คู่มือปฏิบัติงาน

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(Manual : Strategic Planning Process)

กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ทบทวนเมื่อวันที่ 1-5 ธันวาคม 2557(ครั้งที่ 1)

ทบทวนเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558(ครั้งที่ 2)

คำนำ

คู่มือปฏิบัติงาน “กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์” ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมและแนะนำการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการพึงนำมาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการ ในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยเรียบเรียงจากประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการให้คำปรึกษาด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย (รองศาสตราจารย์เทื้อน ทองแก้ว) ผนวกกับการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำราด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้งภาครัฐและเอกชนให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) ซึ่งเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยที่จะส่งเสริมให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำ EdPEx มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพการบริหารเป็นการบริหารจัดการองค์กรชั้นสูง (High Performancet Organization-HPO) อันจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจของส่วนราชการต่าง ๆ

คู่มือปฏิบัติงาน “กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์”ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ประกอบด้วย กระบวนการย่อย กล่าวคือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติที่ได้แสดงรายละเอียด ขั้นตอนการปฏิบัติการ เพื่อให้การวางแผนและการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ซึ่งคณะผู้จัดทำได้มีการทบทวน ระหว่างวันที่ 1-5 ธันวาคม 2557และ15 มกราคม 2558

คณะผู้จัดทำคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการนำคู่มือการปฏิบัติงาน “กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์” ฉบับนี้ไปใช้จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน และการควบคุม ติดตาม และประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กองนโยบายและแผน
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
มิถุนายน 2557

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	**(ก)**
สารบัญ	**(ข)**
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	1
1.2 ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	1
1.3 วัตถุประสงค์	2
1.4 ขอบเขต	3
1.5 ข้อกำหนดที่สำคัญ	3
1.6 คำจำกัดความ	3
บทที่ 2 แนวปฏิบัติในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	
2.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	7
2.2 แผนผังกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการอนุมัติแผน	8
2.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์	9
2.4 แผนผังกระบวนนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์	13
บทที่ 3 ขั้นตอนมาตรฐานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	
3.1 รายละเอียดขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	15
3.2 ทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์	17
3.3 การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือและผู้ส่งมอบ (Suppliers)	20
3.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร	22
3.5 การทบทวน/กำหนดอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยม คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และประเด็นชี้นำสังคม	26
3.6 รายละเอียดขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	62
3.7 การติดตาม ประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Monitoring and Evaluation System-SMES)	65
3.8 การเรียนรู้	70

บทที่ 4 แบบฟอร์มที่ใช้ เอกสารใช้ประกอบการดำเนินงาน เอกสารอ้างอิง

4.1 แบบฟอร์มการทำยุทธศาสตร์ 78

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

- คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวน แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553-2557) ครั้งที่ 1

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

สถาบันอุดมศึกษาคาดหวังจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ที่มีระบบการบริหารจัดการที่ประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization : HPO) โดยมีภาระหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งคือ (1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล (2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ (3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ (4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (5) เสริมสร้างความเข้มของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง (6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน (8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจดังกล่าวจำเป็นต้องมีเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กร คือ ยุทธศาสตร์ที่ดี เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง คู่มือกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จึงเป็นส่วนหนึ่งของการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และจะเป็นแนวทางให้ส่วนราชการในมหาวิทยาลัยนำไปเป็นแนวทางยุทธศาสตร์(Strategic direction) ของหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและมีมาตรฐานเดียวกันและสอดคล้องกัน (Alignment) ต่อไป

1.2 ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

เนื่องจากประเทศไทยมีการปฏิรูประบบราชการและมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้ "การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)" ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่วนราชการจำเป็นต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานให้เกิดการเชื่อมโยงผลผลิตของหน่วยงานตามแผนยุทธศาสตร์และคำของบประมาณตาม "ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB : Strategic Performance Based Budgeting)" ทำให้ผลผลิตหลักของหน่วยงานมีความสอดคล้องกับเม็ดเงินงบประมาณที่ได้รับ ส่วนราชการต่าง ๆ จึงต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก กลยุทธ์แผนงาน โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ กล่าวได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นหลักความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการวัดและประเมินผลงานที่เรียกว่า "การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM : Result Based Management)" เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นธรรมาภิบาล (Governance) ดังนั้น การบริหารในลักษณะที่กล่าวมาจึงต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้กับองค์กรเพื่อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นพลวัตร เช่นในปัจจุบัน ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะมีความสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ นโยบายรัฐบาล และแผนบริหารราชการแผ่นดินด้วย

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวจำเป็นต้องแปลงไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนและเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนราชการ หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จะจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้น รูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่าง ๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานประกอบกับกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี และปัจจัยที่สำคัญอื่น ๆ รองรับ เพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านผลิตภัณฑ์ การให้บริการ ตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้องค์กรต้องมีการถ่ายทอดแผนและวิธีการสู่ผู้ปฏิบัติและบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและการขับเคลื่อนที่สามารถมั่นใจได้ว่าผลการดำเนินการจะประสบความสำเร็จ บังเกิดผลสัมฤทธิ์ และสามารถบรรลุเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีเป็นส่วนราชการภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดแผนยุทธศาสตร์ และการแปลงไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนและเกิดผล

สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้นำกระบวนการจัดแผนยุทธศาสตร์มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ มีการปรับปรุงการดำเนินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มาเป็นลำดับ และเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี สามารถจัดแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกันทุกระดับ จึงจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีขึ้น

1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1.3.2 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนของหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยมีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีมาตรฐานเดียวกันในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย

1.4 ขอบเขต

การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีมีเนื้อหาและลักษณะการดำเนินการครอบคุลมการปฏิบัติงานใน 3 กระบวนงานย่อย ดังนี้

1.4.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1.4.2 การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

1.4.3 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

1.5 ข้อกำหนดที่สำคัญ

บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลได้อย่างถูกต้อง มีมาตรฐานเดียวกัน

1.6 คำจำกัดความ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยกระบวนการมีส่วนร่วม จากผู้ใช้บริการ(Customers) และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)ผู้ส่งมอบ(Suppliers) บุคลากร (Employee) นักศึกษาและศิษย์เก่า และ (Civil society) ฯลฯ

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็นหรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

พันธกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

ยุทธศาสตร์ (Strategies) หมายถึง แนวทาง มาตรการ หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญ ๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้เป็นการตอบคำถามว่า “เราจะไปถึงจุดหมายที่เราต้องการได้อย่างไร” รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่าง ๆ รับไปดำเนินการต่อ

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal/Objective) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง/การปรับปรุงที่สำคัญ หรือความสามารถในการแข่งขันหรือกล่าวกว้าง ๆ เป็นสิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการและเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็นข้อความเพื่อแสดงสิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย “ตัวชี้วัด” และ “เป้าหมาย” ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ หมายถึง การจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่เรียกว่า แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่แสดงรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ทรัพยากรและงบประมาณ โดยระบุหน่วยงานหรือบุคคลผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

โครงการ หมายถึง แผนงานย่อยที่ประกอบด้วยกิจกรรม รายละเอียดของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาที่ดำเนินการ สถานที่ ผู้รับผิดชอบ วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ ตลอดจนผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

การติดตาม ตรวจสอบ(Monitoring) หมายถึง กระบวนการที่กระทำภายหลังที่โครงการดำเนินงานเสร็จสิ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินโครงการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ในอนาคต ซึ่งอาจติดตามหลังจากโครงการดำเนินการไปแล้ว 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น การติดตามเป็นกระบวนการวัดหรือตรวจสอบการดำเนินงานโครงการเป็นระยะ ๆ ว่ามีการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการและการนำทรัพยากรของโครงการมาใช้ในการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และระยะเวลาหรือกำหนดการที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพสูง เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงานตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือแผนงานนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด การประเมินผลเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการ/แผนงาน กล่าวคือ แผนงาน/โครงการที่ได้ดำเนินการแล้ว ได้ผลตาม

วัตถุประสงค์ของโครงการและแผนงานหรือไม่เพียงใดสามารถทำได้ทั้งการประเมินก่อนเริ่มโครงการ การประเมินขณะที่แผนงาน/โครงการ กำลังดำเนินการอยู่ และการประเมินผลแผนงาน/โครงการหลังจากการดำเนินงานได้สิ้นสุดแล้ว

การเรียนรู้ หมายถึง ผลจากการมีประสบการณ์จากการปฏิบัติ สรุปเป็นความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การเขียน การบันทึกข้อมูล เป็นต้น เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ การติดตามและประเมินผลได้ถูกต้อง หมายถึง ความสามารถของบุคลากรของกองนโยบายและแผนและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงาน มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ถูกต้องครบถ้วน

บทที่ 2
ขั้นตอนและแผนผังกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

2.1.1 ขั้นตอนเตรียมการก่อนจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1) สภามหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามภาระหน้าที่ ที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งมหาวิทยาลัย

2) ทบทวนองค์ความรู้ที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย เช่น ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ศึกษาดูงานในสถาบันอุดมศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.1.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1) วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ โดยใช้เครื่องมือแผนที่ความคิดและตารางวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้ส่งมอบ (Suppliers)

2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้วิธีการ SWOT Analysis

3) กำหนดหรือทบทวนอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยม คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และประเด็นชี้นำสังคมที่มีความสดคล้องกัน

4) กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละเป้าประสงค์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix

5) กำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ โดยใช้เทคนิคตามหลัก Result Based Management

6) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยใช้เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายวัดความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค Balance Scorecard : BSC

2.1.3 ขั้นตอนการอนุมัติแผนยุทธศาสตร์

1) นำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.) เพื่อให้ความเห็นชอบ หากไม่เห็นชอบให้นำกลับไปสู่การพิจารณาของคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง

2) นำเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติและประกาศใช้หากไม่อนุมัติให้นำกลับไปพิจารณาโดยคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณาตามลำดับ

3) เมื่อสภามหาวิทยาลัยอนุมัติแล้วให้มหาวิทยาลัยนำแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการในแต่ละปีมากำหนดเป็นโครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในระดับแผนงานและโครงการ

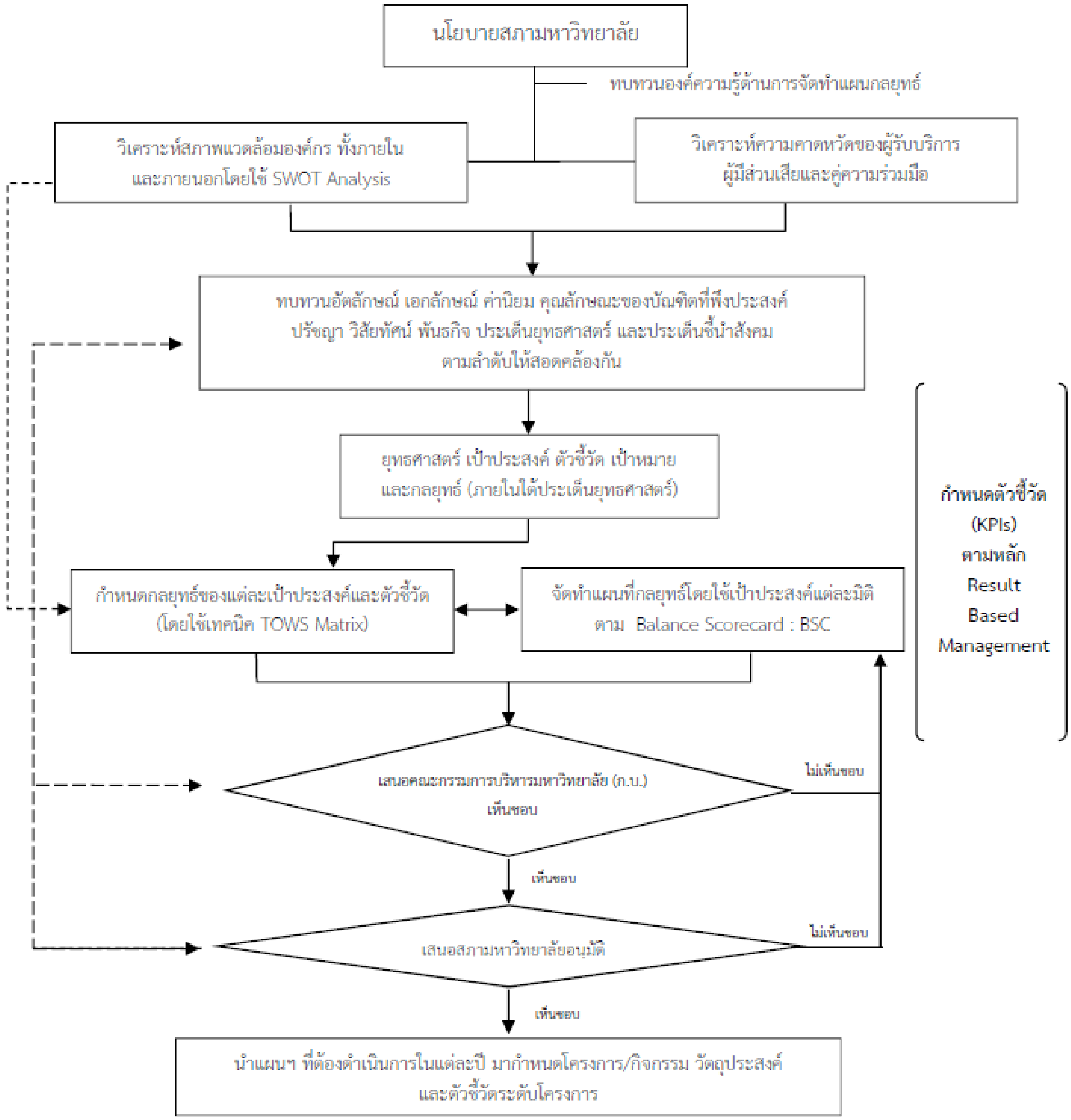
2.1.4 ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

- จัดสรรงบประมาณสนับสนุนกลยุทธ์ และโครงการที่ผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการตามค่าน้ำหนักกลยุทธ์
- ถอดบทเรียน (Lesson Learned) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรของมหาวิทยาลัย

2.1.5 ขั้นตอนการติดตามประเมินผลและการเรียนรู้

- ติดตาม ประเมินผลความสำเร็จของแผนโดยคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะ

2.2 แผนผังกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการอนุมัติแผน



2.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (CSIPOCF Model)

บริบท (Context)

ผู้ส่งมอบ (Suppliers)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้ใช้บริการ (Customers)
1. นโยบายของรัฐและหน่วยงานต้นสังกัด 2. นโยบายสภาของสถาบัน 3. นโยบายของผู้บริหาร 4. ความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ข้อมูลพื้นฐานของสถาบัน ประกอบด้วยข้อมูลบุคลากร นักศึกษา การเงิน ฯลฯ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก 2. ข้อตกลง (MOU) ของคู่ความร่วมมือ แล 3. คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน 4. แผนยุทธศาสตร์จังหวัด/แผนยุทธศาสตร์เขตพื้นที่ 5. ผลการวิเคราะห์ความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	1. นำนโยบายของสภาสถาบันในการกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาของสถาบัน (Strategic direction) มาสู่การปฏิบัติ 2. กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ หรือคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน 3. สถาบันจัดกิจกรรมให้ความรู้ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เช่น การศึกษาดูงาน การเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ เป็นต้น 4. สถาบันจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบายสภาสถาบันเอกลักษณ์ของสถาบัน และ อัตลักษณ์ของนักศึกษา	1. แผนยุทธศาสตร์ 2. แนวทางติดตามแผนยุทธศาสตร์ 3. ความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 4. ผลการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ 5. ความพึงพอใจในผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์	1. ผู้บริหาร 2. บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน 3. นักศึกษา 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5. คู่ความร่วมมือ 6. สภาสถาบัน 7. คณะและหน่วยงาน 8. คณะกรรมการส่งเสริมกิจการสถาบัน 9. คณะกรรมการติดตามและประเมินผล 10. คณะผู้ประเมินคุณภาพภายในและภายนอก 11. สาธารณชน

→

ผลลัพธ์ (Outcome)
1. ความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2. ผลการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ 3. ความพึงพอใจในผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

บริบท (Context)

ผู้ส่งมอบ (Suppliers)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้ใช้บริการ (Customers)
	7. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน 8. คู่มือจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 9. ผลการประเมินคุณภาพภายใน (IQA) และผลการประเมินคุณภาพภายนอก (EQA) 10. ผลการติดตามและประเมินผลสถาบัน (คณะกรรมการติดตามและประเมินสถาบัน)	5. การจัดทำ SWOT analysis จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ 6. จัดวางทิศทางของสถาบันโดยพิจารณาถึงปัจจัยต่อไปนี้ 6.1 วัตถุประสงค์หลักของสถาบัน 6.2 ปรัชญา/ปณิธาน 6.3 วิสัยทัศน์ 6.4 อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจ ประเด็นชี้นำของสังคม 6.5 สังเคราะห์โดย TOWS Matrix กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ ค่าเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ		

ผลลัพธ์ (Outcome)
1. ความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2. ผลการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ 3. ความพึงพอใจในผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

บริบท (Context)

ผู้ส่งมอบ (Suppliers)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้ใช้บริการ (Customers)
		7. การวิเคราะห์ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ และการยอมรับ 8. คณะกรรมการบริหารสถาบันพิจารณาและให้ความเห็นชอบ 9. สภาสถาบันพิจารณาอนุมัติ 10. สถาบันถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยการประชุมสร้างความเข้าใจกับอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และทำบันทึกข้อตกลงกับผู้บริหาร 11. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ 12. นำผลการติดตามและประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ มาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ 13. รายงานการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ต่อสภาสถาบันและสาธารณชน รวมทั้งความพึงพอใจต่อการใช้แผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน		

ผลลัพธ์ (Outcome)

1. ความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
2. ผลการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์
3. ความพึงพอใจในผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

ผลสะท้อนกลับ (Feedback)

กรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามทฤษฎีระบบ (System Approach) ในบริบทสถาบันอุดมศึกษา (Sehaltes,1998,Hoy and Miskel ,1991; สุภัญญา วิไลกุล,2547,เฉลียว บุรีภักดี ,2557) เมื่อสังเคราะห์แล้วประกอบด้วย CSIPOCF

1. C = Context คือ บริบทสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกสถาบัน เป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม กระแสโลกาภิวัตน์ หน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายใน เป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และการบริหารภายในสถาบัน จากจุดกำเนิดและระยะเวลาการพัฒนาของสถาบัน ลักษณะของสถาบัน วัตถุประสงค์ของสถาบัน จุดยืนของสถาบันเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันอื่น(คู่เทียบ) คู่แข่งเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และกลไกการบริหารสถาบัน

2. S = Suppliers คือ ผู้สนับสนุน หรือผู้ส่งมอบบุคคล หรือปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการของสถาบัน ได้แก่ สถาบันเดิมของนักเรียน นิสิต และนักศึกษา สถานประกอบการสภาสถาบันในการส่งมอบนโยบาย และหน่วยงานที่ส่งวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา

3. I = Input คือ ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ทรัพยากรหรือปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำของสภาสถาบัน ผู้บริหาร ทิมงานวิชาการและทีมงานสนับสนุน นิสิต นักศึกษา ผู้ใช้บริการ การเงินและงบประมาณ ข้อมูลพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศและกลยุทธ์การตลาด

4. P= Process คือ กระบวนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา หมายถึงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนในการบริหารสถาบัน เช่น โครงสร้างการบริหาร การบริหารงานของสภาสถาบัน การบริหารงานของสถาบันตามแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ตามตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย

5. O1 = Output คือ ผลผลิตของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามพันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ในด้านวิธีการ (Approach) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration)

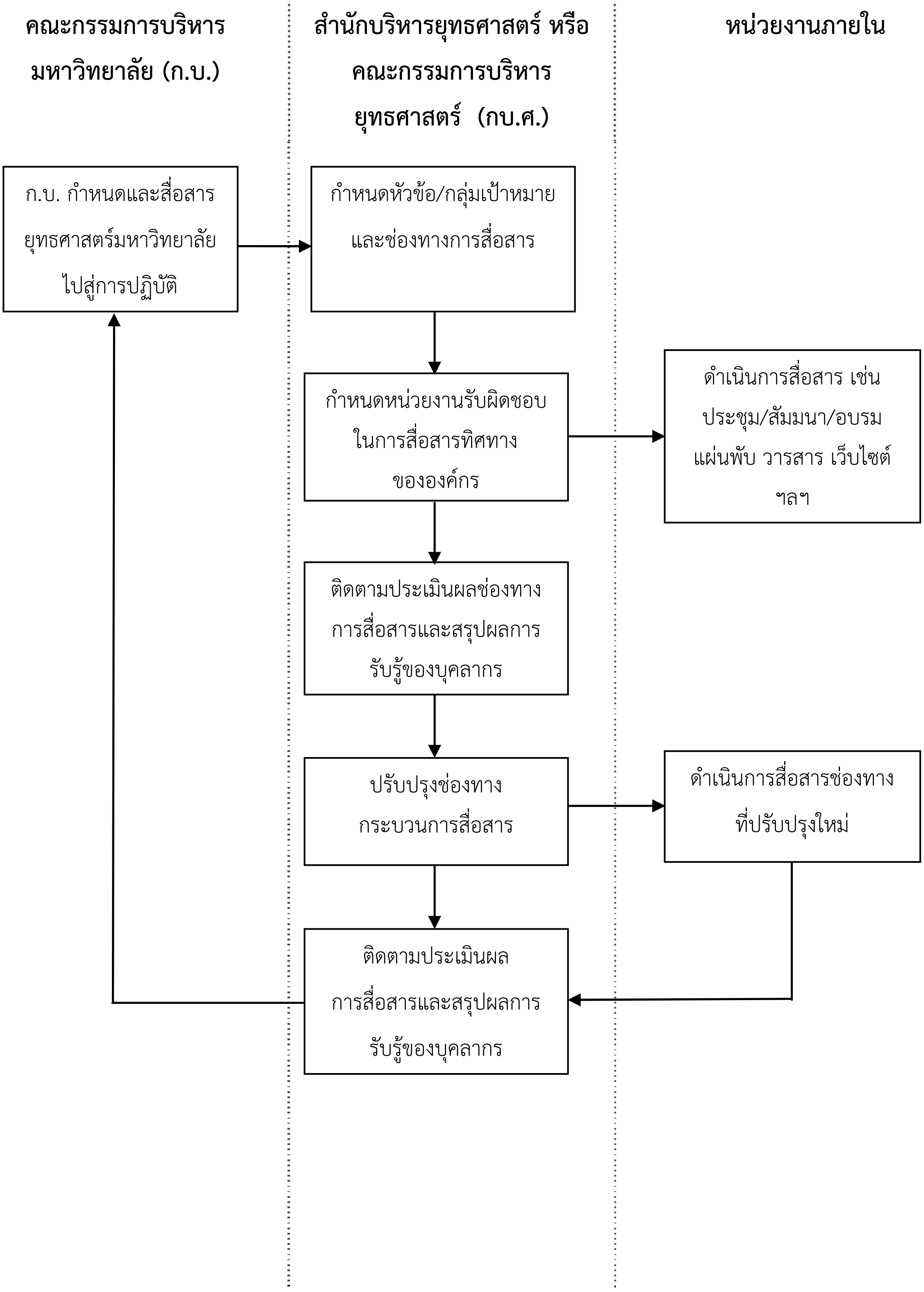
6. O2 = Outcome คือ ผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิตตามพันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา เช่น จำนวนนักศึกษาจบการศึกษาแล้วมีงานทำ จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

7. C = Customers คือ ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

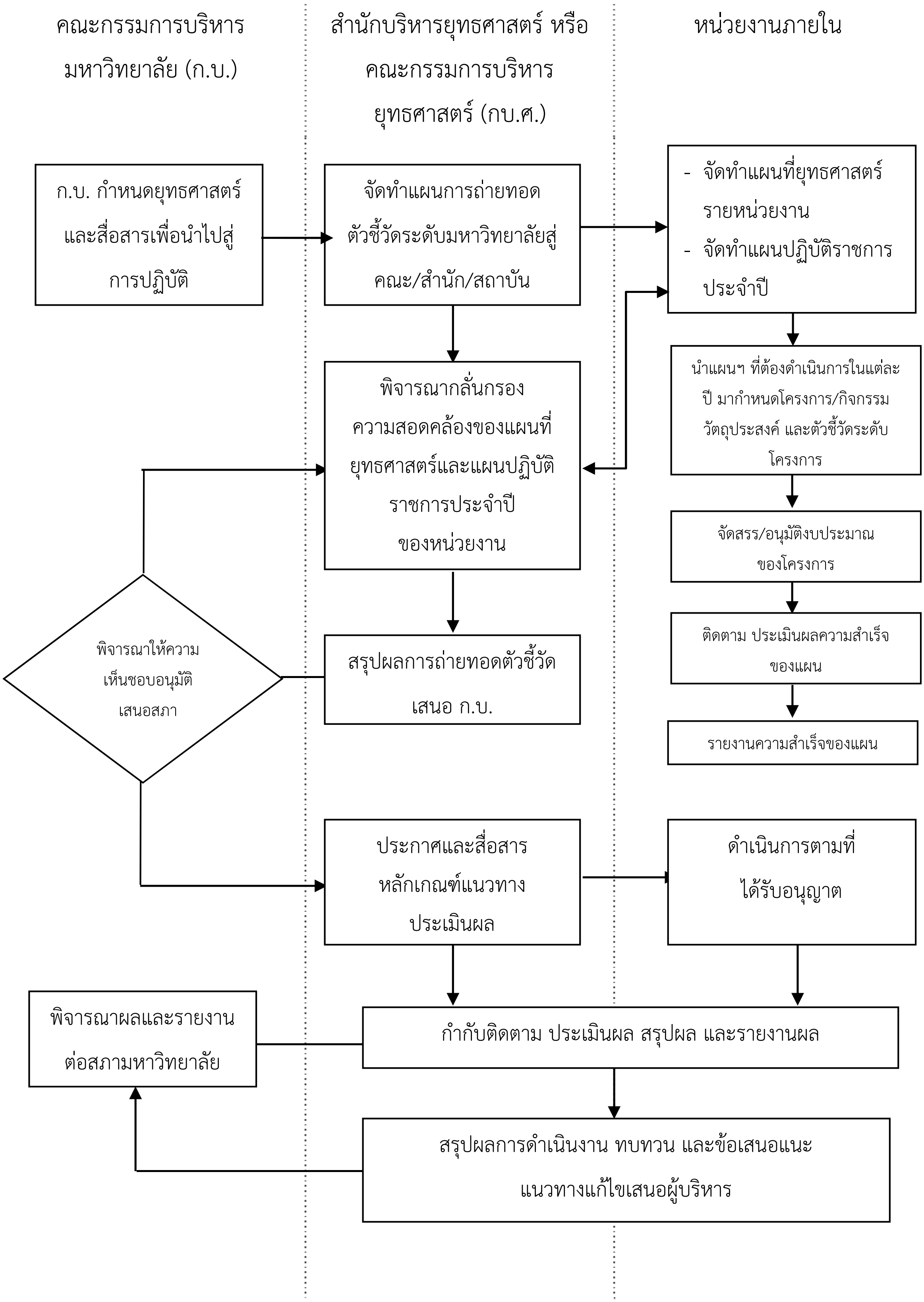
8. F = Feedback คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบัน ว่าควรปรับปรุงและแก้ไขส่วนใด

2.4 แผนผังกระบวนนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

2.4.1 สร้างกระบวนการสื่อสาร ทิศทางและแผนยุทธศาสตร์



2.4.2 ถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับหน่วยงาน



บทที่ 3
แนวปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

3.1 รายละเอียดขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ลำดับขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีดังนี้

3.1.1 การกำหนดนโยบายสภามหาวิทยาลัย

คำว่า ***"นโยบาย"*** ตามพจนานุกรมฉบับราช บัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ความว่า ***"หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งจะถือเป็นแนวดำเนินการ"*** หากจะกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น นโยบาย หมายถึง ***"ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร"***

นโยบายจึงเป็นข้อกำหนดหรือข้อความที่ระบุให้ปฏิบัติ หรือทำอะไร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นโยบายจึงเป็นกรอบและเกณฑ์ในการปฏิบัติสำหรับสถาบันหรือหน่วยงาน

การกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย***อาจแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำนโยบายของสภามหาวิทยาลัย***ในวาระแรกของการเข้ารับหน้าที่ เพื่อมอบให้มหาวิทยาลัยจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ

ในแนวปฏิบัติเมื่อนโยบายสภามหาวิทยาลัยที่ได้ประกาศใช้ไปแล้ว สภามหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการทบทวน (Retreat) เป็นระยะๆ ประกอบด้วยนโยบายโดยทั่วไปด้านต่างๆ เช่น

- นโยบายด้านการจัดการศึกษา
- นโยบายด้านการวิจัย
- นโยบายด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
- นโยบายด้านการผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู
- นโยบายด้านการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
- นโยบายด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

3.1.2 องค์ประกอบของนโยบาย

องค์ประกอบที่สำคัญมีดังนี้

1. ขอบเขตหรือแนวทางที่มุ่งหวังมีความชัดเจนในเนื้อหา
2. มีนิยามศัพท์ (Definition) หรือความคิดรวบยอด (Concept) เพื่อเข้าใจและตีความตรงกัน
3. กรอบเวลา (Time frame) แน่นอน
4. มีตัวชี้วัด หรือ ตัวประเมินผล (KPI)

3.1.3 ขั้นตอนในการกำหนดนโยบาย มีดังต่อไปนี้

1) สำรวจข้อมูลด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยตามกรอบนโยบายข้างต้นก่อนการกำหนดนโยบาย เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของผู้ใช้บริการ (Customers) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และคู่ความร่วมมือ (Partners) ว่ามีความต้องอย่างไรบ้าง อะไรเป็นความต้องการหลักอะไรเป็นความต้องการรอง อะไรเป็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย อะไรคืออัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมม ศึกษาแนวทางในความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ จัดลำดับความสำคัญในการสามารถแก้ไขปัญหา และความสามารถในการสนองตอบความต้องการและนำไปกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย

2) การกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย ให้นำปัญหาต่าง ๆ ที่ได้สำรวจและจัดลำดับความสำคัญตามข้อ (1) มาศึกษาความเป็นไปได้ในการแก้ไขและดำเนินการโดยแบ่งนโยบายออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามที่เกี่ยวข้อง

3) การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ และความเป็นไปได้ เช่น สถานะทางการเงินของมหาวิทยาลัย ความรู้และความสามารถของบุคคลากรในมหาวิทยาลัย สภาพสังคมในปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น

4) นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง และประเมินได้ ไม่ใช่นโยบายที่เกิดจากความต้องการอย่างไม่มีขอบเขตจำกัด หรือเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินความสามารถของบุคลากรในมหาวิทยาลัยจะกระทำได้

3.1.4 การเขียนนโยบาย

มีแนวทางดังนี้

1) ค้นหาข้อมูล ข้อเท็จจริง จากการสำรวจข้อมูล

2) เขียนแนวทางที่มุ่งหวังที่ต้องการให้กิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป็นแนวทางสู่การปฏิบัติ

3) เขียนให้เข้าใจได้ง่าย แปลความตรงกัน อาจมีนิยามเป็นระยะๆ

4) เขียนให้ปฏิบัติได้ ประเมินได้ โดยมีการกำหนดกรอบ และตัวชี้วัด

5) ตรวจสอบนโยบายโดยรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเปิดโอกาสการมีส่วนร่วม และการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างนโยบายสภามหาวิทยาลัย

นโยบายสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ด้านการผลิตบัณฑิต

1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมนำความรู้ มีความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพ โดยมุ่งเน้นในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ ตลอดจนมุ่งพัฒนานักศึกษาให้มีสุขภาวะที่ดี

2) ส่งเสริมการผลิตครูที่มีสมรรถนะสูงตามมาตรฐานวิชาชีพและสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

3) เร่งรัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย และเป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF)

4) เร่งรัดพัฒนานักศึกษาให้มีสมรรถนะสากล เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ด้านการวิจัยและพัฒนา

5) สนับสนุนการวิจัยที่ตอบโจทย์และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและประเทศชาติ ตลอดจนสร้างนักวิจัยที่มีขีดความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่น

ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

6) ส่งเสริมสนับสนุนการบริการวิชาการการพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีในหลากหลายรูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

7) สนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้และถ่ายทอดสู่สังคม

ด้านการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

8) ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมแก่เยาวชน นักศึกษา และประชาชนในท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความตระหนักซึ่งค่านิยมเอกลักษณ์ ขนบธรรมเนียมประเพณีและเชิดชูภูมิปัญญาไทยและสร้างเครือข่ายทางวัฒนธรรมเพื่อการอนุรักษ์และเผยแพร่สู่สากล

ด้านการบริหารจัดการ

9) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรแห่งคุณภาพ โดยใช้กลไกการประกันคุณภาพและเกณฑ์คุณภาพ

3.2 ทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์

3.2.1 ความหมายของการวางแผน

เทียนฉาย กีระนันท์ (มปท:1-2) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า หมายถึง “กระบวนการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นกระบวนการที่ช่วยในการตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการ ทิศทางและวิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด และภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นระบบ มีความต่อเนื่องสอดคล้องในการกำหนดและตัดสินใจล่วงหน้าสำหรับกิจกรรมหนึ่ง ๆ ว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด ที่ใด โดยใคร” นอกจากนี้ยังระบุว่า “แผน” เป็นผลผลิตของการวางแผน โดยแผนเป็นผลลัพธ์ที่เป็นเอกสารที่ได้จากกระบวนการวางแผนทั้งกระบวนการสำหรับใช้เป็นหลักฐานยืนยันการวางแผนที่ได้จัดทำขึ้น

3.2.2 ความหมายของแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539) ได้ให้ความหมายของแผนยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

1) เป็นเอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่ง

2) เป็นแผนระยะยาว ที่บอกทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน

3) เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

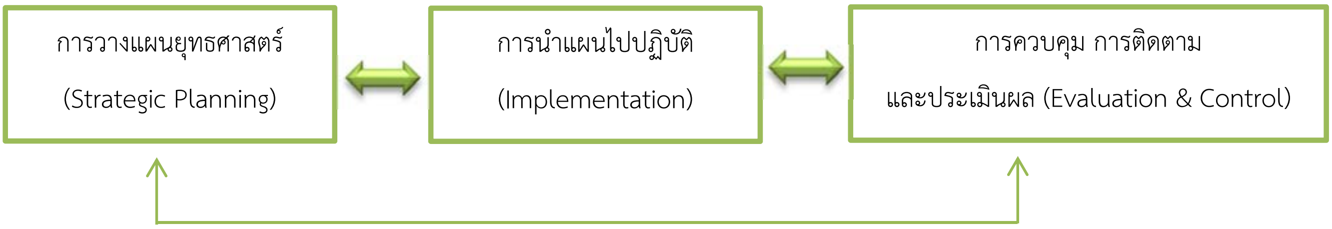
3.2.3 ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น เป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

3.2.4 การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
3) การควบคุม ติดตามและประเมินผล (Strategic Control)



การวางแผนยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่มีกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยขั้นตอนการเตรียมการ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเหตุผล ความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการวางแผน กระบวนการจัดทำแผน เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผน โดยทั่วไปมักจะใช้รูปแปลการระดมสมองจากกระบวนการมีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ บนพื้นฐานความมีเหตุผล และบรรยากาศที่สร้างสรรค์

การนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามแผน บรรลุเป้าหมายโดยมีการจัดทำ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิกรรม ตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย

การควบคุม ติดตาม และการประเมินผล เป็นขั้นในการกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งติดตามการดำเนินงานเป็นระยะๆ และสะท้อนกลับให้มีการปรับปรุงที่ต่อเนื่องกัน และสุดท้ายมีการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

3.2.5 ความจำเป็นและประโยชน์ของการวางแผนยุทธศาสตร์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539:12) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ว่า มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารขององค์การสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคต่อองค์การ นอกจานี้ ผู้บริหารองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในแง่ของงบประมาณบุคลากร ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบกับการขยายตัวและสลับซับซ้อนขององค์การ ทำให้ผู้บริหารจะต้องพยายามกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์การต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น

2) กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหา อุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ

3) ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต

4) ช่วยระบุโอกาสและลู่ทางในการดำเนินในอนาคตให้การปรับเปลี่ยน ทิศทางและภารกิจขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม

5) ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6) ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ

7) ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

1) องค์กรจะก้าวไปทางไหน (Where are you going)

2) สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?) และ

3) องค์การจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

3.3 การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือและผู้ส่งมอบ (Suppliers)

3.3.1 ความหมาย

1) ผู้ใช้บริการ หมายถึง ผู้ใช้บริการหลักตามพันธกิจ คือนักศึกษา รวมถึงผู้ปกครอง ส่วนราชการ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552) ได้แก่ 1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร เช่น คณะกรรมการต่าง ๆ ผู้บริหาร บุคลากรพนักงาน หรือลูกจ้าง ฯลฯ 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร เช่น หน่วยงานของรัฐและเอกชน ผู้ปกครอง เป็นต้น

3) คู่ความร่วมมือ หมายถึง องค์กรที่มีร่วมมือในภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเสริมและเพิ่มขีดความสามารถ หรือร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยมีการสร้างความเข้าใจร่วมถึงบทบาทของแต่ละแห่ง เพื่อให้แน่ใจว่าการมีคู่ความร่วมมือจะทำให้สถาบันสามารถนำความร่วมมือนี้ไปก่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายร่วมของคู่ความร่วมมือ เช่น สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ องค์กรภาครัฐและเอกชนที่มีข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน

4) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) หมายถึง ผู้นำส่งปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา เช่น สถานศึกษาเดิมของนิสิตนักศึกษา สถานประกอบการ ผู้ปกครอง ผู้ส่งวัตถุดิบวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

3.3.2 หลักการวิเคราะห์ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ

ประโยชน์จากการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ มีการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนายุทธศาสตร์ การกำหนดกลยุทธ์ และภาพรวมเพื่อการบริหารจัดการที่ดี ในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย ต้องมีการระบุตัวตนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และเพื่อประเมินความสนใจในตำแหน่งพันธมิตร และความสำคัญที่ให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ก่อนการจัดทำ

ยุทธศาสตร์ จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถตรวจสอบ และใช้มาตรการเพื่อหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับการวางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้

3.3.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ

1) ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ ที่มีประสิทธิภาพเป็นคลังปัญญาของมหาวิทยาลัย ที่สามารถใช้ความคิดเห็นประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ ที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อออกแบบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในระยะแรก ซึ่งจะไม่เพียงทำให้มีแนวโน้มว่า ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ จะสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัยแล้วยังช่วยพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ ที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้เข้าถึงแหล่งข้อมูลอื่นๆ อันจะทำให้มีแนวโน้มว่า ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ

2) การสื่อสารกับผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ แต่เนิ่นๆ และบ่อยครั้ง จะทำให้สามารถมั่นใจได้ว่าผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ เข้าใจสิ่งที่มหาวิทยาลัยกำลังทำและเข้าใจถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัย หมายความว่าผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ จะสามารถสนับสนุนอย่างแข็งขันให้มหาวิทยาลัยเมื่อจำเป็น

3) มหาวิทยาลัยสามารถประเมินและคาดหวังผลลัพธ์ได้ โดยพิจาณาจากผลของการวิเคราะห์

3.3.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความร่วมมือ

1) ระบุผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ จำแนกกลุ่มให้ชัดเจน

2) ประเมินประโยชน์ และผลกระทบของยุทธศาสตร์ที่อาจมีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ จากข้อมูลที่ได้มีการร่วมประชุม สัมภาษณ์ สอบทาน

3) ประเมินบทบาท อำนาจ และความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ในบริบทที่มีความเหมาะสม

4) วางกลยุทธ์อย่างเหมาะสม โดยสร้างให้เกิดความสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่างๆ ให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

3.3.5 การวิเคราะห์ผู้ส่งมอบ (Suppliers)

การวิเคราะห์ผู้ส่งมอบ (Suppliers) หมายถึง การวิเคราะห์องค์กรหรือสถานศึกษาเดิมที่นิสิตนักศึกษา เคยศึกษาหรือปฏิบัติงานก่อนเข้ามาในสถาบันอุดมศึกษาว่ามีความคาดหวังอย่างไรต่อสถาบันที่กำลังศึกษาอยู่ โดยการประชุมกลุ่ม และวิเคราะห์จากข้อมูลของสถาบันเดิมเกี่ยวกับพื้นฐานการศึกษาของนิสิตนักศึกษานั้น อาจจะศึกษาจากสมุด ประวัติ รางวัล ที่นิสิตนักศึกษาได้รับ และนโยบายของสภาสถาบัน เป็นต้น รวมถึง ผู้ปกครอง ส่วนราชการ ประชาชนทั่วไป

3.3.6 ลักษณะการวิเคราะห์

1) การพรรณนา (Descriptive) เป็นข้อมูลที่อธิบายถึงรายละเอียดขององค์การ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง คล้ายกับหมวดนำ (ลักษณะสำคัญ) ของแบบฟอร์ม PMQA เมื่อเข้าใจสิ่งเหล่านี้จะทำให้สามารถอธิบายได้ว่า องค์การทำงานได้อย่างไร

2) มีเครื่องมือช่วยวิเคราะห์ (Instrumental) เช่น ตารางผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มากในการเชื่อมโยงประสานผลประโยชน์ระหว่างการจัดการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้รับผลจากเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ

3) รูปแบบอย่างหยาบโดยปกติทั่วไป แสดงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยจำแนกได้จากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ

ตัวอย่างความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ

ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

*1) **ด้านการจัดการศึกษาผู้ใช้บริการ** ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **คู่ความร่วมมือ** และ**ผู้ส่งมอบ** มีความต้องการและความคาดหวังให้ (1) บัณฑิตมีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา จบแล้วมีงานทำ (2) คณาจารย์และบุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน (3) เปิดสอนในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการท้องถิ่นและสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ โดยเน้นสาขาวิชาการท่องเที่ยว เกษตรและอาหาร และ (4) มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั้งภายในและต่างประเทศ*

*2) **ด้านการวิจัยผู้ใช้บริการ** ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **คู่ความร่วมมือ** และ**ผู้ส่งมอบ** มีความต้องการและความคาดหวังให้ (1) มีการวิจัยและสร้างนวัตกรรม เพื่อแก้ไขปัญหาและส่งเสริมอาชีพในท้องถิ่น และ (2) มีผลงานวิจัยได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ*

*3) **ด้านการบริการวิชาการ** ถ่ายทอดเทคโนโลยี **ผู้ใช้บริการ** ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **คู่ความร่วมมือ** และ**ผู้ส่งมอบ** มีความต้องการและความคาดหวังให้ (1) เป็นคลังปัญญาและที่พึ่งของท้องถิ่น โดยมีศูนย์บริการทางวิชาการทำหน้าที่อย่างชัดเจน และ (2) มีการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้จากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*

*4) **ด้านการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผู้ใช้บริการ** ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **คู่ความร่วมมือ** และ**ผู้ส่งมอบ** มีความต้องการและความคาดหวังให้ (1) เป็นศูนย์กลางการเผยแพร่ องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น (Folk Art Museum) และ (2) มีเครือข่ายทางวัฒนธรรมและการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมในระดับชาติและนานาชาติ*

*5) **ด้านการบริหารจัดการผู้ใช้บริการ** ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **คู่ความร่วมมือ** และ**ผู้ส่งมอบ** มีความต้องการและความคาดหวังให้ (1) เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอยู่ในด้านการท่องเที่ยวและอาหาร (2) เป็นเมืองมหาวิทยาลัย และ E-University ที่มีสภาพแวดล้อมเขียวสะอาด (Green and Clean Campus) (3) มีการนำกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษามาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานทุกระดับ และ (4) มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล*

3.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

3.4.1 ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์) จุดอ่อน (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์) เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์

โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเป็นการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น ทรัพยากรทางการเงิน เครื่องจักร อาคาร สถานที่ บุคลากร และการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2553, หน้า 50) เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547, หน้า 155) กล่าวว่า แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน มาจากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System : MIS) ที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารย้อนหลัง 3-5 ปี เรียกว่าระบบฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Common Data Set -SCDS) ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร) เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ ด้วยจุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป (ชูเพ็ญ วิบุลสันติ, 2553) โดยณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 97) ได้ให้ทรรศนะว่า การประเมินสภาพแวดล้อมภายในจะช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า สร้างความได้เปรียบในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้า (Customer Value) ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาปัจจัยและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 90)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือสำคัญในการตั้งประเด็นคำถาม และมุ่งหาคำตอบที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนา เป็นการศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานโดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1) สถานการณ์ในขณะนั้น เป็นอย่างไร

2) สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

3) อะไรคือมูลเหตุที่ทำให้เกิดสภาพการณ์เช่นนั้น

4) มีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และ/หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

5) องค์กรมีขีดความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหานั้นหรือไม่

6) จุดยืนขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรหรือสถาบันอื่นในลักษณะเดียวกันว่าอยู่ในลำดับที่เท่าไร ในระดับชาติหรือนานาชาติ

ในการระบุประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ควรพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ว่ามีประเด็นใดที่เป็นโอกาส หรือเป็นแรงที่เอื้อต่อการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาและมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคาม หรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารงานสะดุดหยุดลงหรือเกิดปัญหาอย่างรุนแรง และย้อนกลับมาพิจารณาว่า เมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะฉกฉวยโอกาส และหรือ/การเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่ มีประเด็นปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องรีบแก้ไขหรือป้องกัน โดยทั่วไปจะพิจารณาจากตัวแบบ 7S ของ Peter and Waterman. (1985) ดังนี้คือ

1) โครงสร้างองค์กร (Structure)

2) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

3) จำนวนบุคลากร (Staff)

4) ความสามารถของบุคลากร (Skill)

5) ยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์องค์กร (Strategy)

6) รูปแบบการบริหาร (Style)

7) วิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามได้แก สภาวะเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองและกฎหมาย ความต้องการของผู้รับบริการนโยบายรัฐบาล ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

สถานการณ์ข้างต้น ทั้งที่เป็นจุดแข็ง (ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์) จุดอ่อน (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์) โอกาสและอุปสรรคเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ดังนั้น ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา ผลการพิจารณา SWOT ขององค์กรอาจจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (Strengths)	*จุดอ่อน (Weaknesses)*
S1 มีการกำหนดทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ชัดเจน	*W1 บัณฑิตที่ได้งานทำตรงสาขาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ*
S2 ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจต่อบัณฑิตในระดับสูง	*W2 บัณฑิตมีความรู้และทักษะทางภาษาต่างประเทศและการใช้เทคโนโลยีค่อนข้างต่ำ*
S3 เป็นสถาบันผลิตครูที่เป็นที่ยอมรับมายาวนาน	*W3 ศิษย์เก่าขาดความเข้มแข็งและมีส่วนร่วม*
S4 มีเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนที่เข้มแข็ง	*W4 บุคลากรขาดทักษะภาษาอังกฤษ*
S5 มีโครงการบริการวิชาการที่ให้บริการกับชุมชนจำนวนมาก	*W5 พนักงานสายสนับสนุนไม่เพียงพอ*
S6 หลักสูตรได้มาตรฐานตาม TQF	*W6 ทุน กยศ. ด้านสังคมศาสตร์ไม่เพียงพอขณะที่ด้านวิทยาศาสตร์มีทุนเหลือ*
S7 นักศึกษาและอาจารย์มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพชุมชน	*W7 นักศึกษาที่รับเข้าศึกษามีผลการเรียนเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ*
S8 ดำเนินโครงการพระราชดำริอย่างต่อเนื่อง	*W8 นักศึกษาส่วนใหญ่ขาดทักษะทางสังคม*
S9 บัณฑิตมีความสู้งาน มีคุณธรรม จริยธรรม	*W9 นักวิจัยยังมีศักยภาพไม่เพียงพอต่อการทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบระดับประเทศ*
S10 มีเครือข่ายศิษย์เก่าที่เป็นครู อาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษาระดับพื้นฐานจำนวนมาก	*W10 นักวิจัยมีจำนวนน้อยที่มีผลงานตีพิมพ์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ*
S11 นักศึกษาพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนในระดับมาก	*W11 สัดส่วนคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ต่ำกว่าเกณฑ์อุดมศึกษา*
S12 ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี	*W12 นักศึกษาที่เรียนในสายวิชาชีพครูมีความรู้ทางวิชาการยังไม่ดีมาก*
S13 มีนักวิจัยที่มีศักยภาพในการทำงานวิจัยในระดับพื้นที่	*W13 หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการภาคเอกชน*
S14 เป็นสมาชิกเครือข่าย Uninet	*W14 หลักสูตรตอบสนองยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัดมีน้อย*
	W15 อาจารย์ที่มีศักยภาพสวนใหญ่สังกัดในสาขาวิชาที่มีนักศึกษาน้อย

โอกาส (Opportunities)	*อุปสรรค (Threats)*
O1 แผนพัฒนาจังหวัดกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 กำหนดให้เป็นฐานการลงทุนภาคอุตสาหกรรมอาหารและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	*T1 อัตราการแข่งขันทางด้านการศึกษาที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นจากการเปิดอาเซียน ใน ปี 2558*
O2 ความต้องการครูที่มีศักยภาพในการสอนภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน	*T2 จำนวนเด็กในวัยเรียนระดับมัธยมศึกษามีแนวโน้มลดลงตามลำดับ*
O3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและราคาที่ถูกลงทำให้ทุกคนเข้าถึงเทคโนโลยีมากขึ้น	*T3 ค่านิยมและภาพลักษณ์เชิงลบของสังคมที่มีต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ*
O4 ความต้องการศึกษาในหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิตมีจำนวนมาก	*T4 การจัดสรรงบประมาณต่อหัวนักศึกษาต่ำกว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มเดิม*
O5 ภาวะเศรษฐกิจที่ภาคบริการมีการจ้างงานสูงและมีบทบาทในการสร้างมูลค่าเพิ่ม	*T5 การกำหนดให้ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาต้องผ่านการสอบใบประกอบวิชาชีพเฉพาะสาขาแห่งชาติเท่ากับ 100%*
O6 การรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน	*T6 วิกฤติความเสื่อมถอยทางคุณธรรม จริยธรรมเนื่องจากการรับรู้ข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่*
O7 ความต้องการบัณฑิตที่มีความสามารถทางการสื่อสารด้านภาษาจากการรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน	*T7 การเปิดเสรีทางการค้า ส่งผลให้มีแนวโน้มในการจัดตั้งวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยในและต่างประเทศ*
O8 กลุ่มเป้าหมายมากขึ้นจาการรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน	
O9 สังคมออนไลน์การสื่อสารไร้พรหมแดน	
O10 ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาเป็นโอกาสของผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น	
O11 นโยบายการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	
O12 จำนวนผู้สูงอายุคาดการณ์จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ในปี 2563	
O13 เป็นแหล่งที่มีศิลปวัฒนธรรมที่มีชื่อเสียง	
O14 จังหวัดเพชรบุรีและประจวบคีรีขันธ์เป็นที่ตั้งของโครงการพระราชดำริจำนวนมาก	

ลำดับต่อไปคือการนำประเด็นการวิเคราะห์ที่รวบรวมได้จากการทำ SWOT ทั้งหมดมาจัดอันดับความสำคัญ เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินสภาวะแวดล้อม โดยการนำโอกาส และข้อจำกัด ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกจุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรมาลงผัง โดยผังจะประกอบด้วยปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ตัดกันในลักษณะเป็น Graph นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis จะได้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร การเก็บข้อมูลและประมวลผลน้ำหนัก จะทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งขององค์การได้

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ต่อไป ดังรายละเอียดหน้า

3.5 การทบทวน/กำหนดอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยม คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และประเด็นชี้นำสังคม

3.5.1 การกำหนดอัตลักษณ์

อัตลักษณ์ (Identity) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษาที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

การกำหนดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย จึงควรเน้นที่การกำหนดภาพความสำเร็จในตัวผู้เรียน (อาจเป็นคุณลักษณะหรือสมรรถนะ) ในการกำหนดอัตลักษณ์ สถานศึกษาควรทำการวิเคราะห์ความเป็นมาของสถานศึกษา เจตนารมณ์ในการจัดตั้ง หรือบริบทของสถานศึกษา แล้วกำหนดอัตลักษณ์หรือคุณสมบัติเฉพาะที่ผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องมีก่อนสำเร็จการศึกษา ทั้งนี้ ควรมีการประชาพิจารณ์ให้เห็นพ้องร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งจะต้องมีกิจกรรมการส่งเสริมหรือพัฒนาที่เป็นรูปธรรม และ มีการประเมินหรือตรวจสอบอย่างเป็นระบบว่า ผู้เรียนหรือผู้สำเร็จการศึกษา ได้มีคุณสมบัติหรือผ่านเกณฑ์แล้วหรือไม่

ตัวอย่างอัตลักษณ์ของบัณฑิต เช่น

“อ่อนน้อมถ่อมตน”
“บัณฑิตนักปฏิบัติ”
“จิตสำนึกและมีพฤติกรรมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม”
“มีคุณธรรม เชี่ยวชาญปฏิบัติ สามารถเทคโนโลยี”

3.5.2 การกำหนดเอกลักษณ์

เอกลักษณ์ (Uniqueness) หมายถึง ความสำเร็จตามจุดเน้นและจุดเด่นที่สะท้อนให้เห็นเป็นลักษณะโดดเด่นเป็นหนึ่งของสถานศึกษา เมื่อพูดถึงเอกลักษณ์ของสถาบันการศึกษาหนึ่ง ๆ จะรู้ได้ทันทีว่าคือสถาบันใด

การกำหนดเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย จึงควรทำการวิเคราะห์ความเป็นมาของสถานศึกษา เจตนารมณ์ในการจัดตั้ง หรือบริบทของสถานศึกษา แล้วกำหนดเอกลักษณ์ที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์หรือบริบทดังกล่าวข้างต้น

ตัวอย่างเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เช่น

> *"เป็นเลิศด้านการวิจัย (Research University)"*
> *"เป็นสถาบันที่มีคุณธรรม เชี่ยวชาญความรู้ คู่การปฏิบัติ"*
> *"เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล"*
> *"อุทยานการศึกษาแห่งอาเซียน (Education Park of ASEAN)"*

3.5.3 การกำหนดค่านิยม (Core Value)

ความหมายของค่านิยม หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกัน ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ว่าพฤติกรรมใดควรทำและไม่ควรทำ เพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน

ความสำคัญของค่านิยม

1) พลังยึดเหนี่ยวคนในองค์กร

2) พลังร่วมสำหรับประเมินเลื่อนขั้น หรือสนับสนุนบุคลากร ตามเส้นทางความก้าวหน้า และระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ

3) พลังขับเคลื่อนเอกลักษณ์ที่นำไปสู่ภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ขององค์กร

4) พลังก่อรูปวัฒนธรรมและกระบวนทัศน์อันพึงประสงค์ขององค์กร

ลักษณะของค่านิยมที่ดี ต้องง่ายต่อการเข้าใจ จดจำ เร้าใจให้ปฏิบัติตาม มาจากความคิดของทุกคนในองค์กร ทันสมัย สอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน

วิธีการจัดทำค่านิยม

1) จัดประชุมผู้บริหารทุกระดับ

2) จัดวิทยากรมาบรรยายเพื่อสร้างความเข้าใจกับสมาชิก

3) ทำความเข้าใจกับหลักการวิเคราะห์องค์กร

4) จัดประชุมปฏิบัติการเพื่อระดมสมองในการกำหนดค่านิยม

องค์ประกอบที่สำคัญของค่านิยม เป็นถ้อยคำหรือข้อความที่โน้มน้าวบุคลากรให้อยากปฏิบัติหล่อหลอมจิตใจคนในองค์กรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรอยู่คู่องค์กรได้ยืนยาว เช่น ความสุข ความซื่อสัตย์ วินัยในตนเอง ความฉลาด เป็นต้น (Talbot,2003 :18)

ตัวอย่างค่านิยมขององค์กร

ค่านิยมองค์กร (Core values) มหาวิทยาลัยมหิดล

M = Mastery เป็นผู้ฉลาดรอบรู้

A = Altruism ไม่เห็นแก่ตัว ทำประโยชน์แก่ผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน

H = Harmony มีความเป็นเอกภาพ ประสานเป็นหนึ่งเดียว

I = Integrity มีความซื่อสัตย์ มั่นคงในคุณธรรม

D = Determination มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ มุมานะ

O = Originality มีความคิดริเริ่ม แปลกใหม่ ไม่เหมือนใคร

L = Leadership มีความเป็นผู้นำ

ค่านิยมบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) "SPIRIT"

S = Synergy *การผนึกพลังร่วม ทำงานเป็นทีมทั้งในบริษัทและกลุ่ม ปตท.เพื่อสร้างมูลค่าร่วมจากความรู้ ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทและกลุ่ม ปตท.*

P = Performance Excellence *มุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงาน เด็ดเดี่ยว ไม่ย่อท้อแม้มีอุปสรรค มุ่งมั่นในการดำเนินงาน สามารถดำเนินการ ป้องกัน/แก้ไขปัญหาอุปสรรค เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้*

I = Innovation *กล้าคิดริเริ่มผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองลูกค้าอย่างต่อเนื่อง*

R = Responsibilities for Society *วางแผนการทำงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในการกำหนดแผนงาน มีการวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ และการปฏิบัติของเราต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน และมีการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบดังกล่าวอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม*

3.5.4 การกำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์

คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ หมายถึง ลักษณะต่างๆ ที่พึงมีในตัวบัณฑิต อันเป็นผลจากการอบรม/พัฒนานิสิตผ่านโปรแกรมการศึกษาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรจนสำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิต

ตัวอย่างคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

1. *คนเก่ง คนดี และมีความสุขในการดำรงชีวิตอย่างมีอิสรภาพ*
2. *ดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างงานอาชีพอิสระ*
3. *ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต*
4. *ใช้ภูมิปัญญาให้การแก้ปัญหาของตน ครอบครัว ชมชนและสังคม*
5. *มีวิถีชีวิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น*
6. *เคารพกติกาสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย ดำรงความเป็นไทยด้วยวัฒนธรรมไทย*
7. *มีทักษะการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และคอมพิวเตอร์ในการศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อประสบการณ์ชีวิต*
8. *มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถบูรณาการองค์ความรู้เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ*
9. *เรียนรู้กระบวนการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์อย่างต่อเนื่องและเท่าทัน*

คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. *มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ*
2. *มีทักษะในการเรียนรู้ การคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ*
3. *มีทักษะทางภาษา สามารถในการติดต่อสื่อสาร และถ่ายทอดความรู้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 1 ภาษา*
4. *มีทักษะในการสืบค้นข้อมูล และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ใฝ่รู้ ศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิตรู้จักตนเอง*
5. *มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตนเองเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้*
6. *มีภาวะผู้นำ*
7. *มีคุณธรรม จริยธรรม*
8. *มีความรับผิดชอบต่อสังคม*

3.5.5 การกำหนดปรัชญา

ปรัชญา หมายถึง อุดมการณ์สูงสุดของแต่ละบุคคล หรือของแต่ละองค์กร ที่ยังไปไม่ถึง แต่เป็นสิ่งยึดเป็นหลักเอาไว้ สำหรับการดำเนินชีวิตและทำหน้าที่ประจำวันของตนอย่างดี อย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่แท้จริง

ตัวอย่างปรัชญา

ปรัชญา : มหาวิทยาลัยรามคำแหง
"ส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษา ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม"
ปรัชญา : มหาวิทยาลัยมหิดล
"ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ"
ปรัชญา : มหาวิทยาลัยแม่โจ้
"มุ่งมั่นพัฒนาบัณฑิตสู่ความเป็นผู้อุดมด้วยปัญญา อดทน สู้งาน เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อความเจริญรุ่งเรืองวัฒนาของสังคมไทยที่มีการเกษตรเป็นรากฐาน"
ปรัชญา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
"คุณธรรมนำความรู้ มุ่งสู่สากล"

3.5.6 การสร้างวิสัยทัศน์

ความหมายของคำว่าวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง วิสัยทัศน์จึงเป็นความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น โดยมีทิศทางอย่างชัดเจน (What we want to be.) (

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

1) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

2) ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)

3) ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ท้าท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

4) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1) มีมุมมองแห่งอนาคต (Future perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ

2) ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

3) มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive & Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย สาระต่าง ๆ จะช่วยกระตุ้น ท้าทายความสามารถและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน

4) ให้ความฝันและพลังดลใจ (Positive & Inspiring) ท้าท้าย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้า และสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือ มีเส้นทางที่ท้าท้ายความสามารถ

5) มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่า ในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้ จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

1) ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

2) ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

- รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจหน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
- วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน
- กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม
- นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญออกมาทีละด้าน ตามปกติมี 3 ด้านคือ ด้านงานที่ต้องพัฒนาต่อไป ด้านเวลา ว่าจะใช้เวลานานเท่าใดจึงบรรลุเป้าหมาย และด้านเกณฑ์ กำหนดความสำเร็จของงาน
- คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน
- ขัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลุกเร้า ท้าท้าย สร้างพลังดลใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

3) ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้ว จะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และเมื่อคณะกรรมการบริหารแล้ว ควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

4) ขั้นประเมินวิสัยทัศน์ การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่า วิสัยทัศน์นั้น มีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผน และโครงการว่ามีความก้าวหน้าที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง

“มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นองค์การเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีสมรรถนะสูง (High Organization) มุ่งผลิตบัณฑิตในอุดมคติไทยที่มีความรู้คู่คุณธรรม เพื่อสร้างสรรค์สังคมไทยพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยมหิดล

“มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก”

วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้

“เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ”

วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

3.5.7 การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ คือ ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กร ที่จะดำเนินการในระยะยาวหรือเป็นขอบเขตในการดำเนินงาน ขององค์กรหรือบริษัทก็ได้ ดังนั้น พันธกิจจะบ่งบอกว่าธุรกิจขององค์กรคืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น และบางครั้งอาจจะแสดง สิ่งที่องค์กรกำลังให้บริการแก่ลูกค้าอยู่ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ

ข้อความพันธกิจที่ดีต้องประกอบด้วย

1) ขอบเขตที่องค์กรจะทำ (Domain)

2) กลุ่มลูกค้าที่ต้องการจะให้บริการ (Customers)

3) ผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักขององค์กร (Products or Services)

4) สถานที่หรือพื้นที่ที่จะดำเนินการ (Location)

5) ข้อความจะต้องสื่อสารถึงพนักงานในปรัชญา (Philosophy) หรือแนวทางในการบริหารขององค์กร เพื่อพนักงานจะได้ดำเนินการได้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

ตัวอย่างพันธกิจ

พันธกิจ : *สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)*

1. *สร้างผู้นำที่มีปัญญาคู่คุณธรรมเพื่อพัฒนาประเทศ*
2. *สร้างองค์ความรู้ ศึกษาวิจัย ด้านการบริหารการพัฒนา*
3. *สร้างงานบริการวิชาการที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาประเทศ*
4. *สร้างเสริมค่านิยมและจิตสำนึกมุ่งมั่นพัฒนาประเทศ บนพื้นฐานความเข้มแข็งของศิลปวัฒนธรรมไทย*
5. *สร้างเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยให้คุณค่ากับการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของบุคลากร*
6. *สร้างประโยชน์ให้กับสังคมเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน*

โดยสรุปพันธกิจของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คือ การมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่มีภาวะผู้นำ พัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัย และให้บริการวิชาการ ด้านการบริหารการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรของประเทศมีศักยภาพเพียงพอในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

พันธกิจ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1. *สร้างเอกลักษณ์ด้านอาหารและการท่องเที่ยวให้ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ*
2. *ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมุ่งสู่สากล สร้างอัตลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิตและสังคม โดยคำนึงถึงหลักกระจายโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม*
3. *วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นและประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศโดยให้ความสำคัญกับการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาของพื้นที่และสนับสนุนเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง*
4. *ให้บริการวิชาการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีนวัตกรรมบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศชาติ*
5. *สืบสาน ส่งเสริมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่ชุมชนและสังคม*
6. *เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติเพื่อให้เกิดความตระหนักในคุณค่าของการอนุรักษ์และเผยแพร่สู่สากล*
7. *พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขั้นสูง (Advance Execution Premium) โดยมีคณะกรรมการหรือสำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไกดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*

3.5.8 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) คือ การกำหนดประเด็นสำคัญตามผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และดำเนินการพัฒนาสถาบันให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือ (Teay,2012) เหตุการณ์ในอนาคต หรือแนวโน้มที่มีผลกระทบสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษา หรือโปรแกรม และการตัดสินใจว่าสถาบันอุดมศึกษาหรือโปรแกรมใด ใช้กลยุทธ์ใดและดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถาบัน เช่น การรวมกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา การเปิดโปรแกรมนานาชาติ เป็นต้น ประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นเส้นทางสู่วิสัยทัศน์ของสถาบัน

การเขียนประเด็นยุทธศาสตร์

1. เขียนเป็นข้อความสั้น กะทัดรัดได้ใจความ ให้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติ
2. เขียนให้เชื่อมโยงไปสู่วิสัยทัศน์
3. เขียนให้ครอบคลุมพันธกิจ จุดเน้น และแนวทางการขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความสำเร็จหรือวิสัยทัศน์

ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีมาตรฐานและคุณภาพตามความต้องการของประเทศ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นเลิศด้านการวิจัยและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบูรณาการองค์ความรู้ที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของประเทศ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การดำรงศิลปวัฒนธรรม และรักษาระบบนิเวศของทรัพยากรธรรมชาติ
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้มีศักยภาพพร้อมทำงานในประชาคมอาเซียน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: วิจัยและบริการวิชาการเพื่อมุ่งเป็นแหล่งความรู้ที่เป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: สืบสานศิลปวัฒนธรรมทวารวดีและเกื้อกูลสิ่งแวดล้อม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ยุทธศาสตร์ที่ 1. สร้างความโดดเด่นด้านอาหารและการท่องเที่ยว
ยุทธศาสตร์ที่ 2. ยกระดับคุณภาพบัณฑิต
ยุทธศาสตร์ที่ 3. เพิ่มศักยภาพการวิจัยและงานสร้างสรรค์
ยุทธศาสตร์ที่ 4. เร่งรัดและยกระดับการให้บริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น
ยุทธศาสตร์ที่ 5. สร้างความเป็นสากล
ยุทธศาสตร์ที่ 6. ปรับปรุงระบบบริหารจัดการสู่องค์กรเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูง

3.5.9 ประเด็นชี้นำสังคม

ในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาเลือกประเด็นชี้นำสังคม 2 ประเด็น จากประเด็นชี้นำหรือแก้ปัญหาสังคมในด้านต่างๆ อาทิ การส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ความรักชาติ บำรุงศาสนาและเทิดทูนพระมหากษัตริย์ สุขภาพ ค่านิยม จิตสาธารณะ ความคิดสร้างสรรค์ ผู้ด้อยโอกาสและผู้สูงอายุ นโยบายรัฐบาล เศรษฐกิจ การพร้อมรับการเป็นสมาชิกสังคมอาเซียน พลังงาน สิ่งแวดล้อม อุบัติภัย สิ่งเสพติด ความฟุ่มเฟือย การแก้ปัญหาความขัดแย้ง สร้างสังคมสันติสุขและความปรองดอง ตลอดจนการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ให้เป็นสถาบันพอเพียงแบบอย่าง เป็นต้น

การเขียนประเด็นชี้นำทางสังคม

1. เลือกประเด็นทางสังคมที่มีผลกระทบต่อสังคมสูง
2. ประเด็นสังคมเกี่ยวข้องกับสถาบันตามบทบาทหน้าที่
3. ประเด็นสังคมอยู่ในวิสัยที่ทำได้

ตัวอย่างประเด็นชี้นำสังคม

ประเด็นการชี้นำสังคม : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ประเด็นภายใน
1. *ความคิดสร้างสรรค์*
2. *การเสริมสร้างสุขภาพของบุคลากรและนักศึกษาครู*
3. *ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ*
4. *การสร้างเสริมสุขภาพของนักเรียน นักศึกษา และบุคลากร*
5. *ยาเสพติด*
6. *ความสะอาด*
7. *ความพร้อมรับการเป็นสมาชิกสังคมอาเซียน*

ประเด็นภายนอก
1. *การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*
2. *การเสริมสร้างสุขภาพแก่ชุมชน*
3. *การส่งเสริมแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงให้ชุมชนและความคิดสร้างสรรค์ในงานช่างเมืองเพชรบุรี*
4. *สุขภาพ*

ประเด็นการชี้นำป้องกันหรือแก้ปัญหาสังคม : วิทยาลัยเชียงราย
(ประเด็นที่เป็นจุดเน้นในการเสริมสร้างและพัฒนาท้องถิ่น โดยผ่านกลไกการวิจัยและหรือการให้บริการวิชาการแก่สังคม)
ประเด็นที่ 1 ด้านสุขภาพ
ประเด็นที่ 2 ด้านสิ่งแวดล้อม หรือ เทคโนโลยี

3.5.10 การกำหนดเป้าประสงค์

เป้าประสงค์ คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ การกำหนดอาจช่วงเวลาที่ต่างกัน 5 ปี 3 ปี หรือ 10 ปี แล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว (Long term objective) อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (Target)

วิธีการกำหนดหรือเลือกเป้าหมายขององค์กร

การคัดเลือกหรือกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น มักจะทำโดยการประชุมพิจารณากันในคณะกรรมการวางแผน ซึ่งส่วนมากมักจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยทางกลยุทธ์ทั้งหลาย ที่จะมีผลกระทบเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการพิจารณาเป้าประสงค์ระยะยาว

2) พิจารณาลึกลงไปในแต่ละปัจจัยทางกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นชัดว่าปัจจัยกลยุทธ์อันใดที่จะสามารถส่งผลกระทบหรือสงผลต่อองค์กร ให้สามารถเคลื่อนตัวเข้าไปสู่จุดมุ่งหมายและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

3) พิจารณาคัดเลือกและมีมติเห็นชอบร่วมกันเกี่ยวกับเป้าประสงค์ระยะยาวที่ต้องกำหนดขึ้น ทั้งนี้วีการอาจกระทำโดยการเขียนลงไปในแบบฟอร์ม ซึ่งอาจมีข้อความว่า “เพื่อให้ได้ผล (หรือบรรลุผล) ในผลสำเร็จ ภายในปี พ.ศ. ....”

คุณลักษณะของเป้าหมายระยะยาวที่ดี

1) ต้องสามารถวัดได้หรือตรวจนับได้ ความหมายก็คือ เป้าประสงค์จะต้องเป็นสิ่งที่เมื่อมีการปฏิบัติหรือทำไปแล้ว ท่านหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถวัดหรือตรวจสอบได้

2) พิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้สำเร็จผลได้ ทั้งนี้ก็คือ การต้องพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เป้าประสงค์กลายเป็นสิ่งที่สุดเอื้อมหรือเป็นไปไม่ได้นั่นเอง การพิจารณาจึงต้องดูให้เห็นชัดว่า ความพยายามหรือการทุ่มเทที่สำคัญมีอะไรบ้าง

3) ต้องมีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้ ความจำเป็นในข้อนี้ก็เพราะ สาเหตุสืบเนื่องจากเหตุผลที่ว่า ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้นมีปัจจัยหลายประการที่มีความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

4) ต้องให้สอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่น ๆ นั่นคือ การพิจารณาว่า เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นจะมีส่วนช่วยนำให้ท่านเข้าไปสู่ฐานะที่ตั้ง ตามที่ได้มีการระบุหรือกำหนดเอาไว้ในขณะกำหนดจุดมุ่งหาย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้แล้วหรือเปล่า

หลักในการกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดเป้าประสงค์ในด้านการจัดการศึกษาควรยึดหลัก ดังนี้

1) ระบุเวลาที่ต้องการใช้อย่างชัดเจน

2) ไม่ควรมีจำนวนมาก/มีความเป็นไปได้

3) กำหนดเป้าหมายแต่ละเรื่องต้องชัดเจน

ตัวอย่างเป้าประสงค์

เป้าประสงค์ที่ 1 ก้าวสู่ความเป็นเลิศด้านอาหารและการท่องเที่ยว

มุ่งสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านอาหารและการท่องเที่ยวเป็นฐานการในการจัดการเรียนการสอนเพื่อยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้ได้รับการยอมรับและพร้อมทำงานในระดับสากลและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์จากการเกษตรในพื้นที่

เป้าประสงค์ที่ 2 ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ "พร้อมทำงาน"

เปิดโอกาสทางการศึกษา พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน ให้นักศึกษามีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ และพัฒนาการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง และปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสอดคล้องกับอัตลักษณ์มหาวิทยาลัย คือ "ซื่อสัตย์ มีวินัย ใฝ่รู้"

เป้าประสงค์ที่ 3 ผลิตผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่

มุ่งเน้นสร้างผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์และจัดการความรู้ที่มีผลกระทบสูงในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาเชิงพื้นที่ตอบโจทย์และสนองตอบความต้องการของสังคมและชุมชน โดยสร้างเครือข่ายร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชนตลอดจนผลิตนักวิจัยที่มีขีดความสามารถในการวิจัย งานสร้างสรรค์ และพัฒนาเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสังคมและชุมชน

เป้าประสงค์ที่ 4 ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยรับผิดชอบต่อสังคม

มุ่งสร้างความเข้มแข็งมั่นคงให้ชุมชนท้องถิ่น ผ่านกระบวนการเรียนการสอนการวิจัย บริการวิชาการ การสืบสานโครงการพระราชดำริ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตอบสนองความต้องการของสังคมและชุมชนเป็นที่พึ่งด้านการเรียนรู้และเป็นคลังปัญญาของท้องถิ่น

เป้าประสงค์ที่ 5 พัฒนาเพื่อก้าวเข้าสู่ความเป็นสากล

พัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นสากลในทุกมิติและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

เป้าประสงค์ที่ 6 พัฒนาคุณภาพการบริหารสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง

พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในทุกมิติให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยนำหลักธรรมาภิบาล และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) มาเป็นเครื่องมือในการบริหาร

3.5.11 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

กลยุทธ์ คือ แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ คือ วิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ หรือกลยุทธ์ คือ แนวทางในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือบางท่านอาจจะบอกกลยุทธ์ประกอบด้วยคำถามที่สำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด 2) เราต้องการไปถึงจุดใด 3) เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไรคือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์)

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์การ ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์การ กล่าวได้ว่า ประสิทธิผลของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

(1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก คือ กลยุทธ์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

(2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นอกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาส

การศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

(3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ กลยุทธ์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

(4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทยจุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงรับ คือ กลยุทธ์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และกลยุทธ์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น

(5) ขั้นตอนการวิเคาะห์ TOWS Matrix

ขั้นที่ 1 : พิมพ์ตาราง SWOT Worksheet และนำมาประชุมระดมสมองร่วมกันเพื่อปฏิบัติการวิเคราะห์ TOWS/SWOT ทำการบันทึกผลการวิจัยและข้อมูลที่คัดสรรค์แ

ล้วในตาราง SWOT Analysis ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจในปัจจัยจุดแข็ง จุดอ่อน ของคุณ และรวมทั้งระบุโอกาส และภัยคุกคามที่ควรจะดู

ขั้นที่ 2 : พิมพ์ตาราง TOWS Analysis (ตัวอย่างด้านล่าง) และสำเนาข้อมูลสรุปสำคัญจาก SWOT ให้เป็นเขตพื้นที่ตาราง

ขั้นที่ 3 : การรวมกันของแต่ละปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นวิธีการที่คุณสามารถใช้ในการสร้างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ทีดี

- จุดแข็งและโอกาส (SO) มีวิธีที่สามารถใช้จุดแข็งเพื่อสร้างโอกาสเหล่านี้หรือไม่?
- จุดแข็งและอุปสรรค (ST) มีวิธีที่สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นจริงได้หรือไม่?
- จุดอ่อนและโอกาส (WO) มีวิธีที่ใช้โอกาสที่จะเอาชนะจุดอ่อนหรือไม่?
- จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) มีวิธีที่สามารถลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามหรือไม่?

ขั้นที่ 4 : การประเมินตัวเลือกที่ได้สร้างขึ้นและระบุคนที่ให้ประโยชน์สูงสุดและดีที่สุดให้บรรลุภาระกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มตัวเลือกกลยุทธ์อื่นๆ ที่กำลังพิจารณา

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่ค่อนข้างง่ายในการใช้งาน สำหรับการสร้างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยการใช้นั้นสามารถเลือกจากช่องทางที่ได้เปรียบและช่องทางที่จะลดความอ่อนแอหรือภัยคุกคามจากภายนอก ด้วยการวางแผนกลยุทธ์เชิงป้องกัน ซึ่งเครื่องมือที่เรานำเสนอในวันนี้จะมีประโยชน์อย่างมาก ถ้าให้เวลาศึกษามันอย่างจริงจังและคัดสรรข้อมูลที่จะนำมาใช้ได้อย่างถูกต้อง และเชื่อถือได้ รวมทั้งนำข้อมูลที่วิเคราะห์ทั้งหมดไปปฏิบัติจริงเพื่อหาความเบี่ยงเบนและวิเคราะห์ผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ นำข้อมูลมาปรับปรุงทุกๆ ช่วงเวลาที่สถานการณ์มีเปลี่ยนแปลงและอาจจะมีผลกระทบต่อบริษัท

TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) 1. 2. 3	จุดอ่อน (W) 1. 2. 3
โอกาส (O) 1. 2. 3	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค 1. 2. 3	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ TOWS

	โอกาส (Opportunities)	**อุปสรรค (Threats)**
TOWS Matrix ***แผนกลยุทธ์ ปี 2558 – 2562***	O1 แผนพัฒนาจังหวัดกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 กำหนดให้เป็นฐานการลงทุนภาคอุตสาหกรรมอาหารและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ O2 ความต้องการครูที่มีศักยภาพในการสอนภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน O3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและราคาที่ถูกลงทำให้ทุกคนเข้าถึงเทคโนโลยีมากขึ้น O4 ความต้องการศึกษาในหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิตมีจำนวนมาก O5 ภาวะเศรษฐกิจที่ภาคบริการมีการจ้างงานสูงและมีบทบาทในการสร้างมูลค่าเพิ่ม O6 การรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน O6 ความต้องการบัณฑิตที่มีความสามารถทางการสื่อสารด้านภาษาจากการรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน O7 กลุ่มเป้าหมายมากขึ้นจากการรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน O8 สังคมออนไลน์การสื่อสารไร้พรหมแดน O9 ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาเป็นโอกาสของผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น O10 นโยบายการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต O11 จำนวนผู้สูงอายุคาดการณ์จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ในปี 2563 O12 เป็นแหล่งที่มีศิลปวัฒนธรรมที่มีชื่อเสียง O13 จังหวัดเพชรบุรีและประจวบคีรีขันธ์เป็นที่ตั้งของโครงการพระราชดำริจำนวนมาก	T1 อัตราการแข่งขันทางด้านการศึกษาที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นจากการเปิดอาเซียนใน ปี 2558 T2 จำนวนเด็กในวัยเรียนระดับมัธยมศึกษามีแนวโน้มลดลงตามลำดับ T3 ค่านิยมและภาพลักษณ์เชิงลบของสังคมที่มีต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ T4 การจัดสรรงบประมาณต่อหัวนักศึกษาต่ำกว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มเดิม T4 การกำหนดให้ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาต้องผ่านการสอบใบประกอบวิชาชีพเฉพาะสาขาแห่งชาติเท่ากับ 100% T5 วิกฤติความเสื่อมถอยทางคุณธรรม จริยธรรม เนื่องจากการรับรู้ข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ T6 การเปิดเสรีทางการค้า ส่งผลให้มีแนวโน้มในการจัดตั้งวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยในและต่างประเทศ
จุดแข็ง (Strengths)	**กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)**	**กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)**
S1 มีการกำหนดทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ชัดเจน S2 ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจต่อบัณฑิตในระดับสูง S3 เป็นสถาบันผลิตครูที่เป็นที่ยอมรับมายาวนาน S4 มีเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนที่เข้มแข็ง S5 มีโครงการบริการวิชาการที่ให้บริการกับชุมชนจำนวนมาก S6 หลักสูตรได้มาตรฐานตาม TQF S7 นักศึกษาและอาจารย์มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพชุมชน S8 ดำเนินโครงการพระราชดำริอย่างต่อเนื่อง S9 บัณฑิตมีความสู้งาน มีคุณธรรม จริยธรรม S10 มีเครือข่ายศิษย์เก่าที่เป็นครู อาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษาระดับพื้นฐานจำนวนมาก S11 นักศึกษาพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนในระดับมาก S12 ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี S13 มีนักวิจัยที่มีศักยภาพในการทำงานวิจัยในระดับพื้นที่ S14 เป็นสมาชิกเครือข่าย Uninet	1. ยกระดับคุณภาพหลักสูตรให้ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ 2. ปฏิรูปและพัฒนาครูให้มีมาตรฐาน 3. สนับสนุนการผลิตผลงานวิจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นสูง 4. สนับสนุนการทำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น 5. อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมชุมชน 6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ 7. พัฒนาหลักสูตรและคุณภาพสาขาวิชาที่เป็นจุดเน้น (เอกลักษณ์) ของมหาวิทยาลัยให้ได้รับในระดับสากล 8. รักษาคุณภาพการให้บริการตามเกณฑ์มาตรฐาน 9. พัฒนาระบบ ICT ให้เป็น E-University ที่สมบูรณ์	1. พัฒนาสมรรถนะอาจารย์ให้มีความแข็งแกร่งทางวิชาการ 2. ปรับปรุงระบบการให้บริการวิชาการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. สร้างคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนผ่านกระบวนการเรียนการสอน 4. ยกระดับภูมิปัญญาไทยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขีดความสามารถในการแข่งขัน 5. พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับอาชีพของชุมชน 6. สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสู่การพัฒนาชุมชน 7. พัฒนาระบบคลังปัญญาท้องถิ่น 8. พัฒนาระบบ ICT ให้เป็น E-University
จุดอ่อน (Weaknesses)	**กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)**	**กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)**
W1 บัณฑิตที่ได้งานทำตรงสาขาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ W2 บัณฑิตมีความรู้และทักษะทางภาษาต่างประเทศและการใช้เทคโนโลยีค่อนข้างต่ำ W3 ศิษย์เก่าขาดความเข้มแข็งและมีส่วนร่วม W4 บุคลากรขาดทักษะภาษาอังกฤษ W5 พนักงานสายสนับสนุนไม่เพียงพอ W6 ทุน กยศ. ด้านสังคมศาสตร์ไม่เพียงพอขณะที่ด้านวิทยาศาสตร์มีทุนเหลือ W7 นักศึกษาที่รับเข้าศึกษามีผลการเรียนเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ W8 นักศึกษาส่วนใหญ่ขาดทักษะทางสังคม W8 นักวิจัยยังมีศักยภาพไม่เพียงพอต่อการทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบระดับประเทศ W10 นักวิจัยมีจำนวนน้อยที่มีผลงานตีพิมพ์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ W11 สัดส่วนคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ต่ำกว่าเกณฑ์อุดมศึกษา W12 นักศึกษาที่เรียนในสายวิชาชีพครูมีความรู้ทางวิชาการยังไม่ดีมาก W13 หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการภาคเอกชน W14 หลักสูตรตอบสนองยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัดมีน้อย W15 อาจารย์ที่มีศักยภาพสวนใหญ่สังกัดในสาขาวิชาที่มีนักศึกษาน้อย	1. ปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 2. พัฒนาสมรรถนะบัณฑิตให้พร้อมทำงาน 3. สนับสนุนระบบการบริหารการวิจัยให้ได้มาตรฐาน 4. พัฒนาระบบบ่มเพาะนักวิจัยรุ่นใหม่ 5. สนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติ 6. ปรับปรุงกระบวนการนำมหาวิทยาลัยสู่สากล 7. เพิ่มจำนวนอาจารย์และนักศึกษาชาวต่างประเทศ	1. ปรับปรุงระบบการรับนักศึกษาเพื่อเปิดโอกาสการเรียนรู้ตามศักยภาพผู้เรียน 2. เพิ่มสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยและสอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ 3. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 4. ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการด้วยระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 5. ยกระดับสมรรถนะบุคลากรและส่งเสริมการจัดการความรู้สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ 6. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสภาพแวดล้อมให้เป็น Green and Clean University

เทคนิคการเขียนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การเขียนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มักใช้คำกริยา นามธรรม และต้องแสดงทิศทางของยุทธศาสต์และกลยุทธ์ ดังนี้

1) คำกริยาที่ใช้เขียนยุทธศาสตร์ (ของรัฐบาลและของกระทรวง) ใช้คำกริยา นามธรรม และต้องแสดงทิศทางของยุทธศาสตร์หรือนโยบาย เช่น

- "ขยาย/เพิ่ม/พัฒนา"เพื่อการรุก
- "ปรับปรุง" เพื่อการแก้ไขส่วนด้อย
- "คงสภาพ" เพื่อเป็นการประคองตัว
- "ตัดทอน" เพื่อการยุติส่วนที่ควรเรียก

2) คำกริยาที่ใช้เขียนกลยุทธ์ ใช้คำกริยากึ่งรูปธรรม และต้องแสดงแนวทางเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ เช่น

- "ส่งเสริม" หรือ "สนับสนุน" เพื่อขยายกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ในสังคม
- "เสริมสร้าง" หรือ "สร้างเสริม" เพื่อปรับปรุงองค์กรเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต "รักษาความเชี่ยวชาญ" หรือ "รักษาสถานภาพ" เพื่อคงสภาพขององค์กรในยามวิกฤติ และ "ทบทวน" เพื่อพิจารณาตัดทอนงานที่ควรยกเลิก หรือถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่น เป็นต้น

3) คำกริยาที่ใช้เขียนกิจกรรมหลักนำส่งผลผลิต ต้องแสดงวิธีการหลักที่เป็นรูปธรรมให้กับแนวทางที่กำหนดในระดับกลยุทธ์ เช่น

- เผยแพร่สารสนเทศให้แก่ผู้รับบริการ (เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน........)
- ก่อสร้างศูนย์บริการในระดับชุมชน (เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน......)
- จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่เครือข่าย (เพื่อสนับสนุนเครือข่ายให้เป็นแกนนำในการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในชุมชน)
- ฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ (เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการให้บริการ)
- จัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ (เพื่อสร้างเสริมขีดความสามารถในการวางแผนและประเมินผล
- กำหนดมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

4) ข้อผิดพลาดที่พบเสมอในการเขียนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิตกิจกรรม

- เขียนยุทธศาสตร์หรือนโยบายด้วยคำกริยาในระดับกลยุทธ์หรือคำกริยาในระดับกิจกรรม เช่น ยุทธศาสตร์ส่งเสริมศักยภาพบุคลากรของผู้ให้บริการ (ซึ่งไม่ได้บอกว่าสังคมไทยจะได้ผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างไร) ยุทธศาสตร์ให้ความรู้เจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ยุทธศาสตร์จัดทำระบบสารสนเทศ (ซึ่งไม่ได้บอกว่าประชาชนจะได้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างไร) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และยึดติดกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ

- เขียนกลยุทธ์หรือแนวทางตอบสนองยุทธศาสตร์ด้วยคำกริยาในระดับกิจกรรม เช่น กลยุทธ์ก่อสร้างอาคาร (ซึ่งบอกว่าจะผลิตอะไร แต่ไม่ได้บอกว่ากลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กลยุทธ์จัดซื้อครุภัณฑ์ (ซึ่งบอกว่าจะซื้ออะไร แต่ไม่ได้บอกว่าถ้านำครุภัณฑ์มาใช้แล้ว กลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กลยุทธ์ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ (ซึ่งบอกว่าจะฝึกอบรมใคร แต่ไม่ได้บอกว่าถ้าฝึกอบรมแล้ว กลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารเคยชินกับการทำงานในสถานภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติและขาดความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์และผลผลิต

- เขียนกิจกรรมหลักนำส่งผลผลิตด้วยคำกริยาที่แสดงขั้นตอนการจัดทำกิจกรรมแทนที่จะแสดงกิจกรรมหลัก เช่น ออกแบบอาคาร (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมก่อสร้างอาคาร) ประกวดราคา (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมจัดซื้อครุภัณฑ์) สรรหาวิทยากรฝึกอบรม (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมฝึกอบรม) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และเข้าใจว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) กับการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นเรื่องเดียวกัน

ตัวอย่างกลยุทธ์

กลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1. เพิ่มศักยภาพการวิจัยด้านอาหารและการท่องเที่ยวและบูรณาการกับการเรียนการสอน
2. เพิ่มหลักสูตรในกลุ่มสาขาวิชาอาหารและการท่องเที่ยว
3. ปรับปรุงระบบการรับและรักษานักศึกษาให้อยู่ในระบบจนสำเร็จการศึกษา
4. สร้างชื่อเสียงให้ได้รับการยอมรับระดับชาติและนานาชาติด้านอาหารและการท่องเที่ยว
5. ยกระดับคุณภาพและพัฒนาหลักสูตรใหม่ให้ได้รับการยอมรับการรับรองมาตรฐาน TQF
6. ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนโดยเน้นเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)
7. พัฒนาสมรรถนะอาจารย์ให้มีความแข็งแกร่งทางวิชาการที่สอดรับกับกระบวนการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ฯลฯ

กลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

1. พัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐานมีคุณภาพเป็นตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติเพื่อผลิตบัณฑิตให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชน สังคม และท้องถิ่น โดยให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
2. ผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์และคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์
3. สนับสนุนให้ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ และผู้มีความสามารถพิเศษ ได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษา
4. พัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับเอกลักษณ์ ของมหาวิทยาลัย
5. พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรทางการศึกษา ที่ได้รับการรับรองจากองค์กรวิชาชีพ สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และนโยบายการผลิตครูของประเทศ
6. พัฒนาระบบและกลไกที่เอื้อนต่อการผลิตบัณฑิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพครู
7. วิจัย พัฒนาและเผยแพร่รูปแบบการผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษา

ฯลฯ

3.5.12 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map)

ความหมาย แผนที่ยุทธศาสตร์คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ของสถาบันหรือหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุผล นั่นก็คือเหตุผล (Case and effect) ในมิติต่างๆ Balance Scorecard ประกอบด้วยผลลัพธ์ (Outcome) การเงิน (Financial perspective) ลูกค้า (Customer perspective) กระบวนการภายใน (Internal perspective)

1) หลักการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

(1) หลักความสัมพันธ์ของขั้นตอนจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ เริ่มจากพันธ์กิจขององค์กร (Mission-why we exist) ค่านิยม (Values-What’s important to us) วิสัยทัศน์ (Vision-Our game plan) แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map-Translate the strategy) ตารางสมดุล (Balance scorecard-Measure and Focus) เป้าหมายและโครงการริเริ่มใหม่ (Targets and Need to do) ผลลัพธ์ทางกลยุทธ์ (Strategies outcomes) คือ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (Satisfied stakeholders) ความดีใจของลูกค้า (Delighted customers) กระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficient and Effective process) และบุคลากรที่มีแรงจูงใจและการเตรียมการที่ดี (Motivated and prepared workforce)

(2) ในหลักปฏิบัติจะเริ่มจากวิสัยทัศน์ นำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์

2) องค์ประกอบแผนยุทธศาสตร์

องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ตามหลักของ Balance scorecard ในทางธุรกิจและระบบราชการไทย แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังตาราง Balance scorecard

ระบบธุรกิจ	ระบบราชการไทย
1. มุมมองด้านการเงิน	1. ประสิทธิผลตามพันธกิจ
2. มุมมองด้านลูกค้า	2. มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	3. มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
4. มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา	4. มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร

สรุปในระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย จึงควรใช้กระบวนการ Balance scorecard ใน 4 มุมมองตามระบบราชการไทย

3) ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

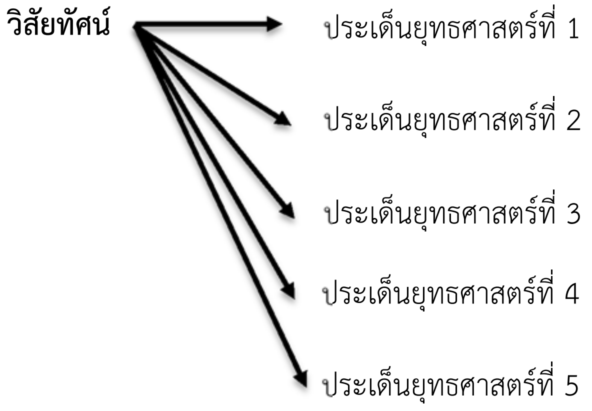
(1) ขั้นยืนยันวิสัยทัศน์ของสถาบันหรือหน่วยงานในอนาคต

ตัวอย่างการยืนยันวิสัยทัศน์

"วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยพยาบาลราชบุรี เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ ผลิตพยาบาลคุณภาพที่ให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์เพื่อสุขภาวะชุมชน และพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน"

(2) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ประเด็นหลักนำไปสู่วิสัยทัศน์ คือประเด็นสำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ ดังนั้น ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จึงได้จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ให้ได้องค์ประกอบหลักๆ ในวิสัยทัศน์



ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

"เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ ผลิตพยาบาลคุณภาพที่ให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ เพื่อสุขภาวะชุมชน และพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข"

ประเด็นยุทธศาสตร์

การผลิตบัณฑิตพยาบาล และพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข

(3) กำหนดเป้าประสงค์

เป้าประสงค์ คือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อชี้บ่งว่าประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดสำเร็จผล

เป้าประสงค์ → ประเด็นคำถามที่ 1 (ผลลัพธ์ที่สำคัญ)

→ ประเด็นคำถามที่ 2 (คุณภาพการให้บริการ)

→ ประเด็นคำถามที่ 3 (ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน)

→ ประเด็นคำถามที่ 4 (การพัฒนาสถาบันด้านใด)

วิสัยทัศน์

"เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ ผลิตพยาบาลคุณภาพที่ให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ เพื่อสุขภาวะชุมชน และพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข"

ประเด็นยุทธศาสตร์

การผลิตบัณฑิตพยาบาล และพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข

เป้าประสงค์

บัณฑิตมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสามารถให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์

(4) กำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ มาสู่กลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินงานของสถาบัน หรือหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการใหม่ๆ หรือท้าทายเพื่อเอาชนะคู่แข่งซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ต่างๆ

วิสัยทัศน์

"เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ ผลิตพยาบาลคุณภาพที่ให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ เพื่อสุขภาวะชุมชน และพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข"

ประเด็นยุทธศาสตร์

การผลิตบัณฑิตพยาบาล และพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข

เป้าประสงค์

บัณฑิตมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสามารถให้บริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์

กลยุทธ์

พัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการด้วยหัวใจความเป็น

4) เทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(1) จัดวางประเด็นยุทธศาสตร์ลงในกรอบตาราง Balance Scorecard ใน 4 มิติของระบบราชการไทย คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านพัฒนาองค์กร

(2) แผนที่ยุทธศาสตร์จะใช้เส้นเชื่อมโยงเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นต่างๆ ในลักษณะเหตุและผล โดยเป้าประสงค์จะอยู่ปลายลูกศร คือเป็นผลการดำเนินงาน

(3) รูปแบบการเขียนตามแบบฟอร์ม

ตารางสรุปความสัมพันธ์ของประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบัน และหน่วยงาน

วิสัยทัศน์ของสถาบัน	ประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบัน
วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

ประสิทธิผลตามพันธกิจ

....

....

....

คุณภาพการให้บริการ

....

....

....

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

....

....

....

การบริหารจัดการ

....

....

....

ตัวอย่างการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ Futon County School System Strategy Map และวิทยาลัยพยาบาลพระบรมราชชนนี ราชบุรี

แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ คือ การยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยแนวทางการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ 3 ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	มิติ			
	ประสิทธิผลตามพันธกิจ	คุณภาพการให้บริการ	ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	การพัฒนาองค์กร
1.การผลิตบัณฑิต	ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม	ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต	- หลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่ทันสมัย - ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้	- อาจารย์เป็นผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ - สมรรถนะของบุคลากรสอดคล้องกับกลยุทธ์ - Infrastructure
2.การวิจัย	ผลงานวิจัยและวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ	ผลงานวิจัยและวิชาการได้รับการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ	- หลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่ทันสมัย - ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้	- อาจารย์เป็นผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ - สมรรถนะของบุคลากรสอดคล้องกับกลยุทธ์ - Infrastructure
3.การให้บริการวิชาการแก่สังคม	ผลงานการให้บริการวิชาการตรงตามความต้องการของสังคม	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	- ระบบและกลไก/เครือข่ายเชื่อมโยง - การประชาสัมพันธ์ข้อมูล	- Infrastructure

สำหรับตัวอย่างการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ ปรากฏตามแบบฟอร์ม ดังนี้

วิสัยทัศน์ : คณะ ก. เป็นหน่วยงานทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ

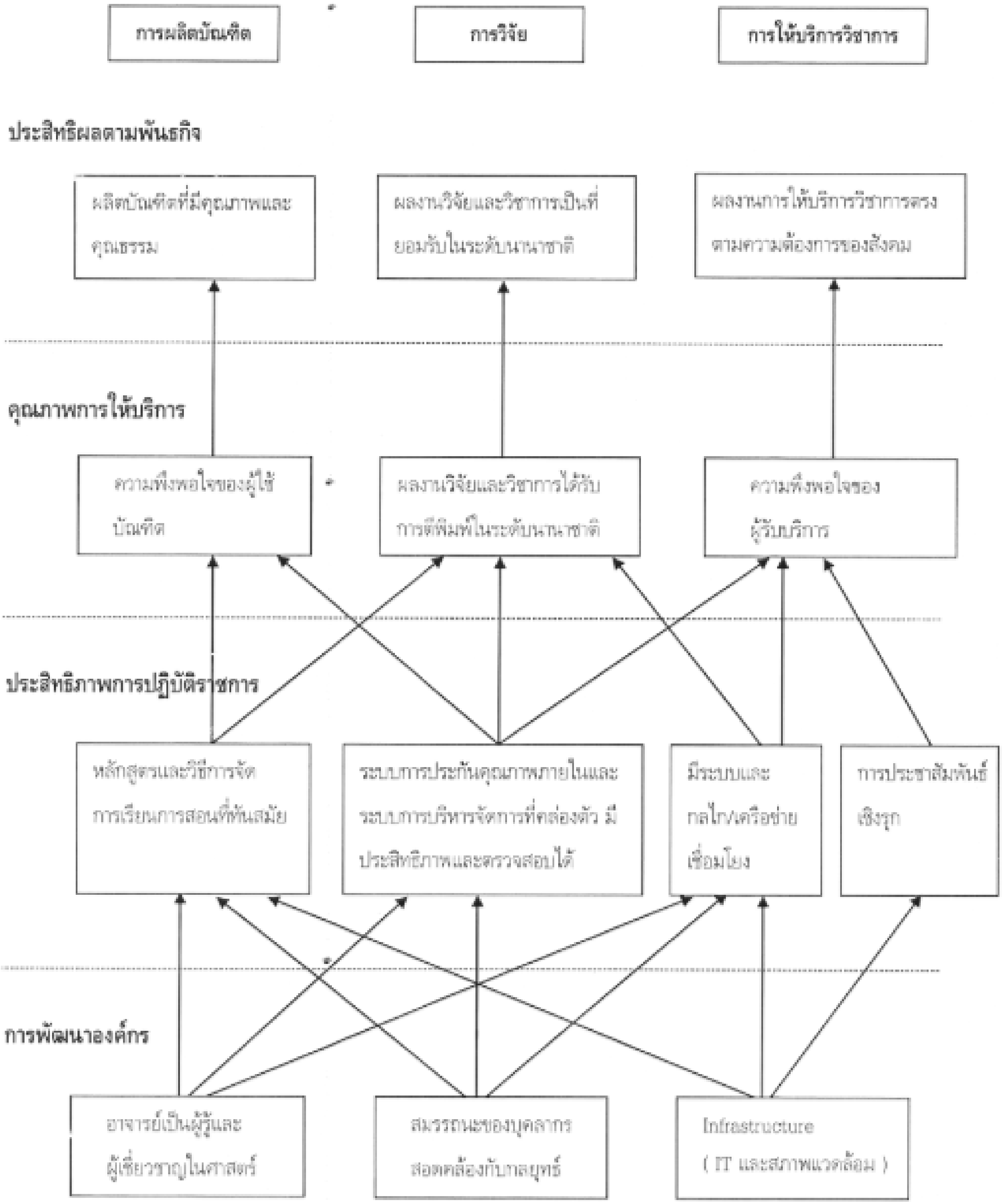
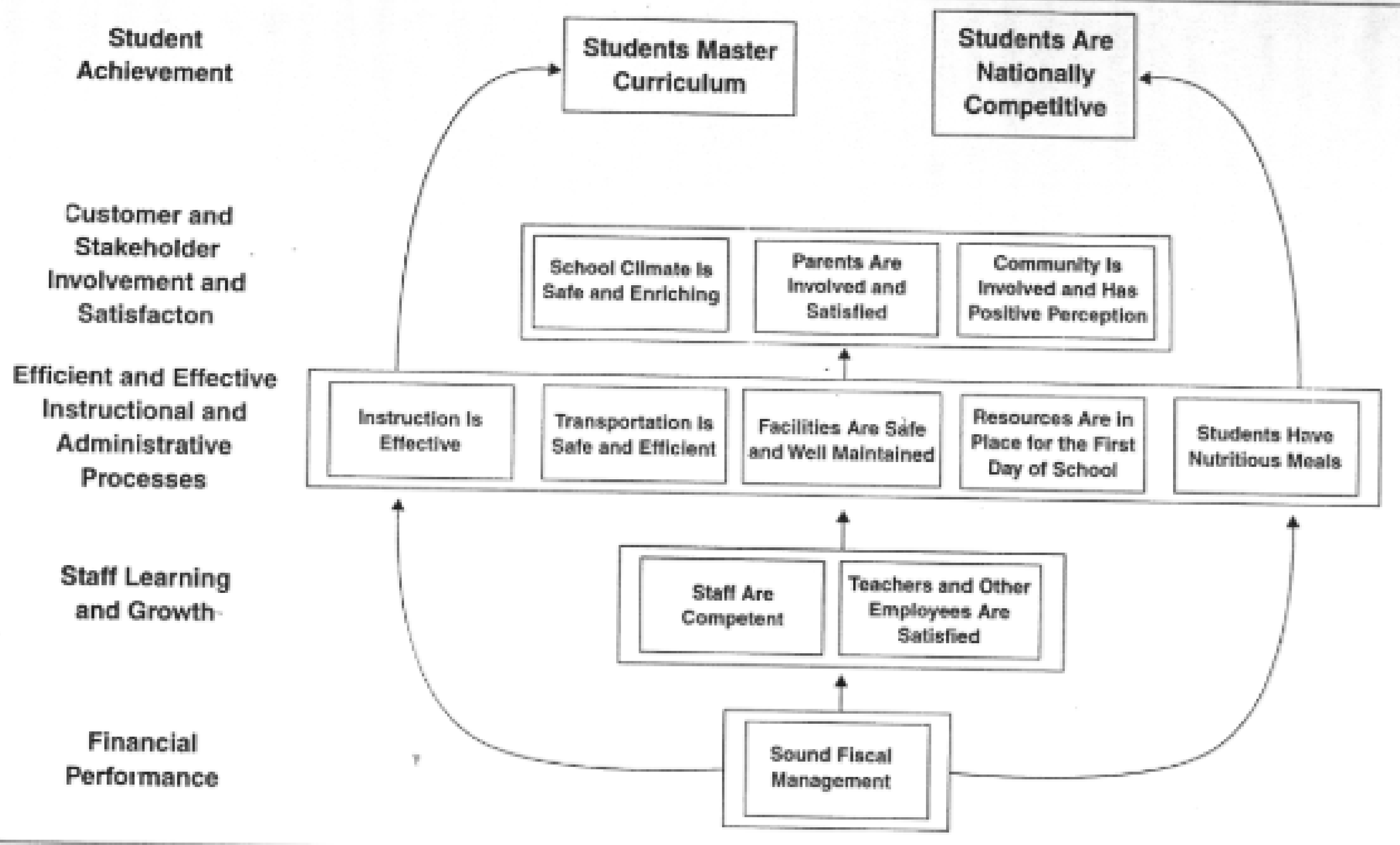
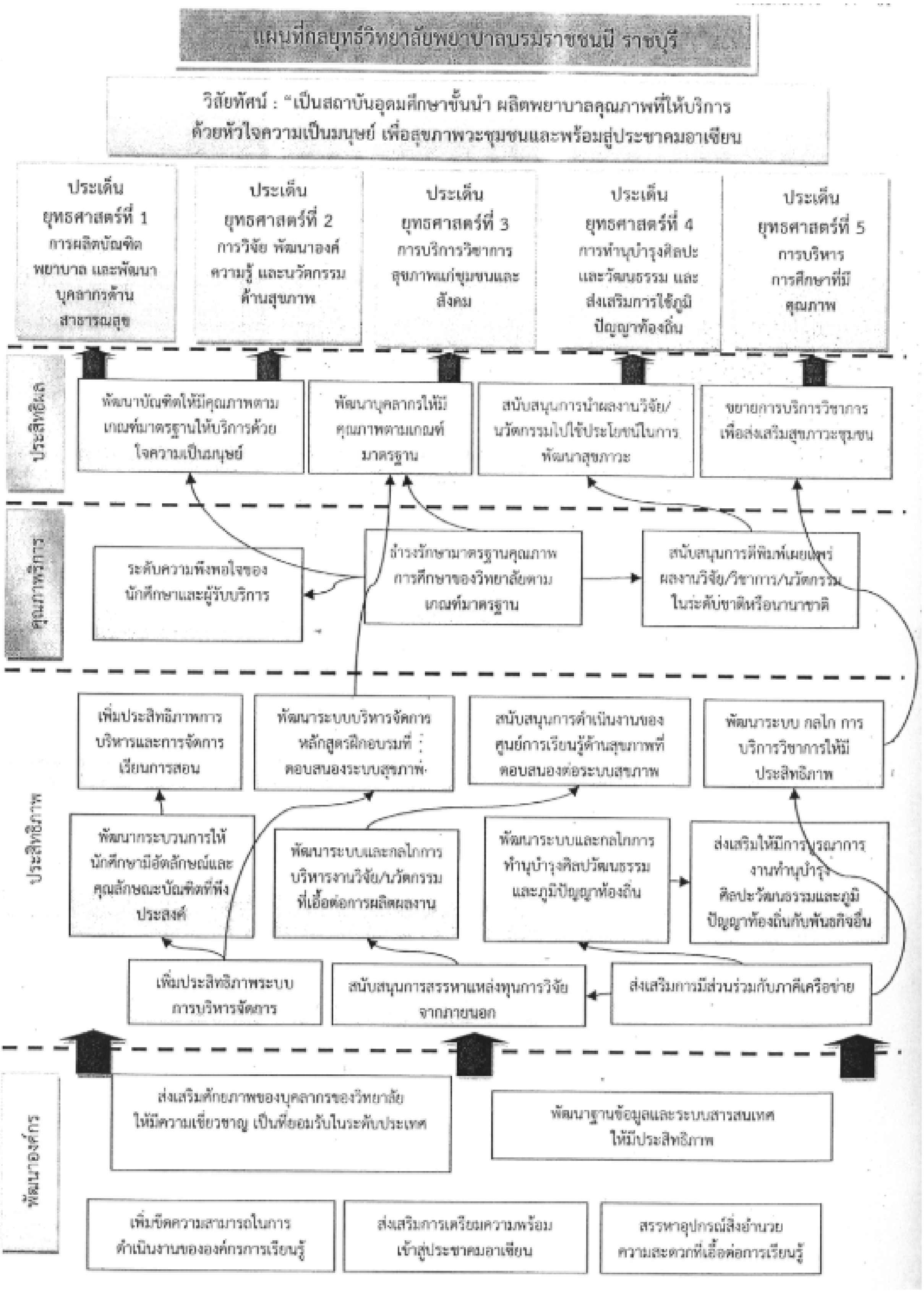


Figure 14-4 Fulton County School System Strategy Map




แผนที่กลยุทธ์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
วิสัยทัศน์ : "เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ ผลิตพยาบาลคุณภาพที่ให้บริการ
ด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ เพื่อสุขภาพวะชุมชนและพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตพยาบาล และพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรมด้านสุขภาพ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการสุขภาพแก่ชุมชนและสังคม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ
ประสิทธิผล
พัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานให้บริการด้วยใจความเป็นมนุษย์
พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
สนับสนุนการนำผลงานวิจัย/นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสุขภาวะ
ขยายการบริการวิชาการเพื่อส่งเสริมสุขภาวะชุมชน
คุณภาพบริการ
ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้รับบริการ
ธำรงรักษามาตรฐานคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยตามเกณฑ์มาตรฐาน
สนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย/วิชาการ/นวัตกรรมในระดับชาติหรือนานาชาติ
ประสิทธิภาพ
เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการเรียนการสอน
พัฒนาระบบบริหารจัดการหลักสูตรฝึกอบรมที่ตอบสนองระบบสุขภาพ
สนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ด้านสุขภาพที่ตอบสนองต่อระบบสุขภาพ
พัฒนาระบบ กลไก การบริการวิชาการให้มีประสิทธิภาพ
พัฒนากระบวนการให้นักศึกษามีอัตลักษณ์และคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์
พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานวิจัย/นวัตกรรมที่เอื้อต่อการผลิตผลงาน
พัฒนาระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
ส่งเสริมให้มีการบูรณาการงานทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นกับพันธกิจอื่น
เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการ
สนับสนุนการสรรหาแหล่งทุนการวิจัยจากภายนอก
ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย
พัฒนาองค์กร
ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรของวิทยาลัยให้มีความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ
พัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ
เพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรการเรียนรู้
ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
สรรหาอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.5.13 การกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (Indicator) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่งไม่ว่าจะเป็นการบริหารโครงการหรือบริหารองค์การในทุกระดับ ทั้งองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐ การบริหารงานที่ขาดตัวชี้วัดหรือมีตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสมจะทำให้ผู้บริหารไม่ทราบข้อเท็จจริงหรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการดำเนินงานได้ ดังนั้นในการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการหรือตามภารกิจขององค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน เพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องและผลที่ได้จากการดำเนินงานเป็นระยะๆ ซึ่งจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์หรือใช้ผลการประเมินที่ผ่านมาเป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

ความหมายของตัวชี้วัด

คำว่า "Indicator" ในภาษาไทยมีการใช้คำอยางหลากหลาย ่ เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ตัวชี้นำ ดัชนี และเครื่องชี้วัด เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติ หรือเครื่องชี้สภาวะบางอย่างเพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์หรือภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยการผลิตกระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในที่นี้ขอใช้คำว่า "ตัวชี้วัด" ซึ่งเป็นคำกลางๆ สำหรับสื่อความหมายถึง "Indicator" **คำนิยามของ "ตัวชี้วัด"** ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ขอยกตัวอย่างเป็นแนวทางของความหมายของตัวชี้วัด ดังนี้

Johnstone (1981) กล่าวว่าตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปรหรือตัวประกอบ (Factor) ที่ใช้วัดเพื่อให้ได้คุณค่าหรือคุณลักษณะ ซึ่งบ่งบอกสถานภาพของลักษณะหรือผลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมธี ครองแก้ว (2540) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าเป็นเครื่องมือบอกทิศทางว่าการพัฒนาหรือการดำเนินกิจกรรมที่เป็นนโยบายสาธารณะของรัฐในแต่ละเรื่องได้ไปถึงจุดใด บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการดูสัมฤทธิ์ผลของงานหรือระบุผลสำเร็จของงานสำนักงาน ก.พ. ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัด หรือ Key Performance Indicators เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการฏิบัติงานในด้านต่างๆ สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สป.กษ. (2550) ได้นิยามของคำว่า ตัวชี้วัด (Indicators) หมายถึง เครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล บางครั้งเรียกว่า "เครื่องชี้" หรือ "เครื่องชี้วัด"

สรุปได้ว่า "ตัวชี้วัด" มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1) ตัวชี้วัดจะต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ ทำการวัดว่า มีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร ส่วนจะมีความหมายอย่างไรจะต้องนำไปตีค่าหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานจึงจะทราบได้ว่าสิ่งนั้น มีค่าสูงหรือได้มาตรฐานเพียงใด

2) ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวชี้วัดมีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ เงื่อนไขของเวลา กล่าวคือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ระยะเวลา 1 สัปดาห์ 3 เดือน 1 ปี ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้และการตีความหมาย และเงื่อนไขของสถานที่ กล่าวคือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะในเขตพื้นที่ หรือบริเวณหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ทำการตรวจสอบ เช่น ระดับตำบล อำเภอ จังหวัดด้านปัจจัยกระบวนการหรือผลลัพธ์เป็นต้น(http://phan.chiangrai.police.go.th/kpis_history.htm)

ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใดนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

2) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดยคะแนนสูงหมายถึง พึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำ หมายถึง พึงพอใจน้อย ทั้งนี้ คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลร่วมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม โดยสรุปวิธีการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรมดังกล่าว เป็นการดำเนินการตามแนวทางของการวิจัยเชิงสังคม (Social Science Research) โดยผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถประยุกต์แนวทางของการวิจัยเชิงสังคมดังกล่าวมาใช้กับการวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ ดังนี้

(1) พิจารณาสิ่งที่เป็นนามธรรมที่ต้องการวัด จากนั้นจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมนั้น ๆ

(2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลในการวัด และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น รวมถึงจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่จะเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการวัด กลุ่มม่เป้าหมายที่จะให้ข้อมูล และความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล โดยอาจเลือกเก็บข้อมูลได้ ดังนี้

- เก็บข้อมูลทันที ณ จุดที่เกิดเหตุการณ์ขึ้น เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึงพอใจทันทีเมื่อให้บริการเสร็จ เก็บข้อมูลโดยวิธีการสอบทันทีเมื่อทำการฝึกอบรมแล้วเสร็จ เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้ จะเป็นการเก็บข้อมูลทีละรายการ (Transactional) และเมื่อจะประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ก็ให้นำเอาข้อมูลทุกรายการที่เกิดขึ้นในรอบการประเมินนั้น ๆ มาประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินดังกล่าว

- เก็บข้อมูลเพื่อประมวลผล ณ ปลายรอบการประเมิน เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึงพอใจในเดือนมีนาคม เพื่อวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการในรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม-มีนาคม) เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้ เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะรวบยอด ดังเช่นตัวอย่างจะทำการออกแบบสอบถามในครั้งเดียว เมื่อได้แบบสอบถามกลับมาแล้ว ก็จะนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินนั้น ๆ

(3) พัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัด โดยเครื่องมือดังกล่าวต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 2 ประการ ดังนี้

- ความตรง (Validity) หมายถึง เครื่องมือนั้นต้องสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้ใช้จริง

- ความเที่ยง (Reliability) หมายถึง เครื่องมือนั้นมีความคงเส้นคงวาสามารถนำไปใช้วัดซ้ำได้โดยไม่ทำให้ผลการวัดคลาดเคลื่อน

3) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณญาณของผู้ประเมิน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้น ค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงนิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ

ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและค่าเป้าหมาย ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรนำกรอบการกำหนดระดับค่าเป้าหมายมาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ โดยหลังจากได้ตัวชี้วัดแล้วผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรบรรยายไล่เรียงถึงผลสำเร็จที่คาดหวังจนครบทุกระดับค่าเป้าหมาย และควรกำหนดค่าเป้าหมายให้มีความชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และอีกประการหนึ่งภายใต้ตัวชี้วัดเดียวกัน เช่น ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน ผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถกำหนดค่าเป้าหมายในลักษณะที่แตกต่างกันไปได้หลายทาง ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาและความคาดหวังที่ตกลงกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ตลอดจนความแตกต่างในบริบทหรือสภาพการณ์ (อ้างอิง : คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย. สำนักงาน ก.พ.)

คุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้กำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective ดังนี้

1) S (Specific) เจาะจง ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

2) M (Measurable) วัดได้ เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

3) A (Attainable)/ (Achievable) บรรลุผล สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

4) R (Realistic) เป็นจริงได้ มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

5) T (Time Bound) ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เส

ค่าของตัวชี้วัด

ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) จำนวน (Number) และค่าเฉลี่ย (Average or Mean) ดังนี้

1) ร้อยละ (Percentage) คือ จำนวนของเลขกลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100 เช่น สตรีในชนบทมี 150,000 คน และสตรีทั้งประเทศ มี 200,000 คน ดังนั้น ร้อยละของสตรีในชนบทต่อสตรีทั้งประเทศจึงเท่ากับ 150,000 หารด้วย 200,000 แล้ว คูณด้วย 100 หรือเท่ากับร้อยละ 75 เป็นต้น

2) อัตราส่วน (Ratio) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน เช่น จำนวนสตรีในชนบทมี 150,000 คน และจำนวนบุรุษในชนบทมี 100,000 คน ดังนั้น อัตราส่วนของสตรีต่อบุรุษในชนบท เท่ากับ 150,000 : 100,000 หรือเท่ากับ 1.5 : 1 เป็นต้น

3) สัดส่วน (Proportion) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้น เป็นส่วนหนึ่ง หรือรวมอยู่ในจำนวนของเลขกลุ่มหลังไว้ด้วย เช่น สตรีที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองมี 100,000 คน และสตรีทั่วประเทศมี 400,000 คน ดังนั้น ประชากรสตรีที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองมีสัดส่วนเท่ากับ 100,000 หารด้วย 400,000 หรือเท่ากับ 0.25 หรือ 1 ใน 4 ของสตรีทั้งประเทศ เป็นต้น

4) อัตรา (Rate) คือ อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาหนึ่ง หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือการนำจำนวนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลา

หนึ่งเป็นตัวตั้ง หารด้วยจำนวนประชากรทั้งที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น แล้วปรับฐานให้เท่ากับ 100/1,000/10,000 หรือ 100,000 เช่น อัตราการตายของทารกเท่ากับ 45 ต่อการเกิดมีชีพพันคน หมายถึง ในทารกที่เกิดใหม่ทุก 1,000 คน จะมีทารกตาย 45 คน เป็นต้น บางอัตราอาจต้องปรับฐานให้เท่ากับ 10,000 หรือ 100,000 ในกรณีที่ตัวตั้งมีจำนวนน้อยและตัวหารเป็นจำนวนมาก เช่น อัตราป่วยของสตรีด้วยโรคทางเพศสัมพันธ์และกามโรค ต่อสตรีทั่วประเทศแสนคน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผลของการคำนวณออกมาเป็นจำนวนเต็ม และสะดวกในการอธิบายเปรียบเทียบและเข้าใจง่ายยิ่งขึ้น

5) จำนวน (Number) คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของหนึ่งๆ เช่น จำนวนสถาน ฝึกอบรม จำนวนสถานีอนามัยที่ให้บริการคุมกำเนิด จำนวนงบประมาณ จำนวนโครงการ เป็นต้น

6) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) คือ ตัวเลขหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกัน กล่าวคือ เป็นค่าตัวเลขหนึ่ง ซึ่งได้มาจากการรวมค่าของจำนวนตัวเลขของ กลุ่มตัวอย่างหนึ่ง แล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมดรวมกัน เช่น มารดาที่มีบุตรคนแรก จำนวน 200 คน ซึ่งมีอายุในขณะนั้นแตกต่างกันไป ดังนั้น อายุเฉลี่ยของมารดาที่มีบุตรคนแรก จึงเท่ากับผลรวมของอายุของมารดาทุกคน หารด้วย 200 เป็นต้น

เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด

1) ตัวชี้วัดนั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด

2) ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

3) ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

4) ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหามากหรือน้อยเพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้นๆ

5) ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีถูกต้องและแม่นยำเพียงใด

6) ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPIs)

องค์ประกอบในการจัดทำตัวชี้วัด

1) มิติ (Dimension) ในกรณีการติดตามประเมินผลมีขอบเขตกว้างขวาง การกำหนดตัวชี้วัดสามารถแบ่งออกเป็นมิติต่างๆ เช่น มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2) ประเด็น (Issue) ในแต่ละมิติอาจมีเรื่องสำคัญที่ต้องติดตามประเมินผลหลายเรื่อง เช่น มิติด้านเศรษฐกิจ ซึ่งจะมีประเด็นย่อย เช่น ประเด็นรายได้ ประเด็นการจ้างงาน มิติด้านสังคมอาจมีประเด็นย่อย คือ ประเด็นการศึกษา ประเด็นสุขภาพอนามัย และประเด็นชีวิตครอบครัว เป็นต้น

3) ตัวชี้วัด/ดัชนี ในแต่ละประเด็นต้องกำหนดตัวชี้วัด/ดัชนีขึ้นมา โดยระบุสูตรคำนวณที่ชัดเจน (ถ้ามี) และในแต่ละประเด็นอาจมีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ตัวก็ได้ เช่น ประเด็นรายได้ ตัวชี้วัดอาจจะเป็นรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนและจำนวนครัวเรือนที่มีรายได้ต่ำกว่าเส้นความยากจน (Poverty Line) เป็นต้น

4) ตัวแปร (Variable) ในการคำนวณตัวชี้วัดแต่ละตัว อาจมีตัวแปรมากกว่า 1 ตัวก็ได้ เช่น กรณีของตัวชี้วัดที่เป็นอัตราส่วน ซึ่งมีตัวแปรตัวหนึ่งเป็นเศษและอีกตัวหนึ่งเป็นส่วน ตัวอย่าง ถ้าตัวชี้วัด คือ หนี้สินต่อทรัพย์สิน ตัวแปรที่เป็นเศษ คือ หนี้สินตัวแปรที่เป็นส่วน คือ ทรัพย์สิน เป็นต้น โดยในแต่ละตัวแปรต้องมีคำนิยามให้ชัดเจนด้วย

5) แหล่งข้อมูลและวิธีการได้มาของข้อมูล ในแต่ละตัวแปรต้องกำหนดแหล่งหรือวิธีการได้มาของข้อมูลให้ชัดเจน รวมทั้งความถี่ในการจัดเก็บข้อมูลด้วย เช่น ข้อมูลรายได้จะได้จากการสำรวจรายได้ของครัวเรือนโดยจะทำปีละ 1 ครั้ง เป็นต้น

6) เกณฑ์การพิจารณา แต่ละตัวชี้วัดต้องกำหนดเกณฑ์ไว้ล่วงหน้าว่าจะให้คะแนนอย่างไร หรือจะเปรียบเทียบกับอะไร มีเกณฑ์การตัดสินอย่างไร และถ้าต้องการคำนวณค่าดัชนีรวมก็ต้องกำหนดน้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวด้วย เช่น ตัวชี้วัดรายได้ของโครงการแห่งหนึ่งอาจกำหนดเป็นเกณฑ์ไว้ว่า ถ้าเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีรายได้สุทธิของครอบครัวต่ำกว่า 10,000 บาท จะให้คะแนนเท่ากับ 1 ซึ่งสามารถนำไปจัดกลุ่มและจัดทำเป็นดัชนีรวมได้ หรือเปรียบเทียบรายได้ของครอบครัวกับเกณฑ์ที่กำหนดว่าต่ำกว่าหรือสูงกว่าเกณฑ์ โดยเกณฑ์อาจเป็นระดับของรายได้ หรือเส้นความยากจน เป็นต้น

7) หน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการคำนวณตัวชี้วัดแต่ละตัวต้องระบุให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดหรือใครเป็นคนรับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูลและคำนวณตัวชี้วัดอะไร ซึ่งปกติแล้วหน่วยที่รับผิดชอบในการประเมินผล (Evaluation Unit) (สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สป.กษ. หน้า 8-10)

ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด การจัดทำตัวชี้วัดโดยทั่วไปมีขั้นตอน ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและกิจกรรมขององค์กรให้ชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์อะไร เป้าหมายที่เป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะสั้นระยะยาวคืออะไร ในกรณีที่ต้องการวัดผลเฉพาะระดับโครงการหรือบางกิจกรรมก็จะพิจารณาเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมที่สนใจเท่านั้น

2) กำหนดประเด็น ประมวลเป็นประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลให้ครบทุกขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการใช้ปัจจัย (Input) ที่ใช้ในการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงาน (Process) ไปจนถึงผลผลิต และผลลัพธ์ในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น ถ้าวัดเฉพาะผลผลิตหรือผลลัพธ์โดยไม่ได้วัดปัจจัยก็อาจจะไม่ทราบถึงสาเหตุว่าสำเร็จเพราะเหตุใด เช่น ได้รับงบประมาณหรือมีบุคลากรเพียงพอหรือไม่ เป็นต้น

3) เลือกประเด็นสำคัญ ในแต่ละประเด็นให้เลือกเฉพาะประเด็นที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ ไม่สำเร็จของการดำเนินงาน (Critical Success Factor : CSF) หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานมากที่สุด มาเป็นประเด็นที่ต้องติดตามหรือประเมินผล

4) กำหนดตัวชี้วัด กำหนดตัวชี้วัดโดยเลือกตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นมากที่สุด เพื่อประหยัดงบประมาณและเวลาในการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ซึ่งในแต่ละประเด็นอาจมีมากกว่า 1 ตัวชี้วัดก็ได้ ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องจัดทำเป็นดัชนี (Index) ขึ้นมาด้วย โดยเฉพาะกรณีที่มีตัวชี้วัดหลายตัวหรือมีเรื่องที่เกี่ยวข้องหลายประเด็นหรือหลายมิติ จะต้องจัดทำเป็นดัชนีรวม (Composite Index) เพื่อให้สามารถสรุปเป็นภาพรวมในประเด็นนั้น ๆ ได้ด้วย ในการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร โดยทั่วไปจะต้องกำหนดจากระดับบนลงมาถึงระดับล่าง กรณีขององค์กรภาครัฐตัวชี้วัดอาจเริ่มจากกระทรวง กรม ไปจนถึงกอง/ฝ่ายต่างๆ หรือในกรณีของโครงการต้องกำหนดตัวชี้วัดภาพรวมของโครงการก่อนตัวชี้วัดของกิจกรรมย่อย (กำหนดเป้าใหญ่ก่อน) แต่ในทางการคำนวณตัวชี้วัดภาพรวมระดับบน บางกรณีอาจจะต้องเริ่มจากระดับย่อยก่อน

5) วางระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล กำหนดรายละเอียดข้อมูลที่จะจัดเก็บในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสม เช่น ก่อน หลังโครงการ หรือระหว่างดำเนินการตามโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้

โดยสรุป การสร้างตัวชี้วัดที่ดี จำเป็นจะต้องมีหลักการ ที่ใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินการ คือ (1) เลือกใช้/สร้างตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนที่สำคัญเท่านั้น (2) คำอธิบาย หรือการกำหนดตัวชี้วัดควรเป็นวลีที่มีความชัดเจน (3) ตัวชี้วัดอาจจะกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพก็ได้ (4) ควรนำจุดประสงค์ของโครงการ หรือประเด็นการประเมินมากำหนดตัวชี้วัด และ (5) การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดควรรวบรวมข้อมูล ทั้งจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ

ตัวอย่างตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1. จำนวนหลักสูตรในกลุ่มสาขาวิชาอาหารและการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

2. ร้อยละของนักศึกษาในกลุ่มสาขาวิชาอาหารและการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

3. ร้อยละของบัณฑิตสาขาด้านอาหารและการท่องเที่ยวที่มีงานทำภายใน 1 ปี

4. ผลงานวิจัยสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้านอาหารและการท่องเที่ยวต่ออาจารย์ประจำกลุ่มสาขาวิชาอาหารและการท่องเที่ยว

ฯลฯ

ตัวชี้วัด : มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. ร้อยละของจำนวนหลักสูตรที่ดำเนินการตามกระบวนการในการพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนดโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2. จำนวนหลักสูตรที่เป็นสหสาขาวิชา (Multi-disciplinary)

3. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาปีสุดท้ายและบัณฑิตใหม่ที่มีต่อคุณภาพหลักสูตร

4. ร้อยละของนักศึกษาระดับบัณฑิตชาวต่างชาติต่อนักศึกษาบัณฑิตทั้งหมด

ฯลฯ

3.5.14 โครงการ

โครงการ ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Project ซึ่งหมายถึง แผนงานย่อยที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลายกิจกรรม หรืองานหลายงานที่ระบุรายละเอียดชัดเจน อาทิ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน พื้นที่ในการดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานตลอดจนผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับแผนงานที่ปราศจากโครงการย่อมเป็นแผนงานที่ไม่สมบูรณ์ ไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ ดังนั้นการเขียนโครงการขึ้นมารองรับแผนงาน ย่อมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งเพราะจะทำให้ง่ายในการปฏิบัติ และง่ายต่อการติดตามและประเมินผลเพราะถ้าโครงการบรรลุผลสำเร็จนั้นหมายความว่า แผนงาน และนโยบายนั้นบรรลุผลสำเร็จด้วยโครงการจึงเปรียบเสมือนพาหนะที่นำแผนปฏิบัติการไปสู่การดำเนินงานให้เกิดผลเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่ต้องการ อีกทั้งยังเป็นจุดเชื่อมโยงจากแผนงาน ไปสู่แผนเงิน และแผนคนอีกด้วยความสามารถในการจัดทำโครงการจึงเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่นักวางแผนทุกหน่วยงานจะต้องมี นอกเหนือจากความสามารถด้านอื่น ๆ โครงการหนึ่ง ๆ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ คือ

(1) ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องพึ่งพิงและสอดคล้องกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน

(2) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective)ที่ชัดเจน วัดได้ และปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและติดตามประเมินผลได้ โครงการหนึ่ง ๆ อาจมีมากกว่าหนึ่งวัตถุประสงค์ก็ได้ กล่าวคือมีวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รอง และต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถปฏิบัติได้ มิใช่วัตถุประสงค์ที่เลื่อนลอย/เพ้อฝัน หรือเกินความเป็นจริง

(3) มีการกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกิจกรรม (Scheduled Beginning and Terminal Points) การเขียนโครงการโดยทั่วไปจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาว่าจะเริ่มต้นเมื่อไรและสิ้นสุดเมื่อไร ถ้าหากมีการดำเนินกิจกรรมไปเรื่อยๆไม่มีการกำหนดขอบเขตของเวลา (Time Boundary) ไว้จะไม่ถือว่าเป็นงานโครงการ เพราะมีลักษณะเป็นงานประจำ (Routine) หรืองานปกติ

(4) มีสถานที่ตั้ง (Location) ของโครงการ ผู้เขียนโครงการต้องระบุให้ชัดเจนโครงการนี้พื้นที่ดำเนินการหรือหัวงานอยู่ที่ใด เพื่อสะดวกในการดำเนินงาน ถ้าเลือกสถานที่ตั้งโครงการไม่เหมาะสมแล้วย่อมทำให้เสียค่าใช้จ่ายหรือลงทุนมาก ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้อาจไม่คุ้มค่า การติดตามและการประเมินผลโครงการก็อาจทำได้ยาก

(5) มีบุคลากรหรือองค์กรที่เฉพาะเจาะจง (Organization) งานโครงการจะต้องมีหน่วยงานหลักรับผิดชอบ ส่วนหน่วยงานอื่นถือว่าเป็นหน่วยงานเสริมหรือร่วมมือดำเนินงานเท่านั้น และควรระบุบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการนั้นให้ชัดเจน เพื่อเป็นหลักประกันว่าบุคคล/องค์กรนั้นจะปฏิบัติอย่างจริงจังและจริงใจ

(6) มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Resource) การเขียนโครงการจะต้องระบุแหล่งทรัพยากรโดยเฉพาะแหล่งงบประมาณให้ชัดเจน เช่น งบประมาณแผ่นดิน หรือเงินกู้ หรือเงินทุน

สำรอง หรือเงินบริจาค ฯลฯ และจะต้องระบุเงินที่ใช้ว่าเป็นหมวดวัสดุ หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าครุภัณฑ์ หมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ฯลฯ ทั้งนี้ จะทำให้ง่ายในการดำเนินการและควบคุมตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

ลักษณะของโครงการที่ดี

โครงการที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

1) สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) สามารถสนองตอบต่อความต้องการของกลุ่ม ชุมชน นโยบายของหน่วยงานและนโยบายของประเทศชาติได้ดี

3) รายละเอียดของโครงการต้องเข้าใจง่ายมีการใช้ภาษาที่เข้าใจกันทั่วไป

4) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง

5) รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันตั้งแต่ประเด็นแรกถึงประเด็นสุดท้าย

6) กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจน และเหมาะสม

7) มีวิธีการติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน

การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการจะต้องรู้และเข้าใจโครงสร้างของโครงการเสียก่อนว่าประกอบไปด้วยส่วนใดบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปโครงสร้างของโครงการประกอบด้วย

1) ชื่อโครงการ ส่วนใหญ่มาจากงานที่ต้องการปฏิบัติ โดยจะต้องมีความชัดเจนเหมาะสมเฉพาะเจาะจง กะทัดรัด และสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน เช่น

- โครงการส่งเสริมการเกษตรแบบผสมผสานในเขตสหกรณ์นิคม
- โครงการส่งเสริมเกษตรกรผสมปุ๋ยเคมีเพื่อลดต้านทุนการผลิต
- โครงการฝึกอบรมธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก
- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเขียนแผนและโครงการ
- โครงการส่งเสริมระบบการผลิตแบบยั่งยืนตามแนวพระราชดำริ
- โครงการเลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อ
- โครงการส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพร

อย่างไรก็ดีบางหน่วยงานนอกจากจะมีชื่อของโครงการแล้ว ผู้เขียนโครงการอาจระบุชื่อของแผนงานไว้ด้วยก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเป็นการชี้ให้ทราบว่าโครงการที่กำหนดขึ้นอยู่ในแผนงานอะไร

2) หลักการและเหตุผล เป็นการกล่าวถึงปัญหาและสาเหตุและความจำเป็นที่ต้องมีการจัดทำโครงการ โดยผู้เขียนโครงการจะต้องพยายามพรรณนาความ โดยหาเหตุผล หลักการ ทฤษฎี แนวทางนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวง/กรม ตลอดจนความต้องการในการพัฒนาทั้งนี้เพื่อ

แสดงข้อมูลที่มีน้ำหนักน่าเชื่อถือและให้เห็นความสำคัญของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีการอ้างอิงแหล่งที่มาขอข้อมูลด้วย เพื่อที่ผู้อนุมัติโครงการจะได้ตัดสินใจสนับสนุนโครงการต่อไป

3) วัตถุประสงค์ เป็นการระบุถึงเจตจำนงในการดำเนินงานของโครงการ โดยแสดงให้เห็นถึงผลที่ต้องการจะบรรลุไว้อย่างกว้าง ๆ มีลักษณะเป็นนามธรรม แต่ชัดเจนและไม่คลุมเครือ โดยโครงการหนึ่ง ๆ อาจมีวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ข้อก็ได้ คือ มีวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รอง หรือวัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะก็ได้

หลักการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดี

หลักการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีใช้หลัก SMART เช่นเดียวกับตัวชี้วัด คือ

1) Sensible and Specific คือ ต้องมีความเป็นไปได้และมีความเฉพาะเจาะจงในการดำเนินการโครงการ

2) Measurable คือ ต้องสามารถวัดและประเมินผลระดับของความสำเร็จได้

3) Attainable คือ ต้องระบุถึงการกระทำที่สามรถปฏิบัติได้ มิใช่สิ่งเพ้อฝัน

4) Reasonable and Realistic คือ ต้องระบุให้มีความเป็นเหตุเป็นผล และสอดคล้องกับความเป็นจริง

5) Time ต้องมีการกำหนดขอบเขตของเวลาที่จะกระทำให้สำเร็จได้อย่างชัดเจน

นอกจากนั้นการเขียนวัตถุประสงค์ยังต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไป คือ

1) ใช้คำกริยาที่แสดงถึงความตั้งใจจริง เช่น เพื่อเพิ่ม... เพื่อลด... เพื่อส่งเสริม... เพื่อปรับปรุง... เพื่อขยาย... เพื่อรณรงค์... เพื่อเผยแพร่... เป็นต้น

2) ระบุผลผลิต (Output) หรือระบุผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพียงประการเดียวในวัตถุประสงค์หนึ่งข้อ ถ้าเขียนวัตถุประสงค์ไว้หลายข้อ ข้อใดทำไม่สำเร็จเราสามารถประเมินผลได้ ซึ่งอาจกำหนดเป็นวัตถุประสงค์หลัก 1 ข้อ และวัตถุประสงค์รอง 1-2 ข้อ โดยมีเงื่อนไขว่าถ้าบรรลุวัตถุประสงค์หลัก แต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์รอง ควรทำต่อไปถ้าบรรลุวัตถุประสงค์รองแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หลักอาจยุติโครงการ

3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของความสำเร็จที่วัดได้ในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

4) กำหนดช่วงเวลา พื้นที่ หรือกลุ่มเป้าหมาย

4) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย หมายถึง จำนวนปริมาณหรือคุณภาพของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งกำหนดเป็นจำนวนหรือกำหนดเป็นคุณภาพของสิ่งที่ต้องการวัด ส่วนค่าเป้าหมาย คือ ระบุถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินโครงการ โดยจะระบุทั้งผลที่เป็นเชิงปริมาณและ ผลเชิงคุณภาพ เป้าหมายจึงคล้ายกับวัตถุประสงค์แต่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่ามีการระบุสิ่งที่ต้องการทำได้ชัดเจนและระบุเวลาที่ต้องการจะบรรลุ ในการกำหนดค่าเป้าหมาย จะกำหนดให้ท้าทาย คือ ไม่สูงเกินไปที่ไม่มีความสำเร็จ แต่ไม่ต่ำที่ผลสำเร็จแต่ไม่มีการพัฒนา ในแนวปฏิบัติจะใช้เกณฑ์เฉลี่ย 3 ปีย้อนหลัง เป็นฐาน หรือผลปีสุดท้ายเป็นฐานแล้ว แล้วเพิ่มเกณฑ์ให้สูงขึ้น

5) วิธีการดำเนินงาน เป็นการให้รายละเอียดในการปฏิบัติ โดยปกติจะแยกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ หลายกิจกรรม แต่เป็นกิจกรรมเด่นๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นความเด่นชัดตั้งแต่กิจกรรมเริ่มต้นจนถึงกิจกรรมสุดท้ายว่ากิจกรรมใดที่ต้องทำบ้าง ถ้าเป็นโครงการที่ไม่ซับซ้อนมากนักก็มักจะนิยมใช้แผนภูมิแกนท์ (Gantt chart) หรือแผนภูมิแท่ง (Bar chart)

6) การบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคในโครงการมีอะไรบ้าง ให้ระบุไว้ให้ชัดและเตรียมแก้ไขความเสี่ยงนั้นอย่างไร

6) ผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการระบุว่าใครหรือหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบและมีขอบเขตความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อว่ามีปัญหาจะได้ติดต่อประสานงานได้ง่าย

7) งบประมาณ เป็นการระบุค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมขั้นต่าง ๆ โดยทั่วไปจะแจกแจงเป็นหมวดย่อยๆ เช่น หมวดค่าวัสดุ หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าครุภัณฑ์ ซึ่งการแจกแจงงบประมาณจะมีประโยชน์ในการตรวจสอบความเป็นไปได้และตรวจสอบความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนั้นควรระบุแหล่งที่มาของงบประมาณด้วยว่าเป็นงบประมาณแผ่นดิน งบช่วยเหลือจากประเทศต่างประเทศ เงินกู้ หรืองบบริจาค เป็นต้น

8) สถานที่ดำเนินการ เป็นการระบุสถานที่ตั้งของโครงการหรือระบุว่ากิจกรรมนั้นจะทำ ณ สถานที่แห่งใด เพื่อสะดวกต่อการจัดเตรียมสถานที่ให้พร้อมก่อนที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ

9) ระยะเวลาในการดำเนินการ เป็นการระบุระยะเวลาเริ่มต้นโครงการและระยะเวลาสิ้นสุดโครงการโดยจะต้องระบุ วัน เดือน ปี เช่นเดียวกับการแสดงแผนภูมิแกนท์ (Gantt chart)

10) ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการระบุถึงผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการประกอบด้วยผลทางตรงและผลทางอ้อม นอกจากนั้นต้องระบุด้วยว่าใครจะได้รับประโยชน์จากโครงการบ้าง ได้รับประโยชน์อย่างใด ระบุทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

11) การประเมินผลโครงการ เป็นการแสดงรายละเอียดว่าจะมีวิธีการควบคุมติดตามและประเมินผลโครงการอย่างไรใช้เครื่องมืออะไรในการประเมินผล ระยะเวลาในการประเมินผล และใครเป็นผู้ประเมินผล ฯลฯ

ตัวอย่างโครงการ

โครงการ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1) *โครงการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐานสากล*
2) *โครงการปรับปรุงกระบวนการรับนักศึกษาให้มีสัดส่วนตามเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา*
3) *โครงการพัฒนาความเป็นเลิศด้านอาหารและการท่องเที่ยว*
4) *โครงการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ*

ฯลฯ

โครงการ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

1) *โครงการอบรมสัมมนาแนวทางการพัฒนาหลักสูตร ที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น*
2) *โครงการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม*
3) *คัดสรรและสนับสนุนให้ผู้มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งชาวต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ เข้าสู่ระบบการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา*
4) *พัฒนาศูนย์จัดการศึกษา นอกสถานที่ตั้งให้มีความพร้อมต่อการจัดการศึกษา*

ฯลฯ

3.6 รายละเอียดขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

3.6.1 ความหมายของการนำแผนสู่การปฏิบัติ

หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้นโยบาย บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำโครงการ/กิจกรรม ที่ได้กำหนดไว้ในแผน ไปดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยต้องกำหนดองค์หรือบุคคลที่รับผิดชอบ และวิธีการดำเนินการชัดเจน

3.6.2 แปลงแผนยุทธศาสตร์เพื่ออะไร

1) ทำให้ทุกคนเข้าใจ มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ร่วมกัน

2) เกิดความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมร่วมกันในยุทธศาสตร์ขององค์กร

3) เพื่อเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

4) เพื่อให้มีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันในทุกระดับ

5) เพื่อให้มีระบบการประเมินผลในทุกระดับที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

6) ไม่ใช่การจัดผิด แต่เพื่อพัฒนาองค์กร

3.6.3 หลักการและแนวคิดที่สำคัญในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่ระดับหน่วยงาน

1) ควรจะเป็น Top-Down

2) ควรให้ความสำคัญทั้งสิ่งที่จะวัด (What to measure) และตัวชี้วัด (How to measure)

3) ควรพิจารณาทั้งการดึงเป้าประสงค์ลงมาจากระดับองค์กร และการกำหนดเป้าสงค์ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน

4) ถ้าเป็นไปได้ควรจะเริ่มจากเป้าประสงค์ของหน่วยงานหลักก่อนแล้ว จึงต่อด้วยหน่วยงานสนับสนุน

5) ในหน่วยงานสนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจะออกมาในลักษณะของการพัฒนางานประจำให้ดีขึ้น หรือการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.6.4 โครงสร้างและลำดับขั้นของแผน

ในองค์ประกอบของแผนสามารถแยกให้เห็นโครงสร้างและลำดับชั้นขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเป็นลำดับได้ดังนี้

1. นโยบาย (Policy) คือกรอบสำหรับการตัดสินใจที่เหมาะสมของผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในอันที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายและช่วยให้ผู้บริหารสามารถประสานความพยายามในการทำหน้าที่ของสมาชิกภายในองค์การว่าได้ทำตามนโยบายหรือไม่

2. แผน (Plan) คือรูปธรรมของนโยบายที่ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติปรากฏเป็นจริง และเป็นผลผลิตของการวางแผน

3. แผนงาน (Programs) คือ โครงการหลายโครงการที่ประสานกันไว้อย่างดี และมุ่งที่วัตถุประสงค์เดียวกัน

4. โครงการ (Project) คือ กลุ่มของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน และต้องปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นตามลำดับก่อนหลังเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีจุดเริ่มต้นและจุดเสร็จสิ้นเพียงจุดเดียว กิจกรรม (Activity) งานที่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ซึ่งต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการทำงานนั้น ๆ งานต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่บ่งชี้ได้

อาจสรุปได้ว่า นโยบาย ก็คือ กรอบกำกับ หรือกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของกลุ่มคนในองค์การ โดยมีลักษณะเป็นแนวคิดกว้าง ๆ ที่แสดงถึงปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับแล้วจากคนส่วนใหญ่ จึงถือได้ว่านโยบายเป็นกระบวนการบริหารที่ก่อให้เกิดแผน (plan) ที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติปรากฏเป็นจริง ส่วนแผนงาน (program) จะประกอบด้วยโครงการหลายโครงการที่ประสานกันไว้อย่างดี และมุ่งที่วัตถุประสงค์เดียวกัน ส่วนโครงการ (project) เป็นองค์ประกอบของแผนที่เป็นวิธีการจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนซึ่งจะต้องปฏิบัติกิจกรรม (Activity) หลายกิจกรรมที่ระบุไว้ในโครงการ

3.6.5 ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ

ขั้นนี้เมื่อได้จัดทำแผน โครงการและได้ตรวจสอบความเป็นไปได้จนแน่ใจแล้ว ก็ต้องนำแผนเสนอผู้มีอำนาจตามลำดับ เพื่อขออนุมัติงบประมาณดำเนินการตามแผนและเมื่อได้รับอนุมัติแล้วก็จะนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผนนี้จัดเป็นขั้นสำคัญที่สุดของการวางแผน เพราะว่าแผนเป็นเพียงข้อมูลที่มีอยู่ในเอกสาร ถ้าไม่มีการปฏิบัติก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไร ในการปฏิบัติตามแผนจะเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการดำเนินการตามโครงการที่มีในแผนปฏิบัติราชการประจำปีตามลำดับของโครงการก่อนหลัง

กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงานตามแผน เมื่อได้ศึกษางานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแล้วผู้วางแผนงานจะสามารถคาดคะเนได้ว่างานชิ้นหนึ่ง ๆ ควรใช้กำลังคนปฏิบัติงานกี่คนและแผนงานดังกล่าวจะใช้เวลาเท่าใดในแต่ละแผนและควรใช้เวลาเท่าใดตลอดแผนงาน เพื่อให้การอ่านแผนงานง่ายยิ่งขึ้นควรจัดทำเป็นตารางแสดงเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างตลอดเวลา

การนำแผนไปปฏิบัติเป็นการบ่งบอกถึงการตัดสินเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดฉะนั้นเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนและวัตถุประสงค์การดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงการประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสมโดยใช้ทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับจัดสรรเพื่อการดำเนินงานอย่างแท้จริง

การปฏิบัติตามแผนจะเป็นการลงมือปฏิบัติตามโครงการมีการมอบหมายงาน การจัดสรรทรัพยากรการประสานงาน การควบคุม การปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

3.6.6 การลงมือปฏิบัติตามแผนมีขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญดังนี้

1) ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนที่ได้อนุมัติแล้วเพื่อการดำเนินการ

2) ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ทางเทคนิคของแผน

3) การทำความเข้าใจส่วนต่าง ๆ ของแผนโดยเน้นถึงปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับวิชาการเฉพาะด้านหรือเทคนิคแต่มุ่งเน้นไปทางด้านมนุษยสัมพันธ์และปฏิกิริยาของผู้ปฏิบัติที่มีต่อแผน

4) การกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน

5) การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนดมอบหมายความรับผิดชอบ

6) การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน

7) การดำเนินการตามแผน ตามกระบวนการทุกขั้นตอนที่กล่าวมาจะเป็นการเตรียมงานล่วงหน้าเพื่อดำเนินการตามแผนจึงมีลักษณะงานของการวางแผนปะปนอยู่ด้วย

8) การแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบถึงโครงการ

9) การแปลความหมายของแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

10) การชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงาน

11) การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของแผน

12) การตรวจสอบและประเมินข้อมูลและตัวเลข

13) การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม

14) การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนตั้งแต่ต้นจนถึงการสิ้นสุดของแผน

3.6.7 ความสำเร็จของการนำแผนสู่การปฏิบัติ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1) ความชัดเจนในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน

2) การกำหนดและมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบในโครงสร้างบริหารแผนมีความชัดเจน

3) มีระบบการกำกับตรวจสอบและประเมินผลภายในองค์กร และมีการเสริมแรงผู้ปฏิบัติในเชิงสร้างสรรค์

4) สมรรถนะองค์กรที่นำแผนสู่การปฏิบัติ มีความเข้มแข็งทั้งศักยภาพ ความสามารถและความพร้อม

5) มีการสนับสนุนและมีความผูกพันของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติทางด้านการเมือง งบประมาณ และวิชาการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าขั้นนำแผนไปปฏิบัติเป็นการปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการเพื่อให้งานที่กำหนดไว้ในแผนบรรลุเป้าหมายผู้บริหารควรมีกลวิธีในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติการดำเนินการในด้านการเตรียมบุคคล งบประมาณ วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ ก่อนดำเนินการมีการชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบและผู้ปฏิบัติงานดำเนินการมีการให้คำแนะนำปรึกษาหารือ มีการควบคุมการปฏิบัติงานและการรายงานตลอดจนการปรับรุงแก้ไขทุกระยะของการปฏิบัติงานมีความสำคัญยิ่ง

3.6.8 ขั้นตอนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

1) สร้างความรู้ความเข้าใจในแผน

- ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกระบวนการ
- สร้างองค์ความรู้ในการบริหารให้กับผู้เกี่ยวข้อง

2) จัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกัน

- จัดทำแผนแม่บทหรือแผนงานหลักในการพัฒนาที่มีความสำคัญและเกี่ยวพันกันหลายหน่วยงาน

- จัดทำแผนงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับ

3) สร้างระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

- กำหนดกลไกการติดตามและประเมินผลให้เป็นระบบและมีเอกภาพ
- พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลให้เชื่อมโยงกัน
- สรุปรายงาน ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ

3.6.9 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการแปลงสู่การปฏิบัติ

1) ทำให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้ทิศทาง ความตั้งใจ และความคาดหวังขององค์กร อีกทั้งช่วยสนับสนุนการสื่อสารองค์กร

2) ผู้บริหารได้ทบทวนสถานภาพขององค์กร และสถานการณ์รอบด้าน ตระหนัก และยืนบนความเป็นจริงร่วมกัน

3) พัฒนาการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้า ไม่วนเวียนซ้ำอยู่แต่ในงานประจำ

4) การพัฒนาองค์กรจะดำเนินอย่างเป็นระบบ เกิดการเรียนรู้ ประยุกต์ หรือการริเริ่มใหม่ ๆ

5) ทำให้เกิดกลไกการขับเคลื่อนสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

6) เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานโดยรวม ให้เห็นเป้าหมาย และความภูมิใจในองค์กร

3.6.10 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการแปลงสู่การปฏิบัติ

1) การกระจายแผนกลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัยสู่ระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก มีการระดับการจัดทำแผน คือ

- ระดับมหาวิทยาลัย
- ระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง

2) หน่วยงานระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก สนับสนุนจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานตนเองโดยต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย

3) หน่วยงานสนับสนุนสามารถเพิ่มเติมกลยุทธ์เฉพาะของหน่วยงานได้ เพื่อสร้างความโดดเด่นนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในระดับมหาวิทยาลัย

3.7 การติดตาม และประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Monitoring and Evaluating System-SMES)

การติดตามและประเมินผล Kaplan & Norton (2008)ได้เสนอแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนและสมดุลขึ้น โดยการวัดผลนอกจากการวัดทางด้านการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่

องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละด้านนั้นจะประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่ต้องการชี้วัด

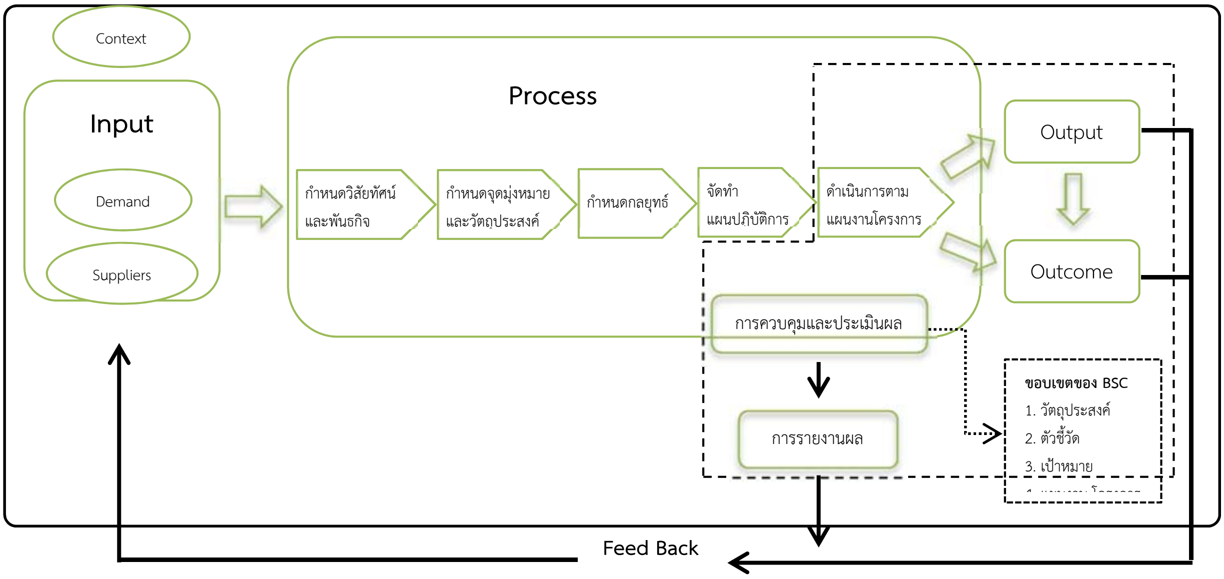
2) ตัวชี้วัด (Performance Indication) คือ ตัวชี้วัดนั้นจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือค่าตัวเลขที่ตั้งไว้ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงค่านั้น ๆ

4) แผนงานโครงการที่ตั้งใจ (Initiatives) คือ แผนการปฏิบัติงานที่มีการลำดับเป็นขั้น ๆ ในการจัดทำกิจกรรม

ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว สามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบเพื่ออธิบายกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวม ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ วัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้ตัวแบบของทฤษฎีระบบได้ดังนี้

รูปแบบแสดงการติดตามตรวจสอบและประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมตามแนวคิดทฤษฎีระบบ



จากแผนภาพข้างต้น แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการบริหารจัดการองค์กร (CSIPOCF) โดยจะเริ่มตั้งแต่บริบท (Context) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ปัจจัยนำเข้า (Input) อันประกอบด้วยความต้องการหรือข้อเรียกร้อง (Demand) และแรงสนับสนุน (Support) ที่เป็นเสมือนแรงผลักดันหรือแรง

กระตุ้นให้องค์กรเริ่มกระบวนการในการบริหารจัดการ (IProcess) เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (Output) หรือผลลัพท์ (Outcome) ที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการหรือการสนับสนุนต่าง ๆ ซึ่งผลผลิตหรือผลลัพท์ ต่อผู้ใช้บริการ(Customers) และผู้มี่ส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders) ดังกล่าวนี้ จะเป็นผลสะท้อน (Feed Back) กลับมาเป็นปัจจัยนำเข้าอีกครั้งหนึ่ง โดยมีกระบวนการควบคุมและประเมินผลเป็นอีกปัจจัยในการช่วยสะท้อนผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของผลลัพท์และผลผลิต กลับไปสู่กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ พัฒนากระบวนการ ปรับปรุง หรือขยายผลการดำเนินการต่อไป

ดังนั้น การติดตาม และประเมินผลเชิงจึงเป็นการติดตามเชิงระบบ คือ การควบคุม ติดตาม และประเมินผลผลการบริหารสถาบันตามพันธกิจ คือ แผนยุทธศาสตร์นั่นเอง กระบวนการควบคุม หมายถึง กระบวนการที่กำกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามแผนงาน หรือวิธีการที่กำหนดให้เป็นไปตามระยะเวลา งบประมาณ และสาระของงาน โดยจะมีแผนการควบคุมเช่น Gantt’s Chart หรือ Dash Board ที่ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน สำหรับการติดตามตรวจสอบ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับแผนว่าเป็นไปตามกำหนดหรือไม่มี การสรุปผลเพื่อการปรับปรุงในช่วงเวลาที่เหลือหรือการปรับปรุงในอนาคต และการประเมินผล หมายถึง กระบวนการตัดสินผลจากการพิจารณาจากข้อมูลการดำเนินงานจากผลที่วัดได้ เปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือเป้าหมายว่าเป็นไปตามเกณฑ์ หรือเป้าหมายหรือไม่มี ความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด

ดังนั้น การติดตาม และประเมินผล หมายถึง กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และตัดสินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายมีการเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับเกณฑ์ว่าสำเร็จหรือไม่ การประเมินผลจึงเป็นการประเมินคุณค่าของการปฏิบัติงาน

สำหรับกระบวนการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ประกอบด้วย

1. กระบวนการติดตาม ควบคุม และประเมินผล แบ่งออกได้ ดังนี้ (เสนาะ ติเยาว์ 2543,ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ์,2546)

1.1 การกำหนดมาตรฐานที่ใช้ในการวัด (Establishing Standard) ประกอบด้วย มาตรฐานผลผลิต(Output standard) ซึ่งวัดด้วยปริมาณคุณภาพต้นทุน และเวลาที่ใช้ จำนวนเงินที่ใช้เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ และมาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต(Input Standard) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ เป็นต้น

1.2 การวัดผลงานที่ทำได้จริง(Measuring actual performance) เป็นการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงว่าเกิดผลผลิตเป็นจำนวนเท่าไร โดยใช้หน่วยการวัดหน่วยเดียวกันกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น เปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐานที่กำหนด

2. เทคนิคในการควบคุมและติดตามผล แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ การควบคุมด้านคุณภาพ การ

ควบคุมด้านประมาณ การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย และการควบคุมด้านเวลา ซึ่งจะมีการควบคุมที่เน้นในประเด็นต่างๆ คือ ความถูกต้อง (Accuracy) ทันเวลา(Timeliness) ความประหยัด(Economy) ความยืดหยุน(Flexibility) สามารถเข้าใจได้(Understandability) มีเกณฑ์ที่สมเหตุสมผล(Reasonable criteria) จัดการระบบอย่างมีกลยุทธ์(Strategic place)

3. การรายงานความก้าวหน้า(Communication Process) ในการควบคุมติดตามจะเน้นการติดตาม ตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน ในแต่ละช่วงเวลาที่มีการติดตามเป็นระยะๆผลที่ได้นำมารายงานในที่ประชุม หรือรายงานโดยตรงกับผู้บังคับบัญชา ในรูปแบบของเอกสาร ในปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยี ในการติดตามผลการดำเนินงานใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ

4. การประเมินผลการดำเนินงาน วิธีการประเมินผลที่นิยม คือ รูปแบบการประเมินผลของ Stufflebeam เรียกว่า CIPP Model ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

4.1 การประเมินผลบริบท หรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมโดยจะเน้นด้านความสัมพันธ์ของแผน/โครงการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กาบริหาร เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม ระบบนิเวศ เป็นต้น

4.2 การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการประเมินปัจจัยนำเข้า เช่น ประเมินในด้านอัตรากำลัง งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และวิธีการ เป็นต้น การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น จะช่วยให้ได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจว่า ควรปรับวัตถุประสงค์หรือไม่

4.3 การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการวัดผล นำผลมาประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องตามขั้นตอนของแผนกลยุทธ์และโครงการ ผลที่ได้จะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ในการตันสินใจกระบวนการ กลไก ขั้นตอนปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่มากน้อยเพียงใด และจะมีแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติอย่างไร

4.4 การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมินความสำเร็จของแผน กลยุทธ์ เปรียบเทียบกับผลที่ได้ ตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายจากความสำเร็จของโครงการ กลยุทธ์ และของแผนกลยุทธ์ ผลการประเมินที่ได้จะนำไปสู่การรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และผลผลิต นำสู่การวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ดังนั้น ในหลักการ การควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน การควบคุมเป็นการกำกับให้เป็นไปตามแผน การติดตามจะเป็นกระบวนการดูผลการปฏิบัติที่เป็นระยะๆ ทั้งการดูด้วยตนเองในภาคสนามจริง และการติดตามจากรายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร และการติดตามในที่ประชุมกลุ่ม การตรวจสอบ และการประเมินผล เป็นการวัดผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ ค่าเป้าหมายหรือไม่ พร้อมทั้งมีการให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุง

ประเภทของการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของมหาวิทยาลัย โดยกระบวนการภายใน

แบ่งออกได้เป็น 5 องค์ประกอบตามแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) The National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1985. คือ

1.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง นโยบาย และวิธีการต่างๆ ที่จะสนับสนุนกิจกรรมป้องกัน ที่แสดงให้เห็นเจตคติของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน เช่น ความซื่อสัตย์ จริยธรรมของผู้บริหาร ปรัชญาการบริหาร การมอบหมายหน้าที่การงาน เป็นต้น

1.2 การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การหามาตรการเพื่อจัดการความเสี่ยง โดยระบุถึงปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง และโอกาสจะเกิดความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงจากทุจริต จากการควบคุมของผู้บริหาร ในการลดความเสี่ยงจากปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับรับได้ ถือว่าเป็นการควบคุมที่ดี

1.3 กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการต่างๆ ที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน มีคู่มือ ระบบเอกสารที่สามารถนำไปใช้ได้ทันกาล รวมถึง การควบคุมทรัพย์สิน และบันทึกข้อมูลต่างๆ

1.4 ข้อมูลและการสื่อสาร หมายถึง การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ส่งต่อการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในลักษณะการสื่อสารสองทาง และมีการประเมินคุณภาพของข้อมูล การทดสอบ และการเก็บรักษาข้อมูล เพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหารต่อไป

1.5 การติดตาม และประเมินผล หมายถึง การติดตาม และประเมินผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า นโยบาย และวิธีการต่างๆ ที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย รวมถึงการเขียนรายงานผลการควบคุมการปฏิบัติงาน การติดตาม และประเมินผลไปยังผู้เกี่ยวข้อง

กระบวนการทั้ง 5 องค์ประกอบ จะมีความเชื่อมโยง และสัมพันธ์กัน เริ่มจากการกำหนดแนวทาง หรือกำหนดเอกสารคู่มือ เป็นแนวปฏิบัติให้เข้าใจตรงกัน แล้วนำไปสู่การบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ในแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยมีวิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลคล้ายคลึงกัน แต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียด โดยทั่วไปผู้บริหารจะควบคุม ติดตาม และประเมินผลผ่านระบบและกลไกหลายชนิด เช่นการควบคุม ติดตาม และประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงเป็นบันทึกความเข้าใจ ตั้งแต่ผู้บริหารทำข้อตกลงกับสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดี คณบดี รวมทั้งผู้บริหารระดับต่างๆ ทำบันทึกข้อตกลงกับอธิการบดี ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาของคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่าทำบันทึกข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชา ดังนั้นในกระบวนการหรือกลไกควบคุม ติดตาม และประเมินผลก็ดูตามบันทึกข้อตกลง โดยให้มีการประเมินตนเองรวมถึงมีคณะกรรมการจากบุคคลภายนอกมาติดตาม และประเมินผลงานของหน่วยงาน

นอกจากนั้น ผู้บริหารสามารถควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานได้จากระบบ และกลไกการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัย ที่รวมถึง การควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลตามแผนกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการที่มีการกำหนดตัวบ่งชี้ และค่าเป้าหมาย

บางมหาวิทยาลัยนำระบบการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินโดยให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศติดตามในการประชุมประจำเดือน ประชุมเฉพาะงาน และหน้าที่ของกรรมการชุดต่าง ๆ

นอกจากนั้นในระดับโครงการก็สามารถกำกับติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินตามโครงการจาก Gantt’s Chart ของโครงการ

2.การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินโดยบุคคลภายนอก

มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานมหาวิทยาลัยตามข้อบังคับหรือระเบียบของมหาวิทยาลัย คือจะมีการแต่งตั้งบุคคลภายนอกติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย

3.8 การเรียนรู้

3.8.1 การเรียนรู้ระดับองค์กร

การเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิต อยู่ในโลกนี้ได้สิ่งมีชีวิตใดก็ตามที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ไดโนเสาร์ที่สูญพันธุ์ไปเมื่อนับล้านปีที่แล้วเป็นต้น หากเราจะเปรียบเทียบองค์การหนึ่ง ๆ ที่กำลังดำเนินกิจการอยู่เป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์การใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนาองค์การดูเหมือนจะมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลก มีนักคิดนักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิด อธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดจุดหมายของ องค์การต่อไปเพื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่าง มั่นคง บรรดาแฟชั่น ของการบริหาร (Management Fashions) ที่เป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่ การปรับรื้อกระบวนการทำงาน (re-engineering) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO)

1) ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

Peter Senge ศาสตราจารย์วัย 50 ปี ของสถาบัน MIT ของสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Development และเป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ **"The fifth Discipline"** ได้ให้ความหมายของ **"Learning Organization"** ว่า "เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆและการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาในใส่และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ"

2) แนวทาง 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Five Disciplines)

Peter Senge ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการ ที่เรียกว่า The five disciplines ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น The five disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นประกอบด้วย

(1) การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

(2) ความมีสติ (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรกกฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเรรวนหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental model ของคนในองค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักกการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติรักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

(3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

(4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

(5) ระบบการคิดของคนในองค์การ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees)

3) อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์การ

1) สมาชิกในองค์การรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์การ (I'm my position)

2) สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์การอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร (The enemy is out there)

3) ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of taking change)

4) ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A fixation on events)

5) ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The delusion of learning from experience)

6) มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The myth of management team)

7) ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The boiled frog syndrome)

4) ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้

(1) มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)

(2) มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program

(3) มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก

(4) มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ

(5) มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

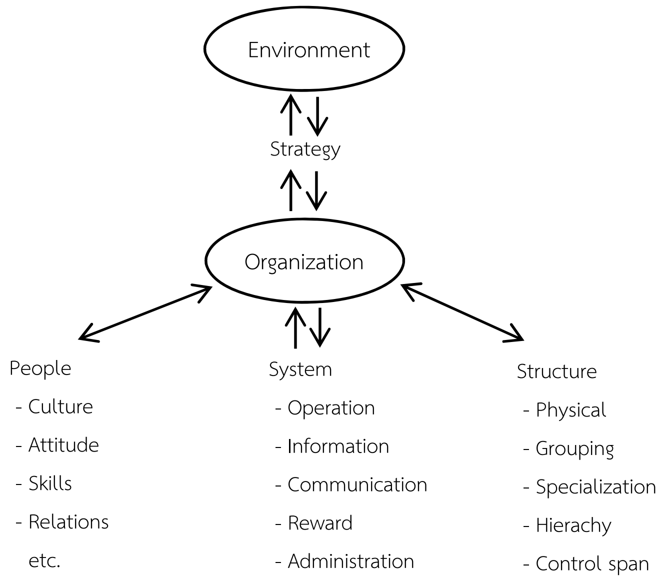
5) การพัฒนาองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

พระเจ้าใช้เวลาสร้างโลกถึง 7 วันดังนั้นการพัฒนาองค์การของเราก็ไม่อาจเกิดได้ในชั่วข้ามคืนการเปลี่ยนแปลงด้วย ความเร่งรีบมักจะนำมาซึ่งปัญหาข้อขัดแย้ง และความล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ควรจะประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นดังนี้ คือ

(1) Unfreeze คือ ขั้นเตรียมความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็นในขั้นตอนนี้คือสร้างกระแสของความต้องการการเปลี่ยนแปลง ระดมความคิดว่าต้องการความเปลี่ยนแปลงอย่างไร

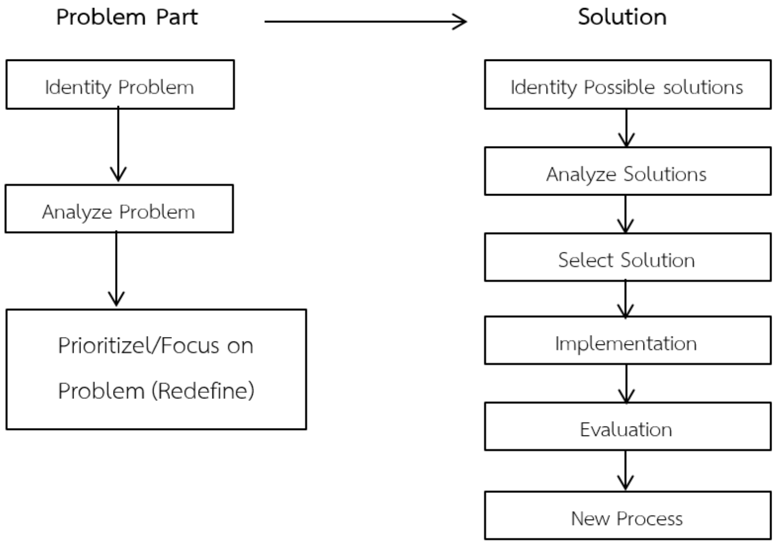
องค์การต้องการอะไร โดยอาจจะใช้การทำ FSC (Future Search Conference) ในขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงว่าผู้ใดที่มีอำนาจที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย

(2) Change คือ ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรนั้นเราควรจะศึกษาถึงองค์การของเรา ให้เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงเพื่อที่จะได้แก้ปัญหาได้ถูกจุดซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วไป จะมีส่วนประกอบดังแผนภาพที่ 4.1



แผนภาพที่ 4.1 แผนภูมิขององค์การ

เมื่อเราทราบถึงปัญหาขององค์การแล้วก็นำปัญหานั้นมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบโดยกระบวนการ Problem Solving ดังแผนภาพที่ 4.2



แผนภาพที่ 4.2 กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

ความต้านทานต่อความเปลี่ยนแปลง

(1) ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ (Fear of unknown)

(2) ไม่ทราบข้อมูลที่ชัดเจน (Lack of information)

(3) ต้องการรักษาสถานภาพของตัวเองภายในองค์การไว้ (Treat to status)

(4) กลัวความล้มเหลว (Fear of failure)

(5) กลัวสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ (Lack of perceive benefit)

(6) กลัวเสียหน้า (Loss of face)

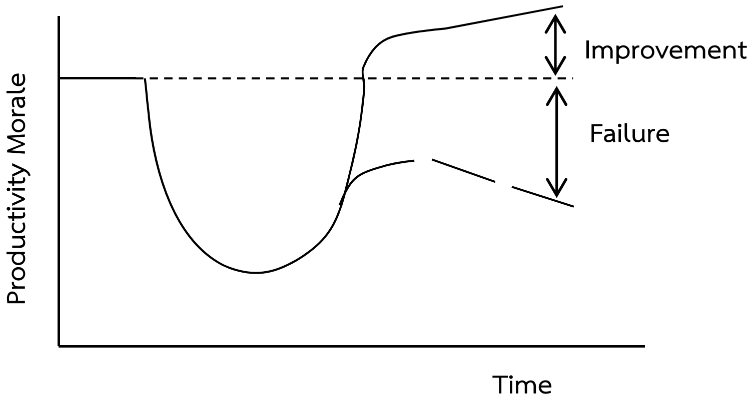
(7) กลัวว่าจะเพิ่มภาระงานของตน (Increase in work : I'm too busy already)

(8) ยึดติดอยู่กับประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมขององค์การ (History-culture)

(9) กระแสความกดดันภายในองค์การ (Stress)

(10)กลัวความไม่แน่นอน (Uncertainly)

(3) Refreeze เมื่อองค์การของเราเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีแล้วก็ควรที่จะหยุดภาวะการเปลี่ยนแปลง แล้วกลับเข้าสู่ภาวะงานตามปกติ ถ้าองค์การของเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาคงไม่เป็นผลดีต่องานของเราเป็นแน่ เช่นเดียวกับการย้ายบ้านถ้าเราย้ายบ้านบ่อย ๆ เราคงไม่มีเวลาจัดบ้านให้สวยงามน่าอยู่เพราะว่าเมื่อจัดบ้านเสร็จก็ต้องย้ายบ้านอีกแล้ว



แผนภาพที่ 4.3 แผนภูมิแสดงขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากแผนภาพที่ 4.3 จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์การไม่แน่ว่าจะประสบความสำเร็จเสมอไปแต่อาจจะประสบกับความล้มเหลวก็ได้ การบริหารในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญมาก และการเปลี่ยนแปลงมากไปนั้นก็ไม่ใช่สิ่งที่ดี (Too much change is too bad)

3.8.2 การเรียนรู้ระดับบุคคล

1) ความหมายการเรียนรู้ระดับบุคคล

คือ บุคคลที่มีคุณมีลักษณะ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ช่างสงสัย อยากรู้อยากเห็น กระหายความรู้ สนใจติดตามความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงของสังคม พยายามสืบเสาะ หมั่นศึกษาค้นคว้าสิ่งที่สนใจใคร่รู้ ด้วยความอุตสาหะวิริยะ แล้วนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคม

2) ประเภทและตัวอย่างของการเรียนรู้ระดับบุคคล

(1) เป็นโดยตนเอง ไม่ได้รับการศึกษาในระบบโรงเรียน บุคคลประเภทนี้มีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีความอุตสาหะวิริยะ ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง คือ อับราฮัม ลินคอล์น เรียนรู้โดยยืมหนังสือมาอ่าน ด้วยตนเองที่บ้าน ด้วยความยากลำบากในการเดินทางโดยไม่ย่อท้อ ประสบความสำเร็จในชีวิต ได้เป็นประธานาธิบดี คนที่ 16 แห่งสหรัฐอเมริกา (กรมสามัญศึกษา, 2545, หน้า 7-8)

(2) เป็นโดยฝึกหัด ได้รับการศึกษาในระบบโรงเรียน บุคคลประเภทนี้ถ้าได้รับการสร้างและเสริม ให้มีคุณลักษณะเป็นผู้ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ก็จะสามารถนำทักษะวิธีการเรียนรู้ที่ได้ฝึกฝนไปใช้เป็นเครื่องมือ ในการแสวงหา ความรู้ต่อไปได้ตลอดชีวิต คือ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรม ราชกุมารี พระองค์ทรงเป็นตัวอย่างที่ดี ของบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่พวกเราชาวไทยต่างก็ประจักษ์ แก่ใจทุกคน ภาพที่พระองค์ทรงฟังผู้บรรยาย และซักถามอย่างสนพระทัย พร้อมทั้งจดบันทึกตลอดเวลา เป็นภาพที่เราเห็นชินตาด้วยความประทับใจ ความรู้ ที่ทรงได้จากการศึกษาค้นคว้า ประมวลออกมาเป็น หนังสือที่ให้ความรู้และความเพลิดเพลินอย่างมากมายแก่ผู้อ่าน อีกทั้งโครงการเพื่อพัฒนาเยาวชน พัฒนาสังคมที่พระองค์ท่านทรงริเริ่มและรับผิดชอบอีกนับไม่ถ้วน พระองค์ทรงเชื่อ ในหลักการศึกษาเก่าแก่ที่ ปู่ ย่า ตา ยาย เชื่อว่าหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ คือ สุ จิ ปุ ลิ ซึ่งพระองค์ทรงอธิบายไว้อย่างชัดเจน เมื่อทรงเป็นองค์ปาฐกในหัวข้อ “แนวโน้มการจัดการเรียนสอน เพื่อการเรียนรู้ในทศวรรษหน้า” (กรมสามัญศึกษา, 2545, หน้า 5-6)

3) แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ระดับบุคคล

สังคมในโลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว วิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยจะต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียน ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ

(1) เพื่อให้เป็นผู้สามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา ไม่ใช่เป็นเพียงบุคคลที่มีความรู้ หรือสามารถจำข้อมูล ความรู้ได้เท่านั้น

(2) เพื่อฝึกให้ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่หาความรู้ รักที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติของตน รักที่จะเรียนรู้ ตลอดชีวิต

(3) รู้จักปรับตนไปตามกระแสต่าง ๆ ในโลกซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

(4) เพื่อให้เป็นผู้เรียนเป็นผู้หมั่นแสวงหา หมั่นเรียน หมั่นรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ

4) วิธีพัฒนาตนเองการเรียนรู้ระดับบุคคล

(1) พื้นฐานที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ ผู้เรียนควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้พื้นฐานอย่างกว้าง ๆ และศึกษา บางวิชาอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสาขาวิชาอื่น ๆ เพิ่มเติมตามความจำเป็น ในอนาคต โดยสามารถโยงความรู้พื้นฐานที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าในเรื่องความรู้ได้

(2) เครื่องมือสำหรับแสวงหาความรู้ การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รักการเรียนรู้ จะต้องพัฒนาตนเอง ให้มีเครื่องมือ ที่จะใช้ในการแสวงหาความรู้ได้ก่อน เครื่องมือสำคัญสำหรับการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต เช่น คณิตศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการคิดคำนวณ การใช้เหตุผล การแก้ปัญหา วิทยาศาสตร์เป็นการแสวงหาความรู้ ที่ผู้เรียนจะได้ฝึกการสังเกต ตั้งคำถาม ทดลอง วิเคราะห์ หาคำตอบ และอธิบายให้เหตุผล ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาสากลที่ใช้แสวงหาความรู้อย่างกว้างขวาง คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ถึง วิทยาการสมัยใหม่ ที่ช่วยในการค้นหาความรู้ ด้วยตนเองได้อย่างไม่สิ้นสุด โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

(3) สร้างแรงจูงใจให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนต้องสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองรักที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นของการศึกษาที่มีต่อบุคคลในทุกช่วงชีวิต สิ่งที่เรียนรู้ควรสัมพันธ์ กับชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองด้วย โดยอาจเป็นสภาพการณ์หรือปัญหาที่ตนเองต้องเผชิญในชีวิต เป็นเรื่องที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาตนเองได้ ทำให้เห็นคุณค่าของการแสวงหาข้อมูล และนำข้อมูลนั้นมาใช้ประโยชน์ในชีวิตจริง

(4) การเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้อย่างคล่องแคล่ว จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้เรียนสนใจ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอยู่เสมอ สามารถเรียนรู้อยู่ได้ตลอดเวลาที่ต้องการ

บทที่ 4

แบบฟอร์มที่ใช้ เอกสารใช้ประกอบการดำเนินงาน เอกสารอ้างอิง

4.1 แบบฟอร์มการจัดทำยุทธศาสตร์

4.1.1 ปกนอก + ปกใน

แผนยุทธศาสตร์พัฒนา..............(ชื่อหน่วยงาน)................

ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - ....)

คณะกรรมการทบทวนแผนกลยุทธ์.............(ชื่อหน่วยงาน)..................

...........(คณะกรรมการบริหารหน่วยงาน).........เห็นชอบ

ในคราวประชุมครั้งที่ ...../........... วันที่ ....

4.1.2 คำนำ

คำนำ

....

....

....

....

....

....

....

....

............(ชื่อหน่วยงาน)...........

ปี พ.ศ. ....

4.1.3 บทสรุปผู้บริหาร

บทสรุปผู้บริหาร

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร................ ในคราวประชุมครั้งที่ ..../........ เมื่อวันที่ ....

4.1.4 สารบัญ

สารบัญ

หน้า

ปกนอก

ปกใน

บทสรุปผู้บริหาร

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ

- ....
- ....
- ....
- ....

บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- ....
- ....
- ....
- ....

บทที่ 3 ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน พ.ศ. .... - ....

- ....
- ....
- ....
- ....

บทที่ 4 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

- ....
- ....
- ....

บทที่ 5 การปฏิบัติจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

- ....
- ....
- ....
- ....

4.1.5 สารบัญตาราง

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ ....

ตารางที่ ....

ตารางที่ ....

ตารางที่ ....

ตารางที่ ....

ตารางที่ ....

ตารางที่ ....

4.1.6 สารบัญแผนภูมิ

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ ....

แผนภูมิที่ ....

แผนภูมิที่ ....

แผนภูมิที่ ....

แผนภูมิที่ ....

แผนภูมิที่ ....

แผนภูมิที่ ....

4.1.7 บทที่ 1

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของแผน

....

1.2 วัตถุประสงค์ของแผน

....

1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัย (ถ้ามี)

....

1.4 ภาระหน้าที่ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย (ถ้ามี)

....

1.5 กระบวนการจัดทำแผน

....

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

....

4.1.8 บทที่ 2

บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.1 ข้อมูลพื้นฐาน

....

....

....

2.2 สภาพแวดล้อมภายใน

....

....

....

2.3 สภาพแวดล้อมภายนอก

....

....

....

2.4 ผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS

2.4.1 ผลการวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
....	....
โอกาส (Opportunities)	**อุปสรรค (Threats)**
....	....

2.4.2 ผลการวิเคราะห์ TOWS

TOWS Matrix	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
	....	....
จุดแข็ง (Strengths)	**กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)**	**กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)**
....	....	....
จุดอ่อน (Weaknesses)	**กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)**	**กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)**
....	....	....

2.5 ปรัชญา ปณิธาน คติพจน์

………

………

………

………

………

2.6 วิสัยทัศน์

………

………

………

………

………

2.7 พันธกิจ

………

………

………

………

………

2.8 ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร

………

………

………

………

………

2.9 อัตลักษณ์ เอกลักษณ์

………

………

………

………

………

2.10 คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์

………

………

………

………

………

2.11 ประเด็นชี้นำสังคม

………

………

………

………

………

4.1.9 บทที่ 3

บทที่ 3 ยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัย พ.ศ. ..... - .....

3.1 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

....

....

....

....

3.2 ยุทธศาสตร์ที่กำหนดการเปลี่ยนแปลง

3.2.1 งานประจำปกติ

....

....

3.2.2 พัฒนางานประจำ

....

....

3.2.3 งานใหม่ที่เป็นเรือธง

....

....

3.2.4 งานฉุกเฉิน

....

....

3.3 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกลยุทธ์

....

....

....

3.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. ..... - .....)

วิสัยทัศน์ ...(ปีสุดท้าย)... :					
เป้าประสงค์	....	....	....	....	....
ประสิทธิผล	....	....	....	....	....
คุณภาพการให้บริการ	....	....	....	....	....
ประสิทธิภาพ	....	....	....	....	....
การพัฒนาองค์กร	....	....	....	....	....

3.5 แผนพัฒนา................(ชื่อหน่วยงาน)................................ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. ..... - .....)

อัตลักษณ์ (บัณฑิต)	....				
เอกลักษณ์ (มหาวิทยาลัย)	....				
ค่านิยม (บุคลากร	....	....	....	....	....
นโยบาย (สภามหาวิทยาลัย)	....	....	....	....	....
แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. ..... - .....)					
ปรัชญา	....	....	....	....	....
วิสัยทัศน์	....	....	....	....	....
พันธกิจ	....	....	....	....	....
ยุทธศาสตร์	....	....	....	....	....
เป้าประสงค์	....	....	....	....	....
กลยุทธ์	....	....	....	....	....
ตัวชี้วัด	....	....	....	....	....

3.6 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ กลยุทธ์ต่างระดับและข้ามสายงาน

3.6.1 ระดับมหาวิทยาลัย

- ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระหว่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) และแผนยุทธศาสตร์...........(หน่วยงาน)............ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. ..... - .....)

- ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระหว่างแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) และแผนยุทธศาสตร์...........(หน่วยงาน)............ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. ..... - .....)

- ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระหว่างยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2555-2559) และแผนยุทธศาสตร์...........(หน่วยงาน)............ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. ..... - .....)

- ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระหว่างแผนปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) และแผนยุทธศาสตร์...........(หน่วยงาน)............ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. ..... - .....)

- ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระหว่างแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) และแผนยุทธศาสตร์...........(หน่วยงาน)............ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. ..... - .....)

- ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี 2558 และแผนยุทธศาสตร์...........(หน่วยงาน)............ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. ..... - .....)

- ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์เพื่อยกคุณภาพมาตรฐานมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่คุณภาพเป็นเลิศ ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2558-2567) และแผนยุทธศาสตร์...........(หน่วยงาน)............ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. ..... - .....)

3.6.2 ระดับคณะ

- ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562) และแผนยุทธศาสตร์...........(หน่วยงาน)............ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. ..... - .....)

4.1.10 บทที่ 4

บทที่ 4 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

4.1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

4.1.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

....

....

....

....

4.1.2 แนวทางการดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

....

....

....

4.1.11 บทที่ 5

บทที่ 5 การปฏิบัติจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

5.1 แผนปฏิบัติราชการ

....

....

....

5.2 หลักการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

....

....

....

5.3 วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

....

....

....

5.4 ประโยชน์ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

....

....

....

5.5 แผนปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2558-2562 มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
			2558	2559	2560	2561	2562			

4.1.11 บทที่ 6

บทที่ 6 การควบคุม ติดตาม และประเมินผล

6.1 แบบฟอร์มเชิงปริมาณ

สำหรับตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

ประเด็นยุทธศาสตร์ :
เป้าประสงค์ :
ตัวชี้วัด :

ผลการดำเนินงาน

เป้าหมาย		ผลการปฏิบัติงาน		
หน่วยนับ	จำนวน	รอบ 6 เดือน	รอบ 12 เดือน	เปรียบเทียบแผน/ผล

ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

หลักฐานอ้างอิง

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :
ผู้จัดเก็บข้อมูล :

6.2 แบบฟอร์มเชิงคุณภาพ

สำหรับตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ/ขั้นตอน

แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

ประเด็นยุทธศาสตร์ :
เป้าประสงค์ :
ตัวชี้วัด :

ระดับ/ขั้นตอน	เกณฑ์การวัดความสำเร็จ
1	
2	
3	
4	
5	
6	

ผลการดำเนินงาน

เป้าหมาย		ผลการปฏิบัติงาน		
หน่วยนับ	จำนวน	รอบ 6 เดือน	รอบ 12 เดือน	เปรียบเทียบแผน/ผล

ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

ระดับ/ขั้นตอน	ผลการดำเนินการ
1	
2	
3	
4	
5	
6	

หลักฐานอ้างอิง

ระดับ/ขั้นตอน	เอกสารอ้างอิง
1	
2	
3	
4	
5	
6	

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :
ผู้จัดเก็บข้อมูล :

บรรณานุกรม

คณะครุศาสตร์ , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย . 2543. **การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555 – 2559)[On line}. Available from http://plan.rmutsb.ac.th/plan/data_information/file/4_SI_135.pdf. [2013, March 14].

นโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระหว่าง ปี พ.ศ. 2554-2557นโยบายและแผนงานหลักสตรีระยะยาว พ.ศ. 2535 – 2554 .[On line]. Available from http://www.mju.ac.th.[2012 ,January 14].

ซีพีแอล คอนซัลติ้ง แอนด์ แมเนจเม้น จำกัด)[On line]. Available from **http://www.cpl-consult.com/Balanced%20scorecard/Vision_mission_value.html**.[2012 ,January 14].

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาวของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2551 – 2565).[On line}. Available from http://www.nida.ac.th/thai/web/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=32 .[2012 ,January 14].

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2557-2561 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2557))[On line]. Available from http://ps.npru.ac.th/plan/attachments/article/54/Strategic%20Plan%2057-61%20(Update%202557).pdf.[2014 ,January 14].

สมพิศ สุขแสน. **การวางแผนเทคนิคการเขียนโครงการ**.[On line]. Available from http://gotoknow.org/blog/newwave1/218563. [2014 ,January 14].

หลักการสร้างตัวชี้วัดที่ดี).[On line]. Available from http://www.gotoknow.org/posts/453753 :

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559)).[On line]. Available fromhttp://www.plan.cmru.ac.th/2008/Document/plan_2555/plan55-59Final28-5-55.pdf .[2014 ,January 14].

อุทัย เลาหวิเชียร, รัฐประศาสนศาสตร์ : ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ. (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2544)

อัญชนา ณ ระนอง, เอกสารการบรรยาย วิชา รอ.701 การจัดการปฏิบัติ สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์. .[On line]. Available from http://www.geocities.com/dol_nida/Strategic_07_1.htm. [2014 ,January 14].

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. 2543. องค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารการศึกษาพยาบาล 10(3) : 13-17 [On line]. Available from: http://phan.chiangrai.police.go.th/kpis_history.htm) .[2014 ,January 14].

คณะอนุกรรมการเฉพาะด้านจัดทำแผนหลักงานสตรี คณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ (กสส.) .นโยบายและแผนงานหลักสตรีระยะยาว พ.ศ. 2535 – 2554

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 253 อ้างอิงใน : แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดทำตัวชี้วัด.

Talbot, Marianne, 2003**. Make Your Mission Statement Work : Identify Your Organization Value and Live Them Everyday.** Oxford OX4,RE, United Kingdom : Howtobook

Teay Showyun .(2012). **Strategic Performance Management System: An Integrated Framework.** Bangkok: Assumption University Press.