



มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์

Valaya Alongkorn Rajabhat University  
under the Royal Patronage

# EdPEX 2021 REPORT

รายงานการประเมินตนเอง  
ตามเกณฑ์ EdPEX

SELF-ASSESSMENT REPORT

ปีการศึกษา 2564



**V** Visionary  
เป็นผู้รอบรู้ และวิสัยทัศน์

**L** Like to learn  
สนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

**Y** Yields  
สร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์

**A** Adaptive  
ปรับตัวได้ดี พร้อมนำการเปลี่ยนแปลง

**A** Activeness  
ทำงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์

**A** Acceptance and friendliness  
เป็นที่ยอมรับในการเป็นกัลยาณมิตร

## คำย่อ

มรวอ.	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
มรภ.	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ป.	ปริญญา
นศ.	นักศึกษา
คคก.	คณะกรรมการ
คนก.	คณะอนุกรรมการ
กบ.	คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
สสว.	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
สสร.	สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้และบริการวิชาการ
สวพ.	สถาบันวิจัยและพัฒนา
สนอ.	สำนักงานอธิการบดี
อว.	กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม
สป.อว.	สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
อธก.	อธิการบดี
รอง อธก.	รองอธิการบดี
ผช.อธก.	ผู้ช่วยอธิการบดี
TQF	กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ
สงป.	สำนักงบประมาณ
ผวจ.	ผู้ว่าราชการจังหวัด
สตง.ปท.	สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจังหวัดปทุมธานี
กบม.	กรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ก.พ.อ.	คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
ป.ป.ช.	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
OKRs	Objective and Key result
สพฐ.	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สพม.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นบม.	การพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัยสายวิชาการระดับสูง
VEC	VRU Executive Committee ประกอบด้วย อธิการบดี และ รองอธิการบดี
มจธ.	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

## สารบัญ

คำย่อ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญภาพ.....	ค
โครงสร้างองค์กร (Organizational) .....	1
P1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description) .....	1
P1ก. สภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational Environment) .....	1
P1.ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร(Organizational Relationship) .....	5
P2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation) .....	9
P2.ก สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment) .....	9
P2.ข บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context) .....	10
P2.ค ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System) .....	10
<b>หมวดที่ 1 การนำองค์กร (Leadership) .....</b>	<b>11</b>
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) .....	11
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (Governance and Societal Contributions) .....	17
<b>หมวดที่ 2 กลยุทธ์ (Strategy) .....</b>	<b>23</b>
2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) .....	23
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) .....	30
<b>หมวดที่ 3 ลูกค้า (Customers) .....</b>	<b>35</b>
3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations) .....	35
3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) .....	41
<b>หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) .....</b>	<b>47</b>
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance) .....	47
4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management).....	53
<b>หมวดที่ 5 บุคลากร (Workforce) .....</b>	<b>85</b>
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment).....	58
5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement).....	64
<b>หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ (Operations) .....</b>	<b>72</b>
6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes).....	72
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) .....	80

<b>หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ (Results)</b> .....	<b>86</b>
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ (Student Learning, Customer-Focused Service Results, Process Results) .....	86
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results) .....	91
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results) .....	94
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) .....	96
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results) .....	99

## สารบัญภาพ

ภาพที่ OP1ก-1 : จำนวนหลักสูตรและนักศึกษา	1
ภาพที่ OP1ก-2 : ตารางหลักสูตรและบริการที่สำคัญ	2
ภาพที่ OP1ก-3 : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	3
ภาพที่ OP1ก-4 : ประเภทของบุคลากร คุณวุฒิ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3
ภาพที่ OP1ก-5 : ปัจจัยความผูกพัน และข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย	4
ภาพที่ OP1ก-6 : อาคารสถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ ที่สำคัญของ มรวอ.	4
ภาพที่ OP1ก-7 : กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญของ มรวอ.	5
ภาพที่ OP1ข-1 : โครงสร้างการกำกับดูแล มรวอ.	6
ภาพที่ OP1ข-2 : ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน	7
ภาพที่ OP1ข-3 : ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ ที่สำคัญของ มรวอ.	8
ภาพที่ OP1ข-4 : คู่ความร่วมมือที่สำคัญของ มรวอ.	8
ภาพที่ OP2ก-1 : สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน	9
ภาพที่ OP2ก-2 : การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน	9
ภาพที่ OP2ข-1 : บริษัทเชิงกลยุทธ์	9
ภาพที่ OP2ค-1 : ระบบ VRU-Improvement Tool For Excellence	10
ภาพที่ 1.1-1 : SER-RD Model	11
ภาพที่ 1.1-2 : LSA-VRU Core Value Model	11
ภาพที่ 1.2-1 : การเสริมพลังขับเคลื่อนนโยบายสภา มรวอ.	18
ภาพที่ 1.2-2 : VRU Engagement process Model	21
ภาพที่ 1.2-3 : กระบวนการบริหารปฏิบัติการพัฒนาชุมชนนวัตกรรม ระยะที่ 1	22
ภาพที่ 1.2-4 : กระบวนการบริหารปฏิบัติการพัฒนาชุมชนนวัตกรรม ระยะที่ 2	22
ภาพที่ 2-1 : โมเดล Strategic Management Model	23
ภาพที่ 2.1-1 : กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ มรวอ.	24
ภาพที่ 2.1-2 : แนวทางการตัดสินใจดำเนินงานของระบบงานที่สำคัญ	27
ภาพที่ 2.2-1 : การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่หน่วยงานภายใน มรวอ.	31
ภาพที่ 3.1-1 : VRU Customer Model	35
ภาพที่ 3.1-2 : VRU Customer Experience Journey	36
ภาพที่ 3.1-3 : VRU-VOC	37
ภาพที่ 3.2-1 : VRU MK5.0 Customer Experience	41
ภาพที่ 3.2-2 CHR Plans+	42

ภาพที่ 3.2-3 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน	44
ภาพที่ 4.1-1 แผนการดำเนินการและติดตามตัวชี้วัด	47
ภาพที่ 4.1-2 การพิจารณาคู่เทียบ	49
ภาพที่ 4.1-3 ขั้นตอนการวัดผลการดำเนินการ	50
ภาพที่ 4.2-1 กระบวนการทวนสอบข้อมูลและสารสนเทศ	53
ภาพที่ 4.2-2 ระบบการจัดการความรู้ (KM System)	55
ภาพที่ 5.1-1 E-WiSH Model	58
ภาพที่ 5.2-1 BAR Model	64
ภาพที่ 5.2-2 VRU Culture	66
ภาพที่ 5.2-3 VRU Employee Success Model	67
ภาพที่ 6.1-1 VRU Program, Service, and PROCESS Design	72
ภาพที่ 6.1-2 FAIS Model	78
ภาพที่ 6.1-3 กระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทาน VRU Supply-Network Management	79
ภาพที่ 7.1ก-1 ร้อยละของหลักสูตรที่พัฒนาหรือปรับปรุง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการท้องถิ่น (Productive Learning)	86
ภาพที่ 7.1ก-2 จำนวนหลักสูตรสหวิทยาการ ป.ตรี ที่พัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการท้องถิ่น	86
ภาพที่ 7.1ก-3 ร้อยละของหลักสูตรที่มีการปรับปรุงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด	86
ภาพที่ 7.1ก-4 จำนวนผลงานเชิงประจักษ์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี	87
ภาพที่ 7.1ก-5 ร้อยละของหลักสูตรที่ผ่านการกำกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร	87
ภาพที่ 7.1ก-6 ร้อยละของบัณฑิต ป.ตรี ที่มีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี	87
ภาพที่ 7.1ก-7 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ป.ตรี ที่มีต่อบัณฑิตตามกรอบคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ	87
ภาพที่ 7.1ก-8 ร้อยละของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด	87
ภาพที่ 7.1ก-9 ร้อยละของบัณฑิตครูที่สอบบรรจุครูได้ภายใน 1 ปีที่จบการศึกษา	87
ภาพที่ 7.1ก-10 อัตราการมีงานทำของบัณฑิตครูที่มีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระในท้องถิ่น (350 กม.) ภายใน 1 ปี	87
ภาพที่ 7.1ก-11 ร้อยละของผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่เกิดจากการบ่มเพาะของมหาวิทยาลัย ของอาจารย์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาท้องถิ่นและโจทย์การพัฒนาประเทศ หรือ แก้ไขปัญหาท้องถิ่นหรือปัญหาระดับประเทศ	88
ภาพที่ 7.1ก-12 ร้อยละของนวัตกรรมหรืองานวิจัยที่ส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมฐานรากบนความร่วมมือของหุ้นส่วนทางสังคมให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน ที่เกิดจากความ ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	88

ภาพที่ 7.1ก-13 จำนวนชุมชนที่มีศักยภาพในการจัดการตนเองที่สามารถสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ชุมชน และสังคม โดยการนำไปใช้ประโยชน์เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และ การศึกษา	88
ภาพที่ 7.1ข-1 ร้อยละความถูกต้องจากการใช้ข้อมูลสารสนเทศ	88
ภาพที่ 7.1ข-2 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้งานข้อมูลสารสนเทศ	88
ภาพที่ 7.1ข-3 จำนวนระบบการบริหารจัดการด้านสารสนเทศที่พัฒนาและนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงานตามภารกิจ	88
ภาพที่ 7.1ข-4 จำนวนเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่เกิดขึ้นใหม่ /ปี	88
ภาพที่ 7.1ข-5 จำนวนนวัตกรรม/แนวปฏิบัติที่ดี/คู่มือ/องค์ความรู้ ที่ได้จากการปฏิบัติงานประจำ หรือเครือข่ายพันธมิตร ที่เกิดขึ้นใหม่ (จำนวน/ปี)	89
ภาพที่ 7.1ข-6 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของส่วนงานภายในองค์กร (LO)	89
ภาพที่ 7.1ข-7 จำนวนองค์กรภายนอกที่ขอเข้าศึกษาดูงาน (แห่ง/ปี)	89
ภาพที่ 7.1ข-8 จำนวนโรงเรียนในท้องถิ่นที่มีการนำนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนรู้ของ โรงเรียนสาธิตไปใช้ประโยชน์	89
ภาพที่ 7.1ข-9 จำนวนผู้ประกอบการใหม่ Start up ที่เกิดจากการบ่มเพาะของมหาวิทยาลัย	89
ภาพที่ 7.1ข-10 จำนวนนวัตกรรมหรือผลงานบริการวิชาการที่สามารถ สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ชุมชน และสังคม	89
ภาพที่ 7.1ข-11 จำนวนนวัตกรรมหรือคู่มือการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน	89
ภาพที่ 7.1ข-12 จำนวนโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน	89
ภาพที่ 7.1ข-13 จำนวนครั้งในการอบรมด้านความปลอดภัยของบุคลากร	90
ภาพที่ 7.1ข-14 จำนวนครั้งของอุบัติเหตุในมหาวิทยาลัย ที่เกิดขึ้นกับนักศึกษา บุคลากร และผู้รับบริการ	90
ภาพที่ 7.1ข-15 จำนวนแผนรองรับภาวะฉุกเฉินที่จัดทำขึ้นหรือปรับปรุงในแต่ละปี	90
ภาพที่ 7.1ข-16 ร้อยละของระบบที่สามารถกู้คืนระบบจากการถูกโจมตีได้ใน 24 ชม.	90
ภาพที่ 7.1ค-1 ร้อยละของการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไข (เช่นการเสียค่าปรับ การยกเลิกสัญญา การขึ้น Blacklist)	90
ภาพที่ 7.1ค-2 อัตราการส่งมอบพัสดุตามกำหนดเวลา	90
ภาพที่ 7.2ก-1 จำนวนนักศึกษาคงอยู่ที่มีการเรียนแบบสะสมหน่วยกิต	91
ภาพที่ 7.2ก-2 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อหลักสูตรและการจัดการเรียน	91
ภาพที่ 7.2ก-3 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้เรียนต่ออาจารย์ผู้สอน	91
ภาพที่ 7.2ก-4 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของนักศึกษาต่อทรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอนของ มหาวิทยาลัย	91
ภาพที่ 7.2ก-5 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ให้ทุนวิจัยที่มีต่อมหาวิทยาลัย	91

ภาพที่ 7.2ก-6	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของมหาวิทยาลัย	92
ภาพที่ 7.2ก-7	ค่าเฉลี่ยความไม่พึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อหลักสูตรและการจัดการเรียน	92
ภาพที่ 7.2ก-8	ค่าเฉลี่ยความไม่พึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการของมหาวิทยาลัย	92
ภาพที่ 7.2ก-9	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการจัดการข้อร้องเรียน	92
ภาพที่ 7.2ก-10	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ปกครองโรงเรียนสาธิต	93
ภาพที่ 7.2ก-11	ค่าเฉลี่ยความผูกพันของนักศึกษาที่มีต่อ มรวอ.	93
ภาพที่ 7.2ก-12	ค่าเฉลี่ยความผูกพันของศิษย์เก่าที่มีต่อมรวอ.	93
ภาพที่ 7.2ก-13	จำนวนเงินทุนการศึกษาที่ มรวอ. มอบให้นักศึกษา	93
ภาพที่ 7.2ก-14	จำนวนแหล่งทุนวิจัยภายนอกที่ได้รับต่อเนื่องอย่างน้อย 3 ปี	93
ภาพที่ 7.2ก-15	ร้อยละของผู้มารับบริการที่มารับบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง	93
ภาพที่ 7.3ก-1	ร้อยละของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	94
ภาพที่ 7.3ก-2	ร้อยละของอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	94
ภาพที่ 7.3ก-3	ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าสู่ตำแหน่งชำนาญการขึ้นไป	94
ภาพที่ 7.3ก-4	ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจากผู้มีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ การประเมิน	94
ภาพที่ 7.3ก-5	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร	94
ภาพที่ 7.3ก-6	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการจัดสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานให้เพียงพอทั้งด้านสถานที่ เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์	94
ภาพที่ 7.3ก-7	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดสวัสดิการของมหาวิทยาลัย	95
ภาพที่ 7.3ก-8	ค่าเฉลี่ยความผูกพันของบุคลากรต่อมหาวิทยาลัย	95
ภาพที่ 7.3ก-9	อัตราการลาออกของบุคลากร	95
ภาพที่ 7.3ก-10	จำนวนอาจารย์หรือบุคลากรที่ได้รับรางวัลจากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ในระดับชาติและนานาชาติ	95
ภาพที่ 7.3ก-11	ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการอบรมหรือพัฒนาศักยภาพเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะการเป็นผู้นำ	95
ภาพที่ 7.3ก-12	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามลักษณะงาน	95
ภาพที่ 7.4ก-1	ค่าเฉลี่ยการรับรู้และความเข้าใจต่อทิศทางการนำองค์กรของมหาวิทยาลัย	96
ภาพที่ 7.4ก-2	ร้อยละของบุคลากรที่นำทิศทางการไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน	96
ภาพที่ 7.4ก-3	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร	96
ภาพที่ 7.4ก-4	ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน (SCD) ระดับประเทศ	97
ภาพที่ 7.4ก-5	ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย U-multirank เทียบกับกลุ่มมหาวิทยาลัยพัฒนา ชุมชนท้องถิ่น	97
ภาพที่ 7.4ก-6	ผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	



ระดับประเทศ	97
ภาพที่ 7.4ก-7 ค่าเฉลี่ยคะแนนผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานมหาวิทยาลัยของอธิการบดี	97
ภาพที่ 7.4ก-8 ร้อยละของหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบความเสี่ยงของหน่วยตรวจสอบภายใน	98
ภาพที่ 7.4ก-9 ร้อยละของความเสี่ยงที่ลดลงหรือหมดไป	98
ภาพที่ 7.4ก-10 จำนวนบุคลากรที่ถูกลงโทษทางวินัย	98
ภาพที่ 7.4ก-11 คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ITA	98
ภาพที่ 7.4ก-12 ค่าคะแนนรวมของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียว	98
ภาพที่ 7.5ก-1 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมมหาวิทยาลัย	99
ภาพที่ 7.5ก-2 จำนวนเงินการจัดเก็บรายได้ของมหาวิทยาลัย	99
ภาพที่ 7.5ก-3 อัตราส่วนกำไรจากผลการดำเนินงาน (Operation Profit Margin)	99
ภาพที่ 7.5ก-4 อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)	99
ภาพที่ 7.5ก-5 ร้อยละของผู้สมัครเข้าศึกษาที่ตัดสินใจลงทะเบียนกับมหาวิทยาลัยต่อผู้สมัครเข้าศึกษาทั้งหมด	100
ภาพที่ 7.5ก-6 ส่วนแบ่งทางการตลาดของนักศึกษาที่เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยเทียบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด	100
ภาพที่ 7.5ก-7 ร้อยละของนักศึกษาในท้องถิ่นที่เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ในระยะ 350 KM	100
ภาพที่ 7.5ก-8 จำนวนเงินรายได้โรงเรียนสาธิต (ล้านบาท)	100
ภาพที่ 7.5ข-1 ร้อยละของจำนวนตัวบ่งชี้เป้าประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ที่บรรลุตามเป้าหมาย	100
ภาพที่ 7.5ข-2 ร้อยละของจำนวนตัวบ่งชี้โครงการตามแผนปฏิบัติการที่บรรลุตามเป้าหมาย	100

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1-1	ค่านิยมหลักมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (VRU Core Value)	12
ตารางที่ 1.1-2	การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม	14
ตารางที่ 1.1-3	ช่องทางการสื่อสาร	15
ตารางที่ 1.1-4	การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ	16
ตารางที่ 1.1-5	การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง	17
ตารางที่ 1.2-1	การกำกับดูแลองค์กรด้วย คนก.และ คคก.	17
ตารางที่ 1.2-2	วิธีปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ของ มรวอ.	19
ตารางที่ 2.1-1	วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์	27
ตารางที่ 2.1-2	ตารางวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	29
ตารางที่ 2.2-1	วิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการ	30
ตารางที่ 2.2-2	แผนด้านบุคลากรที่สำคัญ	33
ตารางที่ 3.1-1	ช่องทางและวิธีการสื่อสารในการรับฟังเสียงของลูกค้า	38
ตารางที่ 3.2-1	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	42
ตารางที่ 3.2-2	การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ของ มรวอ.	43
ตารางที่ 3.2-2	การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า	45
ตารางที่ 4.1-1	เครื่องมือติดตามผลการดำเนินงานภายในองค์กร	48
ตารางที่ 4.1-2	การทบทวนผลการดำเนินการของ มรวอ.	51
ตารางที่ 4.2-1	กระบวนการจัดการคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ	54
ตารางที่ 4.2-3	รูปแบบของข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน	54
ตารางที่ 4.2-3	กระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญ (KM Process)	56
ตารางที่ 4.2-4	ผลการทบทวนปรับปรุงกระบวนการ	57
ตารางที่ 6.1-1	CSM SIPOC Model	75

# โครงสร้างองค์กร (Organizational)

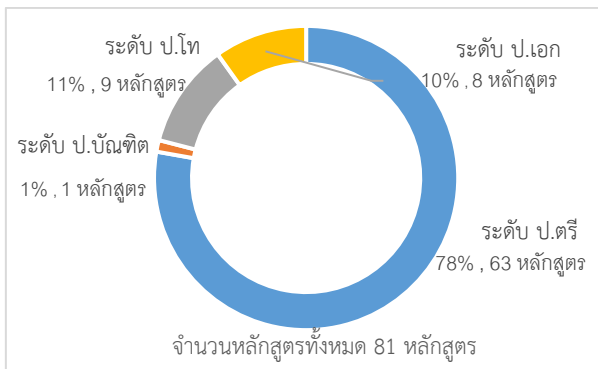
## P1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

### P1ก. สภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational Environment)

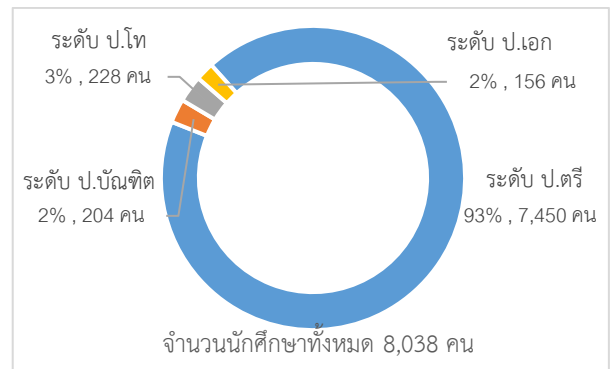
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เดิมเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ ก่อตั้งเป็นทางการตามประกาศ พรบ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 มิ.ย. 2547 โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการ แก่สังคม และพัฒนาเทคโนโลยี ทุนบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู และตั้งแต่ปี 2560 มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี จากความเห็นชอบสภามหาวิทยาลัย กำหนดเป็น 4 ระยะ โดยระยะที่ 1 (ระหว่างปีที่ 1-5 พ.ศ. 2560-2564) เป็นปีเริ่มต้นของการพัฒนาการวางระบบและปรับโครงสร้างองค์กร ในทุกมิติ การสร้างความร่วมมือ และเริ่มต้นสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน ระยะที่ 2 (ระหว่างปีที่ 6-10 พ.ศ. 2565-2569) พัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องมุ่งสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างชาญฉลาด เปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาอย่างไร้ขอบเขตเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถบริหารตนเองได้ ระยะที่ 3 (ระหว่างปีที่ 11-15 พ.ศ. 2570 -2574) พัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นบรรษัทภิบาลเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม ผู้เรียนสามารถสร้างรายได้ระหว่างการศึกษ สร้างการเป็นหุ้นส่วนร่วมที่เข้มแข็งระหว่างมหาวิทยาลัยองค์กรภาคเอกชน และภาคประชาสังคมและคงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเอง ระยะที่ 4 (ระหว่างปีที่ 16-20 พ.ศ. 2575-2579) มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

#### (1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

มรวอ. มีการให้บริการทั้งด้านการจัดการศึกษา วิจัย และด้านการบริการวิชาการ ในปีการศึกษา 2564 มีการจัดการศึกษาผ่านหลักสูตรจำนวน 81 หลักสูตร บริหารโดย 7 คณะ 1 วิทยาลัย ตาม **ภาพที่ OP1ก-1** และ **ภาพที่ OP1ก-2** โดยเน้นปรัชญาการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) ที่ผู้เรียนสามารถบูรณาการองค์ความรู้ ค้นคว้า ลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตัวเอง ในการใช้เป็นฐานสร้างงานวิจัยงานสร้างสรรค์ นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์การ บริการ หรือกระบวนการที่สามารถนำไปใช้ประกอบวิชาชีพได้ในอนาคต ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบ ABCD (Active Learning, Blended Learning, Design Thinking for Learning Outcomes, Collaborative Learning) ที่เน้นตอบโจทย์ความต้องการกำลังคน 4 clusters ตามจุดเน้นการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย(Reinventing University) คือ การบริการและการท่องเที่ยว เกษตรและอาหาร สิ่งแวดล้อม และการจัดการเรียนรู้



ภาพที่ OP1ก-1 : จำนวนหลักสูตรและนักศึกษา




หลักสูตรและบริการ	ผู้รับบริการ	ความสำคัญต่อความสำเร็จ	กลไกการส่งมอบ
<b>ด้านการจัดการศึกษา</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรระดับปริญญาตรี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นักศึกษาปริญญาตรี</li> </ul>	หลักสูตรมีคุณภาพมาตรฐานตามกรอบคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.การจัดการเรียนการสอนที่เน้นปรัชญาการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบ ABCD</li> <li>2.จัดการเรียนการสอนทั้งในห้องเรียน ออนไลน์ การศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (CWIE) และการลงพื้นที่ศึกษาปัญหาชุมชน</li> <li>3.บริหารจัดการหลักสูตรโดย 7 คณะ 1 วิทยาลัย และบริการการศึกษา โดย สสว.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา</li> </ul>	การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าอิสระตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่กระทรวงอว.กำหนด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.การจัดการเรียนการสอนที่เน้นการทำวิจัยเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาท้องถิ่น ทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ การลงพื้นที่ชุมชน การทำโครงการ กิจกรรม และการทำวิทยานิพนธ์</li> <li>2. สนับสนุนทุนตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิทยานิพนธ์</li> <li>3.บริหารจัดการหลักสูตรโดย 6 คณะ 1 วิทยาลัย และบริการการศึกษา โดย บัณฑิตวิทยาลัย</li> </ol>
<b>ด้านการวิจัย</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลงานวิจัยและนวัตกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ให้ทุนวิจัยภาครัฐ</li> <li>• ผู้ให้ทุนภาคเอกชน</li> </ul>	ผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่สามารถส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมฐานราก หรือสร้างมูลค่าหรือเชิงพาณิชย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.ดำเนินการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมฐานราก บนความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตามเงื่อนไขของแหล่งทุนผ่านสถาบันวิจัย และคณะ/วิทยาลัย</li> <li>2.การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในชุมชนและเชิงพาณิชย์</li> </ol>
<b>ด้านการบริการวิชาการ</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการวิชาการแบบให้เปล่า เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประชาชน จ.ปทุมธานี</li> <li>• ประชาชน จ.สระแก้ว</li> </ul>	ผลงานบริการวิชาการรับใช้สังคม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.จัดบริการวิชาการเชิงพื้นที่เพื่อพัฒนาชุมชนเป้าหมายผ่านเครือข่ายความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคม ห้องปฏิบัติการทางสังคม (Social Lab) เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>2.ดำเนินการพัฒนาโดยคณะและประสานงานโดย สสว. ในการกำหนดหลักเกณฑ์บริการวิชาการ</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการวิชาการที่ก่อให้เกิดรายได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประชาชนทั่วไป</li> </ul>	รายได้จากการบริการวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.จัดกิจกรรมฝึกอบรม /โครงการทางวิชาการ/สัมมนา การออกบริการนอกพื้นที่</li> <li>2.บริหารจัดการโดยคณะ/วิทยาลัย และ สสว.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการวิชาการจัดการศึกษา รร.สาธิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ปกครองนักเรียนสาธิต</li> </ul>	นักเรียนมีความรู้พื้นฐานตามมาตรฐานหลักสูตร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.การจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning ผ่านกระบวนการ GPAS จัดการเรียนการสอนในห้องเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีนานาชาติ กิจกรรมพัฒนานักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์</li> <li>2.บริหารจัดการโดย รร.สาธิต</li> </ol>

ภาพที่ OP1ก-2 : ตารางหลักสูตรและบริการที่สำคัญ

## (2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ (Mission, Vision)

**สมรรถนะหลัก**  
“บูรณาการพันธกิจสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น”



**วิสัยทัศน์** “มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้สำหรับคนทุกช่วงวัย ที่มีนวัตกรรมส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมฐานราก บนความร่วมมือของหุ้นส่วนทางสังคมให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน”

**พันธกิจ**

- ผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้รอบรู้ มีมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ มีสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการ วิศวกรสังคม เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม
- พัฒนาผลงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมฐานรากและสร้างความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมทั้งภาครัฐและสังคม สร้างเมืองและชุมชน ท้องถิ่นให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุล
- ประสานความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมเพื่อพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ และฟื้นฟูมรดกวัฒนธรรม ต่อยอดสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์
- พัฒนาระบบนิเวศ (Ecological) มหาวิทยาลัยที่เกื้อกูลการเรียนรู้ วิจัย เสริมประสิทธิภาพการทำงาน สร้างนวัตกรรมและคุณภาพชีวิตของชุมชนมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ค่านิยม : VALAYA**

**V : Visionary** เป็นผู้รอบรู้ **A : Activeness** ทำงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์

**L : Like to learn** สนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง **A : Adaptive** ปรับตัวได้ดี พร้อมนำการเปลี่ยนแปลง

**Y : Yields** สร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์ **A : Acceptance and Friendliness** เป็นที่ยอมรับในกัลยาณมิตร

**วัฒนธรรมองค์กร :** พัฒนานวัตกรรม มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ร่วมพัฒนาท้องถิ่น

ภาพที่ OP1ก-3 : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

## (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (Workforce Profile)

ในปี 2564 มรวอ. มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 1,056 คน แบ่งกลุ่มบุคลากรตามลักษณะการปฏิบัติงานออกเป็น 2 กลุ่ม ตามภาพที่ OP1ก-4 โดยมีปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัย ตามภาพที่ OP1ก-5 และยังมีสภาคณาจารย์และข้าราชการ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบุคลากรในการให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อ ออช.หรือสภา มรวอ. เพื่อแสวงหาแนวทางร่วมกันในการพัฒนา และพิทักษ์ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย มีการจัดสรรเงินสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร มีระบบความปลอดภัยสวัสดิการพื้นฐาน และสวัสดิการแบบยืดหยุ่นให้ตรงตามความต้องการของบุคลากรในแต่ละ Generation

ประเภท	ประเภทการจ้างงาน	คุณวุฒิการศึกษา				อายุ (Generation)				ความก้าวหน้า
		< ป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	(Z)	(Y)	(X)	(BB)	
สายวิชาการ (457 คน)	ข้าราชการ (66 คน)			35	31	-		37	29	ตำแหน่งทางวิชาการ รศ.=19 คน ผศ.=148 คน อาจารย์ = 294 คน
	พนักงานมหาวิทยาลัย (391 คน)			265	126		174	183	34	
สายสนับสนุน (599 คน)	ข้าราชการ (10 คน)			10				6	4	ตำแหน่งในสายงาน ชำนาญการ = 53 คน ปฏิบัติการ = 350 คน
	ลูกจ้างประจำ (14 คน)	5	7	2				6	8	
	พนักงานราชการ (24 คน)		22	2			16	8		
	พนักงานมหาวิทยาลัย (349 คน)	11	291	47			187	145	17	
	เจ้าหน้าที่สัญญาจ้าง (40 คน)	5	35			1	31	8		
ลูกจ้างชั่วคราว (162 คน)	161	1			1	32	82	47		
<b>รวม 1056 คน</b>		<b>182</b>	<b>356</b>	<b>361</b>	<b>157</b>	<b>2</b>	<b>440</b>	<b>475</b>	<b>139</b>	ข้อมูล ณ วันที่ 1 พ.ค. 65

ภาพที่ OP1ก-4 : ประเภทของบุคลากร คุณวุฒิ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน	ข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย
1. สิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ 2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันส่งผลต่อความมั่นคงในชีวิต 3. การได้รับรางวัลและการยอมรับ 4. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ 5. การทำงานร่วมกันเป็นทีม	1.บุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่อาคารสูง ต้องได้รับการซ้อมอัคคีภัยในอาคารสูงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 2.บุคลากรที่ปฏิบัติงานห้องปฏิบัติการเคมีและวิทยาศาสตร์ ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานด้านความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการ และได้รับการตรวจสอบสุขภาพเฉพาะ 3.บุคลากรที่ปฏิบัติงานวไลยอลงกรณ์คลินิกเวชกรรม ศูนย์สุขภาพชุมชน ต้องได้รับการตรวจสอบสุขภาพประจำปี การตรวจสอบสุขภาพในกลุ่มที่มีความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการทำงาน การป้องกันการติดเชื้อจากการปฏิบัติงาน เช่น ฉีดวัคซีน COVID ใช้หน้ากากอนามัย และไวรัสตับอักเสบบี

ภาพที่ OP 1n-5 : ปัจจัยความผูกพัน และข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย

#### (4) สินทรัพย์ (Assets)

อาคารสถานที่	มรวอ. มีพื้นที่ให้บริการศึกษาอยู่ 2 พื้นที่ คือ 1. <b>จ.ปทุมธานี</b> มีพื้นที่จำนวน 381 ไร่ ประกอบด้วยอาคารเรียน 16 อาคาร ห้องปฏิบัติการ 16 ห้อง โรงเรียนสาธิต มรวอ. ศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ หนองคันธารักษ์ ศูนย์ความหลากหลายทางชีวภาพ ฯลฯ และ 2. <b>จ.สระแก้ว</b> มีพื้นที่จำนวน 615 ไร่ ประกอบด้วยอาคารเรียน 2 อาคาร ห้องปฏิบัติการ 2 อาคาร
เทคโนโลยี	ด้านการจัดการศึกษา : ระบบการจัดการชั้นเรียน CMS ระบบสืบค้นทรัพยากรห้องสมุด (OPAC) ระบบ E-HR และระบบ Internet, Intranet ด้านการบริหารจัดการ : ระบบบริหารจัดการด้านการเงิน พัสดุ งบประมาณ(ERP) ระบบ E-Saraban ระบบ Edurome ระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์(SIS)
อุปกรณ์	เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เครื่องถ่ายเอกสาร โปรเจคเตอร์ อุปกรณ์ด้านวิทยาศาสตร์ อุปกรณ์ด้านการเกษตรและอาหาร
สิ่งอำนวยความสะดวก	อาคารพยาบาล อาคารที่พักอาจารย์และบุคลากร นักศึกษา ศูนย์อาหาร ห้องสมุด ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ สนามกีฬากลาง ธนาคาร ห้อง inspiration lap Co-Working space ห้อง Smart Classroom และบริการรถราง

ภาพที่ OP1n-6 : อาคารสถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ ที่สำคัญของ มรวอ.

#### (5) สภาวะแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)

มรวอ. จัดตั้งขึ้นภายใต้ พ.ร.บ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่เน้นการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้ยังมีกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ด้าน	กฎระเบียบข้อบังคับ
ด้านการจัดการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อบังคับ มรวอ.ว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับอนุปริญญาและ ป.ตรี พ.ศ. 2562</li> <li>- ข้อบังคับ มรวอ.ว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ.2564</li> <li>- กฎกระทรวง การประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561</li> <li>- เกณฑ์มาตรฐานสภาวิชาชีพของแต่ละหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
ด้านการวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระเบียบ มรวอ. ว่าด้วยจริยธรรมของการวิจัยในมนุษย์ พ.ศ.2562</li> <li>- ประกาศ มรวอ. เรื่องหลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายเงินสนับสนุนการนำเสนอผลงานวิจัยและตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ พ.ศ.2562</li> <li>- ประกาศเรื่องการให้ทุนสนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ 2563</li> </ul>
ด้านบริการวิชาการ	- ระเบียบ มรวอ. ว่าด้วย การบริหารโรงเรียนสาธิตฯ

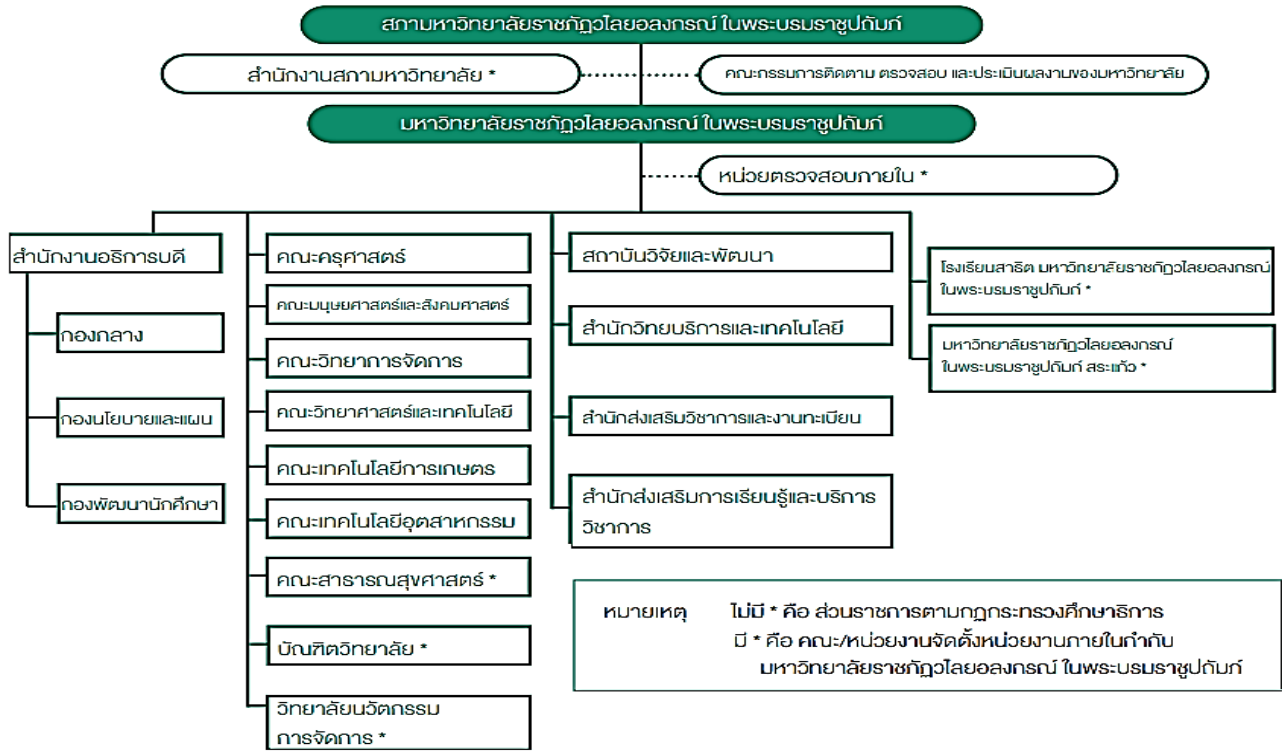
ด้าน	กฎระเบียบข้อบังคับ
ด้านการบริหาร จัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พ.ร.บ งบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.2564</li> <li>- พ.ร.บ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560</li> <li>- พ.ร.บ อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554</li> <li>- พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562</li> <li>- ข้อบังคับสภา มรวอ. ว่าด้วยจรรยาบรรณของคณาจารย์และบุคลากร พ.ศ.2554</li> <li>- มติคณะกรรมการ ป.ป.ช. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ</li> <li>- กฎกระทรวงด้านความปลอดภัย เกี่ยวกับการป้องกันและระงับอัคคีภัย พ.ศ.2555 และการป้องกันสารเคมีอันตราย พ.ศ. 2556</li> <li>- ระเบียบการเบิกจ่ายเงินรายได้มหาวิทยาลัย พ.ศ.2564</li> <li>- ระเบียบ มรวอ. ว่าด้วยกองทุนพัฒนาบุคลากร พ.ศ.2563</li> <li>- ข้อบังคับ มรวอ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ศ. รศ. และ ผศ. พ.ศ. 2564</li> </ul>

ภาพที่ OP1ก-7 : กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญของ มรวอ.

## P1.ข ความสัมพันธ์ระดับองค์กร(Organizational Relationship)

### (1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

มรวอ. มีการบริหารงานตาม พรบ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547 โดยมีสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 1.นายกสภา 2.กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง(อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ และประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย) 3.กรรมการสภามหาวิทยาลัย 4 คน ที่เลือกจากผู้ดำรงตำแหน่ง รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก ศูนย์ หัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะ 4.กรรมการสภามหาวิทยาลัย 4 คน ซึ่งเลือกจากคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยและมีชื่อผู้ดำรงตำแหน่งตามข้อ 3 5.กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 11 คน ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการของมหาวิทยาลัย รวมถึงกำหนดนโยบาย และอนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีการดำเนินงานในรูปแบบของคณะอนุกรรมการ 3 ชุด ได้แก่ 1. คณก.สภาด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ 2.คณก.สภาด้านการเงินและงบประมาณ 3.คณก.สภาด้านการบริหารความเสี่ยง มีการกำกับติดตามทุกเดือน เดือนละ 1 ครั้ง ในรูปแบบของการประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ด้านการบริหารงาน มีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด อยู่ในตำแหน่งวาระ 4 ปี มีคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย อธ. รอง อธ. คณบดี ผอ.สถาบัน สำนัก เพื่อทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยและพิจารณากลับกรองเรื่องก่อนนำเสนอสภามหาวิทยาลัย เป็นประจำทุกเดือน เดือนละ 1 ครั้ง ในรูปแบบของการประชุม กบ. มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของอธ. คณบดี และผอ. ปีละ 1 ครั้ง โดยคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย และยังมีหน่วยตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนข้อมูลแก่ผู้บริหารเพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) โดยมีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามภาพที่ OP1ข-1



ภาพที่ OP1ข-1 : โครงสร้างการกำกับดูแล มรวอ.

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholders)

กลุ่ม	ความต้องการ	ความคาดหวัง
<b>ผู้เรียน</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● นักศึกษาระดับปริญญาตรี</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>2. มีงานทำหลังจากที่สำเร็จการศึกษา</li> <li>3. การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่เพียงพอ</li> <li>2. อาจารย์มีความรัก เมตตาต่อศิษย์ และมีจรรยาบรรณ</li> <li>3. อาจารย์สามารถถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษาได้ดี</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักสูตรมีคุณภาพ สามารถนำไปต่อยอดในการประกอบอาชีพได้</li> <li>2. สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>3. การสนับสนุนทางวิชาการและการวิจัย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักสูตรได้รับการยอมรับจาก หน่วยงานภายนอก</li> <li>2. ทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษา การทำวิจัย และการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน</li> <li>3. การบริการที่ดีของเจ้าหน้าที่</li> </ol>
<b>ลูกค้ากลุ่มอื่น</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้ให้ทุนวิจัย</li> <li>1. ภาครัฐ</li> <li>2. ภาคเอกชน</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีมาตรฐานในการทำวิจัย</li> <li>2. ทำงานวิจัยแล้วเสร็จในเวลาตอบโจทย์ และคุ้มค่ากับงบประมาณที่จัดสรร</li> <li>3. งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริงหรือต่อยอดได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีจริยธรรมในการทำวิจัยทุกขั้นตอน</li> <li>2. เครื่องมือทำงานวิจัยที่ได้มาตรฐานและข้อมูลข่าวสารที่สนับสนุนการวิจัยอย่างเพียงพอ</li> <li>3. การบริการที่ดี และความพร้อมของนักวิจัย</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้รับบริการวิชาการ</li> <li>1. ประชาชน จ.ปทุมธานี</li> <li>2. ประชาชน จ.สระแก้ว</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาตลาดสินค้าของชุมชน</li> <li>2. การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน</li> <li>3. การขับเคลื่อนสุขภาวะของชุมชน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การหาตลาดรองรับการผลิตสินค้า/บริการของชุมชน</li> <li>2. ชุมชนมีรายได้มีงานทำ/เพิ่มรายได้และสร้างอาชีพให้คนในชุมชน</li> <li>3. ชุมชนมีศักยภาพในการจัดการตนเอง</li> </ol>



กลุ่ม	ความต้องการ	ความคาดหวัง
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ปกครองนักเรียนสาธิต</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บุตรหลานมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร</li> <li>สื่อการเรียนการสอนที่ครบ ทันสมัย และเหมาะสมกับผู้เรียน</li> <li>ครูผู้สอนมีความรู้ความเชี่ยวชาญในแต่ละวิชา เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้อย่างเต็มที่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บุตรหลานได้รับความรู้ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานของหลักสูตร</li> <li>บุตรหลานสอบเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นได้</li> <li>บุตรหลานมี คุณธรรม และจริยธรรม</li> </ol>
<b>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชาชนในพื้นที่ จ. ปทุมธานีและ จ. สระแก้ว</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บูรณาการทำงานระหว่าง มรวอ. ท้องถิ่น หน่วยงานรัฐ และภาคเอกชน ร่วมกับชุมชน จัดการสิ่งแวดล้อม</li> <li>มีการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่การแก้ไขปัญหาชุมชน</li> <li>จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้ชุมชน ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ชุมชนได้รับการจัดการสิ่งแวดล้อม เช่น ระบบบำบัดน้ำเสีย เส้นทางคมนาคมชนบท การจัดการขยะ</li> <li>การบริหารทรัพยากร/จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ</li> <li>เป็นชุมชนต้นแบบในการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ปกครองนักศึกษา</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บุตรหลานจะได้รับ ความรู้ ทักษะด้านวิชาการและวิชาชีพในสาขาวิชาที่เรียน</li> <li>บุตรหลานเรียนจบตามหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยกำหนด</li> <li>บุตรหลานมีงานทำหลังจากสำเร็จการศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การดูแลเอาใจใส่ของคณาจารย์</li> <li>สิ่งสนับสนุนการเรียนที่เพียงพอ</li> <li>ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุตรหลาน</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ใช้บัณฑิต</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บัณฑิตที่จบมาสามารถทำงานได้จริง</li> <li>บัณฑิตมีความรับผิดชอบ คุณธรรม และจริยธรรม</li> <li>บัณฑิตมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บัณฑิตมีทักษะความรู้ และมีความรับผิดชอบต่องาน</li> <li>บัณฑิตสามารถแก้ไขปัญหาและทำงานท่ามกลางความกดดันได้</li> <li>การมีส่วนร่วม ในการพัฒนาหลักสูตรของ มรวอ.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ศิษย์เก่า</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีส่วนร่วมกับกิจกรรมของมหาวิทยาลัย</li> <li>แนะแนวการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพให้กับนักศึกษา</li> <li>มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศิษย์เก่ากับศิษย์ปัจจุบัน</li> <li>ช่องทางการติดต่อสำหรับศิษย์เก่าที่ชัดเจน</li> <li>มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ</li> </ol>

ภาพที่ OP1ข-2 : ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน

### 3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้คู่ความร่วมมือ (Suppliers, Partners, and collaborators)

ประเภท	ข้อกำหนด/บทบาทหน้าที่	การสื่อสาร
<b>ผู้ส่งมอบ</b>		
บริษัทเอกชน ร้านค้า สถานประกอบการ ในการจัดหาวัสดุ สนับสนุนพันธกิจ มรวอ.	<ol style="list-style-type: none"> <li>คุณสมบัติผู้เสนอราคา</li> <li>เงื่อนไขในการจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>เป็นไปตามระเบียบการเงินและพัสดุ เบิกจ่ายทันเวลา</li> </ol>	โทรศัพท์ โทรสาร อีเมล หนังสือ การประชุม
บริษัทให้บริการดูแลสุขภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งมอบคนดูแลรักษาความสะอาด</li> <li>เป็นตามข้อกำหนดใน TOR</li> </ol>	

ประเภท	ข้อกำหนด/บทบาทหน้าที่	การสื่อสาร
บริษัทให้บริการและดูแลระบบเครือข่าย Internet และเทคโนโลยีสารสนเทศ	ให้บริการและดูแลระบบ เครือข่าย internet ดูแลรักษาอย่างต่อเนื่อง และบริการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว	
<b>พันธมิตร</b>		
สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ(สอวช)	ร่วมทำโครงการ U2T มหาวิทยาลัยสู่ตำบลสร้างงาน สร้างรายได้ให้ชุมชน	การประชุม อีเมล โทรศัพท์ Social Media หนังสือราชการ
สมาคมศิษย์เก่า	มีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย และให้ทุนการศึกษา	
หน่วยงานภาครัฐ บริษัท	ให้นักศึกษาเข้าทำงานฝึกสหกิจศึกษา	
<b>คู่ความร่วมมือ</b>		
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด	ส่งพนักงานเพื่อเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรี	MOU อีเมล โทรศัพท์ หนังสือราชการ
บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง จำกัด บริษัท แมคไทย จำกัด	การจัดการหลักสูตรการจัดการธุรกิจค้าปลีก	
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส)	สนับสนุนงบประมาณในการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการนำไปใช้ประโยชน์และสร้างมูลค่า	MOU การประชุมสัมมนาทางวิชาการ หนังสือราชการ อีเมล โทรศัพท์
ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ทปอ.มรภ.)	จัดทำยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579)	หนังสือราชการ อีเมล โทรศัพท์
วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	พัฒนาคุณภาพระบบการจัดการความรู้ ตามมาตรฐาน ISO 30401: 2018 Knowledge Management Systems	MOU การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หนังสือราชการ อีเมล โทรศัพท์

ภาพที่ OP1ข-4 ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ ที่สำคัญของ มรวอ.

## P2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

### P2.ก สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

#### (1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position)

มรวอ. ได้กำหนดคู่แข่งและประเด็นการแข่งขันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ดังภาพที่ OP2ก-1

ประเภทการแข่งขัน	คู่แข่ง	ลำดับการแข่งขัน
1. อัตราการดำเนินงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี ของบัณฑิต ป.ตรี	มรภ.สุรินทร์ (อันดับ 1 ของกลุ่มราชภัฏ)	อันดับที่ 20
1.การจัดอันดับ Times Higher Education (THE) <ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการจัดความยากจน</li> <li>ด้านคุณภาพการศึกษา</li> <li>ด้านการบริโภคและการผลิตอย่างมีความรับผิดชอบ</li> <li>ด้านหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนา</li> </ul>	ม.ขอนแก่น (อันดับ 1 ของประเทศ) ม.มหิดล (อันดับ 1 ของประเทศ) มจร. (อันดับ 1 ของประเทศ) จุฬาลงกรณ์ (อันดับ 1 ของประเทศ)	อันดับที่ 26 อันดับที่ 23 อันดับที่ 21 อันดับที่ 32

ประเภทการแข่งขัน	คู่แข่ง	ลำดับการแข่งขัน
2.การจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียว (UI Green)	(อันดับ 1 ของกลุ่มมหาวิทยาลัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่น)	อันดับที่ 2
3.การจัดอันดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	มรภ.ธนบุรี (อันดับ 1 ของกลุ่มมหาวิทยาลัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่น)	อันดับที่ 13
4. การจัดอันดับมหาวิทยาลัย U-Multirank	มรภ.อุตรธานี (อันดับ 1 ของกลุ่ม มรภ.ราชภัฏ)	อันดับที่ 10

ภาพที่ OP2ก-1 : สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

## (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)

ปัจจัย	การเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อการแข่งขัน
การเมือง	- ความขัดแย้งทางการเมืองของประชาชน - นโยบายของรัฐเน้นให้มหาวิทยาลัยแก้ปัญหาและพัฒนาเชิงพื้นที่ของตนเองแต่กลับไม่ได้แก้ปัญหาที่มหาวิทยาลัยราชภัฏที่กำลังประสบอยู่ - แนวคิด ทิศทาง นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
เศรษฐกิจ	- การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศลดลงอย่างต่อเนื่อง
สังคม	- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและอัตราการเกิดลดลง ส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาที่มีแนวโน้มที่ลดลงต่อเนื่อง - คนรุ่นใหม่เริ่มให้ความสนใจกับการแสวงหาความรู้ที่ไม่ต้องเรียนจบปริญญาตรี
การศึกษา	- แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560-2579) การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวง อว.
เทคโนโลยี	- เทคโนโลยีทุกด้านพัฒนาไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดการ Disruption ไม่สามารถปรับตัวให้ทันหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
สิ่งแวดล้อม	- ความมั่นคงด้านทรัพยากรอาหาร พลังงาน น้ำ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

ภาพที่ OP2ก-2 : การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

## (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

มรวอ. มีแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ ได้แก่ ฐานข้อมูล CHE QA ,UI-Greenmetric ,Times Higher Education (THE) และ U-Multirank โดยมีข้อมูลที่ใช้ในการเปรียบเทียบที่สำคัญที่สำคัญตาม **ภาพที่ OP2ก-1**

## P2.ข บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

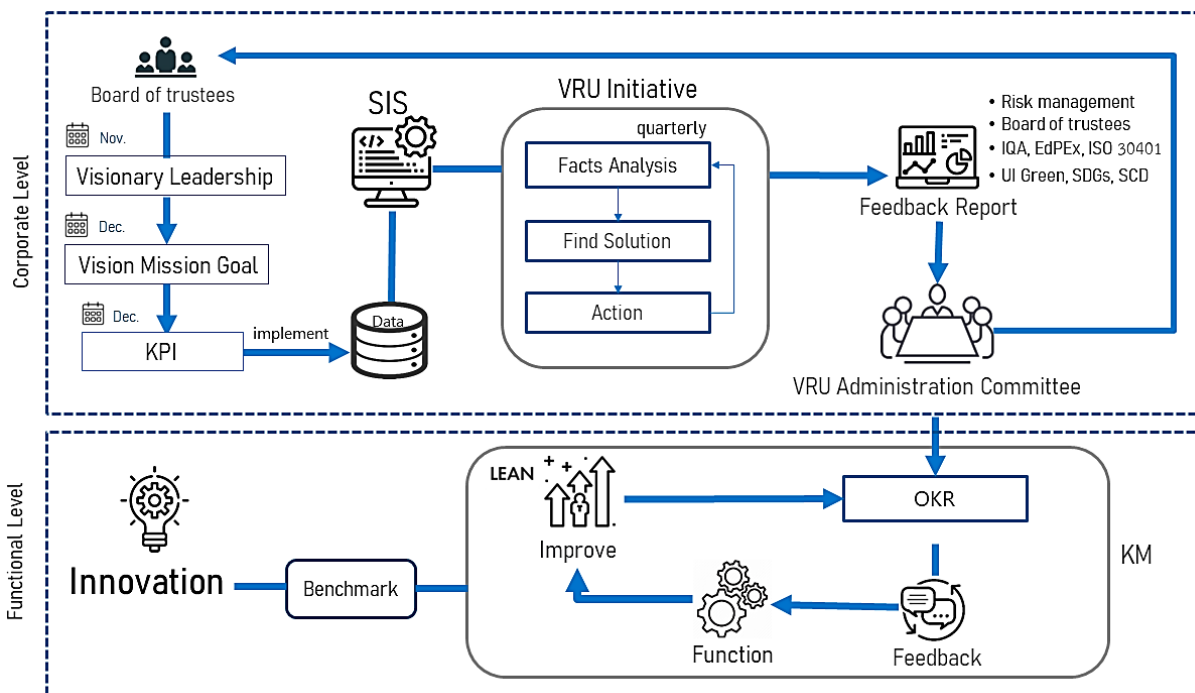
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA)
SC1 ค่านิยมของคนในยุคปัจจุบันมีความสนใจในการเรียนนอกห้องเรียน การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ และการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริงที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี	SA1 การมีหลักสูตร/โครงการบ่มเพาะผู้ประกอบการรายใหม่ (Startup) ที่เป็นผลิตภัณฑ์ชุมชน SA2 การมีผลงานด้านพันธกิจสัมพันธ์ลักษณะของ Area base และ มีอาจารย์ที่รับผิดชอบพื้นที่ดูแลงานด้านพันธกิจสัมพันธ์และชุมชนอย่างกว้างขวางในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี และจังหวัดสระแก้วทุกอำเภอ
SC2 การแข่งขันกันของมหาวิทยาลัยไทยที่เน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นของตัวเอง เพื่อให้เป็นที่จดจำต่อสังคม	SA3 การมีหลักสูตรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ และทิศทางการพัฒนาตามแนวทางการ Reinventing ที่ชัดเจน ได้แก่ หลักสูตรอาหารและเครื่องดื่ม หลักสูตรการท่องเที่ยว และหลักสูตรสิ่งแวดล้อม
SC3 ความยืดหยุ่นในระบบการศึกษาที่เปิดให้มีการจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่น สะสมหน่วยกิต บูรณาการศาสตร์หลายสาขาวิชา และการสอนแบบออนไลน์ เพื่อตอบโจทย์ในสถานการณ์ปัจจุบัน	

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA)
SC4 ความต้องการของภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจ ที่ต้องการทักษะแรงงานทั้ง Hard Skill และ Soft Skill รวมถึงมีแนวโน้มการนำ AI เข้าไปใช้ในอุตสาหกรรม	SA4 การมีนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในโรงเรียนเครือข่ายอย่างกว้างขวาง
SC5 ประเทศในกลุ่มอาเซียน+3 (จีน เกาหลี ญี่ปุ่น) เปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยต่างประเทศเพิ่มขึ้น	SA5 การมีการพัฒนามหาวิทยาลัยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และมีการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
SC6 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน และการสร้างนวัตกรรมจากงานวิจัยในรูปแบบใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อรองรับการทำงาน และการเชื่อมโยงข้อมูลที่มากขึ้น	
SC7 การเป็นสังคมบนฐานความรู้ (Knowledge based society) ที่ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานของการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม	

ภาพที่ OP2ข-1 : บริบทเชิงกลยุทธ์

### P2.ค ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System)

มรวอ.ใช้ VRU-Improvement Tools For Excellence เป็นระบบปรับปรุงผลการดำเนินการทั่วทั้งองค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1.ระดับองค์กร (Corporate Level) เริ่มจากสภามหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายของสภา เพื่อนำมาสู่การกำหนด Vision Mission Goal ของมรวอ. พร้อมกำหนด KPI การดำเนินงาน และถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อไปดำเนินงาน และมีการติดตามเพื่อรายงานข้อมูล ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นก็จะถูกเก็บในระบบและประมวลผลในระบบ SIS และส่งกลับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับปรุงผลการดำเนินงาน ตามขั้นตอน VRU Initiative ตามภาพ OP2ค-1 และจัดทำ Feedback report เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย 2.ระดับบุคคลใช้ OKRs เพื่อดูว่าสิ่งที่ดำเนินการเป็นไปตามเป้าประสงค์ ตามเกณฑ์ภาระงาน ที่กำหนดหรือไม่ จากนั้นก็จะมีการประเมินให้ Feedback กลับไปปรับปรุงผลการดำเนินงานตาม Function โดยใช้ LEAN เป็นเครื่องมือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำมาแบ่งปันความรู้ผ่านกระบวนการ KM และ Benchmark เพื่อสร้าง Innovation

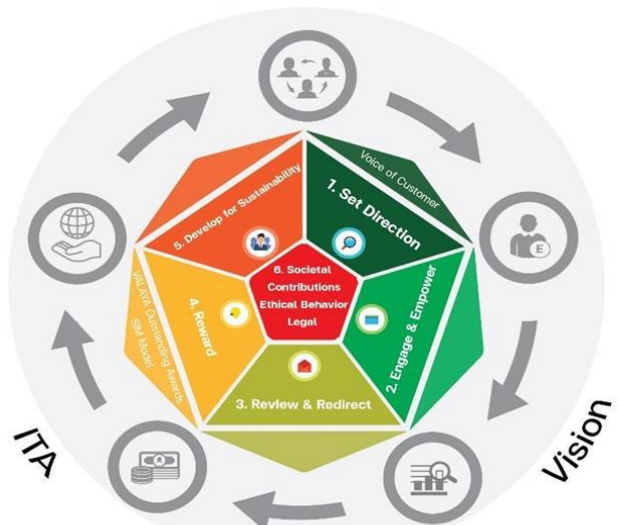


ภาพที่ OP2ค-1 : ระบบ VRU-Improvement Tools For Excellence

# หมวดที่ 1 การนำองค์กร (Leadership)

## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

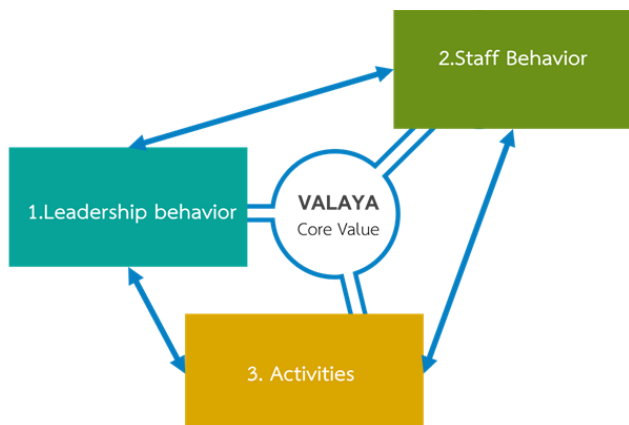
ผู้นำระดับสูงของ มรวอ.(VRU Executive Committee : VEC) ประกอบด้วย อชก. และ รอง อชก. มีการนำองค์กรด้วยการบูรณาการเชิงระบบในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ภายใต้ค่านิยมหลัก VALAYA นำมาสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน คือ “พัฒนานวัตกรรม มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ร่วมพัฒนาท้องถิ่น” ผ่านระบบ SER-RD Model **ภาพที่ 1.1-1**



ภาพที่ 1.1-1 SER-RD Model

### 1.1ก วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

#### 1.1ก(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)



ภาพที่ 1.1-2 LSA-VRU Core Value Model

VEC ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม เพื่อใช้ในการนำองค์กร ผ่านระบบ SER-RD Model **ภาพที่ 1.1-1** โดยมีการทบทวนทุก 5 ปี ตามระยะของแผนยุทธศาสตร์ มรภ.เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นระยะ 20 ปี โดยการประชุมจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยประจำปี และพิจารณาจากข้อมูลปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย นโยบายรัฐในการบริหารประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อร่วมกัน

วิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร และคาดการณ์ภาพอนาคต และนำเสนอขอความเห็นชอบจาก กบ. และสภา มรวอ. ตามลำดับ เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว นำไปถ่ายทอดตามลำดับชั้นของการบริหารองค์กรตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน ตาม**ภาพที่ OP1ข-1** ตลอดจนคู่มือความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **ภาพที่ OP1.ข-2** ผ่านช่องทางต่างๆ ตาม**ตารางที่ 1.1.3** และเพื่อเน้นย้ำถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์และให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับและทุกพื้นที่ได้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง VEC จึงมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยผ่านการประชุมเปิด-ปิดภาคการศึกษาปีละ 2 ครั้ง และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่คณบดี ผอ. เพื่อนำไปถ่ายทอดให้บุคลากรในแต่ละสังกัดได้ดำเนินการตาม OKRs ส่งผลให้บุคลากรทุกภาคส่วนรับรู้บทบาทของตนในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ VEC ยังได้แสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของ มรวอ. ผ่านระบบ LSA-VRU Core Value Model **ภาพที่ 1.1-2** ที่ส่งเสริมให้ผู้นำและบุคลากรเกิดพฤติกรรมตามค่านิยม **ตั้งตารางที่ 1.1-1**

ในปีการศึกษา 2564 มีการกำหนดแนวทางการประเมินพฤติกรรมตามค่านิยม ผ่านระบบคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลงานมหาวิทยาลัยของ อธก. คณบดี และ ผอ. และการประเมินพฤติกรรมของบุคลากร ประเมินผ่านการประเมินสรรณะหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยงานบริหารงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน ปีละ 2 ครั้ง ข้อมูลที่ได้นำเข้าสู่ที่ประชุม VEC เพื่อวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับให้หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น งานพัฒนาอาจารย์และบุคลากร เพื่อจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เกิดค่านิยมตาม VALAYA ตารางที่ 1.1-1 ค่านิยมหลักมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (VRU Core Value)

พฤติกรรมของผู้นำระดับสูง	พฤติกรรมของบุคลากร	แผนงาน/กิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยม
<b>V : Visionary ครอบรู้อย่างมีวิสัยทัศน์</b>		
- เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์	- การดำเนินงานตาม OKRs - การทำงานโดยใช้ทักษะการวิเคราะห์อย่างมีหลักการและเหตุผล	ออกกระเบื้องประกาศให้ดำเนินการ OKRs
<b>A : Activenessทำงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์</b>		
- มีการขยายเครือข่ายความร่วมมือการดำเนินการตามพันธกิจร่วมกับพันธมิตร - มีการติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งรายวัน รายเดือน และรายไตรมาส	- การพัฒนาเครือข่ายเพื่อยกระดับการศึกษามหาวิทยาลัย - พลังงานทดแทน - นวัตกรรมที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	- เครือข่ายความร่วมมือทางด้านการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ - กิจกรรมการสร้างนวัตกรรมการทำงาน
<b>L : Like to learn สนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b>		
- เข้าร่วมการพัฒนาตนเองทั้งหลักสูตรที่จัดขึ้นภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	- การอบรม เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานให้ทันสมัย/ทันเหตุการณ์ - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานในประเด็นข้อผิดพลาด ปัญหา ความสำเร็จในการทำงาน	- แผนการพัฒนาตนเอง - การอบรม Reskill Upskill - การพัฒนาการจัดการความรู้ (KM)
<b>A : Adaptive ปรับตัวได้ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</b>		
- เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการดำเนินงาน	- บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือใหม่ๆ ในการทำงาน - บุคลากรมีทักษะในการทำงานที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	การปรับปรุงโครงการ/กิจกรรมภายใต้สถานการณ์ที่มีเปลี่ยนแปลง
<b>Y : Yields สร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์</b>		
- มุ่งสร้างงานนวัตกรรมให้เป็นที่ประจักษ์ และเป็นที่ยอมรับระดับชาติ/นานาชาติ	- งานสร้างสรรค์ที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/นานาชาติ - ผลงานนวัตกรรมที่เกิดจากการปฏิบัติงาน - งานที่ได้รับการจัดลิขสิทธิ์/สิทธิบัตร - ผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่	- โครงการพัฒนางานวิชาการ/บริการวิชาการ/วิจัยเพื่อให้เกิดนวัตกรรม หรือได้รับรางวัล หรือตีพิมพ์เผยแพร่ - โครงการ U2T
<b>A : Acceptance and Friendliness เป็นที่ยอมรับในการเป็นกัลยาณมิตร</b>		
- การดำเนินการภายใต้กฎหมายและจริยธรรม พร้อมสร้างพันธมิตร/เครือข่ายในการดำเนินงานร่วมกัน	- การปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายและจริยธรรม - การมีพันธมิตร/เครือข่ายร่วมงานกัน - บุคลากรมีจิตอาสาในการทำงานร่วมกัน - ได้รับกาจัดอันดับ	- การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใสในการทำงาน - การทำ MOU ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ตามพันธกิจของ มรวอ. การทำจิตอาสา - การเข้ารับการจัดอันดับของ SDGs SCD EdpEx UI-green U-multirank

VEC มีความมุ่งมั่นต่อการนำค่านิยม VALAYA ภาพที่ OP1ก-3 ไปประพฤติปฏิบัติด้วยการนำและทำเป็นตัวอย่างผ่านการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง และมีการถ่ายทอดค่านิยมไปยังบุคลากรและลูกค้าที่สำคัญ ผ่านช่องทางการสื่อสาร ตารางที่ 1.1-3 เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทั้งองค์กรประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมหลัก (CAT5.2-2 VRU Culture) จนกลายเป็น “วัฒนธรรมองค์กรของ มรวอ.” ส่งผลให้ผลการประเมินร้อยละของบุคลากรที่นำทิศทางองค์กรไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานและค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำองค์กรของผู้บริหารดีขึ้น ผลลัพธ์ภาพที่ 7.4ก-2 7.4ก-3

VEC ได้ร่วมกันประชุมทบทวนและวิเคราะห์ผลการประเมินการรับรู้ทิศทาง การนำขององค์กรในปี 2563 พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้และความเข้าใจของผู้มีส่วนได้เสียมีผลลัพธ์การรับรู้ที่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับการรับรู้ของบุคลากร และนักศึกษา เนื่องจากการสื่อสารยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม ทำให้ปี 2564 มีการปรับรูปแบบการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทาง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี ด้วยโครงการ “SUSTAINABLE VRU” มหาวิทยาลัยแห่งความสมดุล และยั่งยืน โดยผู้นำระดับสูงมีการถ่ายทอดการนำองค์กรของ มรวอ.ระยะ 5 ปี แนวทางการดำเนินงานของ มรวอ. มุ่งสู่การ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ของคนทุกช่วงวัยที่มีนวัตกรรมส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมฐานรากให้เกิดการพัฒนาที่ สมดุลย์และยั่งยืน ถ่ายทอด VRU CORE Values สู่ทุกกลุ่มเป้าหมาย ผลลัพธ์ภาพที่ 7.4ก-1 และมอบรางวัลคนต้นแบบการ สร้างนวัตกรรมการทำงาน “ VALAYA Outstanding Awards” ตาม SER-RD Model ภาพที่ 1.1-1 “Reward”

### 1.1ก (2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

VEC มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตนโดยส่งเสริมให้เกิดการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติตามกฎหมายและการ ดำเนินการอย่างมีจริยธรรม โดยมีการกำหนดกฎหมายและนโยบายด้านจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อยึดถือ และปฏิบัติตาม (OP1ก(5)) โดย VEC มีเจตนารมณ์มุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตน เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากรใน องค์กรด้วยการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมตาม SER-RD Model ภาพที่ 1.1-1 ทั้งนี้ VEC ได้กำหนดนโยบายการดำเนินการตามกฎหมายและจริยธรรมโดยพิจารณาจาก Societal Contributions, Ethical Behavior and Legal คือ การปฏิบัติตามกฎหมาย การมีจริยธรรม และสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม โดยผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วม ในกิจกรรมและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรทุกคนดัง ตารางที่ 1.1-2 เพื่อให้การดำเนินการตามกฎหมาย และจริยธรรมเป็นไปอย่างถูกต้อง อธก. เป็นประธานในการกำหนดนโยบายทบทวน ปรับปรุง และจัดทำแนวทางปฏิบัติโดย วิเคราะห์ข้อมูลจาก การเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับ และจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตาม พันธกิจของ มรวอ. เพื่อให้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดย VEC ได้มีการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง และเน้นย้ำผ่าน การประชุมทุกครั้ง มีการประเมินและทบทวนประเด็นที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดและจริยธรรมผ่านการประชุม คณะกรรมการผู้บริหาร ในกรณีที่มีปัญหาหรือข้อร้องเรียน อธก.จะมอบหมายให้งานนิติการร่วมกับรอง อธก.ที่เกี่ยวข้องใน การดำเนินการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน และสรุปผลการดำเนินงานในแต่ละปีเพื่อนำมาปรับปรุง ผลลัพธ์ภาพที่ 7.4ก-10,7.4ก-11

VEC ได้มีการส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการประพฤติตามกฎหมายและจริยธรรมด้วยการจัดทำ คู่มือจริยธรรมและเผยแพร่ให้ความรู้กับบุคลากร และในการประชุมต่างๆจะมีการยกกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ผิดกฎหมายและจริยธรรมของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร การให้รางวัลบุคลากรดีเด่นที่ประพฤติ ตามกฎหมายจริยธรรม และมีการถอดบทเรียนเป็น KM ให้กับคนในองค์กรประพฤติปฏิบัติตาม ผลลัพธ์ภาพที่ 7.4ก-1

ตารางที่ 1.1-2 การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

ด้าน	พฤติกรรม/แบบอย่าง	กิจกรรมสนับสนุน
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ก่อนลงนามตามกฎหมายต้องผ่านการตรวจสอบกฎหมายจากฝ่ายนิติการทุกครั้ง</li> <li>- การออกประกาศทุกครั้งต้องมีการอ้างอิงหรืออ้างถึงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน</li> <li>- มีช่องทาง HOT LINE สายตรงถึง อธก.</li> <li>- จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดกิจกรรมให้ความรู้กฎหมายผ่านการปฐมนิเทศบุคลากรและการพบปะบุคลากร</li> </ul>
การปฏิบัติตามจริยธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลประเมิน ITA</li> <li>- ผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลงานมหาวิทยาลัยด้านจริยธรรมของ อธก.</li> <li>- การรับรางวัลศิษย์เก่าดีเด่นประเภทผู้ปฏิบัติงานระดับสูง</li> <li>- การไม่รับของขวัญของกำนัลทุกชนิดในการปฏิบัติหน้าที่ทุกเทศกาล (No Gift Policy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตามและประเมินผลตามหลักธรรมาภิบาล</li> <li>- การรณรงค์เรื่องการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรม</li> </ul>

มรวอ. จัดให้มีช่องทางการร้องเรียน ภาพที่ 3.2-4 และกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน ภาพที่ 3.2-3 โดยผู้นำระดับสูงได้กำหนดขั้นตอนการรับเรื่องร้องเรียน/ข้อเสนอแนะทางจริยธรรม เพื่อนำไปสู่การแก้ไข พัฒนา ปรับปรุง ให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม หากพบว่าได้มีการร้องเรียนผ่านช่องทางของ มรวอ. แล้ว อธก.ได้มอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการพัฒนา ปรับปรุงตามข้อร้องเรียน และต้อง รายงานผลการจัดการข้อร้องเรียนให้ อธก. รับทราบทันที มรวอ. ได้ดำเนินงานด้านจริยธรรมขององค์กร โดยมีการเผยแพร่กฎหมายเพื่อสร้างการรับรู้และยึดถือเป็นแนวปฏิบัติด้วยการจัดทำกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจริยธรรมการปฏิบัติงาน และจัดทำคู่มือเผยแพร่ให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน ผู้นำระดับสูงและบุคลากรทุกคนของ มรวอ. มุ่งยึดถือและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตามภาพที่ OP1ก-7 ในการดำเนินงาน โดยผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้ผ่านช่องทางการสื่อสาร ภาพที่ 3.1-1

ในปีการศึกษา 2563 พบว่า ช่องทางการสื่อสารยังไม่ครอบคลุมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุในชุมชน โดยในปีการศึกษา 2564 จึงได้มีการเพิ่มช่องทางการสื่อสารเรื่องจริยธรรมและความโปร่งใส โดยให้อาจารย์ที่ลงพื้นที่ชุมชนทั้งจังหวัดปทุมธานีและสระแก้วเป็นสื่อกลางในการช่วยสื่อสารสร้างการรับรู้ถึงบทบาท พันธกิจ จริยธรรมและความโปร่งใสของ มรวอ. ให้กับประชาชนในชุมชนรับทราบ

### 1.1ข. การสื่อสาร (Communication)

VEC สื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร นักศึกษา ชุมชน ผู้ส่งมอบ โดยใช้กระบวนการ Engage & Empower จากโมเดล SER- Model ภาพที่ 1.1-1 โดย VEC ร่วมกับงานสื่อสารองค์กรและการตลาด ประชุมทบทวนผลการดำเนินการสื่อสารที่ผ่านมา และกำหนดแนวทางการดำเนินการสำหรับปีการศึกษา 2564 โดยอาศัยข้อมูลผลการประเมินการสื่อสารในปีการศึกษา 2563 มาพิจารณาหาแนวทางการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดย 1. กำหนดประเด็นการสื่อสารที่สำคัญตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย 2. กำหนดผู้ถ่ายทอดตามพันธกิจ 3. จำแนกกลุ่มผู้รับสาร 4. กำหนดรูปแบบช่องทางการสื่อสาร 5. ประเมินผล ผ่านรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ อย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นการสื่อสารลักษณะสองทิศทาง เช่น การจัดประชุม การรายงานผลการปฏิบัติงาน การออกคำสั่งหรือมอบหมายงาน การจัดทำแบบสอบถาม และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะพูดคุยสนทนากัน การระบายความทุกข์ หรือการขอคำปรึกษา



ตาราง 1.1-3 ช่องทางการสื่อสาร

ประเด็นการสื่อสาร	ผู้ถ่ายทอด	ผู้รับสาร	ออนไลน์				ออฟไลน์		
			You Tube	Face book	Line	เว็บไซต์	ประชุม	กิจกรรม	เข้าเยี่ยม
- การบรรลุผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ - ความก้าวหน้าในการทำงาน	รองบริหาร	บุคลากร	●	★	★	★	□	●	□
- การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ - การสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด - มีงานทำหลังจากที่สำเร็จการศึกษา - การสนับสนุนทางวิชาการและการวิจัย	ผอ.สสว	นศ.	★	★	★	★	❖	●	●
- การพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน - การสร้างอาชีพและเพิ่มรายได้ให้คนในชุมชน	ผอ.สสร.	ชุมชนท้องถิ่น	●	★	★	★	□	❖	❖
- การดำเนินงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด - การให้บริการที่มีคุณภาพและต่อเนื่อง	ผอ.สนอ.	ผู้ส่งมอบ	★	★	★	★	❖	❖	❖

สัญลักษณ์แทนความถี่ช่องทางรับรู้อการสื่อสารวิสัยทัศน์ ★รายวัน □รายเดือน ● รายไตรมาส ❖รายปี

VEC กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา โดยใช้แนวทางตาม RED-Model ในเรื่อง Staff ด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมบุคลากรของมหาวิทยาลัย การเข้าพบผู้บริหารเพื่อแสดงความคิดเห็น การซักถามในที่ประชุมต่างๆ นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมให้มีการสังสรรค์ร่วมกันระหว่างผู้นำและบุคลากรเพื่อลดช่องว่างระหว่างกัน นอกจากนี้จัดให้มีการมอบรางวัล VALAYA Outstanding Awards ให้กับบุคลากรสายวิชาการการเช่น อาจารย์นันทวรรณกรรมยอดเยี่ยม สำหรับสายสนับสนุน เช่น ผู้ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม ผู้ปฏิบัติตามค่านิยมยอดเยี่ยม ส่งผลให้เกิดความผูกพันของบุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้เสียดีขึ้น

VEC ดำเนินการสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร และลูกค้าที่สำคัญ โดยพิจารณาปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร ภาพที่ OP1ก-5 และสร้างความผูกพันของบุคลากร ภาพที่ 5.2-1 “Bar Model” โดยได้มีการประเมินความผูกพันจากแบบสอบถาม เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุง พัฒนาแผนการสร้าง ความผูกพัน การกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพันผ่านกิจกรรมการสร้างองค์กรแห่งความสุข

VEC ได้มีการสร้างการจูงใจบุคลากรให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย โดยได้มีการจัดกิจกรรม “MASTER INNOVATOR” รางวัล “VALAYA OUTSTANDING AWARDS” ประจำปีงบประมาณ 2565 ซึ่งมอบรางวัลให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ ได้แก่ ผู้ที่เป็นอาจารย์นันทวรรณกรรมยอดเยี่ยม ผู้ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม ผู้ปฏิบัติตามค่านิยมยอดเยี่ยมและเป็นผู้ที่มีคุณธรรมยอดเยี่ยม และมอบรางวัลให้กับนักศึกษาดีเด่น ด้านนักวิชาการดีเด่น ดำเนินการตามค่านิยมของคณะ และมหาวิทยาลัย ผลงานวิจัยดีเด่น และศิษย์เก่าด้านความสำเร็จในอาชีพหน้าที่การงาน ด้านสร้างคุณประโยชน์แก่สังคมและสถาบัน ด้านการคิดค้นและสร้างนวัตกรรม และด้านกีฬา โดยผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการคัดเลือกและกลั่นกรองผลงาน “MASTER INNOVATOR” และมอบรางวัลให้แก่ผู้ได้รับรางวัลตามประเภทที่กำหนดไว้

## 1.1ค พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

### 1.1ค(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

จากผลกระทบที่เกิดขึ้นในช่วงของสถานการณ์ Covid 19 VEC ได้ประชุมทบทวนวิธีการกระตุ้นจิตใจให้บุคลากร เปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากเดิมที่เป็นการทำงานตามหน้าที่ของตนเอง เป็นการมุ่งทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจของ มรวอ. VEC ได้นำ OKRs มาใช้ในการขับเคลื่อนการทำงานประกอบกับการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัว VEC จึงได้กำหนดแนวทางการเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและผู้รับบริการ ปลูกฝังเรื่องนวัตกรรม ความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคต ดังตารางที่ 1.1-4

ตารางที่ 1.1-4 การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

ประเด็น	แนวทางที่ใช้	การดำเนินการของผู้นำระดับสูง
เพื่อให้บรรลุพันธกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนด OKRs ความสำเร็จ</li> <li>- การวางกลยุทธ์และถ่ายทอดไปยังกลุ่มต่างๆ</li> <li>- การจัดให้มีระบบ SIS ในการติดตามแผนงานผลการดำเนินงาน</li> <li>- มุ่งปรับผลการดำเนินการ โดยใช้ KM, KPI, OKRs</li> <li>- มุ่งเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ ด้วยการ Benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มอบหมายงานในระดับคณะและระดับบุคคล</li> <li>- ออกระเบียบออกประกาศให้การดำเนินการ OKR</li> <li>- ร่วมเป็นคณะกรรมการมอบรางวัลยกย่องชมเชย</li> <li>- ร่วมเป็นประธานกรรมการร่วมวางแผนกลยุทธ์</li> <li>- ประชุมกบ.เพื่อติดตาม KPI ทุกเดือน</li> <li>- สนับสนุนเข้าร่วมการจัดอันดับตามพันธกิจ เช่น ITA THE Time Hige SDGs SCD U-mutirank</li> </ul>
การทำให้เกิดการคล่องตัว	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับกลยุทธ์ มีการประชุมเพื่อตัดสินใจผ่านระบบ Online/Offline เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว</li> <li>- ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้มีการอนุมัติการดำเนินการตัดสินใจแบบ Real-time ผ่านระบบ ERP</li> <li>- การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน</li> </ul>	ผู้นำดำเนินการกำกับติดตามการดำเนินการผ่านระบบ ERP และสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้การทำงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว
การเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนด VRU CORE Values และ culture ที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ</li> <li>- การสร้างความผูกพันที่ดีด้วย VRU MK5.0 Customer Experience</li> <li>- กำหนดรางวัล VALAYA Outstanding Awards</li> </ul>	การนำ VRU CORE Values และ culture มาใช้ในการดำเนินงาน การมอบรางวัล VALAYA Outstanding Awards ด้วยตนเอง
ปลูกฝังเรื่องนวัตกรรม	มุ่งสร้างนวัตกรรม ด้วยการมอบรางวัล VALAYA Outstanding Awards	- ร่วมเป็นคณะกรรมการคัดเลือกนวัตกรรม และมอบรางวัล
ความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาระดับสากลมาใช้</li> <li>- การปรับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบพลิกโฉมมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำเอาเกณฑ์ EdPEx ในการบริหารจัดการทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเป็นแห่งแรกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>- ผู้นำเอาเกณฑ์ OKRs มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> </ul>
การมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคต	มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ ตาม SER-RD Model ภาพที่ 1.1-1 Development For leadership CAT 5.2 ค(4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าร่วมอบรมหลักสูตร Win</li> <li>- สนับสนุนให้ผู้นำทุกระดับเข้าร่วมพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ</li> </ul>
	มุ่งพัฒนาผู้นำในอนาคต ด้วยวิธีการ Coaching ของผู้นำตามลำดับขั้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สอนงาน</li> <li>- ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและความท้าทายกับผู้บริหาร</li> <li>- มอบอำนาจให้รอง อชก.ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ</li> </ul>

### 1.1ค (2) การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูงมีการดำเนินการที่มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดพันธกิจในการดำเนินงาน 4 ด้าน ขั้นตอนที่ 2 การนำพันธกิจมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ ขั้นตอนที่ 4 การติดตามการดำเนินงานทบทวน เมื่อพบการดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ให้นำผลการดำเนินการมาปรับปรุง เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก

กลุ่มของ มรวอ. โดย VEC นำ OKR มาเป็นเครื่องมือหลักในการผลักดันการดำเนินงานให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยกำหนดพันธกิจที่สำคัญตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยด้วยการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่มุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงผลลัพธ์การดำเนินงานในภาพรวมของ มรวอ. ตามตารางที่ 1.1-5

ตารางที่ 1.1-5 การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

แนวทางการปฏิบัติ	การติดตาม/ทบทวน	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
<b>ด้านการจัดการศึกษา</b>			
CAT6. ภาพที่ 6.1-2 และ ตารางที่ 6.1-1	- รายไตรมาส ติดตามโดยคณะกรรมการติดตามและประเมินผลงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ - ติดตามแบบ Real Time Monitoring	นักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชน	ประเทศได้บัณฑิตที่มีมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพมีสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการ วิศวกรสังคม
<b>ด้านวิจัย</b>			
CAT6. ภาพที่ 6.1-2 และ ตารางที่ 6.1-1	- รายไตรมาส ติดตามโดยคณะกรรมการติดตามและประเมินผลงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ - ติดตามแบบ Real Time Monitoring	ชุมชน ผู้ประกอบการ แหล่งทุน ภาครัฐ/เอกชน	มีนวัตกรรมที่ส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมฐานรากและสร้างความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมทั้งภาครัฐและสังคม
<b>ด้านการบริการวิชาการ</b>			
CAT6. ภาพที่ 6.1-2 และ ตารางที่ 6.1-1	- รายไตรมาส ติดตามโดยคณะกรรมการติดตามและประเมินผลงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ - ติดตามแบบ Real Time Monitoring	ประชาชน ชุมชน	มีแหล่งเรียนรู้ที่สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และมีกิจกรรมเพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>			
ส่งเสริมให้มีการพัฒนาการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ด้วยการใช้ EdPEX ITA, SCD, Umultirank, SDGs	- รายไตรมาส ติดตามโดยคณะกรรมการติดตามและประเมินผลงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ - ติดตามแบบ Real Time Monitoring	นักศึกษา บุคลากร ชุมชน	มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เกื้อกูลการเรียนรู้ วิจัย เสริมประสิทธิภาพการทำงาน สร้างนวัตกรรมและคุณภาพชีวิตของชุมชน

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (Governance and Societal Contributions)

### 1.2ก การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

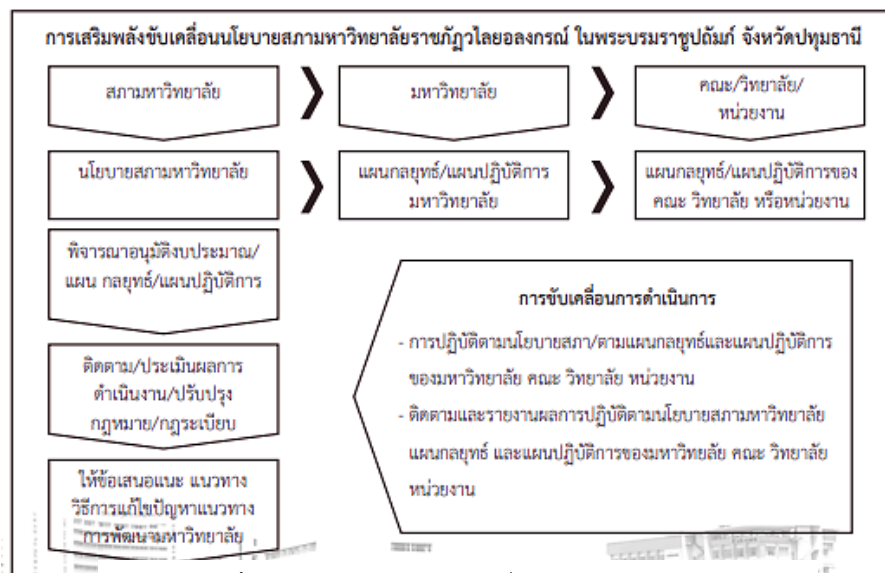
#### 1.2ก(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

มรวอ. กำกับดูแลองค์กรตาม OP1ข(1) โดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยและโดยเฉพาะมีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อการขับเคลื่อนนโยบาย สภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติจึงได้กำหนดกรอบแนวทาง **ภาพที่ 1.2-1** และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย โดยมอบหมายให้คณะกรรมการทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยและ อธก. ด้วยการวิเคราะห์

ตารางที่ 1.2-1 การกำกับดูแลองค์กรด้วย คนก. และ คกก.

คณะกรรมการ	การติดตาม
คนก.สภามหาวิทยาลัยด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ มรวอ.	อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี
คนก.สภามหาวิทยาลัย ด้านการเงินและงบประมาณ	อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี
คนก.สภามหาวิทยาลัย ด้านการบริหารความเสี่ยง	อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี
คกก. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของอธิการบดี	ทุกปี
คกก. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของคณบดี	ทุกปี
คกก.จรรยาบรรณ มรวอ.	ทุกเดือน
คกก.บริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย (ก.บ.พ.)	ทุกเดือน
คกก.บริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.)	ทุกเดือน
คกก.ยุทธศาสตร์และการร้องทุกข์ (ก.อ.ม.)	ตามบันทึกตั้งเรื่อง

ข้อมูลจากเอกสารรายงานผลการประเมิน การปฏิบัติงานต่างๆ รวมถึงการจัดทำแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ และการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างกว้างขวางและเชื่อถือได้ ผลลัพธ์ ภาพที่ 7.4ก-7 นอกจากนี้ สภา มรวอ.มีการแต่งตั้งคนก.และคคก.ในด้านต่างๆ ที่สำคัญเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ตารางที่ 1.2.1



ภาพที่ 1.2-1 การเสริมพลังขับเคลื่อนนโยบายสภา มรวอ.

### 1.2ก(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

การประเมินผลการดำเนินการมรวอ. สภา มรวอ.มีคำสั่งแต่งตั้ง คคก.ติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานของ มรวอ.และคณบดี โดยอาศัยอำนาจของ พ.ร.บ. ม.ราชภัฏ พ.ศ. 2547 ดำเนินการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลงานของ มรวอ. และคณบดี โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน การจัดทำแบบสอบถาม ลงพื้นที่เพื่อตรวจเยี่ยมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสัมภาษณ์ผู้เรียนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก องค์กร เรื่องการบริหารจัดการของ อชก.การประเมินผลการปฏิบัติการของพนักงาน มรวอ.มีประกาศว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มรวอ. พ.ศ.2554 โดยนายกสภา มรวอ.เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของ อชก. อชก.เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของรอง อชก. ผู้ช่วย อชก. คณบดี ผอ.สำนัก/สถาบัน/ศูนย์ และหัวหน้าอื่น เทียบเท่าคณะผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ประเมินพนักงาน มรวอ. นำผลการประเมินมาใช้ประกอบการปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน การมอบหมายงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนและ โอนย้ายตำแหน่งการต่อสัญญาจ้าง ตามประกาศได้ชี้แจงวิธีการดำเนินการต่อสัญญาอย่างชัดเจน และแต่งตั้ง คคก.กลั่นกรอง ผลการประเมินของพนักงานให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ กำหนดมาตรฐานและความเป็นธรรมในการประเมิน จากการประเมินผลได้มีการพิจารณายังไม่ได้สะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเป็น OKRs และได้ ประกาศ มรวอ. ว่าด้วยมาตรฐานภาระงานตามวัตถุประสงค์ของ มรวอ.(OKRs) ปีงบประมาณ 2564

มรวอ.มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย โดยผ่านการประเมินจากคณะกรรมการแต่ ละชุด ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การประเมินครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย จึงมีการ ทบทวนเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้การประเมินครบทุกมิติของมหาวิทยาลัย

จากผลการประเมินผลการดำเนินงานของ ออท.ในปีที่ผ่านมา พบว่า ยังขาดความชัดเจนในเรื่องการนำผลประเมิน การปฏิบัติงานมาใช้ปรับประสิทธิภาพการทำงานให้ชัดเจน ในปี 2564 มรวอ.ได้จัดโครงการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพการบริหารงานของผู้ในระดับสูงเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยมีหน่วยงานสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ คือ 1) การใช้ระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลงานของ ออท.และคณบดี โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จด้วย ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดำเนินการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย ออท. 2) นำผลการ ประเมินและข้อเสนอแนะจากคกก.แจ้งกลับไปยัง ออท.และคณบดี 3) ออท.และคณบดีจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติงานเสนอ คกก.ติดตามฯ และดำเนินการตามแผน 4) คกก.ติดตามฯทำการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่เสนอไว้

## 1.2ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

### 1.2ข(1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ (Legal, Regulatory, and Accreditation Compliance)

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และการรับรองคุณภาพ สภามหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย ด้านการเงิน ด้านความเสี่ยง คณะกรรมการติดตามการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและ คณะ เพื่อทำหน้าที่ กำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามพันธกิจให้เป็นไปอย่างถูกต้อง โดยใช้หลักการบริหาร ความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือควบคุมภายในมหาวิทยาลัย ดังตารางที่ 1.2-2

ตารางที่ 1.2-2 วิธีปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ของ มรวอ.

ประเด็นกฎหมาย	วิธีการปฏิบัติ	ผลลัพธ์
ด้านการจัดการศึกษา ภาพที่ OP1ก-7	การควบคุม กำกับติดตามเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานด้าน การจัดการศึกษา	ทุกหลักสูตรเป็นไปตามมาตรฐาน
ด้านวิจัย ภาพที่ OP1ก-7	การควบคุม กำกับติดตามโดยคณะกรรมการจริยธรรมใน มนุษย์ของมหาวิทยาลัย	งานวิจัยทุกโครงการได้รับการปิดเล่ม สมบูรณ์
ด้านการบริการวิชาการ ภาพที่ OP1ก-7	การดำเนินงานตามขั้นตอนโดยสำนักส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการวิชาการ	คุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ที่ มรวอ.รับผิดชอบ ดีขึ้น
ด้านการบริหารจัดการ ภาพที่ OP1ก-7	- มีการควบคุมการบริหารจัดการด้านการเงินโดยใช้ ระบบ ERP ซึ่งสามารถตรวจสอบกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างทั้ง ระบบได้ - ด้านบุคลากร มีการควบคุมการบริหารจัดการโดย ระบบ E-HRm ซึ่งสามารถใช้งานแผนในการบริหารงานบุคคล	- ระบบการเบิกจ่ายเป็นไปตามระเบียบ การจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายเงิน รายได้ของ มรวอ. - ผู้บริหารวางแผนการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ มรวอ.ใช้ระบบการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ด้วยการจัดตั้ง คกก.ดำเนินการตาม ข้อบังคับสภาว่าด้วยวินัย และการรักษาวินัยสำหรับพนักงานใน มรวอ. พ.ศ.2552 และข้อบังคับสภาว่าด้วยการสอบสวน และพิจารณาทางวินัย พ.ศ.2552 เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบและดำเนินการกรณีที่มีข้อร้องเรียนในเรื่องการดำเนินงานของ บุคลากรใน มรวอ. มีการแต่งตั้งโดย ออท. กำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาการดำเนินการที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม

แก่ทุกฝ่าย โดย คกก.บริหารความเสี่ยงระดับ มรวอ. และคณะอนุกรรมการสภา มรวอ. ด้านบริหารความเสี่ยง ได้วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมองค์กรด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ด้านภัยธรรมชาติ รวมทั้งหมด 24 ประเด็น ผลการวิเคราะห์ ประเมิน โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ที่มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้นไป จำนวน 8 ประเด็น คกก.บริหารความเสี่ยงได้พิจารณา เห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงระดับ มรวอ. มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบดำเนินการกิจกรรมควบคุม เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ของแต่ละความเสี่ยง นอกจากนี้ มรวอ.ได้การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผลการ ดำเนินกิจกรรม แผนบริหารความเสี่ยงต่อ กบ. รับทราบในรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน ผลลัพธ์ภาพที่ 7.4ก-8 ,7.4ก-9

## 1.2ข(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

มหาวิทยาลัยมีการนำเกณฑ์ ITA มาใช้เป็นเครื่องมือประเมินการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยคำนึงถึงการเก็บข้อมูลอย่างรอบด้านและหลากหลายมิติ การกำหนดระเบียบวิธี การประเมินผลที่เป็นไปตามหลักการทางวิชาการ เพื่อให้ผลการประเมินสามารถสะท้อนสุขภาวะขององค์กรในด้าน คุณธรรมและความ โปร่งใสได้อย่างแท้จริง โดยมีการเก็บข้อมูลจาก 3 ส่วน ประกอบไปด้วย ส่วนที่ 1 : แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด IIT โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรภาครัฐทุกระดับ ที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 1 ปี ได้มีโอกาส สะท้อนและแสดงความคิดเห็นต่อคุณธรรม และความโปร่งใสของหน่วยงาน ตนเอง ส่วนที่ 2 : แบบวัดการรับรู้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด EIT โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการหรือผู้ติดต่อ หน่วยงานภาครัฐในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ได้มีโอกาส สะท้อนและแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน ของหน่วยงานภาครัฐ ส่วนที่ 3 : แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด OIT เป็นการตรวจสอบระดับการเปิดเผยข้อมูล ของหน่วยงานภาครัฐที่เผยแพร่ไว้ ทางหน้าเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน โดยมีคณะกรรมการคณะกรรมการดำเนินงานรับการ ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ดำเนินการกำกับติดตามและรายงานผลการ ประเมินในรอบปีงบประมาณ นอกจากนี้ มรวอ.มีการส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทุกกลุ่ม ผลลัพธ์ ภาพที่ 7.4ก-11

## 1.2 ค. การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

### 1.2ค(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

มรวอ. ได้คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม โดยดำเนินงานด้านพันธกิจสัมพันธ์ด้วยการยึดหลักวิถีการ แห่งศาสตร์พระราชาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนาตามโมเดล ภาพที่ 1.2-1



ภาพที่ 1.2-2 VRU Engagement process Model

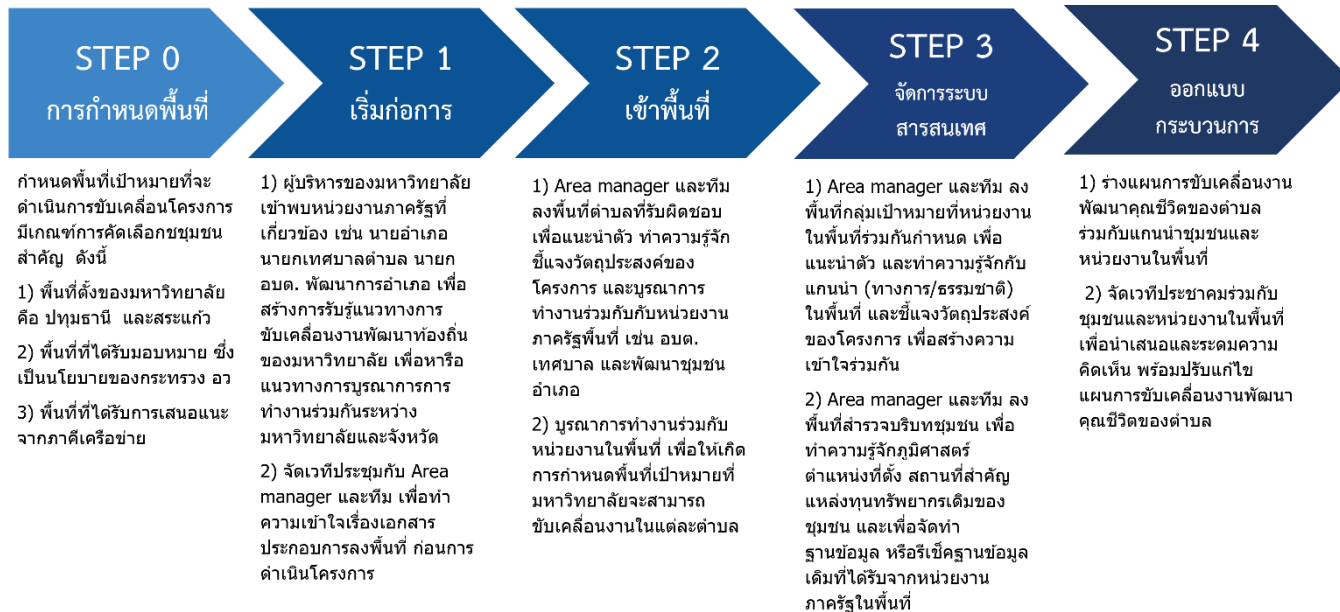
มรวอ. ดำเนินงานบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสนับสนุนให้คณะ สำนักและสถาบันดำเนินการในพื้นที่ จังหวัดปทุมธานีและจังหวัดสระแก้ว โดยให้อาจารย์ที่สังกัดหลักสูตรต่างๆ เป็นผู้ลงไปสำรวจปัญหาของชุมชนและร่วมกับชุมชนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการในการพัฒนาชุมชนต่างๆตามแผนพัฒนาในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่ชุมชนท้องถิ่นจึงได้มีวิธีการเพิ่มเติมเพื่อให้อาจารย์สามารถประยุกต์ใช้ความรู้สู่การพัฒนาชุมชนและผันตัวมาเป็นหมากสำคัญที่พร้อมเดินหน้าแก้ทุกปัญหาของชุมชน มรวอ.จึงเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกที่มีการส่งอาจารย์นักพัฒนาและเปลี่ยนบทบาทอาจารย์ผู้สอนอยู่หน้าห้องเรียนเป็นอาจารย์ Active กลายเป็นผู้จัดการพื้นที่ (Area Manager : AM) รวมทั้งผู้จัดการผลิตภัณฑ์ (Product Manager) ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เพื่อทำหน้าที่ในการประสานความร่วมมือระหว่างความต้องการของประชาชน ภาครัฐ ภาคเอกชน ในพื้นที่ เพื่อนำมาออกแบบโครงการกิจกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์การยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น

การดำเนินงานตามโครงการต่างๆผู้นำระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการทำงานในเชิงพื้นที่โดยนำค่านิยม VALAYA ด้าน A : Activeness คือ ปรับตัวได้ดี พร้อมนำการเปลี่ยนแปลง มาเป็นค่านิยมหลักในการดำเนินงานมีการกำกับติดตามการดำเนินงานโครงการตามยุทธศาสตร์ผ่าน คณะกรรมการผู้บริหาร เพื่อติดตามผลการดำเนินงานการบริหารจัดการเรื่องงบประมาณ การแก้ปัญหาระหว่างการดำเนินงาน ในทุกเดือน นอกจากนี้ มรวอ.ยังคำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีด้านสิ่งแวดล้อมของสังคมรอบข้าง ด้วยการกำหนดให้งานอาคารสถานที่เป็นผู้รับผิดชอบพัฒนาปรับปรุงมรวอ.ให้เป็นพื้นที่มหาวิทยาลัยสีเขียวตามเกณฑ์การประเมิน มีการจัดตั้ง คกก.ดำเนินงานมหาวิทยาลัยสีเขียวทำหน้าที่กำกับติดตามการดำเนินงานตามตัวชี้วัด เพื่อนำสู่การจัดลำดับในช่วงเดือนธันวาคม และนำผลคะแนนของการจัดอันดับในปี 2563 มาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางการปรับปรุง ส่งผลให้การดำเนินการในปี 2564 ดีขึ้น ผลลัพธ์ภาพที่ 7.4ก-12

### 1.2ค(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

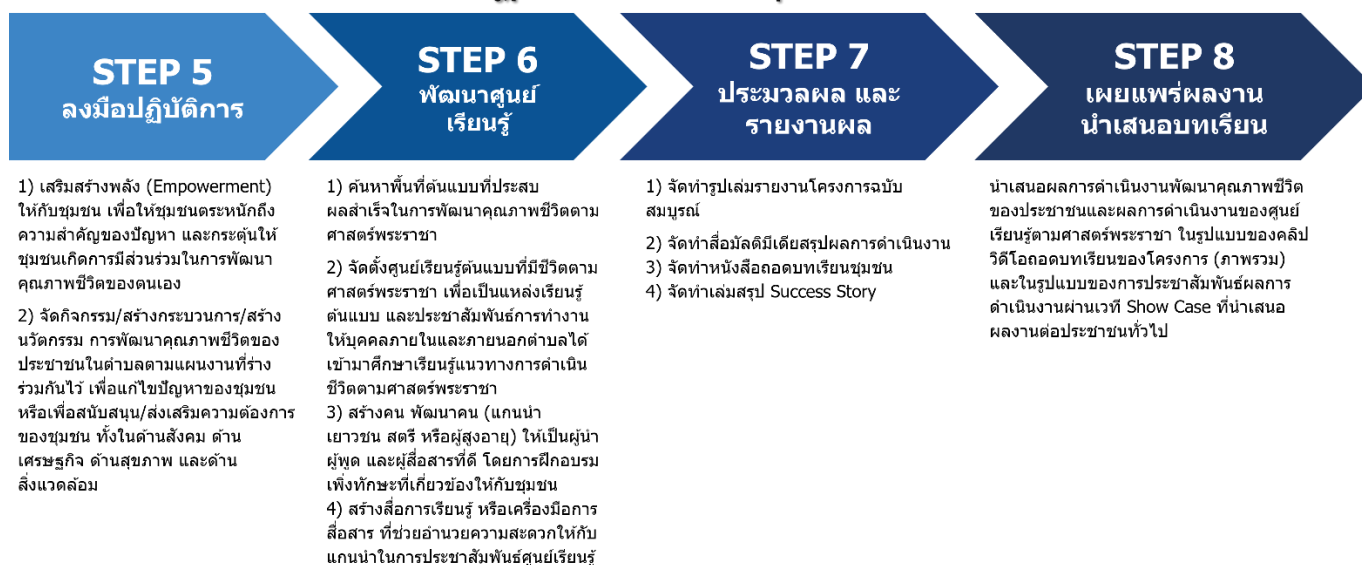
มรวอ. สนับสนุนชุมชนสำคัญและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนจังหวัดปทุมธานี และจังหวัดสระแก้ว โดยใช้กระบวนการบริหารปฏิบัติการพัฒนาชุมชนนวัตกรรม ภาพที่ 1.2-2 และภาพที่ 1.2-3

# กระบวนการบริหารปฏิบัติการพัฒนาชุมชนนวัตกรรม (PHASE 1)



ภาพที่ 1.2-3 กระบวนการบริหารปฏิบัติการพัฒนาชุมชนนวัตกรรม ระยะเวลา 1

# กระบวนการบริหารปฏิบัติการพัฒนาชุมชนนวัตกรรม (PHASE 2)

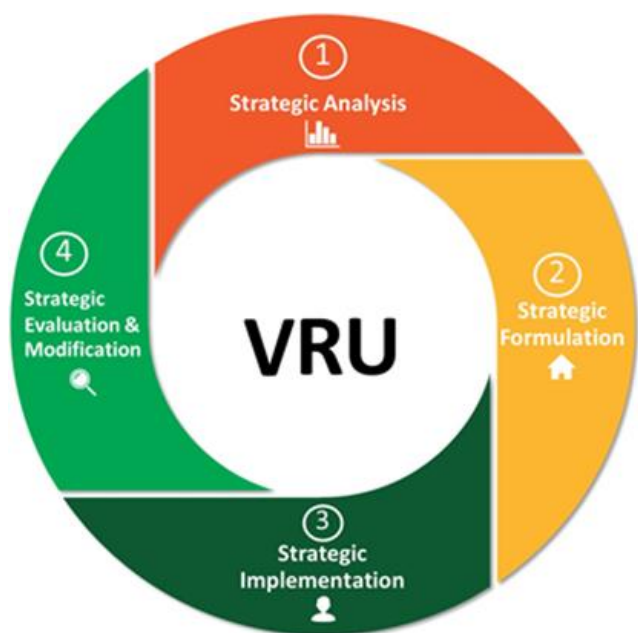


ภาพที่ 1.2-4 กระบวนการบริหารปฏิบัติการพัฒนาชุมชนนวัตกรรม ระยะเวลา 2

มรวอ. มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน ผ่านคณะกรรมการ กบ. เป็นประจำทุกเดือน และรายงานผลการดำเนินงานประจำปีต่อสภา มรวอ. และที่ประชุมที่ประชุมออก.แห่งประเทศไทย โดยในปี พ.ศ. 2564 มรวอ.ได้นำเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาเป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในเรื่องการสร้างคามยั่งยืนให้แก่ท้องถิ่น ผลลัพธ์ภาพที่ 7.4ก-6



## หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)



ภาพที่ 2-1 : โมเดล Strategic Management Model

มรวอ. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดย การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหาร บุคลากร ร่วมกันนำข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญมาวิเคราะห์และ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และได้มีการจัดทำ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว จากนั้น จึงถ่ายทอดแผนปฏิบัติการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ ซึ่ง หน่วยงานภายในมรวอ. ได้นำกลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย ไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ได้มีกระบวนการติดตามและ ประเมินผลสำเร็จและประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดที่สำคัญ เป็นตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ หากเกิดสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มรวอ. จัดเตรียมแนวทางการปรับเปลี่ยนแผนทันต่อสถานการณ์ ดังกล่าว ภายใต้การดำเนินงานตาม Strategic Management Model ภาพที่ 2-1 โดยมีองค์ประกอบ 4

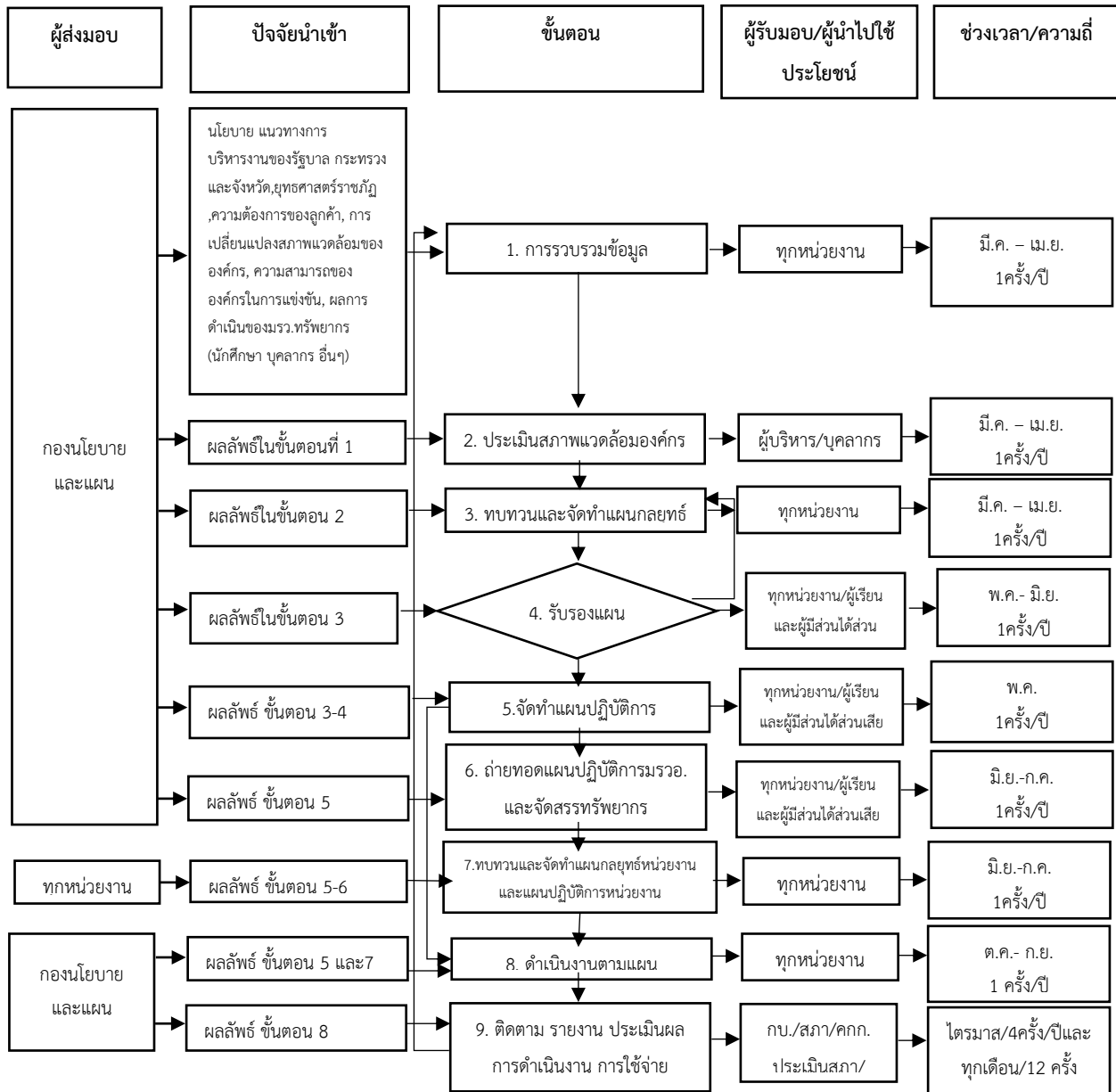
องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) รวบรวมข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) กำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์สู่ การปฏิบัติ (Strategic Implementation) กำหนดโครงการ/กิจกรรม กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการ จัดสรร งบประมาณ ทรัพยากรที่สนับสนุนการบริหารจัดการ และมีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนด 4) การประเมินผล และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Modification) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว และปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

#### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

##### 2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

มรวอ. มีขั้นตอนและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ และกำหนดกรอบระยะเวลา ในการวางแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ตามภาพที่ 2.1-1 ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมข้อมูล ปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอกที่มีผลกระทบต่อ มรวอ. รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียตามภาพที่ OP1ข-2 และขีดความสามารถของบุคลากรตามที่วิเคราะห์ใน CAT5.1 และภาพที่ OP1ก-4 โครงสร้าง องค์กรตามภาพที่ OP1ข-1 ข้อมูลสารสนเทศ มรวอ. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ผลการวิเคราะห์ในเชิงสถิติ สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ภาพ OP2ก-1 , OP2ก-2 โดยใช้ระบบสารสนเทศ เชิงกลยุทธ์ (SIS) ตาม CAT 4.1 ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล



ภาพที่ 2.1-1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ มร.ว.

**ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสภาพแวดล้อมองค์กร** ได้มีการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 นำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม ได้แก่ SWOT Analysis Foresight และ SOAR **ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์** โดยผู้บริหาร บุคลากร เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ได้นำผลการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร ขั้นตอนที่ 2 มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลยุทธ์ รวมทั้งวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่ได้จากการกำหนดใน CAT 1.1ก(1) โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix Analysis และ Scenario Planning ในการกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ของ มร.ว.และจัดทำ(ร่าง)แผนกลยุทธ์มร.ว. ระยะ 5 ปี **ขั้นตอนที่ 4 รับรองแผนกลยุทธ์** เสนอ (ร่าง) แผนกลยุทธ์มร.ว. ตามขั้นตอน 3 เข้าที่ประชุม กบ. เพื่อพิจารณาเห็นชอบ และให้ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม หรือแก้ไขในรายละเอียด อนุมัติ แล้วจึงเสนอ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ มร.ว.

ต่อสภามหาวิทยาลัย **ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแผนปฏิบัติการ** การนำวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่าเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ มรวอ. ระยะ 5 ปี มาจัดทำแผนปฏิบัติการ มรวอ. ประจำปีงบประมาณ โดยกำหนดโครงการหลัก ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน ผู้รายงาน ผู้กำกับติดตาม และระยะเวลาดำเนินงาน และได้จัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรที่สนับสนุนการบริหารจัดการตามโครงการ และการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

**ขั้นตอนที่ 6 ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์** ผู้บริหารมอบหมายความรับผิดชอบการดำเนินงานตามเป้าประสงค์แผนกลยุทธ์ มรวอ. และการดำเนินงานตามโครงการ/แนวทางการดำเนินงาน

**ขั้นตอนที่ 7 ทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน และแผนปฏิบัติการหน่วยงาน** คณะ/หน่วยงานสนับสนุนทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน เสนอร่างแผนกลยุทธ์หน่วยงาน ในที่ประชุม กบ.

**ขั้นตอนที่ 8 ดำเนินงานตามแผน** คณะ/หน่วยงานดำเนินการตาม โครงการ/กิจกรรม ตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ และดำเนินการตามตัวชี้วัดเป้าประสงค์

**ขั้นตอนที่ 9 การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน** มหาวิทยาลัย/ คณะ/หน่วยงาน ติดตามผลดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ มรวอ. โดยติดตามผลการดำเนินโครงการ และผลการเบิกใช้งบประมาณทุกเดือนในระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ (SIS) ตาม CAT4.1 และระบบ ERP โดยจะมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ มรวอ. การรายงานผลการดำเนินโครงการทุกไตรมาส และการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณทุกเดือนให้กับคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดการประชุมติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน เพื่อหามาตรการเร่งรัด หรือปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยข้อมูลจาก ระบบ SIS ตาม CAT4.1 และระบบ ERP

โดยปี 2564 มรวอ. ได้ดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนดังกล่าวซึ่งสอดคล้องกับ Strategic Management Model รวมทั้งการถ่ายทอดขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ได้นำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานต่อไป นอกจากนี้ มรวอ. ได้มีการวางแผนเพื่อพลิกโฉมมหาวิทยาลัย โดยผู้บริหาร และบุคลากร ได้ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่มีผลกระทบต่อ มรวอ. ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมแล้วจึงใช้ข้อมูลดังกล่าว กำหนดแผนพัฒนาความเป็นเลิศ มรวอ. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายการพลิกโฉมที่ชัดเจน และต้องบรรลุผลตามที่ได้วางไว้ในปี 2570 สำหรับโครงการที่สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนแผนในรายปี และพิจารณาจัดสรรงบประมาณด้วย โดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญตามโครงการเร่งด่วนที่ต้องดำเนินงานก่อนเป็นสำคัญ โดยจากการวิเคราะห์หาความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่อาจจะมีโอกาสจะเกิดความเสี่ยงขึ้น เมื่อได้ผลการวิเคราะห์จึงได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ มีการระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ โครงการ/กิจกรรม และส่งผลให้เกิดความเสียหาย การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบต่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์แต่ละปัจจัยมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด จึงได้มีการจัดลำดับปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยต่างกัน โดยจะประเมินใน 2 มิติ คือ มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบ ประเมินทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ แล้วจึงได้การจัดการความเสี่ยง โดยการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลจากการจัดการเป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ กำหนดกิจกรรมการควบคุม และการสื่อสารวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจที่ตรงกัน

นอกจากนี้ได้มีการจัดทำ KPI Template ตามตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติม และเผยแพร่ทำความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด และผู้รายงานผลการดำเนินงานในเรื่องของเกณฑ์การประเมินผล วิธีการจัดเก็บและรายงาน

ผลการประเมินผลเข้าระบบ ERP และระบบ SIS เพื่อให้เกิดการรายงานผลและประเมินผลไปในทิศทางเดียวกัน และเมื่อคณะกรรมการได้ประเมินผลความสำเร็จตัวชี้วัดวิจัยทัศน์แล้ว หากพบว่าไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จะมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปตาม Cat4.1 และ Cat 2.2x ในทันที

### 2.1ก(2) นวัตกรรม (INNOVATION)

มรวอ. มีวิธีการในการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร โดยการรวบรวมข้อมูลจากการติดตามผลการดำเนินงานในระบบ SIS เพื่อทำการวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มตัววัดผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงส่งข้อมูลกลับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับปรุงผลการดำเนินงานตาม Function โดยใช้ LEAN เป็นเครื่องมือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำวิธีการในการปรับปรุง และผลจากการปรับปรุงมาแบ่งปันความรู้ผ่านกระบวนการ KM และ Benchmark เพื่อถอดบทเรียนการดำเนินงานเพื่อบรรลุตัวชี้วัด ตลอดจนการสร้าง Innovation ใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานของ มรวอ. เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งในปี 2564 ได้มีการปรับปรุงขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ตาม **ภาพที่ 2-1** โดยการนำเครื่องมือการมองอนาคต (Foresight) ร่วมกับการใช้เครื่องมือ SWOT Analysis มาทำการวิเคราะห์ คาดการณ์ และอธิบายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งนี้การตัดสินใจเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ มรวอ. ปี 2564 เกิดจากการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างการรับรู้และร่วมคิดวิเคราะห์แบบมีส่วนร่วมโดยผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และตัวแทนจากคณะและหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกันออกแบบอนาคตที่พึงประสงค์ด้วยการสร้างภาพอนาคตของมหาวิทยาลัย และกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligence risk) กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และได้มอบหมายให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

### 2.1ก(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

การกำหนดและวิเคราะห์กลยุทธ์ของ มรวอ. ปี 2564 ได้กำหนดข้อมูลที่จำเป็นต่าง ๆ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก สัญญาณความเสี่ยง และความสามารถของหน่วยงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ตามขั้นตอนที่ 1 และประเมินข้อมูลสภาพแวดล้อมขององค์กร ตามขั้นตอนที่ 2 **ภาพที่ 2.1-1** โดย มรวอ. ได้นำระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ SIS ซึ่งเป็นระบบในการจัดเก็บผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป้าประสงค์ และข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานของมหาวิทยาลัย โดยระบบ SIS จะมีความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในทุก ๆ มิติ ทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญของนโยบายสภามหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และครอบคลุมการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และกระบวนการที่สำคัญ ตาม CAT4.1 **ภาพที่ 4.1-1** และขณะเดียวกันได้มีการนำระบบ ERP มาใช้ควบคู่ระบบ SIS ซึ่งเป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ งบประมาณ การเงิน พัสดุ การจัดทำโครงการ และการรายงานผลการดำเนินงานโครงการ ตามตัวชี้วัดโครงการ นอกจากนี้ยังได้มีการรวบรวมข้อมูลจากระบบ eMENSER หรือ Electronic Monitoring and Evaluation System of National Strategy and Country Reform เป็นระบบสารสนเทศที่ใช้ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานผ่านแผนงาน โครงการหรือการดำเนินการต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศโดยเป็นระบบข้อมูลขนาดใหญ่ที่เชื่อมโยงข้อมูลจากส่วนราชการต่าง ๆ แบบบูรณาการ นอกจากนี้ยังได้มีการรวบรวมข้อมูลของมหาวิทยาลัยจากรายงานผลการดำเนินงาน ผลการตรวจประเมินคุณภาพ ผลการประเมินความพึงพอใจ รวมทั้งข้อมูลข่าวสาร รายงานสถิติต่าง ๆ

จากหน่วยงานภาครัฐ และข้อมูลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อนำมาประกอบการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อตอบสนองความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 2.1-1

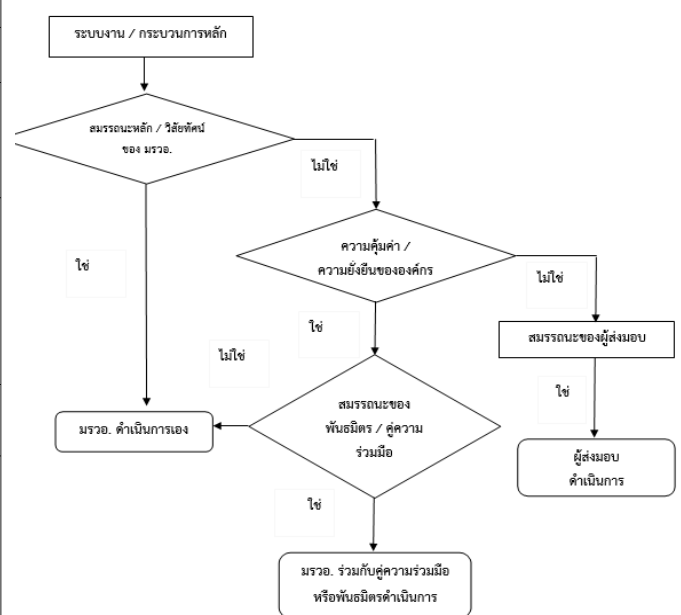
ตารางที่ 2.1-1 วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัย	การรวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล
สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง - จุดอ่อน) - ข้อมูลของมหาวิทยาลัย ผลการดำเนินงาน สมรรถนะหลัก ข้อเสีย ภาพลักษณ์	- ระบบ SIS / ERP / eMENSER - รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของมหาวิทยาลัย - ผลการตรวจประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัย - ผลประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis/SOAR /FORESIGHT - จุดอ่อน และอุปสรรควิเคราะห์สู่ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ - จุดแข็ง และโอกาสวิเคราะห์สู่ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส/อุปสรรค) - ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงภายนอกด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี - ข้อมูลของกลุ่มมหาวิทยาลัย ความเคลื่อนไหว การเติบโต กลยุทธ์ของคู่แข่ง	- รายงานข้อมูล สถิติต่าง ๆ และข่าวสารจากหน่วยงานภาครัฐ - แผนและผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ	
สัญญาณความเสี่ยง	- รายงานข้อมูล สถิติต่าง ๆ และข่าวสารจากหน่วยงานภาครัฐ - รายงานปัญหาอุปสรรคของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ - การรับฟังเสียงลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วิเคราะห์และประเมินผลโดยคณะกรรมการจัดการความเสี่ยง
ความสามารถของหน่วยงานที่น่าผลกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	- ระบบ SIS / ERP - รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของคณะ/หน่วยงาน	วิเคราะห์จากผลลัพธ์ และความสำเร็จในการดำเนินงานแต่ละด้านของหน่วยงาน

#### 2.1ก(4)ระบบงานและสมรรถนะหลัก (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

มรวอ. มีวิธีการตัดสินใจเลือกกระบวนการที่สำคัญ โดยพิจารณาจากหลักสูตรและบริการหลักของ มรวอ. ตามภาพที่ OP1ก-2 และกระบวนการที่สำคัญ ตาม CAT6.1ก(2) นอกจากนี้ มรวอ.ยังได้กำหนดแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากสมรรถนะหลักที่สำคัญของมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความคุ้มค่าและความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งสมรรถนะของพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ โดยมีขั้นตอนการพิจารณาตามภาพที่ 2.1-2

ระบบงาน	กระบวนการทำงาน	การดำเนินการ			
		ม.	คู่ความร่วมมือ	พันธมิตร	ผู้ส่งมอบ
การจัดการเรียนการสอน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ออกแบบจัดการ พัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร</li> <li>รับนักศึกษา</li> <li>การจัดการเรียนการสอน</li> </ul>	✓	✓	✓	
การวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารจัดการงานวิจัยและการพัฒนา</li> <li>การผลิตงานวิจัย</li> <li>จัดสรรทุนวิจัยและนวัตกรรม</li> <li>เผยแพร่ผลงานวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์</li> <li>บ่มเพาะผู้ประกอบการรายใหม่ Startup</li> </ul>	✓	✓	✓	
การบริหารวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการพัฒนาชุมชนนวัตกรรม</li> </ul>	✓	✓	✓	
สนับสนุน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านสารสนเทศ</li> <li>ด้านบุคคล</li> <li>ด้านการเงินและงบประมาณ</li> <li>ด้านระบบปฏิบัติการ</li> </ul>	✓	✓	✓	✓



ภาพที่ 2.1-2 แนวทางการตัดสินใจดำเนินงานของระบบงานที่สำคัญ

## ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

### 2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ(KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

มรวอ. ได้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2560 - 2564 และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดที่สำคัญที่ต้องการให้สำเร็จ ในแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565 - 2569 โดยอาศัยข้อมูลจากการประชุม ของคณะกรรมการดำเนินการตามกฎกระทรวงการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 เพื่อจัดทำรายงานผลการ ประเมินตนเอง ตามตัวชี้วัดศักยภาพองค์กรและผลการดำเนินงานในระบบ UCLAS เพื่อกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้การประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาผลการประเมินตนเองและพบว่า มหาวิทยาลัยมีผลการประเมินที่เป็นเลิศของกลุ่ม พัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชน จึงนำมาสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ มรวอ. โดยอาศัยข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย มาทำการวิเคราะห์ คาดการณ์ และอธิบายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งนี้ข้อมูลวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดที่สำคัญสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 2.1-2

### 2.1ข (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVE Considerations)

มรวอ. ได้มีการพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อให้ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายโดยการนำ ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามภาพที่ OP1ข-2 : ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน มาทำการวิเคราะห์ คาดการณ์ และอธิบายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยคณะกรรมการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ ได้มีการทบทวนแนว ทางการดำเนินงาน และทำการปรับปรุงวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยนำข้อมูลความ ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ตาม ภาพที่ OP2ข-1 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของ มรวอ.ตาม ภาพที่ OP1ก-3 และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาพที่ OP1ข-2 มาเป็นปัจจัยในการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังตารางที่ 2.1-2

ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความสมดุลต่อความต้องการที่หลากหลายเนื่องจากข้อจำกัด ด้านทรัพยากรดังนั้นจึงได้มีการกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการที่เป็นการสร้างผลลัพธ์ (Outcome) และมีความ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ และการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหาร จัดการมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีการสร้างความสมดุลของกรอบการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยกำหนดไว้ 5 ปีงบประมาณ และมีการ กำหนดค่าเป้าหมายให้อยู่บนศักยภาพของ มรวอ. และมีความท้าทายต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ รวมทั้งมีการถ่ายทอดสู่การ ปฏิบัติในระดับคณะ และการกำกับติดตามการดำเนินงานของคณะเป็นระยะ

ตารางที่ 2.1-2 ตารางวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	เป้าประสงค์	บริบทเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายความสำเร็จ (ปีงบประมาณ)					ความถี่	การรายงานผล	ผลลัพธ์	แผนปฏิบัติการที่สำคัญ (S:Short term L: Long term)
				2565	2566	2567	2568	2569				
1. ยกระดับคุณภาพการศึกษา ยกระดับคุณภาพบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพของบัณฑิตเป็นผู้ประกอบการและวิศวกรสังคมในการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม	1.1 บัณฑิตเป็นผู้รอบรู้ มีมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ มีสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการ วิศวกรสังคม เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม	- SA2 - SA4 - SA3 - SC1 - SC3 - SC4 - SC5 - SO1	1.1.1 จำนวนวิศวกรสังคม ผู้ประกอบการใหม่ฝึกหัด (Startup) ที่เกิดจากการบ่มเพาะของมหาวิทยาลัย	195	245	295	345	395	Q	H,Y	7.5ข	1. แผนยุทธศาสตร์รวม. ระยะ 20 ปี 2. แผนพัฒนาความเป็นเลิศรวม. 3. แผนกลยุทธ์รวม. 5 ปี 4. แผนปฏิบัติการรวม. 1 ปี (S) 5. แผนบริหารความเสี่ยง (S)
			1.1.1.1 วิศวกรสังคม	5	5	5	5	5	Q	H,Y	7.5ข	
			1.1.1.2 ผู้ประกอบการใหม่ฝึกหัด (Startup)	10	12	14	16	18	Q	H,Y	7.5ข	
			1.1.2 จำนวนชุมชนที่นักศึกษาและบุคลากรประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานจริงแก้ไขปัญหาและการพัฒนาชุมชนในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม	> 4.00	> 4.00	> 4.00	> 4.00	> 4.00	Y	H,Y	7.5ข	
2. สนับสนุนการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก สนับสนุนให้สร้างความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมทั้งภาครัฐและสังคมเมืองและชุมชนท้องถิ่นเกิดการพัฒนารวมอย่างสมดุล	2.1 ผลงานวิจัยและนวัตกรรมสามารถส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมฐานราก มีความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมทั้งภาครัฐและสังคมเมืองและชุมชนท้องถิ่นเกิดการพัฒนารวมอย่างสมดุล	- SA1 - SC6 - SC7 - SO2 - SO3	2.1.1 จำนวนผลงานวิจัยที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในชุมชนและเชิงพาณิชย์	8	9	10	11	12	Q	H,Y	7.5ข	1. แผนยุทธศาสตร์รวม.ระยะ 20 ปี 2. แผนพัฒนาความเป็นเลิศรวม.5 ปี 3. แผนปฏิบัติการรวม. 1 ปี(S) 4. แผนบริหารความเสี่ยง (S)
			2.1.2 จำนวนผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ การพัฒนาเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการบริการและการท่องเที่ยว ด้านการเกษตรและอาหาร ด้านการส่งเสริมสุขภาพและสิ่งแวดล้อมที่มีการจดทะเบียนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	8	9	10	11	12	Q	H,Y	7.5ข	
			2.1.3 จำนวนนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนในการแก้ไขปัญหาชุมชน	50	60	70	80	90	Q	H,Y	7.5ข	
3. สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่รวมทั้งสืบสานและถ่ายทอดโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ประชาชนในพื้นที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีและร่วมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอนุรักษ์และฟื้นฟูมรดกวัฒนธรรม ต่อยอดสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์	3.1 เกิดความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่รวมทั้งสืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอนุรักษ์และฟื้นฟูมรดกวัฒนธรรมต่อยอดสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ประชาชนในพื้นที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี	- SA4 - SC7 - SO4	3.1.1 จำนวนชุมชนที่มีศักยภาพจัดการตนเอง	3	3	4	4	5	Q	Y	7.5ข	1. แผนยุทธศาสตร์รวม. ระยะ 20 ปี 2. แผนพัฒนาความเป็นเลิศรวม. 3. แผนกลยุทธ์รวม. 5 ปี 4. แผนปฏิบัติการรวม. 1 ปี(S) 5. แผนบริหารความเสี่ยง (S)
			3.1.2 จำนวนแนวปฏิบัติ/นวัตกรรมที่นำไปใช้ในการพัฒนา มหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่	8	10	12	14	16	Q	H,Y	7.5ข	
			3.1.3 จำนวนโรงเรียนเครือข่ายที่มีแผนและกิจกรรมในการยกระดับการจัดการเรียนรู้ที่มีความเป็นเลิศ	30	35	40	45	50	Q	H,Y	7.5ข	

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

### 2.2ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

#### 2.2ก(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)

แผนระยะยาวที่สำคัญ ได้แก่ 1) แผนยุทธศาสตร์มรวอ. ระยะ 20 ปี 2) แผนพัฒนาความเป็นเลิศ มรวอ. พ.ศ. 2566 -2570 3) แผนกลยุทธ์มรวอ. พ.ศ. 2565 -2569 4) แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (2561-2565) **แผนระยะสั้นที่สำคัญ** ได้แก่ 1) แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2565 2) แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2565 3) แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565

ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้มีการนำเป้าหมาย(Goals) ของแผนระยะยาวที่สำคัญ และแผนระยะสั้นที่สำคัญ มาใช้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ยกย่องคุณภาพบัณฑิตและพัฒนาขีดความสามารถ ของบัณฑิตเป็นผู้ประกอบการและวิศวกรสังคมในการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม 2) เพื่อสนับสนุนการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก สนับสนุนให้สร้างความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมทั้งภาครัฐและสังคมเมืองและชุมชนท้องถิ่นเกิดการพัฒนารวมอย่างสมดุล 3) เพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น สู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่รวมทั้งสืบสานและถ่ายทอดโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริประชาชนในพื้นที่ที่มีคุณภาพ ชีวิตที่ดีและร่วมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอนุรักษ์และฟื้นฟูมรดกวัฒนธรรม ต่อยอดสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ 4) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

มรวอ.มีวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยคณะกรรมการร่างแผนยุทธศาสตร์ มรวอ. มีการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ 1 - 4 **ภาพที่ 2.1-1** และตามโมเดล Strategic Model **ภาพที่ 2.1** โดยมีการนำเป้าประสงค์จากแผนกลยุทธ์ มรวอ. ระยะ 5 ปี ถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการมรวอ.ประจำปีงบประมาณ โดยกำหนดเป็นโครงการหลัก ตัวชี้วัด กิจกรรม แนวทางการดำเนินงาน งบประมาณ ผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการมีการแบ่งความรับผิดชอบตามค่าเป้าหมายการดำเนินงานให้กับคณะและหน่วยงาน ได้มีการเสนอแผนปฏิบัติการให้กับ กบ. พิจารณามติเห็นชอบและประกาศใช้แผนปฏิบัติการ มรวอ. เมื่อสิ้นสุดการดำเนินโครงการ คณะและหน่วยงานต้องรายงานผลการดำเนินโครงการและรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณเข้าระบบ ERP คกก.ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนประเมินผลสำเร็จของโครงการจากตัวชี้วัดโครงการและมีการสรุปผลการดำเนินโครงการ ทุกไตรมาส และสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณทุกเดือน เสนอให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นและได้รับการติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายจากอนุกรรมการด้านการเงิน และงบประมาณ สำหรับขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยสามารถแสดงดัง**ตารางที่ 2.2-1**

ตารางที่ 2.2-1 วิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการ

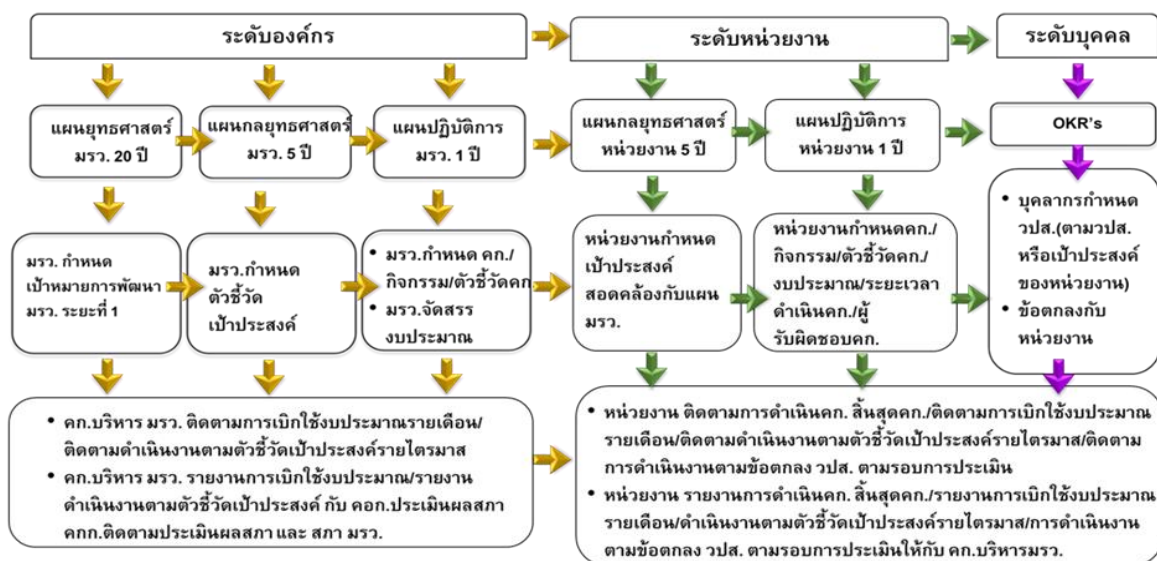
ขั้นตอน	วิธีการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์	ระยะเวลา
1.การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis)	- รวบรวมข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ความเสี่ยง และวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อองค์กร	- ระบบ SIS / ERP / eMENSUR - SWOT Analysis - SOAR , Foresight	- ผลการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร - ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ - ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ต.ค.-ธ.ค.
2. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)	- วิเคราะห์ข้อมูลจากบริบทเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์	- TOWS Matrix Analysis - Scenario Planning	- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ - เป้าประสงค์ - ยุทธศาสตร์ - กลยุทธ์	ม.ค.



ขั้นตอน	วิธีการ	เครื่องมือ	ผลลัพธ์	ระยะเวลา
3.การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)	- กำหนดโครงการ/กิจกรรม/ผู้รับผิดชอบ - จัดสรรงบประมาณ และทรัพยากร	- หลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ	- โครงการ/กิจกรรม - ผู้รับผิดชอบดำเนินการ - งบประมาณ - ทรัพยากร	ก.พ.-เม.ย.
4 การประเมินผลและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Modification)	- ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย - ติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณ - ปรับเปลี่ยน / ยุติแผนการดำเนินงาน	- ระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ SIS ตาม CAT. 4.1 - ระบบ ERP	- ผลการดำเนินงานตามแผนที่สำคัญ - ผลการดำเนินโครงการ - ผลการเบิกใช้งบประมาณ	Real-time

## 2.2ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (ACTION PLAN Implementation)

มรวอ. มีวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) ที่สำคัญใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร (มหาวิทยาลัย) ระดับหน่วยงาน (คณะ/หน่วยงาน) และระดับบุคคล ทั้งนี้การกำหนดเป้าประสงค์ระดับองค์กรจะถูกบรรจุในแผนปฏิบัติการที่สำคัญในระยะสั้นและระยะยาว ตามหัวข้อ 2.2.ก(1) โดยคณะ/หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องนำเป้าประสงค์ระดับองค์กรไปกำหนดเป็นเป้าประสงค์ระดับหน่วยงาน จากนั้นจึงกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคลให้สอดคล้องกับภาระงานตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ของมหาวิทยาลัยและคณะ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ทั้งนี้ มรวอ. มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน มีการติดตามผลการเบิกใช้งบประมาณ ด้วยระบบ Real Time Monitoring จากคณะกรรมการบริหารมรวอ. และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามภาพที่ 2.2- 1 นอกจากนี้ มรวอ. ยังได้กำหนดแนวทางให้ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ ภาพที่ OP1ข-4 ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ พร้อมทั้งสื่อสารให้รับทราบรายละเอียดสำคัญของแผนและโครงการสำคัญต่างๆ ผ่านการให้ข้อคิดเห็นผ่านช่องทางต่างๆ อาทิเช่น Town Hall Meeting สื่อออนไลน์ เว็บไซต์ โดยยึดหลักการมีบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ



ภาพที่ 2.2- 1 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่หน่วยงานภายใน มรวอ.

## 2.2 ก(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

มรวอ.ได้มีการปรับเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ด้วยการนำข้อมูลสถิติ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ SIS ใช้ประกอบการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ในการดำเนินงานของ มรวอ. ได้แก่ งบบุคลากร งบด้านทรัพยากรสารสนเทศ ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอน งบประมาณในการพัฒนานักศึกษารวมถึงงบประมาณด้านอื่นๆ ที่สนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจ โครงการต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการ ของ มรวอ. อย่างเพียงพอและทั่วถึง โดยได้กำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรในการดำเนินเพื่อขจัดความเสี่ยงตามแผนความเสี่ยงของ มรวอ. ได้แก่ แนวโน้มของจำนวนนักศึกษาที่มีจำนวนลดลง มรวอ.ได้ดำเนินการในการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความน่าสนใจและเป็นที่ต้องการของผู้เรียน การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาโดยการเพิ่มพื้นที่การเรียนรู้ Learning Space ที่เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุมกลุ่มย่อย และการค้นคว้าสำหรับนักศึกษาที่สามารถให้บริการตามความต้องการของนักศึกษา รวมไปถึงการให้บริการด้านอินเทอร์เน็ตและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยการกำหนดเกณฑ์จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเกิดจาก การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน กนผ. และผู้บริหาร ที่ร่วมกำหนดเกณฑ์และวิธีการเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณและจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน ในปี 2564 มรวอ. ได้กำหนดการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้แก่ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัยนวัตกรรมและบริการวิชาการ และด้านบริหารจัดการ โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดวิธีการในการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของ มรวอ. ดังนี้ ด้านการจัดการเรียนการสอนได้จัดสรรงบประมาณร้อยละ 5 สำหรับการดำเนินการพัฒนาพื้นที่สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน การจัดหาทรัพยากรสำหรับสนับสนุนการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมให้กับนักศึกษา บุคลากร มรวอ. รวมถึงบุคคลภายนอกที่มารับบริการ มรวอ. และในด้านเดียวกันนี้ มรวอ. จัดสรรงบประมาณร้อยละ 2 เข้ากองทุนพัฒนาอาจารย์ และกองทุนพัฒนานักศึกษา เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์และนักศึกษา ด้านการวิจัยนวัตกรรมและบริการวิชาการมรวอ.ได้จัดสรรงบประมาณร้อยละ 2 เข้ากองทุนวิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนงานวิจัยและสร้างนวัตกรรม การบริการวิชาการที่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่ ส่วนในด้านบริหารจัดการ มรวอ.จัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นงานประจำได้แก่ งบประมาณบุคลากร งบประมาณการพัฒนาสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการ มรวอ. อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดสรรงบประมาณดังกล่าว มรวอ. ได้คำนึงถึงความเสี่ยงของงบประมาณ โดยการประมาณการรายได้จากการจัดการศึกษาไว้เพียงร้อยละ 80 เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่อาจสร้างผลกระทบการจัดเก็บเงินรายได้ของ มรวอ. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงินของ มรวอ. ได้นำเสนอรายงานการเงินประกอบด้วย ข้อมูลสรุปสถานะการเงินของมหาวิทยาลัย สรุปเงินรายได้สะสม รายละเอียดงบประมาณที่จัดสรรจากเงินรายได้สะสม รายงานผลการจัดเก็บรายได้และการดำเนินภารกิจรายได้อื่น ๆ งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน ต่อสภามหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกเดือน รวมถึงการรายงานการจัดเก็บเงินรายได้ และรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณ เสนอต่อคณะกรรมการด้านการเงินและงบประมาณเป็นรายไตรมาส และนำเสนอต่อ กบ. เป็นประจำทุกเดือน หากพบว่า มรวอ. มีแผนด้านการเงินมีความเสี่ยง มรวอ.จะดำเนินการจัดทำรายงานเสนอต่อ กบ. เพื่อจัดทำความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และขอคำปรึกษาจากคณะกรรมการการเงินและงบประมาณต่อไป

## 2.2.ก(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

มรวอ. ได้มีการวางแผนบุคลากรที่สำคัญเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของ มรวอ.บรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงความท้าทายด้านบุคลากรที่จะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์อัตรากำลัง และขีดความสามารถของบุคลากร ตาม CAT 5.1 ก(1) ทั้งนี้จากรายงานผลลัพธ์การดำเนินงานด้านบุคลากร ปีการศึกษา 2563 พบว่า ผลลัพธ์ภาพที่ 7.3ก-1 ร้อยละของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ของ มรวอ.มีจำนวนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ยังเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับร้อยละของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกของ มรภ.สวนสุนันทา ดังนั้นปี 2564 คคก.ร่างแผนยุทธศาสตร์ จึงได้ร่วมกับงานบริหารบุคคล และงานพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ ทบทวนแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2561-2565 และกำหนดแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ปีงบประมาณ 2565 โดยมรวอ. ได้มีการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง และสมรรถนะของบุคลากรของ มรวอ. รวมทั้งการกำหนดแผนงาน/โครงการสำหรับการพัฒนาในระยะยาว และรายปี โดยแสดงได้ดังตารางที่ 2.2-2

ตารางที่ 2.2-2 แผนด้านบุคลากรที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล	แผนงาน /โครงการ	
		แผนระยะยาว	แผนระยะสั้น
1) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับคุณภาพบัณฑิตและพัฒนาขีดความสามารถของบัณฑิตเป็นผู้ประกอบการและวิศวกรสังคมในการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม	- คุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากร - ทักษะด้านภาษา - ทักษะการจัดการเรียนการสอนสู่การเป็นอาจารย์มืออาชีพ	- สนับสนุนทุนการศึกษาต่อปริญญาเอกตามแผนการพัฒนาอาจารย์ - พัฒนาอาจารย์ด้านภาษาให้มีความพร้อมในการศึกษาต่อระดับปริญญาเอก - สร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยภายในและภายนอกประเทศ - พัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการทำผลงานวิชาการ - พัฒนามาตรการจูงใจในการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ - พัฒนาระบบการส่งเสริมการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ - สร้างทีมงานให้เป็นทีมงานมืออาชีพ	- โครงการพัฒนาคุณวุฒิอาจารย์ที่สูงขึ้น - โครงการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น - โครงการพัฒนาศักยภาพอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ
2) เพื่อสนับสนุนการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก สนับสนุนให้สร้างความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมทั้งภาครัฐและสังคมเมืองและชุมชนท้องถิ่นเกิดการพัฒนาย่างสมดุล	- ความรู้ และทักษะในการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา ความเหลื่อมล้ำ เสริมพลังทางสังคม	- พัฒนาศมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มต่างๆ ให้มีสมรรถนะหลักการทำงานที่สูงขึ้น - โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	- กิจกรรมพัฒนาศักยภาพนักวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่ - การพัฒนาศักยภาพนักวิจัยสู่การขอรับความคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยวิธีการโค้ชและระบบพี่เลี้ยง - การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดแสดงผลงานที่ใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์งานทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยฯ
3) เพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น สู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่รวมทั้งสืบสานและถ่ายทอดโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริประชาชนในพื้นที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีและร่วมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์และฟื้นฟูมรดกวัฒนธรรม ต่อยอดสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์	- ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเชิงพื้นที่	- พัฒนาศมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มต่างๆ ให้มีสมรรถนะหลักการทำงานที่สูงขึ้น - โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	- กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพนักพันธกิจสัมพันธ์ (Upskill-AM) - กิจกรรมจัดเวทีนำเสนอบทเรียนและข้อเสนอเชิงนโยบาย
4) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ และ พัฒนาระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	การสร้างคุณภาพคนและความจงรักภักดีต่อองค์กร	- จัดโครงการ และจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรตามผลการสำรวจสภาพการความจำเป็นของปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร	- โครงการพัฒนาศักยภาพอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ - โครงการมหาวิทยาลัยแห่งความสุข

## 2.2ก(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) และ 2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

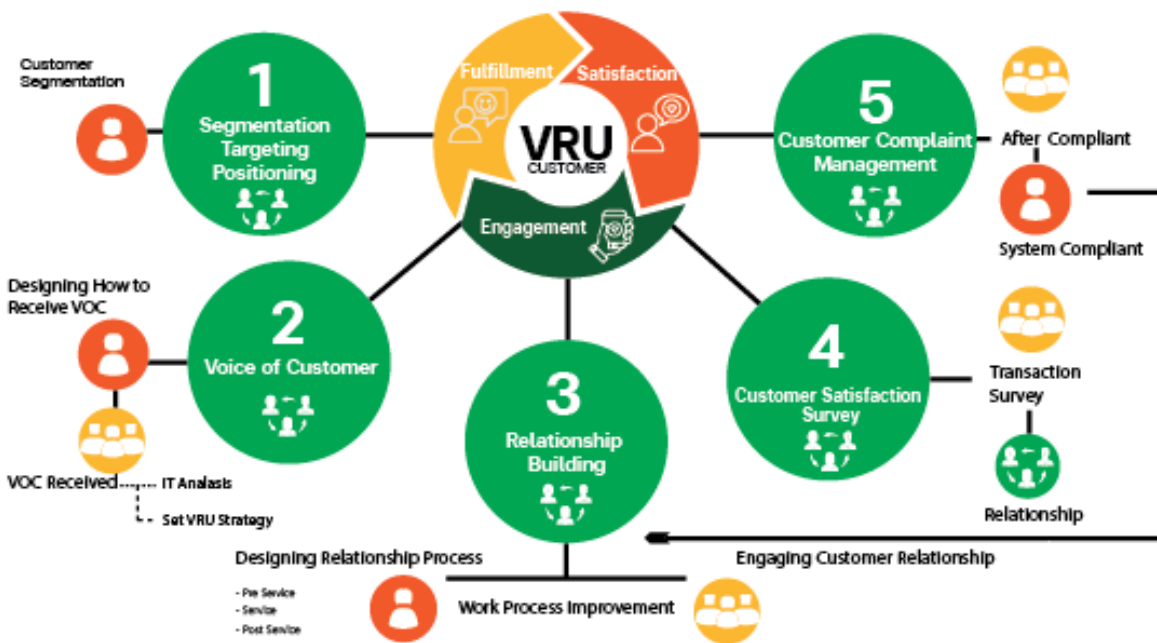
มรวอ.มีวิธีการทำให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรดำเนินการสอดคล้องไปแนวทางเดียวกัน โดยการนำระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ SIS ตาม CAT.4.1ก(1) มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัววัดผลที่สำคัญ ของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้คณะกรรมการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ ได้มีการทบทวนและกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการที่สำคัญจำนวนทั้งสิ้น 14 ตัวชี้วัด ตามตารางที่ 2.1-2 นอกจากนี้แผนปฏิบัติการที่สำคัญอื่น ๆ ทั้งแผนปฏิบัติงาน แผนบุคลากร แผนกลยุทธ์ทางการเงิน และแผนการจัดการความเสี่ยง ได้มีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญของแผนปฏิบัติการระยะสั้นทั้งหมด โดยวัดผลจาก ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการที่สำคัญไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80

## 2.2 ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

มรวอ. มีการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะต้องปรับเปลี่ยนแผนในสถานการณ์ทั่วไปหรือผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน เช่น การดำเนินตามตัวชี้วัดไม่เป็นเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดตาม ตาม CAT4.1(ค) และตาม ภาพที่ OP2ก-2 และสถานการณ์ไม่คาดคิด/สถานการณ์บังคับ เช่น การเกิดอุบัติเหตุ ภัยพิบัติ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์จึงได้มีการกำหนดรูปแบบและวิธีการในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้ กรณีที่ 1 สถานการณ์ทั่วไป (ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน เช่น การดำเนินตามตัวชี้วัดไม่เป็นเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด) มีขั้นตอนการดำเนินงานได้แก่ 1) คณะกรรมการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ประชุมและกำกับติดตามการดำเนินงานรายเดือน เพื่อติดตามและเสนอแนะแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ ในรอบปีงบประมาณ 2) คณะกรรมการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์รายงานผลการติดตามต่อที่ประชุม กบ. เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ทั้งนี้มีการประเมินความสำเร็จในการปรับแผนจากการดำเนินงานได้ตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีการติดตามโดย ระบบ ERP และ SIS มีการรายงานผลรายไตรมาส และมีผู้รับผิดชอบหลัก คือ คณะกรรมการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และกองนโยบายและแผน สำหรับกรณีที่ 2 สถานการณ์ไม่คาดคิด/สถานการณ์บังคับ เช่น การเกิดอุบัติเหตุและสถานการณ์โรคระบาดอื่นๆ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่ 1) กองนโยบายและแผนรวบรวมข้อมูลและรายงานข้อมูลสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทันทีที่เกิดเหตุไม่คาดคิด 2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณาและกำหนดวิธีการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน/ปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ และ 3) กองนโยบายและแผนรายงานผลความก้าวหน้าต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นระยะ สำหรับการประเมินความสำเร็จในการปรับแผน ประเมินจากการดำเนินงานได้ตามแผนการปรับเปลี่ยน / การยุติแผนกรณีที่มีข้อจำกัดไม่สามารถดำเนินการต่อได้ โดยใช้ ระบบ ERP และ SIS ซึ่งจะมีการรายงานผลทันที และมีผู้รับผิดชอบหลักคือกองนโยบายและแผน

### หมวดที่ 3 ลูกค้า (Customers)

มรวอ. มีการดำเนินการตาม VRU Customer Model โดยเป็นโมเดลที่ปรับปรุงมาจากโมเดลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2563 เนื่องจากในการดำเนินงานตามโมเดลเดิมพบว่า ยังมีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับหมวดอื่น ๆ เช่น ยังไม่เชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปวางแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และจากการดำเนินงานในปีการศึกษา 2563 ได้ผลลัพธ์คือ ไม่มีการนำสารสนเทศมาใช้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล เพื่อนำไปสนับสนุนการให้บริการกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น จึงส่งผลให้ในปีการศึกษา 2564 มีการปรับปรุง VRU Customer Model และพัฒนา VRU Customer Experience Journey ให้ตอบสนองต่อการนำสารสนเทศไปใช้งานกับทุกระบวนการภายใต้การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยด้วยการดูแลเอาใจใส่และคำนึงถึงเสียงของลูกค้าเป็นสำคัญตามหลักการและค่านิยมที่ผู้บริหารและบุคลากรยึดมั่นร่วมกัน ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มให้มากที่สุด คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ได้ร่วมกันปรับปรุง VRU Customer Model และพัฒนา VRU Customer Experience Journey และได้กำหนดลูกค้าออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจัดการศึกษา 2) ด้านการวิจัย และ 3) ด้านการบริการวิชาการ ภาพที่ OP1ข-2 และกำหนดเป็นวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ตามภาพที่ 3.1-1 และภาพที่ 3.1-2 ซึ่งทำให้ มรวอ. เข้าใจความคาดหวัง/ความต้องการที่สามารถสรรหาหลักสูตรและบริการ เพื่อนำไปสู่การตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าที่มีประสิทธิผลได้

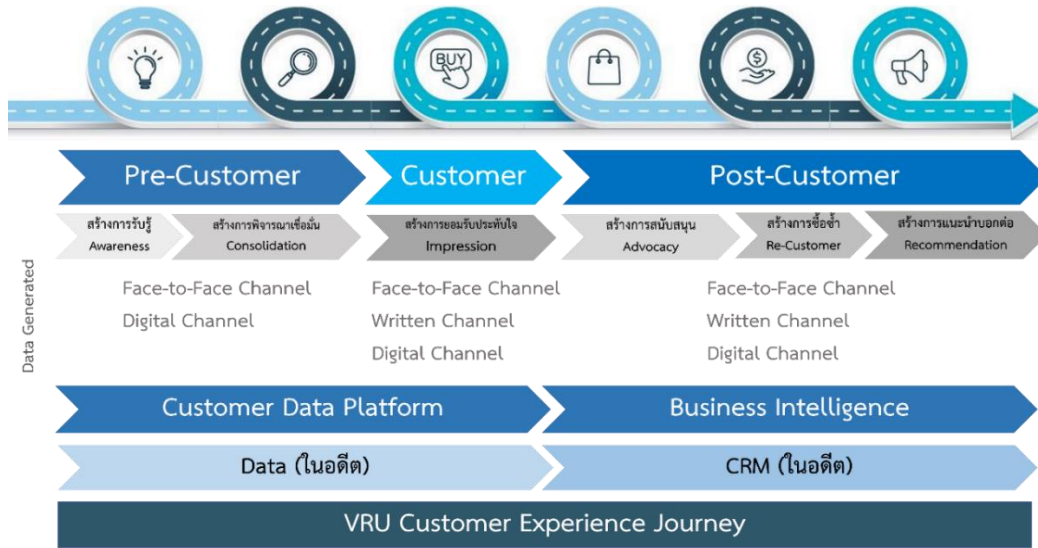


ภาพที่ 3.1-1 VRU Customer Model

#### 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)

มรวอ. มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการรับฟังลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยดำเนินการตาม VRU-VOC ภาพที่ 3.1-3 VRU Customer Model ภาพที่ 3.1-1 และ VRU Customer Experience Journey ภาพที่ 3.1-2 ซึ่งถ่ายทอดให้กับทุกหน่วยงานได้นำไปปฏิบัติ ด้วยวิธีการประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและจัดตั้งเป็น คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งมีตัวแทนของหน่วยงานต่างๆ เป็นกรรมการ โดยเลือกใช้ช่องทางและวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้า 3 ช่องทาง คือ FWD ตารางที่ 3.1-1 ที่เข้าถึงวงจรชีวิตการเป็นลูกค้าทุก

ผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งลูกค้าในอนาคต ลูกค้าคู่แข่ง ลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าในอดีต ข้อมูลที่ได้จากการรับฟังลูกค้าจะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้สารสนเทศ สรุปรายงาน นำเสนอเข้าที่ประชุม คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อพิจารณา ทบทวนและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนางานตามผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า หลังจากนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนปฏิบัติงานและการปรับปรุงกระบวนการไปถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน และเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา หน่วยงานที่รับผิดชอบ ดำเนินการรับฟังเสียงด้านความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ เพื่อติดตามคุณภาพการให้บริการและนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตลอดจนนำมาทบทวนประสิทธิภาพของกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าต่อไป



ภาพที่ 3.1-2 VRU Customer Experience Journey



ภาพที่ 3.1-3 VRU-VOC

### 3.1ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other CUSTOMERS)

#### 3.1ก(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Students and Other CUSTOMERS)

การออกแบบหลักสูตรและบริการของ มรวอ. ตามผลิตภัณฑ์และบริการนั้น ภาพที่ OP1ก-2 ได้คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ภาพที่ OP1ข-2 โดย มรวอ. มี คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์และหน่วยงานให้บริการเป็นผู้สำรวจและรวบรวมข้อมูลความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่มตามผลิตภัณฑ์และบริการหลักของมหาวิทยาลัย คือ ด้านการจัดการศึกษา (สสว./บว.) ด้านการวิจัย (สวพ.) และด้านการบริการวิชาการ (สสร./รร.สาธิต) ทำหน้าที่ในการตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลเสียงของลูกค้าในช่องทาง ตามภาพที่ 3.1-2 ได้แก่

(1) Face-to-face Channel เช่น การกำหนดให้มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยของลูกค้าย่อยในแต่ละปี การจัดการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพบปะลูกค้าย่อยของผู้บริหาร (2) Written Channel เช่น การเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้ยื่นข้อเสนอแนะหรือข้อร้องเรียนต่างๆ ผ่านทางกล่องรับฟังความคิดเห็น การยื่นจดหมาย หนังสือราชการ หรือบันทึกข้อความ และ (3) Digital Channel เช่น Facebook Line Open Chat และ QR Code ที่ได้กำหนดร่วมกันเป็นแผนการทำงานในแต่ละปี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รวดเร็วนำไปสู่การพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาด้านหลักสูตรและบริการ มรวอ. มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการรับฟังลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน จากการดำเนินงานปีการศึกษา 2563 คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ ได้มีการติดตามและประเมินผล ประชุมทบทวนประสิทธิผลของกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลและข้อเสนอแนะมาเป็นสารสนเทศประกอบการทบทวนและปรับปรุง โดยในปีการศึกษา 2564 มรวอ. ได้ปรับเปลี่ยนช่องทางการรับฟังเสียงลูกค้าใน Digital Channel ให้สามารถโต้ตอบกับลูกค้าได้อย่างอัตโนมัติและทันท่วงที โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ AI ที่เรียกว่า Messenger chatbot ซึ่งการปรับเปลี่ยนช่องทางครั้งนี้ ได้มาจากเสียงของลูกค้าที่สะท้อนถึงความต้องการในการได้รับข้อมูลการตอบกลับแบบอัตโนมัติโดยจะสอบถามข้อมูลในเวลาใดก็ได้ ทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงทีตามระยะเวลาที่กำหนด อันจะนำไปสู่การสร้างการยอมรับและความประทับใจของลูกค้า

### 3.1ก(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี (Potential Students and Other CUSTOMERS)

มรวอ. มีการวิเคราะห์สถานการณ์และคาดการณ์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทุกปี โดยมีการนำช่องทางที่หลากหลายมาใช้ในการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าที่พึงมี เช่น การสัมภาษณ์ Focus Group แบบสอบถาม การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังเชิงลึก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มนักเรียนที่จะเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยตลอดจนผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นกลุ่ม Pre-Customer ที่ต้องเน้นการสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่น โดยการใช้การประชาสัมพันธ์หลักสูตร Roadshow ซึ่งจะใช้การสัมภาษณ์ และการทำแบบประเมิน เพื่อให้ได้สารสนเทศ และนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาพัฒนาหลักสูตรและบริการ ภาพที่ OP1ก-1 ภาพที่ OP1ก-2 การรับฟังลูกค้าในอดีต มรวอ. ดำเนินการโดยกองพัฒนานักศึกษาร่วมกับ สสว. ในการรับฟังผู้เรียนที่เป็นศิษย์เก่า ซึ่งเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งในแผนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละปี ผ่านช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า FWD ได้แก่ Face-to-face Channel ร่วมกับแบบประเมิน Focus Group และข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ Written Channel และ Digital Channel โดยผู้รับผิดชอบจะนำข้อมูลจากศิษย์เก่า ผู้ให้ทุนสนับสนุน มาวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาบริการต่างๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ศิษย์เก่าที่จะเข้ามาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่วนลูกค้าด้านการวิจัย การบริการวิชาการ จะใช้วิธีการรับฟังผ่านการสัมภาษณ์ แบบประเมิน ซึ่งข้อมูลของลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นกลุ่ม Post-Customer ในวงจรชีวิตลูกค้า ซึ่งจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นสารสนเทศทำให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังที่จะนำไปสู่การออกแบบบริการที่สนับสนุนทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ และสร้างการแนะนำบอกต่อให้ลูกค้าคนอื่นต่อไป ในส่วนของการรับฟังลูกค้าของคู่แข่ง มรวอ. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตจากช่องทางระบบ CHE-QA online ที่มีการนำเสนอข้อมูลของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยเลือกข้อมูลของมหาวิทยาลัยที่มีกลุ่มเป้าหมายและลูกค้าใกล้เคียงกันมาเปรียบเทียบเพื่อออกแบบหลักสูตรและบริการต่อไป ข้อมูลของลูกค้าทั้งในอนาคตและในอดีตเหล่านี้จะนำไปใช้ในการออกแบบและปรับปรุงหลักสูตรและบริการในทุกๆระดับ

ตารางที่ 3.1-1 ช่องทางและวิธีการสื่อสารในการรับฟังเสียงของลูกค้ำ

กลุ่มลูกค้า	ช่องทางและวิธีการรับฟังความเสี่ยงของลูกค้า			สารสนเทศที่ได้จากการรับฟัง	การนำข้อมูลไปใช้	ผลลัพธ์
	Face-to-face Channel	Written Channel	Digital Channel			
<b>ด้านการจัดการศึกษา</b>						
<b>ผู้เรียนปัจจุบัน</b>						
นศ.ระดับ ป.ตรี และ นศ.ระดับบัณฑิตศึกษา	- Focus group (1 ครั้ง/ปี) - กิจกรรมวันปฐมนิเทศ นศ.ใหม่ (1 ครั้ง/ปี) - การแสดงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (1 ครั้ง/ปี)	- กล้องรับฟังความคิดเห็น (ตลอดเวลา) - บริการสายด่วน (ตลอดเวลา) - แบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการต่างๆ (ตลอดเวลา)	- การประเมินในระบบ CMS (2 ครั้ง/ปี) - email (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Line (ตลอดเวลา) - Line Open Chat (ตลอดเวลา) - Messenger chatbot (ตลอดเวลา) - แบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการต่างๆ (ตลอดเวลา)	- ความต้องการ/ความคาดหวัง - ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ - ข้อร้องเรียน - ความพึงพอใจ - เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นปัจจัยแห่งความพึงพอใจ 3 อันดับแรก	ทบทวนความต้องการ/ความคาดหวัง เพื่อนำไปปรับปรุงหลักสูตร ออกแบบกิจกรรม พัฒนานักศึกษา ปรับปรุงสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้อุปกรณ์ กระบวนการดูแลนักศึกษา และปรับปรุงกระบวนการให้บริการ	ภาพที่ 7.1ก-1 ภาพที่ 7.1ก-2 ภาพที่ 7.1ก-3 ภาพที่ 7.1ก-5 ภาพที่ 7.2ก-1 ภาพที่ 7.2ก-2 ภาพที่ 7.2ก-3 ภาพที่ 7.2ก-4 ภาพที่ 7.2ก-6 ภาพที่ 7.2ก-7 ภาพที่ 7.2ก-8 ภาพที่ 7.2ก-9
<b>ผู้เรียนในอดีต</b>						
ศิษย์เก่า	- Focus group (1 ครั้ง/ปี) - การแสดงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (1 ครั้ง/ปี)	- แบบประเมิน (1 ครั้ง/ปี)	- แบบประเมิน (1 ครั้ง/ปี) - email (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Line (ตลอดเวลา) - Line Open Chat (ตลอดเวลา) - Messenger chatbot (ตลอดเวลา)	- ความต้องการ/ความคาดหวัง - ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ - ข้อร้องเรียน - ความพึงพอใจ - เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นปัจจัยแห่งความพึงพอใจ 3 อันดับแรก	ทบทวนความต้องการ/ความคาดหวัง เพื่อนำไปพัฒนาหลักสูตร และการให้บริการ	ภาพที่ 7.1ก-6 ภาพที่ 7.1ก-7 ภาพที่ 7.1ก-8
<b>ผู้เรียนในอนาคต</b>						
ผู้เรียนในอนาคต ผู้ปกครอง	- สัมภาษณ์ (1 ครั้ง/ปี)	- แบบประเมิน (1 ครั้ง/ปี)	- แบบประเมิน (1 ครั้ง/ปี) - website (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Messenger chatbot (ตลอดเวลา)	- ความต้องการ/ความคาดหวัง - ข้อคิดเห็น - ข้อเสนอแนะ	นำสารสนเทศมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ ปรับปรุงหลักสูตร วิธีการสอน และกิจกรรม	ภาพที่ 7.5ก-5 ภาพที่ 7.5ก-6 ภาพที่ 7.5ก-7
<b>ด้านการวิจัย</b>						
ผู้ให้ทุนวิจัย 1. ภาครัฐ 2. ภาคเอกชน	- Focus group (1 ครั้ง/ปี) - การแสดงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (1 ครั้ง/ปี)	- หนังสือราชการ (ตลอดเวลา) - แบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการต่างๆ (ตลอดเวลา)	- website (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Line (ตลอดเวลา) - Line Open Chat (ตลอดเวลา) - Messenger chatbot (ตลอดเวลา) - แบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการต่างๆ (ตลอดเวลา)	- ความต้องการของแหล่งทุน - ความพึงพอใจ - เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นปัจจัยแห่งความพึงพอใจ 3 อันดับแรก	นำสารสนเทศเป็นแนวทางในการประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากร เพื่อพัฒนาทุนวิจัยให้ตรงกับความต้องการของแหล่งทุน	ภาพที่ 7.2ก-5 ภาพที่ 7.2ก-6 ภาพที่ 7.2ก-9
<b>ด้านการบริการวิชาการ</b>						
ผู้รับบริการวิชาการแบบให้เปล่า 1. ประชาชน จ.ปทุมธานี 2. ประชาชน จ.สระแก้ว	- Focus group (1 ครั้ง/ปี) - การแสดงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (1 ครั้ง/ปี)	- แบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการต่างๆ (ตลอดเวลา)	- website (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Line (ตลอดเวลา) - Line Open Chat (ตลอดเวลา) - Messenger chatbot (ตลอดเวลา) - แบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการต่างๆ (ตลอดเวลา)	- ความต้องการ/ความคาดหวัง - ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ - ข้อร้องเรียน - ความพึงพอใจ - เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นปัจจัยแห่งความพึงพอใจ 3 อันดับแรก	นำสารสนเทศมาปรับปรุงการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน	ภาพที่ 7.2ก-6 ภาพที่ 7.2ก-9
ผู้รับบริการวิชาการ (ประชาชนทั่วไป) ที่ก่อให้เกิดรายได้	- สอบถาม/สัมภาษณ์ (ตลอดเวลา)	- แบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการต่างๆ (ตลอดเวลา)	- website (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Messenger chatbot (ตลอดเวลา) - แบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการต่างๆ (ตลอดเวลา)		นำสารสนเทศมาปรับปรุงการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	ภาพที่ 7.2ก-6 ภาพที่ 7.2ก-9
ผู้ปกครองนักเรียน รร.สาธิต	- Focus group (1 ครั้ง/ปี) - การประชุมผู้ปกครอง (2 ครั้ง/ปี)	- แบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการต่างๆ (ตลอดเวลา)	- website (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Line (ตลอดเวลา) - Line Open Chat (ตลอดเวลา) - Messenger chatbot (ตลอดเวลา) - แบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริการต่างๆ (ตลอดเวลา)		นำสารสนเทศมาปรับปรุงการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง	ภาพที่ 7.2ก-6 ภาพที่ 7.2ก-9 ภาพที่ 7.2ก-10



### 3.1ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการกำหนดหลักสูตรและบริการฯ (Student and Other CUSTOMER Segmentation, and Program and Service Offerings)

#### 3.1ข(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Segmentation)

การจำแนกลูกค้าเป็นขั้นตอนที่ 1 ของ VRU Customer Model มรวอ. มีการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้ทั้งส่วนที่เป็น Voice และ No voice ของลูกค้า มาปรับปรุงกระบวนการและแนวทางการจำแนกลูกค้าโดย คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ ได้มีการนำข้อมูลสถานการณ์ โอกาสทางการตลาด และแนวโน้มภาพรวมต่างๆ ตลอดจนข้อมูลเปรียบเทียบในอดีต มาใช้ประกอบการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์และบริการของมหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้สามารถกำหนดทิศทางตลาดและแนวทางจำแนกลูกค้าได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมีการจำแนกลูกค้าตามลักษณะของการใช้บริการ ตาม **ภาพที่ OP1ข-2** หลังจากนั้นจึงประชุมชี้แจงให้ทุกหน่วยงานดำเนินการออกแบบหลักสูตรและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มตามที่ได้จำแนกไว้ จากการทบทวนกระบวนการจำแนกลูกค้าของปีการศึกษา 2564 พบว่า การจำแนกลูกค้าของมหาวิทยาลัยแม้จะแบ่งตามผลิตภัณฑ์และบริการ 3 ด้าน แต่ในแต่ละด้านจะมีลูกค้ากลุ่มย่อยที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น กลุ่มลูกค้าระดับบัณฑิตศึกษามีลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการให้บริการที่แตกต่างกับนักศึกษาชาวไทย หรือความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ต้องการบริการด้านหลักสูตรระยะสั้น ข้อมูลเหล่านี้ส่งผลต่อการออกแบบหลักสูตรและบริการ โดยจะนำมาทบทวนการวางแผนการจำแนกกลุ่มลูกค้าในปีการศึกษาถัดไป เพื่อนำไปสู่การตอบสนองและปรับวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางการปรับปรุงหลักสูตรและบริการตามความต้องการหรือความถนัดของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

#### 3.1ข(2) การจัดการศึกษา และบริการฯ (Program and Service Offerings)

มรวอ. มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการค้นหาความสำคัญต่อความสำเร็จด้านการจัดการศึกษาและบริการ มีการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของ มรวอ. ได้กำหนดผลิตภัณฑ์หลักของมหาวิทยาลัยตามผลิตภัณฑ์และบริการ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการศึกษา ด้านการวิจัย และด้านการบริการวิชาการ **ภาพที่ OP1ก-1** ในแต่ละผลิตภัณฑ์ มรวอ. มีนโยบายปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ ตามค่านิยมและสมรรถนะหลักของ มรวอ. **ภาพที่ OP1ก-3** เพื่อบูรณาการบูรณวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ผู้รับผิดชอบหลักตามผลิตภัณฑ์และบริการ คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ ทำหน้าที่ในการค้นหาความต้องการจากกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม **ภาพที่ OP1ข-2** เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานตามผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า จากขั้นตอนที่ 2 ของ VRU Customer Model ดัง **ภาพที่ 3.1-1** และให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า VRU Customer Experience Journey **ภาพที่ 3.1-2** ได้ดำเนินการตามกระบวนการ VRU-VOC **ภาพที่ 3.1-3** รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เช่น นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งผลการดำเนินงานแต่ละปี และนำข้อมูลมาวิเคราะห์สรุป เพื่อนำไปสู่การออกแบบ ปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรและบริการให้เหมาะสมกับลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด โดยการสำรวจของหน่วยงานที่รับผิดชอบตามผลิตภัณฑ์และบริการของหน่วยงาน ดังนี้

**ด้านการจัดการศึกษา** โดย สสว./บว. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของลูกค้าด้านการจัดการศึกษาทั้งใน มรวอ.จังหวัดปทุมธานี และ มรวอ.จังหวัด

สระแก้ว โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว โดยมี คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์สรุปความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของลูกค้า ที่มีต่อ หลักสูตร อาจารย์ผู้สอน และทรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอน จากข้อมูลที่ได้จะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาด้านการจัดการศึกษา มรวอ. ดำเนินการออกแบบการจัดการศึกษาโดยเน้นปรัชญาการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) เช่น การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรที่เน้นตอบโจทย์ความต้องการกำลังคน 4 cluster ตามจุดเน้นการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) คือ การบริการและการท่องเที่ยว เกษตรและอาหาร สิ่งแวดล้อม และการจัดการเรียนรู้ และส่งเสริมรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบ ABCD ที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถบูรณาการองค์ความรู้ ลงมือปฏิบัติ สร้างสรรค์งานวิจัย นวัตกรรม ให้ทันสมัยตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า และตอบสนองสถานการณ์ในปัจจุบัน มรวอ. มีหลักสูตรที่ผ่านการกำกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร ผลลัพธ์ภาพที่ 7.1ก-5 โดยทุกหลักสูตรที่เปิดสอนมีการปรับปรุงตามวงรอบที่กำหนดตาม TQF

**ด้านการวิจัย** โดย สวพ. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของลูกค้า โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์และออฟไลน์เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลจากลูกค้าที่เป็นแหล่งทุนจากหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานภาคเอกชน ตามตารางที่ 3.1-1 โดยสำรวจทั้งในสภาพปัจจุบันและความต้องการและคาดหวังของลูกค้า ตลอดจนนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ยุทธศาสตร์ของ มรวอ. และพิจารณาจากความเชี่ยวชาญของบุคลากร ความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย และความสอดคล้องในดัชนีเป้าหมายการพัฒนาด้านการวิจัย โดยกำหนดเป็นกรอบยุทธศาสตร์การวิจัย 4 ด้าน ได้แก่ 1) นวัตกรรมอาหารเพื่อสุขภาพและผลผลิตเกษตรปลอดภัย 2) นวัตกรรมการสร้างคุณค่าใหม่ในอุตสาหกรรมบริการ 3) นวัตกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อมและสุขภาวะชุมชน และ 4) นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้โดยนำข้อมูล VOC ที่ได้มาวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของลูกค้า นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาด้านการให้บริการงานวิจัย ผลลัพธ์ภาพที่ 7.2ก-5 และ 7.2ก-6

**ด้านการบริการวิชาการ** โดย สสร./ร.ร.สาธิต เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ได้มีการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของลูกค้าตามช่องทางเก็บข้อมูล ตามตารางที่ 3.1-1 และดำเนินการตามกระบวนการ VRU-VOC ภาพที่ 3.1-3 มรวอ. มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำด้านมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ และบูรณาการพันธกิจสัมพันธ์เพื่อพัฒนาท้องถิ่นตามสรรณะหลักของมหาวิทยาลัย ภาพที่ OP1ก-3 จึงทำให้สามารถแบ่งผลิตภัณฑ์ด้านการบริการวิชาการ ได้แก่ 1) บริการวิชาการแบบให้เปล่า เป็นการลงพื้นที่เพื่อพัฒนาชุมชนเป้าหมายตามนโยบายของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสรรณะหลักของมหาวิทยาลัย เป็นผลิตภัณฑ์ที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการ 2) บริการวิชาการที่ก่อให้เกิดรายได้ เป็นการจัดกิจกรรมฝึกอบรม สัมมนา การออกบริการนอกสถานที่ และ 3) บริการวิชาการจัดการศึกษาร.ร.สาธิต มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์บริการด้านการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning ผ่านกระบวนการ GPAS และมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเสริมสร้างกิจกรรม ตลอดจนการดูแลให้บริการกับนักเรียนและผู้ปกครองอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการอย่างต่อเนื่องเพิ่มรายได้และชื่อเสียงเป็นอย่างมาก ผลลัพธ์ภาพที่ 7.2ก-6, 7.2ก-9, 7.2ก-15

### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)



ภาพที่ 3.2-1 VRU MK5.0 Customer Experience

มรวอ.มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลอดจนการประเมินความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน โดยใช้ช่องทางและวิธีการที่หลากหลาย หลังการดำเนินงานในปีการศึกษา 2563 มรวอ. และ คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ มีการประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกันเพื่อวางแผนดำเนินงาน ทบทวนกระบวนการทำงาน และนำแนวคิดการตลาด 5.0 เทคโนโลยีเพื่อ Gen-Z และ Gen Alpha มาออกแบบและพัฒนาเป็น VRU MK5.0 Customer Experience และวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า VRU Customer

Experience Journey **ภาพที่ 3.1-2** ในปีการศึกษา 2564 นี้ได้มีการ

ปรับโมเดลโดยนำ Business Intelligence (BI) มาช่วยในการบริหารจัดการกับคลังข้อมูลของลูกค้า (Data warehouse) ที่ได้ข้อมูลมาจากการรับฟังเสียงของลูกค้าด้วย FWD **ภาพที่ 3.1-1** เพื่อสร้างการพยากรณ์ความต้องการความคาดหวัง รวมถึงการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า **ภาพที่ 3.2-1** และ **ภาพที่ 3.2-2** ซึ่งจะส่งผลให้ มรวอ. มีการพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าดีขึ้นกว่าเดิม และมีคุณภาพการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น

#### 3.2ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ (Student and Other CUSTOMER Relationships and Support)

##### 3.2ก(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

มรวอ. โดย คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการจัดการความสัมพันธ์ โดยมีการประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกันเพื่อการวางแผนดำเนินงาน ทบทวนกระบวนการทำงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการแจ้งข้อมูลด้านหลักสูตรและบริการให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ เพื่อเตรียมความพร้อมและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น หลังจากที่ มรวอ. ได้ปรับปรุงและพัฒนา VRU Customer Model VRU Customer Experience Journey และ VRU MK5.0 Customer Experience แล้วนั้น ทำให้สามารถพัฒนาแผนจัดการความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม มรวอ. ดำเนินการสร้างความผูกพันของลูกค้าตามแผนจัดการความสัมพันธ์ โดย คกก. จัดการลูกค้าสัมพันธ์ และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ได้ประชุมออกแบบกระบวนการสร้างความสัมพันธ์โดยใช้ข้อมูลจากรายงานผลการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของลูกค้า และวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า มาวางแผนกำหนดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากวงจรชีวิตการเป็นลูกค้าทั้ง 3 ระยะ ต้องมีการสร้างแผนจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า ได้แก่ ลูกค้าระยะ Pre-Customer เน้นการสร้างการรับรู้ สร้างการพิจารณาความเชื่อมั่น โดยใช้การประชาสัมพันธ์ตามช่องทางต่างๆ และให้ อชก. มีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์ด้วย ลูกค้าระยะ Customer เน้นการสร้างการยอมรับประทับใจ โดยใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายทั้ง online และ offline เช่น Line Facebook Chatbot ลูกค้าระยะ Post-Customer เน้นการสร้างการสนับสนุน การซื้อซ้ำ และการแนะนำบอกต่อ โดยใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบ



ภาพที่ 3.2-2 CHR Plans+

online เป็นหลัก เพื่อการเข้าถึงลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น Line Facebook Chatbot ในปีการศึกษา 2564 มรวอ. ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ และข้อเสนอแนะจากปีการศึกษา 2563 มาจัดทำแผนปฏิบัติการสร้างความสุขสานความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Happiness Relationship Plans : CHR Plans+) ที่ คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ ได้ปรับปรุงมาจาก CHR Plans ของปีที่ผ่านมา ประกอบด้วย VRU พร้อมใส่ใจดูแลคุณ (VRU Care) VRU พร้อมใส่ใจดูแลสุขภาพ (VRU Healthy) VRU พร้อมใส่ใจในอาชีพและรายได้ (VRU Career) VRU พร้อมใส่ใจยกย่องชมเชย (VRU Reward) VRU พร้อมใส่ใจตามใจคุณ (VRU+)

ภาพที่ 3.2-2 ตารางที่ 3.2-1 เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมมีการวัดประเมินผลความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจและนำผลการวิเคราะห์ไปสู่การวางแผนปรับปรุง/พัฒนากระบวนการสร้างความผูกพัน จากแผนปฏิบัติการสร้างความสุขสานความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่ มรวอ. ได้พัฒนาขึ้น ได้มีการดำเนินการตามแผนงาน เช่น VRU พร้อมใส่ใจดูแลคุณ (VRU Care) เป็นการให้บริการแก่ลูกค้าในการให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เข้าถึงลูกค้าอย่างรวดเร็วผ่านช่องทางที่หลากหลายทั้งแบบ online และ off-line VRU พร้อมใส่ใจดูแลสุขภาพ (VRU Healthy) จัดการให้บริการคลินิกสุขภาพแก่นักศึกษาและบุคลากร VRU พร้อมใส่ใจในอาชีพและรายได้ (VRU Career) เป็นการจัดหาอาชีพและรายได้ระหว่างเรียนให้กับนักศึกษาที่มีความต้องการอาชีพและรายได้ และ VRU พร้อมใส่ใจยกย่องชมเชย (VRU Reward) เป็นการจัดกิจกรรมยกย่องชมเชย โดยได้มีการจัดงานมอบรางวัล VRU Outstanding Awards เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่นักศึกษา ศิษย์เก่า แห่ลงทุน และผู้มารับบริการ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ได้จำแนกตามผลิตภัณฑ์และบริการของมหาวิทยาลัย เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจที่ดี และ VRU พร้อมใส่ใจตามใจคุณ (VRU+) เป็นการส่งเสริม สนับสนุนและให้กำลังใจกับลูกค้าที่ได้รับรางวัล VRU Outstanding Awards ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง ข้อคิดเห็นของลูกค้ากลุ่มนี้ เพื่อนำมาพยากรณ์และนำไปสู่กับปรับปรุงการจัดการความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น ผลลัพธ์ภาพที่ 7.2ก-9, 10, 12, 13

ตารางที่ 3.2-1 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วิธีการรับฟัง/สร้างความสัมพันธ์
<b>ด้านการจัดการศึกษา</b>	
นศ. ระดับปริญญาตรี และ ระดับบัณฑิตศึกษา	- การสำรวจความพึงพอใจต่อหลักสูตร - การประเมินรายวิชา - การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับบริการต่างๆ - การประชุมกลุ่มย่อย - กล้องรับฟังความคิดเห็น - บริการสายตรงผู้บริหาร - กิจกรรมพบนักศึกษา - Line, Facebook, Line Open chat - Website - Messenger chatbot
ศิษย์เก่า	- การประชุมกลุ่มย่อย - Line, Facebook, Line Open chat - การเชิญเข้าร่วมกิจกรรมของคณะ/มหาวิทยาลัย - Website - Messenger chatbot
ผู้ใช้บัณฑิต	- การสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต - การประชุมกลุ่มย่อย
<b>ด้านการวิจัย</b>	
ผู้ให้ทุนสนับสนุน	- ส่งหนังสือเชิญเพื่อพบปะแลกเปลี่ยนกับนักวิจัย - งานจัดแสดงสินค้าและบริการ - เผยแพร่ผลงานวิจัย/องค์ความรู้สู่สาธารณะ - Website - Show Case - Line Open chat - Messenger chatbot
<b>ด้านการบริการวิชาการ</b>	
ผู้รับบริการวิชาการ 1. ประชาชน จ.ปทุมธานี 2. ประชาชน จ.สระแก้ว 3. ประชาชนทั่วไป	- การประชุมกลุ่มย่อย - การสำรวจความพึงพอใจ
ผู้ปกครองนักเรียน รร.สาธิต	- การสำรวจความพึงพอใจ - การประชุมผู้ปกครอง - Line Open chat

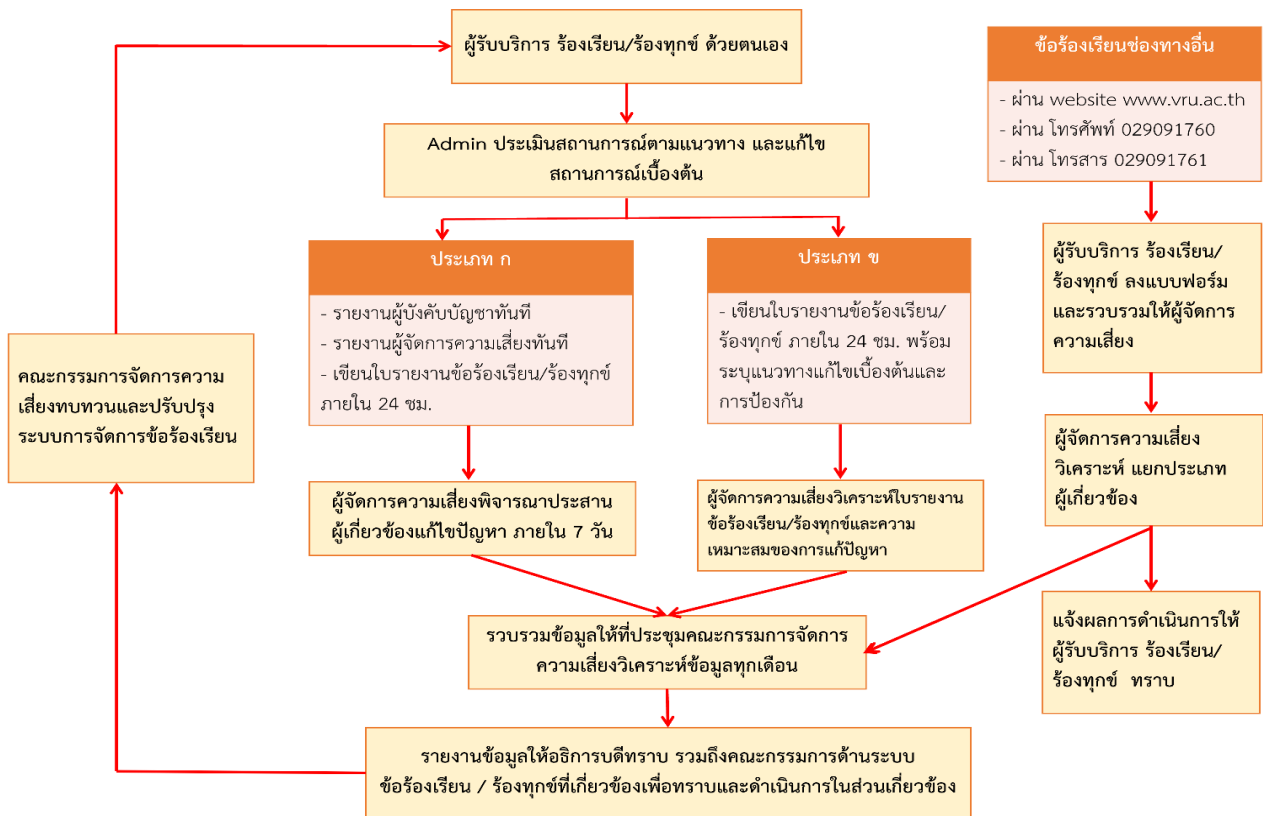
### 3.2ก(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Access and Support)

มรวอ. ได้ออกแบบการให้บริการและการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นให้ตรงกับความต้องการมากขึ้น ตารางที่ 3.2-2 เพื่อให้ลูกค้ามีความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารและเข้าถึงหลักสูตรและบริการของมหาวิทยาลัย โดยยึดหลักค่านิยมของ มรวอ. OP1ก-3 ให้ทุกคนนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มรวอ. ได้ให้ความสำคัญต่อการออกแบบ การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้าในการเข้าถึงข้อมูลและบริการมากขึ้น โดยใช้ Facebook website Line Open Chat Infographic Messenger chatbot ที่นำมาให้บริการผ่านการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ซึ่งตรงกับ Activeness ใน ค่านิยม ที่มุ่งเน้นให้ทำงานเชิงรุก นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจุบันมีลูกค้าต่างชาติเพิ่มมากขึ้น การให้บริการเจ้าหน้าที่และ โปรแกรมภาษาอื่น เช่น อังกฤษ จีน ให้ครอบคลุมทุกส่วนงาน ตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ข้อมูลและสร้างความ ประทับใจให้กับลูกค้า ตลอดจนจรรยาบรรณการเป็นลูกค้า มรวอ. ดำเนินการทบทวนระบบสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น อย่างต่อเนื่อง และสำรวจความพึงพอใจหลังจากสิ้นสุดการใช้บริการ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาแนวทางปรับปรุง ในปีการศึกษา 2564 ได้ปรับปรุง website ให้สามารถเข้าถึงผู้ใช้งานได้หลากหลายรูปแบบ เพิ่ม Messenger chatbot และเพิ่มภาษาอื่นๆ ใน website เพื่อทำให้เกิดการบริการที่ต่อเนื่องและสร้างความประทับใจยิ่งขึ้น ตารางที่ 3.2-2 การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ของ มรวอ.

ผลิตภัณฑ์และบริการ	กลุ่มลูกค้า	ช่องทางการสื่อสาร	สิ่งสนับสนุน	ผู้รับผิดชอบ	
ด้านการจัดการศึกษา	หลักสูตรระดับ ป.ตรี	นศ. ระดับ ป.ตรี	Open house, Road show, คู่มือนักศึกษา, สื่อออนไลน์	ทุนการศึกษา, ทุนกู้ยืม, หอพัก, ห้องสมุด, คอร์สออนไลน์, MOOC, กิจกรรมเสริมหลักสูตร, ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา, คลินิกสุขภาพ, คลินิกให้คำปรึกษา, การรายไต่ระหว่างเรียน	สสว., กองพัฒนานักศึกษา
	หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา	นศ.ระดับบัณฑิตศึกษา	Open house, Road show, คู่มือนักศึกษา, สื่อออนไลน์	ทุนการศึกษา/วิจัย, ทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์, ฐานข้อมูลวิจัยระดับชาติและนานาชาติ	สสว., บว., สำนักวิทยบริการ
ด้านการวิจัย	งานวิจัยภาครัฐ	ผู้ให้ทุนภาครัฐ	Website สถาบันวิจัย, email	ฐานข้อมูล NRIIS, ระบบการติดตามงานวิจัย, ระบบให้คำปรึกษาด้านวิจัย	สวพ.
	งานวิจัยภาคเอกชน	ผู้ให้ทุนภาคเอกชน			
ด้านการบริการวิชาการ	การบริการวิชาการแบบให้เปล่าเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่น	ผู้รับบริการวิชาการ 1. ชุมชน จ.ปทุมธานี 2. ชุมชน จ.สระแก้ว	สื่อออนไลน์, สื่อออฟไลน์	อว. จ้างงาน, โครงการยกระดับเศรษฐกิจฐานราก, นิทรรศการแหล่งเรียนรู้, ฐานข้อมูลชุมชน, ศูนย์ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง, ศูนย์พันธุกรรมพืช, Market Place	สสร.
	บริการวิชาการที่ก่อให้เกิดรายได้	จ.สระแก้ว 3. ประชาชนทั่วไป	สื่อออนไลน์, สื่อออฟไลน์	ห้องประชุม, ศูนย์ฝึกปฏิบัติการ, ห้องอาหาร, ที่พัก, ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ	สสร.
	บริการวิชาการจัดการศึกษา รร. สาธิต	ผู้ปกครองนักเรียน รร.สาธิต	Open house, Road show, สื่อออนไลน์, สื่อออฟไลน์, คู่มือนักเรียน	ระบบครูประจำชั้น, อาหารกลางวัน, ระบบการจัดการด้านอาหารที่ถูกต้อง สุขลักษณะ, กิจกรรมเสริมหลักสูตร, สนามกีฬา, สนามเด็กเล่น, คลินิกดูแลสุขภาพ, ระบบครูที่เสี่ยงสำหรับเด็ก พิเศษ, ห้องสมุดที่ทันสมัย, รถรับส่งนักเรียน, ระบบรักษาความปลอดภัย, แหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน	โรงเรียนสาธิต

### 3.2ก(3) การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

มรวอ. มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการจัดการข้อร้องเรียน โดยมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน ผ่านกล่องรับฟังความคิดเห็น เบอร์โทรศัพท์ Facebook ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น หรือปัญหาต่าง ที่ได้รับผลกระทบ โดยมีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบคือ งานนิติการ งานเลขานุการผู้บริหาร และหน่วยงานที่ให้บริการด้านต่างๆ โดยการประชาสัมพันธ์และแจ้งให้ทุกหน่วยงานใน มรวอ. ทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน ซึ่งมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนตามลำดับขั้น ภาพที่ 3.2-3



ภาพที่ 3.2-3 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

จากการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาจึงทำให้ปีการศึกษา 2564 มรวอ. ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงระบบการดำเนินการ โดยได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มเป็นช่องทางการร้องเรียนให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น ซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงช่องทางการแจ้งข้อร้องเรียนทาง website หรือเลือกช่องทางอื่นๆ ที่ต้องการได้ โดยมีผู้ดูแลระบบทำหน้าที่ตรวจสอบข้อร้องเรียนทุกวัน ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการจัดการข้อร้องเรียนในผลิตภัณฑ์และบริการแต่ละด้าน พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการจัดการข้อร้องเรียนอยู่ในระดับมาก ผลลัพธ์ภาพที่ 7.2ก-9 จากผลการจัดกระบวนการด้านการจัดการข้อร้องเรียนทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงช่องทางในการแจ้งข้อร้องเรียนได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

### 3.2. การค้นหาความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Determination of Student and Other CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

#### 3.2ข(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT)

มรวอ. มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพในการค้นหาความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ซึ่งอยู่ในขั้นตอนที่ 4 ใน VRU Customer Model ภาพที่ 3.1-1 โดยได้กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละหน่วยงานหลักตามผลิตภัณฑ์และบริการเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล เพื่อติดตามคุณภาพการให้บริการ นำมาปรับปรุงกระบวนการและพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายวิธี ตารางที่ 3.2-3 จากการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาจึงทำให้ปีการศึกษา 2564 มรวอ. ได้มีการนำข้อมูลและเสียงสะท้อนต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการรับฟังเสียงความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ ซึ่งพบว่าในปีการศึกษานี้ มรวอ. มีการรับฟังเสียงด้านความผูกพันของลูกค้าอย่างชัดเจนและตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ได้จากการจำแนกตามผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งมาจากการปรับปรุงแก้ไขจากปีการศึกษาที่ผ่านมา และพบว่าการกำหนดหัวข้อการประเมินความไม่พึงพอใจและการกำหนดเกณฑ์การวัดยังไม่ชัดเจน ข้อคำถามไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ กกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ จึงได้ประชุมและปรับปรุงการ

กำหนดหัวข้อคำถามและวิธีการวัดโดยกำหนดให้การประเมินความไม่พึงพอใจดำเนินการไปพร้อมกับความพึงพอใจ ทั้งนี้ คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ ได้ประชุมทบทวนกระบวนการค้นหาความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน อย่าง ต่อเนื่อง โดยกำหนดเป็นแบบประเมินให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศตามผลิตภัณฑ์และบริการที่ รับผิดชอบ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้ามาแสดงความคิดเห็นได้ง่ายขึ้น ผ่านทางช่องทาง Online หรือ การเขียนข้อร้องเรียน ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการประเมิน

**ด้านการจัดการศึกษา** ดำเนินการรับฟังเสียงด้านความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียน โดย สสว./บว. ได้สร้างในระบบ CMS ซึ่งผู้เรียนจะดำเนินการประเมินปีละ 2 ครั้ง ข้อมูลที่ได้รับจะถูกนำเข้าสู่ที่ประชุม คกก. จัดการลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อทบทวนและบริหารจัดการศึกษาตามความต้องการของผู้เรียนและการสร้างความผูก ความผูกพัน ผลลัพธ์ภาพที่ 7.2ก-1 ,7.2ก-2 ,7.2ก-3 ,7.2ก-4 ,7.2ก-6, 7.2ก-7 ,7.2ก-8, 7.2ก-11 ,7.2ก-12

**ด้านการวิจัย** โดย สวพ. ใช้กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าด้านความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ด้วยแบบประเมินและการสัมภาษณ์เชิงลึก ปีละ 1 ครั้ง และจัดให้มีกิจกรรมพบปะแลกเปลี่ยนกันระหว่างแหล่งทุนกับ อาจารย์และนักวิจัย ให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางวิชาการและหัวข้อวิจัย รวมทั้งยังสามารถทำให้ทราบความต้องการ ความคาดหวังของแหล่งทุน ผลลัพธ์ภาพที่ 7.2ก-5 และ 7.2ก-6 และมีจำนวนแหล่งทุนที่ให้อย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ภาพที่ 7.2ก-12

**ด้านการบริการวิชาการ** โดย สสร. ดำเนินการรับฟังเสียงด้านความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ของผู้มารับบริการผ่านการใช้แบบประเมิน การสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อย และการลงพื้นที่เพื่อรับฟังเสียงของ ชุมชน ผลลัพธ์ภาพที่ 7.2ก-6 ส่วนด้านบริการวิชาการจัดการศึกษาโรงเรียนสาธิต ใช้แบบประเมินและการประชุม ผู้ปกครอง ผลลัพธ์ภาพที่ 7.2ก-10 และ ผลลัพธ์ภาพที่ 7.2ก-15 โดยข้อมูลด้านความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ และ ความผูกพันของลูกค้าทุกกลุ่ม มรวอ. จะนำมาวิเคราะห์เป็นสารสนเทศและนำเข้าสู่ที่ประชุม เพื่อทบทวนกระบวนการ ให้บริการในทุกด้านและปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

ทั้งนี้ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาจากการประเมินความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน รวมทั้งกระบวนการรับ ฟังเสียงของลูกค้าทุกกลุ่มตามผลิตภัณฑ์และบริการ คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ จะนำข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้ในฐานข้อมูล และนำมาวิเคราะห์โดยใช้ Business Intelligence และนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการออกแบบหลักสูตรและบริการ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่างๆ ที่ตอบสนองต่อพันธกิจที่สำคัญ (CAT6.1) ตลอดจนใช้ในการปรับ แผนปฏิบัติการ แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (CAT2.1) เพื่อมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และรักษาความ พึงพอใจ ความผูกพันที่ดีกับลูกค้าทุกกลุ่ม

ตารางที่ 3.2-3 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

กลุ่มลูกค้า	ความพึงพอใจ				ความไม่พึงพอใจ				ความผูกพัน			
	วิธีประเมิน	ช่วงการ ประเมิน	ผู้รับผิดชอบ	ผลการ ประเมิน	วิธีการ ประเมิน	ช่วงการ ประเมิน	ผู้รับผิดชอบ	ผลการ ประเมิน	วิธีการ ประเมิน	ช่วงการ ประเมิน	ผู้รับผิดชอบ	ผลการ ประเมิน
<b>ด้านการจัดการศึกษา</b>												
นศ. ป.ตรี	แบบประเมิน	2 ครั้ง/ปี	สสว./บว.	ภาพ 7.2	แบบ ประเมิน	2 ครั้ง/ปี	สสว./บว.	ภาพ 7.2	แบบประเมิน	2 ครั้ง/ปี	สสว./บว.	ภาพ 7.2
นศ. ป.บัณฑิต	การแสดงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	1 ครั้ง/ปี										
<b>ด้านการวิจัย</b>												
แหล่งทุน	แบบประเมิน	1 ครั้ง/ปี	สวพ.	ภาพ 7.2	แบบ ประเมิน	1 ครั้ง/ปี	สวพ.	ภาพ 7.2	แบบประเมิน	1 ครั้ง/ปี	สวพ.	ภาพ 7.2
<b>ด้านการบริการวิชาการ</b>												
ผู้รับบริการวิชาการ (ชุมชน ชาวบ้าน)	แบบประเมิน	ตลอด เวลา	สสร.	ภาพ 7.2	แบบ ประเมิน	ตลอด เวลา	สสร.	ภาพ 7.2	แบบประเมิน	ตลอดเวลา	สสร.	ภาพ 7.2
ผู้ปกครองนักเรียน รร. สาธิต	แบบประเมิน การประชุมผู้ปกครอง	2 ครั้ง/ปี	รร. สาธิต	ภาพ 7.2	แบบ ประเมิน	2 ครั้ง/ปี	รร. สาธิต	ภาพ 7.2	แบบประเมิน	2 ครั้ง/ปี	รร. สาธิต	ภาพ 7.2

### 3.2ข(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Satisfaction Relative to Other Organizations)

มรวอ. โดย คกก.จัดการลูกค้าสัมพันธ์ ร่วมกันคัดเลือกองค์กรคู่แข่งด้านลูกค้า รวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษาตามกรอบ TQF รวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อนำมาเป็นข้อมูลเปรียบเทียบ **ด้านการจัดการศึกษา** มรวอ. ใช้ข้อมูลอัตราการมิจงานทำของนักศึกษา ป.ตรี ที่ได้งานทำภายใน 1 ปี เทียบกับกลุ่มราชภัฏ โดยเปรียบเทียบกับ ม.ราชภัฏสุรินทร์ ผลลัพธ์ภาพที่ 7.1ก-6 ข้อมูลทั้งหมดได้มาจาก จากระบบ CHE-QA online โดยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ภาพที่ OP2ก-1 **สำหรับด้านการวิจัย และด้านการบริการวิชาการ** มรวอ. ไม่ได้กำหนดหน่วยงานเทียบเคียง แต่ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบการกำหนดค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 3.2ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด (Use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER and Market Data)

มรวอ. มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพในการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด โดย คกก.ลูกค้าสัมพันธ์ได้นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการฟังเสียงของลูกค้า ความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน ข้อร้องเรียน จากลูกค้าทุกกลุ่มและจากผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนทิศทางการพัฒนาองค์กรในอนาคต เพื่อนำข้อมูลเสนอต่อหน่วยงานและ คกก. ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ **ด้านการจัดการศึกษา** สสว. ใช้ข้อมูลจากการรายงานผลการรับฟังเสียงจากลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ทั้งที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ และข้อมูลเชิงสถิติ ด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และข้อร้องเรียนของผู้เรียนต่อหลักสูตร และต่อสิ่งอำนวยความสะดวก มาทบทวน วิเคราะห์ วางแผนร่วมกับหลักสูตร คณะ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษา เช่น ปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอน จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับนักศึกษาในปัจจุบัน หรือการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ในตลาด **ด้านการวิจัย** สวพ. ได้นำข้อมูลสารสนเทศความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของผู้ให้ทุนวิจัย มาวิเคราะห์จัดกลุ่มข้อมูล เพื่อวางแผนและกำหนดทิศทางการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ แหล่งทุน แนวโน้มตลาด เช่น สวพ. มีการกำหนดกรอบการวิจัยเป็นแผนงานด้านต่างๆ ที่ให้ผู้สนใจของทุกคณะได้สามารถทำงานวิจัยร่วมกัน โดยได้ประกาศผ่านทาง กบ. มหาวิทยาลัย และผ่านทาง กบ. คณะ เพื่อให้อาจารย์เข้าใจแนวปฏิบัติร่วมกัน **ด้านการบริการวิชาการ** สสร. นำข้อมูลสารสนเทศความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของลูกค้ามาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้บริการวิชาการในแต่ละด้านให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การให้บริการศูนย์การเรียนรู้ที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน การจัดอบรมในรูปแบบออนไลน์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดในส่วนของโรงเรียนสาธิต ได้นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาออกแบบการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการที่ตอบสนองกับความต้องการของผู้ปกครองที่ยังกังวลเรื่องสถานการณ์โควิด 19 ของบุตรหลาน นำไปสู่การจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน เป็นต้น ทั้งนี้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาดจากทุกผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้เก็บรวบรวม คกก.ลูกค้าสัมพันธ์ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงสถิติ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุม คกก. ชุดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด และเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตรและบริการต่อไป



## หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance)

#### 4.1ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

มรวอ.ระบบวัดผลการดำเนินงานโดยรวบรวมข้อมูลต่างๆจากวิสัยทัศน์เสี่ยงของลูกค้ำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของมหาวิทยาลัยให้สัมพันธ์กับนโยบายสภาและแผนกลยุทธ์มีการกำหนดผู้รับผิดชอบค่าเป้าหมายของตัววัดและถ่ายทอด ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยถ่ายทอดตัวชี้วัดผ่านการประชุม กบ. ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารจากคณะหน่วยงาน และถ่ายทอดไปยังระดับบุคลากรมีการติดตาม วิเคราะห์รายงานผลการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือนเดือนละ 1 ครั้ง

#### 4.1ก(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)



ภาพที่ 4.1-1 แผนการดำเนินการและติดตามตัวชี้วัด

มรวอ. ได้นำระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ (Strategic Information System : SIS) เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในทุกๆ มิติ กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของนโยบายสภามหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ครอบคลุมการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และกระบวนการที่สำคัญ มหาวิทยาลัยจำแนกตัวชี้วัดเป็น 2 ประเภท คือ 1) ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ (Strategy KPIs) ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ 2) ตัวชี้วัดโครงการตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan KPIs) ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญ และด้านการเงิน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว มรวอ.ได้นำ KPIs Template มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ตัวชี้วัด (KPIs Analysis) ของมรวอ. ประกอบด้วยรายละเอียดของตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ความถี่ในการรายงาน

กรอบระยะเวลาของการรายงาน คำนียาม สูตรคำนวณ รายการข้อมูลสารสนเทศ ระบบเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล ผู้รายงาน แหล่งข้อมูลสารสนเทศ คู่เทียบ ผู้นำข้อมูลไปใช้ จำแนกตามยุทธศาสตร์ เป็นต้น เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ระดับองค์กร (KPIs Rating) มหาวิทยาลัย และมีแผนการดำเนินการและติดตามตัวชี้วัดทั้งปีดังภาพที่ 4.1-1

มรทอ.มีการกำหนดระดับความสำคัญของตัวชี้วัดเป็น 5 ระดับ คือ 1) ระดับ 5 ดาว หมายถึง ตัวชี้วัดในระดับนโยบายของประเทศ กระทรวง สภามหาวิทยาลัย หรือยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 2) ระดับ 4 ดาว หมายถึง ตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 3) ระดับ 3 ดาว หมายถึง ตัวชี้วัดในระดับโครงการ 4) ระดับ 2 ดาว หมายถึง ตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน และ 5) ระดับ 1 ดาว หมายถึง ตัวชี้วัดในระดับโครงการ หรือ ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ความสำคัญลดลงหรือผ่านการพิจารณาในการยกเลิก การวัดในปีถัดไป กกท. จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ ของ มรทอ.พิจารณาเลือกคู่เทียบเพื่อกำหนดเป้าหมายที่สำคัญของมหาวิทยาลัยและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในระดับหน่วยงาน หรือบุคคลต่อไป เมื่อผ่านกระบวนการวิเคราะห์ตัวชี้วัด (KPIs Analysis) กำหนดสูตรคำนวณ และข้อมูลสารสนเทศที่ต้องใช้ในการตัดสินใจของตัวชี้วัดเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดรายงานข้อมูลผลการดำเนินงานสู่ คลังข้อมูล (Data Warehouse) โดยใช้กระบวนการทำความสะอาดข้อมูล (Data Cleansing) มี Metal Data Template เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดเก็บในระบบ SIS เพื่อให้ระบบประมวลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด แสดงผลในรูปแบบ Dashboard และ Graph นำเสนอผลการดำเนินงานตัวชี้วัดต่อ กบ. เพื่อพิจารณา และติดตามผลการดำเนินงานความก้าวหน้าโดยรวม ของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือในการติดตามผลการดำเนินอื่น ตารางที่ 4.1-1 เพื่อให้ผู้บริหารมีการทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานได้รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผลที่ได้ จะถูกนำเสนอในที่ประชุม กบ. ของคณะ/สำนัก และมหาวิทยาลัย เพื่อให้การวัดวิเคราะห์ข้อมูล มีความถูกต้องแม่นยำ และนำเข้าข้อมูลไว้ในระบบ SIS เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการใช้ประโยชน์ และนำข้อมูลจากระบบไปประกอบการจัดทำแผนปีต่อไป

ตารางที่ 4.1-1 เครื่องมือติดตามผลการดำเนินงานภายในองค์กร

เครื่องมือ/ระบบ ในการติดตาม	ความถี่	วัตถุประสงค์
<b>ด้านการจัดการศึกษา</b>		
ระบบจัดการชั้นเรียน (CMS)	D, Q, Y	- ติดตามผลลัพธ์การเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) - ติดตามการลงทะเบียนและการชำระเงิน นักศึกษา - สถิติจำนวนนักศึกษา - ประเมินภาระงานการสอน
VRU-Mail	D, Q, Y	เพื่อรับส่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ
ระบบสืบค้นห้องสมุด (OPAC)	D, Q, Y	ข้อมูลการสืบค้นและติดตามการใช้งานทรัพยากรของห้องสมุด
ระบบยืนยันตัวตนด้วยบัตรรศ.อิเล็กทรอนิกส์	D, Q, Y	ข้อมูลสถานะของนักศึกษา
โปรแกรมตรวจสอบและตัดเกรดประเมินผล / Audit	D, Q, Y	ผลประเมินการเรียนของนักศึกษา
<b>ด้านวิจัย</b>		
ระบบจัดการข้อมูลสารสนเทศภายในสถาบันวิจัย (MIS)	D, Q, Y	ข้อมูลสารสนเทศด้านงานวิจัย
ระบบตรวจสอบความเข้าชื่องานวิจัย turn-it-in	D, Q, Y	ตรวจสอบ และป้องกันการกระทำ ความผิดทางจริยธรรมในการทำงานวิจัย
<b>ด้านบริการวิชาการ</b>		
เว็บไซต์การให้ข้อมูลของสำนักส่งเสริมการเรียนรู้และบริการวิชาการ	D, Q, Y	ข้อมูลด้านการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย
ระบบการส่งรายงาน OP ของ U2T ราชภัฏ Data Set	D, Q, Y	รายงานข้อมูลการให้บริการวิชาการของ มหาวิทยาลัยตามวัตถุประสงค์ของ สป.อว. เชื่อมโยงข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มราชภัฏ 38 แห่งการลงพื้นที่
<b>ด้านบริหารจัดการ</b>		
ระบบ E-Saraban	D, Q, Y	การบริหารจัดการการรับส่งหนังสือภายใน
ระบบสารสนเทศ (SIS)	D, Q, Y	เป็นระบบศูนย์กลางเชื่อมโยงติดตามการดำเนินงานตามพันธกิจ

เครื่องมือ/ระบบ ในการติดตาม	ความถี่	วัตถุประสงค์
ระบบบริหารด้านงบประมาณ งานการเงินและบัญชี และพัสดุ (ERP)	D, Q, Y	1. รายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามพันธกิจ 2. รายงานการจัดซื้อ จัดจ้าง งานด้านพัสดุ 3. รายงานรายรับ 4. รายงานรายจ่าย 5. ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินโครงการ/ กิจกรรม ทุกพันธกิจ
ระบบบริหารงานบุคคล (E.hrm)	D, Q, Y	บริหารงาน ติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงาน ของบุคลากร
Management By Walking Around (MBWA)	D, Q, Y	สำรวจการใช้ประโยชน์ ที่ดิน อาคาร สถานที่ให้เกิดรายได้
ระบบรายงานปริมาณการใช้ไฟฟ้า	D, Q, Y	ติดตามการใช้ปริมาณไฟฟ้า
ระบบ complain (ช่องทาง การร้องเรียน การทุจริตและประพฤติมิชอบ)	D, Q, Y	เป็นช่องทางเสนอแนะ/ ร้องเรียน/ ร้องเรียน ทุจริตในทุกพันธกิจ

หมายเหตุ ความถี่ D: รายวัน, Q: รายไตรมาส, Y: รายปี

#### 4.1ก(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

มรวอ. พิจารณาแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบโดยขั้นตอนการพิจารณา 4 ขั้นตอนดังภาพที่ 4.1-2 คือ 1. ศึกษาค้นหาข้อมูลเลือกประเด็นเปรียบเทียบเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและคัดเลือกคู่เทียบ จากมหาวิทยาลัยตามกลุ่มมุงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based & Community) และตามการจัดอันดับของประเทศที่ส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่จะเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ สำหรับคนทุกช่วงวัย ที่มีนวัตกรรมส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคม ฐานราก บนความร่วมมือของหุ้นส่วนทางสังคม ให้เกิดการพัฒนาย่างสมดุลและยั่งยืน” จึงเกิดประเด็น เปรียบเทียบได้แก่ การจัดอันดับมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนา ชุมชนอย่างยั่งยืน (SCD) การจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียว (UI Green) การจัดอันดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)และการจัดอันดับ มหาวิทยาลัย U-Multirank โดยใช้เกณฑ์ การเลือก จากมหาวิทยาลัยอันดับ 1 หรือเหนือกว่าตามภาพที่ OP2ก-1 โดยเทียบจากการดำเนินงานอันดับ 1 ของมหาวิทยาลัย กลุ่มมุงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based & Community) ตามการจัดกลุ่มของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม และจากข้อมูลของประเทศ 2. กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามประเภท การแข่งขันที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์หาข้อมูลคู่เทียบที่ส่งผล ต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 3. ประเมินตนเอง จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่ได้ ในการพัฒนากระบวนการ ดำเนินงานหรือจัดโครงการปิดช่องว่าง เพื่อให้การดำเนินการที่ดีโดยระบุไว้ใน KPIs Template และดำเนินการ ถ่ายทอดลงไปสู่ระดับคณะ หน่วยงาน คกก. ต่างๆ และตัวบุคคล ในด้านการปฏิบัติการ 4. การติดตามประเมินและทบทวนผลแหล่งข้อมูลเปรียบเทียบสำคัญ ในการประชุมติดตามของคกก. ติดตามแผนยุทธศาสตร์และปรับปรุงผลการดำเนินงานพร้อมก็นำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนปรับกลยุทธ์ปีถัดไป



ภาพที่ 4.1-2 การพิจารณาคู่เทียบ

#### 4.1ก(3) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility)

มรวอ. ได้นำระบบบริหารด้านงบประมาณ งานการเงินและบัญชี และพัสดุ (ERP) มาในการติดตามผลการดำเนินงานในระดับโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ และระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ (SIS) มาใช้ในการวัดผล เพื่อให้เกิดความคล่องตัว โดยมีการดำเนินการ 1. จัดเก็บผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมถึงตัวชี้วัดทุกตัวที่มหาวิทยาลัยต้องรายงาน ทั้งภายในภายนอก และข้อมูลส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในทุกๆด้าน เพื่อรับมือต่อ สถานการณ์ฉุกเฉิน 2. การวิเคราะห์และทบทวนผล การดำเนิน

เป็น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และรายไตรมาส และตัวชี้วัดที่เป็นข้อมูลเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผล ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งภายในภายนอก เพื่อเตรียมปรับแผนการดำเนินงาน **3. การทบทวน วิเคราะห์ติดตาม และปรับปรุงผลการดำเนินงาน** ใช้ KPIs Analysis และ PDCA เครื่องมือในการดำเนินงาน ตัวอย่างข้อมูลเช่น ข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้า ข้อมูลกฎหมายนโยบายต่างๆ ข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา สอบถามข้อมูลที่ใช้เพื่อนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดการดำเนินการของมหาวิทยาลัย และหากมีความจำเป็น มรวอ. จะตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติการในทันทีโดยดำเนินการ บันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ (SIS) และระบบบริหารด้านงบประมาณ งานการเงินและบัญชี และพัสดุ (ERP) **4. ถ่ายทอดตัวชี้วัด** แผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนไปยังบุคลากรทุกระดับผ่านผู้บังคับบัญชาและบุคลากร สามารถติดตามผ่าน ระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ (SIS) ซึ่งเป็นระบบ Real Time Monitoring ตอบสนองความได้เปรียบ ในการรายงานผลตัวชี้วัดต่อไป ระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ (SIS) แบบ Real Time เพิ่มความคล่องตัวและความรวดเร็ว ในการตอบสนองต่อการให้บริการและจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทำให้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าแบบ Real-time และส่ง Hot Message Alert สู่มือผู้บริหารและผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องรับทราบทันที

#### 4.1x การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

มรวอ. มีการทบทวนผลดำเนินการขององค์กร ตามพันธกิจ เพื่อให้การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารที่รับผิดชอบเป็นผู้วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและนำผลมาปรับปรุงในงานแต่ละด้านตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย **ตารางที่ 4.1-2** โดยใช้ระบบ VRU-Improvement Tools For Excellence ในการดำเนินการโดยผู้รับผิดชอบรายงานที่ได้รับระบุไว้ใน KPIs Template เป็นผู้วิเคราะห์รับผิดชอบ ตามพันธกิจติดตามผลการดำเนินงานรายวันทุกวัน รายเดือน รายไตรมาส ตามแผนการดำเนินงาน **1.** นำข้อมูลผลการดำเนินงานตัวชี้วัดสำคัญเข้าสู่ระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ (SIS) **2.** ผู้ใช้ข้อมูลทบทวนผลให้ข้อเสนอแนะทุกไตรมาส คือ คคก.ติดตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย คคก.บริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร คณก.สภาด้านต่างๆ ในระบบ ERP และ SIS เพื่อดำเนินการเทียบเคียงข้อมูลตามที่ระบุไว้ใน KPIs Template **3.** นำผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดทุกตัวมาประกอบปรับปรุงวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และนำเสนอต่อ กบ. คณก.ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ได้ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์ และนโยบายสภามหาวิทยาลัย ของทุกหน่วยงานพร้อมกันได้จัดทำผลการดำเนินงานเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยโดยแยกเป็นด้านตามพันธกิจ หลังจากนั้นมหาวิทยาลัยได้นำข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัยมาดำเนินการในการทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 4.1-3 ขั้นตอนการวัดผลการดำเนินการ

**4.**การกำกับติดตามทุกเดือน จากทีมบริหารในชุดของ กบ. และยังมีการประชุมภายในของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการติดตามผล และปรับแผนการดำเนินงานได้ทันที อธิการบดีมีการมอบอำนาจ ในการบริหารงานให้แก่ คณบดีในการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ และรายงานมาที่กองนโยบายและแผน รวมรวมผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการทุกไตรมาส โดยมีการจัดกลุ่ม ลำดับความสำคัญและประเมินผลโดย

ตามผลร้อยละความสำเร็จ 4 ระดับคือ 1.ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของค่าเป้าหมาย (ผลลัพธ์สีแดง) 2.อยู่ระหว่างร้อยละ 51-75 ของค่าเป้าหมาย (ผลลัพธ์สีส้ม) 3. อยู่ในระหว่างร้อยละ 76-99 ของค่าเป้าหมาย (ผลลัพธ์สีเหลือง) และ 4.ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 100 (ผลลัพธ์สีเขียว) และนำผลในแต่ละกลุ่มเข้าสู่กระบวนการ จัดเก็บองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยต่อไป จะแบ่งเป็นการคัดเลือก ผลการดำเนินการที่ ผลลัพธ์สีเขียว จะถูกส่งเสริมให้เกิดการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี ในส่วนของผลการดำเนินการที่เป็นผลลัพธ์สีแดง สีส้ม สีเหลือง จะถูกนำไปหาแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจต่อไป โดย คกก.ความเสี่ยง ของมรวอ.

ตารางที่ 4.1-2 การทบทวนผลการดำเนินการของ มรวอ.

การทบทวนและการวิเคราะห์	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	กลไกในการทบทวน	การวิเคราะห์	การวางแผนงานเพื่อปรับปรุงและการนำไปใช้
<b>รายวัน</b>				
ERP	ผู้บริหาร คณบดี เจ้าหน้าที่	ติดตามความก้าวหน้า ผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมแผนปฏิบัติการ	R, T	- ติดตามผลการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผน และมีการสรุปผลตามระยะเวลาที่กำหนด - ปรับปรุง แก้ไข กิจกรรมที่ไม่สามารถดำเนินการได้ ตามสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบ
SIS	คกก.ติดตามแผนยุทธศาสตร์ฯ	ติดตามความก้าวหน้า ผลการดำเนินงานแผน ยุทธศาสตร์	C, R, T	- ติดตามผลการดำเนินตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ให้เป็น ไปตามเป้าหมายและมีการสรุปผลตามระยะเวลาที่ กำหนด - ปรับปรุง แก้ไข ตัวชี้วัดที่ไม่สามารถดำเนินการ ได้ตามสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบ
<b>รายเดือน</b>				
ประชุมคกก.สภามหาวิทยาลัย	คกก.สภามหาวิทยาลัย	ติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายสภา	F, P, R, T	- ปรับแผนนโยบายสภา - ติดตามการดำเนินงานและความคืบหน้าของการ ปรับปรุงนโยบายสภา - พัฒนาระบบการทำงาน - อนุมัติงบประมาณ - อนุมัติหลักสูตร - อนุมัติผู้สำเร็จการศึกษา
ประชุมคกก. บริหารงานมหา วิทยาลัย	กบ.	ติดตามการดำเนินงาน ตามพันธกิจ	F, P, R, T	- ติดตามให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามแผน - ติดตามให้ข้อเสนอแนะการใช้จ่ายงบประมาณ - ติดตามให้ข้อเสนอแนะการจัดเก็บรายได้
คณะอนุกรรมการ ความเสี่ยง	คณก.การความเสี่ยง	ติดตามการดำเนินงาน แผน บริหารความเสี่ยงของ มรวอ.	F, P, R, T	- ติดตามผลรายงาน บริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย - ปรับปรุง แก้ไข แผนบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย
EdPEX Meeting	คกก.EdPEX	ติดตามผลการดำเนินงาน EdPEX	C, F, P, R, T	- ติดตามรายงานความก้าวหน้าแผนพัฒนาเกณฑ์ EdPEX
ประชุมสภาริชา การ	คกก.สภาริชา การ	การขออนุมัติปริญญา บัตร พิจารณาการ ปรับปรุง หลักสูตร พิจารณาตำแหน่งทาง วิชาการ	R, T	- อนุมัติปริญญาบัตร - ทบทวนการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ทางวิชาการ - ปรับปรุงหลักสูตรและหลักสูตรระยะสั้น
ประชุมคกก.หน่วยงาน	คกก.หน่วยงาน	ติดตามการดำเนินงาน ของ หน่วยงาน	F, P, R, T	- ติดตามผลการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละ หน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย - ปรับปรุง แก้ไข แผนการการดำเนินงาน ของหน่วยงาน
<b>ราย 2 เดือน</b>				
ประชุมคณะ อนุกรรมการการเงิน	คณะอนุกรรม การการเงิน	ติดตามการใช้จ่าย งบประมาณให้เป็นไป ตามแผน	F, P, R, T	- ติดตามผลรายงาน แผนการการเงินของ มหาวิทยาลัย - ปรับปรุง แก้ไข แผนการการเงินของมหาวิทยาลัย
<b>รายไตรมาส</b>				
กำกับติดตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	ผู้บริหาร คณบดี เจ้าหน้าที่	ติดตามผลการดำเนิน งานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	F, P, R, T	- ปรับแผนแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการความคืบ หน้าและ พัฒนาการปฏิบัติงาน
การประชุมพันธ มิตร์และผู้ส่งมอบ	คกก.ตรวจรับ พัสต์ พันธมิตร ผู้ส่งมอบ	ผลการดำเนินงานของ พันธมิตรและผู้ส่งมอบ กำหนดการ พัฒนาปรับปรุง ร่วมกัน	R, T	- การพัฒนาพันธมิตรและผู้ส่งมอบ
<b>รายปี</b>				
ประชุมการดำเนิน งาน การจัดทำแผน กลยุทธ์ และแผน ปฏิบัติการ ประจำปี	คกก.จัดทำ(ร่าง) แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	ทบทวนผลการดำเนินงาน ประจำปี เทียบเคียง ผลการดำเนินงาน เป้าหมาย ย้อนหลัง	F, P, R, T	- ทบทวนจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ประจำปี
หมายเหตุ C:Comparisons , F: Forecasting , P: Prioritization , R: Root Cause analysis , T: Trend analysis				

#### 4.1ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

##### 4.1ค(1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE)

มรวอ. นำผลการดำเนินการที่ผ่านมาวิเคราะห์ ทบทวนตามภาพที่ 4.1-3 ทบทวนเป้าหมายของ มรวอ. ศึกษาและติดตามปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานในอนาคต ทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก นำไปคาดการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ Cat2.1 หากผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายทำ การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลตามกระบวนการ

VRU Initiative และใช้เครื่องมือตาม **ภาพที่ OP2ค-1** ดำเนินการสรุปหาสาเหตุ (Facts Analysis) เพื่อแก้ไข ปรับปรุง ผลการดำเนินงาน (Find Solution,Action) นำเสนอผู้บริหาร(Feedback Report) และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติเป็น รายบุคคลเพื่อดำเนินการแก้ไข (VRU Administration Committee) ตามพันธกิจของ มรวอ.

**ด้านการเรียนการสอน** เช่น 1) ผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับที่มีผลงานเชิงประจักษ์ที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ หรือ ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ตอบโจทย์การพัฒนาท้องถิ่น ตามเป้าหมาย 2564 คือร้อยละ 40 ผลการดำเนินการ ร้อยละ 12.72 ในปีงบประมาณ 2565 มรวอ.จึงได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการสนับสนุนการสร้างผลงาน ของ นักศึกษาในการสร้างแรงจูงใจเพื่อผลิตผลงานที่สามารถตีพิมพ์เผยแพร่หรือสิ่งสร้างสรรค์ที่สามารถตอบโจทย์ การพัฒนา ท้องถิ่น โดยการสนับสนุนเงินรางวัลจากกองทุนพัฒนานักศึกษา และมอบรางวัลให้กับนักศึกษาผู้มี ผลงานในเวที มหาวิทยาลัยแห่งความสมดุลและยั่งยืน (Sustainable VRU) 2) ผลงานที่ได้รับการอ้างอิงหรือ ใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ เป้าหมาย 2564 จำนวน 28 ผลงาน ผลการดำเนินการจำนวน 2 ผลงาน จากผลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มรวอ. ได้มีการอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการสร้างผลงาน จนได้รับการอ้างอิง ใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

**ด้านวิจัย** เช่น 1) ร้อยละของผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของอาจารย์ที่สร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนา ท้องถิ่นและโจทย์การพัฒนาประเทศหรือแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นหรือปัญหาในระดับประเทศ เป้าหมาย 2564 ร้อย ละ 70 ผลการดำเนินงานร้อยละ 16.69 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มรวอ. ได้มอบหมายให้บุคลากรที่ลงไป ปฏิบัติงานพื้นที่ชุมชนท้องถิ่นนำผลการวิจัยไปร่วมแก้ไขปัญหาชุมชนท้องถิ่นอย่างจริงจัง 2) จำนวนอาจารย์ หรือ บุคลากรที่ได้รับรางวัลจากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ทั้งในระดับชาติหรือนานาชาติ เป้าหมาย 2564 จำนวน 20 รางวัล ผลการดำเนินงานจำนวน 7 รางวัล ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มรวอ. ได้มีโครงการอบรมพัฒนาให้ความรู้ เพื่อพัฒนา งานวิจัยและงานสร้างสรรค์เพื่อขอรับรางวัลในระดับชาติ นานาชาติ

**ด้านบริการวิชาการ** เช่น จำนวนครูโรงเรียนเครือข่ายที่ได้รับการพัฒนาเพื่อยกระดับผลการเรียนรู้ เป้าหมาย 2564 จำนวน 1,000 คน ผลการดำเนินงานจำนวน 52 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มรวอ. ได้รับหลักสูตรการเรียนรู้อ ร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายในการพัฒนาครู นอกจากนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กองนโยบายและแผนได้นำข้อมูล สารสนเทศจากระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ (SIS) ซึ่งมีข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ในการ จัดทำ Action Plan การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ด้วย

#### 4.1ค(2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION)

หลังจากมีการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ประจำปีตามระบบ **ภาพ OP2ค-1** แล้วนั้น มรวอ.ได้จัดลำดับความสำคัญ โดยการแบ่งกลุ่มผลการดำเนินงานออกเป็น 4 กลุ่ม คือ **1.ต่ำกว่าค่าเป้าหมายขั้นวิกฤต** คือ สถานการณ์ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของค่าเป้าหมาย (**ผลลัพธ์สีแดง**) จำเป็นต้องได้รับ การปรับปรุงอย่างด่วนที่สุด โดยผู้บริหารและผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ดูแลจัดเก็บผลการดำเนินงาน เร่งดำเนินปรับปรุง อย่าง เร่งด่วนและนำผลรายงานต่อที่ประชุม กบ. และยังมีคกก.บริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เป็นคณะดำเนินการในการ บริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ **2.ต่ำกว่าค่าเป้าหมายระดับเสี่ยง** คือ สถานการณ์อยู่ในระหว่างร้อยละ 51-75 ของค่าเป้าหมาย (**ผลลัพธ์สีส้ม**) อยู่ในสถานการณ์ ค่อนข้างเสี่ยง ต้องดำเนินการปรับปรุงด่วน โดยผู้บริหารและผู้รับ รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ดูแลจัดเก็บผลการดำเนินงาน

หามาตรการเสริมทำปรับปรุงและนำผล รายงานต่อคกก. บริหารงานมหาวิทยาลัย **3.ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย คือ สถานการณ์อยู่ในระหว่างร้อยละ 76-99 ของค่าเป้าหมาย (ผลลัพธ์สีเหลือง)** อยู่ในสถานการณ์ปรับปรุงการดำเนินการ ต่ำกว่าค่าเป้าหมายเล็กน้อย ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมายรับผิดชอบตัวชี้วัดดำเนินการปรับปรุง โดยใน กลุ่มที่ 2 และ 3 ใช้ KPIs Template และ PDCA เป็นเครื่องมือในติดตามและทบทวนผล นำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร ที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ และ **4. บรรลุค่าเป้าหมาย คือ สามารถบรรลุค่าเป้าหมายร้อยละ 100 (ผลลัพธ์สีเขียว)** เป็นผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ค่าเป็นไปตามหรือสูง เกินเป้าหมาย และถูกจัดลำดับสำคัญสูง **ผลลัพธ์ภาพที่ 7.5 ข-1 และ 7.5ข-2** และจากการดำเนินการที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เข้าสู่กระบวนการจัดเก็บองค์ความรู้ของ มหาวิทยาลัย **ภาพที่ 4.2-2** ที่เกิดจากการถ่ายทอดการปฏิบัติสู่ตัวบุคคลในรูปแบบ OKRs เกิดการพัฒนาเป็นนวัตกรรม แลกเปลี่ยนถ่ายทอดภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกผ่านเว็บไซต์ KM เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการ สร้าง นวัตกรรมใหม่ โดย มรวอ. มอบหมาย คกก.จัดการความรู้ เป็นผู้รับผิดชอบจัดเก็บองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management)

### 4.2ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

#### 4.2ก(1) คุณภาพ(Quality)

มรวอ. ใช้กระบวนการจัดการคุณภาพของ ข้อมูลและสารสนเทศ ดัง**ภาพที่ 4.2-1 และตาราง ที่ 4.2-1** เพื่อดำเนินการทวนสอบและทำให้มั่นใจ ได้ว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้นั้นมีคุณภาพ จาก การทบทวนในรอบปีที่ผ่านมา พบว่าระบบ



ภาพที่ 4.2-1 กระบวนการทวนสอบข้อมูลและสารสนเทศ

สารสนเทศเดิมไม่สามารถติดตามการไหลของข้อมูลได้และในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ที่ จำเป็นต้อง Work From Home ได้ เมื่อนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์(E-Saraban) มาใช้งาน ซึ่งระบบดังกล่าว ใช้ การลงนามในเอกสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ระบบสามารถใช้งานผ่านระบบ Internet ได้ตลอดเวลา มีการ ควบคุมความปลอดภัยในการเข้าถึง โดยกำหนดรหัสผู้ใช้และรหัสผ่าน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทำให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อ กระบวนการทำงาน โดยมีผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล และสารสนเทศนั้นเป็นผู้กำกับดูแลคุณภาพ ในส่วนของข้อมูล และสารสนเทศ รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ถูกจัดเก็บไว้ที่เซิร์ฟเวอร์ส่วนกลางและส่งต่อข้อมูลผ่านระบบ Intranet ไปยัง หน่วยงาน และผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้อง ใช้ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามที่ มหาวิทยาลัยกำหนดข้อมูล และสารสนเทศสำคัญ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) **ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา** ใช้สำหรับบริหารจัดการกระบวนการ จัดการเรียนการสอนและหลักสูตร 2) **ข้อมูลสารสนเทศด้านการวิจัย** ใช้สำหรับการรับรองจริยธรรม ทุนวิจัย ฐานข้อมูล วิจัย 3) **ข้อมูลสารสนเทศด้านการบริการวิชาการ** ใช้สำหรับการลงชุมชนเพื่อให้ความรู้ บริการวิชาการ 4) **ข้อมูล สารสนเทศด้านการบริหารจัดการ** ใช้ในการบริหารกระบวนการสนับสนุน เช่น ระบบบริหารบุคคล E-HRM, ระบบสาร บรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-Saraban) มีผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสารสนเทศเป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินการตรวจสอบให้ ข้อมูลสารสนเทศมีความถูกต้อง สมบูรณ์และพร้อมใช้งานตลอดเวลา ติดตามทบทวนกระบวนการจัดการคุณภาพของ ข้อมูลสารสนเทศ ตามเวลาที่กำหนด ทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลและสารสนเทศมีคุณภาพอยู่เสมอ สมบูรณ์ ถูกต้องและเป็น ปัจจุบันยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.2-1 กระบวนการจัดการคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

ลักษณะข้อมูล	การศึกษา	การวิจัย	บริการวิชาการ	การบริหารจัดการ	วิธีการจัดการข้อมูล
ความแม่นยำ	- ระบบจัดการชั้นเรียน (CMS) - ระบบสืบค้น ทรัพยากรห้องสมุด (OPAC)	- ระบบจัดการ ข้อมูล สารสนเทศภายใน สถาบันวิจัย (MIS)	- เว็บไซต์การให้ ข้อมูลของ สสว. และ สสร. - ระบบการส่ง รายงาน OP ของ U2T - ระบบฐาน ข้อมูลตำบล	- ระบบจัดการชั้น เรียน (CMS) ระบบสารสนเทศ SIS)	- มีการกำหนดเงื่อนไข การ บันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบ - มีการฝึกอบรมผู้บันทึก ข้อมูล ผู้ดูแลระบบ
ถูกต้อง เชื่อถือได้	-ระบบยืนยันตัว บุคคลด้วยบัตร นักศึกษาอิเล็กทรอนิกส์ - ใช้โปรแกรมตรวจสอบ ข้อสอบ และตัดเกรดประเมินผล/Audit - ระบบสืบค้น ทรัพยากรห้องสมุด(OPAC)	- ระบบตรวจสอบ ความเข้าช้ของงาน วิจัย turn-it-in	- ตรวจสอบ ข้อมูลก่อนการ นำเข้า ข้อมูล และมี คคก. ทวนสอบข้อมูล	- ระบบ (E- Saraban) - ระบบ (SIS) - ระบบ (E.hrm)	- มีระบบเพื่อป้องกันการ กรอกข้อมูลผิดพลาด และ ได้ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง ตามระเบียบ, มอบหมาย ผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบ
เป็นปัจจุบัน	- Online registration - ระบบจัดการ ชั้นเรียน (CMS) - ระบบสืบค้น ทรัพยากรห้องสมุด (OPAC)	- ระบบจัดการ ข้อมูล สารสนเทศ ภายใน สถาบันวิจัย (MIS) - VRU-Mail	- เว็บไซต์การให้ ข้อมูล ของสำนักส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการวิชาการ	- ระบบ (E- Saraban) - ระบบ (SIS) - ระบบ (E.hrm) - ระบบ ERP	- ผู้ใช้ระบบบันทึกข้อมูล เข้าระบบ, ผู้ดูแลระบบเข้า ตรวจสอบข้อมูล
ความปลอดภัย	- Data Backup - Uptime and Downtime monitoring	- Data Backup - Uptime and Downtime monitoring	- Data Backup - Uptime and Downtime monitoring	- Data Backup - Uptime and Downtime monitoring	- มีการกำหนดสิทธิ์ในการ เข้าถึงให้กับผู้ใช้ทุกคนใน ทุกระบบ - Authentication, Intranet server with Firewall
เป็นความลับ	- Authorization ระดับการ เข้าถึง ข้อมูลของผู้เรียน	- Authorization ระดับการเข้าถึง ข้อมูลของผู้วิจัย	- Authorization ระดับการ เข้าถึงข้อมูลของอาจารย์ และผู้เรียน	- Authorization ระดับการเข้าถึง ข้อมูลของผู้เรียน	- มีการกำหนดสิทธิ์ในการ เข้าถึงให้กับผู้ใช้ทุกคนใน ทุกระบบ

#### 4.2ก(2) ความพร้อมใช้ (Availability)

มรวอ. ได้ดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศ ภาพที่ 4.2-1 เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และลูกค้า ให้สามารถเข้าถึงข้อมูล ได้อย่างสะดวกพร้อมใช้และง่ายต่อการใช้งาน สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศด้วยระบบสารสนเทศออนไลน์ เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ศูนย์คอมพิวเตอร์เพื่อทบทวน ประสิทธิภาพการทำงานของระบบ ติดตามตรวจสอบถึงความพร้อมใช้งาน และประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบถึงระบบและการใช้งาน พร้อมทั้งมีการประเมินสภาพการใช้งานระบบ เพื่อนำผลการประเมิน มาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ผู้ใช้มีความพึงพอใจต่อระบบสารสนเทศขององค์กร และในปีการศึกษา 2564 มรวอ. ได้พัฒนาระบบ E-HRM อย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูล ด้านบุคลากร และทำให้การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศด้านการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและพร้อมใช้งาน มากยิ่งขึ้น ซึ่งเดิมที่ใช้ วิธีการจัดเก็บข้อมูลด้วยโปรแกรมตารางงาน (Excel) ที่ไม่สามารถจัดการข้อมูลได้อย่าง มีประสิทธิภาพ และไม่พร้อมใช้งาน มรวอ. กำหนดรูปแบบของข้อมูล สารสนเทศ ที่ทำให้เกิดความพร้อมใช้งาน เพื่อให้บริการตามพันธกิจต่างๆ

ตารางที่ 4.2-2 รูปแบบของข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน

ผู้ใช้งาน	ลักษณะข้อมูล	รูปแบบข้อมูลที่สะดวกและพร้อมใช้งาน	ความต้องการ/ความคาดหวัง
บุคลากร	- ข้อมูลบุคคล, ข้อมูลเงินเดือน, ข้อมูล นักศึกษา, ข้อมูลตัวชี้วัด เป้าประสงค์, ข้อมูลงบประมาณ, ศึกษาค้นคว้า, ข่าวสาร	- ระบบ Internet ความเร็วสูง, MIS, CMS, OPAC, E-HRM, SIS, E-Saraban, ระบบบริหาร ด้านงบประมาณ งานการเงินและบัญชี และฟัสด (ERP), ระบบตรวจสอบเงินเดือน, ระบบจอง ยานพาหนะ, Personal Email, Website	- รองรับการทำงานตาม พันธกิจ ขององค์กร
ผู้เรียน	- ข้อมูลหลักสูตร, การลงทะเบียน - ตรวจสอบผลการเรียน, จองรายวิชา - ศึกษาค้นคว้า, ข่าวสาร	- ระบบ Internet ความเร็วสูง, Regis, Reg, Website, Personal Email, Social Network, Website	- รองรับการเรียนการสอนที่ หลากหลายรูปแบบ เช่น การเรียน onsite online การฝึกปฏิบัติงานใน สถาน ประกอบการ
ผู้ใช้งานบริการ วิชาการ	- ข้อมูลตำบล, ข้อมูลหมู่บ้าน, ข้อมูล รายได้ชุมชน ที่ได้รับการพัฒนา ยกระดับ	- ระบบฐานข้อมูลตำบล	- รองรับ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ที่ลงพื้นที่เพื่อให้บริการ ชุมชน

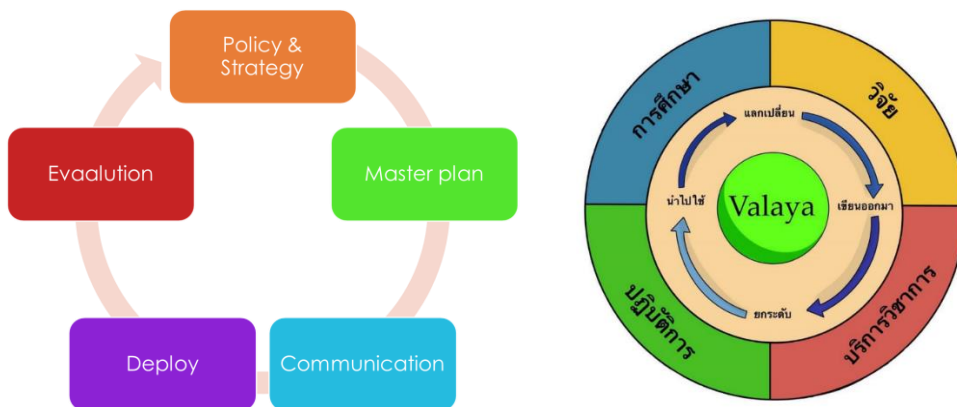


ผู้ใช้งาน	ลักษณะข้อมูล	รูปแบบข้อมูลที่สะดวกและพร้อมใช้งาน	ความต้องการ/ความคาดหวัง
ผู้ใช้งานวิจัย	- สารสนเทศภายในสถาบันวิจัย (MIS)	- สารสนเทศภายในสถาบันวิจัย (MIS) , Website	- รองรับการให้การให้สามารถ ทำผลงานทางวิชาการ
ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ ความร่วมมือ	- การจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	- Social Network, Website	- รองรับการใช้งานระบบ ข้อมูล การติดต่อสื่อสารกับองค์กรใน ด้านต่างๆ

## 4.2ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

### 4.2ข(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จึงได้มีการปรับแผนการดำเนินงานเชิงรุกโดยกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระยะ 5 ปี (2564-2569) ผู้การเป็นมหาวิทยาลัย แห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมโดยการปรับปรุงผลการดำเนินงานตาม **ภาพที่ OP2ค-1** ผ่านระบบการจัดการความรู้ (KM System) ตาม **ภาพที่ 4.2-2** ในการสร้างนวัตกรรมจากการปฏิบัติงานประจำผ่านค่านิยม VALAYA ซึ่งมีแนวทางการ ดำเนินการ 6 ขั้นตอน ที่ได้รับการปรับปรุงขึ้นจากการทบทวนในปีการศึกษา 2562 ของมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วย **1) Policy & Strategy** กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ โดยรองอธิการบดี ฝ่ายบริหารร่วมกับ คกก.จัดการความรู้ เพื่อกำหนดประเด็นความรู้ ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ กระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญ **2) Master plan** โดยการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ตามกรอบ ISO30401 **3) Communication** สื่อสารถ่ายทอดกลยุทธ์และนโยบายด้านการจัดการความรู้ (VRU KM Strategy) ผ่านคลิวิดีโอ , ที่ประชุม คกก.จัดการความรู้ ทั้ง 4 กระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย (1) แลกเปลี่ยน : พูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ (2) เขียนออกมา : สรุปประเด็น หลักการ ที่เข้าใจตรงกัน (3) ยกระดับ : ปรับปรุง/ดัดแปลงเพิ่มเติมความรู้ใหม่ (4) นำไปใช้ : นำไปใช้ วัตถุประสงค์และปรับปรุง ไปส่วนงานต่างๆ **4) Deploy** ผ่านกระบวนการ KM Process 6 กระบวนการ เริ่มจาก (1) การกำหนดองค์ความรู้สำคัญ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของมหาวิทยาลัย (2) ค้นหาองค์ความรู้ มรวอ.มีการค้นหาองค์ความรู้สำคัญทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ผ่านการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional) และเครือข่ายพันธมิตร/ชุมชนท้องถิ่น จนได้แนวปฏิบัติที่ดี (3) รวบรวมจัดเก็บไว้ในระบบสารสนเทศคลังความรู้ (VRU KM Web Portal) และในรูปแบบเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน **4) นำไปใช้** โดยเน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคคลสู่ภายในและภายนอกองค์กรในกลุ่มพันธมิตร ผู้ส่งมอบ และกลุ่มชุมชน ท้องถิ่นผ่านกิจกรรมโครงการต่างๆ **ตารางที่ 4.2-3** **5) แลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้**ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ , VRU KM Day, VRU KM Web Portal, talk &share @valaya **6) ทบทวน ปรับปรุงและประเมินผล** โดย คกก.จัดการความรู้ประจำทุกปีนำไปสู่การกำหนดประเด็นความรู้และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในปีถัดไป



ภาพที่ 4.2-2 ระบบการจัดการความรู้ (KM System)

ตารางที่ 4.2-3 กระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญ (KM Process)

กำหนดประเด็น ความรู้	การค้นหาค้นหาความรู้สำคัญ	รวบรวมองค์ความรู้สำคัญ	นำองค์ความรู้ไปปฏิบัติ	แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ทบทวน ปรับปรุงและประเมินผล
<b>ด้านการศึกษา</b>					
-หลักสูตรการเรียนรู้ เชิงผลิตภาพ - การเรียนการสอน - เสริมสร้างบัณฑิต - จิตอาสา - ด้านการจัดการ ศึกษา สำหรับคนทุก ช่วยวัย	- SAR ภาควิชา - คกก.บริหารหลักสูตร - ผลงานเชิงผลิตภาพ - Conference - ชุมชนนักปฏิบัติราย วิชาศึกษาทั่วไปเสริม สร้างบัณฑิตจิตอาสา	- ระบบสารสนเทศ ทาง การศึกษา (CMS) - KPIs - คู่มือหลักสูตร - แผนการสอนที่ดี - แนวปฏิบัติที่ด้าน การ เรียนการสอน	- สร้างหลักสูตร ดอมนองความ ต้องการ - การปรับปรุงหลักสูตร - การสอนรูปแบบใหม่ (ABCD Model) - การทวนสอบ	- ประกวดผลงาน Productive learning - Website การศึกษา - การสอน นศ. - Conference ต่าง ๆ - talk &share @valaya	-คกก.บริหาร หลักสูตร -คกก.QA ระดับคณะ -ประชุมแผน กลยุทธ์ - สสว.
<b>ด้านการวิจัย</b>					
-พัฒนาโจทย์การ วิจัยเชิง พื้นที่ - หาทุนวิจัย -ด้านการพัฒนา นวัตกรรม เชิงพื้นที่ ร่วมกับพันธมิตร /ผู้ ส่งมอบ	-สัมภาษณ์นักวิจัย -ประชุม/อบรม-กรรมการ วิจัย - จัดอบรมการเขียนขอ เสนอ	-ระบบฐานข้อมูล งานวิจัย -วารสารวิจัยและ พัฒนา	-ขอทุนวิจัยภายนอก -โครงการวิจัย -ตีพิมพ์นานาชาติ	-Mentoring -นักวิจัยดีเด่น -สัมมนาวิจัยคณะ - ประชุมวิชาการ -talk &share @valaya	-คกก.วิจัย -ประชุม Cluster วิจัย -ประชุมแผนกลยุทธ์
<b>ด้านระบบสนับสนุน</b>					
-การสนับสนุน ผู้เรียน - กระบวนการ สนับสนุน - การดำเนินการฯ และ เอกสารราชการ - ด้านการสร้างนวัตกรรมของ บุคลากร	- ประชุม ทนท./ทนง. - สัมมนาหน่วยงาน - บุคลากรต้นแบบ - โครงการ KM - การพัฒนาระบบ การ ทำงานและสร้างนวัตกรรม	- website - km web portal - แนวทางปฏิบัติ งาน - คู่มือการทำงาน - Check list	-ระบบสนับสนุน นศ. -ดำเนินการด้านบฯ และ เอกสารตามคู่มือ -ปรับระบบปฏิบัติ งาน	-ปฐมนิเทศ พนง.ใหม่ -อบรมบุคลากร -รางวัล Best Practice -talk &share @valaya	-คกก.บริหาร หลักสูตร -คกก.QA ระดับคณะ -ประชุมแผน กลยุทธ์
<b>ด้านผู้เรียน</b>					
- กระบวนการ เรียนรู้ - พัฒนา 21st Skill - ทักษะแก้ไขปัญหา	- รายงานการจัด กิจกรรม พัฒนา นศ. - สัมภาษณ์ นศ. - คัดเลือก นศ. ดีเด่น	-Website และ FB -รายงานประจำปี ของ สโมสร นศ. - คู่มือการจัดกิจกรรม	- จัดกิจกรรม พัฒนาฯ -ระบบตัว สอบ ศรว. -การบริหารงาน สโมสร นักศึกษา	- สัมมนา สโมสร นศ. -รางวัล นศ.ดีเด่น -ประชุม สโมสร นศ. -ผู้บริหารพบ นศ.	- คกก.บริหารหลัก สูตร - คกก.สโมสร นศ. - อาจารย์ที่ปรึกษา สโมสรนักศึกษา
<b>ด้านผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ</b>					
- ความเชี่ยวชาญ ของ พันธมิตร ผู้ส่งมอบ -การสร้างเครือข่าย - ด้านการพัฒนา นวัตกรรม เชิงพื้นที่ร่วมกับพันธมิตร /ผู้ ส่งมอบ	-ประชุม เยี่ยมเยียน -การทบทวนผลการ ดำเนินการ -สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	-ระบบ e-sarabun - Website - แนวทางปฏิบัติงาน	-พัฒนา MOU -ดำเนินงานวิจัยร่วม กัน	-การสัมมนา -การประชุม -talk &share @valaya	-คกก.บริหารคณะ -คกก.วิจัย -ประชุมแผน กลยุทธ์
<b>ด้านกลุ่มชุมชนท้องถิ่น</b>					
-โจทย์การแก้ปัญหา ความ ยากจนเชิงพื้นที่ - โจทย์ยกระดับการ ศึกษา โรงเรียนเครือข่าย	-ลงพื้นที่เก็บข้อมูล Profile ตำบล -แผนที่เดินดิน -สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือกับโรงเรียน เครือข่าย	-ระบบฐานข้อมูล ตำบล 48 ตำบล -ระบบฐานข้อมูล โรงเรียนเครือข่าย 24 โรงเรียน	-โครงการยกระดับ เศรษฐกิจและสังคม ราย ตำบล -โครงการยกระดับ คุณภาพการศึกษา โรงเรียนเครือข่าย	-U2T HACKATHON 2021 - นำเสนอแผนการ จัดการเรียนรู้ Active Learning	-คกก.บริหารคณะ -สสว. -สสร.

4.2ข(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

มรวอ.มีแนวทางค้นหาหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ปรับปรุงกระบวนการ 2) พัฒนาการบริการ และ 3) สร้างบริการรูปแบบใหม่ โดยมีข้อกำหนดสำคัญเพื่อลดเวลา ลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพและนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในคณะฯ ในทุกพันธกิจ เริ่มจาก 1) ค้นหาหน่วยงานที่มีการดำเนินการที่โดดเด่น สูงกว่าค่าเป้าหมาย ผ่านกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัด Cat4.1 โดยมอบหมายให้ คกก.จัดการความรู้ เพื่อค้นหาหน่วยงานที่โดดเด่น พิจารณาคัดเลือกจากวิธีการหรือ กระบวนการที่นำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) 2) ระบุหน่วยงาน ที่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น ผู้บริหารและ คกก.การจัดการความรู้ที่รับผิดชอบเทียบเคียง ผลการดำเนินงาน กับเป้าหมายทำการรวบรวมเป็นความรู้แนวปฏิบัติที่ดี

3) **เผยแพร่แบ่งปันวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ** ผ่านการจัดกิจกรรมประจำปี เช่น กิจกรรมการประกวดแนวปฏิบัติที่ดี VRU KM Day , การประกวดการจัดการเรียน การสอนแบบ Productive Learning เป็นต้น และรวบรวมจัดเก็บองค์ความรู้ และวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศไว้ในเว็บไซต์ KM 4) **สนับสนุนการดำเนินการที่เป็นเลิศ** เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้ตลอดเวลาส่วนวิถีปฏิบัติที่ดีจะถูกนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ (Standard Workforce Result) ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ในหมวด Cat 6.1 เช่น คะแนนรวมจากการจัดระดับมหาวิทยาลัยสีเขียว (ระดับโลก) UI GreenMetric เพิ่มขึ้นทุกปี **ผลลัพธ์ภาพที่ 7.4ก-4 และ 7.4ก-5** ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ นักศึกษาสร้างผลงานเชิงประจักษ์จนได้รับรางวัลหรือการเผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติทำ , การพัฒนาหลักสูตรจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) ที่ได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 81 หลักสูตร และนำมาใช้ในการจัดการเรียน 100 % และจนสิทธิบัตร เป็นต้น 5) **ทบทวนและปรับปรุงประสิทธิภาพ** และหาโอกาสพัฒนาเป็นนวัตกรรม ผ่านการแลกเปลี่ยนภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกก็องค์กรชั้นนำที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส) สำนักงานใหญ่ และ ธนาคารสหกรณ์เพื่อการเกษตร (ธกส) สำนักงานใหญ่ นำมาซึ่งความร่วมมือ ที่ดีในการแลกเปลี่ยนข้อมูลชุมชนรายตำบลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และในปี2564 มรวอ.มีการเตรียมความพร้อมสำหรับการขอรับรองมาตรฐาน ISO30401:2018 ในต่อไป

#### 4.2ข(3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING)

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับสถาบัน มรวอ. กับการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในวิธีการปฏิบัติงานประจำ โดยมีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้กลยุทธ์ การจัดการความรู้ (VRU KM Strategy) **ภาพที่ 4.2-2** ร่วมกับกระบวนการคุณภาพ PDCA ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน ผ่านการดำเนินการระดับนโยบาย ให้แต่ละส่วนงานพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงานหลัก (Work System) และกระบวนการสนับสนุน (Work Support) ในหมวด 6 โดยมีคกก.ต่างๆ คอยกำกับ ติดตาม มาบอกเล่าเรื่องเล่าความสำเร็จ (Story Telling) รายการ Talk and Share@Valaya 12 เรื่อง 12 เดือนเรื่องเล่าเร้าพลัง และเผยแพร่องค์ความรู้และปัจจัยสู่ความสำเร็จผ่านสื่อสังคมออนไลน์ทั่วทั้งองค์กร มีคลินิก KM-INNO ให้คำปรึกษา และทบทวนและประเมินตนเองตามแนวทาง EdPEX โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายภายในองค์กร (Community Strategy) และนำผลที่เกิด จากการปรับปรุงมาสร้างนวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ (Innovation) ตาม **ภาพที่ OP2ค-1** โดยการสนับสนุน ให้มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ผ่านชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) และกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น KM Day นอกจากนี้ มรวอ.ได้มีการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องดัง **ตารางที่ 4.2-4**

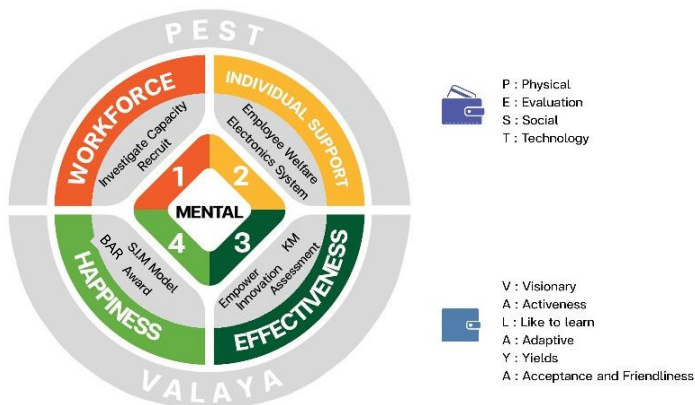
ตารางที่ 4.2-4 ผลการทบทวนปรับปรุงกระบวนการ

ปี	การปรับปรุง
2562	-มีการแต่งตั้ง คกก.การจัดการความรู้ -เวทีประกวดสุดยอดผลงานและนวัตกรรม
2563	-ปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ -กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ (VRU KM Strategy) -ใช้กรอบ KM ISO 30401:2018 ในการดำเนินงาน -ใช้ระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์(SIS) ในการทบทวนและค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
2564	-กำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้และนวัตกรรม -กำหนดแผนกลยุทธ์การขับเคลื่อนระยะ5 ปี -เชื่อมโยงฐานข้อมูลระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์(SIS) กับ Data Warehouse ในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน

## หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

### 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment)

#### 5.1ก ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)



ภาพที่ 5.1-1 E-WiSH Model

มรวอ. มอบหมายให้งานบริหารงานบุคคล ดำเนินการทบทวนปรับ E-WiSH Model ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของ มรวอ. ภาพที่ OP1ก-3 ด้วยแนวคิดความคาดหวังของบุคคลจะนำไปสู่หัวใจในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มุ่งเน้นเรื่อง งานเป็นผล คนเป็นสุข ภายใต้ค่านิยมหลัก VALAYA นำมาสู่การ

สร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน คือ "พัฒนานวัตกรรม มุ่งความเป็นเลิศ

ร่วมพัฒนาท้องถิ่น" และเพื่อเป็นกรอบการทำงานของบุคลากร และบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข นำมาซึ่งความผูกพันองค์กรอย่างยั่งยืน โดยกำหนดกระบวนการทำงาน 4 กระบวนการ ตามภาพที่ 5.1-1 E-WiSH Model ดังนี้ (P1) Workforce วิเคราะห์สมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน ตามความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ OP 2ข-1 ที่เป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อวางกรอบในการกำหนดอัตรากำลังของบุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน ตลอดจนดำเนินการตามกระบวนการสรรหาอัตรากำลัง ให้เพียงพอต่อการขับเคลื่อนงานอย่างมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้านบุคลากร ตามระเบียบของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพเข้าสู่องค์กร (P2) Individual Support สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อความรวดเร็วในการสื่อสาร และจัดสรรสวัสดิการให้เหมาะสมตามตำแหน่งงานรายบุคคลอย่างทั่วถึง สร้างกำลังใจในการทำงาน (P3) Effectiveness (งานเป็นผล) สร้างเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร ผ่านกระบวนการอบรมเสริมสมรรถนะให้ความรู้สู่การเติมเต็มสร้างสรรค์นวัตกรรมสู่ความก้าวหน้าของบุคลากร การจัดการความรู้ในองค์กรนำสู่แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และการประเมินภาระงานตาม OKRs ของแต่ละรายบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (P4) Happiness (คนเป็นสุข) มอบรางวัล VALAYA Outstanding Award ส่งเสริมบุคลากรให้สร้างผลงานนวัตกรรม สู่ความสำเร็จงานวิจัยระดับนานาชาติ มีความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ และตั้งคกก.สร้างสุขในหน่วยงานให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของบุคลากรในองค์กรตาม BAR Model อย่างเป็นกระบวนการ ส่งเสริมความผูกพันองค์กรอย่างยั่งยืน

#### 5.1ก(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (Capability and Capacity)

มรวอ. ให้บริการด้านการผลิตบัณฑิต การทำวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม OP1ก(1) จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะหลักที่เชื่อมโยง ด้วยพันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ ภาพที่ OP1ก-3 การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน ภาพที่ OP2ก-2 มรวอ.ได้แต่งตั้ง คกก.ทบทวนและวิเคราะห์สมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้สอดคล้องกับบริบทพันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ จัดทำกรอบสมรรถนะของอัตรากำลัง ประจำปีงบประมาณ 2562-2565 เพื่อเสนอต่อ คกก.อำนวยการ และ คกก.สภามหาวิทยาลัย

เพื่อมอบหมายให้ฝ่าย งานบริหารงานบุคคล นำผลดังกล่าว มาวางแผนด้านขีดความสามารถและกระบวนการสรรหา อัตรากำลัง ซึ่งอยู่ในกระบวนการที่ (P1) Workforce ของภาพที่ 5.1-1 E-WisH Model แยกเป็นสายวิชาการและสาย สนับสนุน ดำเนินการโดย คกก.ทบพวและวิเคราะห์สมรรถนะหลัก ได้จัดทำเครื่องมือแบบสำรวจสมรรถนะงาน เสนอ ให้ผู้เชี่ยวชาญดูความสอดคล้องของข้อคำถามให้สมบูรณ์ จากนั้นดำเนินการสร้างแบบฟอร์มสำรวจแบบออนไลน์ โดยใช้ Google forms นำลิงค์ของเครื่องมือสร้างเป็น QR code สร้างจดหมายเวียนแบบอิเล็กทรอนิกส์ ในระบบ E-Saraban ลงสู่หน่วยงานย่อยต่างๆ ของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อให้บุคลากรได้ทำการวิเคราะห์และตอบกลับข้อมูล สมรรถนะหลักของตำแหน่งงาน คกก.รวบรวมและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ กำหนดสมรรถนะหลักของตำแหน่งงาน จัดทำ คู่มือกรอบสมรรถนะหลักของอัตรากำลังที่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ ภาพที่ OP1ก-2 วิสัยทัศน์และพันธกิจ ภาพที่ OP1ก-3 การเปลี่ยนแปลงความสามารถทางการแข่งขัน ภาพที่ OP2ก-2 นอกจากนี้ คกก.ทบพวและวิเคราะห์ สมรรถนะหลักทำการทบทวนค่ากลางของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อให้เกิดความสมดุล เพียงพอต่อการขับเคลื่อนงาน ของแต่ละหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์อัตรากำลังสายสนับสนุนและสายวิชาการเสนอต่อที่ ประชุม กบ.โดยที่ประชุมเห็นชอบและเสนอต่อ คกก.อำนวยการและ คกก.สภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาและอนุมัติ อัตรากำลัง ให้สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยยึดตามบัญชีแสดงมาตรฐานกำหนด ตำแหน่ง พ.ศ.2553 ของ ก.พ.อ. มีการทบทวนอัตรากำลังทุกปีเพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยฯ ให้บรรลุเป้าประสงค์ ของมหาวิทยาลัยฯ ในทุกๆ ด้านได้อย่างสมบูรณ์

ในส่วนของสายวิชาการ การวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลังให้เป็นไปตามประกาศของมหาวิทยาลัย เรื่องภาระงานของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผศ. รศ. และ ศ. พ.ศ.2560 และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมไปถึงอัตราส่วนของอาจารย์ต่อภาระงานสอน และการให้บริการเพื่อการพัฒนาชุมชน และโรงเรียนเครือข่าย โดยกำหนดตำแหน่งงานอาจารย์นักพัฒนาฯ เป็นแห่งแรกและแห่งเดียว เพื่อขับเคลื่อนการทำงาน บูรณาการสู่ชุมชน ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งมีอาจารย์นักพัฒนาขับเคลื่อนอยู่ 3 กลุ่ม จำนวน 18 อัตรา คือ อาจารย์นักพัฒนาท้องถิ่น อาจารย์นักพัฒนาผลิตภัณฑ์ และอาจารย์นักพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ผลการดำเนินงาน ของอาจารย์นักพัฒนาทั้ง 3 กลุ่มตอบโจทย์การขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัยฯ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เกิดผลลัพธ์ในระดับ ดีมาก เกิดนวัตกรรม งานวิจัย ที่ลงสู่ชุมชนท้องถิ่นอย่างแท้จริง ตลอดจนทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางสังคม และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันและอนาคต ในส่วนของลูกจ้างชั่วคราว มหาวิทยาลัยได้จัดทำ กรอบอัตรากำลังลูกจ้างชั่วคราวไปยังกรมบัญชีตามระยะเวลาที่กำหนดรวมตลอดไปจนถึงการจัดทำกรอบอัตรากำลัง พนักงานราชการของมหาวิทยาลัยด้วย มหาวิทยาลัยพัฒนากระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งประเมินขีด ความสามารถอัตรากำลังมาโดยตลอด ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีผลิตภาพ/ขีดความสามารถ/อัตรากำลังที่ดีขึ้นมาโดยตลอด อย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มที่สูงขึ้นทุกปี ผลลัพธ์ภาพที่ 7.3ก-1 ถึง 7.3ก-4

### 5.1ก(2) บุคลากรใหม่ (New Workforce Members)

จากภาพที่ 5.1-1 E-WisH Model กระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่ดำเนินขึ้นใน (P1) Workforce เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงในตำแหน่งงานของบุคลากร ฝ่ายงานงานบุคลากรได้ดำเนินการสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีทักษะ สมรรถนะ และคุณสมบัติตรงตามข้อมูลการสำรวจสมรรถนะหลักของตำแหน่งงาน โดยพิจารณากำหนดคุณสมบัติและกระบวนการ รับบุคลากรใหม่ให้เป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัยฯ ผ่านกระบวนการทดสอบความรู้ทั่วไป ความรู้ทักษะเฉพาะ

ศาสตร์ และการสัมภาษณ์ โดย คกก.ผู้บริหาร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้บุคคลที่ตรงตามคุณลักษณะที่ได้สำรวจสมรรถนะหลักของตำแหน่งงานไว้นั้น ตลอดจนทัศนคติและวิถีคิดของบุคคล มนุษยสัมพันธ์ และความมุ่งมั่นในการทำงาน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน นอกจากนี้ยังคำนึงถึงอัตราการลาออกที่สูงกว่าเป้าหมายตามผลลัพธ์ภาพที่ 7.3ก-9 มาปรับปรุงให้มีการรับบุคลากรที่ตรงตามความต้องการ และพิจารณาจาก Generation ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานด้วย

ในสายวิชาการ มรวอ.ได้กำหนดให้มีคะแนนทดสอบภาษาอังกฤษตามเกณฑ์ว่าด้วย การทดสอบความรู้ความสามารถ และเกณฑ์คะแนนภาษาอังกฤษของอาจารย์ประจำใหม่ พ.ศ. 2559 และในส่วนของบุคลากรสายสนับสนุนจะต้องพัฒนาตนในด้านภาษาอังกฤษเมื่อเตรียมเข้าสู่การจ้างในระยะที่ 2-4 โดยต้องมีผลการอบรมภาษาอังกฤษตามเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อผ่านการคัดเลือกมหาวิทยาลัยได้วางระบบการปฐมนิเทศ แจกแจงภาระงานและอธิบายจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคลากร มีการทดลองงาน 1 ปี ในสายวิชาการมีการแต่งตั้งอาจารย์ที่เลี้ยงเพื่อดูแลอาจารย์ใหม่ ให้คำปรึกษา ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ผ่านงานพัฒนาบุคลากรและอาจารย์มืออาชีพ จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจในเรื่องหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยต้องผ่านกระบวนการฝึกการอบรมจากศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของมหาวิทยาลัยฯ อีกด้วย นอกจากนี้ได้มีการจัดตั้ง คกก.กองทุนพัฒนาบุคลากรเพื่อจัดสรรทุน และพิจารณาการขอพัฒนาตนทางวิชาการของอาจารย์

มรวอ. ได้นำค่านิยมหลัก VALAYA ภาพที่ OP 1ก-2 มาใช้ปลูกฝังลักษณะนิสัยการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ โดยการปลูกฝังแนวคิดค่านิยมให้กับบุคลากรในวันปฐมนิเทศด้วยการบรรยายและการพาชมสถานที่และผลงานเชิงประจักษ์ นอกจากนี้มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เช่นโปสเตอร์ เว็บไซต์ ป้ายประชาสัมพันธ์ ทางขึ้นบันได หน้าลิฟท์ และนำเสนอกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการนำค่านิยมหลัก VALAYA ในแต่ละข้อผ่านสื่อ Social ให้บุคลากรใหม่ได้เห็นชัดเจนและเกิดความตระหนักเพื่อให้เกิดขับเคลื่อนองค์กรเดินหน้าสู่เป้าหมาย และสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่ง มรวอ.ให้ความสำคัญกับการร่วมพัฒนาท้องถิ่น และการนำค่านิยมหลัก VALAYA มาใช้กับบุคลากรใหม่ และสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ ให้กับชุมชนท้องถิ่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นที่ยอมรับเชิงประจักษ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชนจะเห็นได้จากการดำเนินงานในโครงการ U2T ร่วมกับตำบลต่างๆ ในจังหวัดปทุมธานีและสระแก้ว เป็นต้น

### 5.1ก(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce Change Management)

ภายหลังการทบทวนกลยุทธ์ Cat2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ ภาพที่ OP1ก-3 และจัดทำแผนพลิกโฉมมหาวิทยาลัยฯ (Reinvent) มรวอ. โดย คกก.ดำเนินงานการถ่ายทอดแผนนโยบายของมหาวิทยาลัยฯ ได้จัดงาน VRU Sustainable Development GOALS เพื่อถ่ายทอดแผนนโยบาย วิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยฯ ให้กับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยฯ ได้รับทราบข้อมูลโดยทั่วกัน สู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกันของความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย วิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยฯ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งงานบุคลากรได้นำแผน Reinvent มาดำเนินการวิเคราะห์และวางแผนด้านกรอบอัตรากำลังของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน จัดทำข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วย มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผศ. รศ. และ ศ. พ.ศ. 2563 โดยกำหนดเกณฑ์ภาระงานเพื่อเป็นมาตรฐานให้

เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในสภาวะการที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย ภาระงานสอน ภาระงานวิจัยและงานวิชาการอื่น และภาระงานตามวัตถุประสงค์ของ มรวอ. โดยให้สอดคล้องกับพันธกิจของ มรวอ. หรือของแต่ละส่วนงาน ตามมาตรฐานองค์การวิชาชีพมหาวิทยาลัย

ได้ดำเนินการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานอันเนื่องมาจากการขาดอัตรากำลังเพื่อพิจารณา และสรรหากำลังอย่างรวดเร็ว โดยหน่วยงานในองค์กรและฝ่ายบริหารงานบุคคล เพื่อขับเคลื่อนงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายของงานและสอดคล้องกับบริบทเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ได้นำปัจจัยการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อการแข่งขันด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ภาพที่ OP2ก-2 มาเป็นส่วนร่วมในการวิเคราะห์และพิจารณาถึงปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและแก้ปัญหาอย่างทันถ่วงที โดยหน่วยงานในองค์กรดำเนินการเสนอผลการขาดอัตรากำลังต่อ งานบริหารงานบุคคลเป็นผู้ดำเนินการสรรหากำลังอย่างเร่งด่วนตามกรอบระเบียบของมหาวิทยาลัย

คกก.บริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์กรอบอัตรากำลังคงอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ พบว่ามีการบรรจุอัตรากำลังไปแล้วร้อยละ 90.75 เมื่อเทียบกับจำนวนนักศึกษาที่มีอัตราเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน และมีการวางแผนจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ทั้งขีดความสามารถ อัตรากำลังและความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านต่างๆ จึงเห็นชอบให้เพิ่มอัตรากำลังพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ เพื่อปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาท้องถิ่น แบ่งเป็นอาจารย์นักพัฒนาท้องถิ่น 10 อัตรา อาจารย์นักพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำนวน 4 อัตรา และอาจารย์นักพัฒนาการจัดการเรียนรู้ จำนวน 4 อัตรา

#### 5.1ก(4) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment)

เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสำเร็จในงานตามบริบทเชิงกลยุทธ์ และระดับความสำเร็จเหนือความคาดหมาย มรวอ. ได้มอบหมายนโยบายให้งานพัฒนาบุคลากรมีอาชีพจัดการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะเทคนิควิธีการทำงานและพฤติกรรมทัศนคติเชิงบวก ผ่านกระบวนการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการการเป็น Coaching อย่างมืออาชีพเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเข้าคน เข้าใจ ได้งาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการด้านการบริหารงานบุคคลโดยผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายของงานบริหารงานบุคคล ผ่านแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร กำหนดแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยกระตุ้นให้บุคลากรนำค่านิยม VALAYA ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการกระตุ้นผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ทุกภาพแบบ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ และวีดิทัศน์ เพื่อให้เข้าถึงบุคลากรในทุกๆ กลุ่มและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งค่านิยม VALAYA สามารถเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่เป้าหมายต่างๆ และความสำเร็จในงานอีกด้วย

ในส่วนของประเด็นงานเป็นผล จากภาพที่ 5.1-1 E-WiSH Model (P3) Effectiveness มรวอ. ได้ส่งเสริมด้านการจัดการความรู้ในองค์กร Cat4.2 สู่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในหน่วยงานได้เกิดการกระบวนการเปลี่ยนเรียนรู้ หาแนวทางพัฒนาระบบการทำงานของทุกหน่วยงานให้เข้ากับบริบทความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ รวมไปถึงการทำงานเพื่อสร้างองค์ความรู้ทางด้านงานวิจัยด้านบริการวิชาการ เพื่อนำองค์ความรู้ทั้งหมดไปสนับสนุนให้กับกลุ่มลูกค้า สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ได้จัดภาพแบบการทำงานที่แตกต่างกับสายวิชาการเนื่องจากลักษณะงานเป็นการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าทั้งผู้มีส่วนได้

เสียภายในและภายนอก ดังนั้นจึงได้มีการกำหนด Job Description “คำบรรยายลักษณะงาน” ซึ่งจะระบุขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบงานตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งจะมีสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งงานที่บุคลากรสายสนับสนุนพึงมี เพื่อให้สามารถให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในส่วนของการจัดองค์กรได้จัดให้มีการทบทวนและการกำหนดโครงสร้างหน่วยงานภายในภารกิจของหน่วยงาน ทบทวนการกำหนดตำแหน่งรวมถึงการทบทวนจัดระบบ ระเบียบ และขั้นตอนกระบวนการทำงานในแต่ละงาน รวมถึงไปจนถึงมีการแบ่งหน้าที่แต่ละส่วนงานให้เกิดความชัดเจน ไม่ทำงานทับซ้อนกัน นอกจากนี้งานบริหารงานบุคคล ได้ใช้วิธีการควบคุมกระบวนการเพื่อให้ตรงตามแผนและระยะเวลาที่วางไว้ โดยกำหนดให้งานแต่ละงานจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (Goal) และรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการ (Project) ซึ่งเป็นแบบมาตรฐานของกองนโยบายและแผน

ในด้านการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยกำหนดให้บุคลากรจัดทำข้อตกลงภาระงานในทุกหน่วยงาน ระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชา และมีการกำกับติดตามผ่านกระบวนการประเมินผลทุก 6 เดือน และนำผลดังกล่าวมาใช้เพื่อประกอบการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือน และให้ค่าตอบแทนตามเกณฑ์ ในส่วนของบุคลากรสายวิชาการก็พิจารณาว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานภาระงานของผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการหรือไม่ รวมถึงไปจนถึงข้อตกลงที่จะต้องดำเนินการเพื่อผลงานในภาพรวมของคณะ สาขาวิชาที่สังกัดด้วย ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะและการประเมินผลของบุคลากร ด้วยการนำระบบ OKRs หรือวิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ซึ่งจากกระบวนการดังกล่าว ทำให้มีการตั้งข้อตกลงระหว่างบุคลากรของหน่วยงานกับผลงานหรือผลสำเร็จที่จะส่งมอบให้กับหน่วยงานซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ตั้งและผลักดันศักยภาพของบุคลากรออกในภาพแบบนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ ตามภาพที่ 7.1ข-11

## 5.1ข บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate)

### 5.1ข(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

มรวอ. มีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment) ตามภาพที่ 5.1-1 E-WiSH Model ในกระบวนการ (P2) Individual Support ซึ่งเป็นการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร กระจายข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร และจัดสรรสวัสดิการให้เหมาะสมตามตำแหน่งงานรายบุคคลอย่างทั่วถึง มรวอ. ได้ดำเนินการทบทวน เครื่องมือแบบสอบถามเพื่อปรับประเด็นคำถามให้สอดคล้องในการสำรวจความต้องการด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน เพื่อสำรวจหาแนวทางในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยฯ ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลในอนาคต มรวอ. จึงได้จัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี ให้กับบุคลากร จากการสำรวจความต้องการด้านการส่งเสริมสุขภาพ จัดให้มีบริการตรวจ ATK โดยวไลยอลงกรณ์คลินิกเวชกรรม เพื่อตรวจหาเชื้อโคโรนา 2019 นอกจากนี้ยังมีมาตรการป้องกันและคัดกรองบุคคลที่เข้าออก ภายในอาคารต่างๆ โดยจัดจุดวัด อุณหภูมิร่างกายและบริการจุดเจลหรือสเปรย์แอลกอฮอล์ล้างมือทั่วบริเวณตามจุดที่สำคัญอย่างทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจด้านการส่งเสริมสุขภาพและพลาณามัยของบุคลากร มรวอ. ได้จัดให้มี รมภ. เพื่อรักษาความปลอดภัยให้กับบุคลากร ตลอดจนทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยฯ ในทุกอาคารอีกด้วย



มรวอ.ได้จัดทำแผนการลงทุนของงานบริหารทรัพย์สินและรายได้ เพื่อขออนุมัติงบประมาณจากเงินรายได้สะสมของมหาวิทยาลัย ดำเนินการปรับปรุงภูมิทัศน์/อาคารและโครงสร้างอื่นๆ เพื่อรองรับการให้บริการของนักศึกษา บุคลากรและประชาชนทั่วไป และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้เกิดปัญหาในด้านการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรสายวิชาการ มรวอ.ได้ดำเนินการปรับปรุงห้องเรียนให้เป็นห้องเรียนแบบ Smart Classroom สามารถจัดการเรียนการสอนได้ทั้งรูปแบบ Online และ On-site ไปพร้อมกันได้ซึ่งสอดคล้องกับภาพแบบ B-Blended Learning ในโมเดลการจัดการเรียนรู้ ABCD ของมหาวิทยาลัยฯ ได้จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์และระบบต่างๆ ที่ตอบสนองการเรียนการสอนในภาพแบบ Productive Learning ตอบสนองการทำงานของบุคลากรสายวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน ส่วนบุคลากรสายสนับสนุน มรวอ.ได้ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงสำนักงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความทันสมัยเอื้อต่อการปฏิบัติงานโดยนำกระบวนการจัดการความรู้ KM Cat4.2 เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และสำรวจความต้องการเพื่อจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ให้เพียงพอต่อความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง

**ผลลัพธ์ภาพที่ 7.3ก-6**

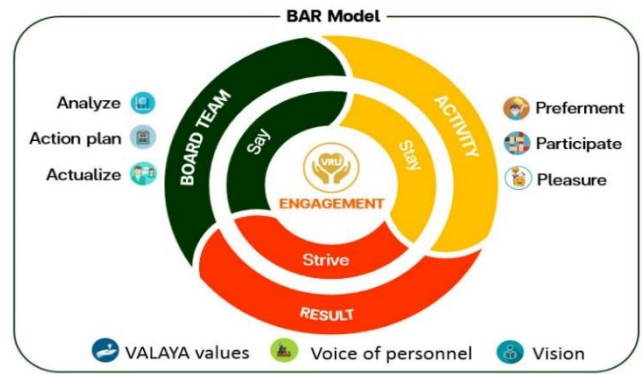
#### 5.1ข(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (Workplace Benefits and Policies)

มรวอ. มีการบริหารจัดการนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร ให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนให้สอดคล้อง (P2) Individual Support ซึ่งสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรของสายวิชาการและสายสนับสนุนนั้นประกอบด้วย **1) สวัสดิการด้านสุขภาพ** มรวอ. มีนโยบายและดำเนินการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน แยกประเภทตามผู้รับสวัสดิการดังนี้ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้าง และลูกจ้างชั่วคราว โดยผ่าน คกก.กองทุนสวัสดิการมหาวิทยาลัย ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัย ผ่าน คกก.กองทุนสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย สำรวจความจำเป็นต่อการเข้าถึงการรักษาพยาบาลเพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร เพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิตนอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้แก่บุคลากรเป็นกรณีปกติ สิทธิประโยชน์และนโยบาย เช่น มีการตรวจสุขภาพประจำปี การทำประกันสุขภาพแบบกลุ่ม ค่ารักษาพยาบาลคนในครอบครัว เป็นต้น **2) สิทธิขั้นพื้นฐานครอบคลุม** มรวอ.โดย คกก.กองทุนสวัสดิการมหาวิทยาลัย อ่างระเปียบมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วย กองทุนสวัสดิการมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2563 และ คกก.กองทุนสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย อ่างระเปียบมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วย กองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2558 ดำเนินการตามระเบียบของมหาวิทยาลัยฯ จัดสวัสดิการสิทธิขั้นพื้นฐานให้กับบุคลากรแต่ละประเภทตามระเบียบ เช่น การออมทรัพย์ การให้กู้เงิน การเคหะสงเคราะห์ การฌาปนกิจสงเคราะห์ การกีฬาและนันทนาการ การให้บริการของร้านค้าสวัสดิการ และอื่นๆ ตามประกาศ เป็นต้น

มรวอ. โดย คกก.กองทุนสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย เล็งเห็นความจำเป็นของความต้องการสวัสดิการของบุคลากรโดยพิจารณาตามปัจจัยความผูกพันที่ส่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยฯ ทุกกลุ่ม จึงได้จัดสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยจำแนกกลุ่มตามช่วงอายุ (Generation) ของบุคลากร นอกจากนี้ได้มีการสำรวจความพึงพอใจต่อการใช้สวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นต่อไป

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

ภายหลังการดำเนินการตาม S.I.M. Model และจัดตั้ง คกก.สร้างสุข เพื่อขับเคลื่อนภาพแบบการดำเนินงานตาม S.I.M. Model ซึ่งผลการประเมินความพึงพอใจต่อดัชนีความสุขของบุคลากรในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับดี แต่ผลการดำเนินงานยังไม่บรรลุผลลัพธ์ด้านความผูกพันองค์กร คกก.ดำเนินงานจึงได้ ทบทวนปรับโมเดลการทำงานโดยนำแนวคิด 3S - Say Stay Strive มาปรับเครื่องมือในการวัดความผูกพันองค์กร และ ทบทวนปรับกระบวนการดำเนินงานของ S.I.M. Model เป็น



ภาพที่ 5.2-1 BAR Model

BAR Model ตามภาพที่ 5.2-1 BAR Model ซึ่ง Concept คือ บุคคลที่อยู่รอบรูปร่างองค์กรเดียวกัน ต้องมีแบบแผน แนวปฏิบัติ และกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ภายใต้วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้ามั่นคง จะให้บุคลากรในองค์กรมีความสุข นำไปสู่ความผูกพันองค์กรได้อย่างยั่งยืน กระบวนการดำเนินงานของ BAR Model คือ 1) Board team คกก.สร้างสุข ทำหน้าที่วิเคราะห์ วางแผนและขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ 2) Activity กิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความก้าวหน้า และความสุขของบุคลากรในองค์กร 3) Result ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างภายใต้วิสัยทัศน์ ค่านิยม และเสียงของบุคลากร ในประเด็นด้าน Say คือ ทักษะคติเชิงบวกของบุคลากรต่อองค์กร Stay คือ บุคลากรให้ความไว้วางใจและไม่อยากออกจากองค์กร และ Strive คือบุคลากรทำงานอย่างสุดกำลัง เพิ่มความสามารถเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร และทั้งหมดนี้จะนำไปสู่ความผูกพันองค์กรอย่างยั่งยืน

### 5.2ก การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

#### 5.2ก(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

มรวอ.กำหนดปัจจัยความผูกพัน โดย คกก.จัดการความสุขมหาวิทยาลัย มอบหมายให้ คกก.สร้างสุขดำเนินการ ทบทวนและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน อันส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ภาพที่ OP1ก-5 ภายใต้การดำเนินการตามค่านิยม : VALAYA ภาพที่ OP1ก-2 ซึ่งได้นำแนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และคณะ รวมถึงองค์ความรู้ที่ ก.พ.ร. ได้จัดทำ Template แบบประเมินตัวอย่างเพื่อให้ส่วนราชการ ต่างๆสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะกับบริบท คกก.ฯ ดำเนินการ Brainstorming วิเคราะห์หาความสัมพันธ์สอดคล้อง นอกจากนี้ยังพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรตามแนวคิดเรื่อง Say Stay Strive ในโมเดลที่ ภาพที่ 5.2-1 BAR Model เป็นตัวชี้วัดถึงดัชนีความผูกพันองค์กรด้วย ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร

นอกจากนี้ มรวอ. จำแนกและสำรวจบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนแยกตาม Generation (เพื่อใช้ในการเป็นปัจจัยในการกำหนดกิจกรรมต่างๆ และการสนับสนุนด้านสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ของบุคลากรจำแนกตาม Generation ที่จะส่งผลต่อแนวทางดำเนินการที่ถูกต้องตรงตามความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง อันจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยข้างต้นเกิดขึ้นจากกระบวนการ Board team ใน BAR Model โดย คกก.สร้างสุข ทำหน้าที่วิเคราะห์ วางแผนกำหนดกิจกรรม โครงการต่างๆ เพื่อนำสู่การดำเนินการ ในกระบวนการ Activity ใน BAR Model โดย คกก.จัดการความสุข(ระดับมหาวิทยาลัย) นำแผนการดำเนินงานสร้างสุขของมหาวิทยาลัย นำเสนอต่อ กบว. และ

สภา มรวอ. เพื่อกำหนดเป็นนโยบายจะกระจายลงสู่คณะและหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน สร้างผลลัพธ์ด้านความผูกพันที่บรรลุเป้าหมาย สุ่มหาวิทยาลัยแห่งความสุขที่ยั่งยืน (Happy Workplace) และติดตามประเมินผลการดำเนินการเพื่อทบทวนปรับปรุงอยู่เสมอในทุกปีงบประมาณ

## 5.2ก(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

ภายหลังการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงานของมหาวิทยาลัยฯ และการประเมินความผูกพันองค์กรจากแบบประเมินความผูกพันองค์กร ปีงบประมาณ 2563 คกก.จัดการความสุขมหาวิทยาลัยฯ ได้นำผลการวิเคราะห์แบบประเมินดังกล่าวมาวิเคราะห์หา Gaps ของประเด็นคำถามของเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลที่มีต่อปัจจัยด้านความผูกพันองค์กรของบุคลากรให้สอดคล้องกับการทบทวนปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน โดย คกก.สร้างสุข จากนั้นทำการทบทวนปรับปรุงประเด็นคำถามของเครื่องมือในการเก็บข้อมูลให้เกิดความสอดคล้องกับปัจจัยสู่ความผูกพันองค์กรโดยกำหนดประเด็นตัวชี้วัดคือ Say Stay Strive ในภาพที่ 5.2-1 BAR Model โดยตัวชี้วัดที่ 1) Say สำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงานอันส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร เพื่อทราบผลทัศนคติเชิงบวกและเชิงลบของบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัยฯ 2) Stay ตัวชี้วัดนี้วัดจากอัตราการลาออกและอัตราการคงอยู่ของบุคลากร และสำรวจถึงปัจจัยความก้าวหน้า ความมั่นคงของบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจออกจากงานของบุคลากร และ 3) Strive ตัวชี้วัดนี้ วัดจากเครื่องมือประเมิน OKRs ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ตลอดจนประเมินจากความร่วมมือในกิจกรรม/โครงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยฯ ทำดำเนินการในปีงบประมาณ 2564 ซึ่งตัวชี้วัดทั้ง 3 ประเด็นนี้สามารถประเมินความผูกพันองค์กรได้ ผลลัพธ์ภาพที่ 7.3ก-7 , 7.3ก-8 , 7.3ก-9

มรวอ. โดย คกก.กำหนดนโยบายและดำเนินการจัดการความสุข(ระดับมหาวิทยาลัย) นำข้อสรุปปัจจัยดังกล่าวมอบหมายให้คณะทำงานฯ นำไปออกแบบเครื่องมือประเมินประจำปี ใช้ชื่อว่า “แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและความผูกพันของบุคลากร” ซึ่งจัดทำเป็นแบบประเมิน (Google Form) จัดทำเป็น Link QR Code ส่งไปยังหน่วยงานภายในทุกหน่วยงานดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกประเภทภาพที่ OP1ก-4 ตอบแบบประเมินภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดไว้ และให้งานบริหารงานบุคคลรวบรวมและทำการวิเคราะห์ผลประเมินความพึงพอใจ ผลลัพธ์ภาพที่ 7.3ก-8 และรายงานสรุปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาเสนอต่อที่ประชุม คกก.กำหนดนโยบายและดำเนินการจัดการความสุข มรวอ. พร้อมด้วย คกก.สร้างสุข (ระดับหน่วยงาน) เพื่อพิจารณาดำเนินการแก้ไข โดยที่ประชุมได้กำหนดแนวทางในการสื่อสารให้ความเข้าใจถึงภาพลักษณ์ ค่านิยม ภาพที่ OP1ก-2 รวมถึงการประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่น่าภาคภูมิใจที่ มรวอ.ได้ดำเนินการ เช่นกิจกรรมที่นายกรัฐมนตรี เข้าร่วมกิจกรรม “VALAYA จิตอาสา ปณิธานความดี ทำดีเริ่มได้ที่ใจเรา” หรือกิจกรรมอื่นๆ หรือการที่ ออภ.มอบหมายให้งานเลขานุการจัดทำสื่อกิจกรรมต่างๆร่วมกับหน่วยงานภายนอก ลงหน้าเพจงานเลขานุการ ทุกกิจกรรม การจัดทำเพจ VRU HAPPY WORK PLAC เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อสร้างความรับรู้และความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นต่อบุคลากร เป็นต้น

คกก.กำหนดนโยบายและดำเนินการจัดการความสุข มรวอ. ได้มีข้อกำหนดว่าภายหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้นจะต้องได้ผลลัพธ์เป็นแนวทางการดำเนินการแก้ไขปัญหาซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย ปัญหา/สาเหตุ/แนวทางแก้ไข/ทรัพยากรที่ต้องใช้/ระยะเวลาดำเนินการ/การวัดและรายงานผล/กลุ่ม/ผู้รับผิดชอบ และให้จัดทำรายงานเสนอต่อที่ประชุม กบ.

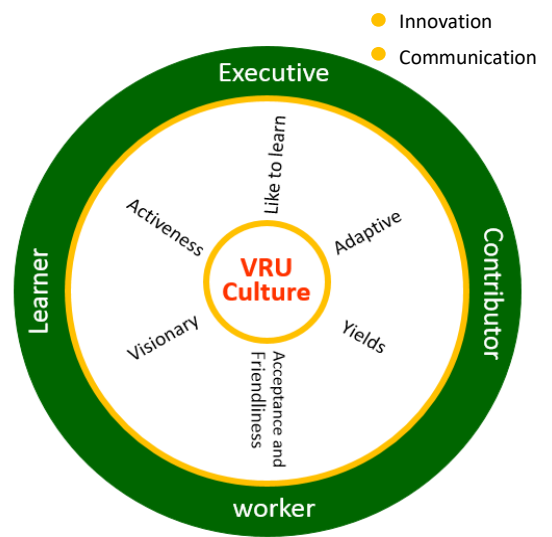
## 5.2x วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

เพื่อก้าวสู่การเป็น Happy University มรวอ. โดยผู้บริหาร ได้กระจายอำนาจในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ให้กับ มรวอ. คณบดี เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวภายใต้ความเหมาะสมที่ได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย ซึ่งรอง ออภ.มีหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้บริหารจัดการระบบต่างๆ โดยยึดถือวัฒนธรรมองค์กร คือ "พัฒนานวัตกรรม มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ร่วมพัฒนาท้องถิ่น" โดยมีค่านิยมหลัก : VALAYA **ภาพที่ OP1ก-2** เป็นตัวกลางในการขับเคลื่อนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน ผู้บริหาร บุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน นักศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยฯ จะถูกปลูกฝังค่านิยมหลักของ มรวอ. ผ่านภาพแบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ ที่ทางสื่อสารองค์กร

และระดับหน่วยงานย่อย ได้นำเสนอ เช่น วีดิโอคลิป วารสารฯ สิ่งพิมพ์ต่างๆ เป็นต้น ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ ค่านิยมหลัก เช่นการติดประกาศข้อมูลค่านิยม VALAYA บริเวณหน้าลิฟต์ทุกอาคารของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นอย่างชัดเจนเกิดการซึมซับจากการอ่านข้อความในทุกๆ วัน จนนำไปสู่ความเข้าใจและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ มรวอ.ยังมีนโยบายการเป็นมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน ที่สร้างสมรรถนะให้กับบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนได้ลงสู่ชุมชน ทำงานร่วมกับชุมชนให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งค่านิยม VALAYA นี้จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรของ มรวอ.

การเป็นบุคลากรที่มีค่านิยมในข้อ A-Activeness, L-Like to learn และ A-Adaptive นั้นจะทำให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเกิดนวัตกรรมใหม่ทั้งในมิติด้านผลงานแบบ Productive และนวัตกรรมด้านการบริการ ทั้งนี้นวัตกรรมต่างๆ เหล่านี้จะถูกนำเสนอและยกย่องในระดับมหาวิทยาลัยฯ โดยการส่งผลงานเข้าประกวดเพื่อรับรางวัล VALAYA Outstanding Awards ที่ดำเนินการจัดขึ้นและมอบรางวัล ในปีงบประมาณ 2564 เป็นปีแรก เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานและนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฯ นอกจากนี้ มรวอ. ได้มีการถ่ายทอดแผนและนโยบายให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึงโดยจัดงาน VRU Sustainable Development GOALS อีกด้วย

ในการดำเนินการต่างๆ นั้น มรวอ. ใช้ภาพแบบการดำเนินงานผ่านการแต่งตั้งคกก.ชุดต่างๆ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับหน่วยงานภายใน คณะ วิทยาลัย ศูนย์ สำนัก รร.สาธิต ตลอดจนถึงในระดับงานของหน่วยงานภายใต้สังกัดกองกลาง 14 งาน ยกตัวอย่างเช่น คกก.วิชาการ คกก.วิจัย กบ. คกก.ส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย คกก.กำหนดนโยบายและดำเนินการจัดการความสุขมหาวิทยาลัย คกก.พิจารณาการเข้าอยู่อาศัยในบ้านพักของทางราชการ คกก.บริหารอาคารพักอาศัยของบุคลากรแพลตฟอร์ม 3 ชั้น คกก.สร้างสุขและความผูกพันขององค์กร เป็นต้น ผลทำให้เกิดการสื่อสารได้ในหลายช่องทาง มีการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานโดดเด่น มีการ ใช้สารสนเทศในการสื่อสาร เช่น Website งานบริหารงานบุคคล Facebook E-mail กลุ่ม line เครือข่าย HR ดัง **ภาพที่ 5.2-2** VRU Culture เชื่อมโยงสู่ **ภาพที่ 5.1-1 E-WiSH Model** (P4) Happiness (คนเป็นสุข) ส่งเสริมบุคลากรให้สร้างผลงานนวัตกรรม สู่ความสำเร็จ งานวิจัยระดับนานาชาติ มีความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ และตั้ง คกก.สร้างสุขในหน่วยงานให้เกิดกิจกรรม



ภาพที่ 5.2-2 VRU Culture

ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรตาม BAR Model ภาพที่ 5.2-1 BAR Model อย่างเป็นทางการ ส่งเสริมความผูกพันองค์กรอย่างยั่งยืน

## 5.2 ค การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

มรวอ. ดำเนินการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาด้านบุคลากร โดย คกก.งาน พัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ ตามโมเดล ในภาพที่ 5.2-3 VRU Employee Success Model ซึ่งมีกระบวนการดำเนินงานอยู่ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย **P1 Need Analysis** เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยความต้องการด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้ง สายวิชาการและสายสนับสนุน โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคม (Society) ด้าน

### VRU Employee Success Model



ภาพที่ 5.2-3 VRU Employee Success Model

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี(Technology) และบริบทของมหาวิทยาลัยฯ (University) มาเป็นตัวกำหนดด้านความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน **P2 Upskilling Reskilling** การพัฒนาสมรรถนะ เติมเต็มขีดความสามารถของบุคลากรให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงตามความต้องการด้วยกระบวนการให้ความรู้(Educating) การสร้างแรงบันดาลใจ(Coaching) และการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training) ให้กับบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมการทำงาน **P3 Innovation Trial** การสร้างนวัตกรรมสู่การนำไปใช้งานจริงซึ่งต้องอาศัยปัจจัยด้านความแปลกใหม่ (Novelty) ความเปลี่ยนแปลง(Change) และการพัฒนาใช้งานอย่างต่อเนื่อง (Continuously) ซึ่งจะต้องมีการนำเสนอผลงานผ่านกระบวนการประเมินผล **P4 Evaluation** การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยผลการสร้างนวัตกรรมการทำงานและพัฒนาระบบงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ซึ่งจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกมิติ ทั้งระดับรายบุคคล(Individual) ระดับหน่วยงาน (Sub Agency) และโดยภาพรวมของมหาวิทยาลัย (Overview) เพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานในทุกระดับขั้นของบุคลากร **P5 Furtherance** ความก้าวหน้าของบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานและการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ในด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน(Effectiveness) การได้รับมอบรางวัลความสำเร็จของผลงาน (Reward) และความก้าวหน้าของตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากร (Preferment) เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ อย่างเป็นระบบและเท่าทันความเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในปัจจุบัน

### 5.2ค(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

มรวอ. ดำเนินการตามข้อบังคับสภามหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2554 ประกาศมหาวิทยาลัยฯ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2554 เพื่อใช้เป็นข้อกำหนด กรอบแนวทางใน การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยและพนักงานมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามแนวทางของการบริหารผลการปฏิบัติงาน และรวมไปถึงการจัดทำประกาศ มรวอ. เรื่อง นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกาศไว้ ณ วันที่ 13 พ.ค. 2562 การดำเนินงานของบุคลากรจะมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานและบุคลากรจัดทำข้อตกลงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในต้นปีงบประมาณตามแบบ ปม.1 ซึ่งสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีเป็น

ลำดับขั้นจนถึงรายบุคคล สามารถส่งผลิตให้กับมหาวิทยาลัยได้ตามเป้าประสงค์ ทั้งนี้การคิดภาระงานของบุคลากรสายวิชาการจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานภาระงานทางวิชาการ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามแนวทางการประเมินผลการทำงานตามแนวคิด OKRs และนำผลมาเป็นองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปสู่การเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้บังคับบัญชาจะแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบถึงข้อเสนอแนะการพัฒนาตนเองพร้อมงานบริหารงานบุคคลประสานงานพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละกลุ่มตามเป้าหมายและงบประมาณตามแผนที่ได้กำหนดไว้

ทั้งนี้บุคลากรที่มีความประสงค์จะพัฒนาตนเองด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสามารถทำเรื่องขอกุณสนับสนุนเพื่อศึกษาต่อหรือฝึกอบรมจากกองทุนพัฒนาบุคลากร มรทว. คาดหวังให้บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะสามารถนำความรู้ ทักษะที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้โดดเด่นหรือสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ สำหรับค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มรทว.มีประกาศมหาวิทยาลัยฯ เรื่อง แนวปฏิบัติในการเบิกเงินค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินค่าจ้าง สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ พ.ศ. 2562 และสายสนับสนุน มรทว.ประกาศมหาวิทยาลัยฯ เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการจ่ายเงินรางวัลผลการปฏิบัติราชการสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ จากกองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2563 ในปี พ.ศ. 2564 มรทว. ได้มีการทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิด OKRs โดยใช้เป้าหมายที่ไม่บรรลุผลเป็นเกณฑ์ในการหาแนวทางแก้ปัญหา พบว่า OKRs ในปี พ.ศ. 2563 ใช้การประเมินจากกระบวนการทำงานแต่ไม่สามารถทำให้เกิดผลงานได้ ปี พ.ศ. 2564 จึงใช้การประเมินผลการทำงานจากชิ้นงานแทน ซึ่งได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผลลัพธ์ภาพที่ 7.3ก-10, 7.3ก-12

## 5.2ค(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Development)

จากภาพที่ 5.2-3 VRU Employee Success Model ในกระบวนการ P1 Need Analysis เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยความต้องการด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้ง สายวิชาการและสายสนับสนุน โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคม(Society) ด้านเทคโนโลยี(Technology) และบริบทของมหาวิทยาลัยฯ (University) มาเป็นตัวกำหนดด้านความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยข้างต้นที่กล่าวมา จะเห็นมิติของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและสามารถเติมสมรรถนะให้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น โดยมิติด้านสังคม จะเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่อุบัติขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเป็นโรคระบาด เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมเป็นต้น มิติด้านเทคโนโลยี จะเห็นถึงความก้าวหน้า ความทันสมัยของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปและบุคลากรต้องพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับโลกในยุคดิจิทัลให้ได้ และมิติด้านบริบทของมหาวิทยาลัยฯ จะเห็นถึงความสามารถ บริการ ตลอดจนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การขับเคลื่อนต่างๆ ของมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งทั้งหมดนี้คือปัจจัยในการที่จะมาเป็นตัวกำหนดสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้พัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มรทว. ได้มีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรตามหลัก PDCA และเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากปี 2563 และสำรวจความต้องการของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนตามกรอบปัจจัยข้างต้นที่กล่าวมา จากนั้น คกก.งานพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ ได้ทำการวิเคราะห์และสรุปผล จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เสนอต่อ กบ. เพื่ออนุมัติและดำเนินการโดยประเด็นในการพัฒนา ได้แก่ สายสนับสนุน คือ ความต้องการด้านความก้าวหน้าในงานสายอาชีพตามพันธกิจและค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การพัฒนาด้านการปรับความคิดการทำงานและการดำรงชีวิต

(outward mindset at work and life) ด้านภาวะผู้นำตนเอง (self leadership) และด้านการทำงานน้อยได้ผลลัพธ์มาก (do less get more) หรือการออกแบบการอบรมจากหลักสูตรภายนอก การสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ส่วนสายวิชาการ คือ ด้านการพัฒนาสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการสามารถออกแบบการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งระบบ online และ onsite ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาสื่อการสอนออนไลน์บนแพลตฟอร์ม Thai MOOCs หลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพผู้สอนสำหรับการสอน online และ onsite และหลักสูตรการสร้างและตัดต่อวิดีโอเพื่อการสอน โดยในปี 2564 เป็นการพัฒนาต่อยอดและวิเคราะห์ปัญหาจากหลักสูตร Advance Teaching Course เพื่อสร้างผลงานเชิงประจักษ์ในการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ ในการเรียนการสอนจากทุกที่ทุกเวลา ในหลักสูตรปี 2564 มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรสามารถสร้างสื่อการสอนออนไลน์บนแพลตฟอร์ม Thai MOOCs ได้ ผ่านการพัฒนาภาพแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ การใช้ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน และการใช้ระบบพี่เลี้ยง นอกจากนี้หลักสูตรภายในที่ทาง มรวอ. ได้เตรียมเพื่อพัฒนาบุคลากรแล้วนั้น ทาง มรวอ. ยังมีการเตรียมงบประมาณเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนไปอบรมจากหน่วยงานภายนอกผ่านกองทุนพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินและอนุมัติที่ชัดเจนตามเป้าหมายของ มรวอ. เช่น การพิจารณาและอนุมัติงบประมาณไม่เกิน 10,000 บาทสามารถอนุมัติได้จากประธาน คกก. กองทุน (อธก.) แต่ถ้าเกิน 10,000 บาทจะพิจารณาและอนุมัติโดย คกก. กองทุนพัฒนาบุคลากร

บุคลากรในระดับบริหารของทั้งสายวิชาการและสนับสนุนแบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่ ระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง มรวอ. ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงโดยการวางแผนการจัดสรรงบประมาณให้ไปอบรมโดยหน่วยงานภายนอก เช่น หลักสูตร WIN ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น มรวอ. ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้และทักษะในการบริหารรองรับการก้าวหน้าในสายอาชีพด้วยหลักสูตร VRU Professional Leadership ส่วนบุคลากรใหม่ของ มรวอ. ได้มีการกำหนดแนวทางให้บุคลากรใหม่ทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และแนวทางในการปฏิบัติงานใน มรวอ. ด้วยหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ 2 ครั้งต่อปี ผลลัพธ์ภาพที่ 7.3ก-11

เมื่อได้ประเด็นความต้องการในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกกลุ่มอย่างครบถ้วนแล้ว มรวอ. โดย คกก.งานพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมีอาชีพได้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรผ่านกระบวนการ อบรมเชิงปฏิบัติการ การสร้างแรงบันดาลใจ การเรียนรู้โดยส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติจริง ซึ่งจะเห็นได้จาก P2 Upskilling Reskilling ในภาพที่ 5.2-3 VRU Employee Success Model ซึ่งผลการดำเนินการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดความพึงพอใจในการพัฒนาด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยในระดับมาก และเกิดนวัตกรรมในการปฏิบัติงานต่างๆ มากมาย เช่น ประสิทธิภาพด้านการให้บริการ และประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์

### 5.2ค(3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Effectiveness)

มรวอ. ได้มีกระบวนการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาจากนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบุคลากร โดยมีกระบวนการในการประเมิน 2 ส่วน ได้แก่ (1) การประเมินผลทันทีหลังการอบรมและพัฒนาแล้วเสร็จโดยการประเมินผลจากผลการดำเนินกิจกรรมระหว่างการประชุม และงานที่ได้รับมอบหมายหลังการประชุม โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามความพึงพอใจในการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ การสร้างแรงบันดาลใจ หรือการศึกษาเรียนรู้ด้วยตัวเอง และ (2) การประเมินจาก การติดตามผลการนำองค์ความรู้และทักษะที่ได้จากกระบวนการพัฒนาบุคลากรไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ร่วมงานตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นๆ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน หรือผลงานที่เกิดขึ้นจากการใช้องค์ความรู้และทักษะ นอกจากนี้ผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินกิจกรรม การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังสามารถเชื่อมโยงกับ BAR Model ในการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากรต่อมหาวิทยาลัย วิเคราะห์จากความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี มีการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน นำไปสู่ผลงานทางวิชาการที่ส่งผลให้เกิดการของตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น เกิดค่าตอบแทนในการทำงานที่สูงขึ้น และทัศนคติด้านความมั่นคงในอาชีพการงานของบุคลากร ตลอดจนนำไปสู่การสร้างความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงการมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอและการปฏิบัติตามค่านิยมการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร ด้วยความก้าวหน้าในสายอาชีพ ผลลัพธ์ภาพที่ 7.3ก-8

เมื่อมีการประเมินประสิทธิภาพจากการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการต่างๆจากการประเมินประสิทธิผล การปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้มีส่วนได้เสียแล้ว คกก.งานพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อพบปัญหาข้อบกพร่องดังนี้ 1) เนื้อหาการพัฒนายังไม่ตรงความต้องการของบุคลากรและมหาวิทยาลัย 2) ภาพแบบการพัฒนาเป็นทางการและเน้นทฤษฎีมากเกินไป และ 3) ช่วงเวลาในการจัดกิจกรรมทับซ้อนกับงานประจำของบุคลากรทำให้บุคลากรไม่สามารถเข้าร่วมได้ ดังนั้น คกก.งานพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพจึงวางแผนการแก้ปัญหา ดังนี้ 1) ออกแบบเนื้อหาการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของ มรวอ. และความต้องการของบุคลากร 2) ปรับเปลี่ยนภาพแบบการพัฒนาจากการให้ความรู้เป็นการลงมือปฏิบัติ และปรับลดความเป็นทางการของการอบรมพัฒนา ลง เช่น เปลี่ยนจากห้องสัมมนาเป็นการพูดคุยในสถานที่ต่าง ๆ ของ มรวอ. เช่น ห้อง Uni Learning Center และ 3) ปรับช่วงเวลาในการพัฒนาให้สอดคล้องกับตารางเวลาการทำงานประจำของบุคลากรและเลี่ยงช่วงเวลาที่บุคลากรติดภารกิจ เช่น จัดกิจกรรมช่วงปิดภาคการศึกษาสำหรับบุคลากรสายวิชาการและ หลีกเลี่ยงช่วงสิ้นปีงบประมาณสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

#### 5.2ค(4) การพัฒนาหน้าที่การงาน (Career Development)

มรวอ.ดำเนินการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรดังจะเห็นได้จาก ภาพที่ 5.1-1 E-WiSH Model ใน P3 เชื่อมโยงมาที่ภาพที่ 5.2-3 VRU Employee Success Model ในกระบวนการ P5 Furtherance ซึ่งจะมีการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น จากการ Upskill Reskill เกิดนวัตกรรมการทำงานใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน และจะส่งผลให้เกิดกระบวนการสร้างความผูกพันในองค์กร ในภาพที่ 5.2-1 BAR Model ในกระบวนการ A-Activity กิจกรรมส่งเสริมให้เกิดแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานงานของตนเอง ซึ่งเป็นการจัดการผ่านกระบวนการส่งเสริม อบรมเชิงปฏิบัติการต่างๆ ให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรอยู่เสมอ ระบบการจัดการการพัฒนาหน้าที่การงานของ มรวอ. เชื่อมโยงมาจากกระบวนการ P1-P4 ของภาพที่ 5.2-3 VRU Employee Success Model ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาทักษะ Upskill Reskill ทั้งด้าน Soft Skill และ Hard Skill ด้วยโครงการการสร้างสื่อการเรียนการสอนออนไลน์ โครงการสร้างผลงานวิชาการให้บุคลากรสายวิชาการ และโครงการพัฒนา Outward Mindset โครงการสร้างการทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบ Collaborative ให้บุคลากรสายสนับสนุน นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนไปอบรมพัฒนาทักษะกับหน่วยงานภายนอกจากงบประมาณกองทุนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้



บุคลากรได้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และดำเนินตามแนวทางค่านิยมของมหาวิทยาลัยจนเป็นที่ยอมรับ จึงสามารถนำผลงานที่ได้จากกระบวนการเหล่านี้มานำเสนอเผยแพร่เป็นผลงานทางวิชาการ โดยการส่งเสริมของมหาวิทยาลัยผ่านสถาบันวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีการแสวงหาแหล่งทุนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรได้ดำเนินการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงประจักษ์ต่อการพัฒนาชุมชนตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอีกด้วย ผลงานจากการสร้างนวัตกรรมและงานวิจัยที่เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติของบุคลากรทั้งสายสนับสนุนและสายวิชาการนั้น จะถูกนำมาคิดจำนวนภาระงาน (OKRs) ให้กับบุคลากรในการประเมินตนเองประจำปีในด้านการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการในบุคลากรสายวิชาการและด้านการสร้างนวัตกรรม ด้านการทำงานประจำในบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งก็จะทำให้เป็นแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมและส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการตลอดจนการปรับเงินเดือนของบุคลากร

ในส่วนของบุคลากรใหม่ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนนั้น ตามระเบียบการของมหาวิทยาลัยว่าด้วยการจ้างงานนั้น เมื่อผ่านการทดลองงาน 1 ปีแล้วนั้น ได้มีการแบ่งเข้าสู่ระยะการจ้างงานออกเป็น 4 ระยะ รายละเอียดตามประกาศมหาวิทยาลัย ซึ่งการเลื่อนเข้าสู่ระยะต่างๆ ของการจ้างงานนั้นจะมีระเบียบเกณฑ์และข้อกำหนดต่างๆ ให้กับบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนได้ดำเนินการ มรวอ. ได้มีกระบวนการในการอบรมเสริมทักษะต่างๆ ให้กับบุคลากร เช่นด้านทักษะภาษาอังกฤษ กฎหมาย และการทำตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างแนวทางและเสริมทักษะให้กับบุคลากรก่อนการประเมิน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความรู้และผ่านการประเมินเพื่อเข้าสู่ระยะการจ้างงานที่สูงขึ้นด้วย ส่งผลให้เกิดความผูกพันในองค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมีการมอบรางวัลต่างๆ ให้กับบุคลากรผู้นำแนวทางค่านิยม VALAYA มาใช้ในการปฏิบัติงานและเกิดผลงานเชิงประจักษ์ ชื่อรางวัล VALAYA OUTSTANDING AWARD ในทุกๆ ปี เป็นการยกย่องเชิดชูและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรผู้ได้รับรางวัล เป็นตัวอย่างให้กับบุคลากรอื่นๆ ต่อไปในการนำค่านิยมมาสร้างให้เกิดนวัตกรรมการทำงาน

นอกจากนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงาน มรวอ. ยังมีการวางแผนให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะ ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวหน้าในสายงานผ่านกิจกรรมโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงดังนี้ ในระดับต้นและระดับกลาง มรวอ. ได้มีการสนับสนุนให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติต่าง ๆ จากโครงการอบรมภายในของ มรวอ. ส่วนผู้บริหารระดับสูง มรวอ. ได้มีการแต่งตั้งผู้ช่วย ออท. จำนวน 6 ท่านในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการดูแลนักศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านพันธกิจสัมพันธ์ ด้านอาคารสถานที่ ด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา และด้านประชาสัมพันธ์และวิเทศสัมพันธ์ โดยผู้ช่วย ออท. แต่ละท่านทำงานใกล้ชิดควบคู่กับรอง ออท. ในด้านต่าง ๆ เพื่อศึกษา เรียนรู้รวมทั้งพัฒนาศักยภาพในทุกด้านเพื่อเตรียมพร้อมในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

# หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ (Operations)

## 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

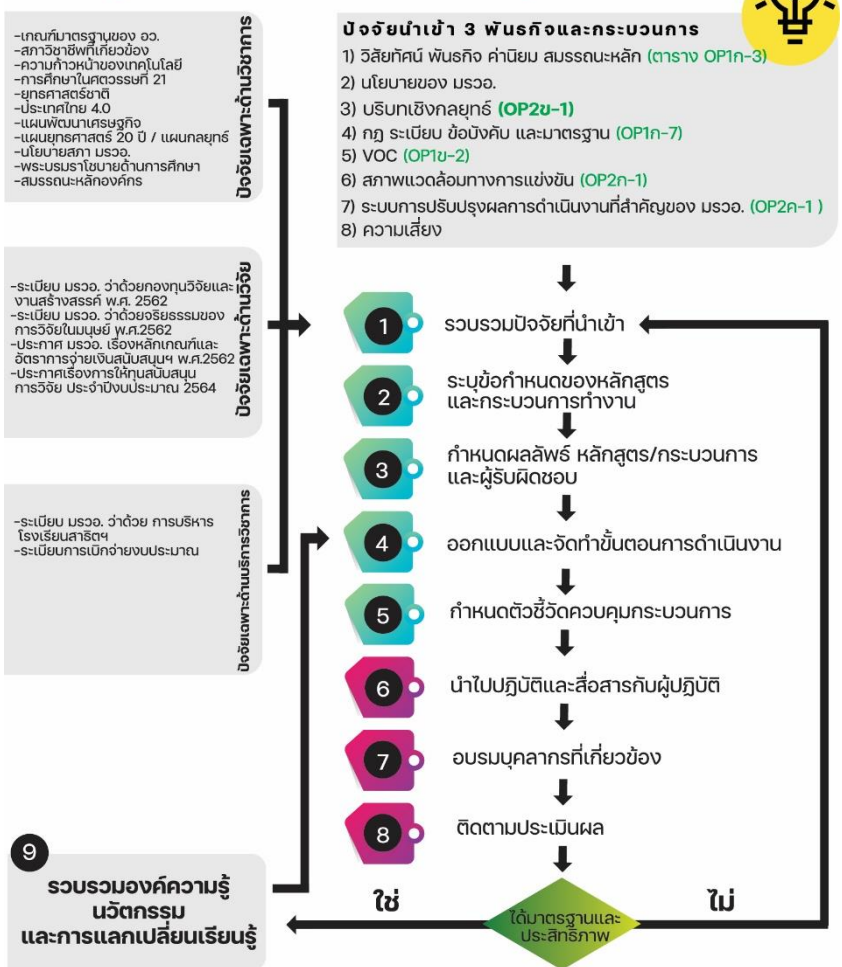
### 6.1ก การออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)

#### 6.1ก(1) การจัดทำข้อกำหนดของการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ และ กระบวนการ (Determination of Program, Service, and PROCESS Requirements)

VEC และผู้มีส่วนได้เสีย ได้ร่วมทบทวนประสิทธิภาพระบบงานและกระบวนการทำงาน พร้อมกับทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี โดยพิจารณาจากผลการประเมินจาก 3 กระบวนการหลัก จึงได้นำมาปรับกระบวนการทำงาน โดย มรวอ. มีกระบวนการทำงานหลัก 3 กระบวนการ คือ 1) การผลิตบัณฑิต 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ ซึ่งแนวทางในการกำหนดกระบวนการของการทำงาน

หลักทั้ง 3 นั้นมาจากการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการเพื่อเรียนรู้โดยปรับปรุงโมเดลในการปฏิบัติงานจากรายงานผลการปฏิบัติงานในปี 2563 จากเดิมที่ เน้นแค่กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยในปี 2564 ได้มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่โดยเพิ่มกระบวนการบริหาร ตามโมเดล VRU Operations Category 6 ตาม **ภาพที่ 6.1-2** ทั้งนี้ มรวอ. มีวิธีการจัดทำข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ในขั้นตอน **2** ตาม **ภาพที่ 6.1-1** โดย VEC และเจ้าของกระบวนการระดับต่าง ๆ รวบรวมข้อมูลปัจจัยนำเข้า เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลัก สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมี ข้อกำหนดจำแนกตามระดับของกระบวนการตั้งแต่ 3 core processes และ 4supportiveprocesses และ 4 Management Processes; **ภาพที่ 6.1-2** และ **ตาราง 6.1-1** VEC ได้ทบทวนขั้นตอน วิธีการในการกำหนดข้อกำหนดพบว่ายังไม่เป็นปัจจุบัน จึงได้ปรับกระบวนการ ข้อมูลที่มีมาใหม่ เช่น พันธกิจการจัดการศึกษา พิจารณานำข้อกำหนดที่สำคัญจากความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสอบถามข้อมูลผ่านแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เพื่อให้ มรวอ. สามารถประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติการในและนำมาผลลัพธ์ที่ได้มา

### VRU Program, Service, and PROCESS Design



ภาพที่ 6.1-1 VRU Program, Service, and PROCESS Design

VEC ได้ทบทวนขั้นตอน วิธีการในการกำหนดข้อกำหนดพบว่ายังไม่เป็นปัจจุบัน จึงได้ปรับกระบวนการ ข้อมูลที่มีมาใหม่ เช่น พันธกิจการจัดการศึกษา พิจารณานำข้อกำหนดที่สำคัญจากความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสอบถามข้อมูลผ่านแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เพื่อให้ มรวอ. สามารถประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติการในและนำมาผลลัพธ์ที่ได้มา

ปรับปรุงการจัดการกระบวนการทำงานที่สำคัญในกระบวนการด้านการผลิตบัณฑิตอยู่เสมอ เพื่อออกแบบหลักสูตร Lifelong Learning และหลักสูตรความร่วมมือกับสถานประกอบการ มีการกำกับดูแลเรื่องระยะเวลาในการสำเร็จการศึกษาโดยติดตามจาก สสว. โดยรายงานผ่านที่ประชุม คกก.วิชาการทุกเดือน พันธกิจด้านวิจัยมีการทบทวนและได้ปรับปรุงจรรยาบรรณโดยนำความคาดหวังจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งหน่วยงานอุตสาหกรรมและหน่วยงานเชิงพาณิชย์อันนำไปสู่การปรับกระบวนการวิจัยที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมวิจัยเชิงพาณิชย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการของบประมาณจากแหล่งทุนวิจัยภายนอกให้มากยิ่งขึ้น และมีการพิจารณาถึงสมรรถนะหลัก อันนำไปสู่การทำงานวิจัยที่สอดคล้องกับปัญหาชุมชน โดยผ่าน คกก. พิจารณาทุนวิจัยและนวัตกรรมทุกเดือน พันธกิจบริการวิชาการมีการทบทวนและได้ปรับปรุงจรรยาบรรณโดยนำความคาดหวังจากผู้รับบริการวิชาการและชุมชนอันนำไปสู่การปรับ กระบวนการบริการวิชาการที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาชุมชนอย่างยั่งยืน โดยพิจารณาจาก กบม. ทุกเดือน เป็นต้น นอกจากนี้ในปี 2564 ยังได้เพิ่มมิติของความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว และการมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืนมาเป็นแนวทางในการทำข้อกำหนดของ กระบวนการต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ด้านการเงินของ มรวอ.

### 6.1ก(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key WORK PROCESSES)

มรวอ. เป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 3 กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่นซึ่งมีกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้สำหรับคนทุกช่วงวัย ที่มีนวัตกรรมส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมฐานรากบนความร่วมมือของหุ้นส่วนทางสังคมให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยกระบวนการทำงานที่สำคัญของ มรวอ. คือ 3 หน่วยงานหลักได้แก่ การผลิตบัณฑิต วิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ โดยเริ่มจากการใช้ข้อมูลการรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เกิดการออกแบบการผลิตบัณฑิต การวิจัยและนวัตกรรม และความด้านความร่วมมือกับหุ้นส่วนทางสังคมที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยได้นำผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการตาม VRU-VOC, VRU Customer Model, VRU Customer Experience Journey ผลลัพธ์ 7.1ก(1) และผลลัพธ์ 7.1ก(2) ซึ่งได้เรียนรู้และปรับปรุงการออกแบบกระบวนการโดยการนำผลการปฏิบัติงานจากรายงานผลการปฏิบัติงานในปี 2563 มาพัฒนาปรับปรุงใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลลัพธ์ 7.1ข(1) ซึ่งข้อกำหนดที่สำคัญของ 3 กระบวนการหลักของข้อมูลเหล่านี้ได้มาจากการวิเคราะห์ จากแบบสอบถาม แบบสำรวจ และข้อเสนอแนะ แล้วนำมาเป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ โดยมรวอ. ได้กำหนดกระบวนการที่สำคัญที่สอดคล้องกับระบบงาน ภาพที่ 6.1-2 และ ตารางที่ 6.1-1 แบ่งเป็นกระบวนการหลัก 3 กระบวนการตามกลุ่มลูกค้า 3 พันธกิจ โดยกระบวนการที่สำคัญ ข้อกำหนดที่สำคัญ รวมทั้งตัวชี้วัดในกระบวนการที่สำคัญของกระบวนการ ได้แสดงใน ตารางที่ 6.1-1 ซึ่งต้องมีการทบทวนข้อกำหนดเมื่อมีการปรับกระบวนการภายในเพื่อตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์และปัจจัยที่เปลี่ยนแปลง ในปี 2564 ได้มีการทบทวน และปรับควบรวมกระบวนการสนับสนุนในบางกระบวนการตามแผนกลยุทธ์และการออกแบบระบบงานใหม่ซึ่งทำให้ต้องทบทวนข้อกำหนดของกระบวนการ เช่น กระบวนการพัฒนาและจัดการงานวิจัย ตารางที่ 6.1-1

### 6.1ก(3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)

มรวอ. มีวิธีออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ตามภาพที่ 6.1-1 ในขั้นตอน ① - ⑤ ดำเนินการโดยผู้บริหารเจ้าของกระบวนการนั้น โดย VEC กำหนดให้ใช้ CSM SIPOC Model โดย ได้เรียนรู้และปรับแนวคิดโดยมีต้นแบบมาจาก SIPOC ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นจากการฟังเสียงหรือความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกและนำมาซึ่งการออกแบบการผลิตบัณฑิต งานวิจัย และบริการวิชาการที่อยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์และพันธกิจที่จะต้องได้รับการ

สนับสนุนและร่วมมือกันทั้งฝ่ายวิชาการและฝ่ายสนับสนุน ทั้งนี้ CSM SIPOC Model ช่วยในการออกแบบ กระบวนการและตัวชี้วัดกระบวนการรวมทั้งวิเคราะห์กรณีศึกษาที่ปัจจัยนำเข้ามีการเปลี่ยนแปลงนอกจากนั้นได้ กำหนดให้ทุกหน่วยงานพิจารณา ทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญที่มีอยู่เดิมพร้อมพิจารณาปรับปรุงการ ออกแบบกระบวนการอีกครั้ง (re-design) หากไม่ เป็นไปตามข้อกำหนดหรือไม่มีประสิทธิภาพตามที่วางแผนไว้ โดยมีตัวอย่างการดำเนินการตามและมีข้อกำหนดหลักตาม ตารางที่ 6.1-1 ในปี 2564 VEC ได้ทบทวนพบว่า ในกระบวนการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการนั้น ยังขาด เครื่องมือในการช่วยให้เห็นและช่วยวัดประสิทธิภาพ ซึ่ง มรวอ. ให้ความสำคัญจากแนวโน้มด้านสถานการณ์การเงินโดยเฉพาะ การพิจารณาทรัพยากรที่ต้องการควบคู่กับความคุ้มค่าต่อการลงทุนจึงได้เพิ่มเครื่องมือ Business Canvas Analysis มาช่วย ในการออกแบบโดยเฉพาะในโครงการที่ต้องใช้ทรัพยากรมาก ในปี 2564 VEC ได้ทบทวนพบว่ามีข้อกำหนดสำคัญที่ส่งผลต่อ การออกแบบ หลักสูตร บริการ และกระบวนการ เช่น สถานการณ์ของแนวโน้มจำนวนผู้เรียนที่ลดลง หลักสูตรที่ไม่ได้รับการ ตอบสนองจากผู้มีส่วนได้เสีย และการมุ่งตลาดใหม่ของพันธกิจการศึกษา จึงได้มุ่งเน้นที่การจัดการเรียนการสอนทุกช่วงวัย Lifelong Learning และการทำ MOU กับสถานประกอบการเพื่อพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน สถานการณ์เรื่องการของงบประมาณ วิจัยจากองค์กรภายนอกจึงได้มุ่งเน้นโดยการใช้เครื่องมือ BCG เป็นหลักเกณฑ์ประกอบในการส่งของงบประมาณ และสถานการณ์เรื่องการบริการวิชาการที่ มรวอ. เน้นเรื่อง Sandbox เพื่อเป็นสนามทดสอบแนวคิดทางธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ รวมถึงนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นักศึกษา อาจารย์ บุคลากรหรือผู้ประกอบการจะได้ทดสอบไอเดียของตัวเองในตลาดจริง ผ่านโครงการ Startups

## 6.1ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

### 6.1ข(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ (Process Implementation)

มรวอ. กำหนดวิธีการนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติตาม 6 7 8 ในภาพที่ 6.1-1 โดยหลังจากได้ กระบวนการที่ออกแบบแล้ว 6 เจ้าของกระบวนการนำไปปฏิบัติและสื่อสารตามลำดับชั้น 7 จัดฝึกอบรมบุคลากร ในทักษะที่เกี่ยวข้องโดยฝ่ายบุคคลของ มรวอ. งานพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ ร่วมกับเจ้าของกระบวนการ หลัก 8 ติดตามดูการดำเนินการว่าเป็นไปตาม ข้อกำหนดและตัวชี้วัดหรือไม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานประจำวันของ กระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดสำคัญ เพื่อใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่ กำหนด โดยมี คกก.กำกับติดตาม และกำหนดระบบ การติดตามผลการดำเนินการและการประกันคุณภาพทั้ง 3 พันธกิจ หากผลดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทีมที่เกี่ยวข้องดำเนินการปรับปรุงตามกระบวนการใน 6.1ข(3) ในปี 2564 VEC ที่รับผิดชอบ ได้ทบทวนพบว่า ด้วยสถานการณ์ด้านแนวโน้มนโยบายด้านการเงิน การออกแบบหลักสูตรและ กระบวนการต้องเน้นย้ำเรื่องการพิจารณาประสิทธิภาพของกระบวนการให้สูงมากขึ้น จึงได้เพิ่มกระบวนการ พิจารณา มิติของประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของทรัพยากร หลังขั้นตอน 8 ในภาพที่ 6.1-1 และด้านความร่วมมือกับหุ้นส่วน ทางสังคม ควบคุมและปรับปรุงจาก สสร. และนำปัญหา ข้อเสนอแนะที่ได้มาเรียนรู้ มาทบทวน ปรับปรุงกระบวนการให้ สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านคกก. ติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานของมรวอ. และคณบดี โดยมีประเด็นและขอบเขตการติดตาม ตรวจสอบและประเมินในเรื่องพระบรมราโชบาย ร.10 นโยบายสภา ข้อเสนอแนะจากปีที่ผ่านมา แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ผลลัพธ์ 7.1ก-13 ทั้งนี้ มรวอ.

ตารางที่ 6.1-1 CSM SIPOC Model

	ผู้รับผิดชอบกระบวนการ	ข้อมูลนำเข้า / แนวคิดในการออกแบบ	กระบวนการหลัก	ข้อกำหนดกระบวนการที่สำคัญ	ผลลัพธ์	ผลสัมฤทธิ์	ลูกค้า
การผลิตบัณฑิต	คกก. พัฒนาหลักสูตร - หลักสูตรระดับปริญญาบัตร - หลักสูตรระยะสั้น	เกณฑ์มาตรฐานของ สกอ /สภาวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง/ ความต้องการระยะสั้น /ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี/ การศึกษาในศตวรรษที่ 21 /ยุทธศาสตร์ชาติ ประเทศไทย 4.0 /แผนพัฒนาเศรษฐกิจ / แผนยุทธศาสตร์ 20 ปี /แผนกลยุทธ์ /นโยบายสภา VRU / พระราชบัญญัติ มรทอ.ราชภัฏ / พระบรมราชโบายด้านการศึกษา /โควิด-19/สมรรถนะหลักองค์กร /VMV VRU / แบบโมเดลธุรกิจ	กระบวนการออกแบบจัดการพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร	หลักสูตรผ่านมาตรฐานตาม สกอ.	7.1ก-1 7.1ก-2 7.1ก-3	ดึงดูดผู้เรียนและสร้าง ความสัมพันธ์	นักเรียน ผู้ที่สนใจ
	- กก. บริหารหลักสูตร - PR VRU	- คุณสมบัติบัณฑิตศึกษาที่หลักสูตรกำหนด - แบบโมเดลธุรกิจ	กระบวนการรับนักศึกษา	บัณฑิตที่พึงประสงค์	7.5ก-5 7.5ก-6 7.5ก-7	จำนวนนักศึกษา เป็นไปตามที่หลักสูตร กำหนด	นักเรียน ผู้ที่สนใจ
	- กก. บริหารหลักสูตร - รอง อธ - สสว - กองพัฒนา นศ.	นโยบาย VRU /อัตลักษณ์ของหลักสูตร / Expected Learning Outcomes/ Productive Learning / ABCD Model/WIL /แบบโมเดลธุรกิจ	กระบวนการจัดการเรียนการสอน	- การจัดการเรียนการสอนและการที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้ของ นศ - ระบบดูแล นศ. ที่มีประสิทธิภาพ	7.1ก-4	การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ	นักเรียน ผู้ที่สนใจ
การวิจัย	- รอง อธ - สถาบันวิจัย	กฎระเบียบข้อบังคับด้านการวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา/ ความต้องการและความคาดหวังของผู้ลงทุน/ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/ ทิศทาง ความต้องการ/ ระเบียบข้อบังคับของ มรทอ./ระเบียบกองทุนวิจัย/ ระเบียบ/หลักเกณฑ์การเบิกจ่าย /ข้อกำหนดติดตามMOU ทูนววิจัย/ ปัญหา ความต้องการของชุมชน/สังคม	กระบวนการพัฒนาและจัดการงานวิจัย กระบวนการวิจัย กระบวนการจัดหาทุนวิจัย กระบวนการตีพิมพ์ กระบวนการพัฒนางานวิจัยไปสู่ นวัตกรรม	- ระเบียบข้อบังคับของ มรทอ. - ระเบียบกองทุนวิจัย - ระเบียบ/หลักเกณฑ์การเบิกจ่าย	7.1ข-9 7.1ก-11	- งานวิจัยมีคุณภาพ น่าเชื่อถือ - ความมีชื่อเสียงขององค์กร - ดึงดูดแหล่งทุนจากภายนอก	- บุคลากร - นักศึกษา - ชุมชน
	การบริการวิชาการ	- นโยบายมรทอ. - ความต้องการของชุมชน	กระบวนการกำหนดกลุ่มชุมชน	-ประสานงานติดต่อผู้รับบริการ	7.1a-12	พัฒนางานบริการ วิชาการแบบให้เปล่า และที่ก่อให้เกิด รายได้ รวมทั้ง ถ่ายทอดเผยแพร่ โครงการอันเนื่องมาจาก พระราชดำริอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายผล การปฏิบัติไปสู่ ประชาชนในท้องถิ่น อย่างเป็นภาพที่ธรรม	ผู้มารับ บริการ : พื้นที่ ปทุมธานี/ สระแก้ว และผู้มาใช้บริการ
			กระบวนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	-ออกแบบ/จัดบริการตามความต้องการของลูกค้า			
			กระบวนการศึกษาศักยภาพของพื้นที่	-ประเมินความพึงพอใจ			
กระบวนการพัฒนาพื้นที่			-ปรับปรุงการให้บริการ				
- รองอธ. - สสร		กระบวนการในการวัดประเมินผล					
		กระบวนการการเผยแพร่ Success Story แลกเปลี่ยนเรียนรู้					

	ผู้รับผิดชอบ กระบวนการ	ข้อมูลนำเข้า / แนวคิดในการออกแบบ	กระบวนการหลัก	ข้อกำหนดกระบวนการที่สำคัญ	ผลลัพธ์	ผลสัมฤทธิ์	ลูกค้า
กระบวนการสนับสนุน	งานศูนย์คอมพิวเตอร์	- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตอบสนองต่อพันธกิจของ มรวอ.	กระบวนการด้านสารสนเทศ	- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อการเรียนรู้ของ นศ. ความต้องการของ ลค. และการปฏิบัติงานของ มรวอ. - มีระบบการควบคุมตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (รักษาความลับ และความปลอดภัยของฐานข้อมูล) - มีสารสนเทศที่ครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว เสถียรและใช้งานง่าย	7.1ข1-3 7.1ข1-2	ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียต่อการใช้งานข้อมูลสารสนเทศ )	ผู้มีส่วนได้เสีย
	VEC และ คกก. ที่รับผิดชอบพันธกิจหลัก	กำหนดเครือข่ายพันธมิตรตามตาราง OP1-11 แบ่งเป็นคู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ	กระบวนการด้านการเงินและพัสดุ	การบริหารจัดการงบประมาณและการเงินที่มีประสิทธิภาพ ตรงตามแผนที่กำหนด	7.5ก1-4	มรวอ. มีการเงินที่มีประสิทธิภาพ ตรงตามแผนที่กำหนด	ผู้รับบริการของ มรวอ.
	งานบุคคล มรวอ.	ความต้องการ ความคาดหวัง ความผูกพัน ความพึงพอใจ ความก้าวหน้าทางสายงาน	กระบวนการด้านบุคคล	วางแผนพัฒนา ส่งเสริม และธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพไว้ในระบบ	7.3ก3 7.3ก1	ประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันของบุคลากร	บุคคลของ มรวอ.
	VEC และ คกก. มหาวิทยาลัยสีเขียว	SDG17, Green University	กระบวนการด้านการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน	การจัดระบบสาธารณูปโภค สิ่งแวดล้อม อาคารสถานที่ ของ มรว สวยงาม ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ	7.4a1-5	มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ	ผู้รับบริการของ มรวอ.
กระบวนการบริหาร	ผู้บริหาร มรวอ.	นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและข้อมูลที่สำคัญด้านต่างๆ	กระบวนการนำองค์กร	มีการถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและข้อมูลที่สำคัญด้านต่างๆผู้มีส่วนได้เสีย	7.4ก (4)	ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบและเข้าใจนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและข้อมูลที่สำคัญด้านต่างๆผู้มีส่วนได้เสีย	ผู้มีส่วนได้เสีย
	ผู้บริหาร มรวอ.	นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและข้อมูลที่สำคัญด้านต่างๆ แผนกลยุทธ์ มรก. แผนยุทธศาสตร์ชาติ การจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	บริหารจัดการโครงการหรือกิจกรรมให้ตรงตามแผนที่กำหนด	7.5ข	มรวอ. บรรลุตามพันธกิจ	ผู้มีส่วนได้เสีย
	งานสื่อสารองค์กร	ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อพันธกิจแต่ละด้านของมหาวิทยาลัย	กระบวนการสื่อสารองค์กร	ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อพันธกิจแต่ละด้านของมหาวิทยาลัย	7.1ก(1)	ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้มีส่วนได้เสียมีความภาคภูมิใจใน มรวอ.	ผู้มีส่วนได้เสีย
	งานบุคคล มรวอ. และงานพัฒนาอาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ	ความต้องการ ความคาดหวัง ความผูกพัน ความพึงพอใจ ความก้าวหน้าทางสายงาน	กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามลักษณะงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	7.4ก (1)	มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ	บุคลากรของ มรวอ.

## 6.1ข(2) กระบวนการสนับสนุน (SUPPORT PROCESSES)

ในปี 2564 มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ใหม่ VEC ได้ทบทวนระบบงานและกำหนดกระบวนการใหม่ โดยมีการควรวรรวม และเพิ่มกระบวนการเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกพันธกิจ มรวอ. กำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ในขั้นตอน **6** ในภาพที่ 6.1-1 โดยกำหนด กระบวนการสนับสนุนหลัก 4 กระบวนการ และกระบวนการบริหาร 4 กระบวนการ ตามภาพที่ 6.1-2 โดยการกำหนดกระบวนการสนับสนุนพิจารณาจากกระบวนการที่ไม่ได้ส่งมอบหลักสูตร/บริการให้ลูกค้าและได้รายได้โดยตรง แต่สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพและช่วยเพิ่มประสิทธิผลของกระบวนการหลักทั้ง 3 พันธกิจและกำหนดกระบวนการบริหารพิจารณาจากกระบวนการที่ดูแลและจัดการการบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหลัก มรวอ.ทบทวนปรับปรุงในรอบ ปี 2564 มรวอ. มีกระบวนการสนับสนุน 4 กระบวนการ และกระบวนการบริหาร 4 กระบวนการ ตามภาพที่ 6.1-2 โดย ออกแบบกระบวนการตามภาพที่ 6.1-1 มีข้อกำหนดและตัวชี้วัดตามตารางที่ 6.1-1 และใช้ CSM SIPOC เป็นเครื่องมือในการช่วยให้การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการติดตาม กำกับโดยคนบติและหัวหน้างานขึ้นอยู่กับกระบวนการนั้นๆ และผู้รับผิดชอบกระบวนการนั้น

มรวอ. มีวิธีการกำหนดกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการสนับสนุนสามารถอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการของกระบวนการหลักในแต่ละพันธกิจให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพผ่าน 4 ระบบงานสนับสนุน และ 4 ระบบงานบริหาร ผลลัพธ์ที่ 7.1ข(1) กระบวนการโดยใช้ข้อมูลจากการรับฟังเสียงของลูกค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยได้นำผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อเรียนรู้และปรับปรุงการออกแบบกระบวนการโดยการนำผลการปฏิบัติงานจากรายงานผลการปฏิบัติงานในปี 2563 มาพัฒนาปรับปรุงใหม่ ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งแต่ละระบบงานมีกระบวนการสนับสนุนและตัววัดกระบวนการที่ใช้กำกับและประเมินผลการปฏิบัติงาน และจะทบทวนตัววัดกระบวนการในรายเดือน รายไตรมาส และรายปี และนำปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้มาเรียนรู้ ทบทวนและนำไปบูรณาการเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ 7.1ข-1 ถึง 7.1ข-12 ทั้งนี้ กระบวนการต่าง ๆ มีหน่วยงานสนับสนุนเป็นผู้รับผิดชอบโดยมีVEC เป็นผู้ควบคุมกำกับให้เกิดการบูรณาการและสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการมาบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามตาราง 6.1-1

## 6.1ข(3) การปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESSES Improvement)

มรวอ. มีกระบวนการปรับปรุงหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ โดยใช้ “FAIS Model” มี 4 ขั้นตอน **1** Find หาโอกาสในการพัฒนา โดยผู้บริหาร/ คกก.ตามกระบวนการ พิจารณาผลดำเนินงานจากตัววัด ข้อผิดพลาดของการปฏิบัติ เสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ ข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ นำมา วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ **2** Analyze วิเคราะห์แนวทางในการปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้เครื่องมือ คุณภาพและแนวทางตามภาพที่OP2-1โดยเฉพาะ PDCA/ LEAN ในปี 2562 ได้ทบทวนและเริ่มใช้เครื่อง Storyboard และ OKR มากขึ้น **3**

ปรับปรุงกระบวนการ ตาม CSM SIPOC และนำมาจัดทำแนวทางมาตรฐานการดำเนินงานใหม่ **4** Share กระบวนการที่ปรับปรุงแล้วนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเป็นแบบอย่าง



ภาพที่ 6.1-2 FAIS Model

มรวอ. นำกระบวนการที่ได้ออกแบบไปปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรม ตามตัวชี้วัดของกระบวนการทั้งกระบวนการหลัก ซึ่งได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการ และกระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการด้านสารสนเทศ กระบวนการด้านแผน กระบวนการด้านการเงินและพัสดุ กระบวนการด้านบุคคล และกระบวนการด้านการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน รวมทั้งสถานะแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับกระบวนการโดยใช้ข้อมูลจากการรับฟังเสียงของลูกค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยได้นำผลลัพธ์ที่ได้ (Approach) เพื่อเรียนรู้และปรับปรุงการออกแบบกระบวนการโดยการนำผลการปฏิบัติงานจากรายงานผลการปฏิบัติงานในปี 2563 มาพัฒนา

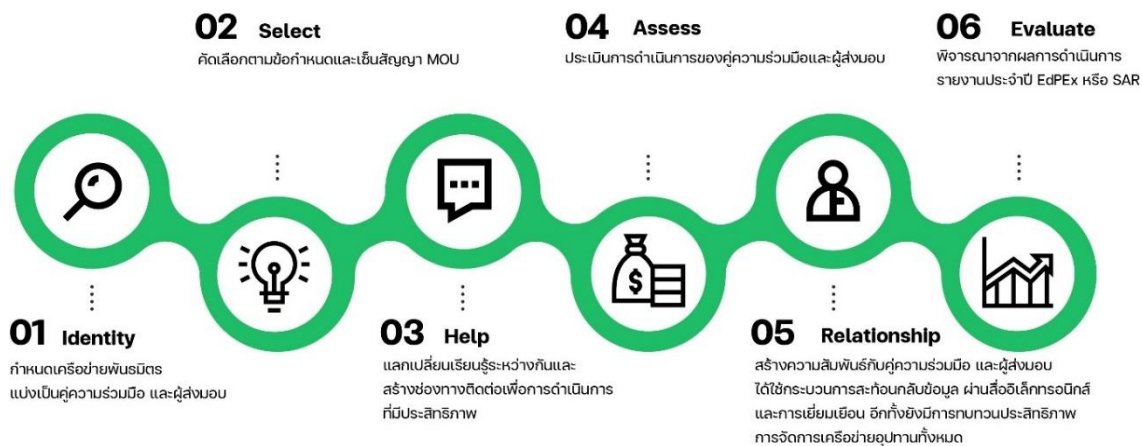
ปรับปรุงใหม่ (Learning) โดยมีวิธีการควบคุมและปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ เพื่อเพิ่มผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งจะเห็นได้จากจำนวนผลงานเชิงประจักษ์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีผลงานที่ได้รับรางวัลหรือการเผยแพร่ระดับชาติหรือระดับนานาชาติ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ 7.1ก-4 และเสริมสร้างสมรรถนะหลักของ มรวอ. ที่มุ่งเน้นบูรณาการพันธกิจสัมพันธ์เพื่อพัฒนาท้องถิ่น ภาพที่ OP1ก-3 ซึ่งจะเห็นได้จากจำนวนนวัตกรรมหรือผลงานบริการวิชาการที่สามารถสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ชุมชนและสังคมได้โดยสามารถนำผลงานบริการวิชาการไปใช้ประโยชน์ด้านเศรษฐกิจสังคม สิ่งแวดล้อมและการศึกษาซึ่งเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีจำนวนชุมชนที่มีศักยภาพในการจัดการตัวเองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ 7.1ก-13 โดยมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยผู้บริหาร มรวอ. สื่อสารและส่งเสริมนโยบาย ข้อกำหนดที่สำคัญผ่านช่องทางการสื่อสารแบบออนไลน์และออฟไลน์ ระบุความเสี่ยงของแต่ละกระบวนการหลัก ขั้นตอนและแนวทางในการแก้ไขและมอบหมาย VEC และหัวหน้าส่วนงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับผิดชอบควบคุมกำกับการจัดการระบบงานหลัก ซึ่งผู้รับผิดชอบแต่ละระบบงานและกระบวนการ และจะทบทวนตัววัดกระบวนการในรายเดือน รายไตรมาส และรายปี และนำปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้มาเรียนรู้ ทบทวนและนำไปปรับปรุงกระบวนการให้สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านคกก. ติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานของมรวอ.และคณบดี โดยมีประเด็นและขอบเขตการติดตาม ตรวจสอบและประเมินในเรื่องพระบรมราชโองบาย ร.10 นโยบายสภา ข้อเสนอแนะจากปีที่ผ่านมา แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

**6.1ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)**

มรวอ. ดำเนินการจัดการเครือข่ายอุปทานโดยวิเคราะห์กระบวนการทำงานและห่วงโซ่อุปทานด้วยกระบวนการ CSM SIPOC ที่เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุตามกระบวนการเพื่อให้ส่วนงานต่างๆทั้งกระบวนการหลักกระบวนการสนับสนุน และกระบวนการบริหารสามารถนำไปทำซ้ำและปรับใช้ได้ โดยกระบวนการ CSM SIPOC ได้พิจารณาและ



ปรับปรุง มาจากกระบวนการ SIPOC ประกอบกับวิธีการคัดเลือก การประเมินผล และบทบาทหน้าที่ของผู้ส่งมอบตามพันธกิจต่างๆ โดยกระบวนการ CSM SIPOC ใช้ข้อมูลจากการรับฟังเสียงของลูกค้าเป็นหลักเพื่อให้มั่นใจว่าคุณสมบัติของคู่ความร่วมมือตอบสนองต่อพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการสอดคล้องต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยได้นำผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการตาม VRU-VOC, VRU Customer Model, VRU Customer Experience Journey ผลลัพธ์ 7.2ก(1), 7.2ก(2) ซึ่งได้เรียนรู้และปรับปรุงการออกแบบกระบวนการโดยการนำผลการปฏิบัติงานจากรายงานผลการปฏิบัติงานในปี 2563 มาพัฒนาปรับปรุงใหม่ ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือเข้าใจในภาพรวมของกระบวนการทำงาน เข้าใจวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานในแต่ละพันธกิจมากขึ้น



ภาพที่ 6.1-3 กระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทาน VRU Supply-Network Management

มรวอ. โดย VEC และ คกก. ที่รับผิดชอบพันธกิจหลัก ใช้กระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทาน ตามภาพที่ 6.1-3 ซึ่งมี 6 ขั้นตอน คือ 1. Identify โดยกำหนดเครือข่ายพันธมิตร ภาพที่ OPข-4 แบ่งเป็นคู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ 2. Selection มรวอ. ได้คัดเลือกตามข้อกำหนดและเซ็นสัญญา MOU ในปี 2563 มีการ ทบทวนเกณฑ์ในการคัดเลือกเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มศักยภาพของคู่ความร่วมมือ 3. Help แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและสร้างช่องทางติดต่อเพื่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ เช่น ด้านการศึกษา กรรมการดูแลหลักสูตรและรายวิชา แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ในการสอนและการ ปฏิบัติการสอนแบบสองทิศทางร่วมกับสถาบันร่วมผลิต ส่วนวัสดุ ครุภัณฑ์ หรือเครื่องมือที่ผ่านการจัดซื้อจัดจ้าง มรวอ. กำหนดให้ผู้ส่งมอบต้องทำคู่มือการใช้งาน และจัดอบรมการใช้งานให้แก่บุคลากรก่อนการใช้อย่างจริงจัง เช่น ระบบ EHRM ระบบ E-Sarabun เป็นต้น 4. Assess ประเมินการดำเนินการของคู่ความร่วมมือและผู้ส่งมอบ เช่น ติดตามกระบวนการเรียนการสอนของสถาบันร่วมผลิต/ ร่วมสอนตลอดปีการศึกษา และระหว่าง/ หลัง สิ้นสุดรายวิชาในชั่วโมง 5. Relationship มรวอ. เล็งเห็นถึงการสร้างความสัมพันธ์กับคู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ ได้ใช้กระบวนการสะท้อนกลับข้อมูล ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการเยี่ยมเยือนสำหรับสถาบันในต่างประเทศ จัดกิจกรรมการสัมมนาการเรียนการสอน ทั้งในระดับคณะและสาขา การเยี่ยมเยือนเพื่อสื่อสารการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนสำหรับสถาบัน ร่วมผลิต/ร่วมสอน อีกทั้งยังมีการทบทวนประสิทธิภาพการจัดการเครือข่ายอุปทานทั้งหมด 6. Evaluation รายงานการใช้งานวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสะท้อนข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงไปยังคู่ความร่วมมือและผู้ส่งมอบ ผลักดันให้ สถาบันร่วมผลิตเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาที่ขาดศักยภาพได้เอง

## 6.1ง. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

มรวอ. โดย VEC ผู้รับผิดชอบตามพันธกิจมีหน้าที่ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมตามกระบวนการจัดการนวัตกรรม มี 8 ขั้นตอน คือ 1. Source of Idea พิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โอกาสบริบท เชิงกลยุทธ์ ภาพที่ OP2ข-1 สมรรถนะหลัก และเสียงของผู้เรียน/ลูกค้า ช่องว่างและปัญญาจากการบริการประจำวัน ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม 2. Create New Idea และ 3. Create New Project โดยจัดทำ workshop และระดมสมองเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด และการจัดทำโครงการ และพัฒนาเป็นโครงการนวัตกรรมต้นแบบ ทั้งนวัตกรรมด้าน product process หรือ service 4. Opportunities and Risks ประเมินโอกาสและความเสี่ยงก่อน การดำเนินการและนำออกทดลองใช้ 5. Investing จัดสรรงบฯ พัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย / นวัตกรรมในแต่ละระดับ โดยบูรณาการกับคู่ความร่วมมือ และการจัดสรรทรัพยากรร่วมกัน เพื่อสร้างและนำไปใช้งาน 6. Analysis and Review ทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินการจัดการนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น ตามลักษณะ ความสำคัญ ความคุ้มค่า และความสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขัน ยุติการสนับสนุนหากนวัตกรรมดังกล่าวไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ 7. Transfer บูรณาการองค์ความรู้ ขององค์กรด้านนวัตกรรมร่วมกับบุคลากรข้ามหน่วยงานและพันธกิจ และคู่ความร่วมมือนำไปสู่ การสร้างองค์ ความรู้ใหม่ขององค์กร ผลักดันนวัตกรรมเชิงผลิตภัณฑ์สู่การผลิตเชิงพาณิชย์ 8. Evaluate ทบทวน กระบวนการ จัดการนวัตกรรม เพื่อหาข้อปรับปรุงในระหว่างการทำแผนกลยุทธ์ประจำปี ทั้งนี้จากรายงานการตรวจ ประเมิน (Feedback Report) ปี 2563 ได้มีข้อเสนอแนะเรื่องกรณีข้อมูลจำกัดที่แสดงให้เห็นถึงการทบทวน ปรับปรุง วิธีการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ดังนั้น คกก.จัดทำแผนกลยุทธ์จึงได้มีวิธีการทบทวนการดำเนินงานและ ปรับปรุงกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมทั้งในภาพที่แบบผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้ ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Cat2.1) ได้นำข้อมูลผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ทั้งข้อมูลสารสนเทศมหาวิทยาลัย จากระบบ SIS (Cat4.1) และกระบวนการจัดการความรู้ (KM) Cat4.2 และข้อมูลปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบโดยตรง กับมหาวิทยาลัย ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่ เกิดขึ้น และผลการประเมินตนเองเพื่อการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ (UCLAS) มาเป็นกรอบในการ วิเคราะห์ มหาวิทยาลัยสู่การพลิกโฉม (Reinventing University) โดยได้นำเครื่องมือการมองอนาคต (Foresight) มาทำ การวิเคราะห์ คาดการณ์ และอธิบายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำมาสู่การกำหนดแผนงานในการเตรียม ความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้น

## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

### 6.2ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS EFFICAIENCY AND EFFECTIVENESS)

มรวอ. มีกระบวนการในการเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติการ โดยการบริหารจัดการงบประมาณประจำปีเพื่อ ขับเคลื่อนพันธกิจหลัก ผ่าน คกก.พิจารณางบประมาณและติดตามงบประมาณ โดยกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ รายรับ-รายจ่ายให้เหมาะสมกับแผน กลั่นกรองแผนคำขอตั้งงบประมาณและแผนจัดสรรเงินรายได้ ติดตาม ควบคุม กำกับเพื่อใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ มรวอ. สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันภายใน มหาวิทยาลัย บูรณาการระหว่างหน่วยงานทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยให้ความสำคัญกับการ อนุรักษ์พลังงานทุกด้าน ดังนี้ 1) ด้านการผลิตบัณฑิต คกก.หลักสูตร คกก.คุณภาพการศึกษา ควบคุม กำกับ ติดตาม

วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ต้นทุน และรายได้ของหลักสูตร ตลอดจนแผนการพัฒนาหลักสูตร โดยการเทียบเคียงกับหลักสูตรของสถาบันอื่น และพึงเสียงของนักศึกษา ศิษย์เก่า และผู้ใช้บัณฑิต 2) ด้านการวิจัย คกก.จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ และคกก.พัฒนาห้องปฏิบัติการทำหน้าที่กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของวิจัย ส่วนของระบบความปลอดภัย ระบบไซเบอร์ ระบบสถานที่ปฏิบัติงาน ความต่อเนื่องของกิจกรรม 3) ด้านการบริการวิชาการ คณะ/วิทยาลัย/หน่วยงานควบคุม กำกับ ติดตามการจัดบริการวิชาการ วิเคราะห์ต้นทุนและรายได้เปรียบเทียบกับแผนการ จัดบริการวิชาการ นอกจากนี้เพิ่มความพึงพอใจ ความต้องการและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ เพื่อนำมาปรับการจัดการบริการวิชาการให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

มรวอ. ควบคุมต้นทุนและประสิทธิผลของกระบวนการ ด้านต้นทุน รับผิดชอบโดยVEC ที่รับผิดชอบดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีวิเคราะห์ต้นทุนในการดำเนินงานและมีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1.การวิเคราะห์ต้นทุน วิเคราะห์ต้นทุนแยกตามพันธกิจหลัก 3 ด้าน การสนับสนุน และการบริหารและอื่นๆ 2. กำหนดแนวทางควบคุมต้นทุน โดย VEC ที่รับผิดชอบแต่ละพันธกิจหลักใน 3 พันธกิจ ดำเนินการจัดทำ unit cost ของทุกหลักสูตร บริการ และกระบวนการตาม 3 พันธกิจ 3.ปรับปรุงกระบวนการ โดยใช้ CSM SIPOC Model นำมาช่วยปรับกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการทำงาน ในภาพรวมมหาวิทยาลัย ได้พิจารณาใช้แนวทางการปรับปรุงผล การดำเนินการของ มรวอ. โดยใช้เครื่องมือ 4. การกำกับติดตามผล โดยคกก.บริหารต้นทุน จะติดตามผลการดำเนินการเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี รายงานในที่ประชุมผู้บริหาร และสรุปผลการดำเนินการในการสัมมนาประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและยั่งยืน มรวอ. ใช้หลักการพื้นฐานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยพิจารณาจากความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัด ตัววัดกระบวนการ เพื่อให้ได้สารสนเทศมาใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน สามารถติดตามและคาดการณ์ขั้นตอนที่อาจผิดพลาดหรือเกิดความไม่แน่นอนของผลผลิตใช้เป็นข้อมูลเพื่อตัดสินใจปรับกระบวนการทำงานให้ควบคุมและลดข้อผิดพลาด และลดการทำงานซ้ำ ลดรอบเวลาในการทำงาน (CYCLE TIME) เพิ่มผลผลิต (PRODUCTIVITY) โดยใช้การบริหารจัดการแบบ Lean Management 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ระบุมูลค่า (Identify Value) ขั้นตอนที่ 2 แผนภาพสายธารคุณค่า (Map the Value Stream Mapping: VSM) ขั้นตอนที่ 3 สร้างการไหล (Create Flow) ขั้นตอนที่ 4 สร้างการดึง (Establish Pull) ขั้นตอนที่ 5 แสวงหาความสมบูรณ์แบบ (Seek Perfection) โดย Lean Management ได้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและดำเนินงานตามหลักและกระบวนการของมรวอ. โดยทุกกระบวนการมีตัวชี้วัดและผลการดำเนินงานที่ชัดเจนดังแสดงในหมวด 7 เพื่อช่วยควบคุมต้นทุนในการปฏิบัติงานตามทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เช่น ในกระบวนการหลักด้านการผลิตบัณฑิต มีการควบคุมต้นทุนต่อการผลิต โดยในการออกแบบหลักสูตรจะมีการทำ Business Plan โดยการให้หลักสูตรกำหนดแผนธุรกิจโดยใช้ Business Model Canvas เพื่อลดอัตราการพ้นสภาพ อัตราการคงอยู่ของนักศึกษา การลดเวลาเฉลี่ยในการสำเร็จการศึกษา การประมาณการรายรับและรายจ่ายตลอดหลักสูตร จะเป็นการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตบัณฑิต ป.ตรี และยังเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตบัณฑิตระดับ ป.โท และ ป.เอก เป็นต้น ด้านการวิจัยมีการตรวจสอบ ควบคุมกระบวนการวิจัยให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ทั้งในเรื่องของงบประมาณ ระยะเวลาและคุณภาพของงานวิจัย

การนำแนวปฏิบัติ/นวัตกรรมที่นำไปใช้ (เรื่อง/ปี) และด้านบริการวิชาการมีการบริหารจัดการงบประมาณรายรับรายจ่าย กรอบระยะเวลา และจำนวนผู้เข้ารับบริการ โดย มรวอ. ได้จัดโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล ที่สำคัญเชื่อมกัน 5 ระบบ อันได้แก่ กระบวนการด้านสารสนเทศ กระบวนการด้านแผน กระบวนการด้านการเงินและ พัสดุ กระบวนการด้านบุคคล และกระบวนการด้านการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน

## 6.2ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)

มรวอ. โดย คกก.ความเสี่ยง ออกแบบกระบวนการในการจัดการความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และการจัดการ ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหว เริ่มจากการ 1. รวบรวมข้อมูลภายในองค์กรจากแหล่งต่าง ๆ รวบรวมระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง 2. คัดกรองจำแนกข้อมูลและพิจารณาความเสี่ยง 3. ออกแบบวิธีและจัดการ ความปลอดภัยข้อมูล และ 4. ติดตามประเมินประสิทธิผลของการจัดการและปรับปรุงกระบวนการ ในช่วงเริ่มต้น มรวอ. ใช้กระบวนการจัดการ ข้อมูลตามกระบวนการโดยทั่วไป ภายใต้พรบ.การกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และนโยบายด้านเทคโนโลยี สารสนเทศของมหาวิทยาลัย มรวอ. ได้นำผลความพึงพอใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายที่มีแนวโน้มดี ขึ้นตามลำดับมาพิจารณา ผลลัพธ์ 7.1ข-1 และดำเนินการพัฒนาสถานที่ อุปกรณ์ที่ทันสมัย การเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ต ที่ดี มีฐานข้อมูลที่รวบรวมและลำดับความสำคัญของข้อมูลในภาพที่แบบ Electronic File และภาพที่แบบอื่น ภายใต้ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ E-sarabun ระบบการจัดการชั้นเรียน CMS ระบบสืบค้นทรัพยากรห้องสมุด (OPAC), NRRIS, MIS, RAJABHAT DATA SET, ระบบบริหารด้านงบประมาณ งานการเงินและบัญชี และพัสดุ (ERP), ระบบ บริหารงานบุคคล (E.hrm) มุ่งสู่การเป็นมรวอ.ดิจิทัล (Digital University) โดย มรวอ. มีการเก็บรวบรวม การจัดเก็บ รักษา การใช้ การเปิดเผย การรักษาความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ รวมถึงสิทธิต่าง ๆ ที่ เป็นข้อมูลลิขสิทธิ์ของ มรวอ. และสิทธิส่วนบุคคลของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ต่าง ๆ ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูล และสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิพิเศษ (Privilege) และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัย บนโลกไซเบอร์ ทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตามพันธกิจของมรวอ.เป็นไปอย่างปลอดภัยและมั่นคง มรวอ.จึงกำหนด นโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Policy) ตามพรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 นโยบายความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (VRU Security and Cybersecurity) พรบ.ว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับ คอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550 และแก้ไขเพิ่มเติม และแผนบริหารความเสี่ยง อีกทั้ง มรวอ. ได้กำหนดขั้นตอนการรักษาความ ปลอดภัยและระบบปฏิบัติการที่สำคัญที่เป็นความลับให้สามารถเข้าถึงได้เฉพาะตามสิทธิที่เหมาะสม ดังนี้ 1. วางแผน แก้ปัญหาด้านทรัพยากรไอทีทั้งด้านบุคคลและเทคโนโลยี 2. อัปเดตเครือข่าย ซอฟต์แวร์ และแอปพลิเคชันต่างๆ อยู่ เสมอ 3. ตรวจสอบการทำงานร่วมกันของระบบ 4. ทบทวนนโยบายปัจจุบันและตรวจสอบข้อบกพร่องด้านความปลอดภัย ที่จำเป็นอย่างใกล้ชิด 5. ใช้วิธียืนยันตัวตนหลายระดับ 6. เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตผ่านเครือข่าย VRUONE/VRUONEX 7. กำหนดให้มีการตั้งรหัสอย่างน้อย 8 ตัวอักษร 8. ตั้ง firewall ป้องกันเว็บไซต์ที่เป็นภัยคุกคาม 9. ตรวจสอบความถูกต้อง ของ URL เว็บไซต์ก่อนให้ข้อมูลความลับ 10. ความสามารถเข้าถึงได้เฉพาะตามสิทธิที่เหมาะสมระหว่างบุคลากร นักศึกษา และบุคคลภายนอก จึงทำให้ มรวอ. มีระบบในการบริหารความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่

มั่นใจได้ สามารถตรวจจับและสามารถกู้คืนจากการถูกโจมตีได้ใน 24 ชม. นอกจากนั้น มรวอ. ได้มีการกำหนดให้มีการ Backup ข้อมูลรายวันเพื่อป้องกันโจรกรรมไซเบอร์ เพื่อให้ข้อมูลเกิดความเสียหายหากเกิดกรณีดังกล่าว ผลลัพธ์ 7.1ข-16 รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายทั้งในภาพที่ของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ

## 6.2ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

### 6.2ค(1) ความปลอดภัย (Safety)

มรวอ. โดย VEC ที่รับผิดชอบร่วมระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดูแล ให้สภาพแวดล้อมของ มรวอ. มีความปลอดภัย ผ่านกระบวนการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มี 6 ขั้นตอน คือ 1. รวบรวม ทบทวน สิ่งคุกคามและความเสี่ยงในด้านความปลอดภัย จากอุบัติการณ์ รายงานกรรมการที่เกี่ยวข้อง และค้นหาความเสี่ยงต่างๆที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นใน มรวอ. 2. จัดทำวัตถุประสงค์ในการเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัย 3. จัดทำแผนป้องกันด้านความปลอดภัย และมาตรการการแก้ไขหากเกิด เหตุการณ์ 4. ทำการถ่ายทอด และซักซ้อมแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการติดตามกระบวนการทำงาน หากเกิดเหตุขึ้นต้องได้รับการแก้ไข และฟื้นฟู 5. การตรวจติดตามและตรวจเยี่ยม สํารวจความปลอดภัย 6. วิเคราะห์ผลการดำเนินการและมาทบทวนตามวงรอบของความเสี่ยงนั้นๆ ดำเนินการโดยและรายงานผลปฏิบัติงานแก่ คกก.ความเสี่ยงทุกเดือน บูรณาการทำงานไปยังทุกฝ่ายครอบคลุมถึงผู้เรียนโดยบูรณ การกับบทเรียนและในคู่มือการปฏิบัติการของแต่ละสาขาวิชา เช่น นักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา นอกจากนั้น มรวอ. มีแนวทางให้บุคคลที่มาใช้พื้นที่ของมรวอ. ได้ดูแลรับผิดชอบทรัพย์สินของตนเองโดยมีป้ายเตือน และ รปภ. ดูแลสอดส่องสวัสดิภาพความปลอดภัยของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้เสียซึ่งถือเป็นหัวใจของการดำเนินการและการให้บริการของ มรวอ. โดยได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พ.ศ.2565 พรบ.อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.2554 กฎกระทรวงด้านความปลอดภัย เกี่ยวกับการป้องกันและระงับอัคคีภัย พ.ศ.2555 และการป้องกันสารเคมีอันตราย พ.ศ.2556 และนโยบายความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (VRU Security and Cybersecurity) มรวอ. มอบหมาย VEC เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบความปลอดภัย โดยมี คกก. บริหารความเสี่ยงฯ ประชุมหารือ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนบริหารความเสี่ยง แล้วจึงรายงานต่อ รองอธิการบดี และคกก. อำนวยการประจำคณะ เพื่อพิจารณาให้ความคิดเห็น และขอเสนอแนะ โดยนำผลจากการวิเคราะห์ความเสี่ยง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบ แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาหาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสี่ยงต่อการดำเนินงานตามพันธกิจหลักของมรวอ. ว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอยู่ระดับใด และได้กำหนดความเสี่ยง 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ จำนวน 4 ประเด็น 2) ด้านการดำเนินการ จำนวน 8 ประเด็น 3) ด้านการเงิน จำนวน 5 ประเด็น 4) ด้านนโยบาย กฎหมาย จำนวน 5 ประเด็น 5) ด้านภัยธรรมชาติ จำนวน 1 ประเด็น รวมทั้งหมด 23 ประเด็น ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงน้อยลงกว่าความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา โดยคำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root-cause ANALYSIS) ของความไม่ปลอดภัยและการกู้คืนสู่สภาพเดิม

มรวอ. มีวิธีการในการทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการปลอดภัย โดยเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างผู้เรียน ลูกค้ำ กลุ่มต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้เสียโดยร่วมกันวางแผน วิเคราะห์ต้นเหตุของ ความล้มเหลว จัดทำกระบวนการป้องกัน อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น ควบคุม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบกระบวนการ ประเมินผล และรายงานผล อย่างเป็นระบบ รอง ออท. มอบหมายให้ทุกคณะ/วิทยาลัย หน่วยงานมีส่วนร่วม รับผิดชอบในการจัดระบบดูแลรักษาความปลอดภัย ทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ประชุมวางแผนการสร้างความปลอดภัยภายใน มรวอ. วิเคราะห์ทบทวนความปลอดภัย ภายใน มรวอ. ที่ผ่านมา แต่ละกิจกรรมเพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการ ตามโครงสร้างการบริหารงานของ มรวอ. 2. แต่งตั้ง คกก. รับผิดชอบ แต่งตั้ง คค.ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมที่ดำเนินการ เช่น พนักงานรักษาความปลอดภัย รักษาการณ์ภายใน บริเวณ มรวอ.ตลอด 24 ชั่วโมง ทั้งในวันราชการและวันหยุดราชการ 3. จัดทำแผนความปลอดภัยภายใน มรวอ. จัดทำ แผนความปลอดภัย จัดสรรงบประมาณ จัดทำแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง 4. กำหนดมาตรการความปลอดภัย มีพนักงานรักษาความปลอดภัยดูแลความปลอดภัยภายใน มรวอ.ตลอด 24 ชั่วโมง ติดตั้งกล้องวงจรปิดภายใน มรวอ. อย่างทั่วถึง ทุกอาคารและบริเวณที่เป็นจุดอับหรือจุดเสี่ยง 5. ประชาสัมพันธ์นำสู่การปฏิบัติ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้อง ทราบในแต่ละกิจกรรมเพื่อนำสู่การปฏิบัติทั่วทั้ง มรวอ. แจกข้อมูลข่าวสารผ่านเว็บไซต์ มรวอ. เพื่อแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ถึงผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้เสียและชุมชนให้ทราบโดยทั่วกันอย่างสม่ำเสมอ 6. ประเมินผล ประเมินผล การดำเนินการด้านความปลอดภัย สรุป รายงานผล 7. ปรับปรุงพัฒนา นำผลการประเมินมาปรับปรุงระบบความปลอดภัยของ มรวอ.

## 6.2ค(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)

มรวอ. ได้ดำเนินการจัดทำแผนดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสำหรับการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) โดยนำข้อมูลมาจากแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 ประกอบกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ของแผนกลยุทธ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569 ) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2562, 2563 และ 2564 ผล การประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และ ผลการปฏิบัติงานจากรายงานผลการปฏิบัติงานในปี 2563 เป็น ข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำ BCP เพื่อเป็นเตรียมความพร้อมและสามารถนำไปใช้ในการตอบสนองและปฏิบัติงานในสภาวะ วิกฤติ หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ทั้งที่เกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุ อุบัติการณ์โรคระบาด โดยไม่ให้สภาวะวิกฤตหรือ เหตุการณ์ฉุกเฉินดังกล่าวส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องหยุดการดำเนินการจัด การเรียนการสอน หรือการดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ หรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง การที่มหาวิทยาลัยไม่มีกระบวนการรองรับให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในด้านต่าง ๆ ด้วยเหตุการณ์ต่อไปนี้ 1) เหตุการณ์อุทกภัย 2) เหตุการณ์ อัคคีภัย 3) เหตุการณ์ฉุกเฉินจากสิ่งแวดล้อมภายนอก 4) เหตุการณ์ชุมนุมประท้วง/จลาจล 5) เหตุการณ์โรคระบาด ต่อเนื่อง 6) เหตุการณ์ไฟฟ้าดับเป็นวงกว้างดังนั้น เพื่อให้ ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าในกรณีที่เกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้น มรวอ. สามารถบริหารจัดการการดำเนินงานขององค์กรให้มีความต่อเนื่อง การจัดหาทรัพยากรที่สำคัญ สิ่งจำเป็น ระบบ สารสนเทศขององค์กรมีความมั่นคงปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถให้บริการผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่ม อื่น และตอบสนองต่อภารกิจที่จำเป็นของ มรวอ. ได้ โดยคำนึงถึง 1) ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก 2) ผลกระทบด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ 3) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ ข้อมูลที่สำคัญ 4) ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก 5) ผลกระทบด้านลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

เพื่อให้การบริหารความต่อเนื่องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มรวอ. จึงได้จัดตั้ง คณะบริหารความต่อเนื่อง และ ทีมบริหารความต่อเนื่องของ มรวอ. (VRU BCP Team) โดยจะต้องร่วมมือกันดูแล ติดตาม ปฏิบัติงาน และกู้คืน เหตุการณ์ฉุกเฉินของมหาวิทยาลัย ให้กลับสู่สภาวะปกติได้โดยเร็ว ตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ ดังนี้ 1) หัวหน้าคณะ บริหารความต่อเนื่อง มีหน้าที่ในการประเมินลักษณะ ขอบเขต และแนวโน้มของอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อตัดสินใจ ประกาศใช้แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องๆ และดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง ตลอดจน สรรหาทรัพยากรตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องๆ 2) ผู้ประสานงานคกก. บริหารความต่อเนื่อง มีหน้าที่ในการติดต่อ และประสานงานภายในมหาวิทยาลัย ให้การสนับสนุนในการติดต่อสื่อสารกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการบริหารความต่อเนื่องของมหาวิทยาลัย 3) หัวหน้าทีมบริหารความ ต่อเนื่องระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน มีหน้าที่ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะบริหารความต่อเนื่อง และดำเนินการ ตามขั้นตอนและแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง ตลอดจนสรรหาทรัพยากรที่ได้กำหนดไว้ในแผนดำเนินธุรกิจอย่าง ต่อเนื่องๆ ของฝ่ายงาน/ส่วนงานของตน มรวอ. มีวิธีการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจในการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือ ภาวะฉุกเฉิน ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 แผนก่อนเกิดเหตุ ประกอบด้วย (1) แผนรณรงค์ภัยพิบัติหรือภาวะ ฉุกเฉิน (2) แผนอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน (3) แผนตรวจตรา ระยะที่ 2 แผนขณะเกิดเหตุ ประกอบด้วย (1) แผนรับมือภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน (2) แผนอพยพ ระยะที่ 3 แผนหลังเกิดเหตุ (1) แผนบรรเทาทุกข์ (2) แผนบูรณะฟื้นฟู เพื่อให้การดำเนินการการบริหารความต่อเนื่องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มรวอ.ได้กำหนดขั้นตอน 4 ขั้นตอนคือ 1. วิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจและสถานการณ์เสี่ยง มรวอ. วิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อกำหนดวิธีการดำเนินการใน สถานการณ์ฉุกเฉินซึ่งแตกต่างจากสถานการณ์ปกติ และกำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง โดย มรวอ. จะต้องระบุสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความเสียหายเพื่อจัดทำแผนรับมือ เพราะในแต่ละสถานการณ์ต้องมีขั้นตอน การรับมือที่ต่างกัน สถานการณ์ต่างที่ทำให้เกิดความเสียหายมี หลากหลาย เช่น โรคระบาด แผ่นดินไหว อัคคีภัย วาตภัย อุทกภัย ภัยก่อการร้าย ภาวะสงคราม ภัยจากรังสี ระบบสารสนเทศขัดข้อง ระบบสาธารณูปโภคขัดข้อง 2. คกก. BCP กำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง และวิเคราะห์ผลกระทบจากสถานการณ์ เพื่อจัดทำแผนดำเนินการ หรือ แผนฟื้นฟูในสถานการณ์ดังกล่าวกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา 3. ทดสอบและ ประเมินผล กำหนดขั้นตอนปฏิบัติที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ความเสี่ยง กำหนดขั้นตอนงานที่ฉุกเฉิน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผล เตรียมแผนรับผลกระทบในสถานการณ์ที่แย่ที่สุด และแผนฟื้นฟูผ่านพ้นวิกฤติและวิธีปฏิบัติในสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยครอบคลุมทุกหน่วยงานในธุรกิจ รวมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการประสานงาน กับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกองค์กร การจัดเตรียมทรัพยากรหรือเครื่องมืออุปกรณ์การเชื่อมต่อ IT ในการปฏิบัติงาน ให้พร้อม รวมทั้งการจัดศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง 4. การพัฒนาปรับปรุงแผน BCP ทดสอบและประเมิน และปรับปรุงแก้ไข จนเกิดประสิทธิภาพ

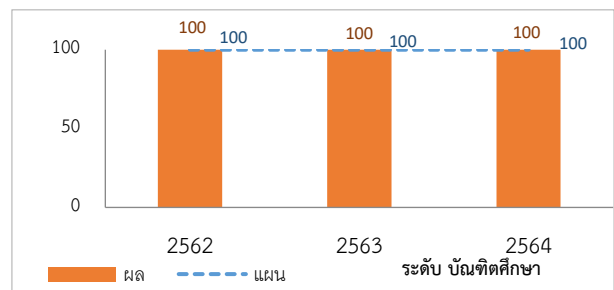
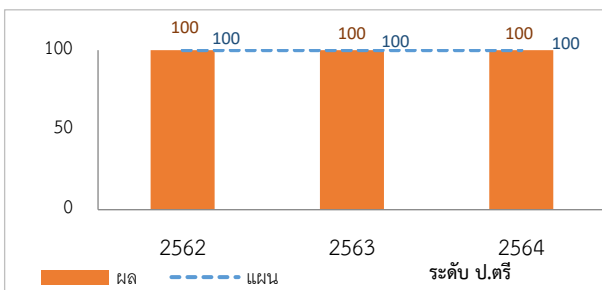
## หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ (Results)

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ (Student Learning, Customer-Focused Service Results, Process Results)

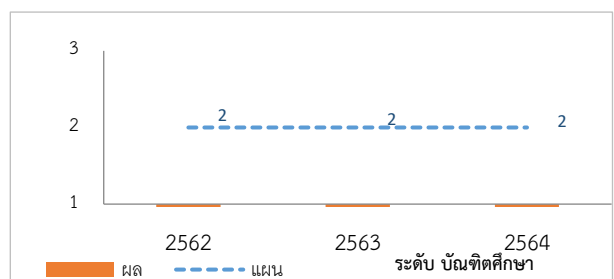
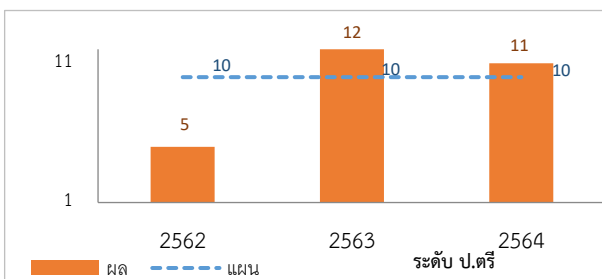
#### 7.1ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Student LEARNING and CUSTOMER-Focused Service RESULTS)

มรวอ. ได้ให้ความสำคัญกับลูกค้าของมหาวิทยาลัย มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและบริการที่สำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทุกกลุ่ม ด้านการผลิตบัณฑิต ได้มีพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น เช่น ใช้กระบวนการ Productive Learning ภาพที่ 7.1ก-1 ที่ผ่านกระบวนการการจัดการเรียนรู้แบบ ABCD และยังมีการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรที่เป็นสหวิทยาการ ภาพที่ 7.1ก-2 และมีการปรับปรุงหลักสูตรตามรอบระยะเวลาที่กำหนด ภาพที่ 7.1ก-3 ส่งผลให้ผู้เรียนมีผลงานเชิงประจักษ์ ภาพที่ 7.1ก-4 หลักสูตรที่ผ่านการกำกับเกณฑ์มาตรฐาน ภาพที่ 7.1ก-5 ผู้เรียนสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด ภาพที่ 7.1ก-8 และมีงานทำหลังสำเร็จการศึกษา ภาพที่ 7.1ก-6 ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจ ภาพที่ 7.1ก-7 นอกจากนี้ยังได้พัฒนากระบวนการในการออกแบบหลักสูตรเพื่อเป็นการยกระดับการผลิตครู ภาพที่ 7.1ก-9 และ 7.1ก-10

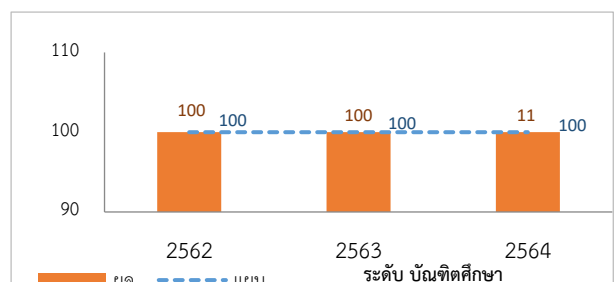
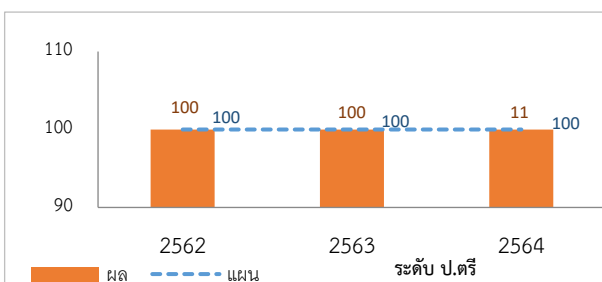
#### 7.1ก-1 ร้อยละของหลักสูตรที่พัฒนาหรือปรับปรุง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการท้องถิ่น (Productive Learning)



#### 7.1ก-2 จำนวนหลักสูตรสหวิทยาการ ป.ตรี ที่พัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการท้องถิ่น

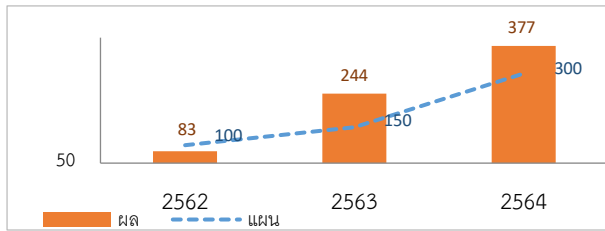


#### 7.1ก-3 ร้อยละของหลักสูตรที่มีการปรับปรุงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด

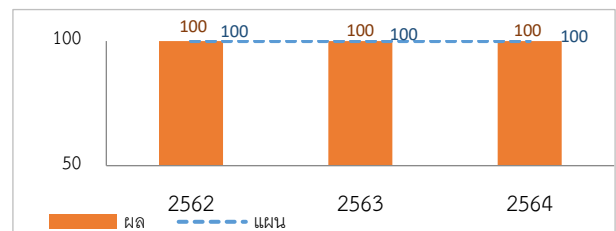




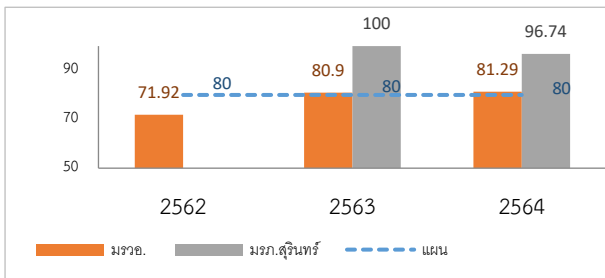
7.1ก-4 จำนวนผลงานเชิงประจักษ์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี



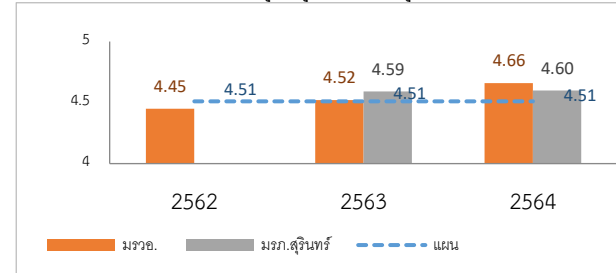
7.1ก-5 ร้อยละของหลักสูตรที่ผ่านการกำกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร



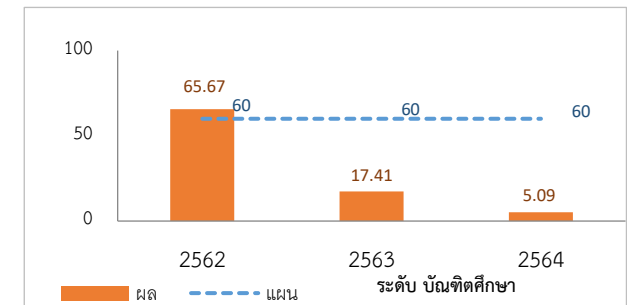
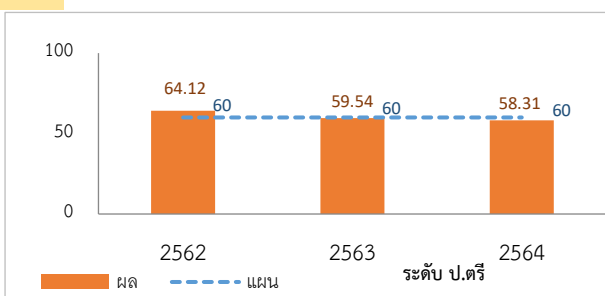
7.1ก-6 ร้อยละของบัณฑิต ป.ตรี ที่มีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี



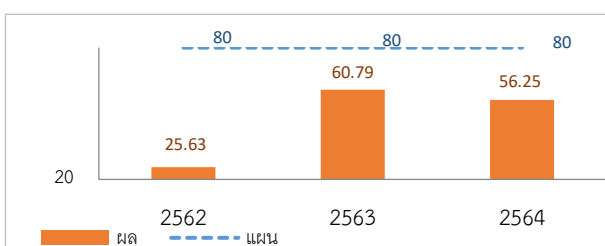
7.1ก-7 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ป.ตรี ที่มีต่อบัณฑิตตามกรอบคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ



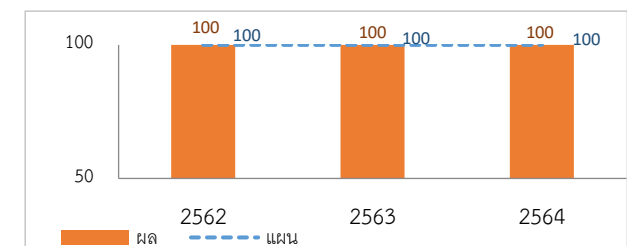
7.1ก-8 ร้อยละของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด



7.1ก-9 ร้อยละของบัณฑิตครูที่สอบบรรจุครูได้ภายใน 1 ปี ที่จบการศึกษา



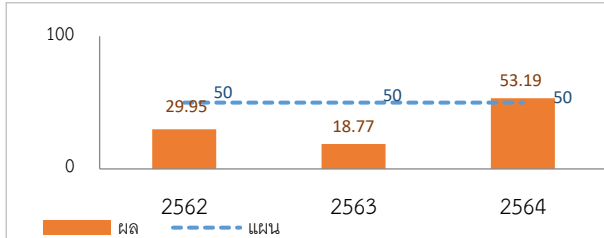
7.1ก-10 อัตราการมีงานทำของบัณฑิตครูที่มีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระในท้องถิ่น (350 กม.) ภายใน 1 ปี



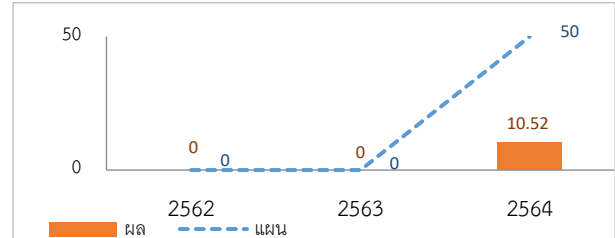
ด้านการวิจัย มรวอ.ได้พัฒนาการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น และเป็นต้นแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ภาพที่ 7.1ก-11 และสร้างนวัตกรรมหรืองานวิจัยที่ส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมฐานรากบนความร่วมมือของหุ้นส่วนทางสังคมให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน ที่เกิดจากความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ภาพที่ 7.1ก-12

ด้านบริการวิชาการ เน้นการแก้ไขปัญหายกระดับคุณภาพชีวิตของครอบครัวเป้าหมาย และแก้ไขปัญหาในภาพรวมของชุมชนท้องถิ่น โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาประยุกต์และบูรณาการให้เข้ากับบริบทในปัจจุบัน เพื่อให้ชุมชนมีศักยภาพในการจัดการตนเองดีขึ้นต่อเนื่องทุกปี ภาพที่ 7.1ก-13

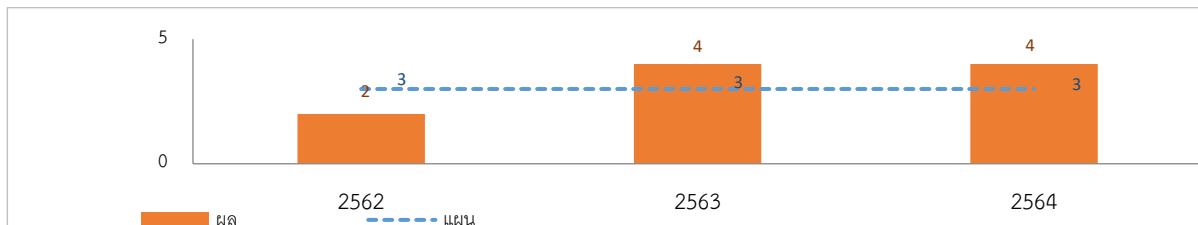
**7.1ก-11** ร้อยละของผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่เกิดจากการป้อนเพาะของมหาวิทยาลัยของอาจารย์ที่ สอดคล้องกับการพัฒนาท้องถิ่นและโจทย์การพัฒนา ประเทศ หรือแก้ไขปัญหาท้องถิ่นหรือปัญหาในระดับประเทศ



**7.1ก-12** ร้อยละของนวัตกรรมหรืองานวิจัยที่ส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมฐานรากบนความร่วมมือของหุ้นส่วนทางสังคมให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน ที่เกิดจากความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน



**7.1ก-13** จำนวนชุมชนที่มีศักยภาพในการจัดการตนเองที่สามารถสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ชุมชน และสังคม โดยการนำไปใช้ประโยชน์เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา

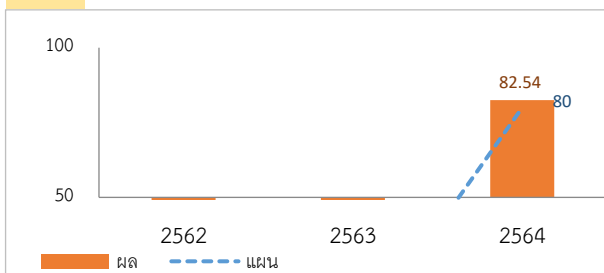


### 7.1ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

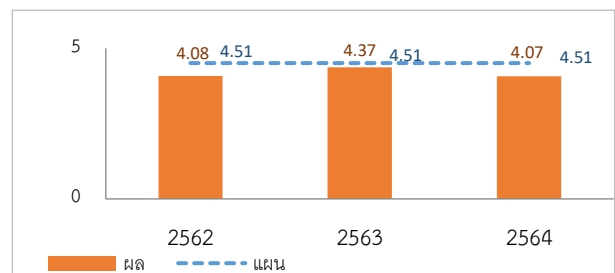
มรวอ. ใช้ CSM SIPOC Model นำมาช่วยปรับกระบวนการทำงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน ในการควบคุมและลดข้อผิดพลาด และลดการทำงานซ้ำ ลดรอบเวลาในการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ บรรลุเป้าหมาย ดังผลลัพธ์ ดังต่อไปนี้

#### 7.1ข(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

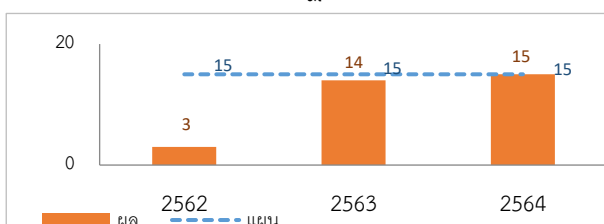
**7.1ข-1** ร้อยละความถูกต้องจากการใช้ข้อมูลสารสนเทศ



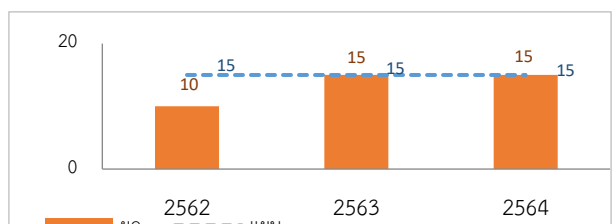
**7.1ข-2** ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้ข้อมูลสารสนเทศ



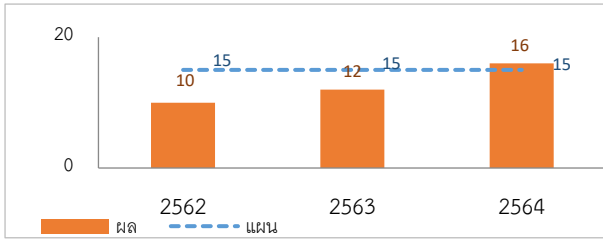
**7.1ข-3** จำนวนระบบการบริหารจัดการด้านสารสนเทศที่พัฒนาและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ



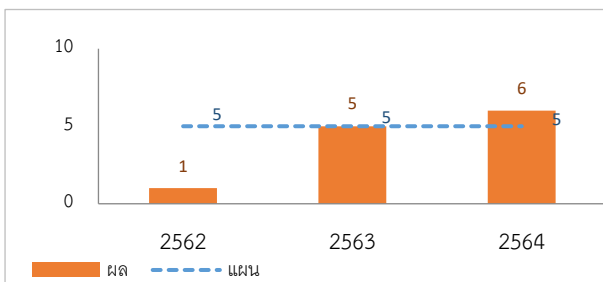
**7.1ข-4** จำนวนเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่เกิดขึ้นใหม่ /ปี



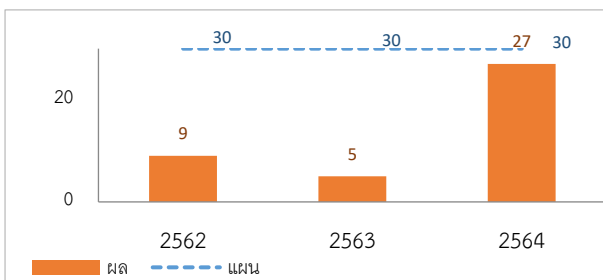
7.1ข-5 จำนวนนวัตกรรม/แนวปฏิบัติที่ดี/คู่มือ/องค์ความรู้  
ที่ได้จากการปฏิบัติงานประจำหรือเครือข่ายพันธมิตร ที่  
เกิดขึ้นใหม่ (จำนวน/ปี)



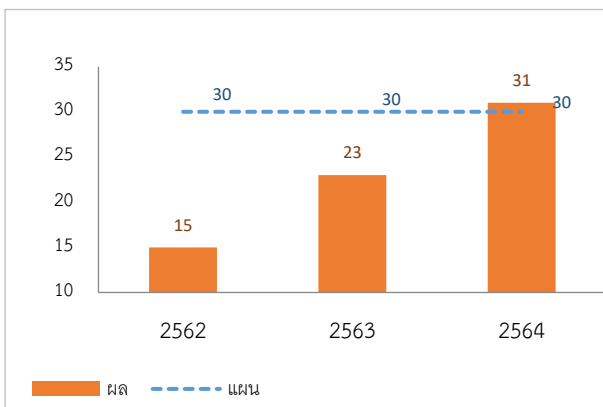
7.1ข-7 จำนวนองค์กรภายนอกที่ขอเข้าศึกษาดูงาน  
(แห่ง/ปี)



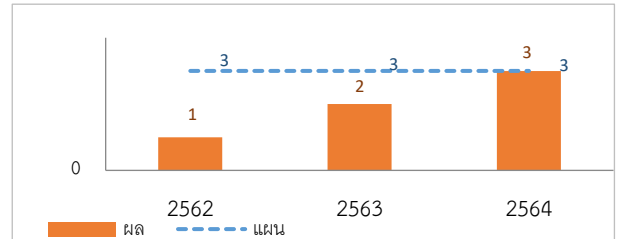
7.1ข-9 จำนวนผู้ประกอบการใหม่ Start up ที่เกิดจากการ  
บ่มเพาะของมหาวิทยาลัย



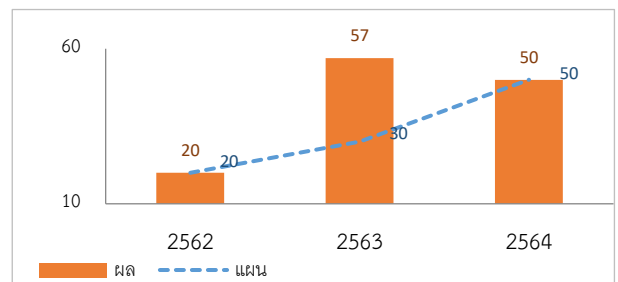
7.1ข-11 จำนวนนวัตกรรมหรือคู่มือการปฏิบัติงานที่  
เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน



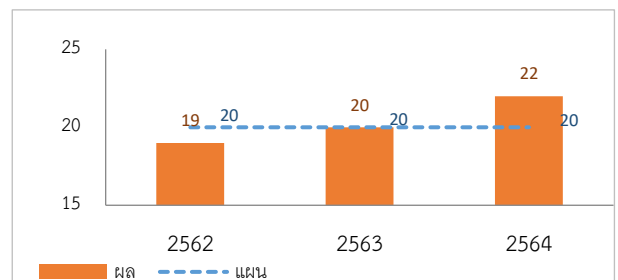
7.1ข-6 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของ  
ส่วนงานภายในองค์ (LO)



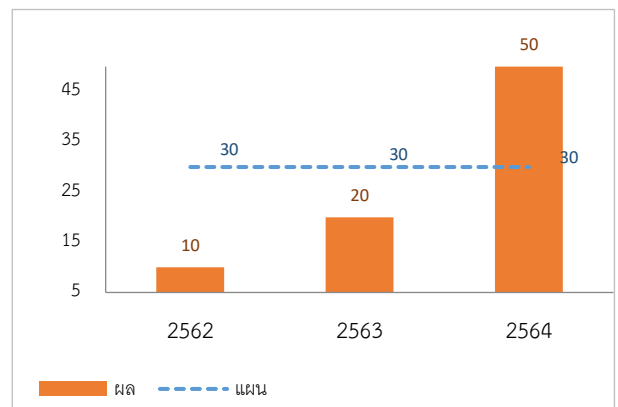
7.1ข-8 จำนวนโรงเรียนในท้องถิ่นที่มีการนำนวัตกรรม  
ด้านการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตไปใช้ประโยชน์



7.1ข-10 จำนวนนวัตกรรมหรือผลงานบริการวิชาการที่  
สามารถ สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ชุมชน และสังคม

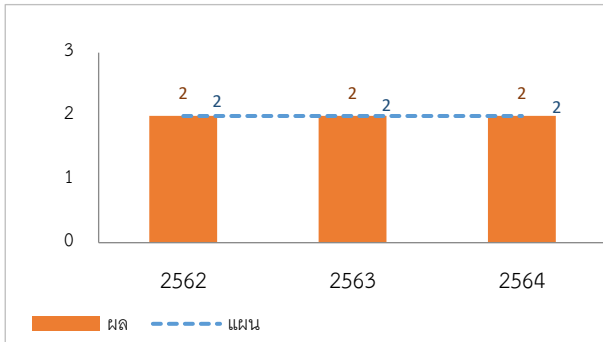


7.1ข-12 จำนวนโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาด้านการ  
จัดการเรียนการสอน

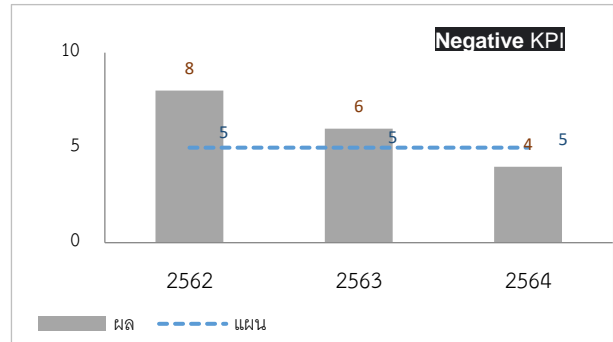


7.1ข(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

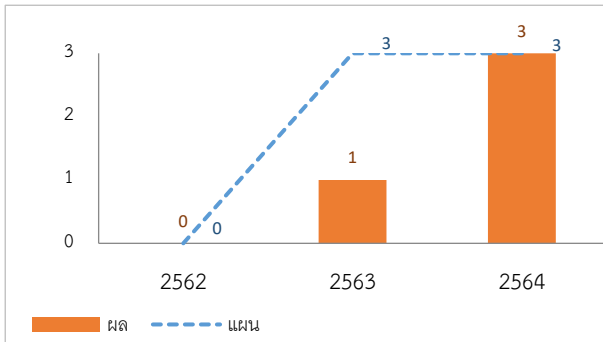
7.1ข-13 จำนวนครั้งในการอบรมด้านความปลอดภัยของบุคลากร



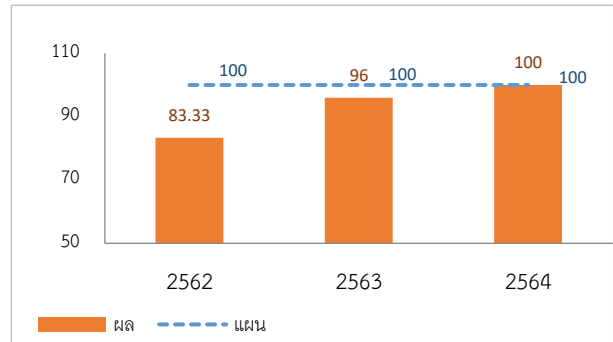
7.1ข-14 จำนวนครั้งของอุบัติเหตุในมหาวิทยาลัย ที่เกิดขึ้นกับนักศึกษา บุคลากร และผู้รับบริการ



7.1ข-15 จำนวนแผนรองรับภาวะฉุกเฉินที่จัดทำขึ้นหรือปรับปรุงในแต่ละปี

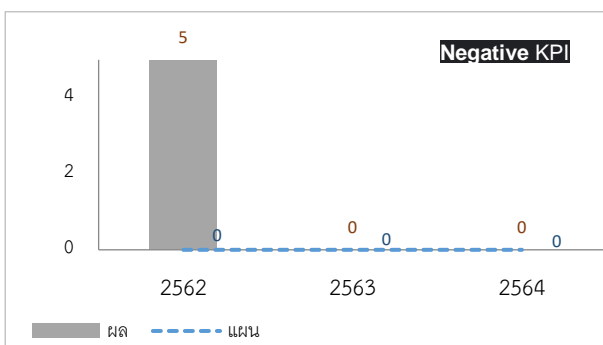


7.1ข-16 ร้อยละของระบบที่สามารถกู้คืนระบบจากการถูกโจมตีได้ใน 24 ชม.

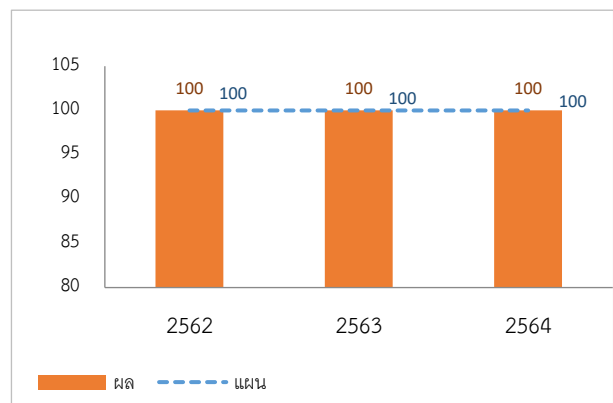


7.1ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management Results)

7.1ค-1 ร้อยละของการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไข (เช่นการเสียค่าปรับ การยกเลิกสัญญา การขึ้น Blacklist)



7.1ค-2 อัตราการส่งมอบพัสดุตามกำหนดเวลา

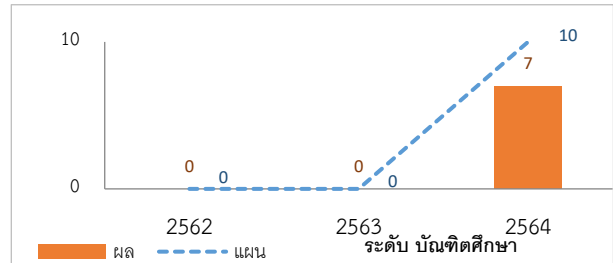
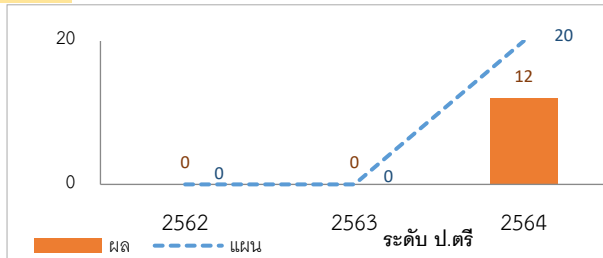


## 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results)

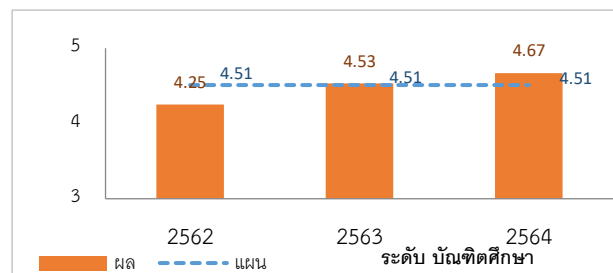
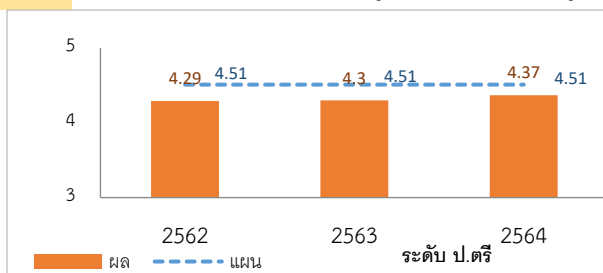
### 7.2ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER-Focused RESULTS)

#### 7.2ก(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Satisfaction)

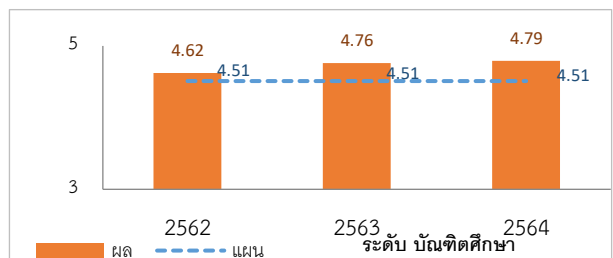
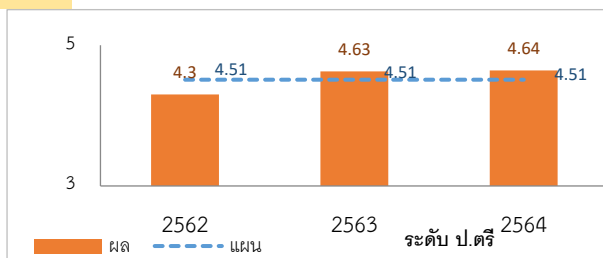
##### 7.2ก-1 จำนวนนักศึกษาคงอยู่ที่มีการเรียนแบบสะสมหน่วยกิต



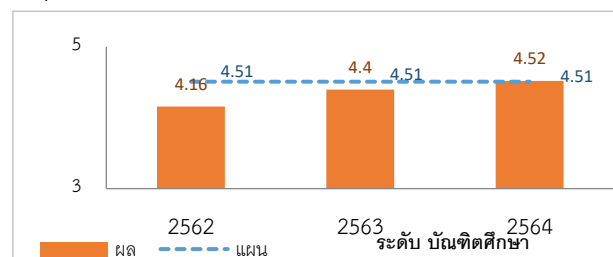
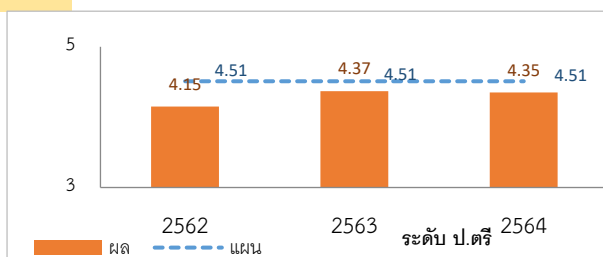
##### 7.2ก-2 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อหลักสูตรและการจัดการเรียน



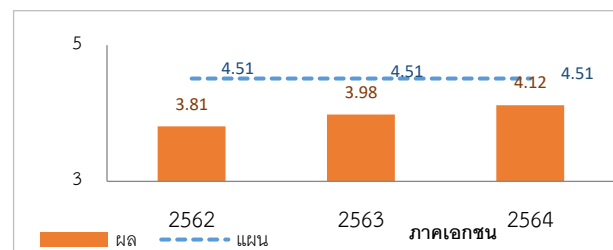
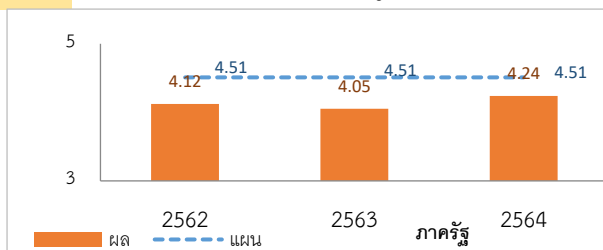
##### 7.2ก-3 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้เรียนต่ออาจารย์ผู้สอน



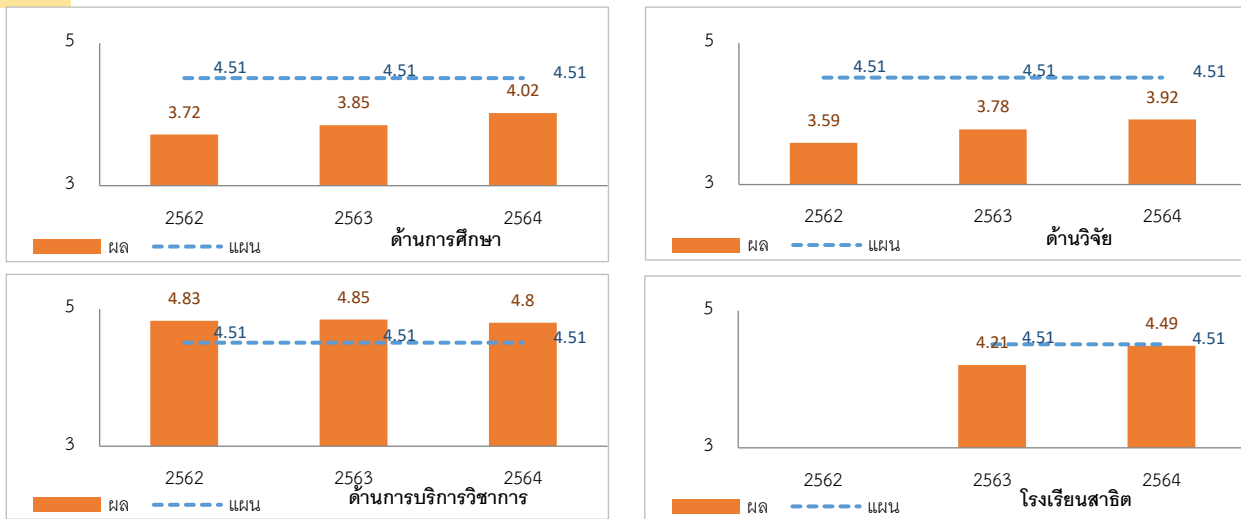
##### 7.2ก-4 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของนักศึกษาต่อทรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย



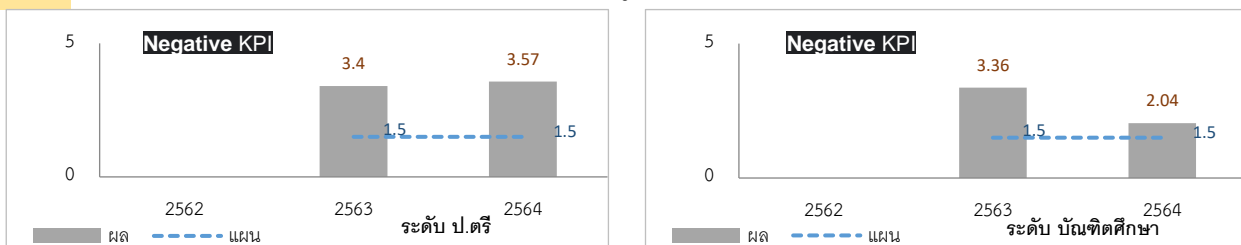
##### 7.2ก-5 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ให้ทุนวิจัยที่มีต่อมหาวิทยาลัย



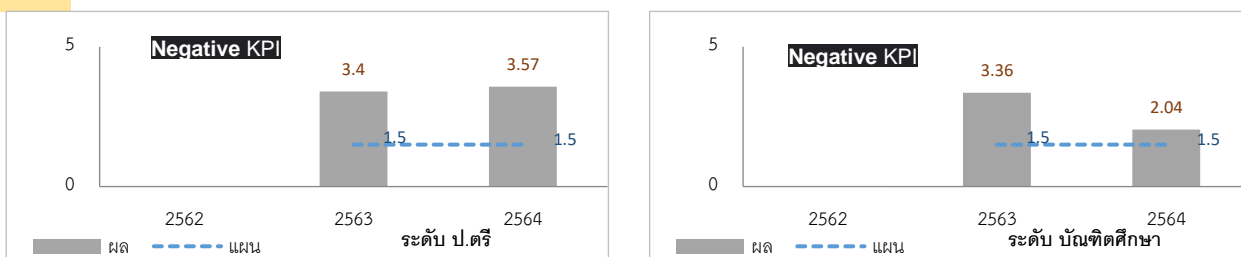
7.2ก-6 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของมหาวิทยาลัย



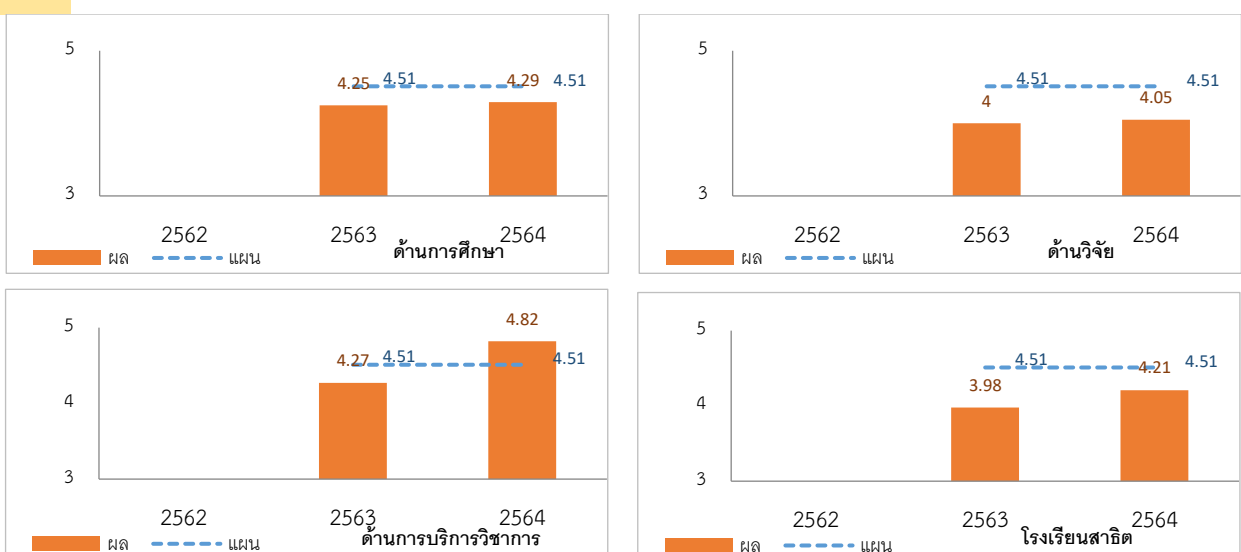
7.2ก-7 ค่าเฉลี่ยความไม่พึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อหลักสูตรและการจัดการเรียน



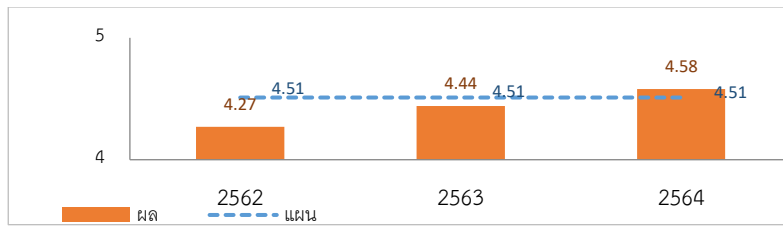
7.2ก-8 ค่าเฉลี่ยความไม่พึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการของมหาวิทยาลัย



7.2ก-9 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการจัดการข้อร้องเรียน

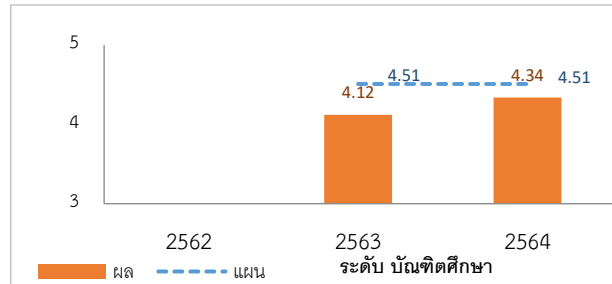
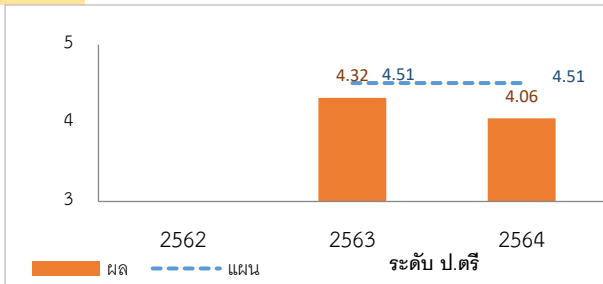


7.2ก-10 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ปกครองโรงเรียนสาธิต

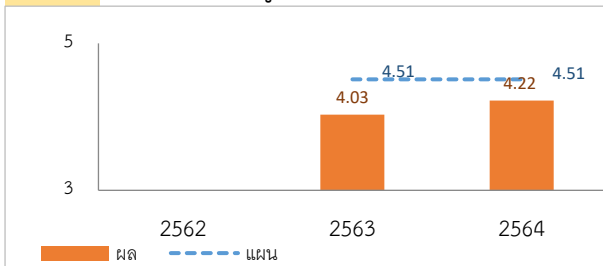


7.2ก(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER ENGAGEMENT)

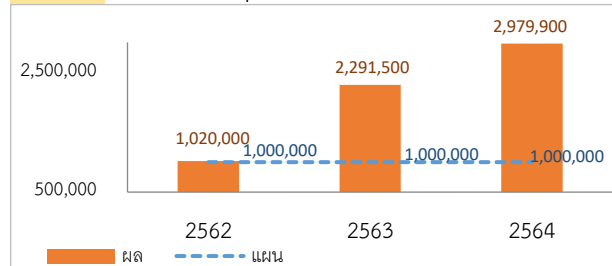
7.2ก-11 ค่าเฉลี่ยความผูกพันของนักศึกษาที่มีต่อ มรวอ.



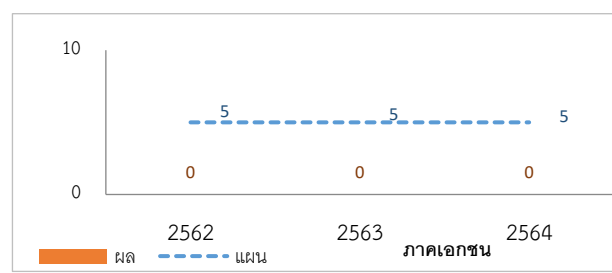
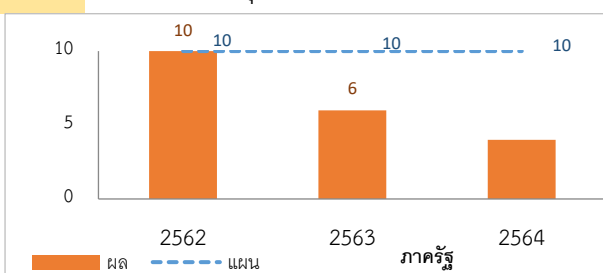
7.2ก-12 ค่าเฉลี่ยความผูกพันของศิษย์เก่าที่มีต่อมรวอ.



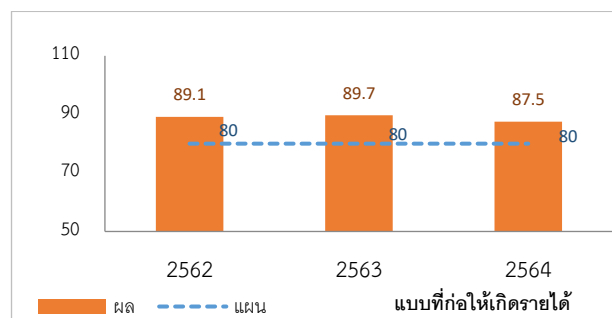
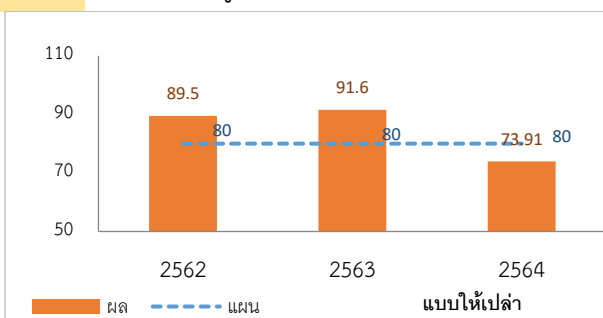
7.2ก-13 จำนวนเงินทุนการศึกษาที่ มรวอ. มอบให้ในศ.



7.2ก-14 จำนวนแหล่งทุนวิจัยภายนอกที่ได้รับต่อเนืองอย่างน้อย 3 ปี



7.2ก-15 ร้อยละของผู้มารับบริการที่มารับบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง

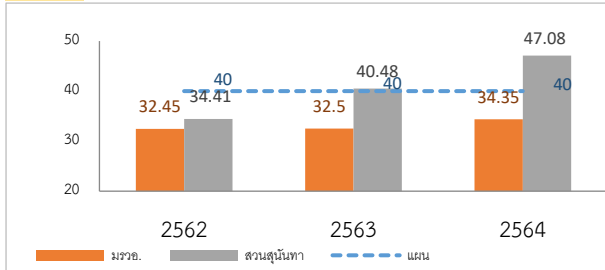


## 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

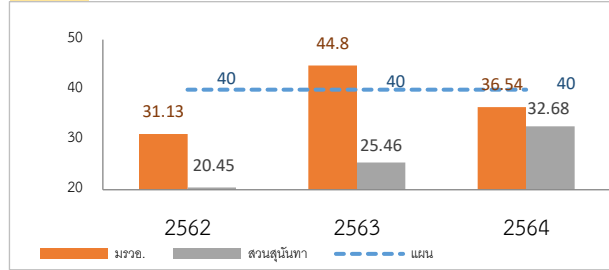
### 7.3ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE - Focused RESULTS)

#### 7.3ก(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

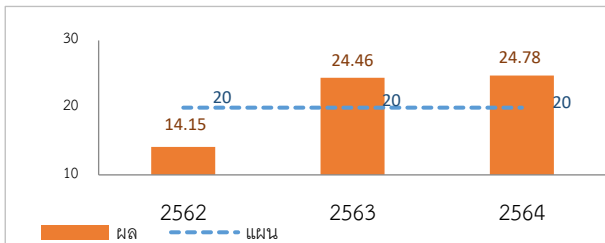
7.3ก-1 ร้อยละของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก



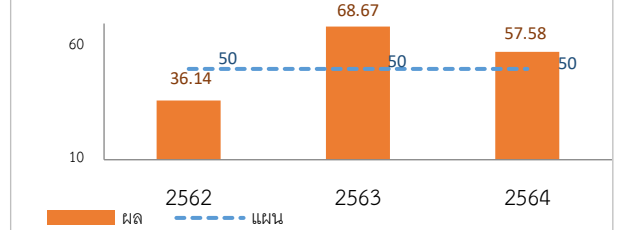
7.3ก-2 ร้อยละของอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ



7.3ก-3 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าสู่ตำแหน่งงานวิชาการขึ้นไป

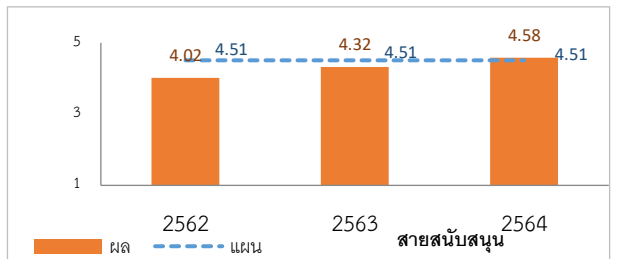
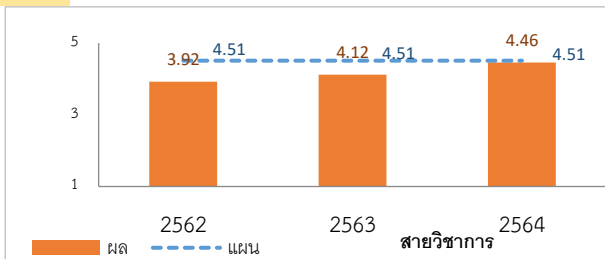


7.3ก-4 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าสู่ตำแหน่งที่สงวนจากผู้มีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์การประเมิน

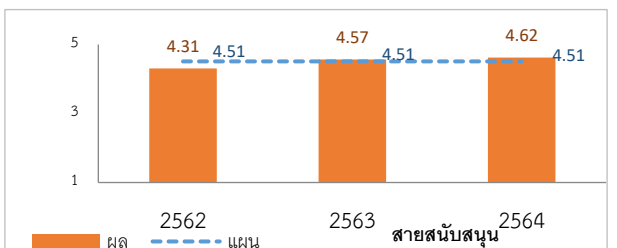
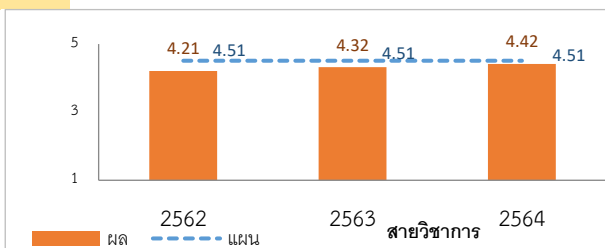


#### 7.3ก(2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)

7.3ก-5 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร



7.3ก-6 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการจัดสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานให้เพียงพอทั้งด้านสถานที่ เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์

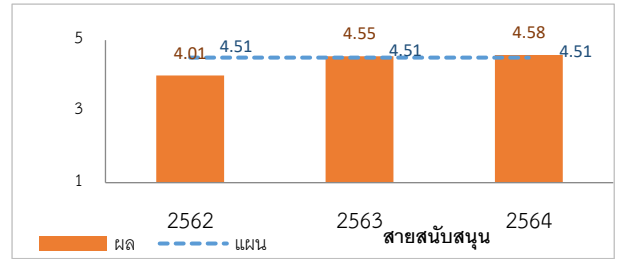
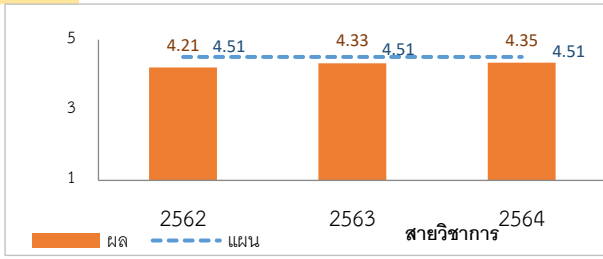


#### 7.3ก(3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT)

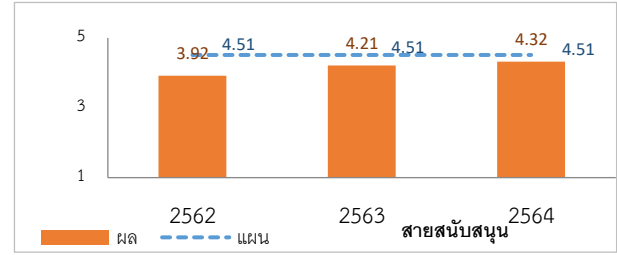
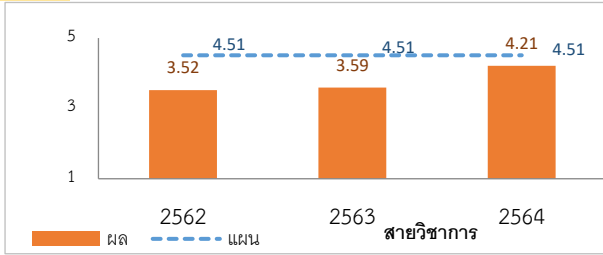
มรวอ. จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเหมาะสมในทุกๆด้าน รวมทั้งจัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรตาม Generation ที่มีความต้องการต่างกัน ที่นอกเหนือจากสวัสดิการสิทธิขั้นพื้นฐาน ส่งผลให้ความผูกพันของบุคลากรอยู่ในระดับดี ภาพที่ 7.3ก-8 อัตราการลาออกของบุคลากรน้อยลง ภาพที่ 7.3ก-7



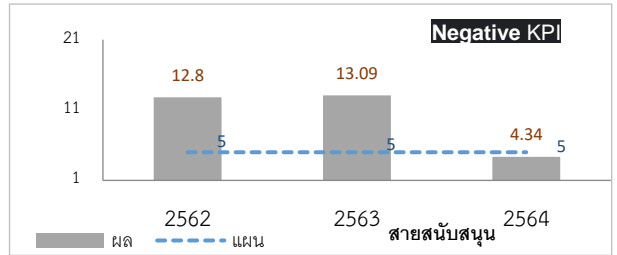
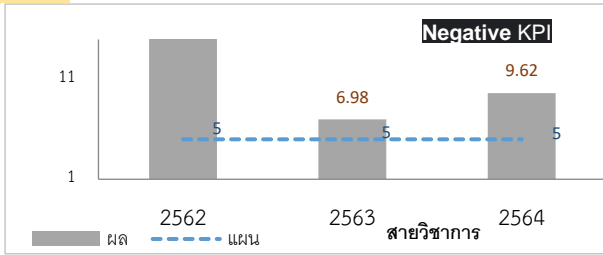
7.3ก-7 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดสวัสดิการของมหาวิทยาลัย



7.3ก-8 ค่าเฉลี่ยความผูกพันของบุคลากรต่อมหาวิทยาลัย



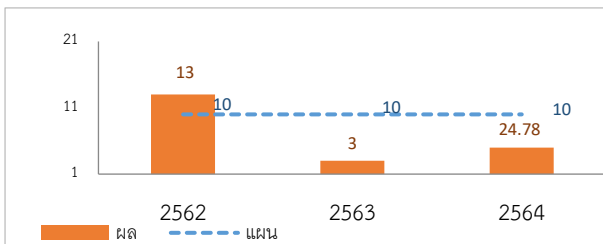
7.3ก-9 อัตราการลาออกของบุคลากร



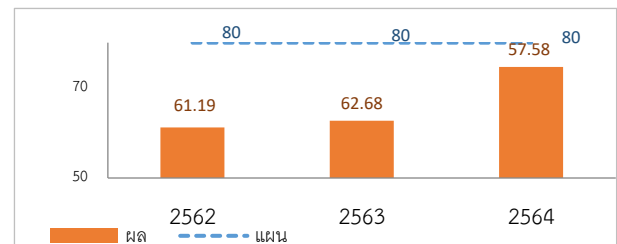
7.3ก(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

มรวอ. ให้ความสำคัญที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกตำแหน่งงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อสร้างความเติบโตในงานและสร้างความเข้มแข็งให้กับ มรวอ. ดังผลลัพธ์ ภาพที่ 7.3ก-10 7.3ก-11 และ 7.3ก-12

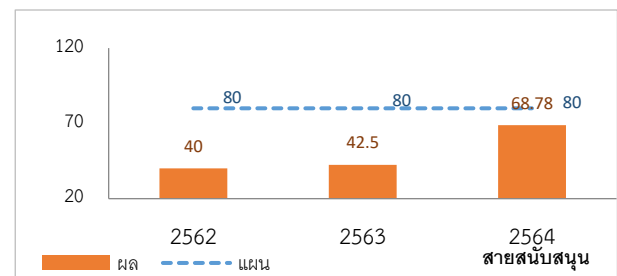
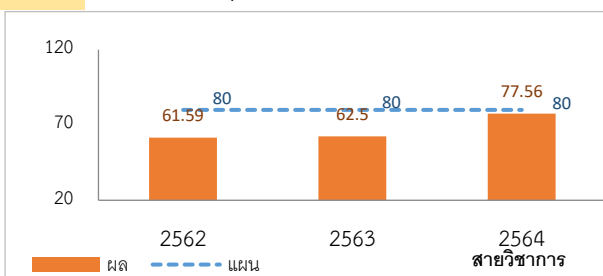
7.3ก-10 จำนวนอาจารย์หรือบุคลากรที่ได้รับรางวัลจากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในระดับชาติและนานาชาติ



7.3ก-11 ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการอบรมหรือพัฒนาศักยภาพเพื่อพัฒนาทักษะภาวะการเป็นผู้นำ



7.3ก-12 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามลักษณะงาน



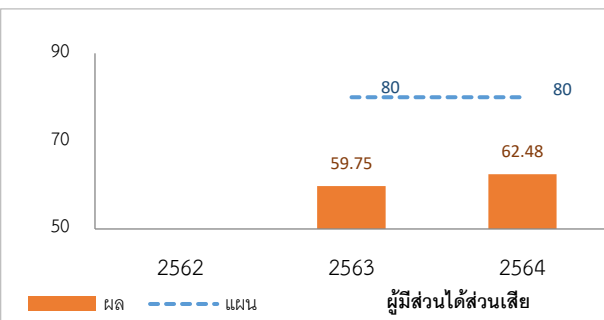
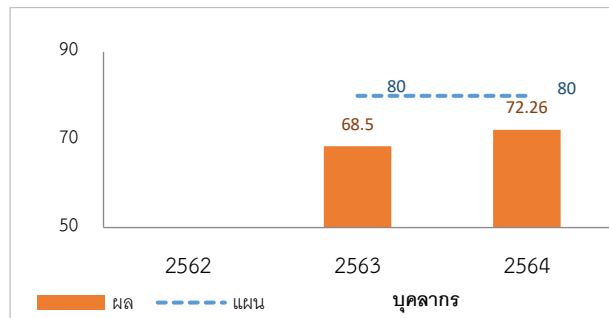
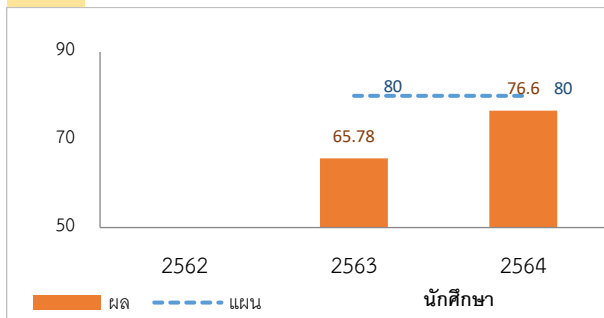
## 7.4ก ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

### 7.4ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Leadership, GOVERNANCE, and Societal Contribution RESULTS)

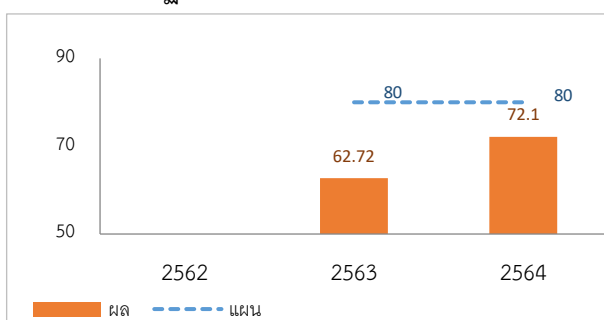
#### 7.4ก(1) การนำองค์กร (Leadership)

มรวอ. ใช้ระบบกรนำองค์กรในภาพที่ 1.1-1 เพื่อปฏิบัติตน แสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามค่านิยม VALAYA จากการประเมินผู้นำพบว่า บุคลากรได้รับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์สูงกว่าเป้าหมายในทุกๆปี ภาพที่ 7.4ก-1

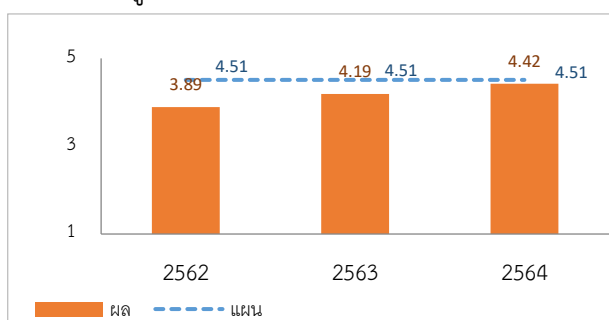
#### 7.4ก-1 ค่าเฉลี่ยการรับรู้และความเข้าใจต่อทิศทางการนำองค์กรของมหาวิทยาลัย



#### 7.4ก-2 ร้อยละของบุคลากรที่นำทิศทางองค์กรไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน

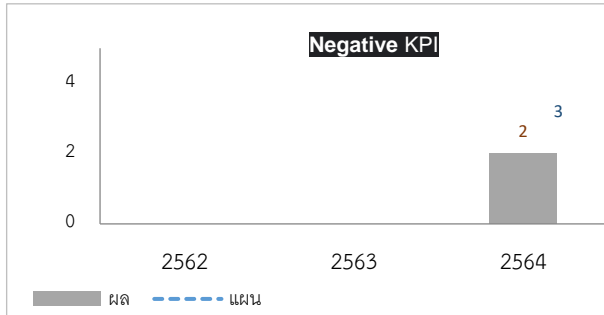


#### 7.4ก-3 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร

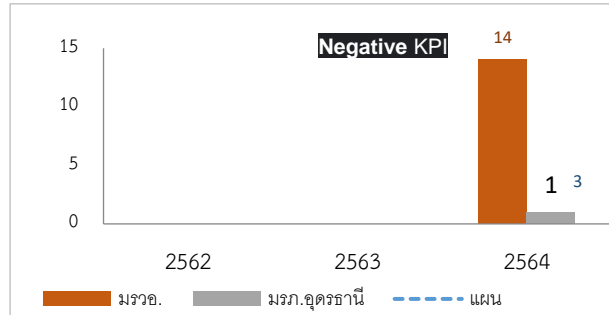


### 7.4ก(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

7.4ก-4 ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน (SCD) ระดับประเทศ



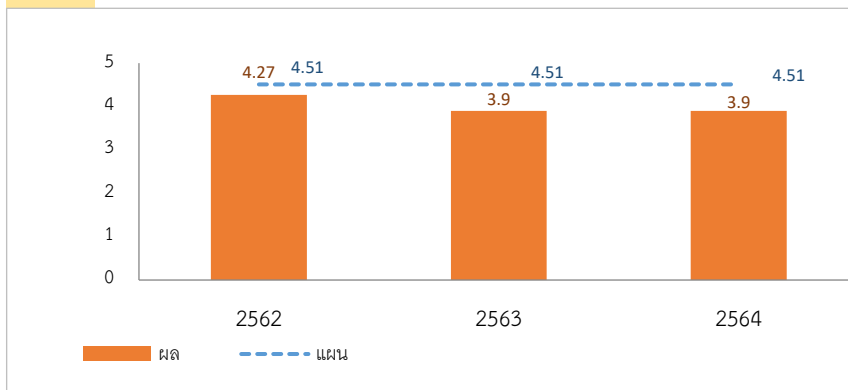
7.4ก-5 ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย U-multirank เทียบกับกลุ่มมหาวิทยาลัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่น



7.4ก-6 ผลการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ระดับประเทศ

ด้าน	คู่แข่ง	อันดับคู่แข่ง ปี 2564	อันดับ มรวอ. ปี 2564
การจัดความยากจน (ระดับประเทศ)	ม.ขอนแก่น	1	26
คุณภาพการศึกษา (ระดับประเทศ)	ม.มหิดล	1	23
การบริโภคและการผลิตอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (ระดับประเทศ)	มจร.	1	21
ด้านหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนา (ระดับประเทศ)	ม.จุฬา	1	10

7.4ก-7 ค่าเฉลี่ยคะแนนผลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานมหาวิทยาลัยของอธิการบดี

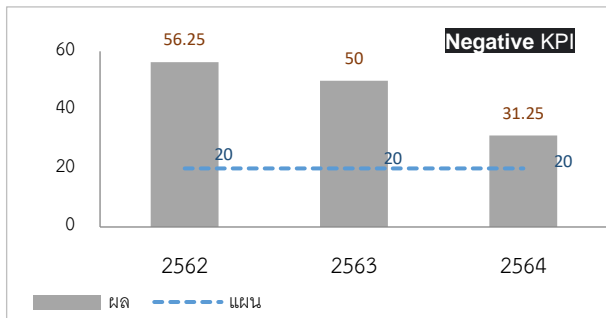


### 7.4ก(3) กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ (Law, Regulation, and Accreditation)

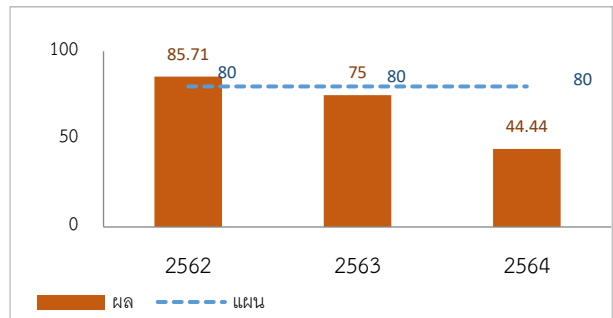
มรวอ. มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน คอยบริการให้ความเชื่อมั่น และคำปรึกษาข้อมูลด้านการเงินและบัญชี และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใน มรวอ.เป็นไปตาม กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ มีการประเมินเพื่อรายงานให้ผู้บริหารแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ ผลลัพธ์ภาพที่

7.4ก-8 และ 7.4ก-9

7.4ก-8 ร้อยละของหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบ  
ความเสี่ยงของหน่วยตรวจสอบภายใน

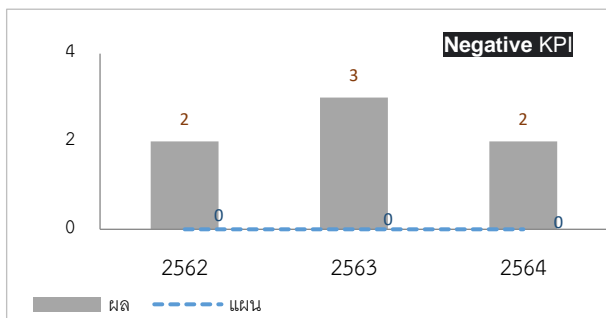


7.4ก-9 ร้อยละของความเสี่ยงที่ลดลงหรือหมดไป

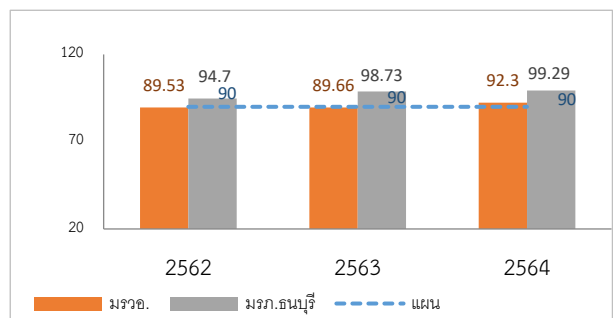


#### 7.4ก(4) จริยธรรม (Ethics)

7.4ก-10 จำนวนบุคลากรที่ถูกลงโทษทางวินัย



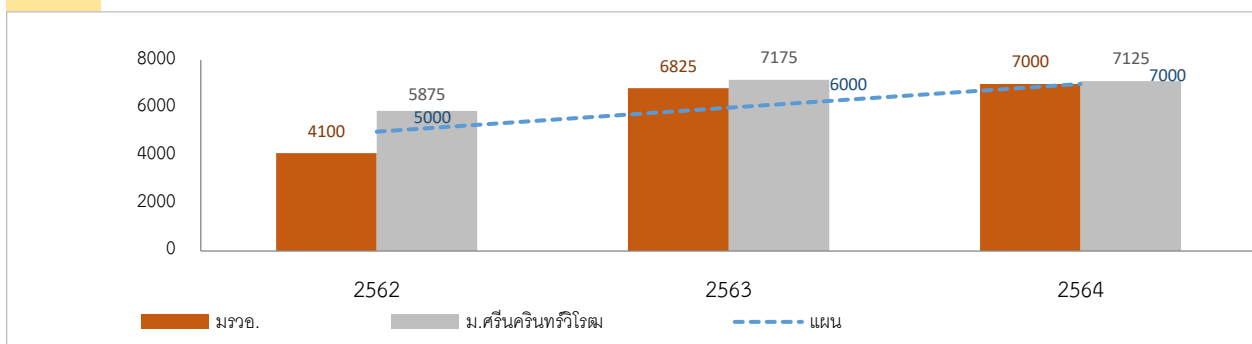
7.4ก-11 คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณธรรมและ  
ความโปร่งใส ITA



#### 7.4ก(5) สังคม (Society)

มวอ.ได้ให้ความสำคัญชุมชนและสังคม คำนึงถึงผลกระทบที่สำคัญที่เป็นความต้องการความคาดหวังของชุมชน ซึ่งผลการดำเนินการด้านการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียว แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเปรียบเทียบกับ มรภ.เพชรบุรี ภาพที่ 7.4ก-12

7.4ก-12 ค่าคะแนนรวมของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียว

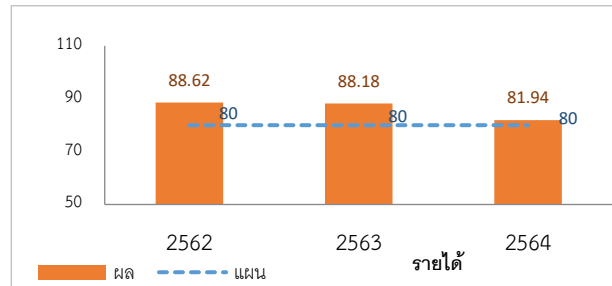
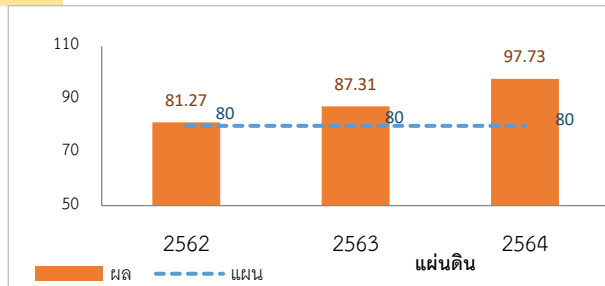


## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results)

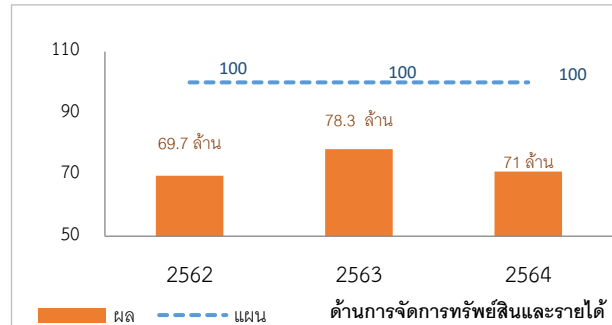
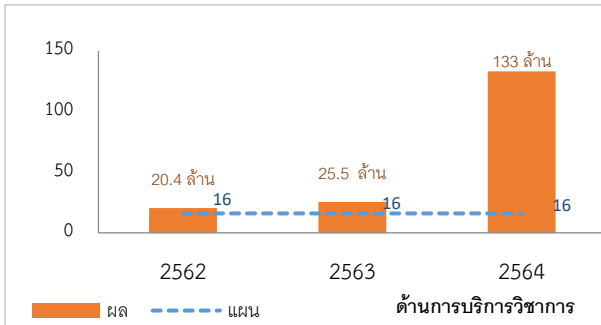
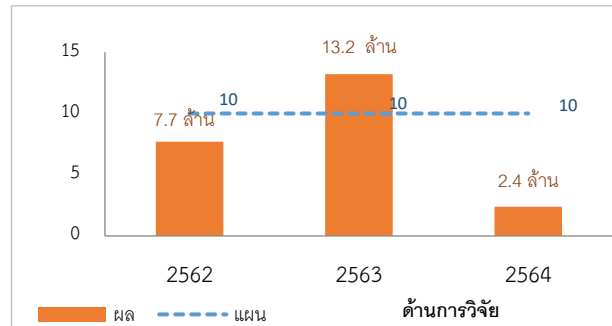
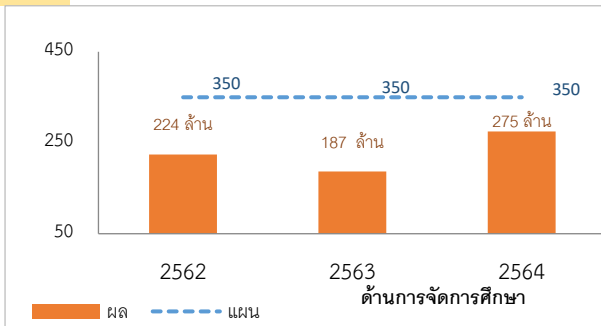
### 7.5ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (Budgetary, Financial, and Market RESULTS)

#### 7.5ก(1) ผลการดำเนินการ ด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial PERFORMANCE)

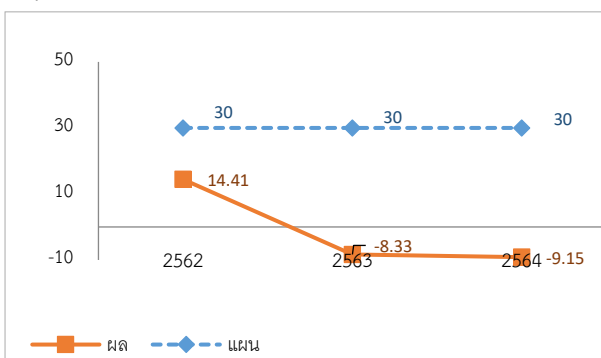
##### 7.5ก-1 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมมหาวิทยาลัย



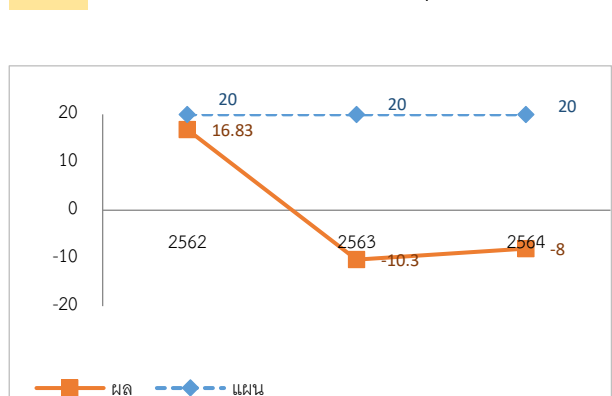
##### 7.5ก-2 จำนวนเงินการจัดเก็บรายได้ของมหาวิทยาลัย



##### 7.5ก-3 อัตราส่วนกำไรจากผลการดำเนินงาน (Operation Profit Margin)

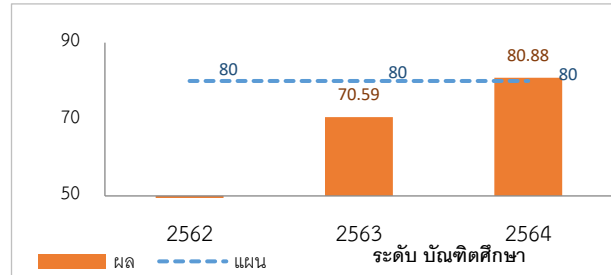
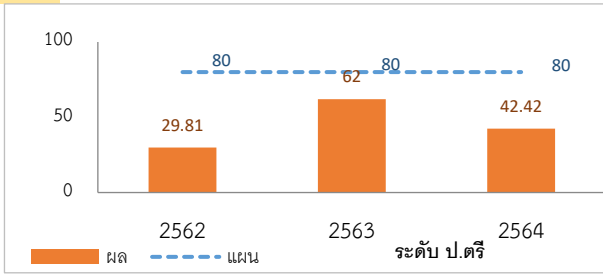


##### 7.5ก-4 อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)

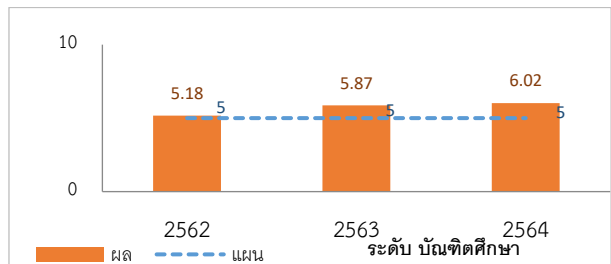
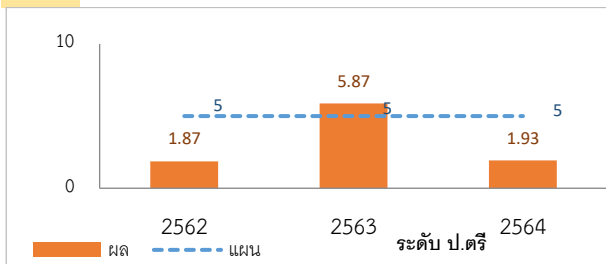


## 7.5ก(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Market PERFORMANCE)

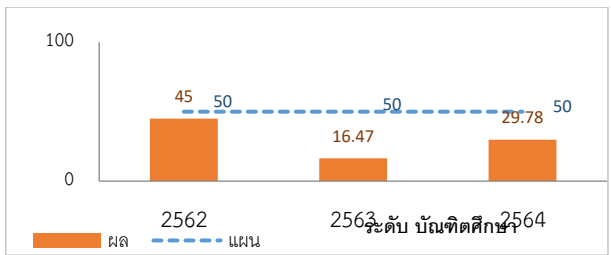
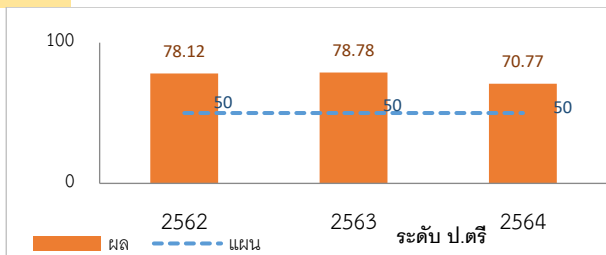
### 7.5ก-5 ร้อยละของผู้สมัครเข้าศึกษาที่ตัดสินใจลงทะเบียนกับมหาวิทยาลัยต่อผู้สมัครเข้าศึกษาทั้งหมด



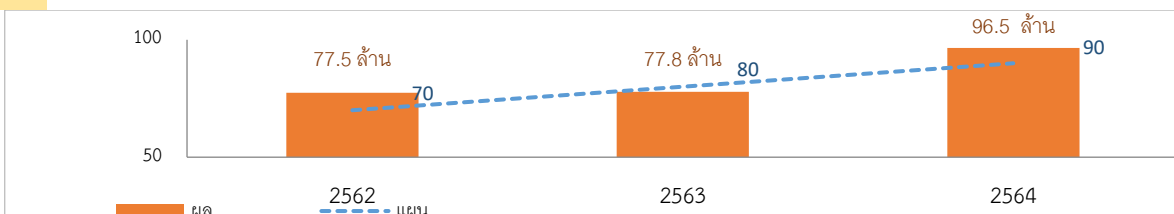
### 7.5ก-6 ส่วนแบ่งทางการตลาดของนักศึกษาที่เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยเทียบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด



### 7.5ก-7 ร้อยละของนักศึกษาในท้องถิ่นที่เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ในระยะ 350 KM

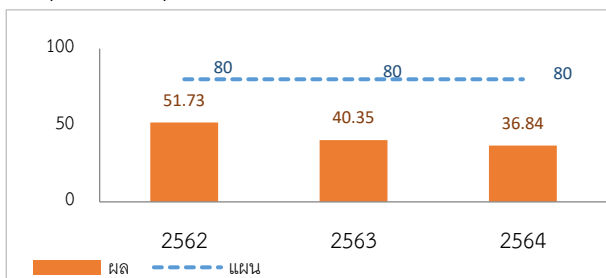


### 7.5ก-8 จำนวนเงินรายได้โรงเรียนสาธิต (ล้านบาท)

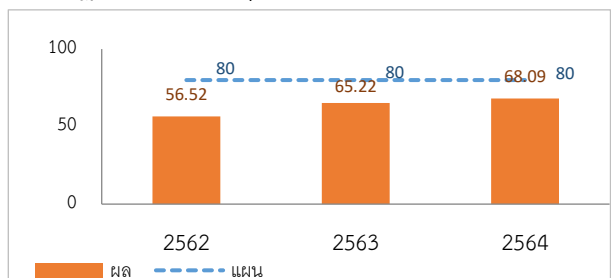


## 7.5ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

### 7.5ข-1 ร้อยละของจำนวนตัวบ่งชี้เป้าประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ที่บรรลุตามเป้าหมาย



### 7.5ข-2 ร้อยละของจำนวนตัวบ่งชี้โครงการตามแผนปฏิบัติการที่บรรลุตามเป้าหมาย



# VALAYA

## ALONGKORN

## RAJABHAT UNIVERSITY

1 หมู่ 20 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี 13180  
โทร 0-2529-0674-7 โทรสาร 0-2529-2580

[www.vru.av.th](http://www.vru.av.th)

