านบาท ทำให้สามารถพัฒนากระบวนการ GE ที่สอดคล้องกับ CMU Student DNA ให้นักศึกษาทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้เรียนภายใน 1 ปี ผลักดันให้เกิดหลักสูตรใหม่ๆ ตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

## 2.1ก(4): การดำเนินการโดยแหล่งภายนอกและสมรรถนะหลักขององค์กร

EQD พิจารณาว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของ EQD และกระบวนการใดจะดำเนินการโดย Outsourcer โดยใช้การวิเคราะห์ VRIO Analysis เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักของ EQD ควบคู่ไปกับการทบทวนผลการดำเนินการสำคัญที่ผ่านมา และทิศทาง เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ของ EQD ในกระบวนการ EQD SPP รูป 2.1-1 ขั้นตอนที่ 1-3 ทำให้ EQD สามารถตัดสินใจในการใช้ ผู้ส่งมอบ ในการดำเนินงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยหลักการพิจารณาในการเลือกผู้ส่งมอบเพื่อดำเนินการในกระบวนการสำคัญที่ EQD พิจารณาแล้วว่าควรดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ EQD จะคัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีศักยภาพ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการของ EQD ในการดำเนินงานด้านนั้นๆ เช่น ความสามารถทางเทคนิค ความมั่นคงทางการเงิน และประสบการณ์ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานของ EQD มีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันที่ระบุขอบเขตของงาน บทบาทและความรับผิดชอบ รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพันธมิตรสามารถสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัด Event ขนาดใหญ่ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ EQD พิจารณาแล้วว่า ไม่ใช่สมรรถนะหลักของ EQD จึงได้ใช้ Event organizer ในการดำเนินงานด้านนี้ เช่น การจัดเสวนาวิชาการและคอนเสิร์ต Yok Yai ในปี 2567, การจัดประชุมวิชาการ CMU Education Expo ในปี 2568

สมรรถนะหลักของ EQD และแนวทางการใช้ผู้ส่งมอบ หรือหน่วยงานภายนอกในการดำเนินการแทน EQD จะได้รับการทบทวนและปรับปรุงเป็นรอบปี โดย EQD มีการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งของ EQD และหน่วยงาน หรือผู้ส่งมอบภายนอก เพื่อให้ EQD สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างคุณค่าตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า EQD และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง จากการทบทวนในปี 2567 ทำให้ EQD Outsourcer การจัดงาน Event ใหญ่ๆ ออกไปให้ผู้ส่งมอบดำเนินการ ส่งผลให้ผลลัพธ์ ความพึงพอใจ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง, และการกำกับดูแลกระบวนการ Digital Transformation ซึ่งก่อนหน้านี้ (ก่อนปี 2566) ดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ ในปี 2567 EQD ดำเนินการเอง ทำให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ Digital transformation ของ EQD สามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว

## 2.1ข(1): วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

EQD พัฒนาแผนกลยุทธ์ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญจากกระบวนการ EQD SPP รูป 2.1-1 ขั้นตอนที่ 3 จากการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เดิม วิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ และความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ นำมาพัฒนาแผนกลยุทธ์ 4C: Education Strategic Partner ที่ใช้ในวาระบริหารปัจจุบัน 2565 - 2569 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1) **Customer Focus Product** มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม 2) **Change Agent** เป็นองค์กรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวก และมีความคล่องตัว 3) **Collaboration for Excellence** สร้างความร่วมมือ สนับสนุนความเป็นเลิศด้านการศึกษา และ 4) **Competency Building** การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร EQD ในการสร้างการศึกษายุคใหม่ โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ค่าเป้าหมาย ความเชื่อมโยงกับความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ แสดงดังรูป 2.1-3

รูป 2.1-3: แผนกลยุทธ์ 4C: Education Strategic Partner วาระบริหาร 2565 – 2569

| Strategic Objectives   | แนวทางการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์   | บริบทเชิงกลยุทธ์                   |       |
|--|--|------------------------------------|-------|
|  |  | SC                                 | SA    |
| <b>C1-Customer Focus Product:</b><br>Enabler CMU strategic Products and Services   | การสร้างผลิตภัณฑ์และบริการของสำนักที่ตอบโจทย์ความต้องการของส่วนงานวิชาการ และมหาวิทยาลัยที่ตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้เรียน                                    | 1 6                                | 1 3 6 |
| <b>SO1 - Customer: Goal</b>  | หลักสูตรได้รับการออกแบบพัฒนา ปรับปรุงใหม่ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของ มช.  | 30%<br>ของหลักสูตร มช.             |       |
| ประเด็นกลยุทธ์ Redesign: สำนักฯ มีโอกาสในการทบทวน ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อให้เป็นส่วนงานที่สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของ มช. อย่างแท้จริง                                   |  |                                    |       |
| <b>C2-Change Agent:</b><br>EQD Next Era – Agile Organization   | การเป็นองค์กรที่สร้างความเปลี่ยนแปลง ยกกระตือรือร้นให้มีความคล่องตัว มุ่งเน้นผลลัพธ์ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นำไปสู่ความร่วมมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การศึกษาของมหาวิทยาลัย | 2 3 4                              | 3 6   |
| <b>SO2 - Change Agent: Goal</b>  | ผลิตภาพ (รอบระยะเวลา, ประสิทธิภาพ) ของกระบวนการทุกกระบวนการดีขึ้น  | ผลิตภาพเพิ่มขึ้น<br>> 50%          |       |
| ประเด็นกลยุทธ์ Refocus: สำนักฯ ยกกระตือรือร้นการทำงานในทุกส่วน เพื่อพัฒนาการดำเนินงานที่สำคัญ เป็นองค์กรที่ทำงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome oriented) ส่งมอบผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน |  |                                    |       |
| <b>C3-Collaboration for Excellence:</b><br>Create opportunity for CMU  | การสร้างความร่วมมือทั้งภายใน ระหว่างส่วนงานใน มช. และหน่วยงานภายนอก เพื่อสนับสนุนความเป็นเลิศด้านการศึกษา  | 5 6                                | 2 4 5 |
| <b>SO3 - Collaboration: Goal</b>   | จำนวนผู้เรียนในหลักสูตรที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอก   | > 10,000 คน                        |       |
| <b>C4-Competency Building:</b><br>Enhancing CMU Education Quality  | การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรสำนักฯ และบุคลากรของส่วนงานวิชาการในด้านคุณภาพหลักสูตร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการศึกษาของ มช.                                       | 3 4                                | 3 4   |
| <b>SO4 - Competency: Goal</b>  | บุคลากรมีความสามารถ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และคู่ความร่วมมือทุกกลุ่ม  | ความพึงพอใจลูกค้า<br>NPS > 8 คะแนน |       |
| ประเด็นกลยุทธ์ Reform: ปฏิรูปการทำงาน โครงสร้างหน่วยงาน พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ให้สำนักฯ มีความพร้อมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกับหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอก                               |  |                                    |       |

## 2.1ข(2): การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

EQD มุ่งมั่นพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายและอาจขัดแย้งกันภายในองค์กร โดยใช้กระบวนการพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 3 Strategic Formulation ของ EQD SPP รูปที่ 2.1 - 1 ในรูปแบบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดมสมอง โดยบุคลากรทุกคนของ EQD ใช้เครื่องมือ Eisenhower Matrix ควบคู่กับสมรรถนะหลัก ความท้าทาย ความได้เปรียบ โอกาสเชิงกลยุทธ์ มาพิจารณาร่วมกันในการจัดลำดับความสำคัญ ความต้องการของแต่ละฝ่าย แต่ละบุคคลในองค์กร เพื่อให้สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### 2.2ก(1): แผนปฏิบัติการ

EQD ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการสำคัญ โดยใช้กระบวนการ EQD SDP รูป 2.1-2 ขั้นตอนที่ 5 โดยจะดำเนินการหลังจากที่กำหนดแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ EQD เรียบร้อย หลังจากนั้นจะใช้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้แต่ละฝ่ายร่วมพัฒนาแผนปฏิบัติการที่สำคัญของ EQD และของฝ่าย หรือทบทุน เพื่อปรับปรุงแผนปฏิบัติการเดิม เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงให้แผนปฏิบัติการนั้นมีความสอดคล้องและสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ Stage-Gate Model และ Eisenhower Matrix ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการต้องระบุแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระยะเวลาดำเนินการ และแหล่งทรัพยากรที่จำเป็น โดยแบ่งเป็นแผนระยะสั้น คือ สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ใน 1 ปี และแผนระยะยาวที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการแล้วเสร็จมากกว่า 1 ปี แผนปฏิบัติการสำคัญของ EQD มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายของแผนปฏิบัติการแสดงดังรูป 2.2-1

รูป 2.2-1: แผนปฏิบัติการสำคัญของ EQD เพื่อสนับสนุนการบรรลุแผนกลยุทธ์ 4C: Education Strategic Partner

| Strategy<br>SO: 4C | แผนปฏิบัติการสำคัญ  | ตัววัดผลลัพธ์                    | ค่าเป้าหมาย |                            |    |                                 |     | Owner  |
|--------------------|---|----------------------------------|-------------|----------------------------|----|---------------------------------|-----|--------|
|                    |   |                                  | เดิม        | 65                         | 66 | 67                              | 68  |        |
| C1                 | พัฒนาหลักสูตร CWIE ตามแผน SO4 มข.   | หลักสูตร (สะสม)                  | 1           | 5                          | 7  | 10                              | 15  | CD     |
|                    | ปรับปรุงหลักสูตรแบบบูรณาการ   | หลักสูตร (สะสม)                  | 1           | 1                          | 4  | 7                               | 10  | CD, ES |
|                    | พัฒนาหลักสูตรรูปแบบ Pi Shaped   | หลักสูตร (สะสม)                  | 4           | 1                          | 4  | 7                               | 10  | CD, ES |
| C2                 | เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการหลักสูตร SCTG ระยะเวลาในการเปิด ปรับปรุงหลักสูตร | รอบเวลา (เดือน)                  | 4           | 4                          | 4  | 3                               | 2   | CD     |
|                    | Digital Transformation: ระบบการพัฒนาและติดตามหลักสูตร                     | ร้อยละ Module                    | 0           | 25                         | 50 | 75                              | 100 | CD     |
|                    | ระบบ QA Single Database: ระบบติดตาม Performance หลักสูตร                  | % Performance ที่ได้รับการติดตาม | 0           | 25                         | 50 | 75                              | 100 | QA     |
| C3                 | หลักสูตร กระบวนวิชา และการฝึกอบรมร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรภายนอก            | จำนวน                            | 2           | 10                         | 20 | 50                              | 80  | CD, ES |
|                    | ยกระดับกระบวนการด้านการตลาดหลักสูตร                                       | % ผู้สมัครเรียน มข. เพิ่มขึ้น    | n/a         | 5                          | 10 | 15                              | 20  | EM     |
| C4                 | พัฒนาขีดความสามารถอาจารย์ตามแผน SO4 มข.                                   | ร้อยละอาจารย์ (สะสม)             | 15          | 20                         | 40 | 60                              | 80  | EM     |
|                    |   | ชั่วโมงฝึกอบรม                   | n/a         | 6                          | 9  | 12                              | 15  | EM     |
|                    | ปรับโครงสร้างการทำงานของ EQD  | รูปแบบการบริหาร                  | ฝ่าย Silo   | เกิด Cross Functional Team |    | Reprofile EQD Flat Organization |     | ES, BO |
|                    | พัฒนาบุคลากร EQD - Competency Based                                       | ชั่วโมงฝึกอบรม                   | 9           | 20                         | 30 | 40                              | 50  | ES, BO |

SO4: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 Education Platform ของ มข.,  แผนปฏิบัติการระยะสั้น,  แผนปฏิบัติการระยะยาว

กระบวนการพัฒนาแผนปฏิบัติการจะได้รับการทบทวนประสิทธิภาพทุกๆ ปี ในขั้นตอนที่ 8 ของ EQD SDP-Monitor and Review ที่ใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานสำคัญ ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ และความก้าวหน้าของแผนกลยุทธ์เป็นข้อมูลสำคัญในการทบทวน ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ในปี 2567 ได้ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยใช้เครื่องมือ Eisenhower Matrix ในการจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการในปีนั้น ส่งผลให้ฝ่าย CD สามารถจัดลำดับความสำคัญของการสนับสนุนหลักสูตร จนสามารถสนับสนุนให้เกิดหลักสูตรตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้เกินเป้าหมาย

## 2.2ก(2): การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

EQD ใช้กระบวนการ EQD SDP ดังรูป 2.1-1 ในขั้นตอนที่ 6-7 ในการนำแผนปฏิบัติการสำคัญของ EQD ไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มจากกระบวนการ Resource Allocation จัดสรรทรัพยากร ทั้งงบประมาณ และกรอบอัตรากำลังเพิ่มเติมที่ขอรับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามที่แต่ละฝ่ายเจ้าของ Action Plan ทำแผนขอรับการสนับสนุนไว้ นำไปสู่การปฏิบัติในขั้นตอน Implementation Process โดยแต่ละฝ่ายจะทำการถ่ายทอดเป้าหมาย ตัวชี้วัดของฝ่าย ไปยังบุคลากรรายบุคคล ด้วยระบบ PMS เพื่อดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ EQD ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์และปฏิบัติการสำคัญไปยังลูกค้า คู่ความร่วมมือ และพันธมิตร ผ่านการประชุมหรือร่วมกัน และการจัดสัมมนาที่ EQD เป็นผู้รับผิดชอบ เช่น การสัมมนาสภาวิชาการ, การประชุมวิชาการด้านการศึกษา, การอบรมและพัฒนาอาจารย์ ฯลฯ และรายงานผลการดำเนินงานตามรอบระยะเวลารายงานผลด้วยระบบ EQD PMR รูป 4.1-1 ทำให้มั่นใจได้ว่า แผนปฏิบัติการจะได้รับการติดตามอย่างต่อเนื่องจนสามารถดำเนินการจนเกิดผลสัมฤทธิ์ดังที่ EQD ตั้งเป้าหมายไว้

การจัดทำแผนปฏิบัติการสำคัญของ EQD ค่าเป้าหมาย นิยามความสำเร็จ แผนการดำเนินงานที่สำคัญ ระยะเวลาการดำเนินการ การสนับสนุนที่ต้องการ ตลอดจนการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่แผนปฏิบัติการนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จตามหลักการของ COSO Enterprise Risk Management จะได้รับการกำหนดไว้อย่างชัดเจน หลังจากนั้นจะนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนัก เพื่อให้ความเห็นและปรับปรุงให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติ นำแผนปฏิบัติการถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกคนผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และ Town Hall Meeting ทำให้มั่นใจได้ว่า บุคลากรทุกคนจะเข้าใจแผนปฏิบัติการที่ฝ่ายของตนเอง และตนเองรับผิดชอบ อีกทั้งยังเห็นภาพความสำเร็จของ EQD เป็นภาพเดียวกัน กระบวนการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติจะได้รับการทบทวนทุกๆ ปี ในขั้นตอนที่ 8 ของ EQD SDP-Monitor and Review เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2.2ก(3): การจัดสรรทรัพยากร

EQD เป็นส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่มีรายได้เป็นของตนเอง งบประมาณในการดำเนินงานประจำทั้งหมดจะได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังนั้น EQD จึงมุ่งมั่นดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีทรัพยากรด้านการเงิน และด้านอื่นๆ เพื่อใช้สนับสนุนให้แผนปฏิบัติการประสบความสำเร็จ โดยใช้การวางแผนจัดสรรทรัพยากร 2 ขั้นตอน ที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ EQD SIP SDP ดังรูป 2.1-1 ในขั้นตอนที่ 4 Resource Preparation โดย EQD นำแผนกลยุทธ์สำคัญ ซึ่ง Match กับค่าเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ไปดำเนินการขอรับงบประมาณสนับสนุนผ่านการนำเสนอในที่ประชุมกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัย และได้รับการแต่งตั้งให้เป็น SODU ในด้านการศึกษา ทำให้ EQD สามารถขอรับงบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย และได้รับการจัดสรรงบประมาณดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพิ่มเติมจากโครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 6.5 ล้านบาท (พัฒนาการขอรับงบประมาณสนับสนุนนี้ในปี 2566) และงบประมาณจากโครงการขับเคลื่อน CMU Student DNA อีก 120 ล้านบาท (เบิกจ่ายปีละ 40 ล้านบาท งบฯ ผูกพัน 3 ปี โดยได้รับการจัดสรรในปี 2566) อีกทั้งยังเขียนแผนปฏิบัติการขอรับการสนับสนุนด้านอัตรากำลังคน และการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย

ในการจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการ EQD ดำเนินการในขั้นตอน Resource Allocation (ขั้นตอนที่ 6 ในกระบวนการ EQD SDP) โดยแต่ละฝ่ายจะพัฒนาแผนปฏิบัติการ ฝ่ายที่รับผิดชอบต้องดำเนินการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ต้องการรับการสนับสนุน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการที่กำหนดได้ หลังจากนั้นจะนำเข้าสู่การพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ เพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุน และจัดสรรอัตรากำลังที่ขอรับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไปยังฝ่ายนั้นๆ กระบวนการจัดสรรงบประมาณของ EQD จะได้รับการติดตามอย่างสม่ำเสมอในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ เป็นประจำทุกเดือน เพื่อติดตามความคืบหน้าในการใช้จ่ายงบประมาณ ควบคู่ไปกับความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการสำคัญ จากแนวทางทั้งหมดนี้ ทำให้มั่นใจได้ว่า EQD จะมียกย่อง ที่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ และบุคลากรมีขีดความสามารถที่จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการสำคัญในแต่ละปีให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้

## 2.2ก(4): แผนด้านบุคลากร

EQD พัฒนาแผนด้านบุคลากรสำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระหว่างกระบวนการ EQD SPP ในขั้นตอนที่ 4 Resource Preparation โดยจัดทำแผนบุคลากรที่สนับสนุนการบรรลุแผนกลยุทธ์ของ EQD โดยพิจารณาทั้งในแง่ขีดความสามารถและอัตรากำลัง หลังจากนั้นจะพัฒนาเป็นโครงการเพื่อขอรับการจัดสรรอัตรากำลังจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และงบประมาณในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร EQD เดิม และทำการจัดสรรอัตรากำลังไปยังฝ่ายต่างๆ ตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร EQD ตามแผนที่วางไว้ในขั้นตอน Resource Allocation

แผนด้านบุคลากรของ EQD จะมีตัววัดความสำเร็จของอัตรากำลังแต่ละตำแหน่ง โดยบุคลากรแต่ละตำแหน่งต้องส่งมอบผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการสำคัญของ EQD โดยมีตัววัดผลการดำเนินงานของตำแหน่งนั้นที่ชัดเจน ทำให้สามารถประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของแผนด้านบุคลากรได้ โดยเทียบกับความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการสำคัญของ EQD ด้วยกระบวนการพัฒนาแผนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนี้ ทำให้ EQD ได้รับการจัดสรรกรอบอัตรากำลังจากเดิม 25 ตำแหน่ง ในปี 2565 เป็น 36 ตำแหน่ง ในปี 2567 และเป็น 47 ตำแหน่ง ในปี 2567 และตำแหน่งที่ได้รับการจัดสรรเป็นตำแหน่งใหม่ๆ ที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไม่เคยประกาศมาก่อน เช่น นักการตลาด, Creative, Event Organizer, Customer Relationship Management ทำให้มั่นใจได้ว่า EQD มีทรัพยากรบุคคลเพียงพอ และสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จนประสบความสำเร็จ แผนด้านบุคลากร EQD แสดงดังรูป 2.2-2

รูป 2.2-2: แผนด้านบุคลากรสำคัญที่สนับสนุนแผนปฏิบัติการสำคัญ ตามแผนกลยุทธ์ 4C ของ EQD

| Strategy SO: 4C | แผนปฏิบัติการสำคัญ  | ผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร                     | แผนด้านบุคลากรที่สำคัญ   |
|-----------------|---|--|--|
| C1              | พัฒนาหลักสูตร CWIE ตามแผน SO4 มข.   | อัตรากำลังในการสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรแนวใหม่และการสร้างความร่วมมือไม่เพียงพอ | <ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มอัตรากำลังของ EQD 100%</li> <li>จัดตั้งฝ่าย ES มีอัตรากำลัง 5 คน</li> </ul>  |
|                 | ปรับปรุงหลักสูตรแบบบูรณาการ   |  |  |
|                 | พัฒนาหลักสูตรรูปแบบ Pi Shaped   |  |  |
| C2              | เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการหลักสูตร SCTG ระยะเวลาในการเปิด ปรับปรุงหลักสูตร | กระบวนการทำงานในรูปแบบเดิมไม่ตอบโจทย์  | <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาทักษะและแนวคิดแบบ Lean ให้กับบุคลากร</li> <li>เสริมทักษะ Digital Transformation และ การใช้ Technology AI ช่วยในการทำงานแก่บุคลากร</li> </ul> |
|                 | Digital Transformation: ระบบการพัฒนาและติดตามหลักสูตร                     | ทักษะการทำงานในโลกดิจิทัล  |  |
|                 | ระบบ QA Single Database: ระบบติดตาม Performance หลักสูตร                  | ทักษะการใช้เทคโนโลยี AI  |  |
| C3              | หลักสูตร กระบวนการวิชา และการฝึกอบรมร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรภายนอก         | เป็นงานลักษณะใหม่ที่บุคลากร EQD ไม่เคยทำมาก่อน                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งศูนย์ CWIE Center ได้รับการจัดสรรอัตรากำลัง 4 ตำแหน่ง เพื่อช่วยในการดำเนินการทั้งพัฒนาอาจารย์และการทำงานร่วมกับพันธมิตรของ มข.</li> </ul>  |
|                 | ยกระดับกระบวนการด้านการตลาดหลักสูตร                                       |  |  |
| C4              | พัฒนาขีดความสามารถอาจารย์ตามแผน SO4 มข.                                   | จัดอบรมพัฒนาอาจารย์เพิ่มขึ้น ให้ทันกับความต้องการของ มข.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>นโยบายการทำงาน Safe workplace ส่งเสริม Flexibility ในการทำงาน</li> </ul>  |
|                 | ปรับโครงสร้างการทำงานของ EQD  | การปรับวิธีการและวัฒนธรรมการทำงาน  |  |
|                 | พัฒนาบุคลากร EQD - Competency Based                                       |  |  |

แผนบุคลากรด้านอัตรากำลัง       แผนบุคลากรด้านขีดความสามารถ

## 2.2ก(5): ตัววัดผลการดำเนินการ

EQD พัฒนาตัววัดผลการดำเนินการสำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการสำคัญ โดยใช้กระบวนการ EQD SDP ขั้นตอนที่ 5 รูป 2.1-1 Action Plan Synthesis โดยเป็นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดมสมองเพื่อพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการสำคัญที่จะทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำเร็จ โดยในการพัฒนาแผนปฏิบัติการนี้ แต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญของแผน ผลลัพธ์การดำเนินการ เป้าหมายของผลลัพธ์ และค่าคาดการณ์เป้าหมายในแต่ละปี เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการนั้นๆ มีการแลกเปลี่ยน นำเสนอระหว่างฝ่าย และปรับตัววัดผลการดำเนินการให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน โดยตัววัดผลการดำเนินการสำคัญแสดงดังรูป 2.1-1

## 2.2ก(6): การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

EQD ดำเนินการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่สำคัญระหว่างกระบวนการ EQD SDP ขั้นตอนที่ 5 รูป 2.1-1 Action Plan Synthesis โดยใช้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดมสมอง พัฒนาแผนปฏิบัติการสำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ และในการกำหนดแผนปฏิบัติการนี้ ฝ่ายที่รับผิดชอบการดำเนินงาน

ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญของแผน ผลลัพธ์การดำเนินการ เป้าหมายของผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์และประมาณการจากผลการดำเนินงานเดิม ค่าเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา SO4 ที่ EQD ได้รับการถ่ายทอดมาจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และขีดความสามารถในการปฏิบัติ เพื่อกำหนดเป็นค่าคาดการณ์เป้าหมายในแต่ละปี และนำไปใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ผ่านกระบวนการ EQD PMR รูป 4.1-1 โดยตัววัดผลการดำเนินการสำคัญ และค่าคาดการณ์เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวในแต่ละปี แสดงดังรูป 2.1-1

## 2.2ข: การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

EQD มีระบบการรับรู้และตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการยังคงสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี โดยใช้กระบวนการทบทวนผลการดำเนินงาน EQD PMR รูป 4.1-1 ที่มีการติดตามตัววัดผลการดำเนินงานสำคัญของ EQD ตั้งแต่ผลการดำเนินงานระดับกลยุทธ์ขององค์กร, ผลการดำเนินงานสำคัญตามที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มอบหมายลงมา ในฐานะ SODU, ผลการดำเนินงานสำคัญตามแผนปฏิบัติการ, และตัววัดผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่สำคัญ ซึ่งระบบ EQD PMR มีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานที่ต้องรายงาน รอบการรายงาน กระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน ควบคู่ไปกับค่าเป้าหมาย หรือค่ามาตรฐานการดำเนินงานที่ชัดเจน สม่าเสมอ เช่น การทบทวนความก้าวหน้าแผนกลยุทธ์ Strategic Review ทุกครึ่งปี, การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ เป็นประจำทุกเดือน, การประชุม Team Lead ประจำสัปดาห์ฯ ทำให้ EQD สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหากเกิดการเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้า หรือมีสถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน EQD จะมั่นใจได้ว่าจะสามารถรับรู้และนำไปสู่การตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว

ในกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานโดยรวม EQD PMR หากมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็ผลลัพธ์การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือมีความจำเป็นให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีนโยบาย หรือแผนปฏิบัติงานสำคัญใหม่ หรือมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ปรับเป้าหมายการดำเนินงานเดิม ฯลฯ ทีมบริหารจะทำการประชุมกันในที่ประชุม Team Lead เป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อวิเคราะห์และหรือแนวทางในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานที่ได้รับผลกระทบมอบหมายในหน่วยงานที่รับผิดชอบแผนปฏิบัติการที่ได้รับผลกระทบดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ กำหนดค่าเป้าหมายใหม่ ตลอดจนวิเคราะห์งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนว่าเพียงพอหรือไม่ หรือจำเป็นต้องได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมเพื่อดำเนินงาน หลังจากนั้นจะนำแผนปฏิบัติการใหม่มานำเสนอเพื่อขออนุมัติในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ ในเดือนนั้น เพื่อพิจารณาอนุมัติจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมหากจำเป็น และฝ่ายที่รับผิดชอบนำแผนปฏิบัติการที่ปรับใหม่ไปดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการตามรอบที่กำหนดไว้ในระบบ EQD PMR

แผนปฏิบัติการที่ปรับใหม่นั้น จะถูกถ่ายทอดไปยังบุคลากรของฝ่ายที่รับผิดชอบ ผ่านการประชุมฝ่ายประจำเดือน และแจ้งไปยังบุคลากรทุกคนในที่ประชุม Staff Meeting ในแต่ละเดือน เพื่อให้รับทราบและยังคงสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการโดยรวมให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในปี 2566 และ 2567 ที่ผ่านมา EQD มีการปรับแผนการดำเนินงานไปมากกว่า 5 ครั้ง ตามนโยบายและการบริหารงานที่เปลี่ยนไปของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ EQD ยังสามารถดำเนินการพัฒนาแผนปฏิบัติการใหม่เพื่อตอบสนองมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมาโดยตลอด

รวม

3

ลูกค้า

## 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

### 3.1ก(1): การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน

EQD ดำเนินการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าของ EQD โดยใช้แนวทาง EQD VOC ระบบค้นหาสารสนเทศจากลูกค้า 6 ขั้นตอน โดยมีรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารการจัดการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกับหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมลูกค้า และส่วนตลาดของ EQD ทุกกลุ่ม เพื่อให้ EQD ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการของ EQD ดังรูป 3.1-1

รูป 3.1-1: ระบบค้นหาข้อมูลและสารสนเทศสำคัญจากลูกค้า EQD VOC



เริ่มจาก **ขั้นตอนที่ 1** ในแต่ละปี หลังจาก EQD ทบทวนและกำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการสำคัญ ตลอดจนเป้าหมายความสำเร็จ EQD จะดำเนินการจำแนกกลุ่มลูกค้าที่สำคัญที่องค์กรจะมุ่งเน้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด **ขั้นตอนที่ 2** แต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบลูกค้าที่จำแนกไว้ จะทำการกำหนดข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้าที่ฝ่ายต้องการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการติดตามคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า อันจะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง **ขั้นตอนที่ 3** ออกแบบกระบวนการค้นหาสารสนเทศ ได้แก่ การรับฟัง การมีปฏิสัมพันธ์ และการสังเกต หลากหลายรูปแบบครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า ซึ่งกระบวนการออกแบบค้นหาสารสนเทศได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลนำเข้าจากการนำสารสนเทศที่ได้รับจากลูกค้าไปใช้ว่า ตรงกับความต้องการที่ตั้งใจไว้ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 หรือไม่ ในปี 2567 ได้ปรับปรุง ออกแบบแบบสอบถามใหม่ร่วมกับอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดจากคณะบริหารธุรกิจ และอาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ ในปี 2566 เริ่มใช้ข้อมูลจากลูกค้าสื่อ Social Media ใหม่ ๆ เช่น Instagram และ TikTok ในการนำไปวางแผนการให้บริการ โดยช่องทางการรับฟัง การมีปฏิสัมพันธ์ และการสังเกตลูกค้าของ EQD แสดงดังรูป 3.1-2 **ขั้นตอนที่ 4** นำช่องทางที่ออกแบบไว้ไปดำเนินการค้นหาสารสนเทศ โดยมีการระบุผู้รับผิดชอบ รอบระยะเวลาการดำเนินการ เป้าหมาย ตัววัดผลการดำเนินการที่ชัดเจน ทำให้มั่นใจได้ว่า EQD จะสามารถได้รับข้อมูลสารสนเทศอันเป็นประโยชน์ในการดำเนินการ

รูป 3.1-2: ช่องทางการรับฟัง การมีปฏิสัมพันธ์ และการสังเกตลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, EQD VOC Channel

| กลุ่มลูกค้า                                   | ข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการ   | วิธีการเสาะหา รับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ สังเกต  | ความถี่      | Owner               | การนำไปใช้   |
|---|--|--|--------------|---------------------|--|
| ส่วนงาน<br>วิชาการ                            | ความต้องการ ความคาดหวังต่อ การสนับสนุนหลักสูตรในทุกมิติ เช่น การปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร, การทำการตลาด, ความพึงพอใจ, ความผูกพัน               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Insight Interview ผบ. ส่วนงาน</li> <li>แบบสอบถามความต้องการของหลักสูตร และอาจารย์</li> <li>แบบสอบถามความพึงพอใจ ผูกพันต่อ ผลิตภัณฑ์และบริการ EQD</li> </ul>                                     | Y<br>Y<br>C  | CD<br>CD, QA<br>EQD | ออกแบบ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และบริการให้มีคุณภาพตรงกับ ความต้องการของส่วนงาน วิชาการ                              |
| อาจารย์                                       | ความต้องการ ความคาดหวังต่อ การพัฒนาตนเองในด้านการจัด เรียนการสอน และการพัฒนา หลักสูตร, ความพึงพอใจ, ความ ผูกพัน                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Insight Interview อาจารย์ (68)</li> <li>แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ในการพัฒนาตนเองของอาจารย์</li> <li>แบบสอบถามความพึงพอใจ ผูกพันต่อ ผลิตภัณฑ์และบริการ EQD</li> </ul>                | Y<br>Y<br>C  | EM<br>EM<br>EM, QA  | ออกแบบ ปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ และบริการให้มีคุณภาพตรงกับ ความต้องการและความคาดหวัง ของอาจารย์                      |
| โรงเรียน<br>นักเรียน<br>ผู้ปกครอง<br>นักเรียน | ความต้องการ ความคาดหวังต่อ หลักสูตรของ มช.<br>ความต้องการในการศึกษาต่อ ในระดับอุดมศึกษา<br>ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อ กิจกรรมของมหาวิทยาลัย | <ul style="list-style-type: none"> <li>แบบสอบถามความต้องการในการศึกษา ต่อ มช. (66)</li> <li>CMU School Visit การรับฟังความเห็น จากโรงเรียนที่โรงเรียน (67)</li> <li>ปฏิสัมพันธ์ในช่องทาง Social ได้แก่ Facebook, IG, TikTok</li> </ul> | Y<br>C<br>C  | EM<br>EM<br>EM      | นำข้อมูลความต้องการและความ คาดหวังไปให้ส่วนงานฯ ใช้ในการ ออกแบบ พัฒนาหลักสูตร และ ปรับปรุงกระบวนการการตลาด มช. |
| ผู้บริหาร มช.                                 | ความต้องการ ความคาดหวัง ต่อการดำเนินการของ EQD   | <ul style="list-style-type: none"> <li>การสัมภาษณ์ ผบ.มช. แบบ Insight Interview (2565)</li> </ul>  | 2Y           | EQD                 | นำไปใช้ในการปรับปรุงทิศทาง การดำเนินการของ EQD   |
| นศ. มช.<br>บัณฑิต มช.                         | มุมมองต่อหลักสูตรและการเรียน การสอนที่ตนเองได้รับ<br>ความพึงพอใจต่อหลักสูตรและ การจัดการเรียนการสอน  | <ul style="list-style-type: none"> <li>แบบประเมินกระบวนการวิชา</li> <li>แบบประเมินทักษะบัณฑิตที่พึงประสงค์ CMU Student DNA (67)</li> <li>แบบสอบถามภาวะการมีงานทำ</li> </ul>  | HY<br>Y<br>Y | QA<br>QA<br>QA      | นำสารสนเทศนี้ไปให้ส่วนงานฯ ใช้ในการออกแบบพัฒนาปรับปรุง หลักสูตร  |

   ลูกค้า EQD 
    ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ, Y: Yearly, HY: Half Year, C: Continuous, 2Y: Once in 2 years

เมื่อได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการมาแล้ว **ขั้นตอนที่ 5** EQD นำข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมมาวิเคราะห์ โดยเจ้าของกระบวนการ และนำไปใช้ต่อไปตามที่กำหนดไว้ เช่น การนำความต้องการและความคาดหวังของส่วนงาน วิชาการไปปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนหลักสูตร, การนำผลการประเมินความพึงพอใจไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ บริการ, การใช้ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังเป็นส่วนหนึ่งของการทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของ EQD ฯลฯ

**ขั้นตอนที่ 6** การทบทวนและปรับปรุงประสิทธิภาพของช่องทางการรับฟัง โดยทีมบริหารจะทำการประชุมทบทวน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงระบบ EQD VOC และพัฒนา Channel ในการค้นหาสารสนเทศใหม่ๆ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถพัฒนาแนวทางในการรับฟังลูกค้าที่มีประสิทธิภาพขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น การรับฟังผ่านช่องทาง Social Media นำไปสู่การออกแบบกิจกรรม CMU Open House ที่มีผู้เข้าร่วมเพิ่มขึ้นในทุกๆ ปี, การพัฒนาแบบสอบถาม CMU Student DNA เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้กับส่วนงาน ก่อนที่บัณฑิตของส่วนงานรุ่นนั้นๆ จะสำเร็จการศึกษา เป็นต้น

### 3.1ก(2): การรับฟังผู้มีโอกาสเป็นลูกค้า

EQD ให้ความสำคัญกับการขยายฐานลูกค้าผ่านกระบวนการรับฟังและวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้มีโอกาสเป็นลูกค้า เพื่อนำไปพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน และออกแบบบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการ EQD VOC ในการรับฟังผู้มีโอกาสเป็นลูกค้า เริ่มจากการพิจารณาจำแนกว่า ลูกค้าในอนาคตกลุ่มใดที่ EQD ควรให้ความสำคัญ เพื่อดำเนินการรับฟังต่อไป กำหนดผู้รับผิดชอบลูกค้าในอนาคตกลุ่มนั้น หลังจากนั้นจะทำการออกแบบช่องทางการรับฟังผู้มีโอกาสเป็นลูกค้าที่สำคัญ และนำไปดำเนินการรับฟัง ดังรูป 3.1-3 ช่องทางการรับฟังผู้มีโอกาสเป็นลูกค้า เมื่อได้ข้อมูลและสารสนเทศจากกลุ่มผู้มีโอกาสเป็นลูกค้าแล้ว ผู้รับผิดชอบจะนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการออกแบบ ปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD ต่อไป

รูป 3.1-3: ช่องทางการรับฟังผู้มีโอกาสเป็นลูกค้าของ EQD

| ผู้มีโอกาสเป็นลูกค้า                      | ข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการ  | วิธีการเสาะหา รับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ สังเกต  | ความถี่ | Owner    | การนำไปใช้   |
|---|---|--|---------|----------|--|
| อาจารย์ (ที่ไม่เคยใช้บริการ EQD)          | ความต้องการ ความคาดหวังต่อการสนับสนุนการพัฒนาตนเอง ในด้านการเรียนการสอน การสร้างกระบวนการวิชา และหลักสูตร | <ul style="list-style-type: none"> <li>Insight Interview อาจารย์</li> <li>แบบสอบถามความต้องการ และความคาดหวังของอาจารย์</li> </ul>   | Y<br>Y  | EM<br>EM | ออกแบบ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของอาจารย์   |
| นักเรียนโรงเรียน (ที่ไม่เคยใช้บริการ EQD) | ความต้องการ ความคาดหวังต่อหลักสูตรของ มช.<br>ความต้องการในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิสัมพันธ์ในช่องทาง Social ได้แก่ Facebook, IG, TikTok</li> <li>CMU School Visit การรับฟังความเห็นจากโรงเรียนที่โรงเรียน (67)</li> </ul> | C<br>C  | EM<br>EM | นำข้อมูลความต้องการและความคาดหวังไปให้ส่วนงานฯ ใช้ในการออกแบบพัฒนาหลักสูตร |

ทีมบริหารจะทำการทบทวนและปรับปรุงประสิทธิภาพการรับฟังผู้มีโอกาสเป็นลูกค้าของ EQD ปีละ 1 ครั้ง โดยพิจารณาจากข้อมูลและสารสนเทศที่ได้รับ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของช่องทางการรับฟัง นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ และพัฒนา Channel ในการค้นหาสารสนเทศใหม่ๆ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนี้ทำให้สามารถพัฒนาแนวทางในการรับฟังลูกค้าที่มีประสิทธิภาพขึ้น เช่น เมื่อจำแนกกลุ่มเป้าหมายสำคัญใหม่ คือ โรงเรียนในภูมิภาคอื่นนอกภาคเหนือ EQD ออกแบบกระบวนการ CMU School Visit เพื่อพูดคุยกับผู้บริหาร คุณครู และนักเรียนโรงเรียนใหม่ๆ ทีมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไม่เคยเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ๆ ในการใช้สนับสนุนส่วนงานให้สามารถพัฒนาได้ตรงตามความต้องการนี้

### 3.1ข(1): การจำแนกลูกค้า

EQD ดำเนินการจำแนกลูกค้าเพื่อทบทวนและกำหนดกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ EQD จะให้ความสำคัญเป็นประจำ โดยเริ่มภายหลังจากการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ควบคู่ไปกับการพัฒนาแผนปฏิบัติการสำคัญของ EQD ในแต่ละปี โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันระหว่างฝ่าย ใช้ข้อมูลนำเข้าที่สำคัญประกอบการจำแนกลูกค้า ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการสำคัญ สมรรถนะหลักขององค์กร ข้อมูลผลการดำเนินการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าที่ผ่านมา ฯลฯ จำแนกลูกค้าโดยใช้ผลิตภัณฑ์หลักปัจจุบันของ EQD เป็นเกณฑ์ และใช้หลักการวิเคราะห์ผลกระทบ Impact Analysis เป็นแนวทางในการจำแนกลูกค้าว่า กลุ่มใดที่ EQD จะมุ่งเน้นดำเนินการ และให้ความสำคัญในแต่ละปี พิจารณาจากลูกค้ากลุ่มใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต (Important) เพิ่มขึ้น

ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่สูงสุด จะถือว่าเป็นกลุ่มที่สำคัญที่สุด ประกอบกับการลงทุนในแง่ทรัพยากรเพื่อดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนั้น (Ease of Implement) วิเคราะห์เป็น Matrix จัดลำดับความสำคัญว่า ลูกค้าที่มีความสำคัญ และสร้างความสัมพันธ์ได้โดยไม่ต้องใช้ทรัพยากรมาก จะถือว่าเป็นกลุ่มที่สำคัญสูงสุด และลูกค้ากลุ่มอื่นๆ จะลดหลั่นความสำคัญลงมาตามลำดับ

การวิเคราะห์ในปัจจุบัน EQD แบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ **1) ส่วนงานวิชาการ** ที่ EQD ให้การสนับสนุนในการพัฒนา ปรับปรุง ปิดหลักสูตร กระบวนวิชา ส่งเสริมมาตรฐานและการประกันคุณภาพหลักสูตร ตลอดจนดำเนินการด้านการตลาดของหลักสูตรให้แก่ส่วนงานวิชาการ โดยกลุ่มที่มุ่งเน้น คือ ส่วนงานวิชาการที่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรที่ตรงกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ ส่วนงานที่พัฒนาหลักสูตรแบบบูรณาการ หลักสูตรตรงกับ CMU Student DNA และกลุ่มหลักสูตรมุ่งเป้า FAST (Food, AI, Sustainability, และ Technology) **2) คณาจารย์** EQD ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ ในด้านการจัดการกระบวนวิชา หลักสูตร (ดำเนินการเอง) และการเรียนการสอน (ร่วมกับ TLIC และกองทรัพยากรทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่) โดยกลุ่มที่ให้ความสำคัญ คือ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร และอาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพและส่งเสริมมาตรฐานหลักสูตร และ **3) กลุ่มนักเรียน โรงเรียน และผู้ประกอบการ** ต้องการได้รับข้อมูลด้านการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยกลุ่มลูกค้าที่มุ่งเน้น คือ นักเรียนในโรงเรียนนอกเขตภาคเหนือ, คุณครูแนะแนว และโรงเรียนนานาชาติ กระบวนการจำแนกลูกค้าได้รับการทบทวนเป็นประจำเพื่อให้ EQD แน่ใจว่าลูกค้าที่ EQD ให้ความสำคัญยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและทิศทางของ EQD ทำการทบทวนโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายในการปรับปรุงแนวทางการให้บริการ นำไปสู่การกำหนดแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

### **3.1ข(2): ผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนอ**

EQD ดำเนินการกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้า โดยใช้กระบวนการ EQD Product Offering ที่ครอบคลุมตั้งแต่การนำข้อมูลนำเข้าที่สำคัญมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ วางแผนจัดทำข้อกำหนดที่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการต่อไป ดังรูป 3.1-4 เริ่มต้นจาก **1) การรวบรวมข้อมูลนำเข้าที่สำคัญ** เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ สมรรถนะหลัก พันธมิตร ผลการดำเนินงานสำคัญที่ผ่านมาและความต้องการของลูกค้า มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า **2) ผู้รับผิดชอบทำการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ** โดยพิจารณาทบทวนจากผลิตภัณฑ์เดิมที่มี มองหาโอกาสในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อส่งมอบคุณค่าใหม่ไปยังลูกค้า และเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของ EQD และทำการสรุปเป็นผลิตภัณฑ์และบริการของฝ่ายนั้นๆ **3) จัดทำข้อกำหนดและออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ** ที่คำนึงถึงคุณภาพ มีตัววัดที่สะท้อนผลการดำเนินงานและค่าเป้าหมายที่เป็นมาตรฐานการทำงานตามแนวทาง EQD PPD (รูป 6.6-1) เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่า ผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD จะสามารถตอบโจทย์ลูกค้า สร้างประสบการณ์ที่ดีที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD **4) จัดทำแนวปฏิบัติสำคัญ** ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดคุณภาพ เช่น แนวปฏิบัติ, ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ **5) นำไปปฏิบัติ** เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน โดยการกำกับติดตามตัวชี้วัดคุณภาพที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง ผ่านระบบ EQD PMR รูป 4.1-1 และ **6) สํารวจประสบการณ์ของลูกค้า** ผ่านการรับฟังเสียง สํารวจความพึงพอใจ ค้นหาสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของสำนักอย่างต่อเนื่อง

รูป 3.1-4: กระบวนการกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ EQD Product Offering



กระบวนการ EQD Product Offering จะได้รับการติดตามและทบทวนประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นประจำทุกปี โดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า และด้านการตลาดเข้ามาพิจารณาประกอบ จากการทบทวนในปี 2567 ได้ใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าในอนาคตประกอบกับการเติบโตของตลาดแรงงานทำให้ EQD สามารถออกแบบการบริการใหม่ คือ CMU Sit In เพื่อให้นักเรียนสามารถมาทดลองเรียนในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ก่อนได้ เป็นการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนกลุ่มนี้ให้เลือกศึกษาต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในอนาคต, ออกแบบผลิตภัณฑ์การอบรมเครือข่ายครูแนะแนว ในปี 2568 เพื่อให้ครูแนะแนวเป็น CMU Ambassador เพื่อสร้างการรับรู้หลักสูตรและผลิตภัณฑ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้กระจายวงกว้างขึ้น

## 3.2 ความผูกพันของลูกค้า

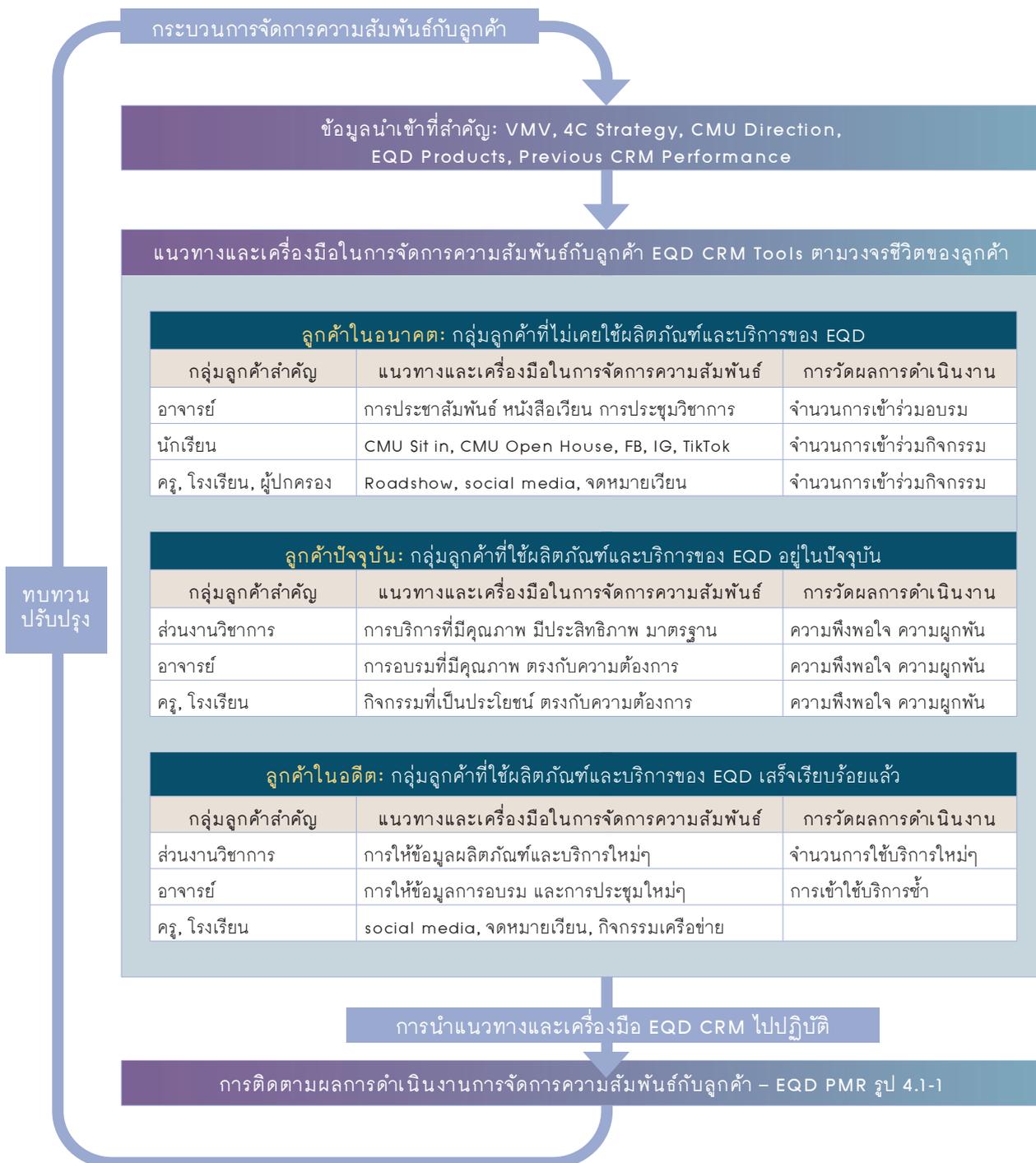
### 3.2ก(1): การจัดการความสัมพันธ์

EQD จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ได้มาซึ่งลูกค้าและรักษาลูกค้าไว้กับ EQD โดยใช้กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า EQD Customer Relationship Management ดังรูป 3.2-1 แบ่งการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้าออกเป็น 3 ระยะตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า Customer Life Cycle ได้แก่ 1) **ลูกค้าในอนาคต**: ระยะก่อนที่จะมาเป็นลูกค้า EQD 2) **ลูกค้าในปัจจุบัน**: ระยะที่เป็นลูกค้า EQD กำลังใช้บริการ และ 3) **ลูกค้าในอดีต**: กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการ EQD เสร็จเรียบร้อยแล้ว ในแต่ละระยะใช้หลักการ Customer touch point ที่ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์กับ EQD ตลอดการเดินทางของลูกค้า (Customer Journey) เพื่อระบุนการดำเนินการและเครื่องมือที่สำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าไว้ ซึ่งมีความจำเพาะและแตกต่างกันไปในแต่ละระยะของวงจรชีวิตลูกค้า

กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า EQD CRM เริ่มจากการนำข้อมูลและสารสนเทศสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนกลยุทธ์ ผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ามาออกแบบแนวทางในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าแต่ละระยะ ตามกลุ่มของลูกค้าที่ EQD จำแนกไว้ เช่น การสร้าง Clip TikTok ที่ตรงกับความชอบและสไตล์ของนักเรียนในปัจจุบัน,

Infographic เพื่อเผยแพร่ข้อมูลให้กับอาจารย์, คุณภาพการบริการของทีมงาน, ประสิทธิภาพของกระบวนการสนับสนุนหลักสูตร ฯลฯ การดำเนินงานเหล่านี้จะได้รับการติดตามประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีรอบระยะเวลาในการติดตามที่ชัดเจน ผ่านระบบ EQD PMR รูป 4.1-1 เช่น การรายงานสรุปผลการดำเนินงานด้านการตลาดประจำปี, สรุปผลการจัดกิจกรรม CMU Open House, ผลการประเมินความพึงพอใจหลังจากใช้บริการคลินิกหลักสูตร, แบบสอบถามความพึงพอใจการรับบริการประจำปี ฯลฯ ทำให้มั่นใจได้ว่าการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า EQD จะมีคุณภาพตรงกับที่กำหนด สามารถมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอ

รูป 3.2-1: กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า EQD Customer Relationship Management EQD CRM



กระบวนการ EQD CRM จะได้รับการทบทวนประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นในทุกๆ ปี ระหว่างกระบวนการพัฒนาแผนปฏิบัติการสำคัญของแต่ละฝ่าย เพื่อให้การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันของ EQD การทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ EQD สามารถพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการประชุมวิชาการแนวใหม่ แนะนำอาชีพในอนาคตพร้อมคอนเสิร์ต Yok Yai Conference (2567) การสร้างเครือข่ายครูแนะแนวทั่วประเทศ จัดอบรมให้แก่ครูแนะแนวโดย EQD เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคุณครู EQD และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2568) กิจกรรมคลินิกหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงเสมอมา ทำให้ส่วนงานวิชาการมาใช้บริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีระดับความพึงพอใจต่อการรับบริการที่สูงมาโดยตลอด

### 3.2ก(2): การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า

EQD ดำเนินการเพื่อให้ลูกค้าเข้าถึง EQD สามารถสืบค้นสารสนเทศที่สำคัญ ทำธุรกรรม และได้รับการสนับสนุนจาก EQD ผ่านช่องทางการให้บริการสืบค้นสารสนเทศและการรับการสนับสนุน EQD Customer Support System ที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า เข้าถึงได้สะดวก EQD CSS ได้รับการพัฒนาควบคู่ไปกับการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD โดยใช้ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ข้อมูลผลิตภัณฑ์ของ EQD ข้อมูลผลการดำเนินการด้านลูกค้าที่ผ่านมา เช่น ความพึงพอใจในการรับบริการ การรับการสนับสนุน จำนวนคนเข้าใช้บริการ ฯลฯ มาวิเคราะห์ เพื่อทำการออกแบบ ปรับปรุง EQD CSS ให้มีคุณภาพตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทุกกลุ่ม ดังรูป 3.2-2

รูป 3.2-2: ช่องทางการให้บริการสืบค้นสารสนเทศและการรับการสนับสนุน EQD Customer Support System

| กลุ่มลูกค้า        | ช่องทางการสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุนที่สำคัญ  | รายละเอียดข้อมูลสารสนเทศและการสนับสนุน  | ข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า                       |
|--------------------|--|---|---|
| ส่วนงานวิชาการ     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบ CMU QADe</li> <li>บทสรุปผลการตรวจประเมินคุณภาพหลักสูตร</li> <li>คลินิกหลักสูตร</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลตัวชี้วัดด้าน QA หลักสูตร</li> <li>ผลการดำเนินงานด้านหลักสูตร</li> <li>การให้คำปรึกษาเชิงลึกแก่หลักสูตร</li> </ul> | บริการมีคุณภาพมาตรฐาน รวดเร็ว ข้อมูลถูกต้อง แม่นยำ        |
| อาจารย์ มช.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>e-Document การอบรม</li> <li>Training Catalog ประจำปี</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลหลักสูตรที่ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ในด้านหลักสูตร</li> </ul>   | ข้อมูลทันสมัย มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการ                  |
| นักเรียน ผู้ปกครอง | <ul style="list-style-type: none"> <li>CMU Open House Platform: Facebook, Instagram (66), TikTok (67)</li> <li>กิจกรรมตลาดนัดหลักสูตร</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลสำคัญ ประกอบการตัดสินใจในการเลือกศึกษาต่อในคณะที่ตนเองสนใจศึกษาต่อที่ มช.</li> </ul>                               | ข้อมูลถูกต้อง ทันสมัย รวดเร็ว น่าดึงดูด ตรงกับความต้องการ |
| โรงเรียน ครู       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Line open chat เครือข่ายโรงเรียนพันธมิตร</li> <li>Line group เครือข่ายคุณครูแนะแนว</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลหลักสูตร ข้อมูลการรับเข้า</li> <li>ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับ มช.</li> </ul>   | ข้อมูลถูกต้อง ทันสมัย ตรงกับความต้องการ                   |
| ลูกค้าทุกกลุ่ม     | <ul style="list-style-type: none"> <li>EQD website</li> <li>Facebook: EQD</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับ EQD และข้อมูลกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น</li> </ul>  | ข้อมูลถูกต้อง ทันสมัย ตรงกับความต้องการ                   |

ระบบและช่องทางในการให้การสนับสนุน EQD CSS จะได้รับการติดตามประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ผ่านระบบ EQD PMR รูป 4.1-1 เพื่อให้การให้การสนับสนุนลูกค้าของ EQD ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทุกกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอยู่เสมอ

### 3.2ก(3): การจัดการข้อร้องเรียน

EQD ดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนโดยใช้ระบบ CMU VOC (Voice of Customer) ซึ่งเป็นระบบจัดการข้อร้องเรียนกลางของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ถูกออกแบบ พัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดย ITSC และศูนย์สื่อสารองค์กรฯ เป็นระบบที่มีความโปร่งใสและสามารถติดตามผลการจัดการข้อร้องเรียนได้ โดยมีช่องทางให้ลูกค้าสามารถส่งข้อร้องเรียนและติดตามความก้าวหน้าในการจัดการข้อร้องเรียนของตนเองผ่านเว็บไซต์ CMU VOC ซึ่งได้รับการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวางว่า เป็นระบบหลักในการจัดการข้อร้องเรียนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเริ่มต้นจากผู้ร้องเรียนสร้างข้อร้องเรียนในระบบ CMU VOC และเลือกข้อร้องเรียน EQD หลังจากนั้นระบบจะดำเนินการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อส่งต่อไปยังผู้บริหาร EQD และหากเป็นข้อร้องเรียนที่ร้ายแรง เช่น จริยธรรม ระบบจะส่งไปยังผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อ EQD ได้รับข้อร้องเรียน จะนำข้อร้องเรียนเข้าประชุม Team Lead ซึ่งเป็นการประชุมทุกสัปดาห์ เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไข มอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ หากสามารถจัดการข้อร้องเรียนได้ด้วย EQD แต่หากไม่สามารถจัดการได้จะประสานงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสื่อสารกลับไปยังลูกค้าถึงแนวทางการแก้ไข และระยะเวลาที่คาดว่าจะดำเนินการเสร็จสิ้น ตามกรอบระยะเวลาในการตอบสนองที่ระบบ CMU VOC กำหนด กระบวนการนี้ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าว่า ข้อร้องเรียนของพวกเขาได้รับความสำคัญและมีการดำเนินการอย่างจริงจัง อีกทั้งยังมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจต่อการจัดการข้อร้องเรียนว่า EQD ดำเนินการจัดการเป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวังหรือไม่ และนำผลการประเมินนี้มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของ EQD ให้ดียิ่งขึ้น นำข้อมูลจากข้อร้องเรียนมาวิเคราะห์เพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และกำหนดแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ อีกทั้งคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ ยังใช้ข้อมูลนี้ไปพัฒนาแนวทางการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การให้บริการ และกระบวนการทำงาน รวมถึงกำหนดมาตรการเชิงป้องกันที่สามารถลดความเสี่ยงของการเกิดข้อร้องเรียนในอนาคตในรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ EQD อย่างไรก็ตาม ตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา EQD ไม่ได้รับข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การให้บริการ และกระบวนการทำงานของ EQD เลย

### 3.2ก(4): การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

EQD ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า ลูกค้าทุกกลุ่มจะได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมในทุกๆ ประสพการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากการเข้าใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD โดยทีมบริหาร EQD ได้ทบทวนแนวทางการดำเนินงานตามหลักการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลในปี 2566 และได้กำหนดประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น เพื่อเป็นนโยบายแนวทางการทำงานของบุคลากรทุกคนของ EQD โดยประเด็น Fair Treatment เป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญ ไม่เพียงแต่กับบุคลากร แต่ต้องครอบคลุมไปถึงลูกค้าทุกกลุ่มของ EQD โดยกำหนดนโยบาย "Safe Environment" "สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยสำหรับทุกคน" ถอดออกมาเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ห้ามไม่ให้มีการใช้ความรุนแรง พูดจา ส่อเสียด ทำร้ายจิตใจใน EQD, ทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเท่าเทียม ด้วยมาตรฐานการทำงานของ EQD อย่างไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าคุณจะมีตำแหน่งงานอะไร เพศสภาพใด อายุเท่าใด ฯลฯ สื่อสารและเน้นย้ำไปยังบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอในการประชุม Staff Meeting ในแต่ละเดือน โดยผู้อำนวยการ EQD เป็นผู้สื่อสารนโยบายการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมด้วยตัวเองทุกครั้ง

การดำเนินงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมนี้ จะได้รับการติดตามประสิทธิภาพจากแบบสอบถามความพึงพอใจจากลูกค้าที่มาใช้บริการ แบบสอบถามบรรยากาศในการทำงานของบุคลากร และติดตามข้อร้องเรียนในประเด็นนี้ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## 3.2ข: การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า

EQD กำหนดให้การให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้าเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคือ Customer Focus Product ดังนั้นจึงมุ่งมั่นดำเนินการเพื่อค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า โดยให้กระบวนการค้นหาสารสนเทศนี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า ในระบบ EQD CRM รูป 3.2-1 โดยระหว่างที่ EQD ทำการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าต่างๆ ต้องทำการออกแบบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลการดำเนินการที่คาดหวัง และวิธีการวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมตั้งแต่คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันที่ลูกค้ามีต่อ EQD รวมไปถึงวิธีการประเมินผล รอบการประเมินผล แนวทางการรวบรวม การวิเคราะห์ และการนำไปใช้ โดยแนวทางการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าแต่ละกลุ่มที่สำคัญ แสดงดังรูป 3.2-3

รูป 3.2-3: แนวทางสำคัญในการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า EQD

| กลุ่มลูกค้า        | แนวทางในการค้นหา                 | สารสนเทศที่ค้นหา |                |            | รอบการ ค้นหา |
|--------------------|----------------------------------|------------------|----------------|------------|--------------|
|                    |                                  | ความพึงพอใจ      | ความไม่พึงพอใจ | ความผูกพัน |              |
| ส่วนงานวิชาการ     | • แบบสอบถามประจำปี               | ●                | ●              | ●          | Y            |
|                    | • แบบประเมินภายหลังเข้ารับบริการ | ●                | ●              | ●          | C            |
| อาจารย์ มข.        | • แบบประเมินภายหลังเข้ารับบริการ | ●                | ●              | ●          | C            |
| นักเรียน ผู้ปกครอง | • แบบประเมินภายหลังเข้ารับบริการ | ●                | ●              | ●          | C            |
| โรงเรียน ครู       | • แบบสอบถามประจำปี               | ●                | ●              | ●          | Y            |
|                    | • แบบประเมินภายหลังเข้ารับบริการ | ●                | ●              | ●          | C            |
|                    | • การสัมภาษณ์แบบ Focus Group     | ●                | ●              | ●          | O            |

Y: Yearly, C: Continuous, O: Occasionally

EQD ติดตามผลลัพธ์การดำเนินงานในด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันที่ลูกค้ามีต่อ EQD โดยใช้กระบวนการ EQD PMR รูป 4.1-1 ที่มีรอบระยะเวลาการติดตาม และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้ EQD สามารถใช้ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าเป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ และใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าได้รับทบทวนประสิทธิภาพเป็นประจำทุกปี โดยในปี 2567 ได้ปรับปรุงเครื่องมือร่วมกับอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญจากคณะบริหารธุรกิจ, ปี 2568 เพิ่มการสำรวจประจำปีในกลุ่มผู้บริหารส่วนงาน ฯลฯ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องนี้เพื่อให้ EQD ได้รับข้อมูลที่แม่นยำ นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีขึ้น ลูกค้าทุกกลุ่มของ EQD มีระดับความพึงพอใจ และความผูกพันที่ดีมากมาโดยตลอด

รวม

4

การวัด การวิเคราะห์  
และการจัดการความรู้

## 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผล การดำเนินการของสถาบัน

### 4.1n(1): ตัววัดผลการดำเนินการ

EQD ดำเนินการติดตามข้อมูลสารสนเทศของผลการปฏิบัติการโดยรวม และการปฏิบัติงานประจำวันโดยใช้ระบบ EQD Performance Monitoring and Review System (PMR) ระบบ EQD PMR เป็นระบบวัดผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรที่พัฒนาขึ้นมาจากระบบเดิมในปี 2566 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น EQD กำหนดให้ตัววัดผลการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) **Strategic Index** ตัววัดผลการดำเนินการสำคัญโดยรวมของ EQD ได้แก่ ตัววัดความสำเร็จของเป้าหมาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายโครงการที่ได้รับการถ่ายทอดโดยตรงมาจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แผนปฏิบัติการสำคัญ และ 2) **Unit Index** ตัววัดผลการปฏิบัติงานประจำวัน เช่น ระยะเวลาการดำเนินงานด้านหลักสูตรของฝ่าย CD, จำนวนหลักสูตรที่ต้องปรับปรุงตามรอบเวลา, ความพึงพอใจของการรับบริการ, งบประมาณ, การเงิน, ฯลฯ กำหนดให้ตัววัดแต่ละตัวมีผู้รับผิดชอบติดตาม และนำมารายงานความคืบหน้า โดยมีรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานตามที่กำหนด ดังรูป 4.1-1

รูป 4.1-1: ระบบการติดตามผลการดำเนินงาน EQD Performance Monitoring and Review (PMR)

| ผลการดำเนินงาน  | กระบวนการติดตาม      | ความถี่ | ผู้รับผิดชอบ | การวิเคราะห์ ทบทวน และการตัดสินใจ                      |
|---|----------------------|---------|--------------|--|
| เป้าหมายวิสัยทัศน์ ความก้าวหน้า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงโครงการริเริ่ม แผนปฏิบัติการสำคัญ | การประชุม คกอ.       | Q       | ES           | Gap Analysis (GA), Root Cause Analysis (RCA)           |
|   | การประชุม กบม.       | M       | ES, CD       |  |
|   | EQD Strategic Review | HY      | ES           | Scenario Analysis, Eisenhower Matrix                   |
| โครงการที่ถ่ายทอดมาจาก มช., แผนปฏิบัติการสำคัญ  | การประชุม คคก.       | M       | ES           | Scenario Analysis, GA, RCA, PDCA Performance Review    |
| ความเสี่ยงของสำนักฯ Risk Profile  |                      |         |              | Risk Management – COSO Model                           |
| ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณการเงิน พัสดุ   |                      | M       | BO           | Performance Review<br>Scenario Analysis, GA, RCA, PDCA |
| ผลการดำเนินงานด้านบุคคล   | คคก.บุคคล EQD        | HY      | BO, ES       | GA, RCA, BAR, AAR                                      |
| ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจ   | การประชุม คคก.       | M       | CD, QA, EM,  | BAR, AAR, Performance Review<br>KM, Eisenhower Matrix  |
|   | การประชุมฝ่าย        | W       | BO, ES       |  |
| ผลการปฏิบัติงานประจำวัน   | การประชุม Team Lead  | W       | ES           | BAR, AAR, Performance Review                           |

Strategic Index
  Unit Index
 W: Weekly, M: Monthly, Q: Quarterly, HY: Half Year

EQD มีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานสำคัญในแต่ละระดับ เริ่มจากตัววัด SI กำหนดและปรับปรุงในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ Strategic Review ปีละ 2 ครั้ง โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เมื่อกำหนดได้แล้ว จะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาพิจารณาในรูปแบบ Town Hall Meeting ตัววัด UI กำหนดโดยผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง ระหว่างการพัฒนาแผนปฏิบัติงานประจำปี และนำเสนอตัววัด UI ในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ

เพื่อให้ความเห็นชอบ และนำไปใช้ติดตามการปฏิบัติงานต่อไป แนวทางนี้ทำให้มั่นใจได้ว่า ตัววัดทั้งหมดของ EQD จะบูรณาการและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

การติดตามข้อมูลสารสนเทศของการปฏิบัติการโดยรวมและการปฏิบัติงานประจำวันจะได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนัก เพื่อให้กระบวนการนี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยในปี 2566 พัฒนาระบบการ Strategic Review เพื่อติดตามผลการดำเนินงานสำคัญในภาพรวมปี 2567 กำหนดให้แต่ละฝ่ายต้องประชุม AAR, BAR เป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อให้การปฏิบัติงานประจำวันเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

## 4.1ก(2): ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

EQD ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกข้อมูลเชิงเปรียบเทียบระหว่างการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการสำคัญในแต่ละปี โดยหลังจากกำหนดผลลัพธ์การดำเนินการ และค่าเป้าหมายแล้ว ผู้รับผิดชอบจะต้องทำการเลือกข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่ใช้ติดตามผลการดำเนินการไปพร้อมกัน เนื่องจาก EQD เป็นส่วนงานภายในส่วนงานเดียวของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่รับผิดชอบสนับสนุนการพัฒนา เปิด ปรับปรุง ปิด การดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานหลักสูตรในทุกระดับ และเป็นส่วนงานหลักที่ทำหน้าที่สนับสนุนการพัฒนาอาจารย์และการตลาดของหลักสูตร ทำให้ EQD พิจารณาการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม” เช่น การใช้ค่ามาตรฐานระดับสากล หรือค่ามาตรฐานของ สปอ., ผลการดำเนินงาน หรือค่าเฉลี่ยด้านการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ใน ทปอ., ค่ามาตรฐานการทำงาน ความพึงพอใจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ฯลฯ โดยกำหนดให้ในกระบวนการติดตามผลการดำเนินการ EQD PMR ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่กำหนดเหล่านี้ เช่น การนำเสนอผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตร ใช้ข้อมูลค่าเฉลี่ยของมหาวิทยาลัย และค่าเฉลี่ยของธนาคารแห่งประเทศไทย และ CHE-QA ของ สป.อ., การติดตามความก้าวหน้าการปรับปรุงหลักสูตร ใช้กรอบเวลามาตรฐานในการรับนักศึกษา และค่าเฉลี่ยของการปรับปรุงหลักสูตรอื่นเป็นข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ฯลฯ

EQD ทบทวนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของกระบวนการการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาควบคู่ไปกับการติดตามผลการดำเนินงานว่า ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบนั้นยังคงสามารถสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขัน และกระตุ้นการพัฒนาการทำงานของ EQD และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้หรือไม่ หรือมีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบตัวใดที่เหมาะสมกว่า การทบทวนนี้ส่งผลให้ EQD เริ่มใช้ข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อเปรียบเทียบอัตราการมีงานทำและเงินเดือนเฉลี่ยของบัณฑิต (2567), เริ่มใช้ Percentile ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานหลักสูตรในการติดตามคุณภาพหลักสูตร (2566) การติดตามผลการดำเนินงานด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่มีคุณภาพเหล่านี้ ส่งผลให้การดำเนินงานของ EQD ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ ความพึงพอใจที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD อยู่ในระดับสูงมาอย่างต่อเนื่อง

## 4.1ข(1): การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ และขีดความสามารถของสถาบัน

EQD ทำการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการโดยรวมและขีดความสามารถของ EQD โดยใช้กระบวนการ EQD PMR ที่ครอบคลุมผลการดำเนินการสำคัญ คือ SI จนถึงผลการปฏิบัติงานโดยรวมประจำวัน UI ทำให้ขีดความสามารถในการดำเนินการของ EQD ทุกด้านจะได้รับการติดตาม ทบทวน วิเคราะห์ ปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เริ่มจาก EQD ยึดแนวคิด PDCA เป็นแนวคิดหลักในการพัฒนาผลการดำเนินการ

ขององค์กร ดังนั้น ในการติดตาม ทบทวนผลการดำเนินการต่างๆ ในระบบ EQD PMR กำหนดให้ผู้รับผิดชอบในการติดตามต้องทำการวิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือที่กำหนด เช่น Scenario Analysis และ Gap Analysis ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสำคัญ, การวิเคราะห์ Root Cause Analysis ในการติดตามผลการดำเนินการด้านความเสี่ยง, การใช้ Before Action Review และ After Action Review ในทุกการปฏิบัติงาน รายละเอียดดัง รูป 4.1-1

ในกระบวนการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถโดยรวม SI EQD จะกำหนดให้ผู้รับผิดชอบตัววัดผลการดำเนินงานนั้นๆ รายงานเทียบเคียงกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปี เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินความสำเร็จของแผนปฏิบัติการสำคัญ เช่น รายงาน % ความก้าวหน้าผลการดำเนินงานสำคัญต่อคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักฯ ทุกไตรมาส, ทบทวนความก้าวหน้าของ SO และ Key AP ในการประชุม Strategic Review เพื่อให้ EQD สามารถประเมินความสำเร็จขององค์กรได้ และการติดตาม UI ของแต่ละฝ่ายเป็นประจำทุกสัปดาห์ในการประชุมฝ่าย ภาพรวม UI ในการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ เป็นประจำทุกเดือน อีกทั้งมีการประชุม Team Lead เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเป็นประจำทุกสัปดาห์ ทำให้มั่นใจได้ว่าการวิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินงานของ EQD จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 4.1ข(2): การนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

EQD ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงานด้วยระบบ EQD PMR (รูป 4.1-1) และนำผลการทบทวนนี้ไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้ใช้เครื่องมือ Eisenhower Matrix ในการติดตามการดำเนินงานที่สำคัญทั้ง 2 ระดับ ในระดับผลการดำเนินงานโดยรวม SI ผ่าน Strategic Review ในระดับ UI ใช้การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ และประชุมฝ่าย โดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญจาก 2 มิติ คือ ผลกระทบเชิงบวกหากดำเนินการ ผลกระทบเชิงลบหากไม่ดำเนินการ ความเร่งด่วนจำเป็นในการดำเนินการ และจากการปรับปรุงกระบวนการจัดลำดับความสำคัญในปี 2567 ได้กำหนดให้พิจารณาจัดลำดับความสำคัญโดยการพิจารณาขีดความสามารถในการนำไปปฏิบัติ ในแง่งบประมาณที่ต้องใช้และความยากง่ายในการดำเนินการ (Ease of Implement) ควบคู่ไปด้วย ทำให้ EQD สามารถนำผลการทบทวนผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญและนำไปดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างนวัตกรรม EQD ใช้กระบวนการติดตามผลการดำเนินการ EQD PMR เช่นเดียวกัน โดยกำหนดให้ การติดตามผลการดำเนินงานในเรื่องที่สำคัญจะต้องพิจารณาโอกาสในการปรับปรุง ยกเว้นการทำงานในเรื่องนั้นๆ โดยใช้นวัตกรรมได้หรือไม่ (เริ่มใช้กระบวนการนี้ในปี 2567) ทำให้ในการติดตามผลการดำเนินงาน UI ของฝ่าย CD พบว่า EQD มีโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการจากการรวบรวมการทำงานของคณะกรรมการด้านการศึกษา 5 ชุดที่ EQD เป็นคณะทำงานหรือเป็นเลขานุการในการทำงาน หลังจากทบทวนผลการดำเนินงานของคณะกรรมการแต่ละชุด EQD พบว่า EQD มีโอกาสในการสร้างนวัตกรรมการบริหารการศึกษาในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ผ่านการรวบรวมคณะกรรมการ 5 ชุดนี้ทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา มาเป็นคณะกรรมการชุดเดียวกันที่ทำงานแบบบูรณาการ ทำให้เกิดการพัฒนา “คณะกรรมการบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ในปี 2567 ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านหลักสูตร สามารถลดรอบเวลาในการพิจารณา ระยะเวลาการประชุม และชั่วโมงการทำงานของบุคลากร EQD ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

### 4.2ก(1): ข้อมูลและสารสนเทศมีคุณภาพ

EQD ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศขององค์กร โดยการกำหนดให้รองผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ร่วมกับตัวแทนฝ่าย CD, QA, EM และ IT ของสำนัก จัดตั้งแต่คณะทำงานการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ EQD โดยมีหน้าที่กำหนด ทบทวนนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้แนวทางนโยบาย ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ ความปลอดภัยของข้อมูล และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อมาจัดทำเป็นนโยบายด้านข้อมูลและสารสนเทศ แนวปฏิบัติการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศของ EQD เพื่อให้ทุกฝ่ายนำไปปฏิบัติ โดยใช้ระบบการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ แพลตฟอร์ม ระบบปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีมาตรฐานเป็นหลัก หากจำเป็นต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการเพิ่มเติมใดๆ ของ EQD จะขอรับการสนับสนุนจาก ITSC หรือจัดจ้างผู้ส่งมอบที่ได้มาตรฐานในการออกแบบดำเนินการ ทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้งานใน EQD มีคุณภาพ มีความพร้อมในการใช้งาน สะดวกต่อการเข้าถึงและการใช้งาน ข้อมูลเป็นปัจจุบัน และมีความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ กำหนดตัววัดเพื่อติดตามคุณภาพข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในองค์กร โดยกระบวนการและแนวปฏิบัติที่สำคัญในการบริหารจัดการคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศของ EQD แสดงดังรูป 4.2-1

รูป 4.2-1 กระบวนการและแนวปฏิบัติที่สำคัญในการบริหารจัดการคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ EQD

| คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ                          | กระบวนการและแนวปฏิบัติที่สำคัญ   | ตัววัดคุณภาพผลการดำเนินการ  |
|--|--|---|
| ถูกต้อง (Accuracy)                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการทวนสอบข้อมูลในแต่ละระดับ ทั้งภายในองค์กร และทวนสอบกับลูกค้าในคณะกรรมการต่างๆ</li> <li>Cross Check ข้อมูลของตนเอง และของฝ่าย</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนความผิดพลาดของข้อมูล</li> <li>ผลการประเมินคุณภาพของข้อมูล โดยลูกค้าของ EQD</li> </ul> |
| เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (Validity)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ Framework การเก็บข้อมูลแบบ Pre-defined ข้อมูล</li> <li>กระบวนการทวนสอบข้อมูล</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนความผิดพลาดของข้อมูล</li> </ul>   |
| คงสภาพและเชื่อถือได้ (Integrity and Reliability) | <ul style="list-style-type: none"> <li>มาตรฐานการเก็บและบันทึกข้อมูลแบบ Predefined Structured and Format ในการเก็บและบันทึกข้อมูล</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนความผิดพลาดของข้อมูล</li> </ul>   |
| เป็นปัจจุบัน (Currently)                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>รอบระยะเวลาการตรวจสอบความเป็นปัจจุบันของข้อมูลทุกชุดที่ชัดเจนครอบคลุมทุกชุดข้อมูล</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน</li> </ul>   |
| มีความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ITSC ดูแลระบบความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Outsource), ระบบ Firewall, ระบบ Web Hosting ที่ได้มาตรฐาน, Data Center ที่ได้มาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนการถูกโจมตีที่ระบบฐานข้อมูลของ EQD</li> <li>Availability Time / Ratio</li> </ul>      |

กระบวนการและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศของ EQD จะได้รับการติดตามอย่างสม่ำเสมอผ่านตัววัดคุณภาพการดำเนินการ โดยผู้รับผิดชอบกระบวนการด้านข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ ผ่านระบบ EQD PMR (รูป 4.1-1) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศมีคุณภาพอยู่เสมอ จากการทบทวนในปี 2566 ทำให้ EQD ได้พัฒนากระบวนการทวนสอบข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ, ในปี 2567 ควบรวมระบบฐานข้อมูลอาจารย์ระหว่าง EQD

และบัณฑิตวิทยาลัยเป็นชุดเดียวกันเพื่อเพิ่มความถูกต้อง ความเชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน, ในปี 2567 ทวนสอบระบบข้อมูลข้ามหน่วยงานระหว่าง EQD และสำนักทะเบียน

## 4.2ก(2): มีความพร้อมใช้

EQD ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศของ EQD มีความพร้อมใช้งาน โดยมีคณะทำงานการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ EQD เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการและกำกับดูแล โดยดำเนินการตามหลัก PDCA 5 ขั้นตอนต่อเนื่องตลอดทั้งปี เริ่มต้นจาก 1) **Update Requirements** ระบุหรือปรับปรุงข้อกำหนดของการดำเนินการ คณะทำงานทำการรวบรวมผลการดำเนินการด้านความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ ความต้องการของผู้ใช้งาน เช่น บุคลากร ลูกค้ำส่วนงานวิชาการ อาจารย์ นักเรียน ฯลฯ มาวิเคราะห์และสรุปเป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ 2) **Design IT System: Availability** ออกแบบ ปรับปรุงกระบวนการ แนวปฏิบัติ ระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานสำหรับลูกค้ำทุกกลุ่ม โดยพิจารณาจากลักษณะข้อมูลการใช้งาน, Technology ที่ใช้, ระบบปฏิบัติการ หรือแพลตฟอร์มที่สนับสนุน, ความคุ้มค่าการลงทุน และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา นำมาวิเคราะห์และออกแบบเป็นกระบวนการ พร้อมกำหนดตัววัดประสิทธิภาพสำคัญที่จะใช้ในการติดตาม 3) **Implement** นำแนวทางที่ออกแบบ ปรับปรุงไว้ หรือแนวทางของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไปปฏิบัติผ่านการดำเนินการของฝ่ายต่างๆ เช่น การอัปเดต Infographic ข้อมูลด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ใน Facebook: CMU Open House, การอัปเดตระบบ QADe เพื่อค้นหาข้อมูลด้านคุณภาพหลักสูตร ฯลฯ 4) **Monitoring & Review** ติดตามความพร้อมใช้งานของระบบโดยผู้รับผิดชอบ ทั้งตัววัดกระบวนการ ตัววัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามรอบระยะเวลาการติดตาม เช่น การตรวจสอบความพร้อมใช้ของเว็บไซต์ EQD, แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบ 5) **Improvement** ใช้ผลการติดตาม ปรับปรุงให้ระบบข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมใช้อยู่เสมอ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องนี้ ทำให้ EQD สามารถเก็บข้อกำหนดความต้องการของผู้ใช้งาน นำไปสู่การปรับปรุงให้ข้อมูลและสารสนเทศมีคุณภาพยิ่งขึ้น เช่น เพิ่มช่องทาง TikTok เรื่องข้อมูลการรับเข้า และ Series แนะนำหลักสูตร (2566), ปรับปรุงระบบ QADe (2567), รายงาน Executive Summary หลักสูตรไปยังหัวหน้าส่วนงาน (2567) การดำเนินการสำคัญเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศของ EQD มีความพร้อมใช้งาน แสดงดังรูป 4.2-2

รูป 4.2-2 กระบวนการสำคัญเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศของ EQD มีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้งานทุกกลุ่ม

| กลุ่มผู้ใช้งาน                     | ลักษณะข้อมูลที่ใช้งาน   | รูปแบบที่สะดวกพร้อมใช้งาน   |
|------------------------------------|---|---|
| บุคลากร EQD                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>เกณฑ์ ประกาศ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ ขั้นตอนการทำงานเอกสาร ทำงานด้านหลักสูตร</li> <li>ตารางประชุมและการทำงานของสำนัก</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>เผยแพร่บนเว็บไซต์ <a href="http://www.eqd.cmu.ac.th">www.eqd.cmu.ac.th</a></li> <li>ระบบ E-Doc, E-Meeting, EQD Calendar</li> <li>ระบบ CMU-MIS</li> </ul>                           |
| ส่วนงานวิชาการ                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร</li> <li>ประกาศ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ ขั้นตอนการทำงานเอกสารด้านหลักสูตร</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>เผยแพร่บนเว็บไซต์ <a href="http://www.eqd.cmu.ac.th">www.eqd.cmu.ac.th</a></li> <li>ระบบ EQD QADe, QA Gif</li> <li>เว็บไซต์ข้อมูลสถานะหลักสูตร</li> </ul>                          |
| อาจารย์ มช.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรการอบรม Training Catalog</li> <li>เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และคู่มือ QA</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>เผยแพร่บนเว็บไซต์ <a href="http://www.eqd.cmu.ac.th">www.eqd.cmu.ac.th</a></li> <li>YouTube EQD Corner บันทึกการอบรม</li> </ul>  |
| นักเรียน โรงเรียน<br>ครู ผู้ปกครอง | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลหลักสูตร และคณะที่สนใจศึกษาต่อ</li> <li>ทุนการศึกษาและสิ่งสนับสนุนการศึกษา</li> <li>ข้อมูลการรับเข้า TCAS และโควตาพิเศษ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>เผยแพร่บนช่องทาง social media: facebook, Instagram, TikTok และเว็บไซต์มหาวิทยาลัย</li> <li>กิจกรรม CMU Open House Online</li> <li>Handbook คู่มือหลักสูตรระดับปริญญาตรี</li> </ul> |

## 4.2ก(3): ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

EQD ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศ ลิขสิทธิ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบที่ใช้งานผ่าน อินเทอร์เน็ตของ EQD มีความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยปฏิบัติตามนโยบาย และแนวทางปฏิบัติด้าน ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และใช้ระบบปฏิบัติการต่างๆ ที่ออกแบบหรือควบคุม การออกแบบ ดำเนินการดูแล กำกับติดตาม โดยสำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITSC) ในส่วนโครงข่าย การบริการอินเทอร์เน็ต ระบบไฟร์วอลล์ ระบบเซิร์ฟเวอร์คอมพิวเตอร์ที่ได้มาตรฐานสากล ISO/IEC 27001:2013 ซึ่งให้บริการโดย ITSC เช่นเดียวกัน การติดตามผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ดำเนินการโดย คณะทำงานการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ EQD ที่ทำงานร่วมกับ ITSC มาอย่างต่อเนื่อง ทำการประชุมติดตาม ความก้าวหน้าในการดำเนินงานร่วมกันเป็นรายไตรมาส เพื่อปรับปรุงระบบให้มีความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ อยู่เสมอ นอกจากนี้ EQD ยังจัดให้มีการอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยไซเบอร์แก่บุคลากร โดยให้เข้าร่วม การอบรมที่จัดขึ้นทั้งแบบออนไลน์ และการอบรมเชิงปฏิบัติการที่จัดโดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ การดำเนินงานที่สำคัญ ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ แสดงดังรูป 4.1-1

## 4.2ข(1): ความรู้ของสถาบัน

EQD ใช้แนวทางการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร EQD Knowledge Management (EQD KM) ซึ่งใช้มาตรฐานระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ISO 30401 เป็นแนวคิดหลักในการออกแบบและปรับปรุง มาอย่างต่อเนื่อง EQD มุ่งมั่นอย่างยิ่งที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ซึ่งบุคลากรทุกคน พยายามที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถทำงานในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ การจัดการความรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ EQD ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบ กระบวนการ KM โดยดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร ที่มีตัวแทนบุคลากรจากทุกฝ่าย เป็นกรรมการ ตามแนวทาง EQD KM 6 ขั้นตอนเพื่อให้วัฒนธรรมการเรียนรู้ฝังลึกลงไปเป็นวิถีการปฏิบัติงาน ของบุคลากร EQD ทุกคน และใช้กระบวนการ KM เป็นกระบวนการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังรูป 4.2-3

รูป 4.2-3: การบริหารจัดการความรู้ขององค์กร EQD Knowledge Management, EQD KM



กระบวนการ EQD KM 6 ขั้นตอนเริ่มต้นจาก 1) กำหนดองค์ความรู้สำคัญ เพื่อกำหนดเป็นนโยบาย KM ประจำปี โดยใช้การประชุมคณะกรรมการ KM พิจารณา ทบทวนผลการดำเนินการสำคัญขององค์กรและกระบวนการ KM ในปีที่ผ่านมา เพื่อระบุเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในปีนั้น (Critical Knowledge Area) 2) ค้นหาองค์ความรู้สำคัญตามที่กำหนด ทั้ง Tacit, Explicit, และ Best Practice โดยค้นหาทั้งบุคลากรภายใน องค์กร และภายนอกองค์กร โดยเป็นความรู้หรือการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย KM ในปีนั้น

ผ่านการประชุม, การประกวด Best Practice ใน EQD KM Day, การปรึกษา HR มหาวิทยาลัย, การใช้ที่ปรึกษา การพัฒนาองค์กรภายนอก, การค้นคว้าเอกสารบทความ ฯลฯ **3) รวบรวม จัดเก็บองค์ความรู้** โดยคณะกรรมการ KM ดำเนินการร่วมกับฝ่ายต่างๆ ในการรวบรวมองค์ความรู้สำคัญตามที่กำหนด เช่น คู่มือการทำงาน แนวปฏิบัติ ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ เช่น แนวทางการจัดการเอกสารของคณะกรรมการ, สไลด์บรรยายวิทยากร, Clip VDO การบรรยาย แลกเปลี่ยนสำคัญที่เกี่ยวข้อง บันทึกลงบนเว็บไซต์ EQD และ YouTube Channel เพื่อจัดเก็บรวบรวมเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กร **4) แลกเปลี่ยนเรียนรู้** โดยกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหัวข้อความรู้ที่สำคัญของ EQD ในการประชุม Staff Meeting ในแต่ละเดือนเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลัก โดยแต่ละฝ่ายนำเสนอองค์ความรู้และการดำเนินงานสำคัญที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกในหัวข้อนั้นๆ ปีละ 1 ครั้ง **5) นำความรู้ไปปฏิบัติ** บุคลากรทุกคนใช้องค์ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงานของฝ่ายตนเองให้มีประสิทธิภาพ, การพัฒนาต่อยอด Check List การดำเนินงานของฝ่ายตนเอง ฯลฯ **6) ทบทวนประมวผล** โดยติดตามความสำเร็จของกระบวนการ KM ใน 2 มิติ คือ มิติด้านกระบวนการ วัดโดยดัชนีองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอบถามบุคลากรด้านบรรยากาศในการทำงานและด้านการเรียนรู้ของบุคลากร และมีผลลัพธ์ คือ ผลการปฏิบัติงานส่วนตัวของบุคลากร และความสำเร็จของแผนการดำเนินงานสำคัญ

หลังจากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน KM ในแต่ละปี คณะกรรมการ KM EQD ใช้ผลการดำเนินงานสำคัญและผลการดำเนินงาน KM ในปีนั้น วิเคราะห์ Gap Analysis เพื่อปรับปรุงให้กระบวนการ KM สามารถสนับสนุนความสำเร็จของ EQD ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ในปี 2567 องค์ความรู้เรื่อง Story Telling เพื่อนำเสนอการทำงานให้น่าสนใจ, ปี 2566 เรื่องการบริหารทีม ส่งผลให้ EQD มีบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้น สามารถบริหารแผนปฏิบัติการสำคัญจนเกิดหลักสูตรใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

## 4.2บ(2): วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

EQD ดำเนินการในการบ่งชี้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร โดยใช้กระบวนการ EQD KM รูป 4.2-3 ระหว่างกระบวนการค้นหาองค์ความรู้สำคัญ โดยมีคณะกรรมการ KM เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการค้นหาวิธีปฏิบัติการที่เป็นเลิศภายในองค์กร โดยใช้กระบวนการประกวด EQD Best Practice ในงาน EQD KM Day ประจำปี ดำเนินการให้บุคลากรแต่ละฝ่ายแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานที่ดีของฝ่ายตนเองที่สอดคล้องกับนโยบายการจัดการความรู้ของ EQD ในปีนั้นๆ เพื่อคัดเลือกให้เป็น Best Practice ประจำปี มีกระบวนการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากภายนอก โดยใช้ข้อมูลจากเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา แนวปฏิบัติจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศและต่างประเทศมาเป็นกรอบแนวคิด เพื่อขอรับคำแนะนำจากกองทรัพยากร มนุษย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และบริษัท HR Consulting เอกชน (กระบวนการใหม่ เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2566) เป็นผู้ให้คำแนะนำวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับนโยบายการจัดการความรู้ของ EQD ในปีนั้น มาจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายนอกให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้ EQD ติดตามผลลัพธ์การดำเนินการผ่านการสำรวจบุคลากรในด้านความสามารถในการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปรับใช้ในการทำงาน และความพึงพอใจต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การดำเนินการในการบ่งชี้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กรของ EQD จะได้รับการทบทวนติดตามประสิทธิภาพและปรับปรุงทุกๆ ปี โดยคณะกรรมการ KM โดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น แบบสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมทบทวนแนวปฏิบัติที่ดี ฯลฯ ทำให้ EQD สามารถพัฒนา

ขยายผลการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปยังกลุ่มลูกค้าสำคัญ คือ ส่วนงานวิชาการภายในและอาจารย์ เช่น โครงการสัมมนาการพัฒนาหลักสูตร โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจาก กมอ., การประชุมแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านประกันคุณภาพการศึกษา และสัมมนาพัฒนาทักษะอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรแนวใหม่ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงานมากขึ้น

## 4.2ค: การมุ่งสร้างนวัตกรรม

EQD ดำเนินการแสวงหานวัตกรรมโดยใช้แนวทางบริหารจัดการนวัตกรรม EQD Innovation Management System รูป 4.2-4 ตามหลักการ Stage-Gate Model 5 ขั้นตอน ที่พัฒนาและปรับปรุงในปี 2566 เริ่มจาก 1) รวบรวมข้อมูลนำเข้าที่สำคัญ ในกระบวนการ EQD SPP รูป 2.1-1 2) กำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ ระหว่างการพัฒนาแผนกลยุทธ์ EQD ทำการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญ เพื่อมองหาโอกาสเชิงกลยุทธ์และกำหนดโอกาสคู่ความเสี่ยง (EQD SPP รูป 2.1-1) 3) คัดเลือกโอกาสคู่เสี่ยงที่น่าลงทุน โดยทีมบริหาร ในการประชุมพัฒนาแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากผลกระทบเชิงบวก ความเสี่ยง ซีดความสามารถในการปฏิบัติ 4) พัฒนานวัตกรรม นำโอกาสคู่เสี่ยงมาพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์สำคัญในด้านนวัตกรรม C1: ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ตรงใจลูกค้า และ C2: เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 5) นำแผนงานด้านนวัตกรรมนี้ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านระบบถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของ EQD เพื่อให้แต่ละฝ่ายนำทิศทางด้านนวัตกรรมขององค์กรไปพัฒนาเป็นนวัตกรรมการทำงานของฝ่าย และ 6) ติดตามผลการดำเนินการด้านนวัตกรรม ผ่านระบบ EQD PMR รูป 4.1-1 ติดตามจากความก้าวหน้าของแผนกลยุทธ์ด้าน C1, C2 และประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น การดำเนินการด้านนวัตกรรมส่งผลให้ EQD สามารถสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต ศาสตร์แห่งความยั่งยืนที่เกิดจากการบูรณาการของ 9 ส่วนงานวิชาการได้ และถือเป็นหลักสูตรด้านนี้หลักสูตรแรกของเอเชีย, ควบรวมคณะกรรมการ 5 ชุด ให้เหลือคณะกรรมการบริหารและพัฒนาวิชาการเพียงชุดเดียว ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น, พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อลดระยะเวลาการทำงานด้านหลักสูตร ฯลฯ

รูป 4.2-4: แนวทางบริหารจัดการนวัตกรรม EQD Innovation Management System



RU30

5

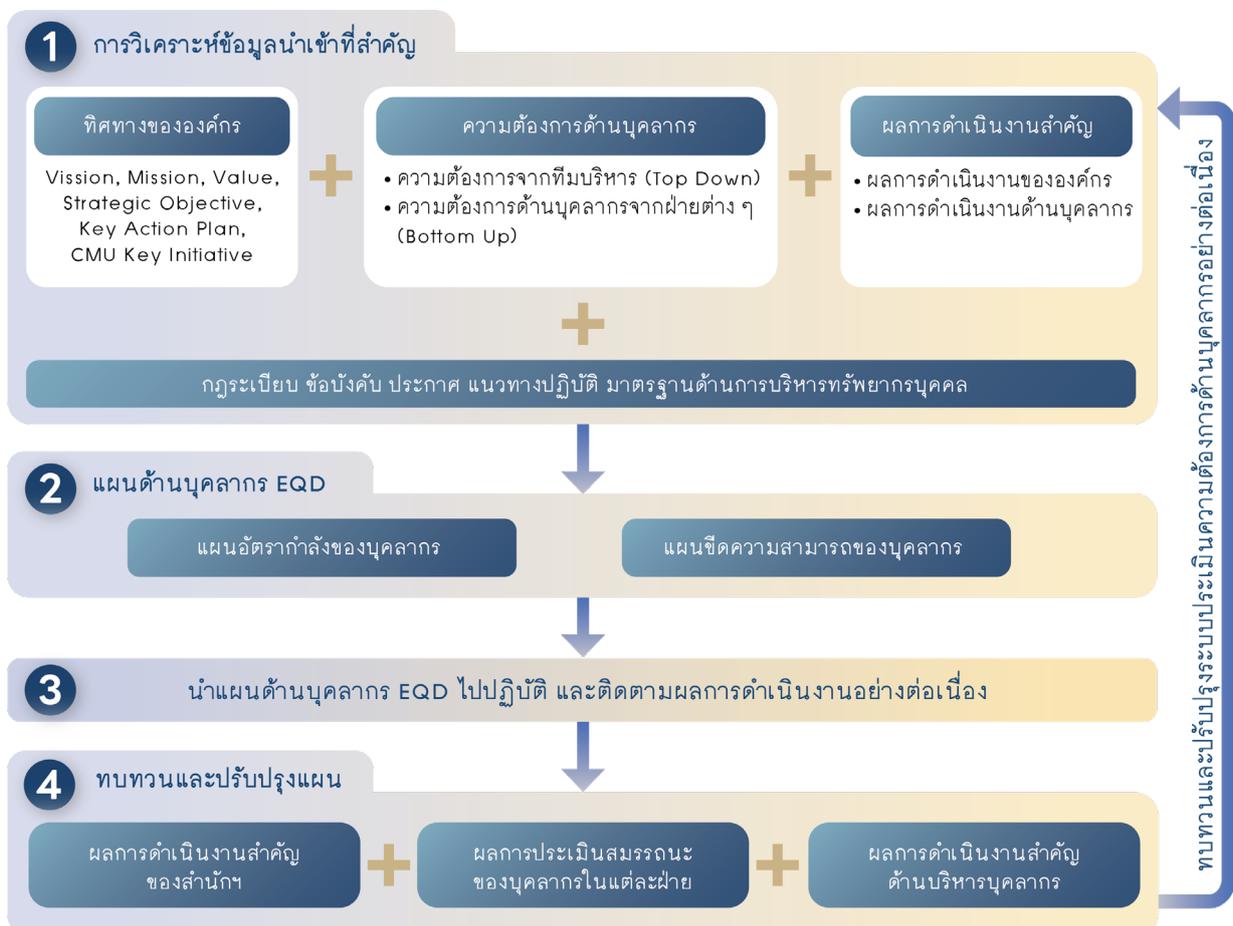
บุคลากร

## 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

### 5.1ก(1): ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

EQD ดำเนินการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร โดยใช้ระบบ EQD Human Resource Management (HRM) รูป 5.1-1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์ประจำปีขององค์กร EQD SPP-SDP (รูป 2.1-1) โดยมีผู้รับผิดชอบ คือ คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้อำนวยการเป็นประธาน เริ่มต้นการประเมินความต้องการด้านบุคลากรระหว่างกระบวนการพัฒนาแผนปฏิบัติการสำคัญของ EQD โดยใช้ข้อมูลนำเข้าที่สำคัญ ได้แก่ ทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการสำคัญ โครงการริเริ่มสำคัญที่รับถ่ายทอดมาจากมหาวิทยาลัย วิเคราะห์ร่วมกับผลการดำเนินงานสำคัญขององค์กร เช่น ความสำเร็จแผนกลยุทธ์เดิม ประสิทธิภาพการทำงาน ผลการดำเนินงานด้านบุคคล เป็นต้น นำความต้องการด้านบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ (Bottom Up) เช่น การเกษียณอายุ การพัฒนางานใหม่ การปรับลดอัตรากำลังจากการใช้เทคโนโลยีแทนที่ การพัฒนาขีดความสามารถให้สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และความต้องการจากทีมบริหาร EQD ที่รับถ่ายทอดมาจากมหาวิทยาลัย (Top Down) การปรับโครงสร้างองค์กร (Reprofile) มาพิจารณาร่วมกันภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวทางปฏิบัติในการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้หลักการสำคัญคือ วิเคราะห์ปริมาณงานที่จำเป็น เทียบกับบุคลากรทั้งอัตรากำลังและขีดความสามารถที่ EQD จำเป็นต้องมี เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

รูป 5.1-1 ระบบประเมินความต้องการด้านบุคลากร EQD Human Resource Management (HRM)



แผนด้านบุคลากร EQD ประกอบไปด้วย แผนอัตรากำลังของบุคลากร และแผนขีดความสามารถของบุคลากร โดยแผนอัตรากำลังของบุคลากรจะทำการวิเคราะห์ล่วงหน้า 3 ปี โดยพิจารณาร่วมกับขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ และขีดความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในอนาคต จัดทำเป็นแผนความต้องการอัตรากำลังในแต่ละปี นำเสนอไปยังมหาวิทยาลัย ผ่านกองแผนงาน เพื่อรับการพิจารณาจัดสรรกรอบอัตรากำลัง นำกรอบอัตรากำลังที่ได้รับมาดำเนินการสรรหา บุคลากรใหม่ต่อไป **แผนขีดความสามารถของบุคลากร** จะทำการวิเคราะห์เป็นรายปี โดยพิจารณาจากทักษะของบุคลากรที่ EQD ต้องการในอนาคต ผลการดำเนินงานสำคัญของสำนักฯ และผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละฝ่ายในปีที่ผ่านมา ตาม EQD Competency Level ที่พัฒนาขึ้นในปี 2566 เพื่อทำแผนการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่ต้องการทั้งในระดับ EQD และระดับฝ่าย จัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการ และพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรที่กำหนด เช่น การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและ AI ในการทำงาน, ทักษะการทำงานเป็นทีม, ทักษะการบริหารจัดการโครงการ ฯลฯ คณะกรรมการบริหารบุคลากรติดตามผลการดำเนินงานด้านบุคลากรและนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ อย่างสม่ำเสมอ เมื่อครบปี คณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ จะทบทวนระบบ EQD HRM เพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบ EQD HRM ที่มีคุณภาพ สามารถวิเคราะห์อัตรากำลังได้อย่างเหมาะสม ทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จัดสรรกรอบอัตรากำลังมาให้ EQD เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากเดิม EQD มีบุคลากร 24 คน ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมเป็น 35 คนในปี 2566 และ 47 คน ในปี 2567 และได้รับการจัดสรรกรอบอัตรากำลัง ตำแหน่งงานใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีในมหาวิทยาลัยมาก่อน เช่น Creative, Customer Relationship Management, Project Manager, Event Organizer ฯลฯ อีกทั้งยังได้รับงบประมาณสนับสนุนด้านการพัฒนาขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานสำคัญของ EQD มีความก้าวหน้าตามเป้าหมายในทุกๆ ปี

## 5.1ก(2): บุคลากรใหม่

EQD ดำเนินการสรรหา ว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่ โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรใหม่ EQD ดังรูป 5.1-2 ที่ได้รับการทบทวนและพัฒนาประสิทธิภาพอยู่เสมอ โดยคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล EQD เป็นผู้รับผิดชอบ เริ่มจาก 1) **กำหนดแนวทางบริหารจัดการบุคลากรใหม่ประจำปี** EQD นำผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการบุคลากรใหม่ร่วมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ในปีที่ผ่านมา เพื่อมา กำหนดแนวทางที่ EQD จะใช้ดำเนินการบริหารจัดการบุคลากรใหม่ 2) **ประกาศรับสมัคร** กระบวนการจะเริ่มจาก นำความต้องการด้านอัตรากำลัง ตามแผนอัตรากำลังที่ EQD ต้องการและได้รับการจัดสรรมาในแต่ละปี มากำหนด เป็นคุณสมบัติบุคลากรที่ต้องการ ทำการประกาศรับสมัครทั้งในระบบ HR ของมหาวิทยาลัย และประกาศใน Facebook EQD และในปี 2566 มีการระดมกลุ่มเป้าหมายที่สนใจเพื่อยิงโฆษณา Facebook Ad เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ตรงกับความต้องการมากยิ่งขึ้น 3) **กระบวนการคัดเลือก** จากเดิมที่ HR เป็นผู้คัดเลือกใบสมัครเพื่อเชิญผู้สมัครเข้ามาสัมภาษณ์ ในปี 2567 พัฒนามาเป็นการให้คะแนนโดยผู้บริหาร เลขานุการ และหัวหน้างานที่รับสมัคร และทำการเชิญผู้สมัครที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดใน Top 10 Percentile เพื่อเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ โดย EQD ได้ปรับปรุงให้เป็นระบบ Multiple mini interview จำนวน 4 ฐาน สัมภาษณ์โดยผู้บริหาร เลขานุการ หัวหน้าฝ่าย HR และตัวแทนบุคลากร โดยแต่ละฐานจะมีวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ที่แตกต่างกัน ได้แก่ ทักษะคติในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน ความพร้อมในการทำงาน และทักษะที่ตรงกับงานที่ต้องการ โดยทำในรูปแบบ Structured interview ที่ออกแบบชุดคำถามไว้ก่อนเพื่อลดอคติในการสัมภาษณ์ จากกระบวนการคัดเลือก

ที่ปรับปรุงใหม่นี้ ทำให้ EQD มั่นใจได้ว่า EQD จะสามารถบรรจุบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการทำงานตามที่ต้องการ สามารถเข้ากันได้กับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

รูป 5.1-2 กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรใหม่ EQD



เมื่อคัดเลือกบุคลากรได้แล้ว จะบรรจุเป็นพนักงานทดลองงานระยะเวลา 1 ปี และเข้าสู่ **4) การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่** โดยได้ปรับปรุงเป็นกระบวนการ 90 Days on boarding ในปี 2566 โดยกำหนดให้บุคลากรใหม่เข้าใจกระบวนการทำงาน วัตถุประสงค์การทำงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังในช่วงเรียนรู้งาน ผ่านคู่มือบุคลากรใหม่ที่ปรับปรุงขึ้นมาใหม่ มีการจัดสรรบุคลากรที่มีประสบการณ์เป็นที่เล็งใช้ในการดูแล เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว และสอนงานอย่างใกล้ชิด มีหลักสูตรของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของ EQD ให้บุคลากรใหม่ศึกษา **5) การพัฒนาบุคลากรใหม่** บุคลากรใหม่ในแต่ละฝ่ายจะได้รับการมอบหมายให้พูดคุยกับหัวหน้าฝ่ายของตนเองเพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ด้วยระบบ EQD PMS (รูป 5.2-X) และวางแนวทางการพัฒนาบุคลากรใหม่ที่เหมาะสมด้วย Individual Development Plan (IDP) มีการกำหนดระยะเวลาการติดตาม พูดคุย เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับโดยหัวหน้าฝ่ายของตนเองอย่างเป็นทางการทุก 3 เดือน **6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน** ทำในรูปแบบคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางการประเมินที่ชัดเจน และแจ้งบุคลากรไว้ก่อน **7) การบรรจุเข้าทำงาน** หากบุคลากรผ่านการประเมินจะได้รับการต่อสัญญาจ้างเป็นระยะเวลาตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดตามกรอบตำแหน่งนั้น หากไม่ผ่านการประเมิน จะได้รับข้อมูลป้อนกลับ แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และต่อสัญญาในช่วงทดลองงานต่อเป็นเวลาอีก 6 เดือน หากประเมินไม่ผ่านอีกครั้งจะไม่ทำการต่อสัญญา **8) การติดตามและปรับปรุงกระบวนการ** เมื่อครบรอบปี คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะดำเนินการติดตามประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรใหม่ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ การสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรใหม่ต่อกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรใหม่ เพื่อนำข้อมูลผลการดำเนินงานเหล่านี้มาใช้ในการวางแผนพัฒนากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรใหม่ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นในทุกๆ ปี

### 5.1ก(3): การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

EQD ดำเนินการในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง ด้วยการกำหนดนโยบายและแนวทางการทำงานด้านบุคลากรที่สำคัญ 3 ระดับ ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกคน โดยมีคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ **1) ระดับแผนกลยุทธ์** EQD พัฒนาแผนกลยุทธ์ 4C โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ C4: Competency Building มุ่งเน้นการปรับโครงสร้างองค์กร ให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นในการทำงาน นโยบายการทำงานข้ามฝ่ายแบบ Cross Functional Team

และการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถใหม่ ที่ตอบสนองทิศทางการเปลี่ยนแปลงของ EQD ที่ส่งผลต่อทักษะและขีดความสามารถของบุคลากร โดยมีแผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการ และกระบวนการติดตามที่ชัดเจน ดังรูป 2.2-1 และ 2.2-2

**2) ระดับการปฏิบัติงานของฝ่าย EQD** มอบนโยบายการทำงานที่ในแต่ละปีบุคลากรทุกคน ในทุกฝ่าย ต้องดำเนินการ 3 เรื่องเสมอ คือ 1 การช่วยงานข้ามฝ่ายแบบ Cross Functional Team, 2 การทำ Job Rotation ช่วยงานและเรียนรู้งานของบุคลากรอื่นในฝ่ายผ่านการช่วยงาน และ 3 พัฒนาตนเองตามหัวข้อที่ EQD กำหนดให้พัฒนาในปีนั้นๆ ตามหลักการ Reskill / Upskill ที่นอกเหนือไปจาก Competency Level ของฝ่ายตนเอง ตามแนวทาง IDP เช่น การพัฒนาทักษะ AI, การสื่อสารแบบ Story Telling เป็นต้น ผลการดำเนินการทั้ง 3 เรื่องนี้ของบุคลากรแต่ละคนจะถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร

**3) ระดับรายบุคคล** ใช้กระบวนการ EQD PMS กำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องกำหนดแผนการพัฒนาตนเองตาม Competency Level ของฝ่ายตนเอง ด้วยเครื่องมือ IDP ที่กำหนดแนวทางในการพัฒนา เป้าหมายในการพัฒนาร่วมกันกับหัวหน้าฝ่าย หรือรองผู้อำนวยการที่ดูแลตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับขีดความสามารถในงานของตนเองให้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายมากขึ้นในอนาคต

การดำเนินการด้านการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง จะได้รับการติดตามผลการดำเนินงาน และทบทวนประสิทธิภาพโดยคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นประจำทุกปี ติดตามตัววัดสำคัญ คือ การประเมิน Competency ของบุคลากรแต่ละคนตามที่ EQD กำหนด และการสอบถามความเชื่อมั่นและความพร้อมในการทำงานในอนาคต ควบคู่ไปกับผลการดำเนินงานสำคัญขององค์กร EQD จากการทบทวนที่ผ่านมา ทำให้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ คือ การ Reprofile ควบรวมส่วนหนึ่งของบัณฑิตวิทยาลัย (บว.) เข้ามาผนวกกับฝ่ายส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร (CD) บุคลากรสามารถช่วยเหลืองานที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และยังสามารถยกระดับการทำงานด้วยการควบรวมคณะกรรมการด้านหลักสูตรที่เดิมมีถึง 5 ชุดทำงาน รวมเป็นคณะกรรมการบริหารและพัฒนาวิชาการชุดเดียว ซึ่งยกระดับประสิทธิภาพการทำงานด้านหลักสูตรโดยรวมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้ก้าวกระโดด

## 5.1ก(4): ความสำเร็จในงาน

EQD ดำเนินการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน โดยใช้แนวทางที่หลากหลาย เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย ครอบคลุมบุคลากรทุกคน มีคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนแนวทางการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคคลในแต่ละปี ตลอดจนแนวทางในการติดตามประสิทธิภาพและตัววัดผลการดำเนินงานสำคัญด้านบุคลากร นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนัก เพื่อให้ความเห็นชอบในการนำไปปฏิบัติต่อไป จากการทบทวนในปี 2565 EQD ได้พัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ C4 ที่มุ่งเน้นการปรับโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการทำงานให้มีความคล่องตัว เป็น Flat Organization ลดความเป็น Silo ระหว่างฝ่าย เกิดโครงสร้างการทำงานแบบ Cross Functional Team และการทบทวนในปี 2566 มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ คือ การควบรวมบัณฑิตวิทยาลัยเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ EQD ทำให้ EQD ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ที่สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ จัดตั้งฝ่าย Educational Strategy (ES) ส่งเสริมยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาขึ้นมา เพื่อทำงานบูรณาการระหว่างฝ่าย ควบรวมบัณฑิตวิทยาลัยเข้าไปในฝ่าย CD เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ส่งผลให้การทำงานภายใต้โครงสร้างการทำงานแบบใหม่ของ EQD มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคคลที่สำคัญแสดงดังรูป 5.1-3

รูป 5.1-3 แนวทางสำคัญในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน

| ประโยชน์ต่อองค์กร                                    | การจัดรูปแบบการทำงาน  | การบริหารบุคลากร   |
|--|---|--|
| Work accomplishment<br>เกิดความสำเร็จในงาน           | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงสร้างการทำงานและสายบังคับบัญชา</li> <li>การถ่ายทอดเป้าหมายองค์กรผ่านระบบ EQD SDP ลงไปยังแต่ละฝ่ายและบุคลากรทั่วทั้งองค์กร</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบ EQD PMS รูป 5.2-1</li> <li>การกำหนด Unit KPI ถ่ายทอดลงมาเป็น KPI ที่บุคลากรรายบุคคลรับผิดชอบ</li> </ul>                          |
| EQD Core Competency<br>ใช้ประโยชน์<br>จากสมรรถนะหลัก | <ul style="list-style-type: none"> <li>การทำงานในรูปแบบ Cross Functional Team</li> <li>การจัดตั้งฝ่าย Educational Strategy</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดตั้ง คกก. บริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>KPI ส่วนตัวของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีม</li> </ul>                                      |
| Resilience<br>ความสามารถในการฟื้นตัว                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศและแนวปฏิบัติ Work from anywhere</li> <li>การจัดตั้งฝ่าย ES ที่สามารถสนับสนุนการทำงานของทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>การกำหนด Job Rotation ตามรอบเวลา</li> <li>การพัฒนาบุคคลแบบ Competency Based สามารถทำงานทดแทนกันได้</li> </ul>                         |
| Flexibility<br>ความคล่องตัว                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>การทำงานในรูปแบบ Cross Functional Team</li> <li>ระบบสนับสนุนการทำงานออนไลน์ Cloud Service, online meeting ฯลฯ</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>เมื่อมี Project สำคัญเร่งด่วนใหม่ที่ได้รับการถ่ายทอดจากมหาวิทยาลัย สามารถจัดตั้ง Cross Functional Team เพื่อดำเนินการทันที</li> </ul> |
| Customer Focus<br>การมุ่งเน้นลูกค้า                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ C1: Customer Focus</li> <li>การกำหนดให้แต่ละฝ่ายต้องมีแผนปฏิบัติการสำคัญด้านลูกค้าของฝ่าย</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>KPI ของแต่ละฝ่ายด้านความพึงพอใจของลูกค้า และเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลปฏิบัติงาน</li> </ul>   |

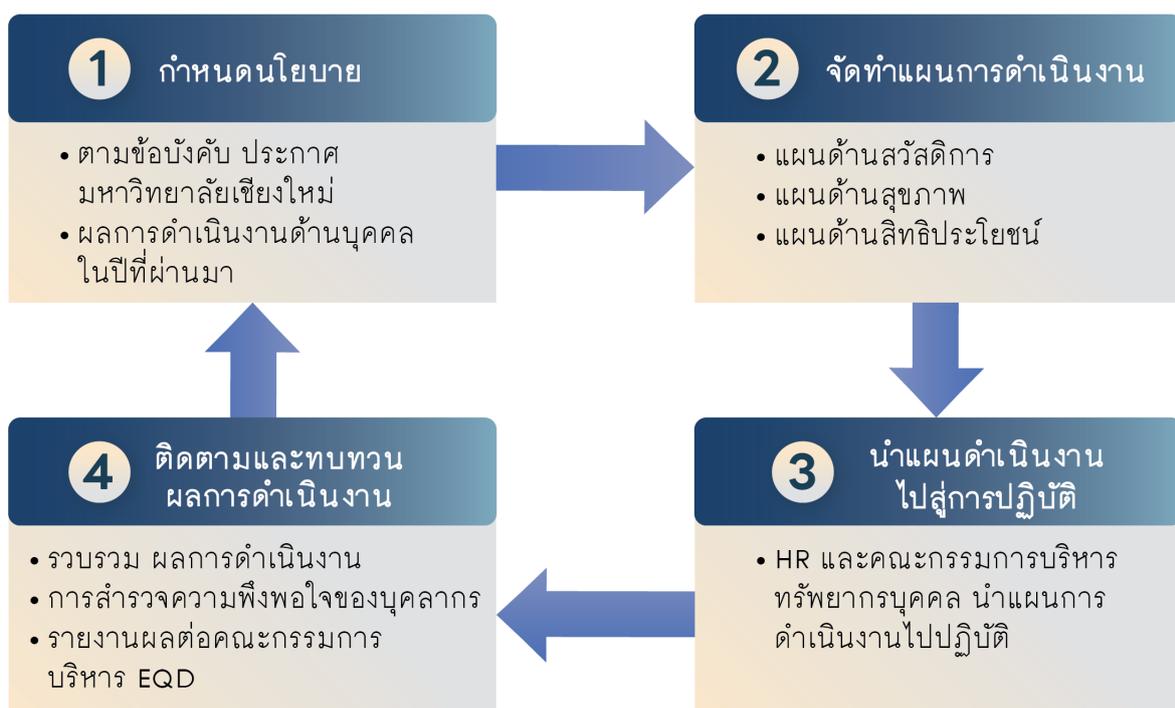
การบริหารบุคคลเพื่อสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในงาน แนวทางสำคัญที่ EQD ใช้คือระบบ EQD Performance Management System (รูป 5.2-1) 4 ขั้นตอน ที่บุคลากรทุกคนจะมีเป้าหมายในการทำงานของตนเองในแต่ละปีที่สอดคล้องกับเป้าหมายของฝ่ายตนเอง และสอดคล้องกับเป้าหมายของ EQD ซึ่งถ่ายทอดลงมาตามลำดับ ผ่านระบบ EQD SDP และทำการพูดคุยกับหัวหน้าฝ่ายหรือผู้บริหารที่ดูแลตนเองเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการทำงานส่วนตัว คือ IDP มีการให้คำแนะนำ ติดตาม โดยหัวหน้าฝ่ายหรือผู้บริหารผ่านระบบ Coaching และใช้ค่าเป้าหมาย ผลการดำเนินงานทั้งของตนเองและของฝ่าย ตลอดจนแผนพัฒนาตนเองดังกล่าว เป็นส่วนสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง

EQD ติดตามประสิทธิภาพการดำเนินการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน โดยใช้ตัววัดผลการดำเนินการด้านความพึงพอใจของบุคลากรต่อรูปแบบการทำงาน, ระบบการบริหารบุคลากร, ระบบ EQD PMS ร่วมกับความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการสำคัญเพื่อวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงให้การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เช่น ในปี 2566 ได้กำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกคนต้องทำงานในรูปแบบ Cross Functional Team 1 โปรเจกต์, การใช้ระบบ EQD PMS ในปี 2566 ฯลฯ การพัฒนาแนวทางต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลการประเมินบรรยากาศในการทำงานของบุคลากร EQD อยู่ในระดับที่ดีมากมาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งความก้าวหน้าของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสำคัญส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

## 5.1ข(1): สภาวะแวดล้อมของการทำงาน

EQD ดำเนินการเพื่อสร้างสภาวะในสถานที่ทำงานและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการด้านสุขภาพ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร 6 ขั้นตอน ดังรูป 5.1-4 โดยใช้แนวคิด PDCA โดยมีคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ ในแต่ละปีกระบวนการจะเริ่มต้นจาก 1) กำหนดนโยบายสำคัญในด้านการส่งเสริมสภาวะและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร โดยใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เช่น ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านความสะดวกในการทำงาน, ในด้านการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร, ความเครียดในการทำงาน, ผลการสำรวจความต้องการด้านนี้เพิ่มเติม โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางสุขภาพ ปัญหาอุปสรรคสำคัญในการดำเนินงานปีที่ผ่านมา จัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องดำเนินงานในแต่ละปี กำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายสำคัญของปีนั้นๆ 2) จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี โดยใช้นโยบายและเป้าหมายประจำปีเป็นหลักพัฒนาเป็นแผนส่งเสริมสภาวะในที่ทำงานประจำปี พร้อมค่าเป้าหมายและงบประมาณดำเนินการ โดยพิจารณาถึงความคุ้มค่า ผลกระทบเชิงบวกและการมุ่งเน้นบุคลากร นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ เพื่อขอรับการสนับสนุน 3) นำแผนการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ ทีม HR และคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลนำแผนการดำเนินงานประจำปีไปดำเนินงาน เช่น การจัดสัปดาห์ตรวจสุขภาพบุคลากร, การจัดอบรม Basic Life Support (ปี 2566) 4) ติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน ทีม HR และคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลติดตามผลการดำเนินงานสำคัญตามที่กำหนดไว้ รวบรวม วิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสำคัญในการกำหนดนโยบายและพัฒนาแนวทางการทำงานด้านสภาวะแวดล้อมของการทำงานให้ดีขึ้น การทบทวนในปี 2566 บุคลากรมีความต้องการเรียนรู้การฟื้นคืนชีพ EQD จึงจัดการอบรม BLS แก่บุคลากร, พัฒนาระบบการตรวจสุขภาพเดิมเป็นสัปดาห์ตรวจสุขภาพเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงบริการที่สะดวกขึ้น

รูป 5.1-4: การบริหารจัดการด้านสุขภาพ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร



## 5.1ข(2): นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

EQD ดำเนินการในด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ดังรูป 5.1-4 โดยมีการกำหนดนโยบายด้านนี้เป็นรายปี มีคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ เริ่มต้นจาก 1) กำหนดนโยบายสำคัญในด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร โดยใช้ข้อบังคับ ประกาศของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นแนวทาง เนื่องด้วย EQD เป็นส่วนงานภายในที่งบประมาณในด้านบุคลากรทั้งหมดขึ้นอยู่กับการจัดสรรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เช่น ผลการประเมินความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน, ต่อสิทธิประโยชน์, ต่อบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจโดยรวมของบุคลากร มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายสำคัญของปีนั้น 2) จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี โดยพัฒนาเป็นแผนด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากรเพิ่มเติมจากรับจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เช่น EQD Happy Corner บริการขนมและเครื่องดื่มเป็นสวัสดิการในที่ทำงานสำหรับบุคลากร (2565), การสนับสนุนการเข้าร่วมประกันสุขภาพกลุ่มของบุคลากรลูกจ้างชั่วคราวที่ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ (2566) 3) นำแผนการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ ทีม HR และคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลนำแผนการดำเนินงานประจำปีไปดำเนินงาน และ 4) ติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน ทีม HR และคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลติดตามผลการดำเนินงานสำคัญตามที่กำหนดไว้ รวบรวม วิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสำคัญในการกำหนดนโยบาย และพัฒนาแนวทางการทำงานด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร รวบรวมเป็นข้อมูลป้อนกลับ ส่งไปยังกองทรัพยากรทุนมนุษย์เพื่อรับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่อไป

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

### 5.2ก(1): ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

EQD กำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันสำหรับบุคลากร โดยใช้แนวทางการสำรวจความผูกพันประจำปีของกองทรัพยากรทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เริ่มจากในแต่ละปี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทำการทบทวน ออกแบบปรับปรุง กระบวนการสำรวจปัจจัยผูกพันประจำปี CMU Engagement Survey ซึ่งออกแบบตามหลักการ Say Stay Strive โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิช่วยในการปรับปรุงให้เหมาะกับบริบทของมหาวิทยาลัย ทำการสื่อสาร ถ่ายทอดแนวทางนี้ไปยังส่วนงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้ส่วนงานต่างๆ ใช้ระบบการสำรวจนี้ในการสำรวจปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน โดย EQD มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการตามนโยบายของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นประจำทุกปี โดยใช้ระบบ CMU Engagement Survey สำรวจปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร EQD ทุกคน

CMU Engagement Survey เป็นแบบสำรวจออนไลน์ สามารถระบุปัจจัยผูกพันที่ส่งผลเชิงบวก และส่งผลเชิงลบต่อการทำงานของบุคลากรในส่วนงานนั้นได้ รายงานผลเรียงตามลำดับความสำคัญของปัจจัยผูกพันนั้นๆ แยกตามส่วนงานต่างๆ ได้ และเมื่อได้ปัจจัยผูกพันในภาพรวมแล้ว จะทำการสำรวจความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไปควบคู่กัน เพื่อให้สามารถระบุปัจจัยผูกพันและระดับความผูกพันที่เกี่ยวข้องกัน หลังจากนั้นจะรายงานผลการสำรวจนี้กลับไปยังส่วนงาน เมื่อ EQD ได้รับผลสำรวจปัจจัยและคะแนนความผูกพันแล้ว คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะทำการวิเคราะห์และออกแบบแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากร EQD นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ สนับสนุนงบประมาณดำเนินการ และนำไปดำเนินการเสริมสร้างความผูกพันต่อไป จากการสำรวจในปี 2566 ปัจจัยผูกพันที่สำคัญ คือ การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง EQD จึงกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องได้รับการพัฒนาทั้งสมรรถนะหลัก

ประจำฝ่ายและเลือกพัฒนาทักษะที่ตนเองต้องการ เพิ่มงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ในปี 2567 ปรับโครงสร้างการทำงานและ Competency Level ตามปัจจัยผูกพันในด้านโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องนี้ ส่งผลให้ความผูกพันของบุคลากร EQD อยู่ในระดับที่ดีมาอย่างต่อเนื่อง

## 5.2ก(2): การประเมินความผูกพัน

EQD ประเมินความผูกพันของบุคลากร ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากรเป็นประจำทุกปี โดยใช้แนวทางการดำเนินการ 2 แนวทาง โดยมีคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ คือ 1) **Engagement Survey** ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นแบบสอบถามออนไลน์ ทำการสำรวจความเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยผูกพันและระดับความผูกพันแยกตามปัจจัย ทั้งปัจจัยเชิงบวกและปัจจัยเชิงลบ วิเคราะห์แยกตามกลุ่มประเภทของบุคลากรได้ เมื่อดำเนินการสำรวจเสร็จแล้ว กองทรัพยากรบุคคลจะส่งผลการสำรวจปัจจัยผูกพันและคะแนนความผูกพันกลับมาถึง EQD และ 2) **แบบสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อ EQD** ที่พัฒนาขึ้น โดยคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของ EQD ที่ครอบคลุมการทำงานในทุกมิติ เช่น บรรยากาศในการทำงาน สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง กระบวนการด้านการบริหารบุคคล ฯลฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของ EQD เพื่อเสริมสร้างความผูกพันที่บุคลากรมีต่อ EQD ต่อไป

กระบวนการประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ จะได้รับการติดตามผลและ ทบทวนปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น ในปี 2566 ได้ปรับปรุงแบบสอบถามการประเมินความพึงพอใจให้ครอบคลุมมิติการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในทุกด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน ในปี 2567 ได้พัฒนาแบบประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความจำเพาะต่อบุคลากรของ EQD เพิ่มเติม ผลการประเมินนี้ นำไปใช้ในการดำเนินการด้านการบริหารบุคคล เช่น ความต้องการในการได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นธรรม EQD จึงได้ปรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแบบ Forced Rank ในปี 2566, ผลการประเมินความพึงพอใจด้านบรรยากาศในการทำงาน นำมาใช้ในการปรับปรุงนโยบายด้านบุคลากร ฯลฯ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องนี้ ส่งผลให้ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อ EQD อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง

## 5.2ข: วัฒนธรรมองค์กร

EQD ดำเนินการในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพัน โดยใช้แนวทางการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ ในปี 2566 เริ่มต้นจากการทบทวนผลการดำเนินการด้านบุคลากรในปี 2565 พบว่า EQD ขาดวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมที่พึงประสงค์จากวัฒนธรรมนั้น ตลอดจนแนวทางการส่งเสริมและติดตามผลการดำเนินงานด้านวัฒนธรรมองค์กร ทีมบริหาร EQD จึงมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ EQD มีบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดกว้าง ผลการดำเนินงานที่ดี อีกทั้งยังเสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพัน EQD จึงได้พัฒนาวัฒนธรรมการดำเนินการที่สำคัญของ EQD 3 ด้าน มีวัตถุประสงค์ของการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรนั้น พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร ตัววัดผลการดำเนินงานที่ใช้ติดตาม ดังรูป 5.2-1 นำไปถ่ายทอดเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติผ่านการเน้นย้ำในที่ประชุม Staff Meeting เป็นประจำทุกเดือน โดยผู้อำนวยการเป็นผู้ถ่ายทอดด้วยตนเอง

รูป 5.2-1: วัฒนธรรมองค์กร EQD เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง ผลการดำเนินการที่ดี บุคลากรมีความผูกพัน

| วัฒนธรรมองค์กร EQD                         | วัตถุประสงค์ของประเด็นที่ต้องการสนับสนุน |                        |                     | แนวทางสำคัญในการดำเนินการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร   |
|--|--|------------------------|---------------------|---|
|  | การสื่อสารที่เปิดกว้าง                   | ให้ผลการดำเนินงานที่ดี | บุคลากรมีความผูกพัน |   |
| Safe Environment for Creativity and Work   | ●  | ●                      |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา</li> <li>นโยบายไม่ยอมรับการพูดล้อเสียด เหยียด ทำร้ายจิตใจ ดูหมิ่น ฯลฯ ในที่ทำงาน</li> <li>การริเริ่มอะไรใหม่ๆ จะได้รับการสนับสนุน และไม่มี การลงโทษใดๆ หากไม่สำเร็จ</li> </ul> |
| Team Building Efficiency & Happy Workplace | ●  | ●                      | ●                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>การทำงาน Cross Functional Team</li> <li>การใช้กระบวนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ</li> <li>EQD Happy Corner</li> <li>การสำรวจบรรยากาศในการทำงานทุกปี</li> </ul>  |
| EQD Transparency Zero Tolerance            |  | ●                      |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>นโยบาย CMU ITA</li> <li>ระบบร้องเรียน VOC และ Whistle blower</li> <li>การประเมินด้านธรรมาภิบาลในองค์กร</li> </ul>  |

คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลติดตามผลการดำเนินการด้านการปลูกฝังและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรผ่านตัววัดที่สำคัญ ได้แก่ การสำรวจบรรยากาศในการทำงาน ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านการสื่อสารที่เปิดกว้าง ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานจนประสบความสำเร็จ ด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร วิเคราะห์ผลการดำเนินการ ทบทวน และนำเสนอผลการวิเคราะห์และแนวทางการปรับปรุงให้แก่คณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ เพื่อส่งเสริมการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรมีประสิทธิภาพขึ้นอย่างต่อเนื่อง

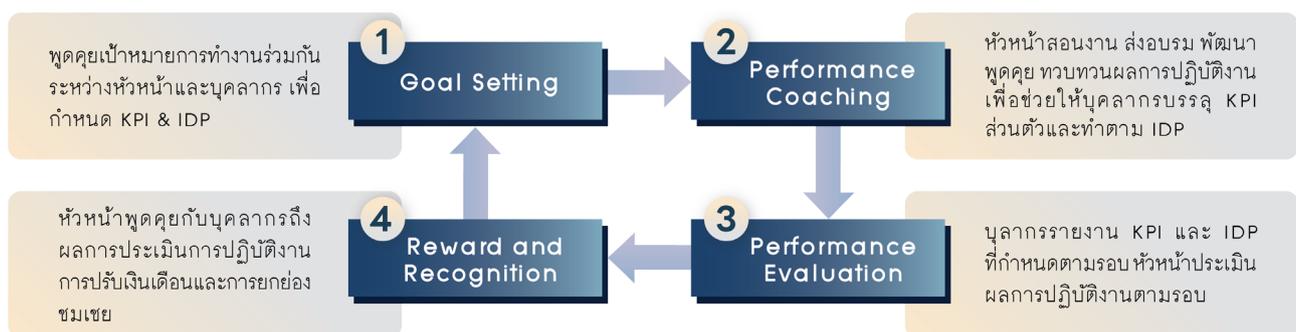
## 5.2ก(1): การจัดการผลการปฏิบัติงาน

EQD ใช้ระบบ EQD Performance Management System (PMS) ที่พัฒนาต่อยอดจากระบบการจัดการผลปฏิบัติงานเดิม โดยทำการปรับปรุงและนำมาใช้ในปี 2566 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้เกิดการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้บุคลากรเกิดผลการดำเนินการที่ดี ระบบ EQD PMS มีผู้อำนวยการและคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังรูป 5.2-2

กระบวนการ EQD PMS เริ่มต้นจาก 1) **Goal Setting** ในแต่ละปีบุคลากรทุกคนจะทำการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองในปีนั้นร่วมกับหัวหน้าฝ่ายหรือรองผู้อำนวยการที่ดูแลบุคลากรท่านนั้น โดยเป้าหมายที่กำหนดต้องสอดคล้องกับเป้าหมายสำคัญของ EQD และเป้าหมายการทำงานของฝ่ายตนเอง ทำการปรับจูน ต่อรองให้เหมาะสมกับบริบทของฝ่าย และขีดความสามารถของบุคลากรท่านนั้น 2) **Performance Coaching** หัวหน้าฝ่าย

หรือรองผู้อำนวยการที่เป็นผู้ดูแลบุคลากรจะทำการอภิปรายร่วมกับบุคลากรถึงแนวทางในการดำเนินงานในปีนั้น เพื่อพัฒนาเป็น Individual Development Plan ของบุคลากรแต่ละคน (IDP) ซึ่งคือ แผนการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง การสนับสนุนที่ต้องการเพื่อให้การดำเนินงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ประสบความสำเร็จ เช่น การอบรมที่บุคลากรต้องการ, การเข้าร่วม Cross Functional Team ในโปรเจกต์สำคัญของ EQD, การขอ Job Rotation หรือย้ายฝ่าย เป็นต้น **3) Performance Evaluation** การประเมินผลการปฏิบัติงาน EQD PMS กำหนดให้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรปีละ 2 ครั้ง โดยครั้งแรก คือ รอบครึ่งปี ประเมินโดยหัวหน้าฝ่ายหรือรองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบ โดยใช้ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนการที่กำหนดไว้ และความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรท่านนั้น การประเมินเป็นแบบ Formative Assessment ไม่มีผลต่อการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน บุคลากรจะได้รับแจ้งผลการประเมินเป็นการส่วนตัวเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานของตนเอง ขอรับการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และครั้งที่ 2 คือ เมื่อครบรอบปีในการทำงาน บุคลากรทุกคนจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบ Forced Rank Evaluation (ปรับปรุงใช้ครั้งแรกปี 2566) ที่มีแนวทางการประเมิน สัดส่วนการประเมิน วิธีและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ที่ได้แจ้งแก่บุคลากรทุกคนไว้ก่อนที่จะเริ่มรอบการทำงานในแต่ละปี ประเมินโดยคณะกรรมการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน พิจารณาจากเกณฑ์การประเมิน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ผลการดำเนินงานของ EQD และฝ่าย (EQD KPI และ Unit KPI) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร (ปรับปรุงใช้ครั้งแรกปี 2566) 2) ผลการดำเนินงานรายบุคคล 3) การพัฒนาตนเอง 4) ทักษะและพฤติกรรมในการทำงาน ที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา (พัฒนาปี 2567) และ **4) Reward and Recognition** คณะกรรมการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน นำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไปพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามแนวทางที่กำหนดไว้และแจ้งถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกคนให้ทราบไว้ล่วงหน้าแล้ว ระบบ EQD PMS จะได้รับการติดตามประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจต่อการพัฒนาตนเอง และการสนับสนุนของ EQD เพื่อปรับปรุงให้ระบบ EQD PMS มีคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

รูป 5.2-2: ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร EQD Performance Management System (PMS)



## 5.2ค(2): การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

EQD ดำเนินการอย่างเป็นระบบในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรและขององค์กร โดยใช้กระบวนการ EQD PMS (รูป 5.2-2) กระบวนการ PMS ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 คือ การตั้งเป้าหมายการดำเนินงานในปีนั้นๆ ของบุคลากร และวางแผนการพัฒนาตนเอง ให้ตนเองสามารถดำเนินการจนสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานนั้นๆ ได้ โดยกำหนดเป้าหมายและแผนการพัฒนาดังกล่าวภายใต้การพูดคุย อภิปรายกับหัวหน้าฝ่ายหรือรองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบดูแลตนเอง

โดยเป้าหมายที่กำหนดนั้น ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของฝ่าย และแนวทางการพัฒนาตนเองต้องรวมแนวทางที่ EQD กำหนดให้เป็นประเด็นสำคัญนั้น และแนวทางที่บุคลากรสนใจ จากแนวทางข้างต้นสามารถทำให้มั่นใจได้ว่าระบบ EQD PMS สามารถสนับสนุนความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรและของ EQD ได้อย่างสอดคล้องและบูรณาการกัน เพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเองของบุคลากร อีกทั้งยังสนับสนุนผลการดำเนินการของ EQD ได้อีกด้วย

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะได้รับการติดตามอย่างใกล้ชิดโดยผู้บังคับบัญชาของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ กำหนดให้มีการพิจารณาการดำเนินงานเพื่อพัฒนาตนเอง คือ Performance Evaluation ปีละ 1 ครั้ง และไม่เป็นทางการในทุกๆ เดือน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บุคลากรจะได้รับการสนับสนุนการพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อจบรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจต่อการพัฒนาตนเอง และการสนับสนุนของ EQD ต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนพัฒนาระบบ EQD PMS ให้สามารถสนับสนุนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

## 5.2ค(3): การพัฒนาอาชีพการงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

EQD ดำเนินการจัดการพัฒนาอาชีพการงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคตของ EQD โดยใช้การพัฒนาตามแนวทาง EQD Competency Level หรือสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ EQD ที่พัฒนาขึ้นในปี 2566 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรในทุกระดับ ให้ได้สมรรถนะที่จำเป็น และมีความสำคัญต่อการทำงานใน EQD ที่จะส่งผลให้งานสำเร็จ นำมาสำรวจความเชื่อมั่นและความถี่ของทักษะนั้นๆ ในบุคลากรทุกคน จนได้เป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของ EQD และปรับปรุงในปี 2567 เพื่อให้เหมาะสมกับการปรับโครงสร้างองค์กรของ EQD โดยมีคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรตามแนวทาง EQD Competency Level โดยใช้กระบวนการ EQD PMS ในการพัฒนา EQD Competency Level แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) EQD Core Competency สมรรถนะสำคัญสำหรับบุคลากรทุกคนของ EQD 2) Functional Competency สมรรถนะสำคัญของแต่ละฝ่าย ฝ่ายละ 2 ด้าน และ 3) Managerial Competency ทักษะในการบริหารงานการเป็นผู้นำในระดับบริหาร โดยสมรรถนะทั้งหมดจะถูกแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ Basic level ขึ้นเรียนรู้, Doing level ขึ้นปฏิบัติ, Developing level ขึ้นชำนาญการ, Advance level ขึ้นกระตุ้น จูงใจ และ Expert level ขึ้นกลยุทธ์ โดย EQD Competency Level แสดงดังรูป 5.2-3

การจัดการพัฒนาอาชีพการงานของบุคลากร EQD เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการ Goal Setting และ Performance Coaching ในกระบวนการ EQD PMS โดยผู้บังคับบัญชามุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนจะทำการตั้งเป้าหมายการทำงาน และตั้งเป้าหมายแนวทางการพัฒนาอาชีพการงานของบุคลากรท่านนั้นๆ ในปีนั้น โดยอิงแนวทางในการพัฒนาตาม EQD Competency Level เพื่อตกลงร่วมกันว่า ทักษะใดคือทักษะที่บุคลากรต้องการ ทักษะนั้นปัจจุบันบุคลากรอยู่ในระดับใด และตั้งเป้าจะขยับไปในระดับถัดไปด้วยระยะเวลาเท่าไร และต้องพัฒนาอย่างไรเพื่อให้ก้าวเข้าสู่ความก้าวหน้านั้นๆ โดยบุคลากรที่เตรียมเป็นผู้นำรุ่นถัดไปจะได้รับการพูดคุยกันในการตั้งเป้าหมายทักษะด้าน Managerial Competency ด้วย ในขณะที่บุคลากรที่ยังไม่เข้าสู่กระบวนการเตรียมการเป็นผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสมรรถนะ Core และ Functional Competency เป็นประเด็นสำคัญในด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงานจะได้รับการติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการโดยการใช้แบบสอบถามบุคลากรในแต่ละปี ในด้านความพึงพอใจต่อการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการประเมินบรรยากาศในการทำงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าบุคลากรตาม EQD Competency Level ต่อไป

รูป 5.2-3 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน EQD Competency Level

| Competency Pillars    | Key Competency            |                                       |                        |                            |                          |
|-----------------------|---------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|--------------------------|
| EQD Competency        | Customer Focus            | Problem Solving<br>Decision making    | Communication          | Teamwork &<br>Coordination | Cognitive<br>Flexibility |
| Unit Competency       | CD                        | QA                                    | EM                     | BO                         | ES                       |
|                       | Curriculum<br>Development | Educational<br>Quality<br>Development | Career<br>Development  | IT skill                   | Resource<br>Management   |
|                       | Executive<br>Secretary    | Educational<br>Digital Think<br>Tank  | Proactive<br>Marketing | Executive<br>Management    | Project<br>Manager       |
| Managerial Competency | Leadership Skill          |                                       | Strategic Thinking     |                            |                          |

## 5.2ค(4): ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม

EQD มีนโยบายและแนวปฏิบัติสำคัญที่ส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) **ด้านนโยบายบุคลากร** EQD กำหนดให้คณะกรรมการในทุกระดับของ EQD ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ต้องมีตัวแทนของบุคลากรเข้าร่วมเสมอ เช่น คณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ, คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฯลฯ เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและแสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียมกันของบุคลากร 2) **การมีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญ** EQD กำหนดให้เมื่อใดก็ตามที่มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญด้านบุคลากร เช่น การปรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติการ, แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร, นโยบายสำคัญด้านการทำงานของบุคลากร, การปรับโครงสร้างการทำงาน ฯลฯ จะต้องมีการนำเสนอก่อนการดำเนินการเพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ความกังวล และความคาดหวังของบุคลากร เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจสำคัญในด้านบุคลากรเสมอ และ 3) **รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรสม่ำเสมอ** EQD กำหนดให้มีการประชุม Staff Meeting เดือนละ 1 ครั้ง และ Town Hall Meeting เวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งนอกจากจะเป็นการถ่ายทอดการตัดสินใจ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแก่บุคลากรแล้ว ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะแนวทางการพัฒนา EQD ในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ การดำเนินการส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรจะได้รับการติดตามผ่านการสำรวจความพึงพอใจต่อบรรยากาศในการทำงานในด้านการมีส่วนร่วม และความพึงพอใจด้านความเท่าเทียม โดยคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น ทำให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาอาชีพการงานจะส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร EQD

รวม

6

การปฏิบัติ

## 6.1 กระบวนการทำงาน

### 6.1ก(1): ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และบริการ

EQD ดำเนินการในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD โดยใช้แนวทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงาน EQD Product & Process Design (PPD) ดังรูป 6.1-1 เริ่มต้นเมื่อทีมบริหารมีแผนปฏิบัติการสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ หรือปรับปรุงเพื่อยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิม ทีมบริหารจะกำหนดผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น เพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำข้อกำหนด เช่น รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาวิชาการและฝ่าย CD ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการคลินิกหลักสูตร, รองผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและฝ่าย QA ออกแบบกระบวนการประกันมาตรฐานหลักสูตรใหม่ CMU QA ปี 2568 ฯลฯ ผู้รับผิดชอบจะทำการรวบรวมข้อมูลนำเข้าที่สำคัญ 5 ด้าน มาวิเคราะห์ประกอบการจัดทำข้อกำหนด ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สมรรถนะหลักของ EQD เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของ EQD ได้อย่างเต็มที่ 2) มาตรฐานสากล กฎระเบียบ ข้อบังคับ เช่น มาตรฐาน กมอ., ข้อบังคับการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD ได้มาตรฐาน 3) เสี่ยงของลูกค้า เช่น ความต้องการและความคาดหวังของผลิตภัณฑ์และบริการ, ผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการนั้น เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี 4) ผลการดำเนินงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้เกิดการต่อยอด คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ มองหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม หรือใช้นวัตกรรมในการออกแบบ และ 5) ข้อมูลคู่เทียบระดับมหาวิทยาลัย เช่น ข้อมูลหลักสูตรและกระบวนการวิชาของมหาวิทยาลัยอื่น, ผลการดำเนินงานของสถาบันอื่น เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD สามารถสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยได้

รูป 6.1-1 แนวทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงาน EQD Product & Process Design (PPD) และแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติ EQD Product & Process Implementation (PPI)



ผู้รับผิดชอบจะนำผลการวิเคราะห์มาพัฒนาเป็นข้อกำหนดที่สำคัญ พร้อมด้วยตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ผลการดำเนินการที่สะท้อนความสำเร็จของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น โดยใช้เครื่องมือ OKRs ทำการวางแผน การดำเนินงานในรูปแบบ Executive Summary เสนอแนวคิด ข้อกำหนดสำคัญ แนวทางในการออกแบบ ผลการ ดำเนินการ และเป้าหมาย นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ ข้อเสนอแนะ และให้การสนับสนุนงบประมาณ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบนำแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอไปดำเนินการต่อไป

## 6.1ก(2): การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ

EQD ดำเนินการเพื่อให้การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โดยใช้ แนวทาง EQD PPD ดังรูป 6.1-1 การดำเนินการออกแบบผลิตภัณฑ์เริ่มต้นหลังจากที่ผู้รับผิดชอบนำเสนอแผน การดำเนินงานผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ หรือแผนการปรับปรุงเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมต่อคณะกรรมการ บริหารประจำสำนักฯ และได้รับความเห็นชอบให้ไปดำเนินการต่อแล้ว ผู้รับผิดชอบจะดำเนินการออกแบบโดยใช้ เครื่องมือ EQD Story Board รูป 6.1-2 แบ่งกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการเป็น 4 ขั้นตอน เริ่มจาก

**1) Goal Setting – Desired State** กำหนดเป้าหมายและภาพความสำเร็จที่สอดคล้องกับข้อกำหนดสำคัญของ ผลิตภัณฑ์และบริการ ในรูปแบบเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมตามหลักการ OKRs ที่มีกรอบเวลาดำเนินการ ตัววัดผล การดำเนินการสำคัญ และค่าเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ออกแบบกระบวนการประกันคุณภาพหลักสูตร CMU QA Curriculum ใหม่ เพื่อใช้กับทุกหลักสูตรในปี 2568 และเป็นไปตามมาตรฐาน กมอ. ฉบับล่าสุด เป็นต้น

**2) Identifying Contributing Factors** ทำการค้นหาปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการประสบความสำเร็จ พิจารณาและระบุปัจจัยที่สำคัญทั้งหมดที่เสริมความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณค่าในสายตา ของลูกค้า และเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย เช่น เทคโนโลยีใหม่ รวมไปถึงความเสี่ยงต่างๆ, ความต้องการของลูกค้า, ทรัพยากร, ขีดความสามารถในการดำเนินงานของ EQD และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ฯลฯ ที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการ

**3) Finding Strengths and Area for Improvements (AFIs)** นำปัจจัยขับเคลื่อนที่วิเคราะห์ทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อปิดความเสี่ยงและจุดบอดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อนำผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่การปฏิบัติ และใช้จุดแข็งของ EQD ในการดำเนินการอย่างเต็มที่ และ

**4) Synthesis Gap Closure Action** นำข้อมูลที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาพัฒนา เป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่จะสามารถทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุได้ และพัฒนาแผนการดำเนินการเพื่อให้ ผลิตภัณฑ์และบริการนั้นพร้อมไปสู่การนำไปปฏิบัติ แนวทางของเครื่องมือ EQD Story Board นี้ ทำให้มั่นใจได้ว่าการออกแบบ ปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

รูป 6.1-2 เครื่องมือในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดสำคัญ EQD Story Board



## 6.1ก(3): ข้อกำหนดของกระบวนการ

EQD ดำเนินการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน โดยใช้แนวทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงาน EQD Product & Process Design (PPD) ดังรูป 6.1-1 โดยเริ่มต้นระหว่างกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ EQD SDP (รูป 2.1-1) โดย EQD จะทำการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้การทำงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสำคัญของ EQD ประสบความสำเร็จ เพื่อพิจารณาว่าจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการใหม่หรือปรับปรุงกระบวนการเดิมหรือไม่ หลังจากนั้นจะมอบหมายให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น ทำการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน เช่น ผู้อำนวยการรับผิดชอบกระบวนการด้านบุคคล ทำการออกแบบข้อกำหนดร่วมกับคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล, รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารการจัดการศึกษา รับผิดชอบกระบวนการด้านการตลาดของหลักสูตร ฯลฯ EQD ทำการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมาอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของ EQD ดังรูป 6.1-3

รูป 6.1-3 กระบวนการทำงาน กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของ EQD และข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการ

| กระบวนการทำงานที่สำคัญ           | ข้อกำหนดที่สำคัญ                      | ตัววัดการดำเนินการ              | ผู้รับผิดชอบ        |
|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| การพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตร        | ออกแบบได้มาตรฐาน, ตรงเวลา             | การรับรองหลักสูตรตามเวลา        | CD                  |
| การพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการวิชา   | กระบวนการถูกต้อง ได้มาตรฐาน           | ข้อผิดพลาดของกระบวนการวิชา      | CD                  |
| การให้คำปรึกษาคลินิกหลักสูตร     | ได้หลักสูตรมีคุณภาพ, ลูกค้ำพึงพอใจ    | ความพึงพอใจของผู้รับบริการ      | CD                  |
| การประชุมกรรมการบริหารฯ          | การประชุมมีประสิทธิภาพ                | ความพึงพอใจกรรมการประชุม        | CD                  |
| การประกันคุณภาพหลักสูตร CMU QA   | หลักสูตรผ่านการตรวจประเมิน            | ร้อยละของหลักสูตรที่ผ่านประเมิน | QA                  |
| การพัฒนาอาจารย์ผู้ประเมิน QA     | อาจารย์มีทักษะตรวจประเมิน             | ผลประเมินจากอาจารย์             | QA                  |
| การส่งเสริมมาตรฐานหลักสูตร       | หลักสูตรได้มาตรฐาน                    | หลักสูตรได้รับการรับรองมาตรฐาน  | QA                  |
| การพัฒนารายงานคุณภาพหลักสูตร มช. | ผู้ใช้รายงานได้ประโยชน์               | ความพึงพอใจผู้ใช้รายงาน         | QA                  |
| การอบรมพัฒนาอาจารย์ มช.          | อาจารย์มีสมรรถนะตรงความต้องการ        | ความพึงพอใจของอาจารย์           | EM                  |
| การตลาดหลักสูตรแบบ On Site       | ผู้เข้าร่วมได้รับข้อมูลตรงความต้องการ | ผลการประเมินผู้เข้าร่วมงาน      | EM                  |
| การตลาดหลักสูตรแบบ Online        | ผู้เข้าร่วมได้รับข้อมูลตรงความต้องการ | ผลการประเมินผู้เข้าร่วมกิจกรรม  | EM                  |
| การประชุมสภาวิชาการ              | การประชุมมีประสิทธิภาพ                | ความพึงพอใจกรรมการสภาวิชาการ    | ES                  |
| การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ มช.    | ดำเนินการตามเป้าหมายที่ มช. กำหนด     | % ความสำเร็จตามแผนฯ มช.         | ES                  |
| <b>กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ</b> | <b>ข้อกำหนดที่สำคัญ</b>               | <b>ตัววัดการดำเนินการ</b>       | <b>ผู้รับผิดชอบ</b> |
| การเงิน: การเบิกจ่ายเงิน         | ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามระเบียบ      | ผลการตรวจสอบภายใน               | BO                  |
| บัญชี: การตรวจสอบบัญชี           | ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามระเบียบ      | ผลการตรวจสอบภายใน               | BO                  |
| พัสดุ: การจัดซื้อจัดจ้าง         | ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามระเบียบ      | ผลการตรวจสอบภายใน               | BO                  |
| บุคคล: การบริหารบุคลากร          | มีประสิทธิภาพ ตรงความต้องการ          | ผลลัพธ์ด้านการบริหารบุคคลต่างๆ  | BO                  |
| แผนยุทธศาสตร์: งบฯ ดำเนินการ     | เบิกจ่ายงบฯ อย่างมีประสิทธิภาพ        | ความพึงพอใจต่อการดำเนินการ      | BO                  |
| IT: ระบบข้อมูลสารสนเทศ           | ข้อมูลเชื่อถือได้ ปลอดภัย             | ระบบข้อมูลดำเนินการได้ปกติ      | BO                  |
| สื่อสารองค์กร: การสื่อสารภายนอก  | สื่อสารไปยังคนภายนอกได้กว้างขวาง      | จำนวน Reach / Engagement        | EM                  |

กระบวนการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน ใช้แนวทาง EQD PPD 4 ขั้นตอน เริ่มจาก 1) กำหนดกระบวนการที่จำเป็นต้องพัฒนาหรือปรับปรุง เพื่อให้กระบวนการเหล่านั้นสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่ EQD กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) กำหนดผู้รับผิดชอบ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการสำคัญหรือกระบวนการสนับสนุนนั้น 3) ทบทวนข้อมูลนำเข้าสำคัญ 5 ด้าน เพื่อใช้ในการจัดทำข้อกำหนด เช่น สมรรถนะหลักของ EQD, ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของกระบวนการทำงานสำคัญ, ความต้องการของลูกค้า ฯลฯ นำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นข้อมูลสำคัญเพื่อใช้ในการออกแบบข้อกำหนดต่อไป 4) พัฒนาข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ ควบคู่ไปกับการใช้เครื่องมือ OKRs เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายผลการดำเนินการที่สะท้อนประสิทธิภาพของกระบวนการ ทำการร่างแผนการดำเนินงานในรูปแบบ Executive Summary ครอบคลุมแนวคิด ข้อกำหนดสำคัญ ผลการดำเนินงานสำคัญ แนวทางในการออกแบบกระบวนการ และร่างแนวทางในการนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ข้อเสนอแนะ และให้การสนับสนุนงบประมาณ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบนำแผนการพัฒนากระบวนการทำงานหรือกระบวนการสนับสนุนสำคัญที่นำเสนอไปดำเนินการต่อไป

กระบวนการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการสำคัญ และกระบวนการสนับสนุน ได้รับการทบทวนประสิทธิภาพเพื่อทำการปรับปรุงเป็นประจำทุกปีโดยทีมบริหาร โดยพิจารณาจากคุณภาพผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการ เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุง โดยในปี 2567 กำหนดให้การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการจัดทำข้อกำหนดนั้นต้องใช้ข้อมูลของคู่แข่งสำคัญของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบการวิเคราะห์ด้วย เพื่อให้ EQD สามารถสร้างกระบวนการทำงาน หรือผลิตภัณฑ์ที่ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี แนวทางการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ EQD มีการพัฒนากระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การคัดเลือกบุคลากรใหม่ โดยใช้ MMI และ Structured Interview ส่งผลให้ EQD สรรหาบุคลากรใหม่ได้ตรงกับความต้องการมากยิ่งขึ้น, การออกแบบหลักสูตรที่มี Service time guarantee, การพัฒนาอาจารย์ในรูปแบบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยใช้วิทยากรทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตรภายนอก ส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้า EQD อยู่ในระดับที่ดีมากอย่างต่อเนื่อง

## 6.1ก(4): การออกแบบกระบวนการ

EQD ดำเนินการออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โดยเริ่มการออกแบบกระบวนการทำงานเมื่อทีมบริหารพิจารณาทบทวนแล้วว่าจะมีการพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ จะมอบหมายให้ฝ่ายที่เป็นผู้รับผิดชอบนั้นดำเนินการออกแบบ โดยใช้แนวทาง EQD PID ดังรูป 6.1-1 เริ่มจาก 1) กำหนดหรือทบทวนมาตรฐานของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของผลิตภัณฑ์นั้น โดยพิจารณาจากข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการจากระบบ EQD PPD ผลการดำเนินงานสำคัญที่ผ่านมา ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวัง มาพิจารณาร่วมกันกับผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น เพื่อให้มาตรฐานของกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ กำหนดผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพหรือคุณภาพของกระบวนการนั้นๆ 2) กำหนดขั้นตอนการทำงาน และตัววัดภายในกระบวนการ เพื่อใช้ในการติดตามและควบคุมคุณภาพของกระบวนการ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดและมาตรฐานที่กำหนด เช่น การออกแบบคู่มือการนำเสนอหลักสูตร, แนวปฏิบัติการตรวจประเมินหลักสูตร, แนวปฏิบัติการเสนอวาระเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและพัฒนาวิชาการฯ และนำกระบวนการที่ออกแบบไว้ไปเสนอต่อคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้กระบวนการดียิ่งขึ้น ให้การสนับสนุนเพื่อเตรียมนำกระบวนการนั้นไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพต่อไป

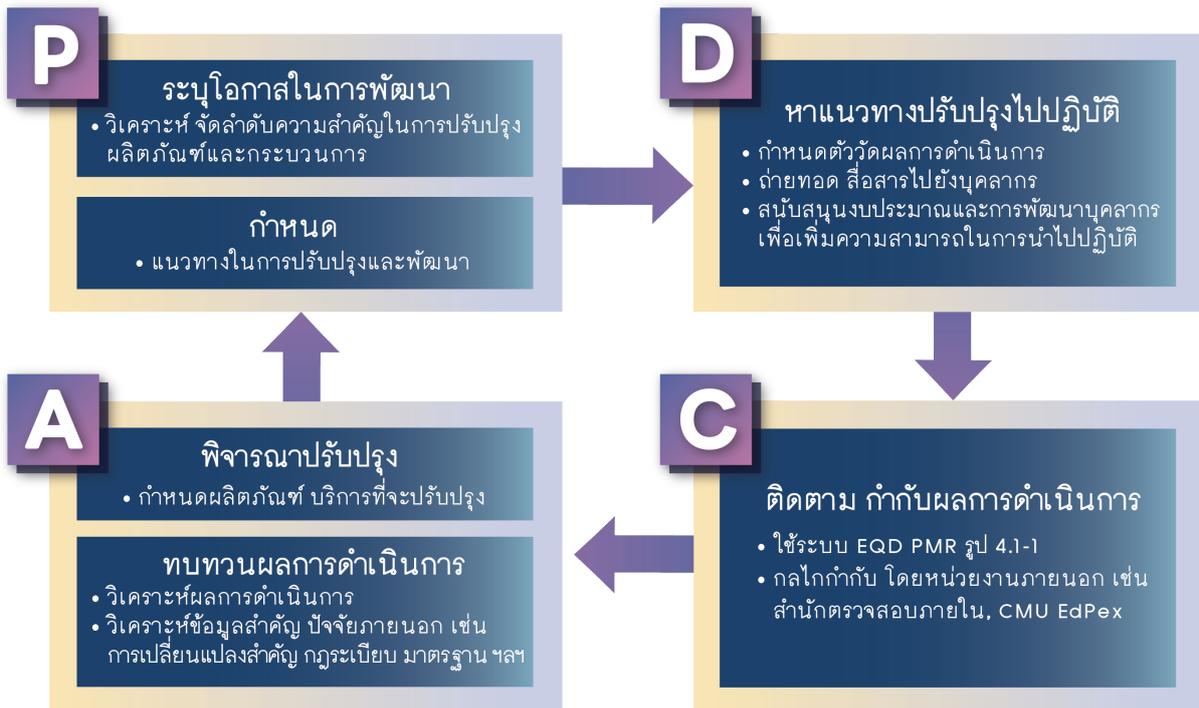
## 6.1ข(1): การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

EQD นำกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญไปปฏิบัติ โดยใช้แนวทาง EQD PPI ดังรูป 6.1-1 โดยหลังจากที่ผู้รับผิดชอบกระบวนการนั้นๆ ทำการออกแบบกระบวนการและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ แล้ว จะเข้าสู่ขั้นตอน **3) เตรียมบุคลากรและฝ่ายต่างๆ** ให้มีทักษะหรือความสามารถที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานนั้นๆ เพื่อให้การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ **4) สื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อนำไปปฏิบัติ** นำแนวทางต่างๆ ไปประกาศใช้ สื่อสารไปยังบุคลากรและลูกค้า **5) การควบคุมกระบวนการ** โดยผู้รับผิดชอบ ติดตามตัววัดภายในกระบวนการอย่างสม่ำเสมอด้วยระบบ EQD PMR รูป 4.1-1 เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการที่นำไปปฏิบัตินั้นจะมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพตามที่กำหนด และ **6) ติดตาม ทบทวน วิเคราะห์ผลการดำเนินการ** ผู้รับผิดชอบดำเนินการรวบรวมผลลัพธ์สำคัญของกระบวนการ วิเคราะห์เพื่อประเมินแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป การพัฒนากระบวนการและกระบวนการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ EQD สามารถปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี เห็นได้จากผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญอยู่ในระดับที่ดีมากอย่างต่อเนื่อง เช่น ความพึงพอใจต่อการจัดอบรมอาจารย์, ความพึงพอใจต่อคลินิกหลักสูตร, ความพึงพอใจต่อ CMU Open House, ความพึงพอใจของบุคลากรต่อกระบวนการบริหารบุคลากร เป็นต้น

## 6.1ข(2): การปรับปรุงกระบวนการ

EQD ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD อย่างต่อเนื่อง ระหว่างขั้นตอนที่ **5) การควบคุมกระบวนการ** EQD ติดตามตัววัดภายในกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ และ **6) ติดตาม ทบทวน วิเคราะห์ผลการดำเนินการ** ผู้รับผิดชอบดำเนินการรวบรวมผลลัพธ์สำคัญของกระบวนการ วิเคราะห์เพื่อประเมินแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ตามแนวทาง EQD PPI ดังรูป 6.1-1 โดยกำหนดให้ผู้รับผิดชอบที่ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของ EQD ใช้เครื่องมือสำคัญ EQD PDCA ดังรูป 6.1-4 ในการปรับปรุง เริ่มจาก **PLAN** ระบุนโยบายในการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยใช้ข้อมูลการทบทวนผลการดำเนินการสำคัญ เช่น เสียงของลูกค้า, การบรรลุแผนปฏิบัติการสำคัญ ฯลฯ และคำแนะนำจากการตรวจประเมิน เช่น CMU EdPEX มาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่จะทำการปรับปรุง กำหนดแนวทางในการปรับปรุง ผู้รับผิดชอบกำหนดแผนในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพยิ่งขึ้น นำเสนอแผนการปรับปรุงให้คณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำไปดำเนินการ **DO** นำแนวทางการปรับปรุงไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้รับผิดชอบทำการกำหนดตัววัดผลการดำเนินการ EQD ให้การสนับสนุน เช่น การพัฒนาบุคลากร งบประมาณ ฯลฯ เพื่อนำแนวทางปรับปรุงไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ **CHECK** ติดตาม กำกับ ผลการดำเนินการ โดยใช้กลไกการกำกับคุณภาพภายใน EQD PMR รูป 4.1-1 และกลไกการกำกับโดยหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักตรวจสอบภายใน การประเมินของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่สภาแต่งตั้ง ฯลฯ **ACT** ทบทวน วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่สำคัญ เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยแบ่งการปรับปรุงเป็น 2 ประเภท คือ 1) การปรับปรุงใหญ่ ตามมาตรฐานที่เปลี่ยนไปหรือตามแผนกลยุทธ์ และทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่อไป เช่น การปรับปรุงกิจกรรม CMU Open House, การพัฒนาอาจารย์ ฯลฯ 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ EQD มีกระบวนการทำงานที่ดี ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทุกกลุ่ม เห็นได้จากผลการประเมินความพึงพอใจที่ลูกค้าทุกกลุ่มมีต่อ EQD อยู่ในระดับที่ดีมากมาอย่างต่อเนื่อง

รูป 6.1-4 เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ EQD PDCA



## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

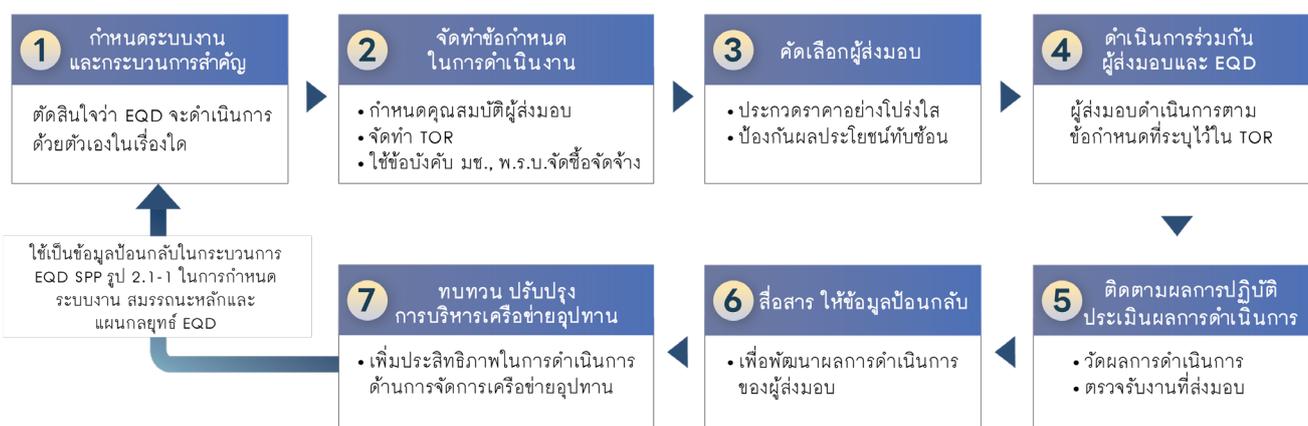
### 6.2ก: ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

EQD ดำเนินการจัดการประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการขององค์กรในทุกด้าน โดยใช้การติดตามผลการดำเนินการของกระบวนการสำคัญต่างๆ ของ EQD ทั้งตัววัดภายในกระบวนการ ตัววัดที่สะท้อนประสิทธิภาพ และตัววัดประสิทธิผลที่เกิดจากกระบวนการนั้นๆ ที่ได้รับการออกแบบควบคู่ไปกับกระบวนการทำงานนั้นๆ และทำการติดตามตัววัดข้างต้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผ่านระบบ EQD PMR รูป 4.1-1 และปรับปรุงให้กระบวนการและการปฏิบัติการนั้นๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้นอยู่เสมอ โดยใช้เครื่องมือ EQD PDCA รูป 6.1-4 โดยในขั้นตอน **CHECK** ติดตามด้วยกลไกการกำกับคุณภาพภายในกระบวนการ ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติการนั้น จะทำการติดตามตัววัดภายในกระบวนการ เช่น รอบระยะเวลาการปรับปรุงหลักสูตร, ความผิดพลาดในการปรับปรุงกระบวนการ, รอบระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบประมาณตามที่กำหนด, ความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการพัฒนาคูคลากร ฯลฯ เพื่อกำกับว่ากระบวนการที่ออกแบบไว้มีประสิทธิภาพของการดำเนินการเป็นไปตามค่าเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ และ **ACT** เพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้แนวคิด Lean Management (เริ่มใช้ในปี 2568) ทำให้กระบวนการดำเนินงานมีความกระชับขึ้น ลดระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกระบวนการ EQD ทบทวนและพัฒนาแนวทางในการดำเนินการจัดการประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการยกระดับการปฏิบัติการที่สำคัญที่ส่งมอบคุณค่าโดยตรงแก่ลูกค้าของ EQD เช่น การพัฒนาระบบ EQD Academic Platform ในปี 2568 สำหรับการพัฒนาคูหลักสูตรที่เพิ่มประสิทธิภาพ ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ใช้แนวคิด Digital Transformation ในการดำเนินงาน เพิ่มความสะดวกแก่ส่วนงานวิชาการในการออกแบบ พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร (งบประมาณพัฒนาระบบ 5 ล้านบาท) การพัฒนาระบบติดตามประสิทธิผลของกระบวนการ CMU QA โดยใช้ Power BI ในปี 2567 ส่งผลให้หลักสูตร และส่วนงานวิชาการติดตามผลการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพหลักสูตรที่สะดวกมากขึ้น เป็นต้น

## 6.2ข: การจัดการเครือข่ายอุปทาน

EQD บริหารจัดการเครือข่ายอุปทานโดยมีผู้อำนวยการและเลขานุการสำนักเป็นผู้รับผิดชอบ โดยใช้แนวทาง EQD Supply Network Management (SNM) 7 ขั้นตอน ดังรูป 6.2-1 ที่พัฒนาจากแนวทางเดิมในปี 2567 ให้ความชัดเจน มีตัววัดประสิทธิภาพของการบริหารห่วงโซ่อุปทาน และบูรณาการเข้ากับแนวทางการพิจารณาสมรรถนะหลักและระบบงานของ EQD เริ่มจาก 1) **กำหนดกระบวนการและระบบงานที่สำคัญ** เพื่อพิจารณาว่ากระบวนการหรือระบบงานใดที่ EQD จะดำเนินงานเอง กระบวนการหรือระบบงานใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ 2) **จัดทำข้อกำหนดในการดำเนินการร่วมกัน** เจ้าของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับระบบงานที่จะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ ทำการกำหนดคุณลักษณะสำคัญของผู้ส่งมอบ จัดทำ TOR ในการดำเนินงาน แนวทางขั้นตอนการทำงานที่เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ภายใต้ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ 3) **คัดเลือกผู้ส่งมอบ** ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างหรือประกวดราคาอย่างโปร่งใส ป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และดำเนินการคัดเลือกผู้ส่งมอบ ส่งผลให้ EQD ได้รับประโยชน์สูงสุดในการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ และเมื่อได้ผู้ส่งมอบที่จะดำเนินการแล้ว จะทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้างต่อไป 4) **ผู้ส่งมอบดำเนินการร่วมกัน** ตามข้อกำหนด ตามกรอบเวลาและเงื่อนไขที่ระบุ ใช้แนวทางการบริหารห่วงโซ่คุณค่า SIPOC Model เพื่อส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและเกิดความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทาน 5) **ติดตามผลการปฏิบัติการ** ผู้รับผิดชอบวัดผลการดำเนินการทำการประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ โดยคณะกรรมการตรวจรับฯ ใช้กระบวนการตรวจรับพัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ ตามข้อกำหนดคุณลักษณะตามสัญญาที่ระบุภายในระยะเวลาที่กำหนด และรายงานผลการดำเนินการให้ทีมบริหาร 6) **สื่อสารเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ** ไปยังผู้ส่งมอบ ในกรณีที่ผู้ส่งมอบไม่สามารถดำเนินการได้ตามข้อกำหนด EQD ทำการสื่อสารไปยังผู้ส่งมอบ เพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบปรับปรุงการดำเนินการ หากผู้ส่งมอบไม่สามารถดำเนินการตามสัญญาให้แล้วเสร็จตามกำหนด คณะกรรมการตรวจรับฯ จะเรียกเบี่ยงปรับหรือบอกเลิกสัญญาหากไม่ปฏิบัติตามที่ EQD ได้สื่อสารไป EQD พิจารณาผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบแต่ละราย เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาในการจัดซื้อจัดจ้างครั้งต่อไป และ 7) **ทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารห่วงโซ่อุปทาน** ซึ่งจะทำการทบทวนเป็นประจำทุกปีระหว่างกาหนดแผนกลยุทธ์ สมรรถนะหลักและระบบงานขององค์กร เพื่อให้ EQD สามารถทำงานร่วมกันกับผู้ส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จนเกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ของ EQD ร่วมกันกับผู้ส่งมอบ เช่น การจัดงาน Yok Yai Concert and Conference แนะนำแนวทางอาชีพในอนาคต ร่วมกับ บริษัท ดิจิทัล ทิปส์ ในปี 2567, การเป็นเจ้าภาพจัดงาน CMU Education Expo ในวาระเฉลิมฉลอง 60 ปี แห่งการสถาปนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ฯลฯ

รูป 6.2-1 แนวทางบริหารจัดการเครือข่ายอุปทาน EQD Supply Network Management (SNM)



## 6.2ค(1): ความปลอดภัย

EQD ดำเนินการเพื่อทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย และมั่นคงปลอดภัยสำหรับบุคลากรขององค์กร โดยใช้กระบวนการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย 6 ขั้นตอน มีคณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในทำงานเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ 1) **การระบุสิ่งคุกคามและความเสี่ยงด้านความปลอดภัย** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความเสี่ยง EQD RMS (รูป 1.2-2) ดำเนินการสำรวจ ค้นหา สิ่งคุกคามและความเสี่ยงในด้านความปลอดภัยและสุขภาพของ EQD พิจารณาร่วมกับข้อมูลการบาดเจ็บ เจ็บป่วยจากการทำงาน อุบัติเหตุของบุคลากร 2) **พัฒนา Risk Profile ความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย** วิเคราะห์สาเหตุของความไม่ปลอดภัย ทำการจัดลำดับความเสี่ยง แบ่งระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้านความปลอดภัยด้วย Risk Matrix 3) **จัดทำแผนปฏิบัติการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย** มุ่งเน้นการลดความเสี่ยง ป้องกันอุบัติเหตุ รวมถึงแผนรับมือกับอุบัติเหตุและการช่วยเหลือบุคลากรผู้ได้รับผลกระทบ 4) **ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด** ทำการปรับปรุง แก้ไข ให้มีความปลอดภัย เหมาะสมแก่การทำงานตามหลักอาชีวอนามัยตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด เช่น การเพิ่มไฟส่องสว่างในที่ทำงาน, การจัดซื้อเก้าอี้ทำงานให้เหมาะสม หลักการยศาสตร์เพื่อป้องกัน Office Syndrome ในบุคลากร, โครงการสร้างเสริมสุขภาพในที่ทำงาน, โครงการส่งเสริมการตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น

เมื่อนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการแล้ว คณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในทำงาน จะทำการ 5) **ติดตามผลการดำเนินงาน** โดยใช้ระบบ EQD PMR รูป 4.1-1 เพื่อติดตามผลการดำเนินการที่สำคัญต่างๆ เช่น การบาดเจ็บของบุคลากร ควบคุมไปกับการทบทวนมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย ทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุกหน่วยงานให้มีความปลอดภัยยิ่งขึ้น 6) **ทบทวนและปรับปรุง** ในแต่ละปีคณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในทำงานจะวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา และพิจารณาทำการปรับปรุงให้การดำเนินการด้านนี้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่งผลดีต่อสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร EQD อย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากสัดส่วนการเข้าร่วมการตรวจสุขภาพของบุคลากรที่อยู่ในระดับที่สูงมากอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจของบุคลากรต่อความปลอดภัยและการส่งเสริมสุขภาพในที่ทำงานมีระดับและแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

## 6.2ค(2): ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัว

EQD ดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจและองค์กรมีความสามารถในการฟื้นตัว โดยใช้แนวทาง EQD Business Continuity Plan ซึ่งพัฒนาขึ้นมาหลังจากการระบาดของโรคโควิด 19 ในปี 2566 โดยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ EQD RMS 5 ขั้นตอน รูป 1.2-2 โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบ เริ่มจาก 1) **Set** ในแต่ละปี ทีมบริหารประชุมเพื่อกำหนดประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง 2) **Analyze** จากประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่กำหนดไว้ในแต่ละปี ทำการวิเคราะห์ผลกระทบต่อ EQD จัดทำเป็น Risk Matrix 3) **Synthesize** ออกแบบแผนบริหารจัดการความเสี่ยง พัฒนาตัววัดผลการดำเนินการ และเป้าหมายการดำเนินการ เช่น ในปี 2566 ออกแบบแผนบริหารความเสี่ยงสถานการณ์ PM2.5 โดยใช้นโยบาย Work From Home และแผนการติดเครื่องฟอกอากาศในสำนักงานเพิ่มเติม เป็นต้น 4) **Deploy** นำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงจัดทำเป็นแนวทางปฏิบัติ และเตรียมไว้ใช้สำหรับดำเนินการในกรณีฉุกเฉิน 5) **Monitor and Review** ติดตามความเสี่ยงเพื่อประเมินสถานการณ์และหากดำเนินการตามแผนความเสี่ยง EQD จะทำการติดตามประสิทธิภาพของการดำเนินการ รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการ เพื่อปรับปรุงให้แนวทางในการทำให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจของ EQD ดีขึ้น สามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในปัจจุบัน จากการทบทวนในปี 2567 ความเสี่ยงสำคัญของ EQD มีอยู่ 2 ด้าน คือ สถานการณ์ PM2.5 ที่วิกฤติ และความเสี่ยงทางด้านอัคคีภัย ซึ่งพบว่าแผนการบริหารความเสี่ยงเดิมยังสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

## 6.2ค(3): การบริหารความเสี่ยง

EQD ใช้แนวทาง EQD Risk Management System ดังรูป 1.2-2 เพื่อบริหารความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบ มีแนวทางการดำเนินการ 5 ขั้นตอนสำคัญ เริ่มจาก 1) **Set** ในแต่ละปี EQD ประชุมเพื่อกำหนดนโยบายความเสี่ยงสำคัญ ระบุความเสี่ยงสำคัญต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานในปีนั้นๆ ที่ครอบคลุมด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ, เทคโนโลยีสำคัญ, ผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD, ด้านบุคลากร และด้านการปฏิบัติงาน เช่น ในปี 2567 กำหนดความเสี่ยงสำคัญใหม่คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร จากการ Reprofile ควบรวมบัณฑิตวิทยาลัยเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ EQD อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร เนื่องจากแนวทางในการปฏิบัติงานด้านหลักสูตรที่ไม่เหมือนกัน 2) **Analyze** จากประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่กำหนดไว้ในแต่ละปี ทำการวิเคราะห์ผลกระทบต่อ EQD จัดทำเป็น Risk Matrix โดยประเมินจากโอกาสการเกิด และผลกระทบต่อองค์กรหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ สร้างตัววัดความเสี่ยงเพื่อใช้ในการติดตามความเสี่ยง 3) **Synthesize** ออกแบบแผนบริหารจัดการความเสี่ยง พัฒนาตัววัดผลการดำเนินการ และเป้าหมายการดำเนินการ เช่น การพัฒนาโครงการ Team Building เพื่อปรับแนวทางการทำงานของบุคลากร ลดความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมองค์กร, การจัด Strategic Review เพื่อลดความเสี่ยงการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ไม่สำเร็จ เป็นต้น และ 4) **Deploy** นำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงจัดทำเป็นแนวทางปฏิบัติ ถ่ายทอดไปยังบุคลากรอย่างสม่ำเสมอผ่านการประชุม Staff Meeting และ 5) **Monitor and Review** ติดตามผลการดำเนินการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักฯ เพื่อรับข้อเสนอแนะ และนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยง EQD ให้ดียิ่งขึ้น

รวม

7

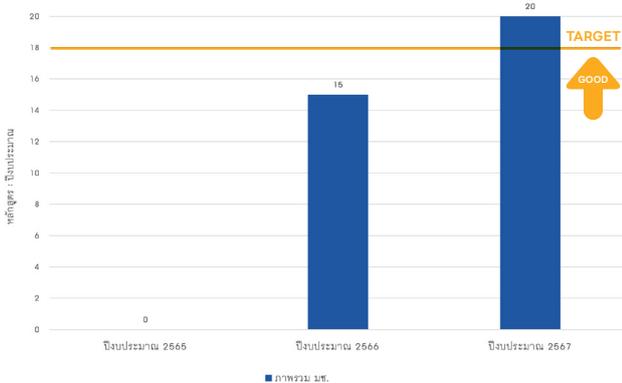
ผลลัพธ์

## 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

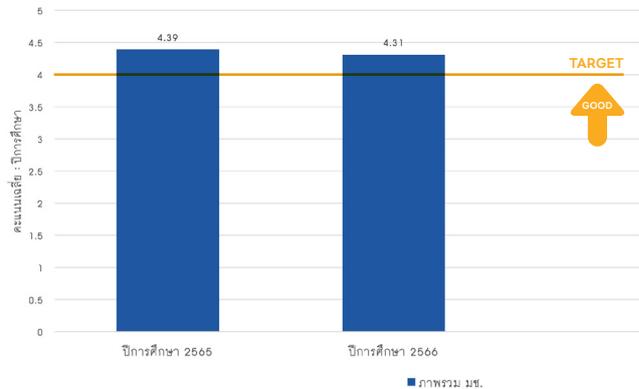
### 7.1ก: ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

EQD มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรให้เป็น Education Strategic Partner ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และส่วนงานวิชาการภายในมหาวิทยาลัย จึงกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ ตรงกับความต้องการของลูกค้าสำคัญ ทำให้ EQD สนับสนุนส่วนงานในการพัฒนาหลักสูตร ตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (รูป 7.1-1) หลักสูตรที่ EQD สนับสนุนในทุกกระบวนการของหลักสูตร การพัฒนา ปรับปรุง ประกันคุณภาพทำให้หลักสูตรได้มาตรฐาน มีความทันสมัย ตรงกับความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน ส่งผลให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรมีคุณภาพ ผลการประเมินความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อยู่ในระดับที่ดีมากมาโดยตลอด (รูป 7.1-2) เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน อัตราการได้งานสูงกว่าค่าเฉลี่ยของบัณฑิตในประเทศมาอย่างต่อเนื่อง (รูป 7.1-3) ในปีการศึกษา 2566 EQD เริ่มดำเนินการสนับสนุนให้หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะของบัณฑิตตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ CMU Student DNA เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของหลักสูตร ปรับปรุงกระบวนการวิชาศึกษาทั่วไปให้ตรงกับทิศทางดังกล่าว และเริ่มติดตามผลการดำเนินงานด้านการขับเคลื่อน CMU Student DNA (รูป 7.1-4)

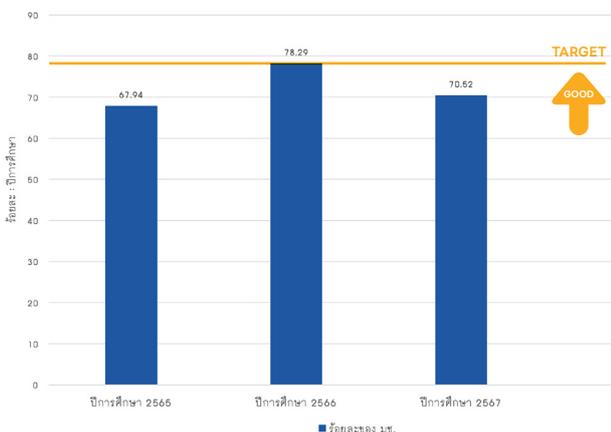
รูป 7.1-1 หลักสูตรที่ EQD สนับสนุนการพัฒนา หรือปรับปรุงตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย



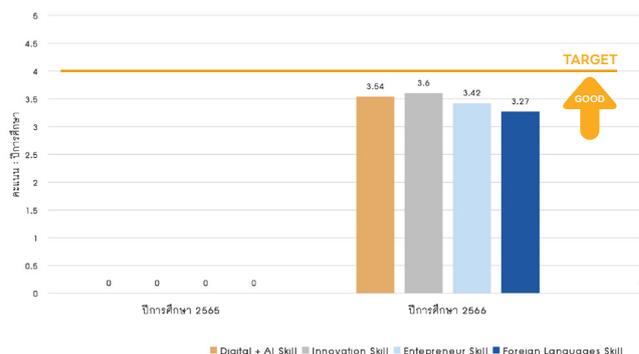
รูป 7.1-2 ผลการประเมินความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่



รูป 7.1-3 ภาวะการมีงานทำของบัณฑิต

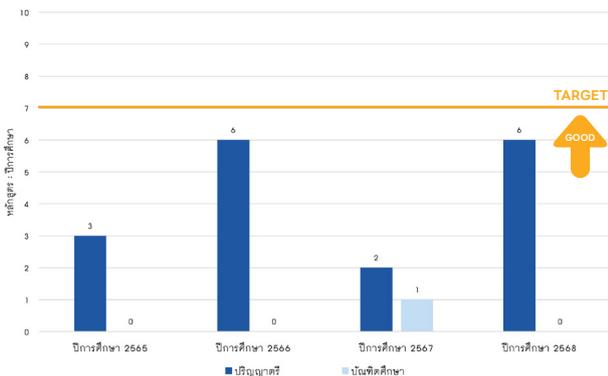


รูป 7.1-4 ผลการประเมินสมรรถนะ CMU Student DNA (ตัววัดใหม่ตามแผนฯ 13)

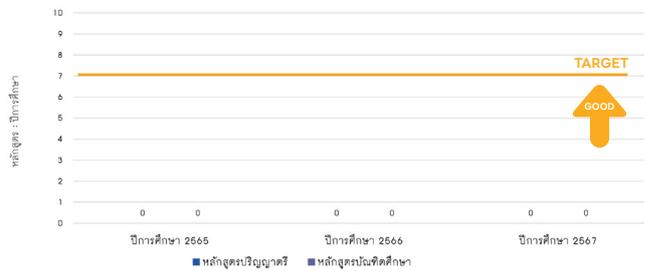


EQD มุ่งมั่นในการพัฒนา ปรับปรุง ผลลัพธ์หลักของ EQD อย่างต่อเนื่อง คือ การสนับสนุนส่วนงาน ในด้านหลักสูตรในทุกมิติ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ **ด้านการส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร** จำนวนหลักสูตรแบบบูรณาการตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ (รูป 7.1-5) เกิดหลักสูตรที่เกิดจากความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกตามแผนปฏิบัติการสำคัญ CBPM ของมหาวิทยาลัย (รูป 7.1-6) **ด้านการส่งเสริมมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา** EQD สนับสนุนการรับรองมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับสากล หลักสูตรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง (รูป 7.1-7) หลักสูตรผ่านเกณฑ์ มาตรฐานที่ สป.อว. กำหนด 100% ในทุกปี มีการติดตามและส่งเสริมผลการดำเนินงานของหลักสูตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของหลักสูตร ผ่านการประเมิน Performance ของหลักสูตรด้วยกระบวนการ CMU QA Curriculum (รูป 7.1-8) และติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของแต่ละหลักสูตร เพื่อเป็นการบริการข้อมูลป้อนกลับ ในการพัฒนาหลักสูตรแก่ส่วนงานวิชาการ ผ่านการสำรวจภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต ที่ EQD สามารถเก็บและ รวบรวมข้อมูลได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกปี (รูป 7.1-9) **ด้านการส่งเสริมการจัดการศึกษา** ดำเนินการพัฒนา อาจารย์อย่างมีคุณภาพ ตรงกับความต้องการ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เข้าร่วมการอบรมที่จัดขึ้นโดย EQD อย่างต่อเนื่อง (รูป 7.1-10) คุณภาพของการอบรมอยู่ในระดับที่ดีมาก (รูป 7.1-11)

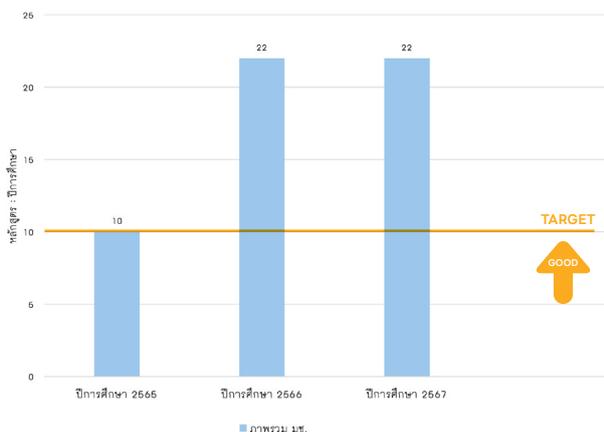
รูป 7.1-5 หลักสูตรแบบบูรณาการที่ EQD ช่วย สนับสนุนและพัฒนาขึ้นใหม่ (ในระดับ ป.ตรี)



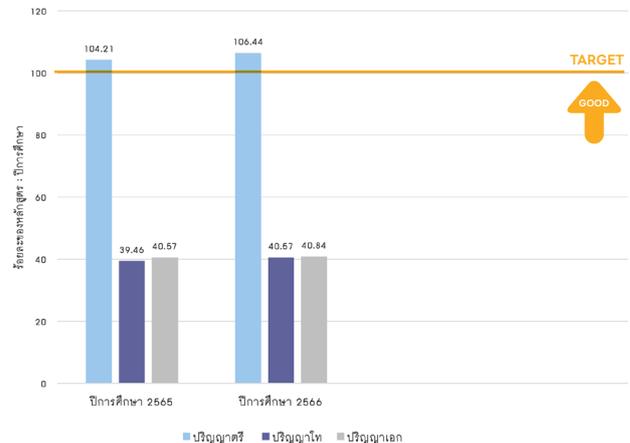
รูป 7.1-6 หลักสูตรที่เกิดจากความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอกแบบ CBPM ที่ EQD ช่วยสนับสนุนและพัฒนา ขึ้นใหม่



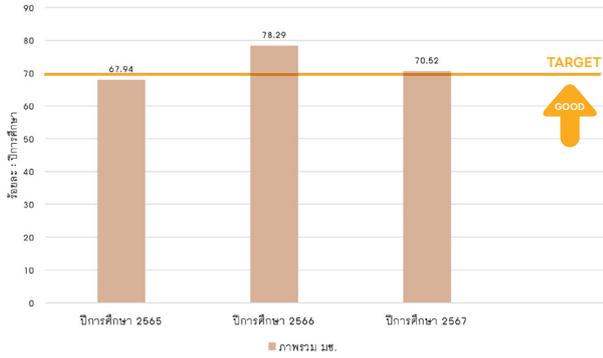
รูป 7.1-7 จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ระดับสากล (สะสม)



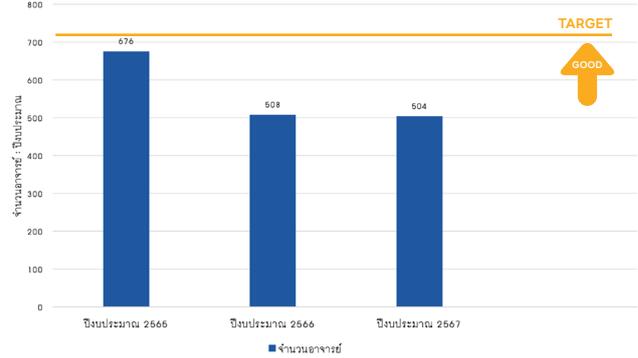
รูป 7.1-8 ร้อยละการรับเข้าศึกษาจริงเทียบแผนการรับ เข้าศึกษา



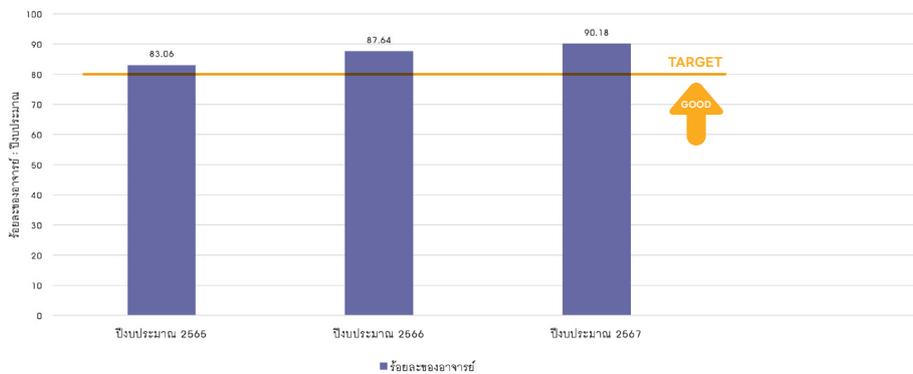
รูป 7.1-9 ร้อยละของบัณฑิตที่ตอบแบบสอบถาม ภาวะการมีงานทำ



รูป 7.1-10 จำนวนอาจารย์ที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาที่จัดขึ้นโดย EQD (นับซ้ำ)



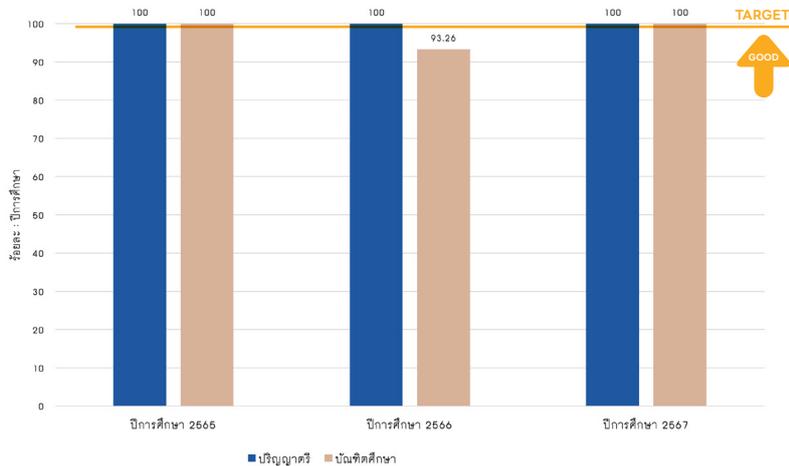
รูป 7.1-11 ร้อยละของอาจารย์ที่มีแนวโน้มนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผลการประเมินโครงการพัฒนาอาจารย์



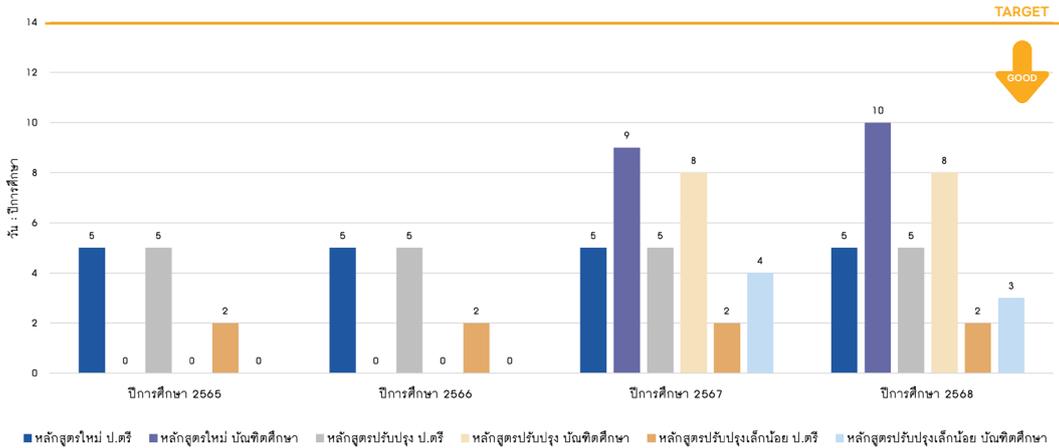
## 7.1ข(1): ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ

EQD ดำเนินการสนับสนุนและดูแลหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้หลักสูตรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้รับการปรับปรุงตามรอบระยะเวลาที่มาตรฐานกำหนด เพื่อให้หลักสูตรทันสมัยอยู่เสมอ (รูป 7.1-12) มีการกำหนดระยะเวลาในการให้บริการด้านการพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตร เพื่อให้หลักสูตรได้รับการบริการที่รวดเร็ว ติดตามปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ระยะเวลาที่ EQD ใช้ในการตรวจหลักสูตรอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานมาโดยตลอด (รูป 7.1-13) ข้อผิดพลาดจากการตรวจหลักสูตรของ EQD ที่พบระหว่างการนำเสนอหลักสูตรต่อคณะกรรมการที่พิจารณาหลักสูตรลดลงอย่างต่อเนื่อง (รูป 7.1-14)

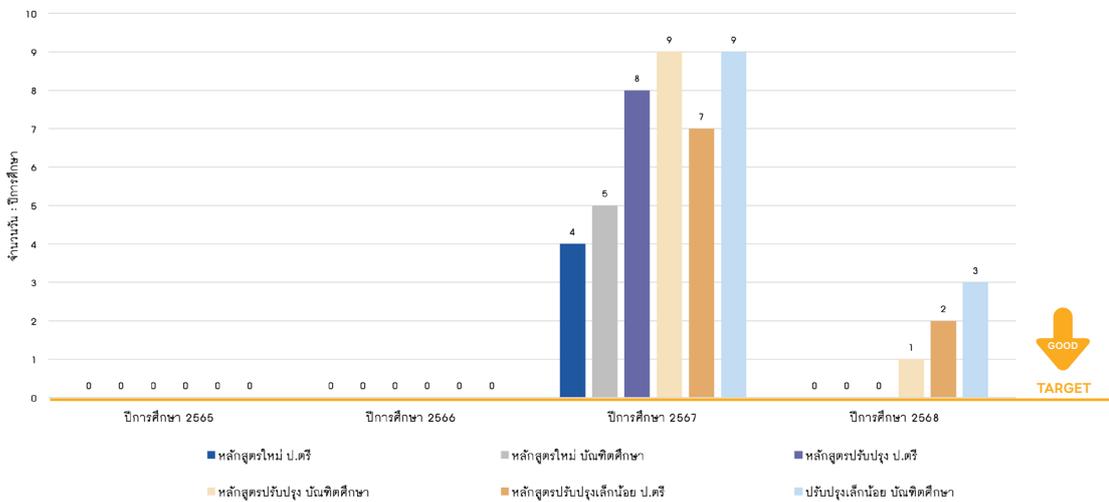
รูป 7.1-12 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงตามรอบระยะเวลา



รูป 7.1-13 ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการตรวจหลักสูตร หลังจากได้รับเล่มหลักสูตร

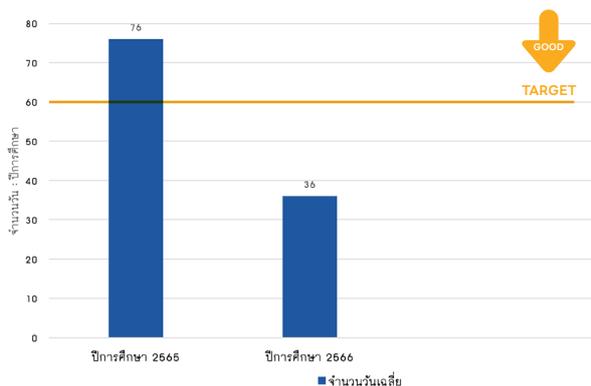


รูป 7.1-14 จำนวนครั้งขอผิดพลาดของการตรวจหลักสูตร

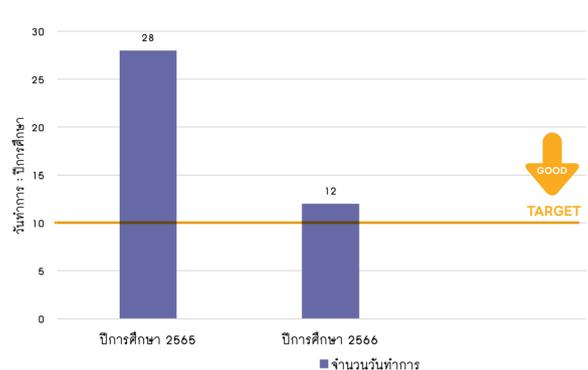


การพัฒนากระบวนการส่งเสริมมาตรฐานของหลักสูตรส่งผลให้ระยะเวลาเฉลี่ยในการส่งคืนข้อมูลผลการประเมินหลักสูตรจากกระบวนการ CMU QA Curriculum ไปยังส่วนงานรวดเร็วขึ้น (รูป 7.1-15) การดำเนินการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เห็นได้จากระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจประเมินหลักสูตรกว่า 300 หลักสูตรทั้งมหาวิทยาลัยดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (รูป 7.1-16) การส่งเสริมการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า คุ้มทุนอยู่เสมอส่งผลให้ Unit Cost ต่อการพัฒนาอาจารย์ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (รูป 7.1-17) การตลาดหลักสูตรแนวใหม่ CMU Open House มียอดการลงทะเบียนของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่อต้านทุนการดำเนินการที่ดีขึ้น (รูป 7.1-18)

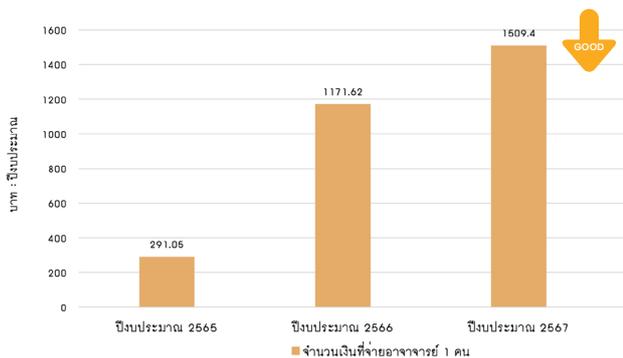
รูป 7.1-15 ระยะเวลาเฉลี่ยในการส่งคืนรายงาน QA ไปยังหลักสูตร



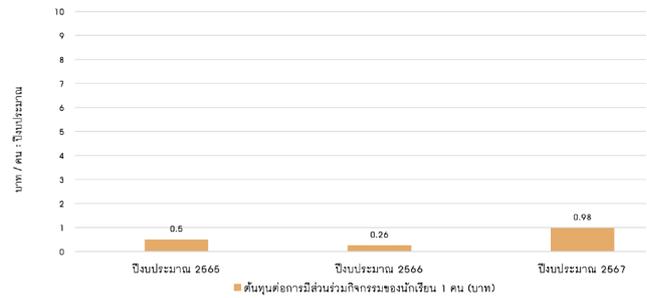
รูป 7.1-16 ระยะเวลาในการตรวจประเมินหลักสูตร (วันทำการ)



รูป 7.1-17 unit cost ต่ออาจารย์ 1 คน



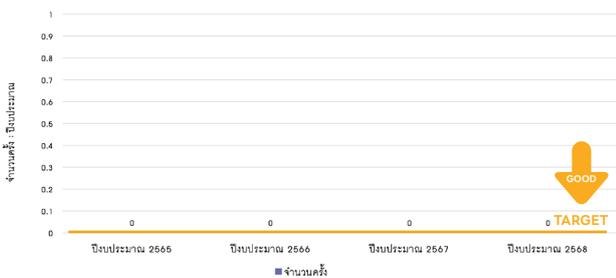
รูป 7.1-18 ยอดการเข้าถึงต่อเงินที่ลงไป ต้นทุนต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรม CMU Open House Online (Facebook)



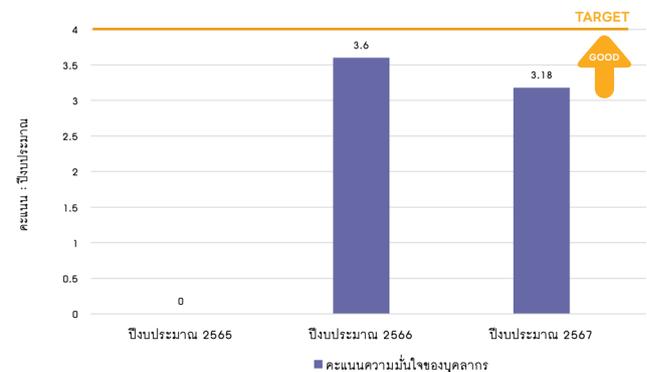
## 7.1ข(2): ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

เนื่องด้วยลักษณะการทำงานของ EQD เป็นลักษณะการทำงานใน Office เป็นหลัก อีกทั้งมีระบบการบริหารจัดการ Smart Office ที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่สนับสนุน เช่น การ scan ใบหน้าเพื่อเปิดประตูเข้าที่ทำงาน, กล้องวงจรปิด ฯลฯ ส่งผลให้ประเด็นด้านสุขภาพและความปลอดภัยในที่ทำงาน ตลอดจนภาวะฉุกเฉิน ไม่ถือว่าเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม EQD มุ่งมั่นอย่างเต็มที่ในการทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่พบจำนวนอุบัติเหตุด้านความปลอดภัย (รูป 7.1-19) บุคลากรมีระดับความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยขององค์กรอยู่ในระดับที่ดี (รูป 7.1-20) เข้าร่วมการตรวจสอบสุขภาพประจำปีอย่างสม่ำเสมอ (รูป 7.1-21) และมีการติดตามการซ้อมแผนอัคคีภัย (รูป 7.1-22)

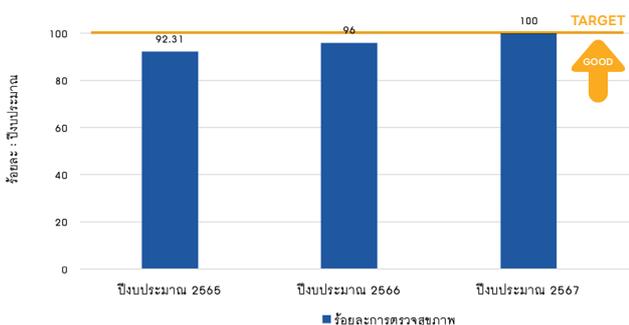
รูป 7.1-19 จำนวนอุบัติเหตุด้านความปลอดภัย



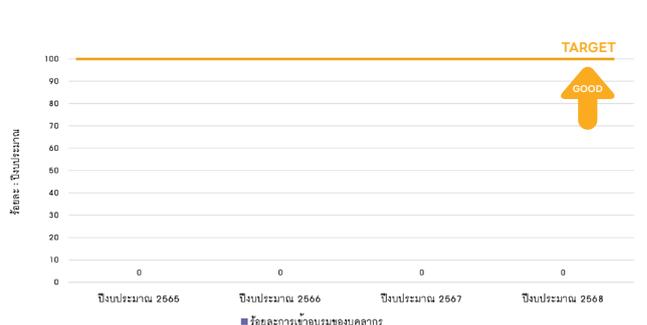
รูป 7.1-20 ผลการสำรวจความมั่นใจของบุคลากรต่อความปลอดภัยในที่ทำงาน



รูป 7.1-21 ร้อยละของบุคลากรที่ตรวจสุขภาพประจำปี



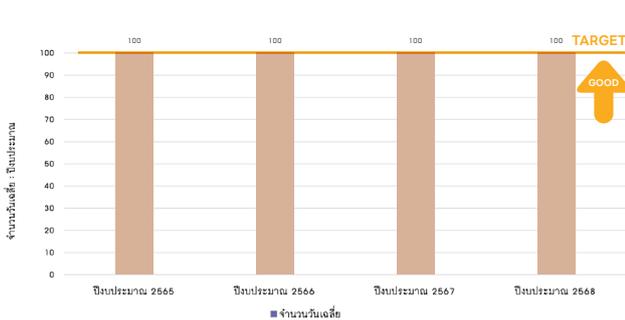
รูป 7.1-22 ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการซ้อมแผนอัคคีภัย



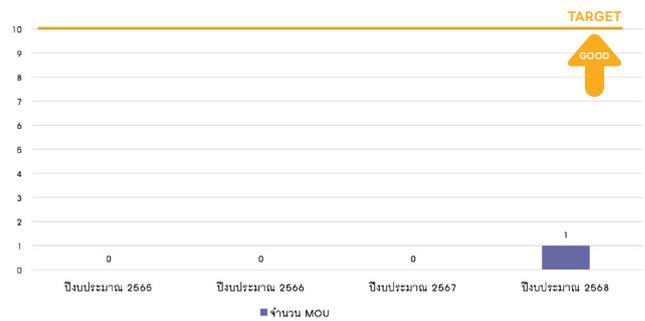
## 7.1ค: ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

EQD ใช้ระบบการบริหารจัดการเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิภาพ EQD SNM ดังรูป 6.2-1 ส่งผลให้สามารถบริหารการดำเนินงานของผู้ส่งมอบได้เป็นอย่างดี อัตราความตรงต่อเวลาในการจัดส่งสินค้า หรือบริการจากผู้ส่งมอบอยู่ในระดับที่ดี (รูป 7.1-23) ปรับปรุงพัฒนาแนวทางการประเมินการทำงานร่วมกันระหว่าง EQD และ Supplier อีกทั้งสนับสนุนการดำเนินการในด้านหลักสูตรและการจัดการศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอก ทำให้ MOU ด้านการศึกษาทั้งระหว่างสถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีชื่อเสียงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (รูป 7.1-24)

รูป 7.1-23 อัตราความตรงต่อเวลาในการจัดส่งจาก Supplier (On-Time Delivery Rate)



รูป 7.1-24 จำนวน MOU ด้านวิชาการในระดับหลักสูตร

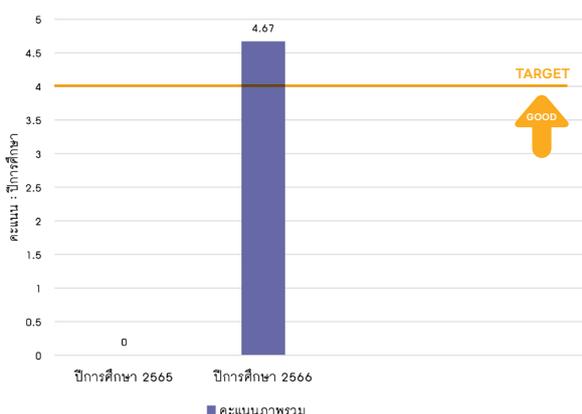


## 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

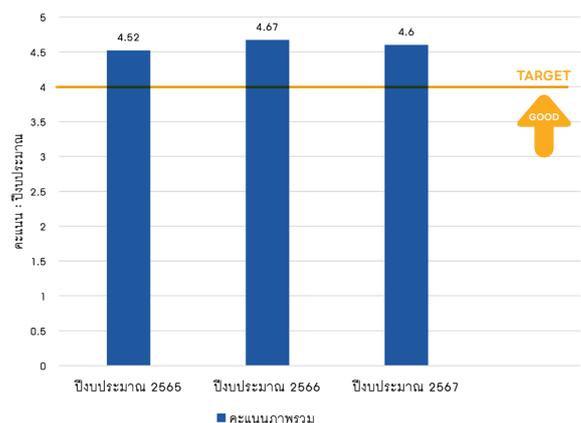
### 7.2ก(1): ความพึงพอใจของลูกค้า

EQD มุ่งเน้นในการสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD โดยพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ C1 Customer Focus Product เพื่อเน้นย้ำการให้ความสำคัญกับลูกค้าของ EQD โดยดำเนินการเก็บข้อมูลความพึงพอใจในมิติต่างๆ จากกลุ่มลูกค้าสำคัญของ EQD เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD ให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และมีคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

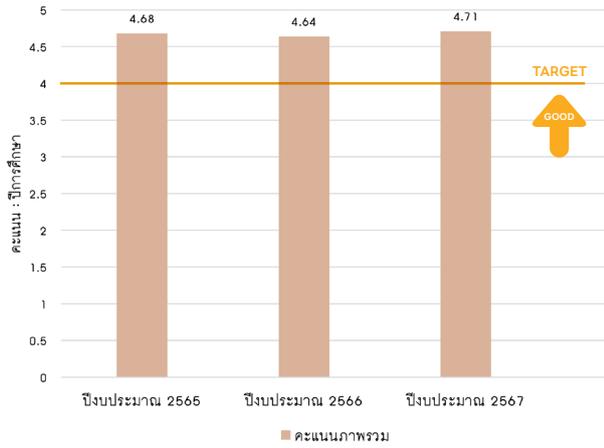
รูป 7.2-1 คะแนนความพึงพอใจต่อกระบวนการ QA ของผู้ตรวจประเมิน



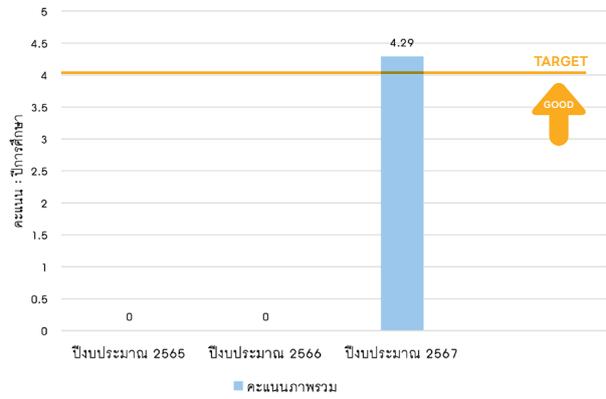
รูป 7.2-2 คะแนนความพึงพอใจของอาจารย์ต่อการอบรมพัฒนาอาจารย์ที่จัดโดย EQD



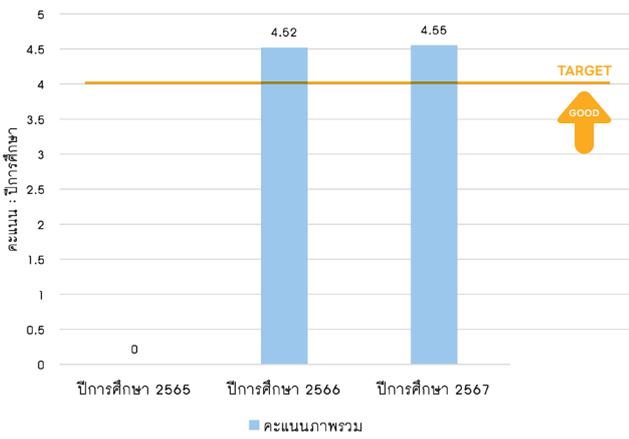
รูป 7.2-3 คะแนนความพึงพอใจของนักเรียนต่อ CMU Open House



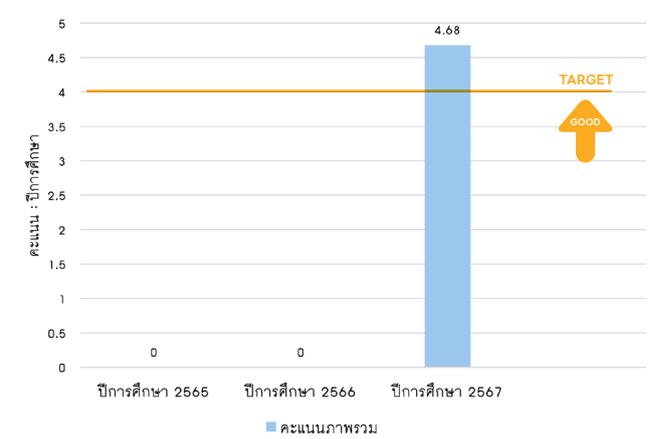
รูป 7.2-4 คะแนนความพึงพอใจของส่วนงานวิชาการต่อการดำเนินงานด้านการตลาดของ EQD



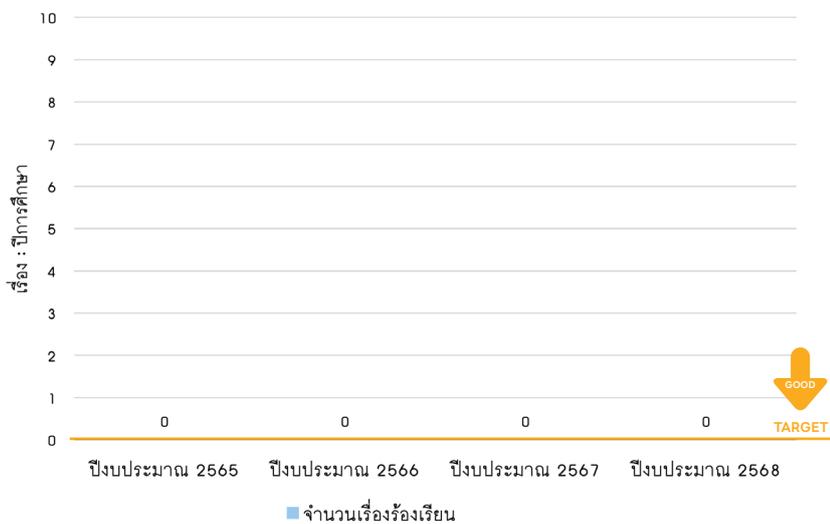
รูป 7.2-5 ความพึงพอใจของนักเรียนต่อกิจกรรมของ EQD : CMU Campus Tour



รูป 7.2-6 ความพึงพอใจของโรงเรียนคุณครูแนะแนวต่อกิจกรรมของ EQD



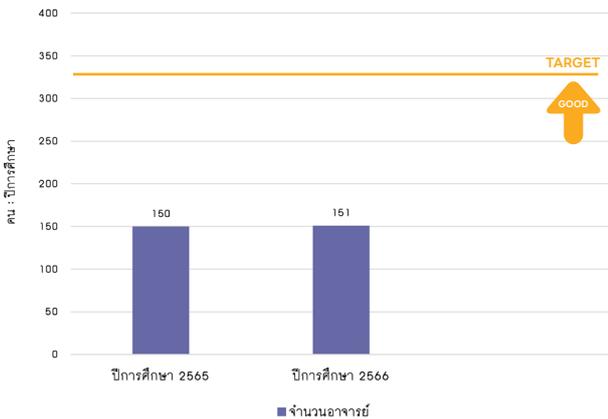
รูป 7.2-7 จำนวนข้อร้องเรียนต่อการทำงานของ EQD ในระบบ CMU VOC



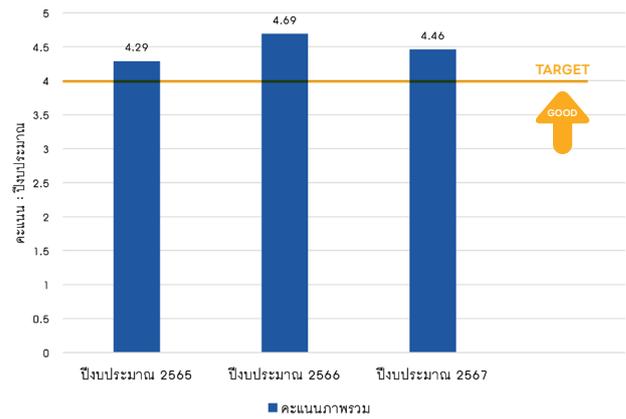
## 7.2ก(2): ความผูกพันของลูกค้า

EQD ใช้กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า EQD CRM ในการสร้าง ส่งเสริม และบริหารความสัมพันธ์ที่ลูกค้าทุกกลุ่มมีต่อ EQD ผ่านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ EQD ส่งมอบตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าสำคัญ ส่งผลให้จำนวนอาจารย์ผู้ตรวจประเมิน CMU QA Curriculum ผูกพันกับ EQD สนับสนุนการตรวจประเมินอย่างต่อเนื่อง (รูป 7.1-8) มีผลลัพธ์ด้านความผูกพันที่สูงมาโดยตลอด (รูป 7.2-9)

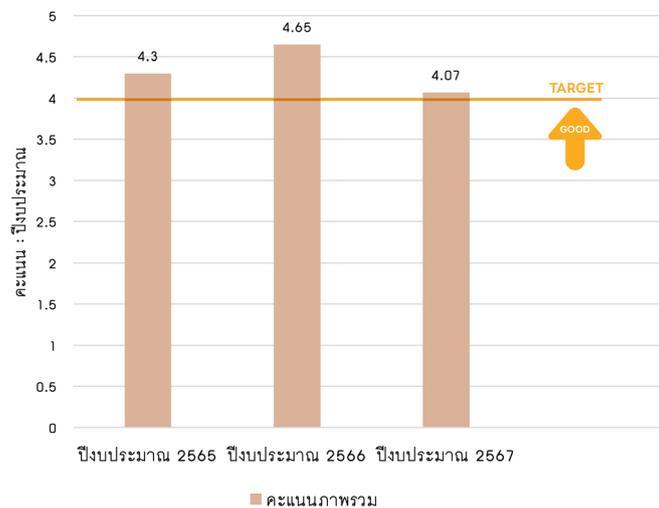
รูป 7.2-8 จำนวนอาจารย์ผู้ตรวจประเมิน CMU QA Curriculum



รูป 7.2-9 คะแนนความผูกพันของอาจารย์ที่เข้าร่วมอบรม (การแนะนำต่อ)



รูป 7.2-10 คะแนนความผูกพันของอาจารย์ที่เข้าร่วมอบรม (ความต้องการใช้บริการซ้ำ)

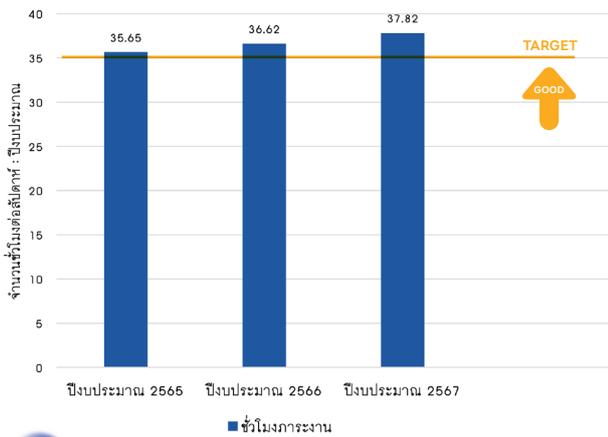


## 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

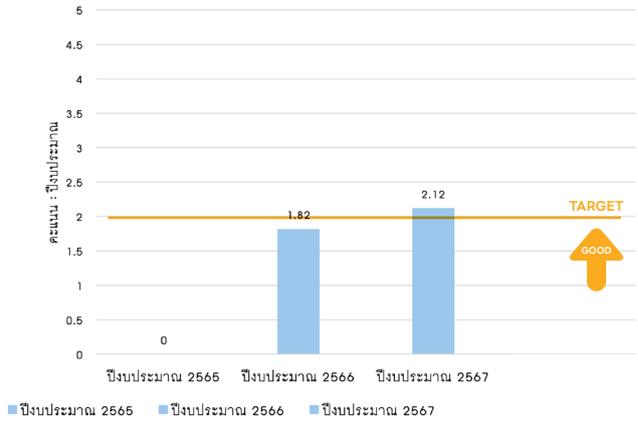
### 7.3ก(1): ชัดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

EQD บริหารขีดความสามารถโดยใช้ระบบ EQD Human Resource Management (HRM) รูป 5.1-1 วิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักให้บรรลุเป้าหมาย (รูป 7.3-1) และการวิเคราะห์อัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้ EQD ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังจากมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (รูป 7.3-2)

รูป 7.3-1 อัตราส่วนบุคลากรต่อภาระงาน



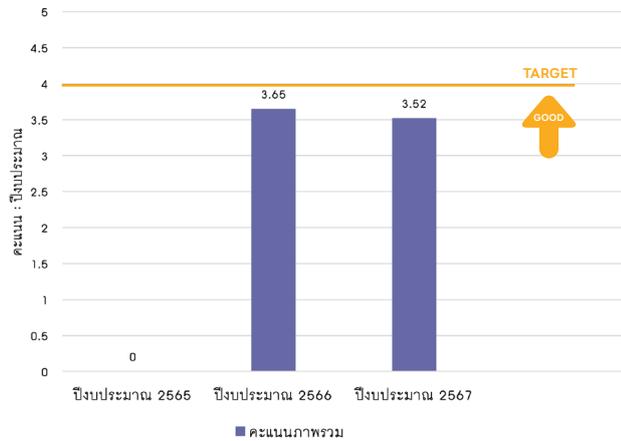
รูป 7.3-2 การวัดระดับความสามารถและทักษะของบุคลากร - Competency Level



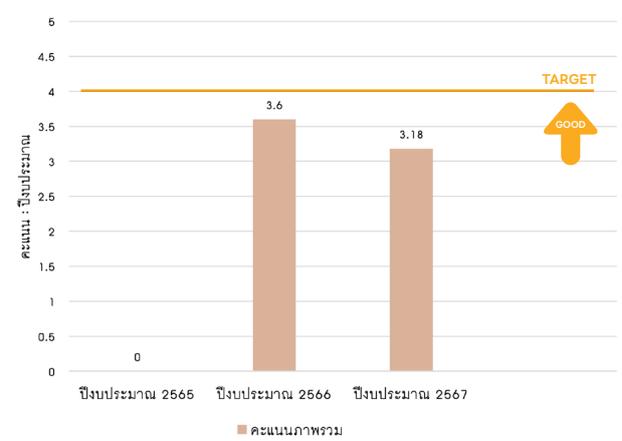
### 7.3ก(2): บรรยากาศการทำงาน

EQD มุ่งมั่นในการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่ดี ส่งเสริมการมีสุขภาวะในที่ทำงาน ดำเนินการตามนโยบายที่สำคัญด้านบุคลากร Safe Environment for Work อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลการประเมินในด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับที่ดี เหนือกว่าค่าเป้าหมาย (รูป 7.3-3 – 8)

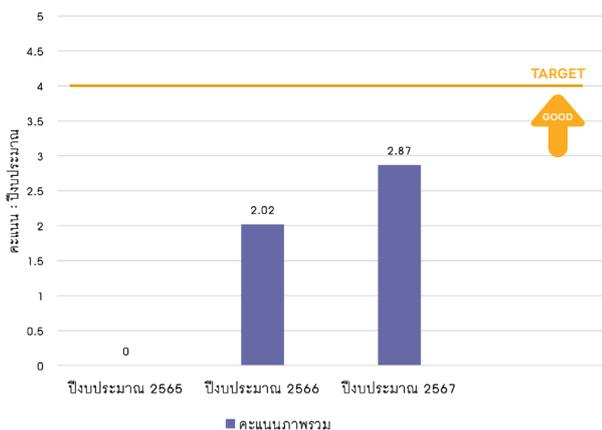
รูป 7.3-3 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศในการทำงาน



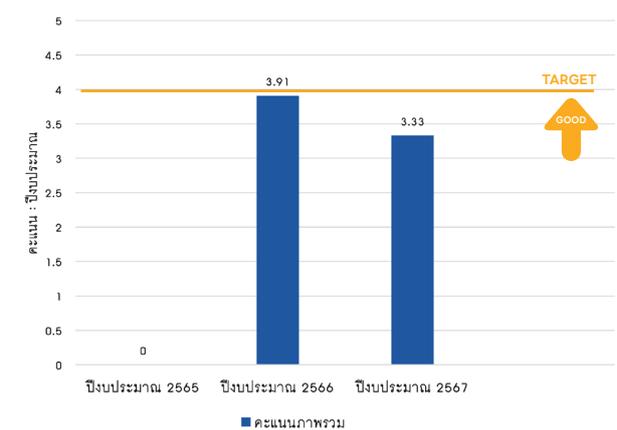
รูป 7.3-4 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน



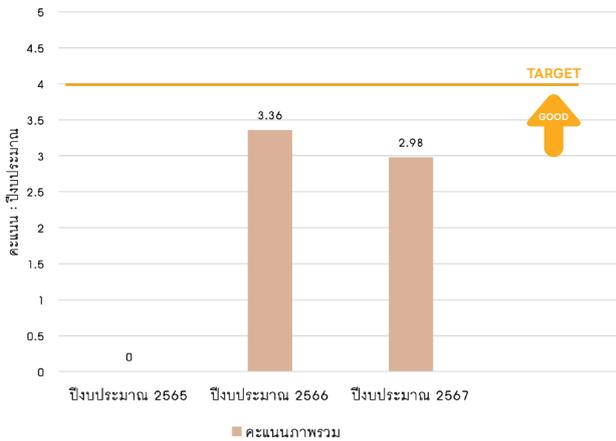
รูป 7.3-5 ระดับความเครียดและภาวะสุขภาพจิตของบุคลากร



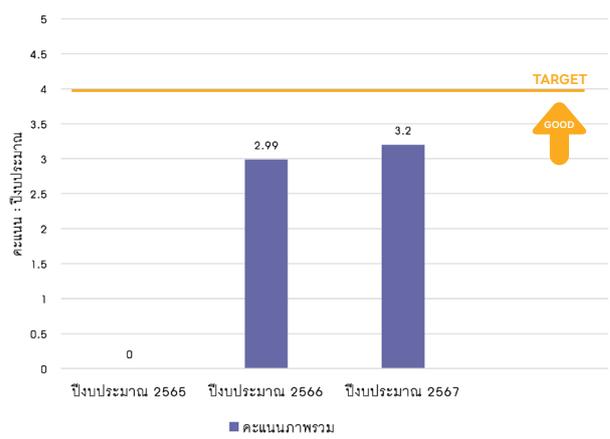
รูป 7.3-6 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Interpersonal Relations Index)



รูป 7.3-7 ระดับความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)



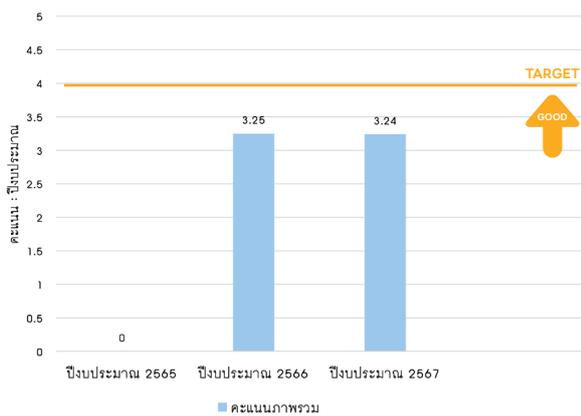
รูป 7.3-8 ระดับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (Career Progression Index)



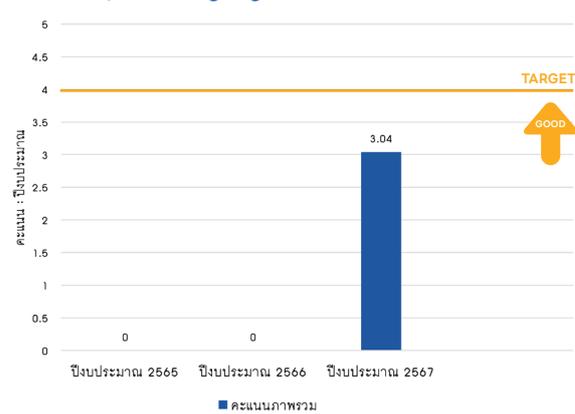
### 7.3ก(3): ความผูกพันของบุคลากรและการรักษาบุคลากรไว้

EQD ให้คุณค่าและความสำคัญกับบุคลากร EQD เป็นอันดับแรก บุคลากร EQD คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าที่ดำเนินการส่งมอบผลลัพธ์จากผลิตภัณฑ์และบริการของ EQD ไปยังลูกค้าสำคัญได้ตรงกับความต้องการและความคาดหวัง ทำให้ EQD มุ่งมั่นในการพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน การดูแลบุคลากร เช่น นโยบายการพัฒนาตนเอง, นโยบาย EQD PMS ที่มีระบบ Performance Coaching ให้ผู้บังคับบัญชาดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด ฯลฯ การดำเนินงานสำคัญเหล่านี้ ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (รูป 7.3-9) และระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับที่ดี (รูป 7.3-10) อัตราการลาออกของบุคลากรที่เพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากเป้าหมายการทำงานของบุคลากรและ EQD ไม่สอดคล้องกัน บุคลากรจึงลาออกเพื่อมองหางานที่เหมาะสมกับตนเอง (รูป 7.3-11)

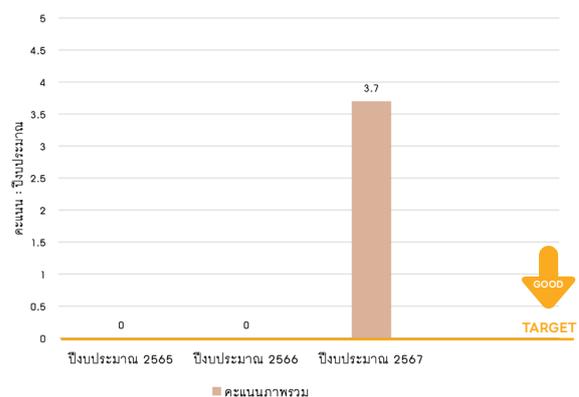
รูป 7.3-9 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร



รูป 7.3-10 ระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement Score)



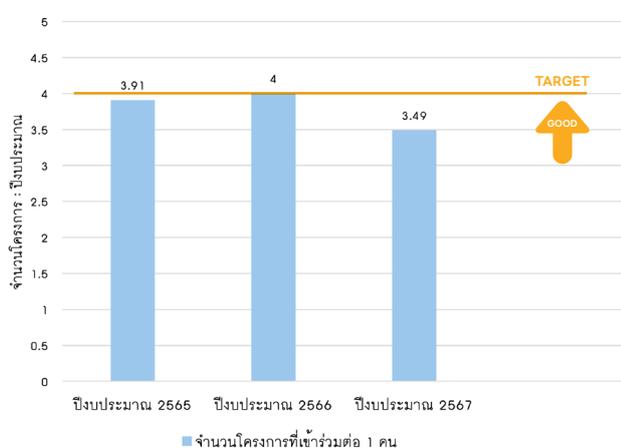
รูป 7.3-11 อัตราการลาออกของบุคลากร (Employee Turnover Rate)



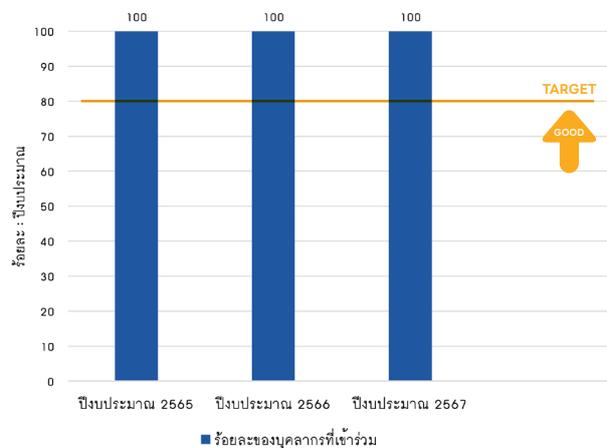
## 7.3ก(4): การพัฒนาบุคลากร

EQD ใช้กระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร EQD Performance Management System (PMS) เป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาบุคลากร ตั้งแต่การตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล Goal Setting และพัฒนาแผนการพัฒนาตนเองด้วย IDP อีกทั้งมีนโยบายการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร อยู่ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ C4: Competency Building ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีขีดความสามารถที่ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การมุ่งมั่นดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลลัพธ์การดำเนินการด้านบุคลากรอยู่ในระดับที่ดีในทุกมิติ

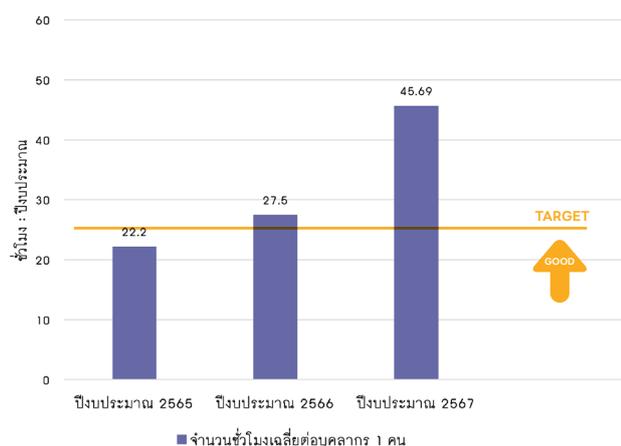
รูป 7.3-12 อัตราการเข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากร (Employee Participation in Development Programs)



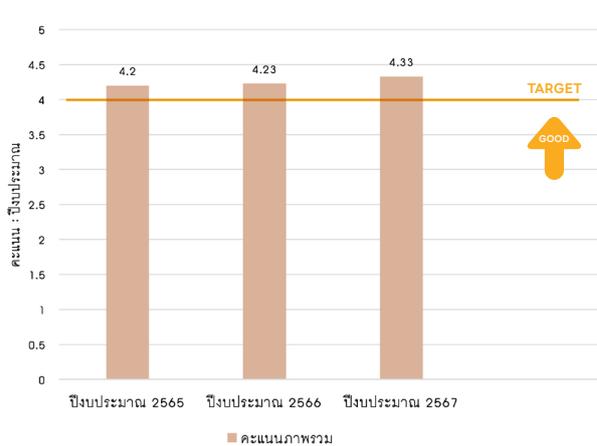
รูป 7.3-13 อัตราการเข้าร่วมอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training Participation Rate)



รูป 7.3-14 ชั่วโมงเฉลี่ยของการพัฒนาต่อบุคลากร (Average Training Hours per Employee)



รูป 7.3-15 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อโครงการพัฒนา (Employee Satisfaction with Development Programs)



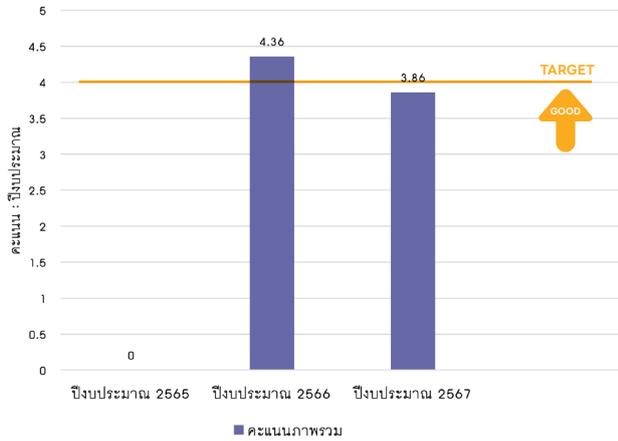
## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

### 7.4ก(1): การนำองค์กร

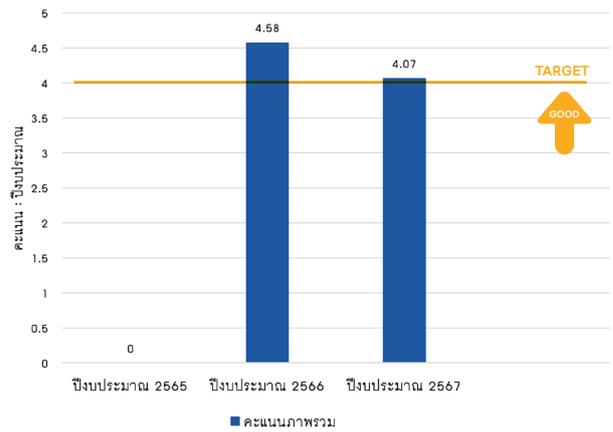
EQD ทบทวนและพัฒนาระบบการนำองค์กร EQD Leadership System – EQD CMU รูป 1.1-1 ในปี 2567

และเริ่มติดตามผลการดำเนินการในด้านการนำองค์กรของทีมนิเทศหลายมิติ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการนำองค์กร เพื่อให้ EQD สามารถบรรลุเป้าหมายการเป็น Education Strategic Partner ที่กำหนดไว้ได้

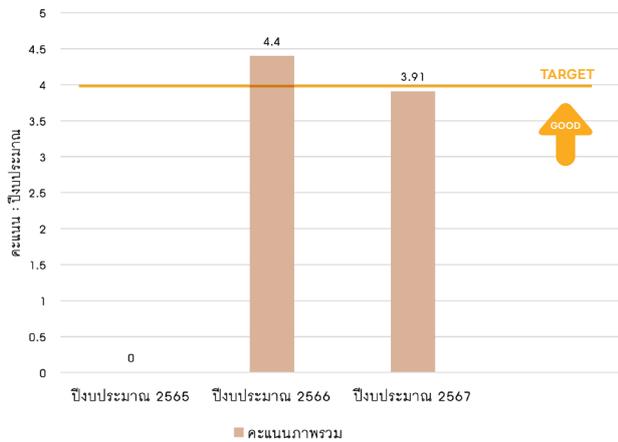
รูป 7.4-1 ผลการประเมินทีมบริหาร ความสามารถในการบริหาร



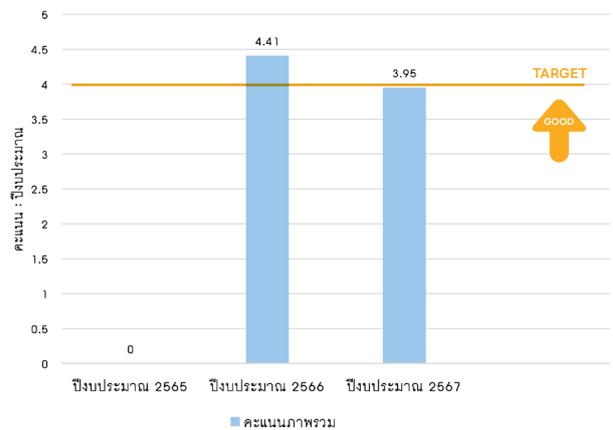
รูป 7.4-2 ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อทีมบริหาร



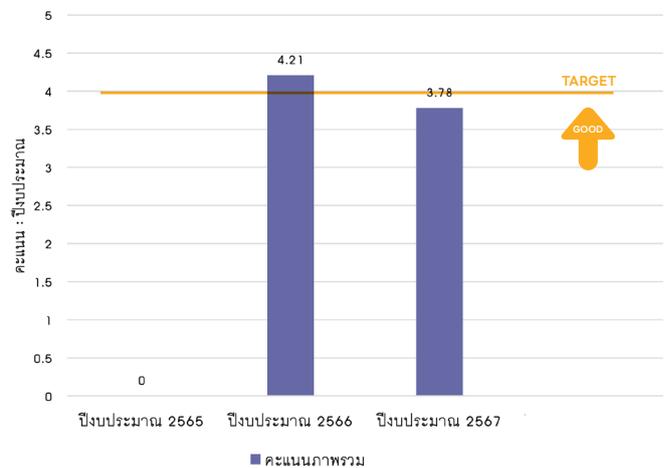
รูป 7.4-3 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อทีมบริหารในด้านต่างๆ ที่สำคัญ



รูป 7.4-4 ระดับความเข้าใจของบุคลากรต่อพันธกิจวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร



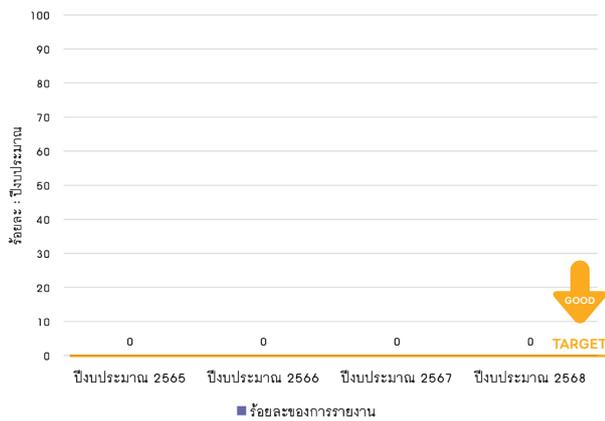
รูป 7.4-5 ผลการประเมินวัฒนธรรมองค์กร Teamwork / Safe / Transparency



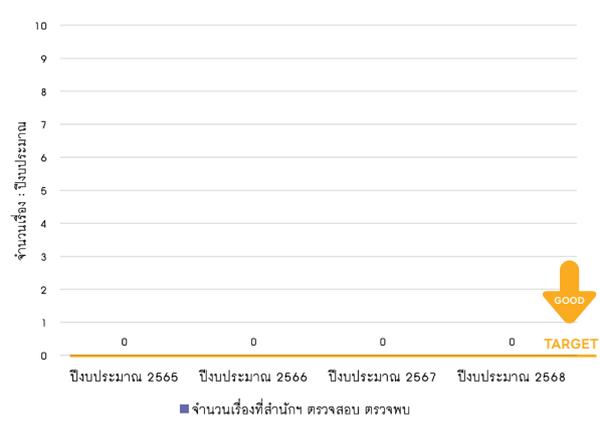
## 7.4ก(2): การกำกับดูแลองค์กร

EQD ทำให้ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนบุคลากรของ EQD เชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินงานทุกด้านของ EQD จะได้รับการกำกับดูแลให้มีความรับผิดชอบ การดำเนินงานภายใต้กฎ ระเบียบ และมาตรฐานการทำงาน ส่งผลให้ไม่พบข้อร้องเรียนหรือประเด็นจริยธรรมในองค์กร (รูป 7.4-6) และไม่พบความผิดปกติด้านการเงินจากการตรวจสอบของสำนักตรวจสอบภายใน (รูป 7.4-7)

รูป 7.4-6 อัตราการรายงานข้อร้องเรียนหรือประเด็นจริยธรรมภายในองค์กร



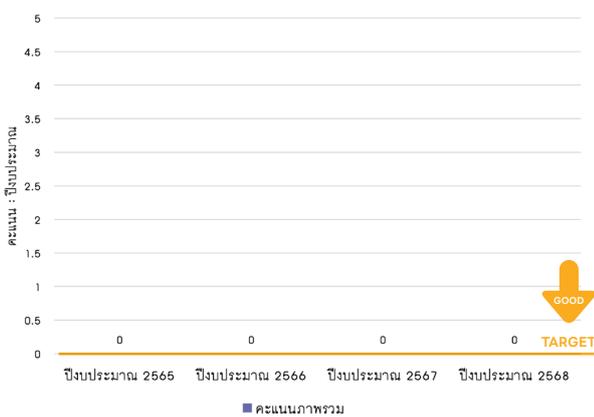
รูป 7.4-7 ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อทางการเงินขององค์กร – สำนักฯ ตรวจสอบ



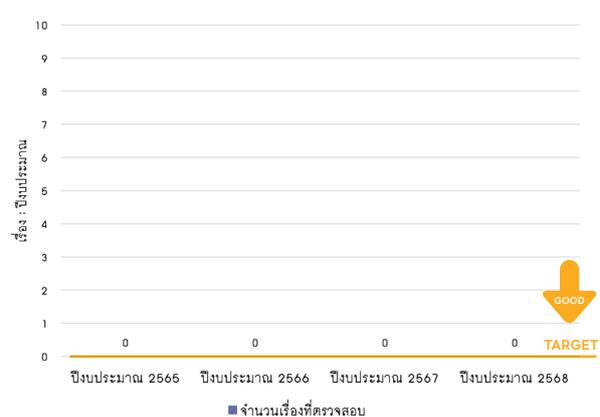
## 7.4ก(3): กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

EQD ใช้ระบบการจัดการความเสี่ยง EQD RMS (รูป 1.2-2) ที่คำนึงถึงการดำเนินงานทุกด้านของ EQD ให้เป็นไปตามที่กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการทำงานต่างๆ กำหนด

รูป 7.4-8 ระดับคะแนนความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ



รูป 7.4-9 ผลลัพธ์ของการตรวจสอบภายในและภายนอกเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย



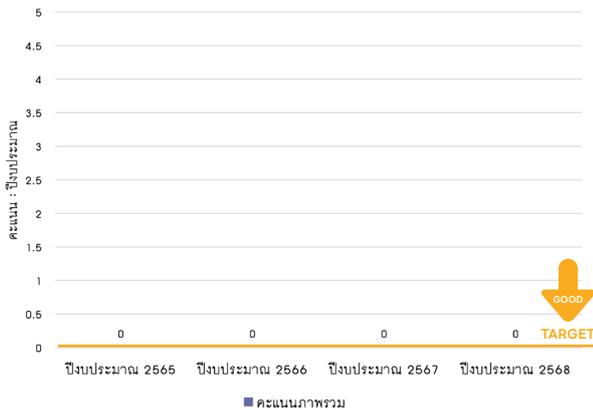
รูป 7.4-10 จำนวนข้อร้องเรียนทางกฎหมาย หรือข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับที่ได้รับจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



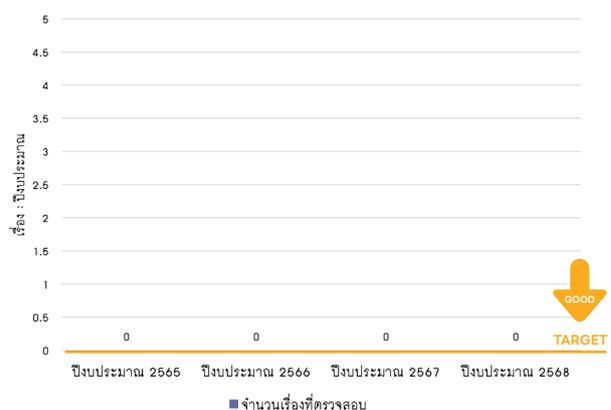
## 7.4ก(4): จริยธรรม

EQD ดำเนินการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในองค์กร โดยใช้ระบบการจัดการความเสี่ยง EQD RMS (รูป 1.2-2) ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลการดำเนินการด้านนี้มีผลลัพธ์ที่ดีมาโดยตลอด สามารถสร้างความเชื่อมั่นในด้านจริยธรรมที่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากรมีต่อ EQD

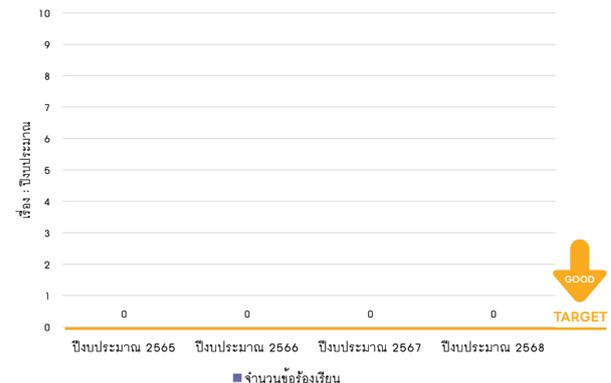
รูป 7.4-11 ระดับคะแนนความเสี่ยงทางด้านจริยธรรม



รูป 7.4-12 ผลลัพธ์ของการตรวจสอบภายในและภายนอกเกี่ยวกับการปฏิบัติตามจริยธรรม



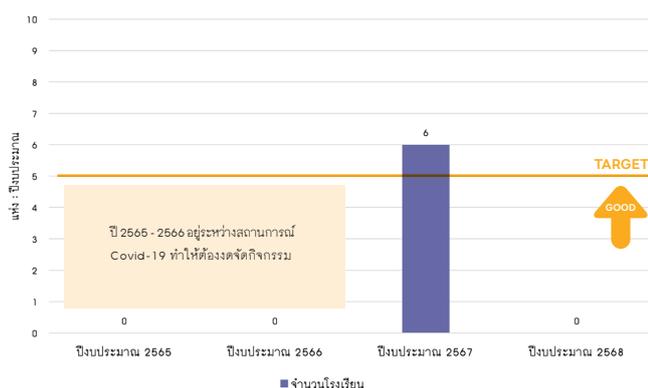
รูป 7.4-13 จำนวนข้อร้องเรียนทางจริยธรรมหรือข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับที่ได้รับจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



## 7.4ก(5): สังคม

EQD ดำเนินการสร้างความผาสุกแก่สังคมอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากการสนับสนุนพัฒนาหลักสูตรที่มีคุณภาพผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถออกไปทำงานเพื่อพัฒนาประเทศชาติและสังคมโลกอย่างต่อเนื่อง กำหนดให้ชุมชนสำคัญที่ EQD ให้การสนับสนุน โดยใช้ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะหลักในด้านการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรของ EQD คือ ชุมชนโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลของจังหวัดเชียงใหม่ EQD ดำเนินการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีโรงเรียนที่ได้รับการสนับสนุนได้ตามเป้าหมายในทุกปี

รูป 7.4-14 จำนวนโรงเรียนสำนักฯ สนับสนุนให้มาเข้าร่วมงานตลาดนัดหลักสูตร

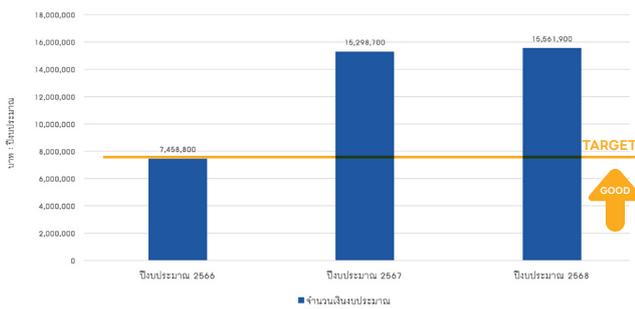


## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

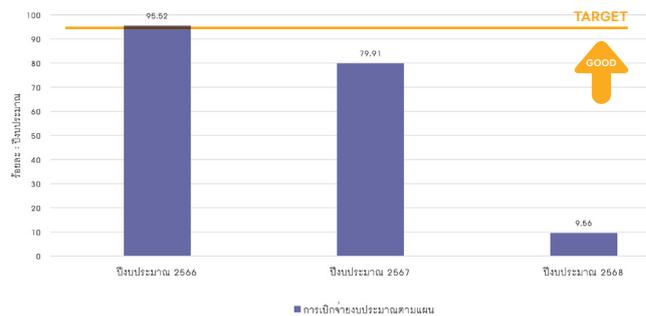
### 7.5ก(1): ผลการดำเนินการด้านการเงิน

EQD เป็นหน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่งบประมาณทั้งหมดได้รับการจัดสรรจากมหาวิทยาลัย ไม่มีงบประมาณรายได้เป็นของตนเอง การพัฒนา EQD ให้เป็นหน่วยงานสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้าน การศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ส่งผลให้งบประมาณที่ EQD ได้รับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (รูป 7.5-1) มีการใช้ งบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนด (รูป 7.5-2) อีกทั้งได้รับงบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมจากการทำโครงการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (รูป 7.5-3) ส่งผลให้ EQD มีทรัพยากรเพียงพอ ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสำคัญของ EQD ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

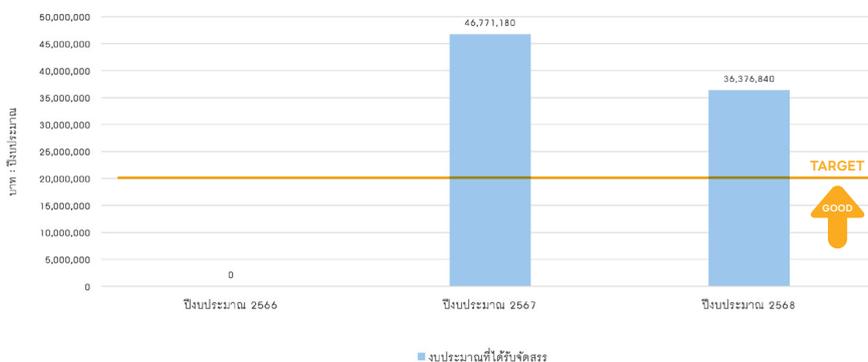
รูป 7.5-1 จำนวนเงินงบประมาณที่สำนักพัฒนาคุณภาพ การศึกษาได้รับจัดสรร



รูป 7.5-2 อัตราการใช้จ่ายตามแผนงบประมาณ



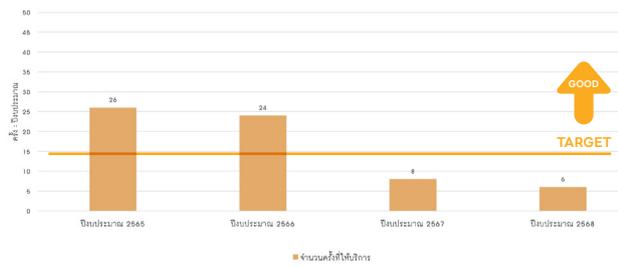
รูป 7.5-3 งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ มช.



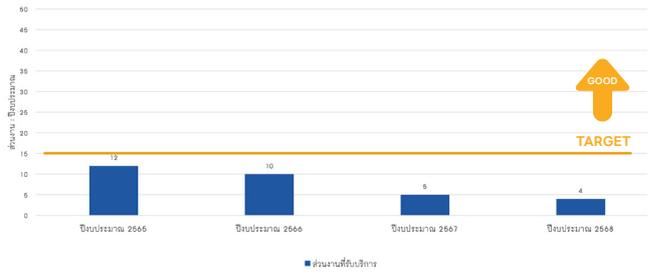
## 7.5ก(2): ผลการดำเนินการด้านตลาด

EQD พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ดำเนินการด้านการทำการตลาด เพื่อสื่อสาร สร้างความผูกพันแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง หาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อให้ EQD สามารถสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้เป็นอย่างดี การทำการตลาดกับลูกค้าทุกกลุ่ม ส่งผลให้จำนวนครั้งที่ส่วนงานวิชาการ และจำนวนส่วนงานวิชาการที่มารับบริการ คลินิกหลักสูตรเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (รูป 7.5-4, 5) จำนวนหน่วยงานภายนอก เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ธนาคารแห่งประเทศไทย ร่วมกันกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในการพัฒนากระบวนการวิชาเพื่อสอนนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และขยายผลไปยังมหาวิทยาลัยอื่นทั่วประเทศไทย, จำนวนผู้ติดตามใน Social Media Facebook: CMU Open House เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (รูป 7.5-6) และมีจำนวนคุณครูแนะแนวเข้าร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับ EQD ที่สูงขึ้นมาโดยตลอด (รูป 7.5-7)

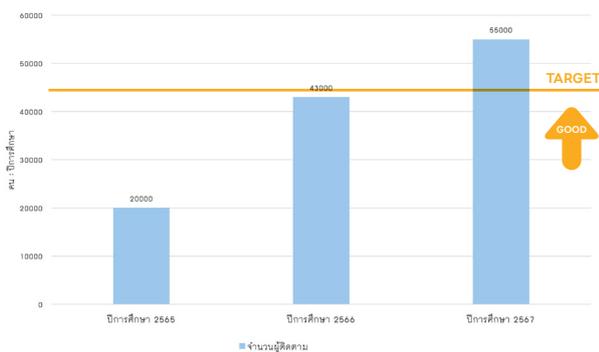
รูป 7.5-4 จำนวนครั้งที่ให้บริการคลินิกหลักสูตร



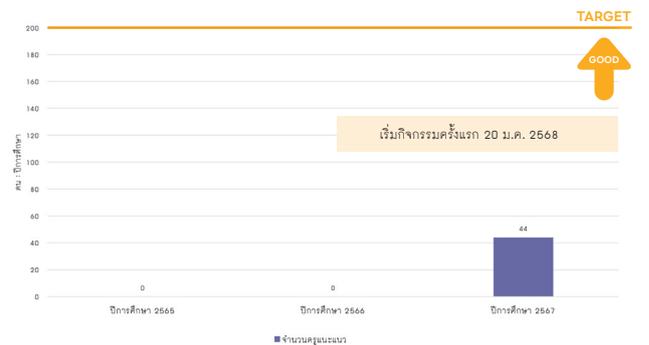
รูป 7.5-5 จำนวนส่วนงานที่รับบริการคลินิกหลักสูตร



รูป 7.5-6 จำนวนผู้ติดตาม Facebook: CMU Open House



รูป 7.5-7 จำนวนครูแนะแนวที่เข้าร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับ มช.



## 7.5ข: ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการสร้างนวัตกรรม

EQD ใช้ระบบการติดตามผลการดำเนินงานโดยรวม EQD PMR รูป 4.1-1 เพื่อกำกับ ติดตาม ทบทวน และปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานของ EQD ดีขึ้นอยู่เสมอ การดำเนินการนี้ส่งผลให้ความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสำคัญของ EQD เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

| แผนกลยุทธ์  | แผนปฏิบัติการสำคัญ                                       | Key visibility            | ผล 65     | ผล 66 | เป้า 67                         | ผล 67 | % Achieve |
|---|--|---------------------------|-----------|-------|---------------------------------|-------|-----------|
| Customer Focus<br>Product:<br>CMU Strategic<br>Product  | พัฒนาหลักสูตร CWIE ตามแผน SO4                            | หลักสูตร                  | 1         | 9     | 15                              | 24    | 160 %     |
|   | ปรับปรุงหลักสูตรแบบบูรณาการ                              | หลักสูตร                  | 1         | 1     | 2                               | 3     | 150 %     |
|   | พัฒนาหลักสูตรรูปแบบ Pi Shaped                            | หลักสูตร                  | 4         | 3     | 7                               | 16    | 228 %     |
| Change Agent:<br>EQD Next Era   | เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการหลักสูตร                        | รอบระยะเวลา               | 4         | 4     | 4                               | 4     | 100 %     |
|   | Digital Transformation: ระบบการพัฒนาและการติดตามหลักสูตร | ร้อยละ Module Online      | 0         | 0     | 50                              | 25    | 50 %      |
|   | ระบบ QA Single Database: ติดตาม Performance ด้านหลักสูตร | ร้อยละความครอบคลุม        | 0         | 0     | 0                               | 0     | 0 %       |
| Collaboration<br>for Excellence:<br>Create Opportunity<br>for CMU                                 | หลักสูตร กระบวนวิชา และการฝึกอบรมร่วมกับพันธมิตรภายนอก   | จำนวน กระบวนวิชา/หลักสูตร | 2         | 1     | 3                               | 1     | 30 %      |
|   | พัฒนากระบวนการการตลาดหลักสูตร                            | ผู้สมัครเรียน มช.         | N/A       | N/A   | อยู่ระหว่างการปรับแผนปฏิบัติการ |       |           |
| Competency<br>Building:<br>Enhancing CMU<br>Education Quality                                     | พัฒนาอาจารย์ด้านหลักสูตรตาม SO4                          | ร้อยละ อาจารย์            | 15        | 16    | 20                              | 22    | 110 %     |
|   |  | ชั่วโมงฝึกอบรม            | N/A       | N/A   |                                 |       |           |
|   | ปรับโครงสร้างการทำงานของสำนัก                            | รูปแบบการบริหาร           | ฝ้าย Silo | CFT   | Re-profile                      | 100 % |           |
|   | พัฒนาบุคลากร Competency based                            | ชั่วโมง ฝึกอบรม           | 9         | 20    | 24                              | 32    | 130%      |
| ผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการสำคัญ สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา - Target > 60% |  |                           |           |       |                                 |       | 78 %      |

