



คู่มือปฏิบัติงานหลัก

การจัดทำแผนพัฒนาระยะกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์



นางสาวสิริณัฐ์ ควรประกอบกิจ
กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

คู่มือปฏิบัติงานหลัก

เรื่อง

การจัดทำแผนพัฒนาระยะกลาง
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

จัดทำโดย

นางสาวสิริณัฐ์ ควรประกอบกิจ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตรวจสอบการจัดทำ ครั้งที่ 2



ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
วันที่ 29 กรกฎาคม 2563

คำนำ

คู่มือปฏิบัติงานหลักนี้จัดทำตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ.2553 ซึ่งเป็นเอกสารแสดงเส้นทางการทำงานหลักตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ โดยระบุขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยคู่มือปฏิบัติงานหลักมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานมีคู่มือไว้ใช้ในการปฏิบัติงาน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถศึกษางานได้อย่างรวดเร็ว ทำให้งานของหน่วยงานมีระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้นจากคู่มือปฏิบัติงานหลักเล่มนี้

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการการจัดทำแผนพัฒนาระยะกลางมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาระยะกลางให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจสามารถจัดทำแผนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อให้ผู้สนใจทั่วไปสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาหรือประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนางานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน โดยมีขั้นตอนตั้งแต่การเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน และการปฏิบัติตามแผน

อนึ่งคู่มือปฏิบัติงานหลักเล่มนี้ ได้มีการตรวจสอบจากหัวหน้าหน่วยงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และได้ปรับปรุง แก้ไข ตรวจสอบ ในการจัดทำมาแล้ว 1 ครั้ง

สุดท้ายนี้ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความรู้ และขอขอบพระคุณผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน และผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีที่ได้ให้แนวทาง และคำแนะนำด้วยดีตลอดมา

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการจัดทำแผนฯ ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และพัฒนาแนวทางในการจัดทำแผนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สิริณัฐ์ ควรประกอบกิจ
กรกฎาคม 2563

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญตาราง.....	ค
สารบัญภาพ.....	ง
ส่วนที่ 1 บริบทมหาวิทยาลัย.....	1
ประวัติมหาวิทยาลัย.....	1
การแบ่งส่วนราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	6
ส่วนที่ 2 บริบทของหน่วยงาน.....	8
ประวัติสำนักงานอธิการบดี.....	8
ประวัติกองนโยบายและแผน.....	9
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ.....	12
ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดทำแผนพัฒนาระยะกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชนครินทร์.....	15
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	15
วัตถุประสงค์.....	16
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	16
ขั้นตอนการจัดทำแผนระยะปานกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	17
◆ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวางแผน.....	18
◆ ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแผน.....	38
◆ ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน.....	80
ประวัติผู้จัดทำ.....	85
ภาคผนวก.....	86

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1	แสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามพันธกิจ..... 34
3.2	แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย..... 37
3.3	แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน..... 41
3.4	แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก..... 43
3.5	แสดงการกำหนดรหัสปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน..... 45
3.6	แสดงสรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก..... 45
3.7	แสดงการสรุปข้อมูลสภาพแวดล้อมองค์กร และการใส่รหัสสภาพแวดล้อมภายใน..... 46
3.8	แสดงการสรุปข้อมูลสภาพแวดล้อมองค์กร และการใส่รหัสสภาพแวดล้อมภายนอก..... 46
3.9	แสดงการกำหนดค่าน้ำหนัก คะแนน น้ำหนักคะแนน ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน..... 49
3.10	แสดงการกำหนดค่าน้ำหนัก คะแนน น้ำหนักคะแนน ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก..... 51
3.11	แสดงความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจกับวิสัยทัศน์..... 58
3.12	แสดงความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจกับยุทธศาสตร์..... 59
3.13	แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์..... 61
3.14	แสดงการกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด..... 65
3.15	แสดงการกำหนดกลยุทธ์ SO ในตาราง SWOT เมทริกซ์..... 68
3.16	แสดงการกำหนดกลยุทธ์ WO ในตาราง SWOT เมทริกซ์..... 69
3.17	แสดงการกำหนดกลยุทธ์ ST ในตาราง SWOT เมทริกซ์..... 70
3.18	แสดงการกำหนดกลยุทธ์ WT ในตาราง SWOT เมทริกซ์..... 71
3.19	แสดงการสังเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์ และสรุปข้อมูลใหม่..... 72
3.20	แสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์กับกลยุทธ์..... 73
3.21	แสดงความเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับกลยุทธ์..... 74
3.22	แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายโครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ..... 75

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่

1.1	โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	7
2.1	โครงสร้างองค์กร (Organization chart) สำนักงานอธิการบดี.....	9
2.2	โครงสร้างองค์กร (Organization chart) กองนโยบายและแผน.....	10
2.3	โครงสร้างการบริหาร (Administration chart) กองนโยบายและแผน.....	10
2.4	โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity chart) กองนโยบายและแผน.....	11
3.1	ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาระยะกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.....	17
3.2	แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ.....	20
3.3	บันทึกข้อความขอข้อมูลจากคณะหน่วยงาน.....	29
3.4	ผังแสดงความเชื่อมโยง.....	30
3.5	แผนภูมิแสดงจำนวนนักศึกษาทั้งหมด.....	30
3.6	แผนภูมิแสดงจำนวนนักศึกษาสำเร็จการศึกษา.....	30
3.7	แผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากร.....	31
3.8	แผนภูมิแสดงจำนวนอาจารย์ จำแนกตามระดับคุณวุฒิสูงสุด.....	32
3.9	แผนภูมิแสดงจำนวนอาจารย์ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ.....	32
3.10	แผนภูมิแสดงงบประมาณ.....	33
3.11	บันทึกข้อความเชิญเข้าร่วมโครงการ.....	38
3.12	หนังสือเชิญวิทยากร.....	39
3.13	การวางตำแหน่งของปัจจัยที่ไม่ถูกต้อง.....	44
3.14	กราฟกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์.....	52
3.15	การกำหนดวิสัยทัศน์.....	54
3.16	การกำหนดปรัชญา.....	54
3.17	การกำหนดอัตลักษณ์.....	54
3.18	การกำหนดเอกลักษณ์.....	55
3.19	การกำหนดค่านิยมองค์กร.....	55
3.20	ความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจและวิสัยทัศน์.....	56
3.21	แนวทางการเขียนพันธกิจ.....	57
3.22	ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์.....	58
3.23	ความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์.....	60
3.24	แผนที่ยุทธศาสตร์.....	63
3.25	ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัด กับเป้าประสงค์.....	64

หน้า

3.26	ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ กับเป้าประสงค์.....	66
3.27	บันทึกข้อความวิพากษ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัย.....	77
3.28	บันทึกข้อความเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ บริหารฯ.....	78
3.29	บันทึกข้อความเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ สภาฯ.....	79
3.30	บันทึกข้อความเชิญเข้าร่วมโครงการ.....	81
3.31	บันทึกข้อความเผยแพร่เอกสาร.....	82

ส่วนที่ 1

บริบทมหาวิทยาลัย

ประวัติมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีสถานที่ปฏิบัติงานดั้งเดิมตั้งแต่เริ่มก่อตั้งอยู่ในอำเภอเมืองฉะเชิงเทราใกล้วัดโสธรวรารามวรวิหาร สถานที่ประดิษฐานหลวงพ่อพุทธโสธร และกองพันทหารช่างที่ 2 (ค่ายศรีโสธร) มีสถานที่ปฏิบัติงานแยกกันเป็น 3 แห่ง คือ

แห่งแรก ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 422 ถนนมรุพงษ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา 24000 บนเนื้อที่ 43 ไร่เศษ เป็นที่ตั้งของสำนักงาน อาคารเรียน อาคารปฏิบัติการและอาคารที่ทำการต่าง ๆ

แห่งที่สอง ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 40 ถนนศรีโสธรตัดใหม่ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา 24000 มีพื้นที่ประมาณ 17 ไร่ เป็นพื้นที่ซึ่งได้รับบริจาคและจัดซื้อเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชาเกษตรศาสตร์ ปัจจุบันได้เปลี่ยนมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชาดนตรี และเป็นบริเวณที่พักอาศัยของข้าราชการ พนักงานของมหาวิทยาลัย

แห่งที่สาม ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 6 หมู่ 4 ตำบลหัวไทร อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา 24110 มีพื้นที่ประมาณ 500 ไร่ เป็นที่สาธารณประโยชน์ ซึ่งกระทรวงมหาดไทยอนุมัติให้ใช้เป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยฯ เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2539

สถานที่แห่งแรกนี้เดิมเป็นที่ตั้งของโรงเรียนฝึกหัดครูกลุ่กรมัชยซึ่งต่อมาเมื่อโรงเรียนย้ายไปตั้งใหม่ที่จังหวัดปราจีนบุรีทางราชการจึงได้ขยายสถานที่เดิมให้กว้างขึ้นโดยขอที่ดินจากทางการทหาร และจัดซื้อเพิ่มเติมสร้างหออนและเรือนพักครูแล้วย้ายนักเรียนสตรีแผนกฝึกหัดครู ซึ่งเรียนรวมอยู่กับนักเรียนสตรีประจำจังหวัดฉะเชิงเทรา “ดัดดรุณี” มาเรียนแทนในปี พ.ศ. 2483 โดยใช้ชื่อโรงเรียนว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัด” เปิดสอนหลักสูตรครูประกาศนียบัตรจังหวัด (ครู ว.) จึงถือได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ได้ถือกำเนิดในปี พ.ศ.2483 จากนั้นก็ได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงมาโดยลำดับ กล่าวคือ

พ.ศ. 2485 ได้เปิดสอนหลักสูตรครูประชาบาล (ป.ป.) และเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนสตรีฝึกหัดครูฉะเชิงเทรา” แต่ต่อมาได้ตัดหลักสูตรครูประชาบาล และหลักสูตรครูประกาศนียบัตรจังหวัดออกปีละชั้น จนหมดในปี พ.ศ. 2491 และ พ.ศ. 2495 ตามลำดับ

พ.ศ. 2493 เปิดสอนหลักสูตรครูมูล และในปี พ.ศ. 2494 เปิดสอนหลักสูตรฝึกหัดครูประถม (ป.ป.) ซึ่งเป็นการเปิดสอนนักเรียนฝึกหัดครู ป.ป. หญิง เป็นครั้งแรกในส่วนภูมิภาคของไทย

ในระยะนี้เองที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้จังหวัดฉะเชิงเทราเป็นสถานที่ทดลองปรับปรุงส่งเสริมการศึกษาโดยความร่วมมือขององค์การระหว่างประเทศหลายองค์การ ได้แก่ องค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) องค์การบริหารความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งอนามัยโลก (WHO) องค์การบริหารความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งสหรัฐอเมริกา (USOM) มีชาวต่างประเทศเข้ามาดำเนินงานในโครงการนี้จากหลายชาติ คือ อังกฤษ สหรัฐอเมริกา เดนมาร์ก

นอร์เวย์ สวีเดน ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ แคนาดา อินเดีย ศรีลังกา และญี่ปุ่น ในการนี้ทางโรงเรียนฝึกหัดครูฉะเชิงเทราได้ให้ความร่วมมือกับโครงการระหว่างประเทศ โดยจัดสถานที่ไว้ส่วนหนึ่งสำหรับให้โรงเรียนต่าง ๆ ใช้เป็นสถานที่ประชุม การสาธิตการสอนโดยผู้เชี่ยวชาญจากประเทศไทยและต่างประเทศ พ.ศ.2498 มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร โดยใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) แทนหลักสูตร ป.ป. โดยรับนักเรียนชายเข้าเรียนด้วยจึงเปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนสตรีฝึกหัดครูฉะเชิงเทรา เป็น **“โรงเรียนฝึกหัดครูฉะเชิงเทรา”** สังกัดกรมการฝึกหัดครู

ตลอดเวลาที่ผ่านมาโรงเรียนฝึกหัดครูฉะเชิงเทราได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านอาคารสถานที่และด้านการเรียนการสอน โดยได้รับการช่วยเหลือจากองค์การปรับปรุงส่งเสริมการศึกษาและองค์การ ยูนิเซฟ (UNICEF) และได้มีโครงการฝึกหัดครูชนบทขึ้นในระยะนี้ด้วย

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2513 โรงเรียนฝึกหัดครูฉะเชิงเทรา ได้รับการสถาปนาเป็น **“วิทยาลัยครูฉะเชิงเทรา”** เปิดสอนถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) ทั้งนักศึกษาภาคปกติและภาคค่ำ (Twilight) ในด้านอาคารสถานที่ ได้มีการก่อสร้างอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กแทนอาคารเรียนไม้ที่มีอยู่แต่เดิมและมีอาคารอื่น ๆ เพิ่มขึ้นตามลำดับ

พ.ศ. 2518 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 วิทยาลัยครูฉะเชิงเทรา จึงได้รับการยกฐานะตามพระราชบัญญัติให้ผลิตครูได้ถึงระดับปริญญาตรี และให้มีภารกิจอื่น ๆ คือ การค้นคว้าวิจัย ทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม การส่งเสริมวิทยฐานะครู และการอบรมครูประจำการ จึงได้มีโครงการอบรมครูประจำการ (อ.ค.ป.) ขึ้น โดยได้เปิดสอนตั้งแต่ปี พ.ศ.2522 จนถึง พ.ศ. 2530

ในปี พ.ศ. 2527 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) และให้วิทยาลัยครูเปิดสอนสาขาวิชาต่าง ๆ ถึงระดับปริญญาตรีได้ วิทยาลัยครูฉะเชิงเทราจึงเปิดสอนระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาการศึกษา (ค.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ (วท.บ.) สาขาวิชาศิลปศาสตร์ (ศศ.บ.) ทั้งนักศึกษาภาคปกติ และนักศึกษาตามโครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) ในวันเสาร์-อาทิตย์

วันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 กรมการฝึกหัดครูได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานนาม วิทยาลัยครูว่า **“สถาบันราชภัฏ”** ตราเป็นพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2538 และประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกาเล่ม 112 ตอนที่ 4 ก วันที่ 24 มกราคม พ.ศ.2538 วิทยาลัยครูฉะเชิงเทราจึงเปลี่ยนชื่อเป็น **“สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา”**

ต่อมาในปี พ.ศ. 2539 กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทยได้อนุมัติให้ใช้ที่ดินสาธารณประโยชน์บริเวณหนองกระเดือย หมู่ 4 ตำบลหัวไทร อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นที่ตั้งสถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา ศูนย์บางคล้า ตามหนังสือที่ มท 0618/11964 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2539 และในปี พ.ศ. 2541 สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนากรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ได้พระทานนามสถาบันราชภัฏว่า **“สถาบันราชภัฏราชนครินทร์”** สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้นำร่างพระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนชื่อขึ้นทูลเกล้าฯ ถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยประกาศใช้เป็นกฎหมายตามความในราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม 115 ตอนที่

72 ก เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2541 สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทราจึงเปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏราชนครินทร์”

พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 23 ก. ลงวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ.2547 ทำให้สถาบันราชภัฏราชนครินทร์เปลี่ยนเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์” ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา ใช้อักษรย่อภาษาไทย “มรร” และใช้ชื่อภาษาอังกฤษ RAJABHAT RAJANAGARINDRA UNIVERSITY ตัวย่อ RRU

ปรัชญา

จัดการศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยชั้นนำรับใช้สังคมของภาคตะวันออก เพื่อสร้างนวัตกรรมตามศาสตร์พระราชา
A Leading Social Enterprise University in the Eastern Thailand to Create
Innovation with Royal Philosophy.

เอกลักษณ์

“มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นตามแนวพระราชดำริ”

อัตลักษณ์

“จิตอาสา ใฝ่รู้ สู้งาน”

พันธกิจ

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวโดยอาศัยกรอบภารกิจตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 และกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับสิบสองมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จึงกำหนดพันธกิจไว้ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรมเชี่ยวชาญในศาสตร์และภูมิปัญญาท้องถิ่นภาคตะวันออกตอบสนองความต้องการของสังคม และการพัฒนาประเทศตามนโยบายประเทศไทย 1.0 รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา
2. สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมบนฐานทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
3. พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ท้องถิ่นตอบสนองความต้องการของชุมชน และท้องถิ่นตามศาสตร์พระราชา ให้ชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อเนื่องและยั่งยืน
4. บริการวิชาการและประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาชุมชนองค์กรทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นแห่งภาคตะวันออก ตลอดจนการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่น
5. ทะนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์

1. มีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีความคิดสร้างสรรค์
2. มีความสามารถในการเผชิญสถานการณ์ และสู้งาน
3. มีวินัย มีคุณธรรม และจริยธรรม
4. มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม

ยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ 1** การยกระดับคุณภาพการผลิตบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต
- ยุทธศาสตร์ที่ 2** การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม และประเทศไทย 4.0
- ยุทธศาสตร์ที่ 3** การบริการวิชาการแก่สังคมเชิงรุก ที่เชื่อมโยงกับการทะนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม เพื่อมุ่งสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำรับใช้สังคม
- ยุทธศาสตร์ที่ 4** การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยสู่ประเทศไทย 4.0
- ยุทธศาสตร์ที่ 5** การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ บางคล้า ให้เป็นเมือง มหาวิทยาลัย
- ยุทธศาสตร์ที่ 6** การพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรทุกระดับเชิงรุก เพื่อสร้างความผูกพันกับมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์

1. บัณฑิตมีความรู้คุณธรรมและเชี่ยวชาญในศาสตร์ได้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ และวิชาชีพโดยเป็นที่ยอมรับของสังคมและสถานประกอบการ
2. การเปิดหลักสูตรใหม่และปรับปรุงทุกหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ.2558 รวมทั้งได้รับการเผยแพร่หลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานรองรับการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
3. มีงานวิจัยและนวัตกรรมที่สร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
4. การเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ
5. เป็นศูนย์ฝึกอบรมเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางบริการวิชาการในภาคตะวันออกที่เสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างศักยภาพของผู้นำชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
6. สร้างศักยภาพและความเข้มแข็งให้กับผู้นำชุมชนผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่น
7. การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
8. เป็นแหล่งเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นและสร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่น เป็นที่ยอมรับของสังคม
9. ระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมีคุณภาพทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง
10. ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรและรายรับรายจ่ายที่นำไปสู่การพึ่งตนเองได้
11. เป็นเมืองมหาวิทยาลัยสีเขียว สะอาด ประหยัดพลังงาน ลดโลกร้อน

12. บริหารจัดการ แบบรวมบริการประสานภารกิจ
13. ใช้พื้นที่ให้เกิดความคุ้มค่าตามพันธกิจ
14. บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะและเชี่ยวชาญตามสายงาน
15. บุคลากรทุกระดับมีสุขภาพะทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

กลยุทธ์

1. พัฒนาหลักสูตรร่วมกับภาคีเครือข่ายที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน/ท้องถิ่นโดยสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 และรองรับเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
2. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยรวมทั้งเชี่ยวชาญในศาสตร์
3. พัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาให้สมบูรณ์ทันสมัยและมีชีวิต
4. ส่งเสริมนักศึกษาให้มีสุขภาพะด้านร่างกายและจิตใจรวมทั้งทักษะในศตวรรษที่ 21
5. สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมแบบบูรณาการที่ตอบสนองต่อท้องถิ่นและพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกโดยสอดคล้องกับประเทศไทย 4.0
6. สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และเกิดรายได้จากการต่อยอดเชิงพาณิชย์
7. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมตามนโยบายประเทศไทย 4.0
8. สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนโดยจัดบริการวิชาการในพื้นที่ภาคตะวันออกอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
9. ยกระดับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
10. ยกระดับสถาบันเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นต้นแบบของชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง
11. ทะนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็ง และสร้างคุณค่าของชุมชน สู่การจัดการเชิงเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และร่วมสมัย
12. พัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยสู่ประเทศไทย 4.0 ตามศาสตร์พระราชา
13. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง ให้ครอบคลุมในระดับของมหาวิทยาลัย คณะ และหน่วยงาน เพื่อลดความเสี่ยงในพันธกิจที่รับผิดชอบ
14. พัฒนาระบบบริหารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง ให้เป็นมหาวิทยาลัยรับใช้สังคม
15. สร้างกลยุทธ์ทางการเงินที่ครอบคลุมการหารายได้ ควบคุมรายจ่าย และการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยทุกพันธกิจ
16. สื่อสารและประชาสัมพันธ์ทางการตลาดอย่างครบวงจร ให้เป็นที่รู้จักในภูมิภาคตะวันออก
17. เร่งรัดพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพ และครอบคลุมทุกหน่วยงาน ที่เชื่อมโยงมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ฉะเชิงเทรา และ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ บางคล้า

18. ปรับปรุงด้านกายภาพ และสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ บางคล้า ให้มีสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ สะอาดประหยัดพลังงาน และลดโลกร้อน
19. สร้างระบบการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานในพื้นที่ในรูปแบบรวมบริการ ประสานภารกิจ
20. พัฒนาหน่วยงานสนับสนุนให้บริการแบบรวมศูนย์และครบวงจร (One Stop Service) เพื่อตอบสนองเมืองมหาวิทยาลัย
21. ขับเคลื่อนแผนบริหาร และแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับเชิงรุก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อย่างเป็นรูปธรรม
22. ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ
23. สร้างวัฒนธรรมองค์การ (การสร้างความรัก ความสามัคคี การมีส่วนร่วม ความผูกพัน)

การแบ่งส่วนราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

โดยที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ออกกฎกระทรวงจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 20 ก เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2548 รองรับความในมาตรา 6¹ และมาตรา 11² แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ให้จัดส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี
2. คณะครุศาสตร์
3. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
4. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
5. คณะวิทยาการจัดการ
6. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
7. สถาบันวิจัยและพัฒนา
8. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
9. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
10. ศูนย์ศิลปะ วัฒนธรรม และท้องถิ่น

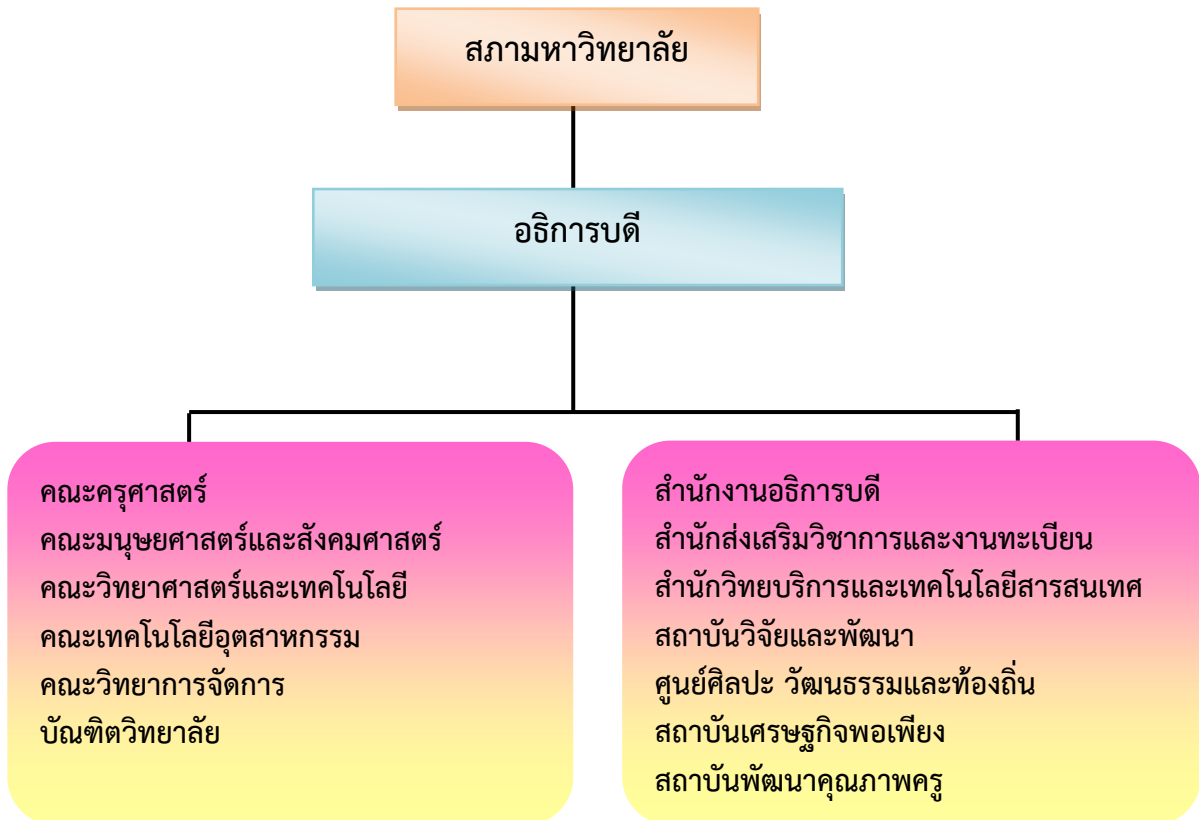
¹ มาตรา 6 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ และให้มีอำนาจออกกฎกระทรวง และประกาศเพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้

กฎกระทรวงนั้น เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

² มาตรา 11 การจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาลัย ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะให้ทำเป็นกฎกระทรวง

การแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการ และกอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ให้ทำเป็นประกาศกระทรวงและประกาศในราชกิจจานุเบกษา

การแบ่งส่วนราชการเป็นงาน ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างานให้ทำเป็นประกาศมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

มาตรา 4 นอกจากการตั้งส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาแล้วเมื่อมีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการกิจตามวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจมีมติให้จัดตั้งส่วนงานภายในที่ดำเนินการจากเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาได้ โดยทำเป็นประกาศของสถาบันอุดมศึกษา

เพื่อประโยชน์ในการรักษามาตรฐานและคุณภาพในการจัดตั้งส่วนงานภายใน คณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการจะกำหนดหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขให้สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิบัติได้

⁴ มาตรา 5 การบริหารและการดำเนินงานของส่วนงานภายในที่จัดตั้งขึ้นตามมาตรา 4 ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบันอุดมศึกษา

ส่วนที่ 2

บริบทของหน่วยงาน

ประวัติของสำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ เป็นส่วนราชการที่ตั้งขึ้นตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 เดิมใช้ชื่อว่า สำนักงานอธิการ ต่อมาเมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” ให้แก่วิทยาลัยครู สำนักงานอธิการ จึงเปลี่ยนเป็นสำนักงานอธิการบดี ตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 แบ่งส่วนราชการออกเป็น 10 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายยานพาหนะ ฝ่ายแผนงาน ฝ่ายกิจการนักศึกษา และฝ่ายสวัสดิการ

เมื่อเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 10 มีการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานอธิการบดีเป็น 3 กอง ได้แก่ (1) กองกลาง (2) กองนโยบายและแผน (3) กองพัฒนานักศึกษา สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ยังมีพื้นที่ที่ตำบลหัวไทร อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 500 ไร่ ทำให้สำนักงานอธิการบดี มีการแบ่งส่วนงานเพิ่มอีกส่วนงานหนึ่ง ซึ่งอยู่ในสายการบังคับบัญชาของสำนักงานอธิการบดี

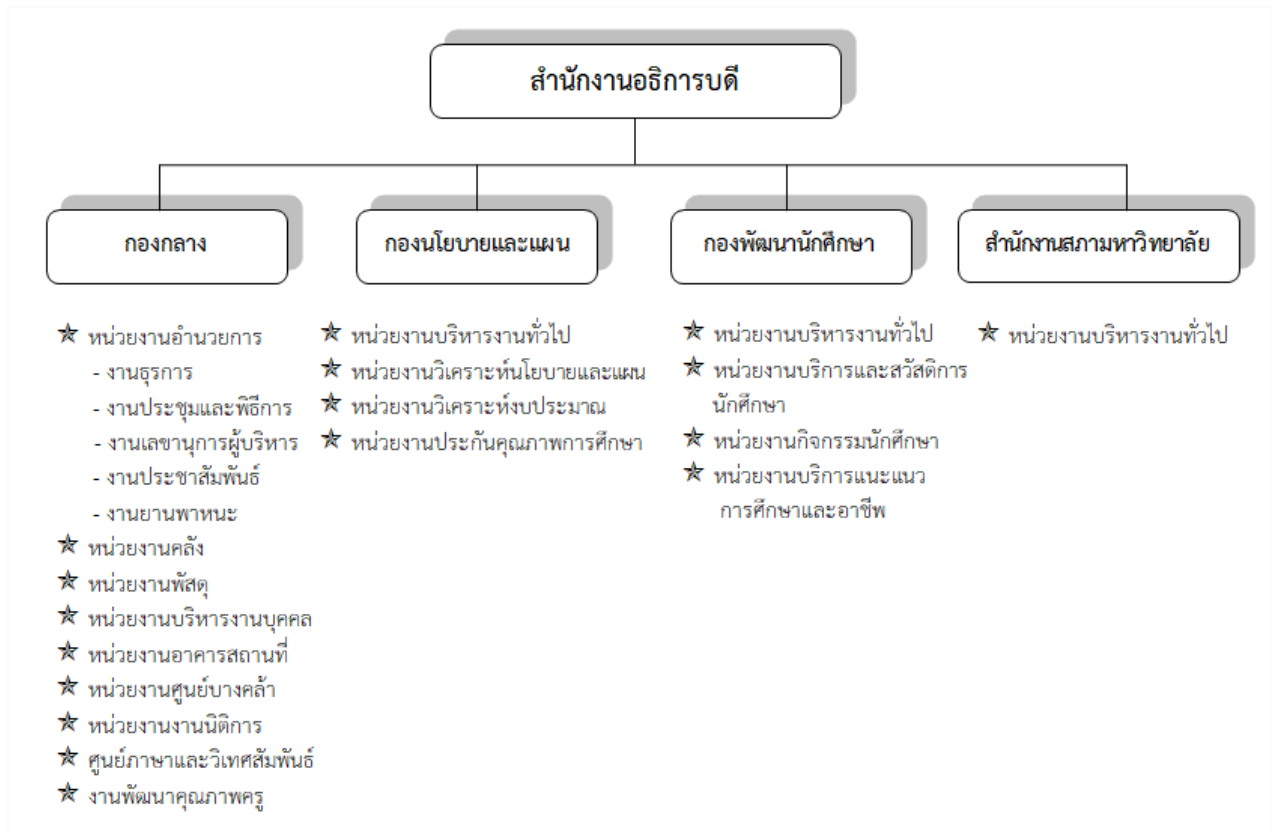
สถานที่ตั้ง

1. สำนักงานอธิการบดีมีสำนักงานที่อาคารเรียนรวมและอำนวยการ ชั้น 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ เลขที่ 422 ถนนมรุพงษ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา 24000
2. สำนักงานอธิการบดี (บางคล้า) มีสำนักงานที่อาคารสภามหาวิทยาลัย ชั้น 1 ตำบลหัวไทร อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา

การจัดตั้งหน่วยงาน

เมื่อพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก. เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2547 ทำให้สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์ มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 และตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ พ.ศ. 2549 ให้แบ่งส่วนราชการในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ เป็น 3 กอง ได้แก่

1. กองกลาง
2. กองนโยบายและแผน
3. กองพัฒนานักศึกษา

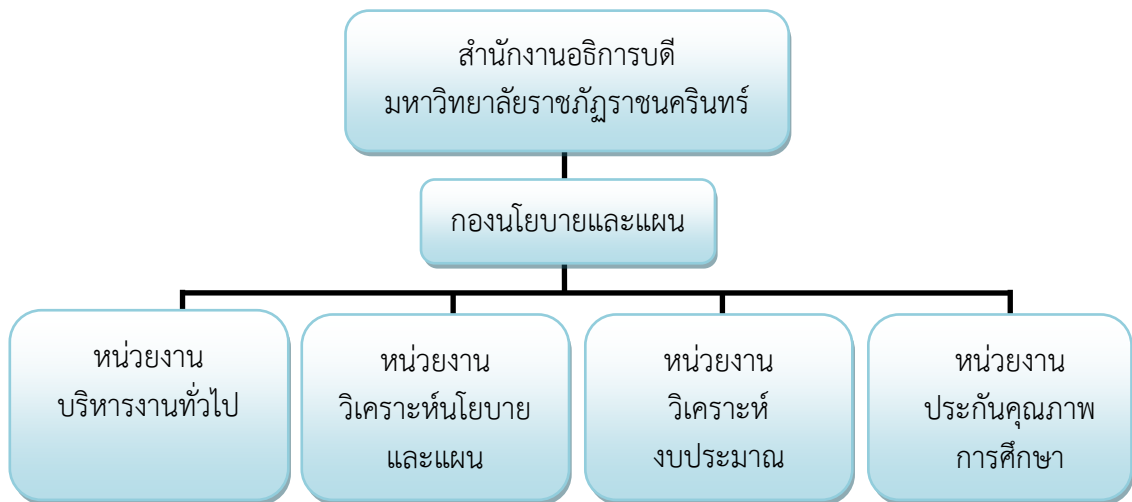


ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กร (Organization chart) สำนักงานอธิการบดี

ประวัติกองนโยบายและแผน

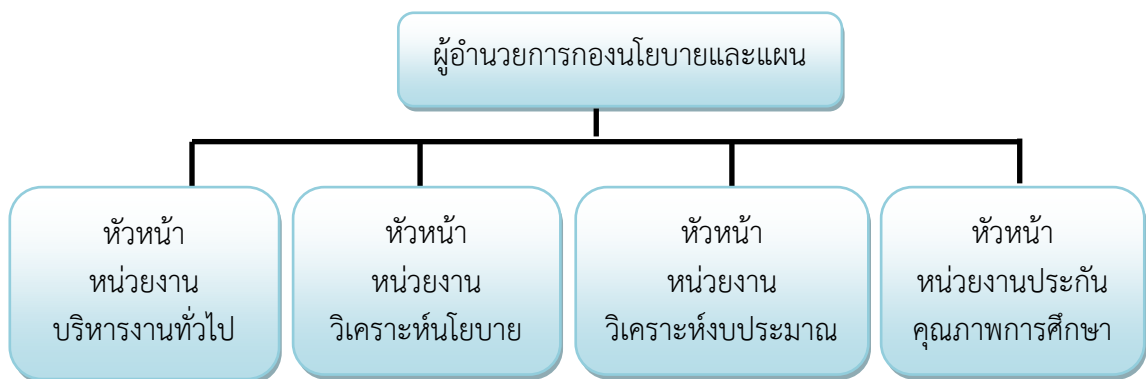
กองนโยบายและแผน เดิมมีฐานะเป็นแผนกแผนงานและประเมินผล วิทยาลัยครู ฉะเชิงเทรา ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. 2518 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติ วิทยาลัยครู พ.ศ.2518 วิทยาลัยครูฉะเชิงเทราได้รับการยกฐานะตาม พ.ร.บ. ให้สามารถผลิตครูได้ถึง ระดับปริญญาตรี และได้มีการแบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครูใหม่ แผนกแผนงานและประเมินผล ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นสำนักวางแผนและพัฒนา มีฐานะเทียบเท่าคณะวิชา ในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์ ได้ปรับเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ โดยมี ส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยฯ จำนวน 10 หน่วยงาน ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้ สำนักวางแผนและพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานะเป็น กองนโยบายและแผน ซึ่งเป็นส่วนราชการภายใน ของสำนักงานอธิการบดีตามประกาศการแบ่งส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการมาจนถึงปัจจุบัน และได้มีการแบ่งส่วนราชการ เป็นดังนี้ (กองนโยบายและแผน, 2559)

1) โครงสร้างองค์กร (Organization chart) กองนโยบายและแผน



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กร (Organization chart) กองนโยบายและแผน

2) โครงสร้างการบริหาร (Administration chart) กองนโยบายและแผน



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการบริหาร (Administration chart) กองนโยบายและแผน

3) โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity chart) กองนโยบายและแผน



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity chart) กองนโยบายและแผน

4) ภาระหน้าที่ของกองนโยบายและแผน

กองนโยบายและแผนได้มีการแบ่งส่วนราชการในกองออกเป็น 4 งาน โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับงานของแต่ละหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติภายในหน่วยงานมีรายละเอียดดังนี้

(1) **งานอำนวยการ** มีหน้าที่ด้านงานสารบรรณ งานการประชุม งานงบประมาณ การเงิน และพัสดุ และภารกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2) **งานวิเคราะห์งบประมาณ** มีหน้าที่วิเคราะห์ ประสานการจัดทำและจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ รายงานผลการใช้งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ งบประมาณหน่วยงานในกำกับ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านงบประมาณ การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน และเงินรายได้รายไตรมาสและประจำปี การรายงานระดับความสำเร็จของการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) งานสถิติ ข้อมูล และสารสนเทศ งานติดตามและประเมินผลงบประมาณ การเงิน ประสานการออกแบบสิ่งก่อสร้าง และภารกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(3) **งานวิเคราะห์นโยบายและแผน** มีหน้าที่วิเคราะห์ ประสานการจัดทำแผนต่าง ๆ กำหนดเป้าหมาย การรายงานต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ประสานการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดำเนินการด้านการวิเคราะห์แผนอัตรากำลังและแผนทรัพยากร ดำเนินการด้านวิจัยสถาบันเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย สนับสนุนภารกิจของหน่วยงานอื่นในด้านส่งเสริมและพัฒนาความรู้ด้านการวางแผนและพัฒนานโยบาย จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน (รายงานประจำปี) วิเคราะห์ข้อมูลนักศึกษาเต็มเวลา (Full Time Equivalent Student) วิจัยจาก

งานประจำ วิจัยสถาบัน งานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) การจดคำรับรองการปฏิบัติราชการ และภารกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) **งานประกันคุณภาพการศึกษา** มีหน้าที่ดำเนินงานด้านการควบคุมและพัฒนาคุณภาพ วิเคราะห์ รวบรวม และจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ประสานงาน รวบรวม และสรุปผลการประเมินคุณภาพตามตัวชี้วัด สมศ. และ สกอ. และภารกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนางสาวสิริณัฐ ควรประกอบกิจ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ ตามที่ได้รับมอบหมาย มีดังนี้

หน่วยงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับนโยบายด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัย วิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามหาวิทยาลัย ศึกษาวิเคราะห์นโยบายในการพัฒนาแผนระยะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ประสานการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดำเนินการด้านการวิเคราะห์แผนอัตรากำลังและแผนทรัพยากร ติดตามและประสานงานการบริหารอัตรากำลังและทรัพยากร ดำเนินการด้านวิจัยสถาบันเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย สนับสนุนภารกิจของหน่วยงานอื่นในด้านส่งเสริมและพัฒนาความรู้ด้านการวางแผนและพัฒนานโยบาย รายละเอียดงานที่ปฏิบัติ ดังนี้

1. งานยุทธศาสตร์ ปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

- (1) วิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานโยบายอุดมศึกษาไทย
- (2) วิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามหาวิทยาลัย
- (3) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน/ปัญหาของมหาวิทยาลัย
- (4) วิเคราะห์การจัดทำวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบาย มาตรการในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี
- (5) วิเคราะห์การจัดทำวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบาย มาตรการในแผนพัฒนารายปี
- (6) ศึกษาวิเคราะห์กำหนดเป้าหมาย แนวนโยบาย ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในแผนระยะยาว
- (7) รวบรวมข้อมูลเพื่อการปรับแผนและประสานงานประสานการจัดทำแผนพัฒนาระยะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
- (8) พัฒนาระบบการและเกณฑ์มาตรฐานที่จำเป็นสำหรับวางแผนระยะยาวทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงานในระดับคณะ / ศูนย์ / สถาบัน / สำนัก
- (9) สังเคราะห์สารสนเทศ เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

(10) จัดทำแผนพัฒนาระยะต่าง ๆ และแผนปฏิบัติการประจำปีมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการบริหารและประสานงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของแต่ละส่วนของโครงการ

(11) ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานอื่นในด้านส่งเสริมและพัฒนาความรู้ด้านการวางแผนและพัฒนานโยบาย

(12) ประเมินความเหมาะสมของโครงการใหม่ที่หน่วยงานเสนอมา

(13) ติดตามรายงานการประเมินแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ระยะครึ่งแผนและระยะเต็มแผน

(14) ติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

(15) ติดตามรายงานผลแผนปฏิบัติการจากแผนทรัพยากรด้านต่าง ๆ

(16) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

(17) ติดตามประเมินผลโครงการเฉพาะของมหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย

(18) งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2. งานข้อมูลเพื่อการวางแผนปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

(1) จัดทำรายงานพิเศษ หรือตอบแบบสอบถาม หรือให้คำตอบในเรื่องที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเป็นส่วนรวม

(2) วิเคราะห์ข้อมูลนักศึกษาเต็มเวลา

(3) วิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

(4) จัดทำรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย

(5) งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3. งานวิเคราะห์แผนอัตรากำลังและแผนทรัพยากร ปฏิบัติงานดังนี้

(1) ประสานงานและจัดทำกรอบอัตรากำลังข้าราชการ และลูกจ้างประจำในส่วนของคุณะ และหน่วยงานต่าง ๆ และสรุปรวมทั้งมหาวิทยาลัย

(2) วิเคราะห์กรอบอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย

(3) วิเคราะห์การขอตั้งงบประมาณอัตราใหม่ ของมหาวิทยาลัย

(4) วิเคราะห์การตัดโอนตำแหน่งว่างของข้าราชการและลูกจ้างประจำ

(5) ติดตามและประสานงานการบริหารอัตรากำลัง

(6) วิเคราะห์ และประสานงานการจัดทำแผนทรัพยากร ได้แก่ แผนบุคลากร แผนครุภัณฑ์ และแผนสิ่งก่อสร้าง

(7) งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4. งานวิจัยสถาบัน ปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

(1) ดำเนินการวิจัยปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นการวิจัยเฉพาะกิจและวิจัยระยะยาว ในลักษณะการวิเคราะห์ตนเอง หรือการวิจัยสถาบัน

(2) ให้บริการประเมินผลโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ

- (3) ให้คำปรึกษาหรือข่าวสารหรือข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้บริหาร คณาจารย์และนักศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยสถาบัน
- (4) วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายนักศึกษาต่อหัว ทั้งงบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณเงินรายได้
- (5) เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยสถาบัน
- (6) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการวางแผน
- (7) งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ในภาระงานหลายอย่างที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนั้น ผู้เขียนได้นำภาระงานด้านการปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มาจัดทำ “คู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำแผนพัฒนาระยะกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์”

ส่วนที่ 3

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนพัฒนาระยะกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ความเป็นมาและความสำคัญ

การจัดทำแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งนอกจากจะต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนขององค์กรแล้ว การนำเอาแนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนมาประยุกต์ใช้ ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ส่งผลให้การกระบวนการจัดทำแผนเกิดความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีการนำมาใช้ในระบบราชการไทยตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ก็เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจนมีการอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับกำหนดยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติราชการสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เกิดความคล่องตัวและรวดเร็ว สอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติ มีผู้รับผิดชอบการบริหารงานโดยตรง รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงาน การใช้งบประมาณเพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความซ้ำซ้อน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐ ดำเนินงานภายใต้แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ซึ่งพิจารณาถึงความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ ระดับกระทรวง และระดับจังหวัด รวมถึงบริบทของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัย นำมากำหนดเป็นทิศทางในการจัดทำแผนฯ ซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ โดยมีคณะหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดทำหน้าที่เป็นหน่วยงานรองรับในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีกลไกในการติดตามประเมินผลเพื่อควบคุมและกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายในช่วงสิ้นสุดปีงบประมาณ และรายไตรมาส ในรอบระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน เพื่อเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาลัพธ์ในการดำเนินงาน หรือการทบทวนเป้าหมาย และกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์

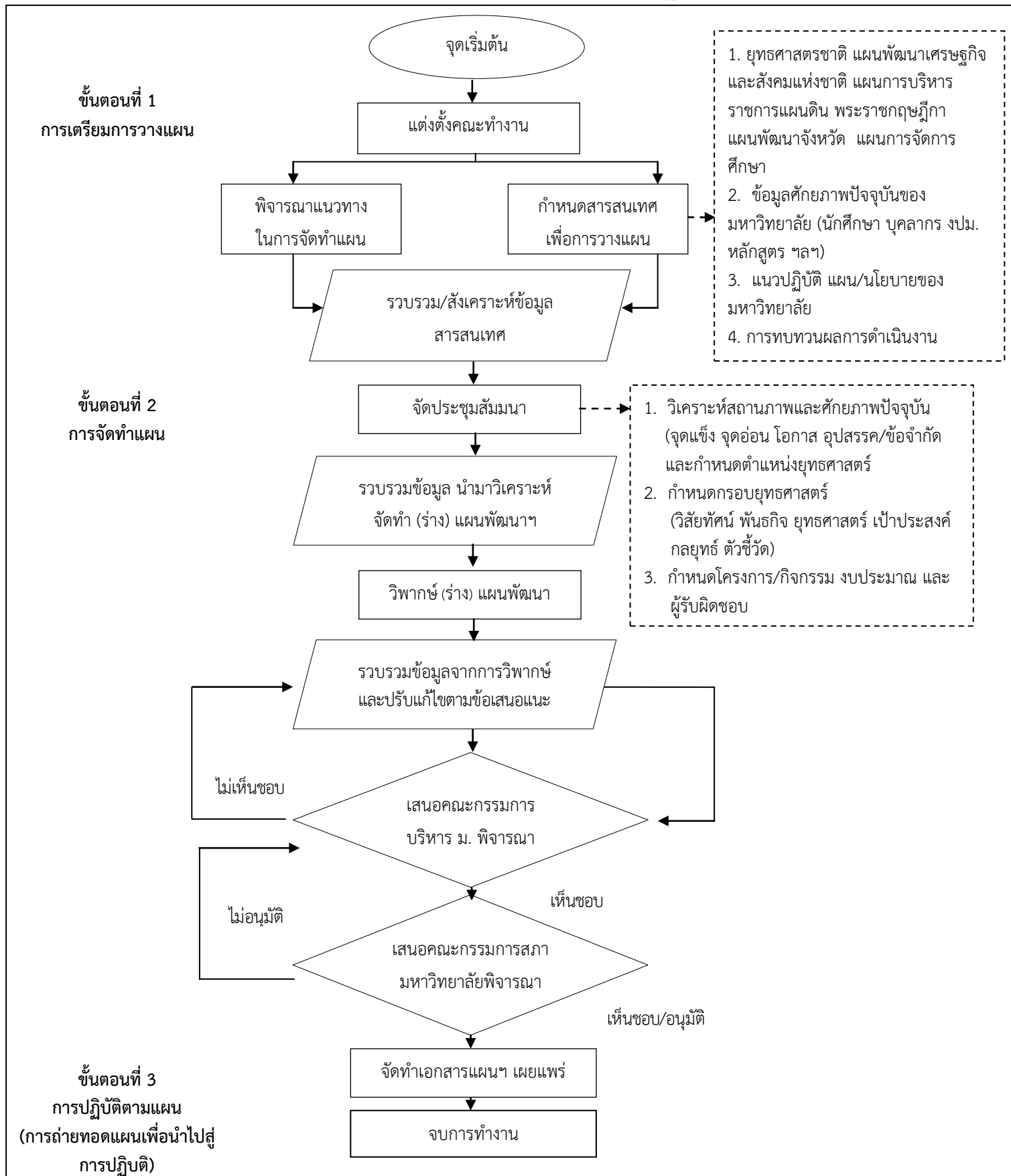
เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการวางแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาระยะกลางให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถจัดทำแผนพัฒนาระยะกลางของมหาวิทยาลัยฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้สนใจทั่วไปสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาหรือประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้เขียนจึงได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาระยะกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาระยะกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาระยะกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การเตรียมการวางแผนเป็นการดำเนินการเบื้องต้นก่อนการจัดทำแผน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมที่จะดำเนินการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการ การเตรียมวางแผนประกอบไปด้วยกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

2. กรรมการดำเนินการ

2. กรรมการดำเนินการ

- 2.1 ประธานกรรมการ
- 2.2 กรรมการ
- 2.3 กรรมการ
- 2.4 กรรมการและเลขานุการ

ทำหน้าที่ ประสานและดำเนินการโครงการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

3. กรรมการฝ่ายลงทะเบียน และเอกสาร

- 3.1 ประธานกรรมการ
- 3.2 กรรมการ
- 3.3 กรรมการ
- 3.4 กรรมการและเลขานุการ

ทำหน้าที่ รับลงทะเบียน และจัดทำเอกสาร

4. กรรมการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

- 4.1 ประธานกรรมการ
- 4.2 กรรมการ
- 4.3 กรรมการ
- 4.4 กรรมการและเลขานุการ

ทำหน้าที่ จัดเตรียมอาหารกลางวัน/อาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ

5. กรรมการฝ่ายสถานที่ และโสตทัศนูปกรณ์

- 5.1 ประธานกรรมการ
- 5.2 กรรมการ
- 5.3 กรรมการ
- 5.4 กรรมการและเลขานุการ

ทำหน้าที่ จัดสถานที่ จัดเตรียมเครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการใช้เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ของวิทยากร และผู้เข้าร่วมโครงการ

6. กรรมการฝ่ายพิธีการ ประชาสัมพันธ์

- 6.1 ประธานกรรมการ
- 6.2 กรรมการ
- 6.3 กรรมการ
- 6.4 กรรมการและเลขานุการ

ทำหน้าที่ พิธีการดำเนินโครงการ ถ่ายภาพกิจกรรม

/8. กรรมการฝ่ายประเมินผล

7. กรรมการฝ่ายประเมินผล

- | | |
|-----------|---------------------|
| 7.1 | ประธานกรรมการ |
| 7.2 | กรรมการ |
| 7.3 | กรรมการ |
| 7.4 | กรรมการ |
| 7.5 | กรรมการและเลขานุการ |

ทำหน้าที่ ทำแบบสอบถามประเมินโครงการ และสรุปผลการประเมิน

ทั้งนี้ให้ผู้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยจนกว่าจะแล้วเสร็จ

สั่ง ณ วันที่เดือน.....พ.ศ.....

(.....)

อธิการบดี

ภาพที่ 3.2 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ

1.2 กำหนดสารสนเทศเพื่อการวางแผน คณะทำงานร่วมกันพิจารณากำหนดสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ประกอบไปด้วย

1.2.1 ข้อมูลบริบท และแผนด้านต่าง ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 แผนการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา แผนพัฒนาจังหวัด แนวปฏิบัติ แผน/นโยบายของมหาวิทยาลัย และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในการจัดทำแผนต่างๆ จะต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย โดยการนำข้อมูลแผนฉบับต่าง ๆ มาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในการดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุนโยบายเหล่านั้น ตัวอย่างรายละเอียดนโยบายด้านต่าง ๆ เช่น

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2579)

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2579) มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของชาติที่คนไทยทุกคนต้องบรรลุร่วมกัน คือ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีหลักการที่สำคัญคือ เชิดชูสถาบัน ประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นฐานในการพัฒนาประเทศ และคำนึงความเป็นไทยเพื่อสร้างความปรองดอง โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก 6 ข้อ คือ (1) สร้างความมั่นคงให้กับประเทศ (2) สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (4) สร้างโอกาสบนความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม (5) การ

เติบโตบนคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2561)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2561) มีหลักการสำคัญ คือ “ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคอนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนไทยทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้ความสามารถ สามารถพัฒนา ตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต ระบบเศรษฐกิจมีโครงสร้างที่เข้มแข็ง มีเสถียรภาพ แข่งขันได้ ยั่งยืน รักษาทุนธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสู่ความสมดุลของระบบนิเวศน์ สร้างความมั่นคง ภายในประเทศ ป้องกันและลดผลกระทบจากภัยคุกคามข้ามชาติ และเพื่อให้การทำงานเชิงบูรณาการในลักษณะเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่ยึดหน้าที่และพื้นที่ ทำให้ภาครัฐมีประสิทธิภาพและปราศจากคอร์รัปชัน ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายในการขับเคลื่อน 10 ยุทธศาสตร์ คือ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ การสร้างความเป็นธรรมและความเหลื่อมล้ำในสังคม การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและ ธรรมาภิบาลในสังคมไทย การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ และความร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อการพัฒนา

นอกจากนั้นแล้วกระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานหลักในภาคการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพคนของประเทศ ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว ดังนั้นภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข ในสังคม” ของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2561) จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และวางเป้าหมายที่สามารถตอบสนองการพัฒนาที่สำคัญในด้านต่าง ๆ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและ ประเมินผล ที่มุ่งหวังให้คนไทยมีคุณธรรมจริยธรรม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศในอนาคต (2) ผลิตพัฒนาคู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ที่มุ่งหวัง ให้มีการผลิตครูได้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษา ทุกระดับ ทุกประเภท และมีสมรรถนะ ตามมาตรฐานวิชาชีพ สามารถใช้ศักยภาพในการสอนได้อย่างเต็มที่ (3) ผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ ที่มุ่งหวังให้กำลังคนได้รับการผลิตและพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ การแข่งขันของประเทศ และมีองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม สนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (4) ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ที่มุ่งหวังให้การบริหารการศึกษาแก่ผู้เรียนทุกกลุ่มทุกวัยในระดับที่เหมาะสมกับสภาพบริบทและสภาพพื้นที่ (5) ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาที่มุ่งหวังให้คนไทยได้รับโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (6) พัฒนาระบบบริหาร

จัดการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มุ่งหวังให้มีการใช้ทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณและบุคลากรได้อย่างคุ้มค่า ไม่เกิดการสูญเปล่า และมีความคล่องตัว

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 9 ว่าด้วยการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้กำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ก่อนล่วงหน้า โดยจะต้องมีรายละเอียดของขั้นตอนระยะเวลา และงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ และมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ในกรณีที่มีการปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 มาตรา 4 ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 5 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทแผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง และมาตรา 7 ให้ส่วนราชการทบทวนภารกิจว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือ สมควรที่จะยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจ และสถานการณ์อื่นประกอบกัน และในมาตรา 9 ในวาระเริ่มแรกของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นแผน 5 ให้จัดทำเป็นแผนสามปีโดยมีห้วงระยะเวลาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ.2565 นอกจากนั้นแล้วในการบริหารราชการแผ่นดิน ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงานรวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่าย และทรัพยากรอื่นที่จะต้องใช้อื่นต่อรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบเมื่อรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการแล้ว ให้สำนักงานงบประมาณดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจตามแผนปฏิบัติราชการ ในกรณีที่ส่วนราชการไม่ได้เสนอแผนปฏิบัติราชการในภารกิจใด หรือภารกิจใดไม่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี ไม่ให้สำนักงานงบประมาณจัดสรรงบประมาณสำหรับภารกิจนั้น เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำรายงาน แสดงผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ.2562

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ.2562 การจัดการอุดมศึกษาต้องเป็นไปเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ ในด้านของการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญตามสาขาวิชาการหรือ วิชาชีพที่ตนถนัด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศและสร้างขีดความสามารถในการ แข่งขันในระดับโลกได้ พัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และ ทักษะที่จำเป็น เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ เข้าใจสังคมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถ ปรับเปลี่ยน ตนเองเพื่อรองรับสังคมโลกที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ร่วมกันแก้ปัญหาสังคม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษา แห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษา และต้องเชื่อมโยงกับการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่า เพื่อเตรียม ความพร้อมให้กับทรัพยากรบุคคลของประเทศในการเข้ารับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีการศึกษาอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการประกอบอาชีพของบุคคลและการศึกษา ตลอด ชีวิต โดยให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาความรู้ จัดการเรียนการสอน การวิจัยและการสร้าง นวัตกรรม สถาบันอุดมศึกษาพึงจัดสรรงบประมาณเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพของการผลิตบัณฑิตและการวิจัยและ นวัตกรรม

หลักการของการจัดการอุดมศึกษา ให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งเปิดเผยผลการ ดำเนินการให้ประชาชนทราบหลักเกณฑ์และวิธีการ ซึ่งประกอบด้วยหลักความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการเพื่อประโยชน์ของชุมชน สังคม และประเทศ และมีหน้าที่ พัฒนาความรู้ให้ทันสมัย จัดการศึกษาให้ตอบสนอง ต่อความต้องการกำลังคนของประเทศ จัดให้มี การวิจัย การสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม รวมทั้ง ให้บริการทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาชุมชน สังคม และประเทศโดยรวม และเผยแพร่ องค์ความรู้ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการในเรื่อง ต่าง ๆ ต่อสาธารณะ จัดให้มีการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียน คณาจารย์ และบุคลากรได้เข้าถึงและ มีส่วนร่วม ในการพัฒนาชุมชน สังคมชนบท และกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคม เพื่อสร้างสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชน และสังคม และเป็นแบบอย่างให้แก่สังคมในการอนุรักษ์และฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ หลักเสรีภาพทางวิชาการ ในการศึกษา วิจัย ในการเรียนการสอน และการแสดง ความคิดเห็นทางวิชาการตามหลักวิชา ย่อมได้รับความ ค้ำครอง แต่การใช้เสรีภาพนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมายหน้าที่ของปวงชนชาวไทย และศีลธรรมอันดี ของประชาชน และต้องเคารพและไม่ปิดกั้นความเห็นต่างของบุคคลอื่น หลักความเป็นอิสระ สถาบันอุดมศึกษาย่อมมีอิสระในการจัดการเรียนการสอน การศึกษาวิจัย การบริหารวิชาการ การ บริหารงานบุคคล การเงิน งบประมาณ และทรัพย์สิน โดยมีมาตรการที่มี ประสิทธิภาพในการป้องกัน และขจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการทุจริตและประพฤติมิชอบ หลักความเสมอภาค สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนอย่างเต็มที่และเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็น ธรรมไม่ว่าด้วยเหตุความแตกต่างเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทาง ศาสนา หรือความคิดเห็น ทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ หรือเหตุอื่นใด สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดสรร

งบประมาณหรือรายได้ตามสมควรเพื่อเป็นทุนการศึกษา ให้แก่ผู้เรียนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และหลักธรรมาภิบาล สถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล ต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการป้องกันและขจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 20 ปี

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) เป็นการขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันที่ผลิตบัณฑิตที่มีเอกลักษณ์ มีคุณภาพ มีสมรรถนะ และเป็นสถาบันหลักที่บูรณาการองค์ความรู้สู่นวัตกรรมในการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับประเทศ โดยกำหนดพันธกิจ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดี เป็นพลเมืองดีในสังคม และมีสมรรถนะตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต 2) วิจัยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานที่ยอมรับ มุ่งเน้นการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) พัฒนาท้องถิ่นตามศักยภาพ สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของชุมชน โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และน้อมนำแนวพระราชดำริสู่การปฏิบัติ 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชนให้มีคุณธรรมและความสามารถในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม 5) บริหารจัดการทรัพยากรในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล พร้อมรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมุ่งเน้นให้บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความรู้ ความสามารถเชิงวิชาการ วิชาชีพ พร้อมด้วยคุณลักษณะคนไทยตามพระราโชบายด้านการศึกษา 4 ประการ คือ 1) มีทัศนคติที่ดีและถูกต้อง คือ มีความรู้ ความเข้าใจต่อชาติ บ้านเมือง ยึดมั่นในศาสนา มั่นคงในสถาบันพระมหากษัตริย์และมีความเอื้ออาทรต่อครอบครัวและชุมชนของตน 2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคงเข้มแข็ง คือ รู้จักแยกแยะสิ่งที่ผิด - ชอบ สิ่งชั่ว - ดี ปฏิบัติแต่สิ่งที่ชอบ สิ่งงาม ปฏิเสธสิ่งที่ผิด สิ่งชั่ว และช่วยกันสร้างคนดีให้แก่บ้านเมือง 3) มีงานทำ มีอาชีพ คือ ความรักในงานทำผลงานสำเร็จ มีงานทำ ประกอบอาชีพสุจริต สามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัว 4) เป็นพลเมืองดี มีระเบียบวินัย คือ สำนึกในหน้าที่ของทุกคนในการเป็นพลเมืองดี คือ เห็นอะไรที่จะทำเพื่อบ้านเมืองได้ก็ต้องทำด้วยความมีน้ำใจและความเอื้ออาทรและได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การพัฒนาท้องถิ่น 2) การผลิตและพัฒนาคุณภาพครู 3) การยกระดับคุณภาพการศึกษา 4) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

แผนพัฒนาจังหวัดฉะเชิงเทรา พ.ศ.2561-2564

ระดับจังหวัดโดยเฉพาะจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณพรตั้งอยู่ได้กำหนดแผนพัฒนาจังหวัดฉะเชิงเทรา พ.ศ.2561-2564 โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ “เมืองอุตสาหกรรมสีเขียว ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและนิเวศ แหล่งผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัย ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการฟื้นฟูและพัฒนาอย่างสมดุล สวัสดิการสังคมมีคุณภาพ และประชาชนสามารถเข้าถึงบริการอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ” ซึ่งได้กำหนดจุดเน้นทางยุทธศาสตร์

ให้สอดคล้องกับกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนกลาง 3 ด้าน คือ (1) เมืองอุตสาหกรรมสีเขียว (2) แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม (3) แหล่งผลิตเกษตรปลอดภัย (พืชผัก ปลา กุ้ง ไข่ไก่ และสุกร) และได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ (1) พัฒนาศักยภาพการผลิต การบริหารจัดการ ภาคอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรมให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (2) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและบริการด้านการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานและมีอัตลักษณ์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ชุมชน (3) พัฒนาการผลิตและการแปรรูปสินค้าเกษตรให้เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และได้มาตรฐานสากล (4) พัฒนาสวัสดิการสังคม รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาความสงบเรียบร้อย และความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของประชาชน ให้ครอบคลุมประชาชนทุกวัยอย่างทั่วถึง (5) อนุรักษ์ ป่าไม้ และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรม ตอบสนองต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

นโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ของรองศาสตราจารย์ ดร.ดวงพร ภูษะกา อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

นโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ได้กำหนดนโยบายเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยมีนโยบายในด้านการผลิตบัณฑิต คือคณะต้องปรับทิศทางหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ให้ตอบสนองต่อเป้าหมายและนโยบาย Thailand 4.0 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทย 20 ปี แผนยุทธศาสตร์ 5 จังหวัดในพื้นที่ และของจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งรูปแบบการจัดการเรียนการสอนต้องมีความทันสมัย ยืดหยุ่น และยึดหลักคุณภาพผลผลิตของมหาวิทยาลัย ปรับแผนการจัดการเรียนการสอนทั้งระบบ ให้นักศึกษาสำเร็จการศึกษา ไม่เกิน 3.5 ปี ต้องมีการบูรณาการเข้ากับการวิจัยพัฒนาการให้บริการทางวิชาการและการส่งเสริมทำนุศิลปวัฒนธรรม ปรับปรุงพัฒนาและจัดสรรสื่อ อุปกรณ์ ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยและเอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน หลักสูตรและการสอนบูรณาการเข้ากับการเรียนรู้ การให้บริการทางวิชาการ และการส่งเสริมทำนุศิลปวัฒนธรรมด้วยการอาศัยความร่วมมือและภาคีกับท้องถิ่นและพื้นที่

นโยบายด้านการวิจัย คือ ปรับรื้อระบบการบริหารจัดการ การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม รูปแบบการวิจัยพื้นฐาน ประยุกต์และเชิงนโยบาย ที่ต้องเน้น การวิจัยเชิงพื้นที่ การวิจัยเชิงปฏิบัติที่ได้มาตรฐานระดับนานาชาติ ใช้ในการแก้ปัญหาเชิงพื้นที่และ เชิงพาณิชย์ เน้นให้บูรณาการเข้าการจัดการเรียนรู้ การให้บริการทางวิชาการและการส่งเสริมทำนุศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมสร้างนวัตกรรม มูลค่าเพิ่มและการสร้างสรรค์ มีระบบและกลไกการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรการวิจัย พัฒนาและสร้างนวัตกรรมกับสถานประกอบการและสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ทุกหน่วยงานระดับมหาดไทยจากแหล่งทุนภายนอก เข้ามหาวิทยาลัย คณะและหน่วยงาน

นโยบายด้านบริการทางวิชาการ ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น คือ ผลงานจากการเรียนการสอนและการวิจัยพัฒนา ให้สู่การพัฒนาท้องถิ่นและพื้นที่ เร่งรัดการจัดการ เพื่อการระดมทุนและการหารายได้จากการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการและ

ศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริม พัฒนา ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นและพื้นที่ บริการ
เชิงสร้างสรรค์และการเพิ่มมูลค่า รวมทั้งยกระดับศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นและพื้นที่เข้าสู่
การจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอนและการวิจัย

นโยบายด้านบริหารจัดการมหาวิทยาลัย คือปรับโครงสร้าง ระบบการบริหาร
จัดการทรัพยากร และการให้บริการ (คน เงิน งาน อาคารสถานที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก)
ให้ทันสมัย เอื้อต่อการทำงาน มีความคล่องตัว รวดเร็ว โปร่งใสและเป็นธรรม บริหารจัดการ
องค์กร ด้วยระบบการจัดการคุณภาพ รูปแบบ SIPPO และเกณฑ์การบริหารจัดการศึกษาเป็นเลิศ
และพัฒนามหาวิทยาลัยและสภาพแวดล้อม เข้าสู่ Green, Clean & e-University

1.2.2 ข้อมูลศักยภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย โดยรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้
ย้อนหลัง 3-5 ปี เพื่อเป็นการเปรียบเทียบให้เห็นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย

- 1) นักศึกษา เช่น จำนวนนักศึกษาปัจจุบัน นักศึกษาสำเร็จการศึกษา
- 2) บุคลากร เช่น จำนวนบุคลากรแยกตามประเภทคณะ หน่วยงาน คุณวุฒิ
ตำแหน่งทางวิชาการ เกษียณอายุราชการ
- 3) งบประมาณ เช่น สัดส่วนงบประมาณ แหล่งงบประมาณ แหล่งหารายได้
- 4) หลักสูตร เช่น หลักสูตรระดับปริญญาตรี ระดับบัณฑิตศึกษา

1.2.3 ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการการติดตาม
ตรวจสอบ และการประเมินผลงานมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา
เป็นต้น ดังรายละเอียดตัวอย่าง ดังนี้

**ข้อเสนอแนะคณะกรรมการการติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผลงาน
มหาวิทยาลัย**

ส่วนที่ 1 การปฏิบัติตามประเด็นยุทธศาสตร์

1. ควรมีคณะกรรมการกำกับแผนยุทธศาสตร์ มีหน้าที่ตั้งแต่พัฒนาแผน กำหนด
ตัวชี้วัด กำหนดผู้รับผิดชอบ มีการกลั่นกรอง การจัดทำโครงการกิจกรรม การกำกับการดำเนินงานให้
เป็นไปตามแผนและต้องมีการติดตามตรวจสอบอยู่เสมอเพื่อการพัฒนาคุณภาพและเป็นไปตาม
เป้าหมายที่กำหนด

2. เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์เป็นส่วนใหญ่
แต่มีตัวชี้วัดบางตัวที่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการผลิตบัณฑิต
การวิจัย การพัฒนาอาจารย์ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย จึงควรให้ความสำคัญเป็นการ
เร่งด่วน โดยทำการศึกษา และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป

ส่วนที่ 2 การพัฒนาองค์กร

1. ควรมีการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ว่าเรื่องใด
มีความสำคัญมากที่สุดตามลำดับ และพยายามดำเนินการให้เกิดผลการปรับปรุงพัฒนาให้สำเร็จ
เป็นเชิงประจักษ์

2. หากเรื่องใดที่อยู่ระหว่างดำเนินการและจำเป็นต้องใช้งบประมาณมหาวิทยาลัย
ควรจัดงบประมาณสนับสนุน

ส่วนที่ 3 การปฏิบัติตามพันธกิจหลัก

ด้านการผลิตบัณฑิต

1. ควรยกระดับคุณภาพหลักสูตรให้มีมาตรฐานคุณภาพสูงขึ้นในปีต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรที่ไม่ผ่านการประเมิน 4 หลักสูตร โดยการปรับปรุงตามเกณฑ์การประเมิน และมหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญของการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเรียนรู้เข้าสู่ยุค Thailand 4.0

2. ควรมีการวิจัยติดตามผลการบริหารหลักสูตรเพื่อนำมาปรับปรุงในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพและตรงตามต้องการของผู้ใช้บัณฑิต

3. เนื่องจากการพัฒนาอาจารย์ทั้งด้านวุฒิของอาจารย์และตำแหน่งทางวิชาการยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ สกอ. กำหนด จึงควรให้มหาวิทยาลัยมีแผนการพัฒนาบุคลากรและดำเนินการตามแผนให้จริงจังและต่อเนื่อง

ด้านการวิจัย

1. ควรมีผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชนให้มากขึ้น ดังนั้นโครงการวิจัยควรมาจากความต้องการของท้องถิ่น และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง โดยมหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับบุคลากรในท้องถิ่น ซึ่งจะส่งเสริมให้คนในท้องถิ่นสามารถทำวิจัยในอนาคตได้

2. ควรแสวงหาทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกให้มากขึ้น โดยการเสริมสร้างศักยภาพนักวิจัยให้สูงขึ้นจนเป็นที่ประจักษ์ รวมถึงฝึกการทำงานร่วมกันกับนักวิจัยในศาสตร์และเครือข่ายอื่น ๆ จึงจะทำให้มีงบประมาณมาสนับสนุนงานวิจัยเพิ่มมากขึ้น

ด้านการบริการวิชาการ

1. ควรพัฒนาโครงการบริการวิชาการให้มีจำนวนโครงการและมีความหลากหลายให้มากขึ้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีรายได้จากการบริการวิชาการสูงขึ้น

2. ควรร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาโครงการบริการวิชาการที่มาจากความต้องการและปัญหาของท้องถิ่นอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปพัฒนาชุมชนให้เกิดความยั่งยืน

3. ควรให้ความสำคัญกับการบูรณาการการบริการวิชาการกับการเรียนการสอนและการวิจัยอย่างชัดเจน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ให้ก้าวหน้า

ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

1. ควรจัดโครงการบูรณาการศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นกับการท่องเที่ยว เพื่อสร้างงานและรายได้ให้กับคนในชุมชนท้องถิ่นในลักษณะการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

2. ควรพัฒนาพิพิธภัณฑ์เกี่ยวกับด้านศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยใช้เทคโนโลยีและการจัดการ เพื่อทำให้พิพิธภัณฑ์มีชีวิต ดึงดูดความสนใจของประชาชน นักท่องเที่ยวรวมทั้งชาวต่างชาติที่เข้ามาในเมืองไทย

ด้านการบริหารจัดการ

1. การพัฒนาบุคลากร ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพอาจารย์ให้มีความสามารถในการจัดการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

2. การพัฒนางาน ควรเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของการผลิตบัณฑิต และการมีงานทำ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงที่จะมีผลต่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัย

3. การพัฒนาระบบงบประมาณ ควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการเงินเพื่อกำหนดทิศทางด้านงบประมาณให้เหมาะสม และวางแผนในการจัดหารายได้จากกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีสถานะภาพทางการเงินที่มั่นคงมากขึ้น โดยยึดหลักการลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และขยายโอกาส

ข้อเสนอแนะคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

1. ควรวางมาตรการในการกำกับติดตามหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานและให้มีหลักสูตรมีผลการดำเนินงานค่าคะแนนเฉลี่ย 3.01 ขึ้นไป เพื่อให้หลักสูตรสามารถขึ้นทะเบียน TQR

2. ควรมีการติดตาม ผลักดัน และสนับสนุนให้อาจารย์มีคุณวุฒิและตำแหน่งวิชาการที่สูงขึ้น

3. ควรมีการสนับสนุนให้อาจารย์ตีพิมพ์ผลงานวิชาการในวารสารที่มีค่าน้ำหนักคะแนนสูง

4. ควรส่งเสริมให้อาจารย์ทำวิจัยเป็นทีม และส่งเสริมให้อาจารย์ที่มีประสบการณ์เป็นพี่เลี้ยงอาจารย์รุ่นใหม่

1.2.4 ทบทวนผลการดำเนินงานตามพันธกิจ เช่น การผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการ พร้อมทั้งวิเคราะห์หาสาเหตุ ตลอดจนปัญหาภาวะคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในส่วนผลงานที่สำเร็จ และไม่สำเร็จ (เอกสารหมายเลข 2, 3)

1.2.5 ข้อมูลการวิเคราะห์สถานะภาพและศักยภาพปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล (เอกสารหมายเลข 4)

หมายเหตุ : สารสนเทศข้อ 4-6 ส่งแบบฟอร์มให้คณะ/หน่วยงานจัดประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสาขา/คณะ/หน่วยงาน สรุปข้อมูลส่งให้กับคณะทำงานก่อนการจัดประชุมสัมมนาจัดทำแผนในระดับมหาวิทยาลัย

ตัวอย่าง บันทึกข้อความ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี โทร 6064

ที่ อว 0627.02/02/ว.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง การสรุปผลการดำเนินงาน ประกอบการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ

เรียน คณบดี

ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์

ด้วยกองนโยบายและแผนกำลังเตรียมการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชนครินทร์ ในการนี้จึงขอให้ท่านจัดทำข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการจัดทำแผนฯ (ตามแบบฟอร์ม แนบ) ส่งมายังกองนโยบายและแผนภายในวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ดังนี้

1. แบบสรุปผลงานในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา (สำเร็จ/ไม่สำเร็จ)
2. แบบสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และศักยภาพปัจจุบัน (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม)
3. แบบเสนอการมองอนาคต
4. แบบสรุปสารสนเทศ ทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการ

(.....)

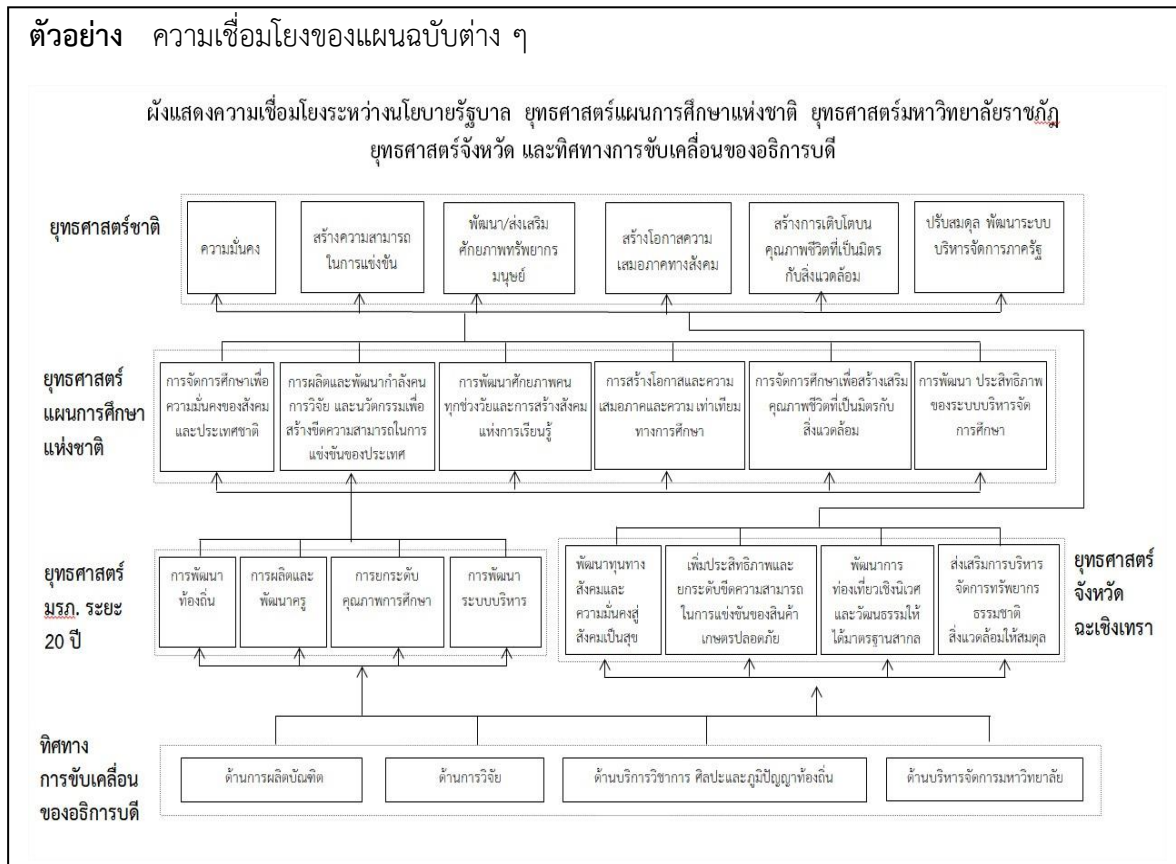
ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

ภาพที่ 3.3 บันทึกข้อความขอข้อมูลจากคณะหน่วยงาน

3. รวบรวม/สังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ

คณะทำงานทำการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศตามหัวข้อที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น นำมาวิเคราะห์สังเคราะห์และสรุปเปรียบเทียบ โดยจัดทำข้อมูลแสดงผลเป็นผังความเชื่อมโยง ตาราง หรือ กราฟ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมในการนำไปประกอบการพิจารณาแนวโน้มของสถานการณ์ และ กำหนดทางเลือก พร้อมนำไปประกอบการจัดทำแผนในขั้นตอนต่อไป รายละเอียดตัวอย่าง ดังนี้

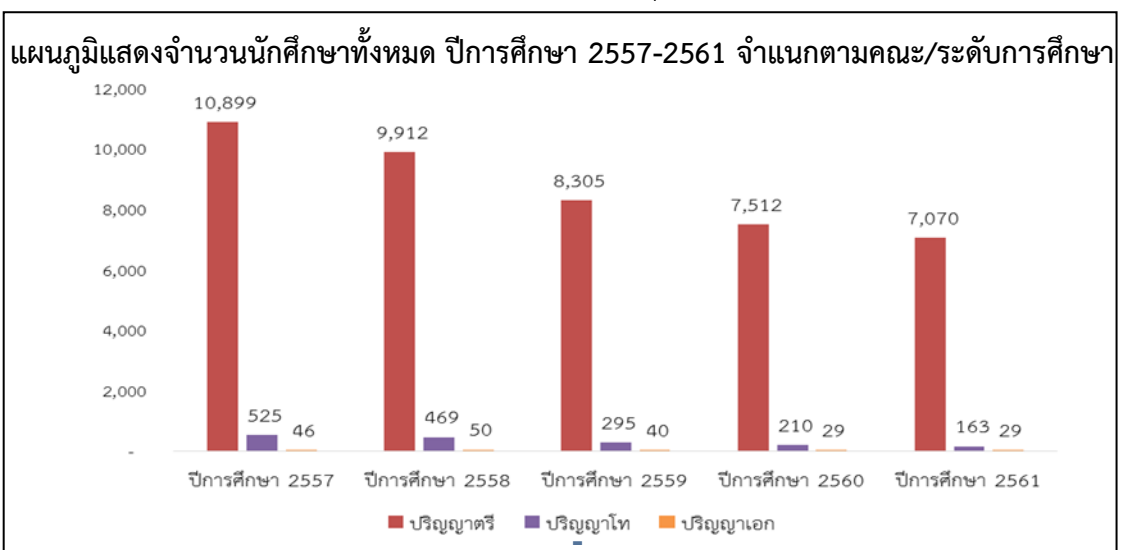
ตัวอย่าง ความเชื่อมโยงของแผนฉบับต่าง ๆ



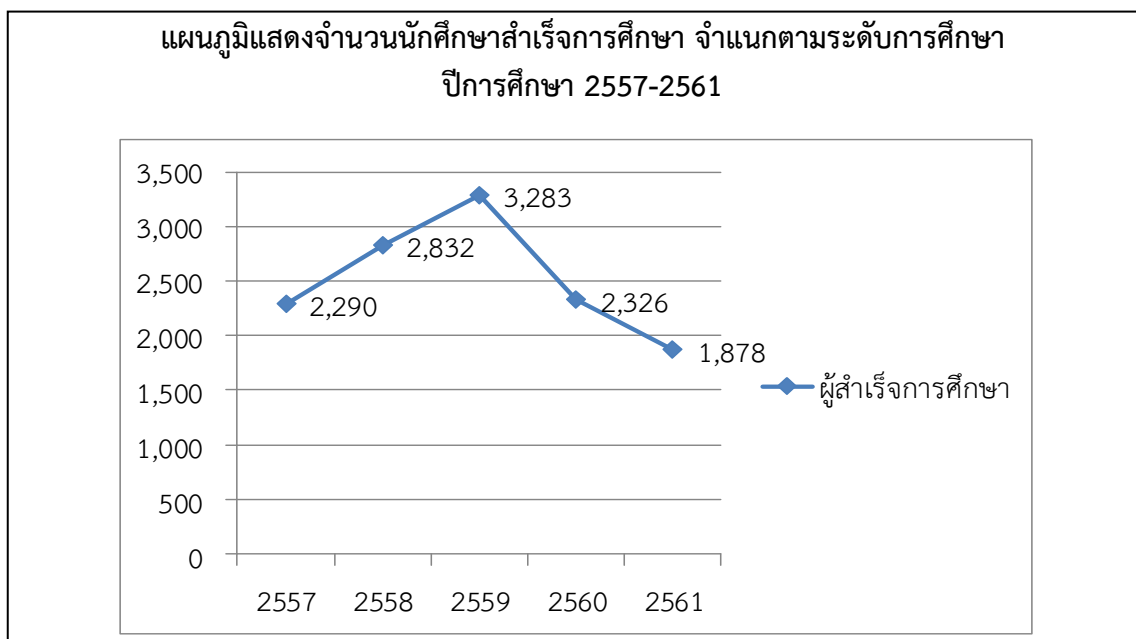
ภาพที่ 3.4 ผังแสดงความเชื่อมโยง

ตัวอย่าง การสังเคราะห์ข้อมูลศักยภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย โดยรวบรวมข้อมูลย้อนหลัง 3-5 ปี เพื่อเป็นการเปรียบเทียบให้เห็นการเปลี่ยนแปลง โดยการแสดงข้อมูลในรูปแบบของตารางเปรียบเทียบ และกราฟ

1) นักศึกษา เช่น จำนวนนักศึกษาปัจจุบัน นักศึกษาสำเร็จการศึกษา

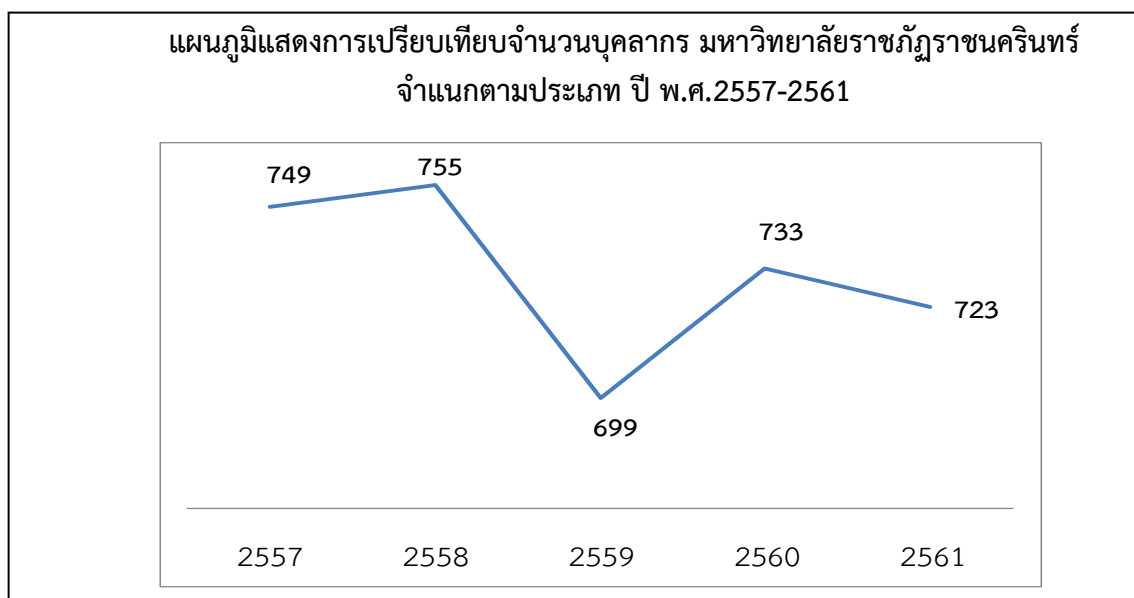


ภาพที่ 3.5 แผนภูมิแสดงจำนวนนักศึกษาทั้งหมด

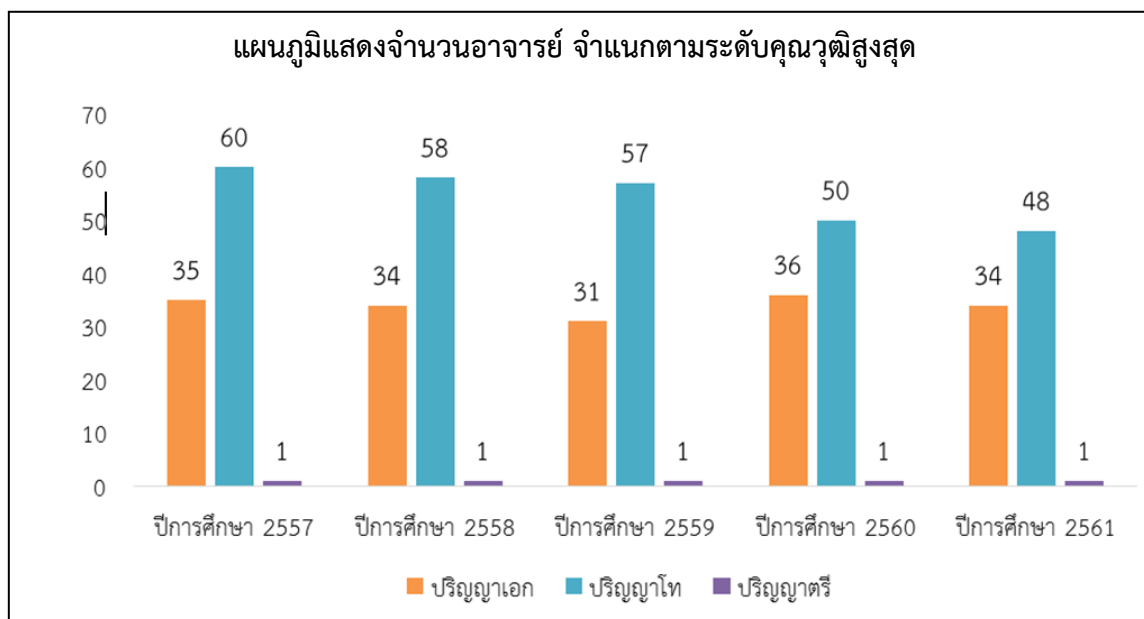


ภาพที่ 3.6 แผนภูมิแสดงจำนวนนักศึกษาสำเร็จการศึกษา

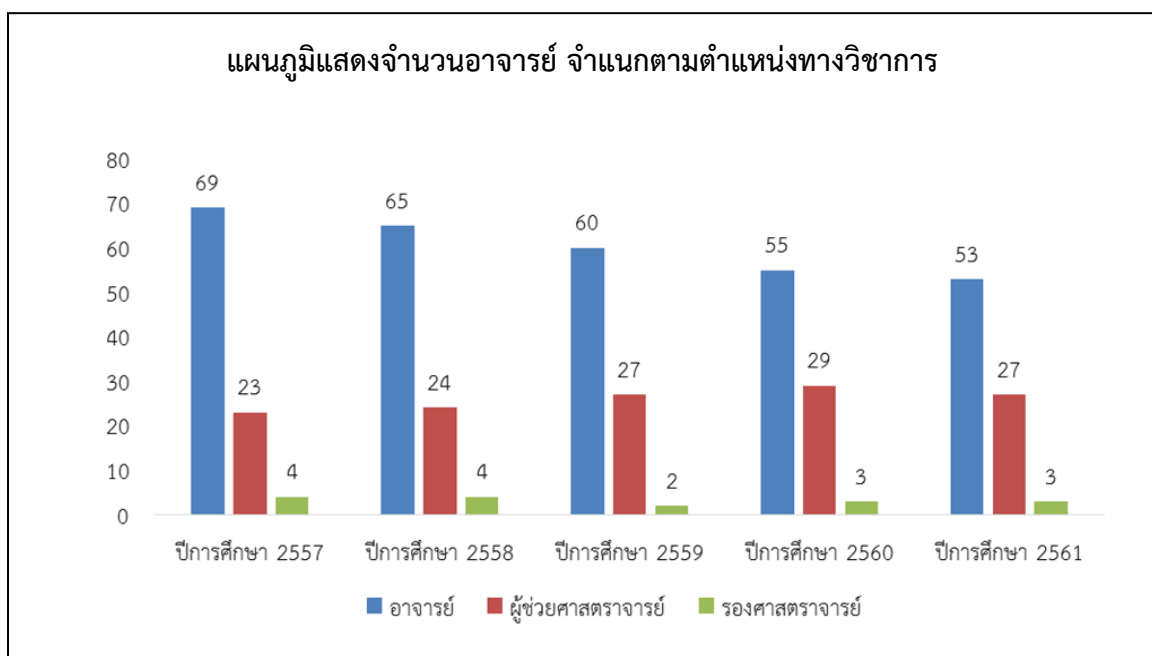
2) บุคลากร เช่น จำนวนบุคลากรแยกตามประเภท หน่วยงาน คุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ เกษียณอายุราชการ



ภาพที่ 3.7 แผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากร



ภาพที่ 3.8 แผนภูมิแสดงจำนวนอาจารย์ จำแนกตามระดับคุณวุฒิสูงสุด



ภาพที่ 3.9 แผนภูมิแสดงจำนวนอาจารย์ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

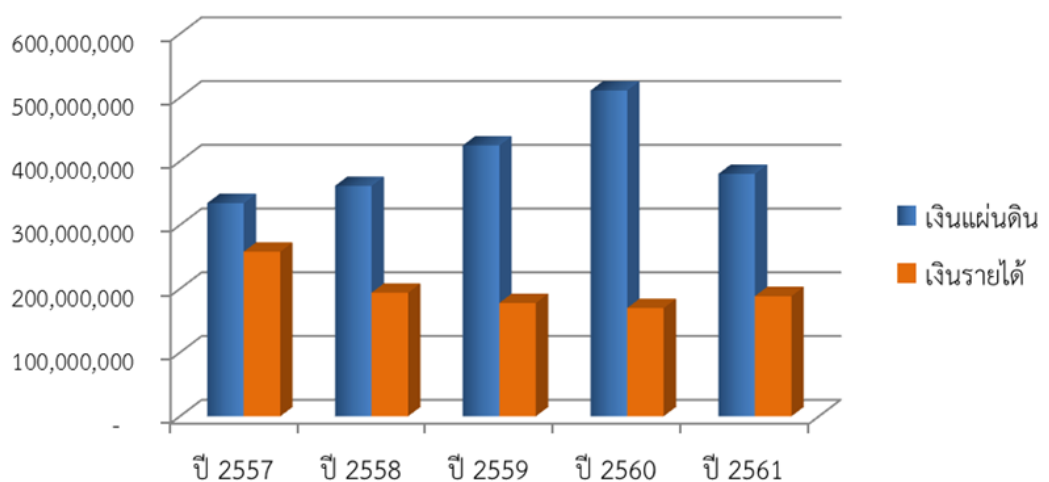
3) งบประมาณ เช่น สัดส่วนงบประมาณ แหล่งงบประมาณ

งบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 - 2561 จำแนกตามประเภทงบประมาณ

หน่วย : บาท

ประเภท งบประมาณ	ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559	ปีงบประมาณ 2560	ปีงบประมาณ 2561
เงินแผ่นดิน	334,453,100	361,525,201	424,591,400	511,179,000	380,395,900
เงินรายได้	258,177,189	193,823,282	177,775,730	169,746,700	188,499,740
รวมทั้งสิ้น	592,630,289	555,348,483	602,367,130	680,925,700	568,895,640

แผนภูมิแสดงงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 - 2561 จำแนกตามประเภทงบประมาณ



ภาพที่ 3.10 แผนภูมิแสดงงบประมาณ

การสังเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานตามพันธกิจ เช่น การผลิตบัณฑิต วิจัย บริการ วิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการ พร้อมทั้งวิเคราะห์หาสาเหตุ ตลอดจน ปัญหาภาวะคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในส่วนผลงานที่สำเร็จ และไม่สำเร็จ โดยการนำข้อมูลที่คณะ หน่วยงานส่งกลับมาเรียบเรียงสรุปเป็นภาพรวม ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามพันธกิจ

ผลงานที่เป็นความสำเร็จ		ผลงานที่ยังไม่สำเร็จ	
ผลงาน	สาเหตุ	ผลงาน	สาเหตุ
1. บัณฑิตมีความเชี่ยวชาญในศาสตร์และได้งานทำ	- มหาวิทยาลัยจัดทำแนวทางส่งเสริมการจัดกิจกรรม การจัดการเรียนการสอนที่เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา - จัดบริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักศึกษา	- นักศึกษาขาดทักษะด้านภาษาต่างประเทศ	- นักศึกษามีพื้นฐานความรู้ด้านภาษาต่างประเทศน้อย
2. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของนักศึกษา	- การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำนักศึกษา องค์การนักศึกษา และผู้บริหารคณะ ในการวางแผนการจัดกิจกรรม - มีการมอบรางวัลเพชรสารภี ให้กับผู้ที่ปฏิบัติตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย - จัดเวทีให้นักศึกษาแสดงความสามารถ	- การเปิดหลักสูตรใหม่	- อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการเปิดหลักสูตรใหม่
นักศึกษาและบุคลากรได้รับรางวัลจากเวทีต่าง ๆ		- งานสหกิจศึกษา	- นโยบายการพัฒนางานสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจน
ผลงานทางวิชาการเพิ่มขึ้น	- มหาวิทยาลัยจัดสิ่งสนับสนุนและการจัดการระบบที่เอื้อต่อการยกระดับตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ค่าพัฒนาผลงานทางวิชาการแบบเข้มข้น		

ผลงานที่เป็นความสำเร็จ		ผลงานที่ยังไม่สำเร็จ	
ผลงาน	สาเหตุ	ผลงาน	สาเหตุ
งานวิจัยที่สร้างคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยท้องถิ่นและประเทศเพิ่มขึ้นโดยสถาบันวิจัยฯ ได้รับรางวัล Thailand ResearchExpo 2014	- มีแหล่งทุนจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย - มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและสนับสนุนงานวิจัยชุมชนอย่างต่อเนื่อง - มีการสนับสนุนให้คณาจารย์นำเสนอต่อที่ประชุมวิชาการ และตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสารที่มีชื่อปรากฏในฐานข้อมูลที่เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ - จัดอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้กับนักวิจัย	- ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ สกอ. - จำนวนผลงานวิจัยของสายสนับสนุนมีจำนวนน้อย	- อาจารย์ทำวิจัยน้อยและไม่เห็นความสำคัญของการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน - บทความวิจัยไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของวารสาร - บุคลากรสายสนับสนุนมีการะงานประจำมาก จึงไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจในการเขียนข้อเสนอโครงการและการทำวิจัย
เป็นแหล่งบริการวิชาการที่ได้รับการยอมรับจากภายนอกและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น เช่น สถาบันเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันพัฒนาคุณภาพครู ฯลฯ	- มีการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น - มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก - เป็นต้นแบบของชุมชนและได้รับรางวัลต่าง ๆ เช่น โล่เชิดชูเกียรติสาขาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	- การสร้างห้องแสดงผลงานที่สะท้อนถึงพระอัจฉริยภาพของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ด้านปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	- ขาดงบประมาณและสถานที่ และการสนับสนุน
โครงการด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นที่ยอมรับของสังคม	- มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการจัดกิจกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น	- หอศิลปวัฒนธรรม - การพัฒนาพิพิธภัณฑ์ที่ศูนย์วิชาการท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้แบบมีชีวิต	- ไม่ได้รับงบประมาณในการจัดทำหอศิลปวัฒนธรรมจากจังหวัด

ผลงานที่เป็นความสำเร็จ		ผลงานที่ยังไม่สำเร็จ	
ผลงาน	สาเหตุ	ผลงาน	สาเหตุ
	- บุคลากรได้รับรางวัลผู้ทำคุณประโยชน์จากกระทรวงวัฒนธรรมระดับจังหวัด - มีการบูรณาการความรู้ความสามารถแบบมีส่วนร่วม		- ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและงบประมาณในการขับเคลื่อน
		- การหารายได้	- ขาดผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงาน
		- การปรับปรุงอาคารเรียนให้มีสภาพแวดล้อมพร้อมใช้ในการจัดการเรียนการสอน (ห้องเรียนมาตรฐาน)	- มหาวิทยาลัยมีงบประมาณน้อย - มหาวิทยาลัยไม่มีแผนระยะยาวในการก่อสร้างอาคารใหม่ทดแทน
		- การใช้จ่ายงบประมาณยังไม่มีประสิทธิภาพ	- หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน
		- การดำเนินงานตามแผนไม่บรรลุเป้าหมาย	- หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญในการเขียนโครงการให้สอดคล้องกับแผน
		- การประกันคุณภาพการศึกษา	- บุคลากรไม่ให้ความสำคัญร่วมมือในการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานด้านประกันคุณภาพ

ตัวอย่าง การวิเคราะห์สถานภาพและศักยภาพปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่คณะหน่วยงานส่งกลับมาเรียบเรียงสรุปเป็นภาพรวมตามหัวข้อ และนำข้อมูลไปพิจารณาร่วมกันในที่ประชุมอีกครั้ง

ตารางที่ 3.2 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย

ปัจจัย	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1.ยุทธศาสตร์	1. มีการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และนโยบายประเทศ	1. การถ่ายทอดและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรม
2.โครงสร้างองค์กร	2. มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน	2. กรอบอัตรากำลังไม่ครอบคลุมทุกภาระงาน
3.ระบบงาน	3. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3. การประสานงานและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานมีข้อติดขัด

ปัญหา/อุปสรรค ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวางแผน

1. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแผนงานการพัฒนามหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน
2. การขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ ขั้นตอนการจัดทำแผน
3. การกำหนดระยะเวลา (Timeline) ในการจัดทำและทบทวนแผนรายปีไม่ชัดเจน
4. ขาดการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำแผน
5. ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญมาแนะนำในการทำแผนให้ถูกวิธีและสมบูรณ์
6. มีระยะเวลาในการเตรียมการน้อย
7. ข้อมูลสารสนเทศไม่ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน

แนวทางแก้ไข/ข้อเสนอแนะ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวางแผน

1. มหาวิทยาลัยควรเชิญคณาจารย์ร่วมประชุมเพื่อรับฟังนโยบาย แผนงานในการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
2. กำหนดระยะเวลา (Timeline) ที่ชัดเจนในการจัดทำและทบทวนแผน และประกาศตารางที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานทราบล่วงหน้า
3. หาบุคลากร หรือปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการเตรียมการวางแผนมาเป็นผู้นำ (Leader) ในการจัดทำแผน เพื่อให้เกิดการวางรากฐาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้รอบด้าน อย่างลึกซึ้ง เพื่อจัดทำแผนให้สนองตอบความต้องการของทุกฝ่าย
5. กำหนดระยะเวลาเตรียมการที่เพียงพอเหมาะสม
6. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันครบถ้วน

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแผน

หลังจากเตรียมการวางแผนเรียบร้อยแล้ว จึงดำเนินการจัดทำแผน ตามขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

2.1 จัดประชุมทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ โดยเชิญบุคลากรทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน ตัวแทนนักศึกษาเข้าร่วมประชุมจัดทำแผน รองอธิการบดีวางแผนพัฒนาทำหน้าที่ชี้แจงถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการจัดประชุมทำแผน ให้ชัดเจน และสร้างแรงกระตุ้นให้ทุกคนเกิดความตระหนักเห็นถึงความสำคัญในการมีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนให้สำเร็จ และนำเอกสารที่รวบรวมในขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำเป็นเอกสารประกอบการประชุมเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการจัดทำแผน พร้อมทั้งเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผน และขั้นตอนการดำเนินการ ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้นำกระบวนการและให้ข้อเสนอแนะ

ตัวอย่าง บันทึกข้อความเชิญเข้าร่วมโครงการ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี โทร 6064

ที่ อว 0627.02/02/ว.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง เรียนเชิญเข้าร่วมโครงการ

เรียน คณบดี/รองคณบดี/ประธานสาขาวิชา/หัวหน้าสำนักงานคณบดี

ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง/รองผู้อำนวยการ/หัวหน้าสำนักงาน/หัวหน้างาน

ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ

ด้วยกองนโยบายและแผน ได้กำหนดโครงการสัมมนาปฏิบัติการ เรื่อง “การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ ในวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ณรายละเอียดโครงการดังแนบ ในการนี้กองนโยบายและแผน ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสัมมนาในเวลา ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดเข้าร่วมโครงการ

(.....)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

ภาพที่ 3.11 บันทึกข้อความเชิญเข้าร่วมโครงการ

ตัวอย่าง หนังสือเชิญวิทยากร



ที่ ศธ 0548/.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา 24000

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากร

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการสัมมนาปฏิบัติการเรื่อง..... จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จะดำเนินการจัดโครงการสัมมนาปฏิบัติการเรื่อง
.....วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ณ
..... รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วยในการนี้ มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์
ในเรื่อง.....เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านมาเป็นวิทยากรบรรยาย
ระหว่างวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

อธิการบดี

กองนโยบายและแผน

โทร.0-3850-0000

โทรสาร 0-3881-0337

ภาพที่ 3.12 หนังสือเชิญวิทยากร

การจัดทำแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย แนวทางการพัฒนา มหาวิทยาลัยโดยนำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปข้อมูลสารสนเทศ มาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด โดยเนื้อหาของแผนประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยมองค์กรพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการ/ช่วงเวลาดำเนินการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพและศักยภาพปัจจุบัน เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ในขั้นการเตรียมการวางแผนมาวิเคราะห์โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมประชุม ในการอภิปรายเพื่อพิจารณาหาข้อสรุปร่วมกัน ซึ่งการวิเคราะห์สถานภาพและศักยภาพปัจจุบัน เป็นการวินิจฉัยองค์กรเพื่อพิจารณาว่า ปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ จุดไหน (Where are you now?) โดยให้นำเทคนิค SWOT Analysis มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษาองค์กรก่อนการวางแผน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหามุมมองในเรื่องข้อได้เปรียบและจุดด้อยขององค์กร เป็นสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กรที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร และสามารถควบคุมได้ โดยจะศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็ง (Strength : S) และจุดอ่อน (Weakness : W) ขององค์กร

1.1 จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงมีการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี เช่น ทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กร โครงสร้างองค์กร ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงขององค์กร เทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการ เป็นต้น

1.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ หรือด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ไม่ชัดเจน ปัญหาด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน ปัญหาการบริหารงานภายใน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย เป็นต้น

ประเด็นที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า 7Ss McKinsey ซึ่งประกอบด้วย 7 ประเด็น ดังนี้

1) S - Strategy ยุทธศาสตร์ ทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวเป็นอย่างไร มีความชัดเจนหรือไม่

2) S - Structure โครงสร้างองค์กร การแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบสายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร มีความคล่องตัว มีความซ้ำซ้อน ความขัดแย้งในหน้าที่ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วหรือไม่

3) S - System ระบบงาน ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการทำงานเป็นอย่างไร เช่น ระบบบัญชี-การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามและประเมินผล ฯลฯ

4) S - Skills ทักษะ ความสามารถ หรือ สมรรถนะ ของบุคลากรเป็นอย่างไร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะด้านงาน เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคลสมรรถด้านการบริหาร เป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน

5) S - Shared Values ค่านิยมร่วม หมายถึง สิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นว่าเป็นสิ่งดีพึงปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน

6) S-Staff บุคลากร ในองค์กรเป็นอย่างไร มีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่

7) S-Style รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

- ☒ แสดงถึงลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร ทั้งในแง่จุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งสามารถเป็นพื้นฐานประเด็นในการพัฒนา
- ☒ เป็นข้อเท็จจริง มีข้อมูลสนับสนุน ไม่ใช่ความคิดเห็น
- ☒ มองแบบ Outside-In (มองจากข้างนอกเข้ามาข้างใน) เพื่อหาความสามารถหลักขององค์กรไม่ใช่ Inside – Out In (มองจากข้างในไปสู่ข้างนอก)แต่เพียงอย่างเดียว
- ☒ อย่าคิดแต่เฉพาะสถานการณ์ในปัจจุบัน ต้องคิดถึงโอกาสและภัยคุกคามที่มีโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (3 – 5 ปี)
- ☒ มีความสมดุลระหว่างการวิเคราะห์ภายนอกและการวิเคราะห์ภายใน

ตารางที่ 3.3 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง	ผลจากที่ประชุมวิพากษ์
1. มีการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และนโยบายประเทศ	1.....
2. มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน	2.....
3. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.....
4. บุคลากรมีทักษะ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.....
5. บุคลากรมีความรัก ความผูกพันต่อหน่วยงาน	5.....
6. บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อสังคม	6.....
7. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังคณะหน่วยงานอย่างเหมาะสม	7.....

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

จุดอ่อน	ผลจากที่ประชุมวิพากษ์
1. การถ่ายทอดและการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ยังไม่เป็นรูปธรรม	1.....
2. กรอบอัตรากำลังไม่ครอบคลุมทุกภาระงาน	2.....
3. การประสานงานและการสื่อสารระหว่าง หน่วยงานมีข้อติดขัด	3.....
4. นักศึกษาและบุคลากรยังขาดทักษะด้าน ภาษาต่างประเทศ	4.....
5. บุคลากรขาดความตระหนักในเรื่องของการ ใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า	5.....
6. บุคลากรไม่เพียงพอต่อการรองรับการปฏิบัติงาน ที่เพิ่มขึ้น	6.....
7. การกำกับติดตามการปฏิบัติงานยังไม่เป็นระบบ	7.....

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งเกิดจากภาวะการณ์ต่างๆ ที่อยู่รอบๆนอกองค์กร ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี นโยบายรัฐบาล/กฎหมาย ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ โดยจะศึกษาเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity : O) และภาวะคุกคาม/ข้อจำกัด (Treat : T) ขององค์กร

2.1 โอกาส (Opportunity) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เช่น นโยบายรัฐบาลสนับสนุน ความสามารถในการแสวงหางบประมาณจากแหล่งทุนภายนอก เป็นต้น

2.2 ภาวะคุกคาม/ข้อจำกัด (Treat) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กรที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัว เช่น การเข้ามาของคู่แข่ง ความต้องการของผู้รับบริการ ข้อกำหนด หรือกฎหมายต่าง ๆ

ประเด็นที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C-PEST ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้

- 1) C - Customer, Competitors ลูกค้า หรือผู้รับบริการ และคู่แข่งเป็นอย่างไร
- 2) P - Politics สถานการณ์ทางการเมือง การปรับเปลี่ยนกฎหมายระเบียบราชการเป็นอย่างไร
- 3) E – Environment, Economic สภาพแวดล้อม หรือสภาพเศรษฐกิจเป็นอย่างไร
- 4) S – Society สภาพสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
- 5) T – Technology เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีทางการบริหารที่เกิดขึ้นใหม่

ตารางที่ 3.4 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส	ผลจากที่ประชุมวิพากษ์
1. ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศทำให้มีนักศึกษาต่างชาติมาเรียนเพิ่มมากขึ้น	1.....
2. นโยบายการจำกัดจำนวนการรับนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาโดยรวมส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสรับนักศึกษามากขึ้น	2.....
3. ท่าเลที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมจึงทำให้สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการได้ในหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งเป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยให้ความรู้และเป็นที่พึ่งแก่ประชาชน	3.....
4. สังคมไทยในภาพรวมเป็นสังคมเกษตร และเห็นคุณค่า และประโยชน์ของการศึกษา ส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาและขยายผลการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	4.....
5. เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการติดต่อสื่อสาร การแสวงหาความรู้ และการดำรงชีวิตจึงสร้างโอกาสให้คนมีความต้องการเข้ามาเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา	5.....
ภาวะคุกคาม/ข้อจำกัด	
1. มีสถาบันอุดมศึกษาอื่นในพื้นที่ใกล้เคียงจำนวนหลายแห่งที่ผลิตบัณฑิตในคณะและสาขาวิชาเดียวกัน	1.....
2. นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในการจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง ทำให้มีภาวการณ์แข่งขันด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในเขตและนอกเขตพื้นที่	2.....
3. การจัดสรรงบประมาณตามกรอบการบริหารที่เป็นนโยบายภาครัฐ ที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอต่อความต้องการของมหาวิทยาลัย	3.....
4. กระแสสังคมของวัยรุ่นส่งผลให้เกิดค่านิยมการเลียนแบบ ชอบความสบาย ขาดความกระตือรือร้น	4.....
5. เทคโนโลยีสารสนเทศมีราคาแพงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรวมทั้งมีการละเมิดในรูปแบบใหม่ ๆ	5.....

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรต้องใช้ข้อมูลหรือหลักฐานที่แท้จริงประกอบการวินิจฉัยองค์กร มิใช่เพียงความรู้สึก หรือการคาดการณ์ นอกจากนั้นยังต้องวิเคราะห์ และวางตำแหน่งของปัจจัยในแต่ละด้านให้ถูกต้อง และไม่ขัดแย้งกัน

ตัวอย่าง การวางตำแหน่งของปัจจัยที่ไม่ถูกต้อง		
จุดอ่อน ข้อ 1, 2 และ 4 ขัดแย้งกับจุดแข็ง		
ปัจจัย	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1.ยุทธศาสตร์	1. มีการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และนโยบายประเทศ	1. การกำหนดยุทธศาสตร์ยังไม่ สอดคล้องกับบริบทองค์กร และไม่เป็นรูปธรรม
2.โครงสร้างองค์กร	2. มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน	2. โครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน
3.ระบบงาน	3. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3. เทคโนโลยีสารสนเทศมีราคาแพงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
4. ทักษะ	4. บุคลากรมีทักษะ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กร ไม่สามารถควบคุมได้		

ภาพที่ 3.13 การวางตำแหน่งของปัจจัยที่ไม่ถูกต้อง

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่า การวินิจฉัยจุดอ่อน ในปัจจัยที่ 1, 2 และ 4 มีความขัดแย้งกับจุดแข็ง ส่วนจุดอ่อนในปัจจัยที่ 3 วางผิดตำแหน่ง เนื่องจากการที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีราคาแพงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นปัจจัยภายนอก ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

การกำหนดประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน ไม่จำเป็นต้องมีประเด็นทั้งสองส่วนในแต่ละปัจจัย ซึ่งเกณฑ์ในการพิจารณาว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อน พิจารณาจากการดำเนินงานในแต่ละปัจจัย ถ้าสามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย หรือเกณฑ์เป็นจุดแข็ง หากต่ำกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์เป็นจุดอ่อน

เมื่อผู้เข้าร่วมประชุมได้ระดมสมองเพื่อทบทวน และสรุปข้อมูลสภาพแวดล้อมขององค์กรออกมาเป็นประเด็นต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วให้นำประเด็นเหล่านั้นมาจัดเรียงใหม่ พร้อมใส่รหัสกำกับโดยการนำอักษรภาษาอังกฤษตัวหน้าของปัจจัยแต่ละด้านมากำหนดตามด้วยตัวเลขลำดับข้อดังตัวอย่างตารางที่ 3.5 และตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.5 การกำหนดรหัสปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

รหัส	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	
S1	จุดแข็ง	S มาจากอักษรตัวแรกของคำว่า Strength (จุดแข็ง)
S2		
S3		
S4		
S5		
W1	จุดอ่อน	W มาจากอักษรตัวแรกของคำว่า Weakness (จุดอ่อน)
W2		
W3		
W4		
W5		

ตารางที่ 3.6 สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

รหัส	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	
O1	โอกาส	O มาจากอักษรตัวแรกของคำว่า Opportunity (โอกาส)
O2		
O3		
O4		
O5		
T1	ภาวะคุกคาม/ข้อจำกัด	T มาจากอักษรตัวแรกของคำว่า Treat (ภาวะคุกคาม)
T2		
T3		
T4		
T5		

ตารางที่ 3.7 แสดงการสรุปข้อมูลสภาพแวดล้อมองค์กร และการใส่รหัสสภาพแวดล้อมภายใน

รหัส	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน
	จุดแข็ง
S1	มีการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และนโยบายประเทศ
S2	มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน
S3	มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน
S4	บุคลากรมีทักษะ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน
S5	บุคลากรมีความรัก ความผูกพันต่อหน่วยงาน
S6	บุคลากรมีความรับผิดชอบ และทุ่มเท
S7	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังคณะหน่วยงานอย่างเหมาะสม
	จุดอ่อน
W1	การถ่ายทอดและการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรม
W2	กรอบอัตรากำลังไม่ครอบคลุมทุกภาระงาน
W3	การประสานงานและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานมีข้อติดขัด
W4	นักศึกษาและบุคลากรยังขาดทักษะด้านภาษาต่างประเทศ
W5	บุคลากรขาดความตระหนักในเรื่องของการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า
W6	บุคลากรไม่เพียงพอต่อการรองรับการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น
W7	การกำกับติดตามการปฏิบัติงานยังไม่เป็นระบบ ขาดความเข้มงวด

ตารางที่ 3.8 แสดงการสรุปข้อมูลสภาพแวดล้อมองค์กร และการใส่รหัสสภาพแวดล้อมภายนอก

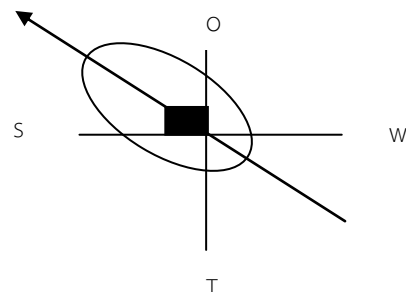
รหัส	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
	โอกาส
O1	ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศทำให้มีนักศึกษาต่างชาติมาเรียนเพิ่มมากขึ้น
O2	นโยบายการจำกัดจำนวนการรับนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาโดยรวมส่งผลให้มหาวิทยาลัยให้มีโอกาสรับนักศึกษามากขึ้น
O3	ทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม จึงทำให้สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการได้ในหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งเป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยให้ความรู้และเป็นที่พักแก่ประชาชน
O4	สังคมไทยในภาพรวมเป็นสังคมเกษตร และเห็นคุณค่า และประโยชน์ของการศึกษา ส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาและขยายผลการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
O5	เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการติดต่อสื่อสาร การแสวงหาความรู้ และการดำรงชีวิต จึงสร้างโอกาสให้คนมีความต้องการเข้ามาเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

ตารางที่ 3.8 (ต่อ)

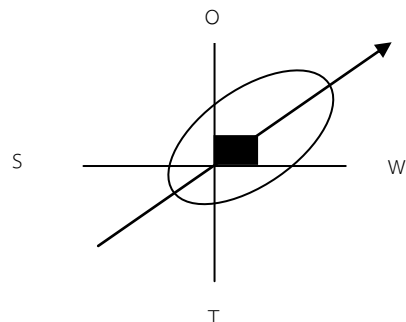
รหัส	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
T1	ภาวะคุกคาม มีสถาบันอุดมศึกษาอื่นในพื้นที่ใกล้เคียงจำนวนมากหลายแห่งที่ผลิตบัณฑิตในคณะและสาขาวิชาเดียวกัน
T2	นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในการจัดการศึกษา นอกสถานที่ตั้ง ทำให้มีภาวะการแข่งขันด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในเขตและนอกเขตพื้นที่
T3	การจัดสรรงบประมาณตามกรอบการบริหารที่เป็นนโยบายภาครัฐ ที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอต่อความต้องการของมหาวิทยาลัย
T4	กระแสสังคมของวัยรุ่นส่งผลให้เกิดค่านิยมการเลียนแบบ ชอบความสบาย ขาดความกระตือรือร้น
T5	เทคโนโลยีสารสนเทศมีราคาแพงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีการระเมิดในรูปแบบใหม่ ๆ

หลังจากสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

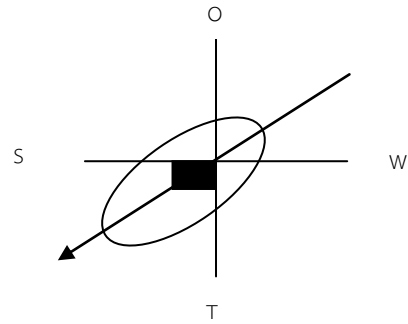
1. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม มีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรียกว่า สภาพดาวรุ่ง กลยุทธ์ SO (กลยุทธ์เชิงรุก)



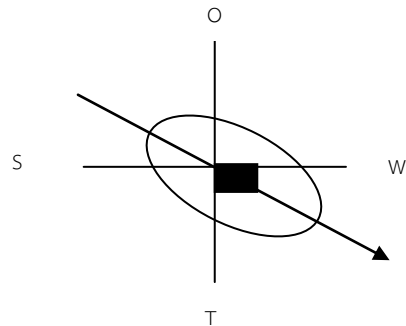
2. Question Mark (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม มีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส เป็นปัจจัยเอื้อ แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน ส่งผลให้มีข้อจำกัดในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรียก สภาพปัญหา กลยุทธ์ WO (กลยุทธ์พัฒนา)



3. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภาวะคุกคาม สภาพภายในเป็นจุดแข็งที่เอื้อต่อการพัฒนา ซึ่งต้องรักษาความสามารถภายในไว้ พร้อมทั้งจะก้าวต่อไปเมื่อโอกาสมาถึงเรียก สภาพวัวแม่ลูกอ่อน กลยุทธ์ ST (กลยุทธ์ป้องกัน)



4. Dogs (ไม่เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภาวะคุกคาม และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน จึงมีข้อจำกัดในการพัฒนา องค์กรให้มีประสิทธิภาพเรียก สภาพสุนัขจวนตรอก กลยุทธ์ WT (กลยุทธ์ประคองตัว/ถอย)



วิธีการประเมินสถานภาพขององค์กรเพื่อกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์

หลังจากสรุปข้อมูลสภาพแวดล้อมขององค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้ดำเนินการ ดังนี้ (ตารางที่ 3.9 และ 3.10)

สภาพแวดล้อมภายใน

1. นำข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) ในแต่ละปัจจัย (จากตารางที่ 3.7) กรอกลงในช่องจุดแข็ง และจุดอ่อน ช่อง (1) แล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันกำหนดน้ำหนัก ช่อง (2) โดยให้คะแนนเต็มเท่ากับ 1 ปัจจัยข้อใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่าข้อที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรน้อยกว่า (น้ำหนักของปัจจัยแต่ละข้อขึ้นอยู่กับความสำคัญหรือผลกระทบ)

2. ให้กำหนดคะแนนปัจจัยแต่ละด้าน ช่อง (3) โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมลงคะแนนแล้วนำคะแนนจากเสียงข้างมากมาเป็นข้อสรุปในการกำหนดคะแนน ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อยที่สุด

2. ชื่อน้ำหนักคะแนน ช่อง (4) ให้นำน้ำหนักในช่อง (2) ไปคูณกับคะแนน ช่อง (3) คำนวณข้อมูลจนครบทุกปัจจัย แล้วบวกคะแนนรวมกันทุกข้อ

3. ช่องสรุปปัจจัยภายใน ให้นำรมน้ำหนักคะแนนจุดแข็งเป็นตัวตั้ง ลบด้วยรมน้ำหนักคะแนนจุดอ่อน

ตารางที่ 3.9 แสดงการกำหนดค่าน้ำหนัก คะแนน น้ำหนักคะแนน ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (1)	น้ำหนัก (2)	คะแนน (3)	น้ำหนักคะแนน (4)
S1 มีการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และนโยบายประเทศ	0.10	5	0.50
S2 มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน	0.07	4	0.28
S3 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	0.11	5	0.55
S4 บุคลากรมีทักษะ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน	0.11	3	0.33
S5 บุคลากรมีความรัก ความผูกพันต่อหน่วยงาน	0.08	3	0.24
S6 บุคลากรมีความรับผิดชอบ และทุ่มเท	0.09	4	0.36
S7 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังคณะ หน่วยงานอย่างเหมาะสม	0.10	5	0.50
รมน้ำหนักคะแนนจุดแข็ง			+2.76
จุดอ่อน			
W1 การถ่ายทอดและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรม	0.08	4	0.32
W2 กรอบอัตรากำลังไม่ครอบคลุมทุกภาระงาน	0.04	3	0.12
W3 การประสานงานและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานมีข้อติดขัด	0.05	4	0.20
W4 นักศึกษาและบุคลากรยังขาดทักษะด้านภาษาต่างประเทศ	0.05	1	0.05
W5 บุคลากรขาดความตระหนักในเรื่องของการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า	0.04	2	0.08
W6 บุคลากรไม่เพียงพอต่อการรองรับการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น	0.03	1	0.03
W7 การกำกับติดตามการปฏิบัติงานยังไม่เป็นระบบขาดความเข้มงวด	0.05	3	0.15
รมน้ำหนักคะแนนจุดอ่อน			-0.95
รมน้ำหนักปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) =		1.00	สรุปปัจจัยภายใน + 1.8

สภาพแวดล้อมภายนอก

1. นำข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส ภาวะคุกคาม) ในแต่ละปัจจัย (จากตารางที่ 3.8) กรอกลงในช่องโอกาส และภาวะคุกคาม ช่อง (1) แล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันกำหนดน้ำหนักช่อง (2) โดยให้คะแนนเต็มเท่ากับ 1 ปัจจัยข้อใดที่มีอิทธิพลต่อองค์กรมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่าข้อที่มีอิทธิพลต่อองค์กรน้อยกว่า (น้ำหนักของปัจจัยแต่ละข้อขึ้นอยู่กับความสำคัญหรือผลกระทบ)

2. ให้กำหนดคะแนนปัจจัยแต่ละด้าน ช่อง (3) โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมลงคะแนนแล้วจึงนำคะแนนจากเสียงข้างมากมาเป็นข้อสรุปในการกำหนดคะแนน ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อยที่สุด

3. ชื่อน้ำหนักคะแนน ช่อง (4) ให้นำน้ำหนักในช่อง (2) ไปคูณกับคะแนน ช่อง (3) คำนวณข้อมูลจนครบทุกปัจจัย แล้วบวกคะแนนรวมกันทุกข้อ

4. ข้อสรุปปัจจัยภายใน ให้นำรมน้ำหนักคะแนนโอกาสเป็นตัวตั้ง ลบด้วยช่องรมน้ำหนักคะแนนภาวะคุกคาม

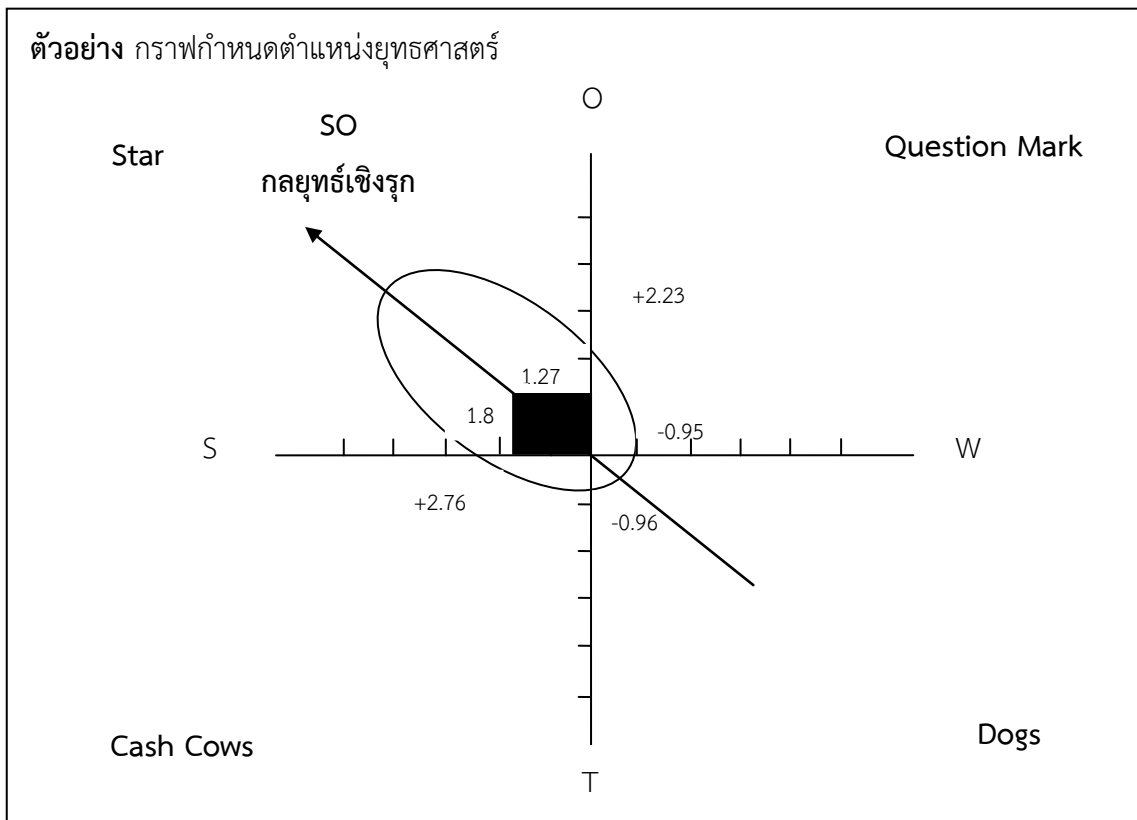
ตารางที่ 3.10 แสดงการกำหนดค่าน้ำหนัก คะแนน น้ำหนักคะแนน ของปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอก

โอกาส (1)	น้ำหนัก (2)	คะแนน (3)	น้ำหนัก คะแนน (4)
O1 ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศทำให้มีนักศึกษาต่างชาติมาเรียนเพิ่มมากขึ้น	0.09	2	0.18
O2 นโยบายการจำกัดจำนวนการรับนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาโดยรวมส่งผลให้มหาวิทยาลัยให้มีโอกาสรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น	0.10	4	0.40
O3 ท่าเลที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม จึงทำให้สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการได้ในหลายๆ ด้าน อีกทั้งเป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยให้ความรู้	0.15	5	0.75
O4 สังคมไทยในภาพรวมเป็นสังคมเกษตร และเห็นคุณค่า และประโยชน์ของการศึกษา ส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาและขยายผลการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	0.07	5	0.35
O5 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการติดต่อสื่อสาร การแสวงหาความรู้ และการดำรงชีวิตจึงสร้างโอกาสให้คนมีความต้องการเข้ามาเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา	0.11	5	0.55
รวมน้ำหนักคะแนนโอกาส			+2.23
ภาวะคุกคาม			
T1 มีสถาบันอุดมศึกษาอื่นในพื้นที่ใกล้เคียงจำนวนหลายแห่งที่ผลิตบัณฑิตในคณะและสาขาวิชาเดียวกัน	0.12	2	0.24
T2 นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในการจัดการศึกษา นอกสถานที่ตั้ง ทำให้มีภาวะการแข่งขันด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในเขตและนอกเขตพื้นที่	0.10	2	0.20
T3 การจัดสรรงบประมาณตามกรอบการบริหารที่เป็นนโยบายภาครัฐ ที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอต่อความต้องการของมหาวิทยาลัย	0.09	3	0.27
T4 กระแสสังคมของวัยรุ่นส่งผลให้เกิดค่านิยมการเลียนแบบ ฯ	0.08	2	0.16
T5 เทคโนโลยีสารสนเทศมีราคาแพงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีการละเมิดในรูปแบบใหม่ ๆ	0.09	1	0.09
รวมน้ำหนักคะแนนภาวะคุกคาม			-0.96
รวมน้ำหนักปัจจัยภายใน (โอกาส ภาวะคุกคาม) =		1.00	สรุปปัจจัย ภายนอก + 1.27

การลากเส้นกราฟเพื่อกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์

นำข้อมูลการวิเคราะห์จากตารางที่ 3.9 และ 3.10 มาทำเป็นกราฟเพื่อกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ลากเส้นสองเส้นตัดกัน ให้จุดตัดมีค่าเท่ากับ 0 แกนบน และแกนซ้ายมีค่าเท่ากับบวก ส่วนแกนล่าง และแกนขวามีค่าเท่ากับลบ
2. จากจุดตัดที่เป็น 0 ให้กำหนดจุด 1, 2, 3, 4 และ 5 ที่แกนแต่ละด้านให้มีระยะห่างเท่า ๆ กัน โดยให้เป็นค่าบวก และลบ ตามเงื่อนไขข้อที่ 1
3. เส้นแนวตั้งกำหนดให้เป็นเส้นปัจจัยภายนอก โดยใช้สัญลักษณ์ด้านบนเป็นอักษรตัว O (โอกาส) ด้านล่างเป็นอักษรตัว T (ภาวะคุกคาม)
4. เส้นแนวนอนกำหนดให้เป็นเส้นปัจจัยภายใน โดยใช้สัญลักษณ์ด้านซ้ายเป็นอักษรตัว S (จุดแข็ง) ด้านขวาเป็นอักษรตัว W (จุดอ่อน)
5. นำตัวเลขสรุปปัจจัยภายใน (+1.8) มากำหนดจุดบนแกนแนวนอน และตัวเลขสรุปปัจจัยภายนอก (+1.27) มากำหนดจุดบนแกนแนวตั้ง ลากเส้นจากจุดทั้งสองให้มาบรรจบกันเป็นสี่เหลี่ยม และแรเงาภายในสี่เหลี่ยม ลากลูกศรตัดผ่านสี่เหลี่ยมที่แรเงา
6. นำรมน้ำหนักคะแนนแต่ละด้าน มากำหนดจุดลงบนแกน (รมน้ำหนักคะแนนจุดแข็ง = +2.76, รมน้ำหนักคะแนนจุดอ่อน = -0.95, รมน้ำหนักคะแนนโอกาส = +2.33, รมน้ำหนักคะแนนภาวะคุกคาม = -0.96) รวมทั้งหมด 4 จุด ลากเส้นให้ผ่านจุดตัดทั้ง 4 จุดเป็นรูปวงรี



ภาพที่ 3.14 กราฟกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์

จากตัวอย่าง บริเวณที่แรงงาอยู่ในตำแหน่งโอกาสและจุดแข็ง ซึ่งเป็น Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม มีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรียกว่า สภาพดาวรุ่ง หรือกลยุทธ์เชิงรุก แต่เมื่อสังเกตจากรูปวงรี พบว่า มีส่วนที่ล้าไปในบริเวณ Question Marks, Cash Cows และ Dog แสดงว่ายังมีปัจจัยที่เป็นภาวะคุกคาม และจุดอ่อนอยู่ แต่เป็นส่วนน้อย ซึ่งองค์กรต้องนำโอกาสจากภายนอกที่มีมาเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับจุดแข็งที่มีอยู่ภายในองค์กร

เมื่อรู้ว่าปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ จุดไหน จากการวิเคราะห์สถานการณ์และศักยภาพปัจจุบันแล้ว จึงนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดว่า องค์กรต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be?) โดยการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นทิศทางขององค์กรในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดซึ่ง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้หน่วยงานเป็นภายใน 3 - 5 ปีข้างหน้าเป็นการบอกให้รู้เส้นทางเดินของมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยการระบุข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นการตอบคำถามว่า “เราต้องการไปสู่จุดไหน” (Where do we want to be?)

หลักการเขียนวิสัยทัศน์

- ☒ วิสัยทัศน์ต้องสัมพันธ์กับผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT
- ☒ สั้น กระชับ ง่าย จำง่าย ได้ใจความ
- ☒ มีความเป็นไปได้ ดึงดูดใจ ทำลาย และสร้างแรงบันดาลใจ
- ☒ บอกถึงความปรารถนา ความคาดหวัง สิ่งที่จะบรรลุถึง หรือระดับการให้บริการ
- ☒ อย่ากำหนดโดยคนเพียงไม่กี่คน

วิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ ดำเนินการโดยนำสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาหาคำสำคัญ (Keyword) โดยการขีดเส้นใต้คำที่เห็นว่ามีค่าสำคัญ แล้วลอกลงกระดาษเปล่าให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันหลอมรวมคำสำคัญ ๆ ให้เป็นประโยค โดยมีหลักอยู่ว่า ต้องบอกให้ได้ว่า องค์กรของเราต้องการจะเป็นอะไร และอยากจะทำอะไร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ จะต้องเขียนให้สั้น กระชับ ทำลาย จดจำง่ายบอกถึงความปรารถนา คาดหวัง และบอกให้ทราบถึงสิ่งที่จะบรรลุถึง หรือระดับการให้บริการ ซึ่งตัวอย่างคำสำคัญ เช่น มุ่งเน้นคุณภาพ การพัฒนาท้องถิ่น ยอมรับโดดเด่น อย่างต่อเนื่อง ความร่วมมือ สร้างโอกาส เชิงรุก ศักยภาพ กระจายอำนาจ ความร่วมมือ สร้างเครือข่าย แหล่งค้นคว้าวิจัย ฯลฯ

ตัวอย่าง การกำหนดวิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยชั้นนำรับใช้สังคมของภาคตะวันออก เพื่อสร้างนวัตกรรมตามศาสตร์พระราชา”

➤ เป็นวิสัยทัศน์สั้น ชัดเจน ทำทาย และสร้างแรงบันดาลใจ

“มหาวิทยาลัยที่บรรลุความเติบโตอย่างยั่งยืน สร้างโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาท้องถิ่น ให้เป็นต้นแบบในการสร้างคุณภาพ”

➤ เป็นวิสัยทัศน์ที่ไม่ค่อยชัดเจน ต้องแปลความหมายต่อไปอีกในเรื่องของความเติบโตที่ยั่งยืน และเป็นต้นแบบในการสร้างคุณภาพ ว่าเป็นอย่างไร

“มหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการด้านการบริการวิชาการ สร้างโอกาสในการแข่งขันทางการศึกษา สร้างงานวิจัย ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และพัฒนาท้องถิ่น บนพื้นฐานการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน”

➤ เป็นวิสัยทัศน์ที่เป็นประโยคยาว ค่อนข้างจำได้ยาก และไม่ทำทาย

ภาพที่ 3.15 การกำหนดวิสัยทัศน์

ข้อควรระวัง การกำหนดวิสัยทัศน์ของแต่ละหน่วยงานจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานบังคับบัญชา เช่น มหาวิทยาลัยอยู่ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล เป็นต้น

หลังจากที่กำหนดวิสัยทัศน์แล้ว จึงดำเนินการกำหนดปรัชญา อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ และค่านิยมองค์กร ไปในคราวเดียวกันเลยก็ได้

ปรัชญา คือ หลักคิด หลักการ คติพจน์

ตัวอย่าง การกำหนดปรัชญา

“จัดการศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น”

ภาพที่ 3.16 การกำหนดปรัชญา

อัตลักษณ์ (Identity) คือ คุณลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ของลักษณะเฉพาะของบุคคล สังคม ชุมชน หรือองค์กรนั้น ๆ

ตัวอย่าง การกำหนดอัตลักษณ์

“จิตอาสา ใฝ่รู้ สู้งาน”

ภาพที่ 3.17 การกำหนดอัตลักษณ์

เอกลักษณ์ (Uniqueness) คือ ความสำเร็จตามจุดเน้นและจุดเด่นที่สะท้อนให้เห็นเป็นลักษณะโดดเด่นเป็นหนึ่งในองค์กร หรือความสำเร็จขององค์กร

ตัวอย่าง การกำหนดเอกลักษณ์

“มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชน และท้องถิ่นตามแนวพระราชดำริ”

ภาพที่ 3.18 การกำหนดเอกลักษณ์

ค่านิยมองค์กร (Organization Value) หรือความเชื่อ หรือ อุดมการณ์ คือ สิ่งที่องค์กรถือว่ามีค่าพึงปรารถนาต้องการให้เป็นเป้าหมายขององค์กรและปลูกฝังให้สมาชิกขององค์กรยึดถือเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต

ตัวอย่าง การกำหนดค่านิยมองค์กร

การกำหนดค่านิยมโดยนำคำศัพท์ภาษาอังกฤษมาใช้ เช่น คำว่า POSITIVE และนำอักษรภาษาอังกฤษแต่ละตัวมากำหนดเป็นคำใหม่ และให้ความหมายแต่ละคำ

P rofessional	มหาวิทยาลัยที่เป็นมืออาชีพ
O wnership	มหาวิทยาลัยที่มีความรัก และความเป็นเจ้าของร่วมกัน
S ocial Responsibility	มหาวิทยาลัยที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม
I ntegrity	มหาวิทยาลัยแห่งความซื่อสัตย์และเป็นธรรม
T eamwork	มหาวิทยาลัยที่การทำงานเป็นทีม
I nnovation	มหาวิทยาลัยที่สร้างนวัตกรรม
V ision Focus	มหาวิทยาลัยที่มีเป้าหมายทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน
E xcellence	มหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ภาพที่ 3.19 การกำหนดค่านิยมองค์กร

2. การกำหนดภารกิจ/พันธกิจ

พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่มหาวิทยาลัยได้รับมอบหมายหรือการกำหนดสิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะเกิดขึ้นหลังจากที่ทราบ ว่า มหาวิทยาลัยต้องการอะไร หรือต้องการเป็นอะไรในอนาคต (วิสัยทัศน์) ดังนั้นการกำหนดพันธกิจ จึงเป็นการตั้งคำถามว่า มหาวิทยาลัยจะต้องทำอะไร เพื่อใคร หรือขอความที่ระบุวิธีการดำเนินการที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์

การกำหนดพันธกิจมีแนวทางการดำเนินการแยกเป็น 2 ระดับ คือ

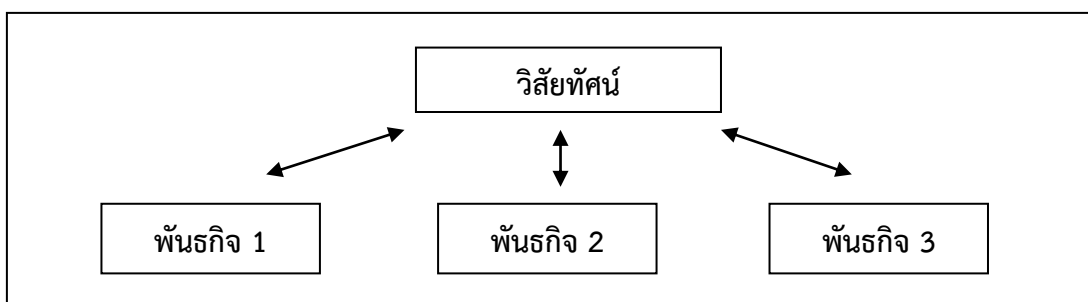
1) พันธกิจในลักษณะที่ได้รับมอบหมายจากสังคม หรือรัฐ ซึ่งได้แก่ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

2) พันธกิจที่มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

พันธกิจที่ดี มีลักษณะดังนี้

- ☑ สอดคล้องกับนโยบาย กฎหมาย และระเบียบที่มีอยู่
- ☑ ไม่ขัดแย้งต่อบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบตามกฎหมาย
- ☑ ต้องระบุถึงบทบาทหน้าที่ ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมรอบด้านและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- ☑ ต้องสะท้อนถึงคุณค่าหลัก หรือขอบเขตกิจกรรมที่มุ่งเน้นเป็นพิเศษ
- ☑ ต้องสนับสนุน และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
- ☑ ต้องเป็นกรอบในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงานย่อย
- ☑ การเขียนพันธกิจจะต้องเป็นข้อความที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนกว่าวิสัยทัศน์

วิธีการกำหนดพันธกิจ ดำเนินการโดยการขีดเส้นใต้คำสำคัญ ๆ ในวิสัยทัศน์ว่ามีกี่คำ แล้วแตกคำสำคัญดังกล่าวว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ให้บรรลุผลสำเร็จตามคำสำคัญนั้น เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ รับใช้สังคมมหาวิทยาลัยจะทำอะไรบ้าง พันธกิจโดยมากจะกำหนดเป็นข้อ ๆ โดยประโยคที่ใช้เขียนพันธกิจ จะประกอบด้วยใคร จะทำอะไร และเกิดอะไร



ภาพที่ 3.20 ความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจและวิสัยทัศน์

ตัวอย่าง การกำหนดพันธกิจ

1. พันธกิจในลักษณะที่ได้รับมอบหมายจากสังคม หรือรัฐ ได้แก่ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัยซึ่งพันธกิจตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพ.ศ.2557 ตามมาตรา 8 ได้กำหนดกำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

(1) แสวงหาความจริงเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

(2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

(3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมและท้องถิ่นและของชาติ

(4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชน และท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

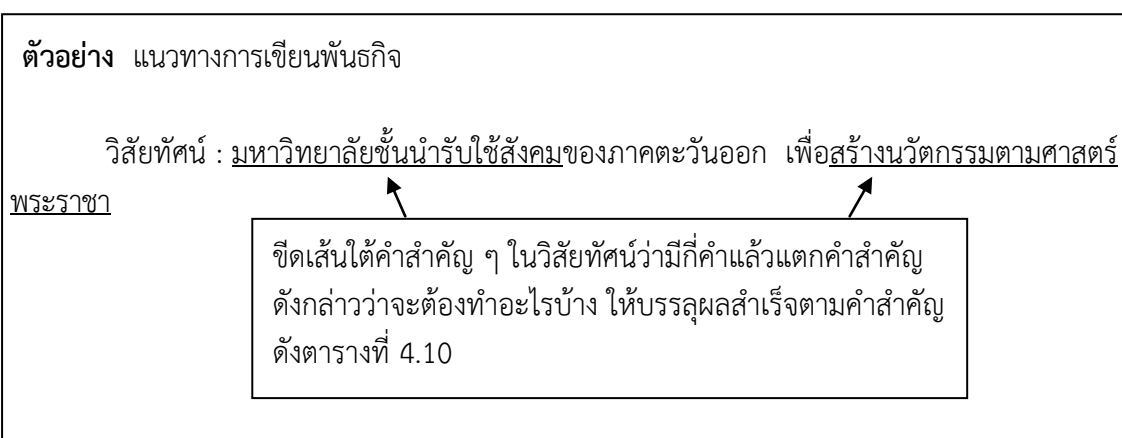
(5) เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

(6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

(7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน

(8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

2. พันธกิจที่มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้



ภาพที่ 3.21 แนวทางการเขียนพันธกิจ

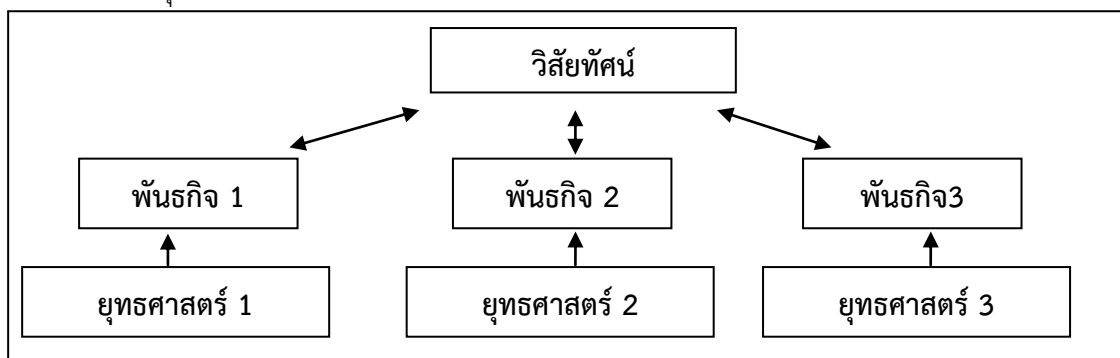
หลังจากนั้นให้นำคำสำคัญที่ได้เขียนลงในตารางที่ แล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันระดมสมองเพื่อกำหนดพันธกิจร่วมกันว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามคำสำคัญนั้น ดังตารางที่ 3.11

ตารางที่ 3.11 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจกับวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ที่นำมาแตกคำสำคัญ	พันธกิจ
มหาวิทยาลัยชั้นนำรับใช้สังคม	- ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม เชี่ยวชาญในศาสตร์และภูมิปัญญาท้องถิ่นภาคตะวันออก ตอบสนองความต้องการของสังคม และการพัฒนาประเทศตามนโยบายประเทศไทย 4.0 รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา
	- บริการวิชาการ และประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา ชุมชน องค์กรทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น แห่งภาคตะวันออก ตลอดจนการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่น
	- ทะนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น
สร้างนวัตกรรมตามศาสตร์พระราชา	- สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมบนฐานทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
	- พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ท้องถิ่น ตอบสนองความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น ตามศาสตร์พระราชา ให้ชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ต่อเนื่องและยั่งยืน

3. การกำหนดยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ (Strategic issue) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่ามหาวิทยาลัยต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการแล้วต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด ซึ่งยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจ



ภาพที่ 3.22 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์

นำพันธกิจจากตารางที่ 3.11 เขียนลงในตารางที่ แล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันระดมสมองเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ ดังตารางที่ 3.12

ตารางที่ 3.12 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจกับยุทธศาสตร์

พันธกิจ	ยุทธศาสตร์
1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม เชี่ยวชาญในศาสตร์และภูมิปัญญาท้องถิ่นภาคตะวันออก ตอบสนองความต้องการของสังคม และการพัฒนาประเทศตามนโยบายประเทศไทย 4.0 รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา	1. การยกระดับคุณภาพการผลิตบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต
2. สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมบนฐานทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	2. การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศไทย 4.0
3. พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ท้องถิ่น ตอบสนองความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น ตามศาสตร์พระราชา ให้ชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ต่อเนื่องและยั่งยืน	3. การบริการวิชาการแก่สังคมเชิงรุกที่เชื่อมโยงกับการทะนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม เพื่อมุ่งสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำรับใช้สังคม
4. บริการวิชาการ และประสานความร่วมมือระหว่างสถาบัน การศึกษา ชุมชน องค์กรทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น แห่งภาคตะวันออก ตลอดจนการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่น	
5. ทะนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น	

4. การกำหนดเป้าประสงค์

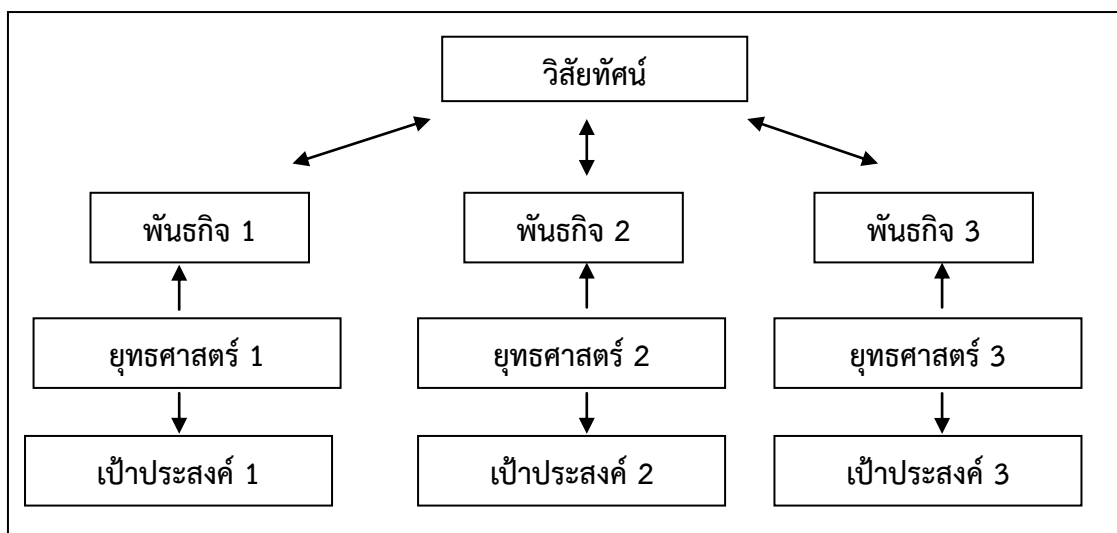
เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการจะบรรลุ โดยต้องนำยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร ซึ่งเป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่จะเกิดขึ้นจากการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การกำหนดเป้าประสงค์จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ซึ่งจะต้องพยายามกำหนดเป้าประสงค์โดยการมองกรอบการประเมินผล 4 มิติ คือ

1. มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Run the Business) : พิจารณาว่าผลลัพธ์ที่สำคัญจากยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่ายุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) : พิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์ต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
3. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติการ (Manage Resources) : พิจารณาว่าต้องการทรัพยากร ต้องมีกระบวนการหรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการหรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
4. มิติด้านพัฒนาองค์กร (Capacity Building) : พิจารณาว่าจะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้างเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

หลักการเขียนเป้าประสงค์

- ☒ ต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
- ☒ การเขียนเป้าประสงค์ จะเขียนในลักษณะผลลัพธ์ปลายทางที่จะดำเนินการให้บรรลุผล/สิ่งที่ต้องการจะบรรลุ
- ☒ ทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จ
- ☒ ในการกำหนดเป้าประสงค์ ต้องกำหนดโดยมองกรอบการประเมินทั้งสี่มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ และมิติด้านพัฒนาองค์กร
- ☒ เป้าประสงค์ควรจะเขียนอยู่ในรูปของ คำกริยา



ภาพที่ 3.23 ความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์

นำยุทธศาสตร์จากตารางที่ 3.12 เขียนลงในตารางที่ แล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันระดมสมองเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ให้มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และจะต้องมองกรอบการประเมินผล 4 มิติ ดังตารางที่ 3.13

ตารางที่ 3.13 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
1. การยกระดับคุณภาพการผลิตบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	1. บัณฑิตมีความรู้ คู่คุณธรรม และเชี่ยวชาญในศาสตร์ ได้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติและวิชาชีพ โดยเป็นที่ยอมรับของสังคมและสถานประกอบการ (มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์) 2. การเปิดหลักสูตรใหม่ และปรับปรุงทุกหลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. 2558 รวมทั้งได้รับการเผยแพร่หลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐาน TQR (มิติด้านคุณภาพการให้บริการ)
2. การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศไทย 4.0	1. มีงานวิจัยและนวัตกรรม ที่สร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์) 2. การเผยแพร่ผลงานวิจัย ในระดับชาติ และนานาชาติ (มิติด้านคุณภาพการให้บริการ)
3. การบริการวิชาการแก่สังคมเชิงรุก ที่เชื่อมโยงกับการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อมุ่งสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำรับใช้สังคม	1. เป็นศูนย์ฝึกอบรมเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางบริการวิชาการ ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ที่เสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างศักยภาพของผู้นำชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (มิติด้านพัฒนาองค์กร) 2. สร้างศักยภาพและความเข้มแข็งให้กับผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่น (มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติการ) 3. การพัฒนาศักยภาพครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ (มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติการ)

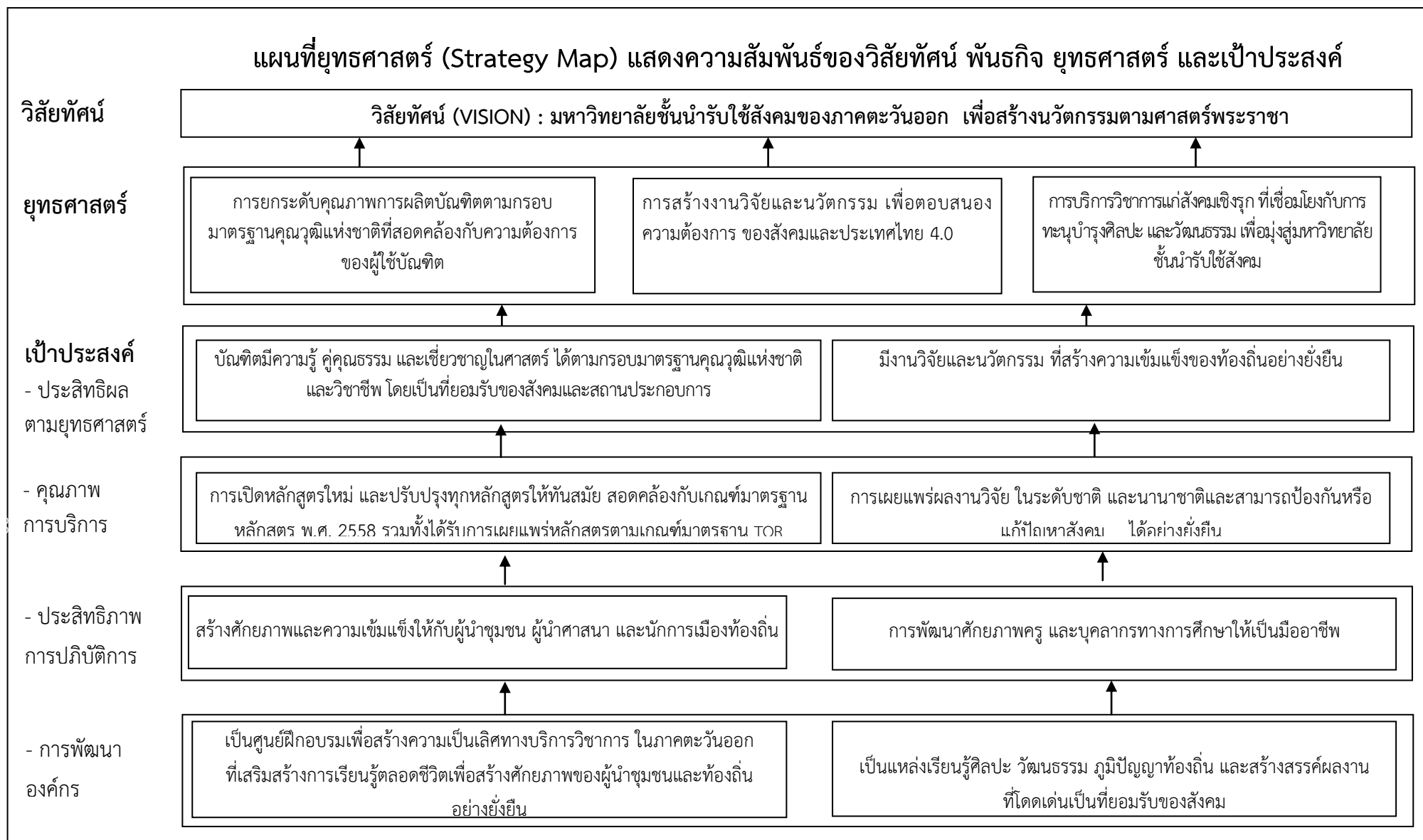
ตารางที่ 3.13 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
	4. เป็นแหล่งเรียนรู้ศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม (มิติด้านพัฒนาองค์กร)

หลังจากได้กำหนดเป้าประสงค์โดยการมองกรอบการประเมินผล 4 มิติ แล้วให้ดำเนินการสร้างความเชื่อมโยงเป้าประสงค์

การสร้างความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์

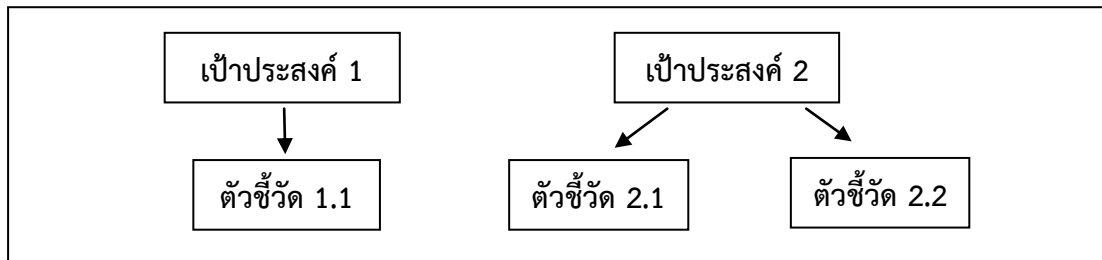
เป็นการนำเป้าประสงค์ในแต่ละมิติมาจัดเรียง และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล หรือมุมมองต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ การจัดทำดังกล่าว เรียกว่า การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy Map ซึ่งเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าประสงค์ และทิศทางของหน่วยงานให้ ชัดเจนขึ้น เพื่อเป็นการทำให้แต่ละหน่วยงานมั่นใจว่าเป้าประสงค์มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล อีกทั้งมีเป้าประสงค์ที่ครอบคลุมในทุก ๆ มิติ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน การสร้างตารางที่ความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ แสดงตามตัวอย่าง ดังนี้



ภาพที่ 3.24 แผนที่ยุทธศาสตร์

5. การกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ เป็นการแปลงเป้าประสงค์ให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมซึ่งมีได้หลายรูปแบบ เช่น จำนวนตัวเลขธรรมดา ร้อยละ หรือเปอร์เซ็นต์ อัตราส่วน หรืออัตรา



ภาพที่ 3.25 ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัด กับเป้าประสงค์

ตัวอย่าง ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัด กับเป้าประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับคุณภาพการผลิตบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต

เป้าประสงค์ 1 บัณฑิตมีความรู้ คู่คุณธรรม และเชี่ยวชาญในศาสตร์ ได้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติและวิชาชีพ โดยเป็นที่ยอมรับของสังคมและสถานประกอบการ

ตัวชี้วัด 1.1 ร้อยละของบัณฑิตที่มีงานทำตามศาสตร์และวิชาชีพ

ตัวชี้วัด 1.2 ร้อยละของความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ

ตัวชี้วัด 1.3 ร้อยละความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการได้รับการส่งเสริมสุขภาวะจากมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ 2 การเปิดหลักสูตรใหม่ และปรับปรุงทุกหลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. 2558 รวมทั้งได้รับการเผยแพร่หลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐาน TQR

ตัวชี้วัด 2.1 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ.2558

ตัวชี้วัด 2.2 จำนวนหลักสูตรใหม่/ปี

ยุทธศาสตร์ที่ 2

เป้าประสงค์ 1

ตัวชี้วัด 1.1

ตัวชี้วัด 1.2

เป้าประสงค์ 2

ตัวชี้วัด 2.1

ตัวชี้วัด 2.2

กำหนดตัวชี้วัดจนครบทุกเป้าประสงค์ ของแต่ละยุทธศาสตร์ ซึ่งจากตัวอย่างข้างต้น จะเห็นว่าทุกหัวข้อตั้งแต่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด จะต้องมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

6. การกำหนดค่าเป้าหมาย

ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงาน ต้องการบรรลุ เป็นการกำหนด หรือระบุไว้ในแผนงานนั้น ๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้จำนวน เท่าไหร่ การกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดแต่ละปี อาจใช้ข้อมูลพื้นฐานจากผลงานในปีที่ผ่านมา มาเป็นตัวเลขเริ่มต้น โดยการกำหนดค่าเป้าหมายจะต้องมีความท้าทาย และต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ด้วย

หลักการกำหนดค่าเป้าหมาย

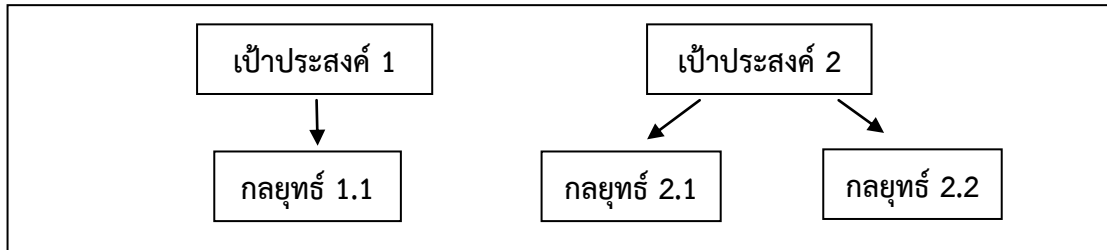
- ☒ การเทียบกับผลงานปีที่ผ่านมา หรือเทียบกับผลงานเฉลี่ยในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- ☒ การพิจารณาจากแนวโน้มที่น่าจะเป็นไปในอนาคต
- ☒ การเทียบกับผลงานที่ดีที่สุดในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- ☒ การเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน
- ☒ การตั้งเป้าหมายตามนโยบายของผู้บริหาร
- ☒ การตั้งเป้าหมายร่วมจากผู้ปฏิบัติงาน
- ☒ ลักษณะของเป้าหมายที่ดี
 - ต้องมีความท้าทาย
 - สูงกว่ามาตรฐานการทำงานที่เคยปฏิบัติ
 - ไม่สูงจนเกินไปจนไม่สามารถทำได้จริง
 - นำไปสู่การพัฒนา
 - ส่งเสริมให้เกิดความพยายาม

ตารางที่ 3.14 แสดงการกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	เป้าหมายปีงบประมาณ				
	xx	xx	xx	xx	xx
1.1 ร้อยละของบัณฑิตที่มีงานทำตามศาสตร์และวิชาชีพ	80	85	90	95	95
1.2 ร้อยละของความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ	85	90	90	95	95
1.3 ร้อยละความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการได้รับการส่งเสริมสุขภาวะจากมหาวิทยาลัย	80	85	90	95	95
1.4 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ.2558	90	95	95	98	98
1.5 จำนวนหลักสูตรใหม่/ปี	5	5	5	5	5

7. การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่มาวิทยาลัยจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์



ภาพที่ 3.26 ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ กับเป้าประสงค์

กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ใช้ตาราง SWOT เมทริกซ์เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ขั้นตอนที่ 1) มาประกอบการพิจารณากลยุทธ์ที่สรุปจากตาราง SWOT เมทริกซ์ แบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO คือ กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อนำโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้ ซึ่งเป็นการนำเอาโอกาสมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความเติบโต
2. กลยุทธ์ WO คือ กลยุทธ์ที่ใช้จุดอ่อนภายในโดยใช้โอกาสที่ดีจากภายนอก ซึ่งเป็นการปรับปรุงตนเอง เป็นกลยุทธ์ในการสร้างคามถนัด
3. กลยุทธ์ ST คือ กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อลดทอน หรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากภายนอก เป็นการกำจัดภัยคุกคาม เพื่อรักษาเสถียรภาพ
4. กลยุทธ์ WT คือ กลยุทธ์ที่ใช้จุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากภายนอกเป็นการหลีกเลี่ยง หรือ หนีตัดทอน

หลักการเขียนกลยุทธ์

- ☑ ควรจะเขียนอยู่ในรูปของ คำกริยา
- ☑ คำที่มักใช้ในการเขียนกลยุทธ์ SO (เชิงรุก) เช่น พัฒนา สร้างรากฐาน สร้างความเข้มแข็ง กระจายโอกาส สร้างเครือข่าย เสริมสร้างประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ สร้างศักยภาพ พัฒนาระบบการ ขยายฐาน สร้างความเป็นเลิศ เป็นต้น
- ☑ คำที่มักใช้ในการเขียนกลยุทธ์ WO (เชิงแก้ไข) เช่น ปรับปรุงกลไก พัฒนา เพิ่มขีดความสามารถ พัฒนาความเข้มแข็ง ปฏิรูป ขับเคลื่อน สร้างกลไก กระตุ้นให้เกิด สร้างแรงจูงใจ เป็นต้น
- ☑ คำที่มักใช้ในการเขียนกลยุทธ์ ST (เชิงป้องกัน) เช่น สร้างความเท่าเทียม พัฒนาบุคลากร วิชาการ สร้างคุณภาพ ยกระดับ ระดมทรัพยากร เป็นต้น
- ☑ คำที่มักใช้ในการเขียนกลยุทธ์ WT (เชิงรับ) เช่น หลดทอน ปรับลด เพิ่มมาตรการ ปรับโครงสร้าง พลิกฟื้น เป็นต้น

วิธีการกำหนดกลยุทธ์ ดำเนินการโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานภาพและศักยภาพปัจจุบัน (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม- SWOT) จากขั้นตอนที่ 1 มาเขียนลงในตาราง SWOT เมทริกซ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO ให้วาดตารางแบ่งออกเป็น 4 ช่อง นำข้อมูลจุดแข็ง (Strengths) จากตารางที่ 3.7 เขียนลงในตารางช่องขวามือด้านบน นำข้อมูลโอกาส (Opportunities) จากตารางที่ 3.8 เขียนลงในตารางช่องซ้ายมือด้านล่าง

2. นำปัจจัยที่อยู่ในหัวข้อจุดแข็ง และโอกาสที่มีความสัมพันธ์กันมาจับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก ซึ่งคำที่นำมาใช้เป็นข้อความเริ่มต้น เช่น พัฒนา สร้างรากฐาน สร้างความเข้มแข็ง กระจายโอกาส สร้างเครือข่าย เสริมสร้างประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ สร้างศักยภาพ เป็นต้น โดยนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เขียนลงในตารางช่องขวามือด้านล่าง และให้ใส่วงเล็บท้ายข้อความกลยุทธ์ระบุที่มาว่าเกิดจากปัจจัยของจุดแข็ง และโอกาสข้อใด ซึ่งกลยุทธ์แต่ละข้อ อาจเกิดจากการจับคู่ปัจจัยหลายข้อก็ได้ ตัวอย่าง (S1,2,3 – O2)

3. กลยุทธ์ WO ให้วาดตารางที่แบ่งออกเป็น 4 ช่อง นำข้อมูลจุดอ่อน (Weaknesses) จากตารางที่ 3.7 เขียนลงในตารางช่องขวามือด้านบน นำข้อมูลโอกาส (Opportunities) จากตารางที่ 3.8 เขียนลงในตารางช่องซ้ายมือด้านล่าง

4. นำปัจจัยที่อยู่ในหัวข้อจุดอ่อน และโอกาสที่มีความสัมพันธ์กันมาจับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข ซึ่งคำที่นำมาใช้เป็นข้อความเริ่มต้น เช่น ปรับปรุงกลไก ฟื้นฟู เพิ่มขีดความสามารถ พัฒนาความเข้มแข็ง ปฏิรูป ขับเคลื่อน สร้างกลไก กระตุ้นให้เกิด สร้างแรงจูงใจ เป็นต้น โดยนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เขียนลงในตารางช่องขวามือด้านล่าง และให้ใส่วงเล็บท้ายข้อความกลยุทธ์ระบุที่มาว่าเกิดจากปัจจัยของจุดอ่อน และโอกาสข้อใด ซึ่งกลยุทธ์แต่ละข้อ อาจเกิดจากการจับคู่ปัจจัยหลายข้อก็ได้ ตัวอย่าง (W2,3 – O2,5)

5. กลยุทธ์ ST ให้วาดตารางแบ่งออกเป็น 4 ช่อง นำข้อมูลจุดแข็ง (Strengths) จากตารางที่ 3.7 เขียนลงในตารางช่องขวามือด้านบน นำข้อมูลภาวะคุกคาม (Threats) จากตารางที่ 3.8 เขียนลงในตารางช่องซ้ายมือด้านล่าง

6. นำปัจจัยที่อยู่ในหัวข้อจุดแข็ง และภาวะคุกคามที่มีความสัมพันธ์กันมาจับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน ซึ่งคำที่นำมาใช้เป็นข้อความเริ่มต้น เช่น สร้างความเท่าเทียม พัฒนาบุคลากร วิชาการ สร้างคุณภาพ ยกระดับ ระดมทรัพยากร เป็นต้น โดยนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เขียนลงในตารางช่องขวามือด้านล่าง และให้ใส่วงเล็บท้ายข้อความกลยุทธ์ระบุที่มาว่าเกิดจากปัจจัยของจุดแข็ง และภัยคุกคามข้อใด ซึ่งกลยุทธ์แต่ละข้อ อาจเกิดจากการจับคู่ปัจจัยหลายข้อก็ได้ ตัวอย่าง (S1,2,3 – T2,4,5)

7. กลยุทธ์ WT ให้วาดตารางที่แบ่งออกเป็น 4 ช่อง นำข้อมูลจุดอ่อน (Weaknesses) จากตารางที่ 3.7 เขียนลงในตารางช่องขวามือด้านบน นำข้อมูลภาวะคุกคาม (Threats) จากตารางที่ 3.8 เขียนลงในตารางช่องซ้ายมือด้านล่าง

8. นำปัจจัยที่อยู่ในหัวข้อจุดอ่อน และภาวะคุกคามที่มีความสัมพันธ์กันมาจับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรับ ซึ่งคำที่นำมาใช้เป็นข้อความเริ่มต้น เช่น หลอมรวม ปรับลด เพิ่มมาตรการ ปรับโครงสร้าง พลิกฟื้น เป็นต้น โดยนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เขียนลงในตารางช่องขวามือด้านล่าง และให้

ใส่วงเล็บท้ายข้อความกลยุทธ์ระบุที่มาว่าเกิดจากปัจจัยของจุดอ่อน และภาวะคุกคามข้อใด ซึ่งกลยุทธ์แต่ละข้อ อาจเกิดจากการจับคู่ปัจจัยหลายข้อก็ได้ ตัวอย่าง (W2,3 – O2,5)

ตารางที่ 3.15 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ SO ในตารางที่ SWOT เมทริกซ์

SO	Strengths S1 มีชื่อเสียงในการผลิตครู 77 ปี ด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารการศึกษา และครูวิทยาศาสตร์ มีศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นระดับชาติ S2 คณาจารย์มีผลงานวิจัย และได้รับรางวัลระดับชาติ และนานาชาติ S3 ผู้ใช้บัณฑิตยอมรับในคุณภาพบัณฑิตด้านความซื่อสัตย์และอดทน S4 มีสถาบันเศรษฐกิจพอเพียงที่สร้างผลงานเป็นที่ยอมรับ S5 มีสถาบันพัฒนาคุณภาพครูที่เป็นที่ยอมรับในภาคตะวันออก S6 ท่าเลที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม และเป็นจุดเชื่อมต่อของอาเซียน เป็นระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก จึงทำให้สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการได้ในหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งเป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยให้ความรู้และเป็นที่พึ่งแก่ประชาชน
Opportunities O1 นโยบาย Thailand 4.0 เป็นโอกาสด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การเกษตร สิ่งแวดล้อม และเพิ่มการผลิตบัณฑิตสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการผลิตบัณฑิตตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ O2 ในพื้นที่มีโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น จึงเป็นโอกาสในการขยายการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ O3 การเปิด AEC ทำให้มีโอกาสด้านการจัดการศึกษาแบบ Double Degree Program และความร่วมมือด้านการวิจัย O4 นโยบายรัฐบาลโดยใช้เครือข่ายและระบบ Coaching ในการพัฒนาครู สพร. และครูในกลุ่มอาเซียนด้านภาคตะวันออก O5 ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบให้ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา เป็นการสร้างโอกาสให้กับผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น	แผนกลยุทธ์ - ยกระดับการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศ (S1-O4) - ปฏิรูปหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น นโยบาย Thailand 4.0 และ AEC (S1, 6-O1, 2, 3) - พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมแบบบูรณาการสู่ระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก และสนองตอบนโยบาย Thailand 4.0 (S2, 6-O1, 2, 3) - สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกด้านการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมตามนโยบาย Thailand 4.0 (S6-O1) - ยกระดับสถาบันเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นต้นแบบของชุมชนพอเพียง (S4-O1) - สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อจัดการศึกษาด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารการศึกษา (S1,4,5,6-O4) - สร้างความเข้มแข็งด้านการบริการวิชาการในภาคตะวันออก (S4, 5,6- O1, 4)

ตารางที่ 3.16 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ WO ในตารางที่ SWOT เมทริกซ์

WO	Weaknesses W1 อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการต่ำกว่าที่ สกอ.กำหนด เนื่องจากไม่มีแผนบริหาร และพัฒนาบุคลากรทั้ง 3 ระดับ (ผู้บริหาร วิชาการ สายสนับสนุน) W2 มหาวิทยาลัยยังไม่มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่เป็นรูปธรรม ทำให้ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนการปฏิบัติงาน และต้นทุนต่อหน่วยในแต่ละหลักสูตร W3 ไม่มีแผนการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ W4 หลักสูตรซ้ำซ้อน ไม่ทันสมัย และไม่ตรงกับความต้องการของท้องถิ่นและนโยบายการพัฒนาประเทศ W5 ได้รับงบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอ และงบประมาณเงินรายได้จากค่าธรรมเนียมนักศึกษาลดลง W6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพและขาดความเชื่อมโยงพื้นที่ในเมืองและศูนย์บางคล้า W7 ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก W8 ระบบการทำงาน การประสานงานยังขาดความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ W9 กายภาพและสภาพสิ่งแวดล้อมของ มร.บางคล้ายังไม่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของนักศึกษา
Opportunities O1 นโยบาย Thailand 4.0 เป็นโอกาสด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การเกษตร สิ่งแวดล้อม และเพิ่มการผลิตบัณฑิต สายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการผลิตบัณฑิตตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ O2 ในพื้นที่มีโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น จึงเป็นโอกาสในการขยายการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ O3 การเปิด AEC ทำให้มีโอกาสด้านการจัดการศึกษาแบบ Double Degree Program และความร่วมมือด้านการวิจัย O4 นโยบายรัฐบาลโดยใช้เครือข่ายและระบบ Coaching ในการพัฒนาครู สพฐ. และครูในกลุ่มอาเซียนด้านภาคตะวันออก O5 ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบให้ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา เป็นการสร้างโอกาสให้กับผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น	แผนกลยุทธ์ 1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เชื่อมโยงข้อมูลพื้นที่ในเมืองและบางคล้าให้รองรับนโยบาย 4.0 (W1, 6-O1) 2. มีแผนกลยุทธ์การเงิน เพื่อของบประมาณจากรัฐบาล และตอบสนองนโยบาย Thailand 4.0 ด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การเกษตร สิ่งแวดล้อม รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อหารายได้ (W3,5,6,7,8-O1,5) 3. วางแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุก (W7-O5) 4. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในทุกหน่วยงานโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม (W3-O1,2,3,5) 5. ขยายเครือข่ายกับมหาวิทยาลัย สถานประกอบการ และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อเอื้อต่อการบริหารจัดการทุกด้าน (W1-O1) 6. ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำสู่ยุค Thailand 4.0 สร้างระบบการทำงานเป็นทีมทุกระดับ เช่น ระบบ Coaching (W2,3,5,6,8-O1,O4) 7. แผนบริหาร และแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับ (ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน) เพื่อผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของสถานการ (W1-O1)

ตารางที่ 3.17 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ ST ในตารางที่ SWOT เมทริกซ์

ST	Strengths S1 มีชื่อเสียงในการผลิตครู 77 ปี ด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารการศึกษา และครูวิทยาศาสตร์ มีศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นระดับชาติ S2 คณาจารย์มีผลงานวิจัย และได้รับรางวัลระดับชาติ และนานาชาติ S3 ผู้ใช้บัณฑิตยอมรับในคุณภาพบัณฑิตด้านความซื่อสัตย์และอดทน S4 มีสถาบันเศรษฐกิจพอเพียงที่สร้างผลงานเป็นที่ยอมรับ S5 มีสถาบันพัฒนาคุณภาพครูที่เป็นที่ยอมรับในภาคตะวันออก S6 ท่าเลที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม และเป็นจุดเชื่อมต่อของอาเซียน เป็นระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก จึงทำให้สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการได้ในหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งเป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยให้ความรู้และเป็นที่พักแก่ประชาชน
Threats T1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรส่งผลให้ประชากรในวัยเรียนลดลง T2 นโยบายรัฐที่มุ่งสร้างบัณฑิตสายปฏิบัติและอาชีพะทำให้นักศึกษาที่จะมาเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาลดลง T3 นโยบายของรัฐบาลลดการผลิตบัณฑิตในสาขา มนุษยศาสตร์ และควบคุมจำกัดจำนวนบัณฑิตครู T4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการศึกษาไร้พรมแดนส่งผลให้มีการศึกษานอกระบบ หรือศึกษาเองตามอัธยาศัยมากขึ้น T5 มติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศสามารถจัดการศึกษาในเขตเศรษฐกิจพิเศษได้ T6 สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลให้รายได้ของครอบครัวในด้านการสนับสนุนการศึกษาลดลง	แผนกลยุทธ์ 1. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้บัณฑิตให้มีคุณภาพที่พึงประสงค์ และเชี่ยวชาญในศาสตร์ (S1,S5-T3) 2. สร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัยในการพัฒนาท้องถิ่น และตอบสนองนโยบายประเทศ (S1,2,4,5,6-T3,4,5) 3. การบริการวิชาการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานและเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตและแก้ปัญหาท้องถิ่น (S4,6-T1,6)

ตารางที่ 3.18 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ WT ในตารางที่ SWOT เมทริกซ์

WT	Weaknesses W1 อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการต่ำกว่าที่ สกอ.กำหนดเนื่องจากไม่มีแผนบริหาร และพัฒนาบุคลากรทั้ง 3 ระดับ (ผู้บริหาร วิชาการสายสนับสนุน) W2 มหาวิทยาลัยยังไม่มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่เป็นรูปธรรม ทำให้ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนการปฏิบัติงาน และต้นทุนต่อหน่วยในแต่ละหลักสูตร W3 ไม่มีแผนการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ W4 หลักสูตรซ้ำซ้อน ไม่ทันสมัย และไม่ตรงกับความต้องการของท้องถิ่น และนโยบายการพัฒนาประเทศ W5 ได้รับงบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอ และงบประมาณเงินรายได้จากค่าธรรมเนียมนักศึกษาลดลง W6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพและขาดความเชื่อมโยงพื้นที่ในเมืองและศูนย์บางคล้า W7 ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก W8 ระบบการทำงาน การประสานงานยังขาดความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ
Threats T1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรส่งผลให้ประชากรในวัยเรียนลดลง T2 นโยบายรัฐที่มุ่งสร้างบัณฑิตสายปฏิบัติและอาชีพทำให้นักศึกษาที่จะมาเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาลดลง T3 นโยบายของรัฐบาลลดการผลิตบัณฑิตในสาขามนุษยศาสตร์ และควบคุมจำกัดจำนวนบัณฑิตครู T4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการศึกษาไร้พรมแดนส่งผลให้มีการศึกษานอกระบบ หรือศึกษาเองตามอัธยาศัยมากขึ้น T5 มติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศสามารถจัดการศึกษาในเขตเศรษฐกิจพิเศษได้ T6 สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลให้รายได้ของครอบครัวในด้านการสนับสนุนการศึกษาลดลง	แผนกลยุทธ์ 1. พัฒนาหลักสูตรร่วมกับภาคีเครือข่ายที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ตรงตามความต้องการของท้องถิ่น ประเทศ และสอดคล้องกับนโยบายชาติ Thailand 4.0 และตอบสนองการศึกษาไร้พรมแดน (W4-T2,3,4,5) 2. พัฒนาระบบประชาสัมพันธ์เชิงรุก (W6,7,8-T1,4,6) 3. พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งค้นคว้าข้อมูลและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ห้องสมุดมีชีวิต) (W1-T4) 4. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ (W1,6-T4,6) 5. พัฒนาระบบบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความเสี่ยง (W3-T1,2,3,6)

หลังจากได้ข้อมูลกลยุทธ์ครบทั้ง 4 ด้านแล้วให้นำข้อมูลทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่ แล้วนำมาหลอมหลวม เพื่อเรียบเรียงข้อความให้สมบูรณ์ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์จากตารางข้างต้น (ตารางที่ 3.15-3.18) มีเนื้อหาที่ซ้ำกัน ดังนั้นจึงต้องนำข้อมูลมาสังเคราะห์ และสรุปข้อมูลใหม่ โดยนำรหัสที่อยู่ในวงเล็บท้ายชื่อกลยุทธ์เดิมมารวมกันแล้วเขียนไว้ท้ายชื่อกลยุทธ์ใหม่ เพื่อเป็นการระบุที่มาของกลยุทธ์ว่าเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านใด

ตารางที่ 3.19 แสดงการสังเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์ และสรุปข้อมูลใหม่

กลยุทธ์เดิม	กลยุทธ์ใหม่
การจัดการเรียนการสอน 1. ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนการสอนและพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศ (S1-O4) 2. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้บัณฑิตให้มีคุณภาพที่พึงประสงค์ และเชี่ยวชาญในศาสตร์ (S1,5-T3)	1. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้บัณฑิตให้มีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเชี่ยวชาญในศาสตร์ (S1,5-O4-T3)
หลักสูตร 1. ปฏิรูปหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น นโยบาย Thailand 4.0 และ AEC (S1, 6-O1, 2, 3) 2. พัฒนาหลักสูตรร่วมกับภาคีเครือข่ายที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ตรงตามความต้องการของท้องถิ่น ประเทศ และสอดคล้องกับนโยบายชาติ Thailand 4.0 และตอบสนองการศึกษาไร้พรมแดน (W4-T2,3,4,5)	1. พัฒนาหลักสูตรร่วมกับภาคีเครือข่ายที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน/ท้องถิ่น โดยสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 และตอบสนองการศึกษาไร้พรมแดน (S1,6-O1,2,3-W4-T2,3,4,5)
สิ่งสนับสนุน 1. พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งค้นคว้าข้อมูลและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (W1-T4) 2. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน มีประสิทธิภาพ (W1,6-T4,6)	1. พัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ให้สมบูรณ์ทันสมัยและมีชีวิต (W1,6-T4,6)

เมื่อได้ข้อมูลกลยุทธ์ที่สมบูรณ์แล้ว ให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันวิเคราะห์ความสอดคล้องว่ากลยุทธ์ข้อใดบ้างที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่ตั้งไว้ โดยนำเป้าประสงค์จากตารางที่ 3.13 เขียนลงในตาราง และนำกลยุทธ์จากตารางที่ 3.19 (กลยุทธ์ใหม่) มาวิเคราะห์ความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ ดังตารางที่ 3.20

ตารางที่ 3.20 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์กับกลยุทธ์

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. บัณฑิตมีความรู้ คู่คุณธรรม และเชี่ยวชาญในศาสตร์ ได้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ และวิชาชีพ โดยเป็นที่ยอมรับของสังคมและสถานประกอบการ	1.1 พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้บัณฑิตให้มีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเชี่ยวชาญในศาสตร์ 1.2 พัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาให้สมบูรณ์ทันสมัย และมีชีวิต
2. การเปิดหลักสูตรใหม่ และปรับปรุงทุกหลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. 2558 รวมทั้งได้รับการเผยแพร่หลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐาน TQR	2.1 พัฒนาหลักสูตรร่วมกับภาคีเครือข่ายที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน/ท้องถิ่น โดยสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 และตอบสนองการศึกษาไร้พรมแดน

เมื่อได้ข้อมูลครบทั้งยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ก็จะเห็นภาพความสอดคล้องที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

ตัวอย่าง ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับคุณภาพการผลิตบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต

เป้าประสงค์ 1. บัณฑิตมีความรู้ คู่คุณธรรม และเชี่ยวชาญในศาสตร์ ได้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติและวิชาชีพ โดยเป็นที่ยอมรับของสังคมฯ
2. การเปิดหลักสูตรใหม่ และปรับปรุงทุกหลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. 2558 รวมทั้งได้รับการเผยแพร่หลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐาน TQR

กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้บัณฑิตให้มีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเชี่ยวชาญในศาสตร์ (S1,5-O4-T3)
1.2 พัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาให้สมบูรณ์ทันสมัย และมีชีวิต (W1,6-T4,6)
1.3 พัฒนาหลักสูตรร่วมกับภาคีเครือข่ายที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน/ท้องถิ่น โดยสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 และตอบสนองการศึกษาไร้พรมแดน (S1,6-O1,2,3-W4-T2,3,4,5)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดโครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ

เป็นการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติในรูปของการเสนอโครงการ และงบประมาณ ที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งการจัดทำโครงการควรเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน หรือเป็นการพัฒนา กระบวนการเดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (พัฒนางานประจำ)

วิธีการ ให้นำข้อมูลกลยุทธ์จากตารางที่ 3.20 เขียนลงตาราง แล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกัน วิเคราะห์ความสอดคล้องว่าในการดำเนินงานตามกลยุทธ์จะต้องมีโครงการใดมารองรับบ้าง ซึ่งใน 1 กลยุทธ์จะต้องมีโครงการอย่างน้อย 1 โครงการ ดังตารางที่ 3.21

ตารางที่ 3.21 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับกลยุทธ์

กลยุทธ์	โครงการ
1. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้บัณฑิตให้มีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ แห่งชาติ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเชี่ยวชาญในศาสตร์	1. โครงการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อยกระดับชั้นเรียนและพัฒนาทักษะผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21
2. พัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาให้สมบูรณ์ทันสมัย และมีชีวิต	1. โครงการปรับปรุงห้องเรียน จัดหาสิ่ง สนับสนุนการจัดการเรียนรู้แบบครบวงจร ภายในมหาวิทยาลัย 2. โครงการสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาแหล่ง เรียนรู้และแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
3. พัฒนาหลักสูตรร่วมกับภาคีเครือข่ายที่ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน/ ท้องถิ่น โดยสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 และตอบสนองการศึกษาไร้พรมแดน	1. โครงการปรับปรุงทุกหลักสูตรให้ทันสมัย และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 2558 2. โครงการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่สอดคล้องกับ ความต้องการของสังคม ตลาดแรงงาน ตรงตาม ความต้องการของท้องถิ่น ประเทศ

หลังจากนั้นให้กำหนดงบประมาณ และผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการ ซึ่งอาจจะใช้วิธีการ เขียนข้อมูลแต่ละส่วนลงในตาราง เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงในภาพรวมทั้งหมด ดังตารางที่ 3.22

ตารางที่ 3.22 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย โครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ 1 การยกระดับคุณภาพการผลิตบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)					ผู้รับผิดชอบ
		xx	xx	xx	xx	xx			xx	xx	xx	xx	xx	
1. การเปิดหลักสูตรใหม่ และ ปรับปรุง ทุก หลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องกับเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. 2558 รวมทั้งได้รับการ เผยแพร่หลักสูตรตาม เกณฑ์มาตรฐาน TQR	- ร้อยละของบัณฑิตที่มี งานทำตามศาสตร์และ วิชาชีพ	80	85	90	95	95	- พัฒนาระบบการ จัดการเรียนการสอนให้ บัณฑิตให้มีคุณภาพตาม กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ แห่งชาติ และอัตลักษณ์ ของมหาวิทยาลัยรวมทั้ง เชี่ยวชาญในศาสตร์	1. โครงการพัฒนาการ จัดการเรียนการสอน เพื่อยกระดับชั้นเรียน และพัฒนาทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	14.00	14.50	15.00	15.50	16.00	ครุศาสตร์ มนุษยศาสตร์ฯ วิทยาศาสตร์ฯ เทคโนโลยีฯ วิทยาการจัดการ
	- ร้อยละของความ พึงพอใจในการของผู้ใช้ บัณฑิตตามกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิ แห่งชาติ	85	90	90	95	95	- พัฒนาสิ่งสนับสนุนการ เรียนรู้และเทคโนโลยี สารสนเทศทาง การศึกษาให้สมบูรณ์ ทันสมัย และมีชีวิต	2. โครงการปรับปรุง ห้องเรียน จัดหาสิ่ง สนับสนุนการจัดการ เรียนรู้แบบครบวงจร ภายในมหาวิทยาลัย	32.80	5.50	5.70	5.80	5.90	สนอ. สำนักวิทยาฯ
2. การเปิดหลักสูตรใหม่ และปรับปรุงทุก หลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องกับเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตร ฯ	- ร้อยละของหลักสูตร ที่ได้รับการปรับปรุงให้ ทันสมัยและเป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตร พ.ศ.2558	90	95	95	98	98	- พัฒนาหลักสูตร ร่วมกับภาคีเครือข่ายที่ สอดคล้องกับ ความ ต้องการของ ตลาดแรงงาน/ท้องถิ่น โดยสอดคล้องกับ นโยบายประเทศไทย ฯ	3. โครงการปรับปรุง ทุกหลักสูตรให้ทันสมัย และเป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐาน 2558	1.18	0.70	0.80	0.85		ครุศาสตร์ มนุษยศาสตร์ฯ วิทยาศาสตร์ฯ เทคโนโลยีฯ วิทยาการจัดการ สำนักส่งเสริมฯ

จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่าการจัดทำโครงการจะต้องมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมดตั้งแต่เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด โครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะต้องกำหนดรายละเอียดให้สอดคล้อง และครบทุกยุทธศาสตร์

2.2 คณะทำงาน รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประชุม นำมาวิเคราะห์ข้อมูลสรุป ประมวลผลและจัดทำ (ร่าง) แผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ซึ่งมีเค้าโครงเอกสาร ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ

- กระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย..... ระยะ 5 ปี พ.ศ.....
- ประวัติหน่วยงาน
- แผนผังโครงสร้างองค์กร

บทที่ 2 บริบทที่เกี่ยวข้องและการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

- บริบทที่เกี่ยวข้อง
 - สรุปนโยบายรัฐบาลฯ
 - สรุปนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัย ฯ
 - ฯลฯ ...
- การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

บทที่ 3 แผนพัฒนาระยะ 4 ปี พ.ศ.....

- ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ
- ค่านิยมองค์กร
- อัตลักษณ์
- เอกลักษณ์
- ยุทธศาสตร์
- เป้าประสงค์
- กลยุทธ์
- แผนที่ยุทธศาสตร์
- ผังความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจฯ
- ความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา กับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ของหน่วยงาน

- การเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์มหาวิทยาลัยฯ และยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ หน่วยงาน
- สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนามหาวิทยาลัย..... ระยะ 5 ปี พ.ศ.....
- แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี พ.ศ.....
 - ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าหมายตัวชี้วัด
 - กลยุทธ์ โครงการ-กิจกรรม งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ

บทที่ 4 แผนปฏิบัติการ และแผนการดำเนินงาน

บทที่ 5 การกำกับติดตามประเมินผล

ภาคผนวก(ถ้ามี)

2.3 คณะทำงานส่งเอกสาร (ร่าง) แผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกหน่วยงานร่วมวิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะ

ตัวอย่าง บันทึกข้อความวิพากษ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี โทร 6064

ที่ อว 0627.02/02/ว.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง วิพากษ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัย

เรียน คณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์

ตามที่กองนโยบายและแผน ได้จัดโครงการสัมมนาปฏิบัติการ เรื่อง“การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ..... ณ นั้น บัดนี้กองนโยบายและแผนได้รวบรวมข้อมูลจากการประชุม และยกร่างแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงขอส่งเอกสารดังกล่าวให้ท่าน และบุคลากรในสังกัดทุกท่านได้ร่วมพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะมายังกองนโยบายและแผน ภายในวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(.....)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

ภาพที่ 3.27 บันทึกข้อความวิพากษ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัย

2.4 คณะทำงาน รวบรวมข้อมูลจากการวิพากษ์ และปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.5 คณะทำงานนำ (ร่าง) แผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ เสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
พิจารณาให้ความเห็นชอบ

ตัวอย่าง บันทึกข้อความเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี โทร 6064

ที่ อว 0627.02/02/ว.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง เสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุม

เรียน อธิการบดี

ตามที่กองนโยบายและแผนได้จัดโครงการสัมมนาปฏิบัติการ เรื่อง“การจัดทำแผนพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ในวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ณ
ซึ่งได้มีประชาคมทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยเข้าร่วมโครงการเพื่อระดมความคิดเห็นในการร่วมกัน
กำหนดกรอบ ทิศทางในการดำเนินงาน และจัดทำแผนนั้น บัดนี้ กองนโยบายและแผนได้สรุปข้อมูล
ดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงขอส่งเอกสารเพื่อบรรจุเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(.....)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

ภาพที่ 3.28 บันทึกข้อความเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการบริหารฯ

2.6 คณะทำงานนำเสนอที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบและ
อนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ตัวอย่าง บันทึกข้อความเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี โทร. 6064

ที่ อว 0627.02/02/ว.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง เสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมสภามหาวิทยาลัย

เรียน อธิการบดี

ข้าพเจ้า นางสาวประนอม เงินบุคคล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มีความประสงค์เสนอเรื่อง แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ เพื่อเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่/..... วันที่.....เดือน.....พ.ศ..... โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เหตุผลและความจำเป็นเร่งด่วน

ตามที่กองนโยบายและแผนได้จัดโครงการสัมมนาปฏิบัติการ เรื่อง“การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ในวันที่.....เดือน.....พ.ศ..... ณ ซึ่งได้มีประชาคมทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยเข้าร่วมโครงการเพื่อระดมความคิดเห็นในการร่วมกันกำหนดกรอบทิศทางในการดำเนินงาน และจัดทำแผน ซึ่งทางกองนโยบายและแผนได้ดำเนินการสรุปรวบรวมข้อมูลเอกสารแผนเป็นรูปเล่ม และจัดส่งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกหน่วยงานร่วมวิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะ และได้แก้ไขตามข้อเสนอแนะเรียบร้อยแล้ว จึงขอเสนอแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ

2. ผู้นำเสนอ/ให้ข้อมูลเพิ่มเติม ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง รองอธิการบดีวางแผน

3. สรุปเรื่อง ได้แก่ หลักการ/เหตุผล/ความเป็นมา/สาระสำคัญ (โปรดระบุ).....

4. กฎหมาย/ข้อบังคับ/ระเบียบ/คำสั่ง/ประกาศที่เกี่ยวข้อง (โปรดระบุ).....

5. ผ่านการพิจารณาจากที่ประชุม

การประชุมคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ครั้งที่/..... วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

6. ประเด็นนำเสนอ (โปรดระบุ)

☒ เพื่อพิจารณา แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

7. เอกสารประกอบวาระ

☒ มีเอกสาร ดังต่อไปนี้

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(.....)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

ความเห็นของอธิการบดี

☐ อนุญาต

☐ ไม่อนุญาต

☐ ส่งกลับเพื่อปรับปรุง

(.....)

อธิการบดี

ภาพที่ 3.29 บันทึกข้อความเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการสภาฯ

ปัญหา/อุปสรรค ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแผน

1. ทุกหน่วยงานยังขาดการประชุมร่วมกันในงานที่เกี่ยวข้องกัน
2. บุคลากรบางส่วนที่มาร่วมจัดทำแผน ขาดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายใน/ภายนอก (โดยใช้เทคนิค SWOT)
3. ระยะเวลาในการดำเนินการสั้นเกินไป
4. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องน้อย
5. ผู้บริหารบางส่วนไม่ให้ความสำคัญ
6. ขาดการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
7. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก (SWOT) ขาดหลักการที่ถูกต้องและการมองอย่างเป็นกลาง/ตรงไปตรงมา
8. การกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดที่ไม่ชัดเจน/วัดความสำเร็จไม่ได้
9. หน่วยงานต่าง ๆ ขาดความเอาใจใส่ในการจัดทำข้อมูลภาพรวมของหน่วยงาน และไม่กระตือรือร้นในการทบทวน/ปรับแผน มีแผนแต่ไม่ปฏิบัติตามแผน

แนวทางแก้ไข/ข้อเสนอแนะ ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแผน

1. ให้ความรู้กับบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดทำแผน และการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (โดยการใช้เทคนิค SWOT) ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
2. กำหนดระยะเวลาจัดทำแผนที่เพียงพอเหมาะสม
3. เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น โดยการเสริมสร้างระบบ/วัฒนธรรม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมและเห็นความสำคัญของการจัดทำแผน (หรือในทุก ๆ เรื่อง)
4. ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญกับการวางแผนเป็นอันดับแรก
5. เชิญภาคีและเครือข่ายที่เกี่ยวข้องมาจัดทำแผน
6. สร้างความรู้/ปรับให้บุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผน

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน

การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 กองนโยบายและแผนจัดทำเอกสารแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ และจัดโครงการประชุมถ่ายทอดนโยบายและแผนพัฒนาฯ ให้ประชาคมรับทราบ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์เผยแพร่โดยการจัดส่งเอกสารแผน และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ไปยังทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปเป็นกรอบทิศทางในการจัดทำแผนของหน่วยงาน และเป็นกรอบในการดำเนินงาน

บันทึกข้อความ เชิญเข้าร่วมโครงการ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี โทร 6064

ที่ อว 0627.02/02/ว.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง ขอเชิญร่วมโครงการ

เรียน คณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์

ตามที่มหาวิทยาลัยฯ ได้จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ พ.ศ.....
ซึ่งได้มีการนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยฯ และพิจารณาอนุมัติแล้วในคราวประชุมครั้งที่.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ..... ดังนั้นจึงขอเชิญท่านและบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมโครงการถ่ายทอด
นโยบายและแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสู่บุคลากร ณ ห้อง..... วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
ณเพื่อเป็นการสื่อสาร และถ่ายทอดให้บุคลากรทุกท่านได้รับทราบแนวนโยบาย
และทิศทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและเข้าร่วมประชุม

(.....)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

ภาพที่ 3.30 บันทึกข้อความเชิญเข้าร่วมโครงการ

บันทึกข้อความ เผยแพร่เอกสาร



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี โทร. 6064

ที่ อว 0627.02/02/ว.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง เผยแพร่เอกสารแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

เรียน คณบดี/ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก

ตามที่มหาวิทยาลัยฯ ได้จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ พ.ศ..... ซึ่งได้มีการนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยฯ และพิจารณาอนุมัติแล้วในคราวประชุมครั้งที่..... วันที่.....เดือน.....พ.ศ..... ดังนั้นจึงขอส่งเอกสารฯ ให้ท่านเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ และนำไปเป็นกรอบทิศทางในการจัดทำแผนของคณะ และหน่วยงาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(.....)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

ภาพที่ 3.31 บันทึกข้อความเผยแพร่เอกสาร

3.2 คณะ/หน่วยงาน ศึกษาและทำความเข้าใจแผนอย่างละเอียด เพื่อจัดทำแผนพัฒนาของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ รวมทั้งสื่อสารให้บุคลากรในคณะ/หน่วยงานรับรู้ รับทราบ เกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

3.3 มหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงานจัดทำแผนพัฒนารายปี โดยถอดจากแผนพัฒนาระยะกลางเพื่อเป็นกรอบแผนในการของงบประมาณประจำปี

3.4 คณะ/หน่วยงานเขียนโครงการเสนอของงบประมาณตามกรอบแผน

3.5 มหาวิทยาลัยจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อชี้แจงการใช้จ่ายงบประมาณ ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

3.6 คณะ/หน่วยงาน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีพร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดโครงการและแผนปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร และระยะเวลาที่ชัดเจน

3.7 ผู้รับผิดชอบโครงการปฏิบัติงานตามแผนให้ตรงตามกรอบระยะเวลา โดยลำดับกิจกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

ปัญหา/อุปสรรคการ ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน

1. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติยังไม่มี การนำไปใช้อย่างจริงจัง ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบโครงการต่าง ๆ ที่บรรจุตามเอกสารแผนไม่ทราบข้อมูล
2. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี ดินฟ้าอากาศ นโยบายของรัฐบาล และนโยบายของผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่งผลต่อการปฏิบัติตามแผน แผนที่วางไว้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทำให้บางโครงการ บางกิจกรรมไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้
3. หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ศึกษาข้อมูลแผนปฏิบัติการที่ทำไว้ ไม่หารือการทำงานร่วมกันโครงการเกิดความซ้ำซ้อนในกิจกรรม เวลา ส่งผลให้ไม่มีผู้เข้าร่วม/มีผู้เข้าร่วมน้อย

แนวทางแก้ไข/ข้อเสนอแนะ ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน

1. ควรมีการสื่อสาร และถ่ายทอดนโยบาย หรือแผน ให้บุคลากรทุกภาคส่วนได้รับรู้รับทราบอย่างทั่วถึง
2. การทบทวน ติดตามการดำเนินงานของทุกหน่วยงานกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้ ควรนำปัญหาข้อขัดข้องมาพิจารณาแก้ไขปัญหาร่วมกัน
3. ควรมีการปรับแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทที่เปลี่ยนไป แผนที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น
4. มีกลไกความยืดหยุ่นของระยะเวลาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม เพิ่มขึ้นโดยเฉพาะโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณเงินรายได้
5. กำหนดปฏิทินการประชุม และมีการติดตามการดำเนินงานตามแผนเป็นระยะ
6. กำหนดนโยบายหรือมาตรการอย่างจริงจัง ในการกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปแผน หากหน่วยงานใดไม่ปฏิบัติตามจะไม่พิจารณาจัดงบประมาณให้ในปีถัดไป
7. พัฒนาระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จ
8. ผู้บริหารควรมีการประชุมหารือเพื่อวางแผนการดำเนินงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน และให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน
9. เร่งรัดให้คณะ หน่วยงานดำเนินการเผยแพร่ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนให้คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ รวมทั้งมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวาง เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
10. ควรวางแผนทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและความชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติรวมทั้งลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในการจัดทำแผนพัฒนาระยะกลาง

ในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ ข้อมูลสารสนเทศ ดังนั้นการจัดทำระบบสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เทียบตรง และสามารถสืบค้นข้อมูลย้อนหลังได้จะทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีระบบสนับสนุนเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกระบวนการติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน ก่อให้เกิดความสะดวก และประหยัดทรัพยากร สามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ

ประวัติผู้จัดทำ

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. ชื่อ - นามสกุล | นางสาวสิริณัฐ์ ควรประกอบกิจ |
| 2. วัน เดือน ปีที่เกิด | 22 กันยายน 2520 |
| 3. สถานที่เกิด | จังหวัดฉะเชิงเทรา |
| 4. ประวัติการศึกษา | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัย
รามคำแหง
ศิลปศาสตรบัณฑิต (บริหารทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ราชนครินทร์ |
| 5. ตำแหน่งปัจจุบัน | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ |
| 6. สถานที่ทำงานปัจจุบัน | กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ราชนครินทร์ |

ภาคผนวก



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ที่ ๗๐๗/๒๕๖๐

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดโครงการสัมมนาปฏิบัติการ
การปรับทิศทาง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๔ ปี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ด้วยมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ กำหนดจัดโครงการสัมมนาปฏิบัติการ เรื่อง การปรับทิศทาง
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๔ ปี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ครั้งที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๔
มิถุนายน พ.ศ.๒๕๖๐ และครั้งที่ ๒ วันที่ ๓๔ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับทิศทางการ
จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม และร่วมกันกำหนดกรอบ
ทิศทางการบริหารงานตามภารกิจ และจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗
จึงแต่งตั้งกรรมการดำเนินการจัดโครงการสัมมนาปฏิบัติการ การปรับทิศทาง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
ระยะ ๔ ปี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ดังนี้

๑. กรรมการอำนวยการ

- | | | |
|-----|---------------------------------------|---------------------|
| ๑.๑ | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ | ประธานกรรมการ |
| ๑.๒ | รองอธิการบดีวางแผนและพัฒนา | รองประธานกรรมการ |
| ๑.๓ | รองอธิการบดีทุกสายงาน | กรรมการ |
| ๑.๔ | ผู้ช่วยอธิการบดีทุกสายงาน | กรรมการ |
| ๑.๕ | ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน | กรรมการและเลขานุการ |

ทำหน้าที่ ให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกในการจัดโครงการให้ดำเนินไปด้วยความ
เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

๒. กรรมการดำเนินการ

- | | | | |
|-----|-----------------|--------------|---------------------|
| ๒.๑ | นายสมศักดิ์ | เอี่ยมคงสี | ประธานกรรมการ |
| ๒.๒ | นางสาวประนอม | เงินบุคคล | รองประธานกรรมการ |
| ๒.๓ | นางสาวสิริณัฐ | ควรประกอบกิจ | กรรมการ |
| ๒.๔ | นางสาวรัชฎาภรณ์ | คุณแสน | กรรมการและเลขานุการ |

ทำหน้าที่ ประสานงานและดำเนินการโครงการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

๓. กรรมการฝ่ายลงทะเบียน และเอกสาร

- | | | | |
|-----|----------------|-----------|---------------|
| ๓.๑ | นางสาวประนอม | เงินบุคคล | ประธานกรรมการ |
| ๓.๒ | นางภริดา | รัตนพงษ์ | กรรมการ |
| ๓.๓ | นางชนภรณ์ | รอดรัตน์ | กรรมการ |
| ๓.๔ | นางสาวชาริณี | มีมาก | กรรมการ |
| ๓.๕ | นางสาวศิริขวัญ | ยิ่งเจริญ | กรรมการ |

/๓.๖ นางวันเพ็ญ...

๓.๖	นางวันเพ็ญ	บัวทอง	กรรมการ
๓.๗	นางสาวศศิเพ็ญ	เอนกสุวรรณกุล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
ทำหน้าที่ รับลงทะเบียน และจัดทำเอกสาร			

๔. กรรมการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

๔.๑	นางธนภรณ์	รอดรัตนา	ประธานกรรมการ
๔.๒	นางสาวซาริณี	มีมาก	กรรมการ
๔.๓	นางสาวศศิเพ็ญ	เอนกสุวรรณกุล	กรรมการ
๔.๔	นางวันเพ็ญ	บัวทอง	กรรมการและเลขานุการ
ทำหน้าที่ จัดเตรียมอาหารกลางวัน/อาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ			

๕. กรรมการฝ่ายสถานที่ และโสตทัศนูปกรณ์

๕.๑	นายธวัชชัย	อุดมอารยะ	ประธานกรรมการ
๕.๒	นายสมศักดิ์	ล้ำเลิศ	กรรมการ
๕.๓	นางสาวจิราภรณ์	คงรัตน์	กรรมการ
๕.๔	นางประภาพรณ	ศรีอุทัยาน	กรรมการ
๕.๕	นายกิจจา	พุดตาล	กรรมการ
๕.๖	นายอุตร	พิมพ์แก้ว	กรรมการ
๕.๗	นายธวัชชัย	ขวัญทอง	กรรมการ
๕.๘	นายปฐมพงษ์	จันทิพย์	กรรมการ
๕.๙	นายพิทักษ์	ฐานะภักดี	กรรมการ
๕.๑๐	นายบุญญา	วาลี	กรรมการ
๕.๑๑	คนงาน/แม่บ้าน		กรรมการ
๕.๑๒	นางสาวสุมิตรา	ทองจับ	กรรมการและเลขานุการ
ทำหน้าที่ จัดสถานที่/ที่นั่งสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ จัดเตรียมเครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการใช้เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ของวิทยากร และ ผู้เข้าร่วมโครงการ			

๖. กรรมการฝ่ายพิธีกร ประชาสัมพันธ์

๖.๑	นายสุพจน์	สกุลธรรม	ประธานกรรมการ
๖.๒	นายไกรสินชัย	ภาชนวรรณ	กรรมการ
๖.๓	นางสาวกวิณก	อุดมศิลป์	กรรมการ
๖.๔	นางสาวอรุณ	คงดี	กรรมการ
๖.๕	นางสาวปิ่นมุกข์	อริวิรินทร์	กรรมการและเลขานุการ
ทำหน้าที่ พิธีกรดำเนินโครงการ ถ่ายภาพกิจกรรม			

๗. กรรมการฝ่ายการเงินและพัสดุ

๗.๑	นางการดา	รสทอง	ประธานกรรมการ
๗.๒	นางสาวรัชณี	รักษาจิตร	กรรมการ
๗.๓	นางสาววนิดา	ดิษฐวัฒน์	กรรมการ

/๗.๔ นางกริดา...

๗.๔	นางกริดา	รัตนพงษ์	กรรมการ
๗.๕	นางวันเพ็ญ	บัวทอง	กรรมการ
๗.๖	นางธนภรณ์	รอดรัตน	กรรมการและเลขานุการ
ทำหน้าที่ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายเงินในการดำเนินโครงการ			

๘. กรรมการฝ่ายประเมินผล

๘.๑	นางสาวประนอม	เงินบุคคล	ประธานกรรมการ
๘.๒	นางสาวรักษณกัญญ์	คุณแสน	กรรมการ
๘.๓	นางสาวสิริณัฐ์	ควรประกอบกิจ	กรรมการ
๘.๔	นางสาวศิริขวัญ	ยิ่งเจริญ	กรรมการและเลขานุการ
ทำหน้าที่ จัดทำแบบสอบถามประเมินโครงการ และสรุปผลการประเมิน			

ทั้งนี้ ให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยจนกว่าจะแล้วเสร็จ

สั่ง ณ วันที่ ๒๔ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๐



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร ภู่มะกา)
รักษาราชการแทนอธิการบดี

แบบเสนอสรุปผลงานใน3-5 ที่ผ่านมา (อดีต)
ระดับคณะ/หน่วยงาน

โปรดสรุปเสนอผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ว่ามีความสำเร็จและไม่สำเร็จอย่างไร เพราะสาเหตุใด

ผลงานที่เป็นความสำเร็จ		ผลงานที่ยังไม่สำเร็จ	
ผลงาน	สาเหตุ	ผลงาน	สาเหตุ

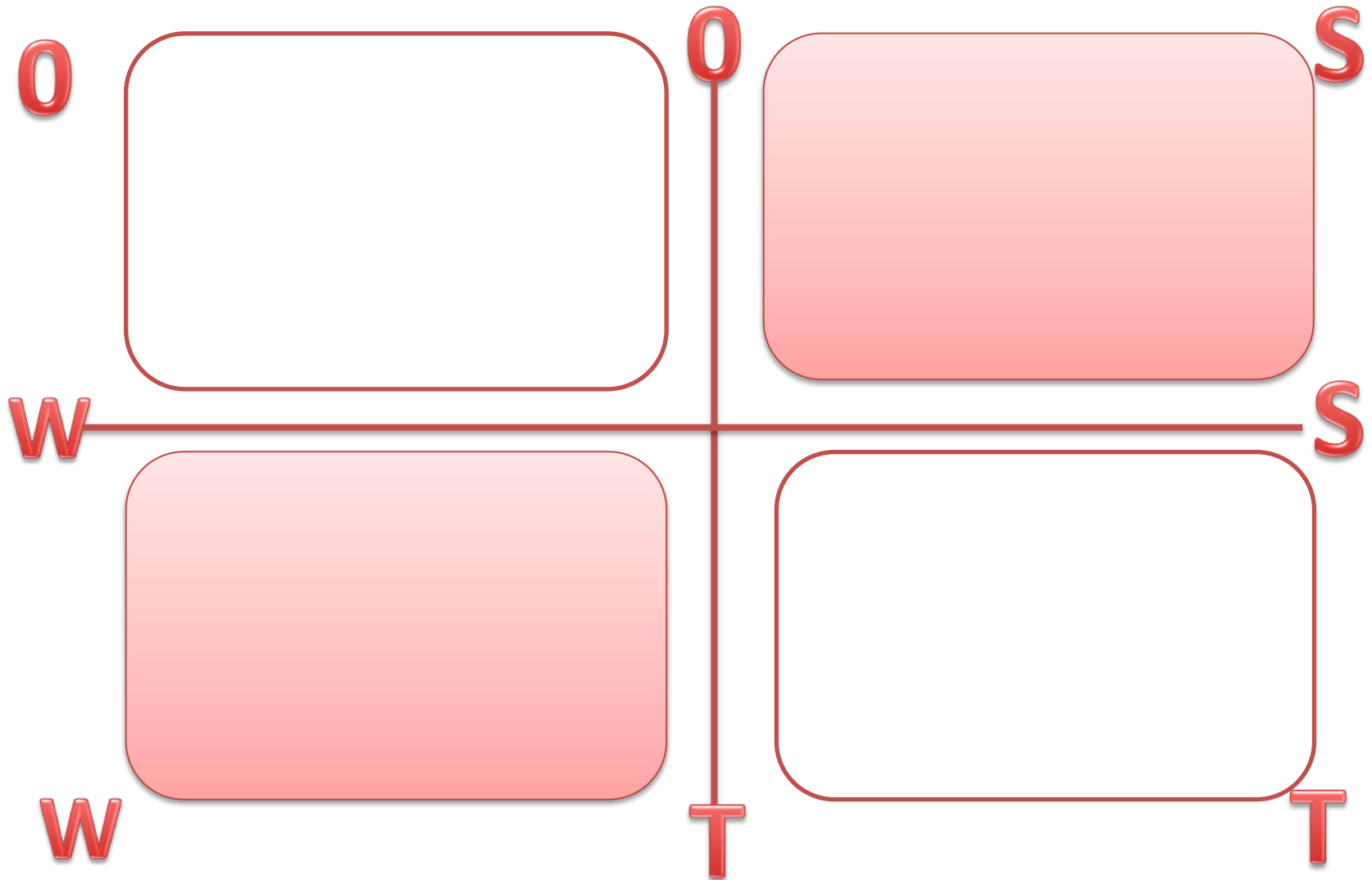
แบบเสนอสรุปผลงานใน 3-5 ที่ผ่านมา (อดีต)
ระดับคณะ/หน่วยงาน

โปรดสรุปปัญหาที่สืบเนื่องจากการพิจารณาผลการทำงานที่ผ่านมา ที่เห็นว่าเด่นชัดและต้องแก้ไขด่วน ตามพันธกิจด้านต่าง ๆ

การผลิตบัณฑิต	
การวิจัย	
บริการฯ	
การบริหาร/อื่น ๆ	

แบบเสนอสรุปผลงานใน 3-5 ที่ผ่านมา (อดีต)
ระดับคณะ/หน่วยงาน

ให้ท่าน ร่วมกันพิจารณาแล้วสรุปให้ชัดว่ายามนี้และอนาคตอันใกล้ คณะของท่าน มีปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (weakness) และปัจจัยภายนอก คือ โอกาส (opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) อะไรบ้าง ที่เด่น ๆ (ตอบไม่เกิน 6)



แบบเสนอการมองอนาคต
ระดับหน่วยงาน

โปรดมองไปในอนาคตและพิจารณาว่า จะมีความเปลี่ยนแปลงใด ที่ท่านเห็นว่าจะมีผลต่อ
พันธกิจ ของท่านทั้งในแง่บวกและลบ

ความเปลี่ยนแปลงทางบวก	ความเปลี่ยนแปลงทางลบ

แบบฟอร์มการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัย	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1.ยุทธศาสตร์		
2.โครงสร้างองค์กร		
3.ระบบงาน		
4.ทักษะ		
5. ค่านิยมร่วม		
6. บุคลากร		
7. รูปแบบการบริหาร		

แบบฟอร์มการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัย	โอกาส	อุปสรรค/ข้อจำกัด
1.ลูกค้า หรือผู้รับบริการและคู่แข่ง		
2.สถานการณ์ทางการเมือง		
3.สภาพแวดล้อม หรือสภาพเศรษฐกิจ		
4.สภาพสังคม วัฒนธรรม		
5.เทคโนโลยี		

แบบฟอร์มการกำหนดค่าน้ำหนักปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนักคะแนน
รวมน้ำหนักคะแนนจุดแข็ง			
จุดอ่อน			
รวมน้ำหนักคะแนนจุดอ่อน			
รวมน้ำหนักปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) =			สรุปปัจจัยภายใน

แบบฟอร์มการกำหนดค่าน้ำหนักปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนักคะแนน
รวมน้ำหนักคะแนนโอกาส			
ภาวะคุกคาม			
รวมน้ำหนักคะแนนภาวะคุกคาม			
รวมน้ำหนักปัจจัยภายใน (โอกาส ภาวะคุกคาม) =			สรุปปัจจัย ภายนอก

แบบฟอร์มแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

	วิสัยทัศน์ (VISION) :		
ยุทธศาสตร์	↑ ↑ ↑		
เป้าประสงค์ - ประสิทธิภาพ ตามยุทธศาสตร์	↑ ↑		
- คุณภาพ การบริการ	↑ ↑		
- ประสิทธิภาพ การปฏิบัติการ	↑ ↑		
- การพัฒนา องค์กร	↑ ↑		

แบบฟอร์มการกำหนดกลยุทธ์ SO ในตาราง SWOT เมทริกซ์

SO	Strengths S1 S2 S3 S4 S5
Opportunities O1 O2 O3 O4 O5	แผนกลยุทธ์ 1. 2. 3. 4. 5.

แบบฟอร์มการกำหนดกลยุทธ์ WO ในตาราง SWOT เมทริกซ์

WO	Weaknesses W1 W2 W3 W4 W5
Opportunities O1 O2 O3 O4 O5	แผนกลยุทธ์ 1. 2. 3. 4. 5.

แบบฟอร์มการกำหนดกลยุทธ์ ST ในตาราง SWOT เมทริกซ์

ST	Strengths S1 S2 S3 S4 S5 S6
Threats T1 T2 T3 T4 T5.....	แผนกลยุทธ์ 1. 2. 3. 4. 5.

แบบฟอร์มการกำหนดกลยุทธ์ WT ในตาราง SWOT เมทริกซ์

WT	Weaknesses W1 W2 W3 W4 W5
Threats T1 T2 T3 T4 T5.....	แผนกลยุทธ์ 1. 2. 3. 4. 5.

แบบฟอร์มความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย โครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์.....

[illegible]

