

คู่มือการปฏิบัติงาน
เรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย

งานวิเคราะห์และประสานงานแผน
กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
กันยายน 2557

คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย” ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือผู้ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการวางแผนของมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานภายในสังกัดมหาวิทยาลัย ได้ใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าการปฏิบัติงานปกติให้เป็นองค์ความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ช่วยลดการตอบคำถาม ลดเวลาการสอนงาน เสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เกิดความสม่ำเสมอในการการทำงานซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐาน ทำให้การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามโครงการตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดีและแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2556 – 2559) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภายใต้โครงการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (P12) ตอบสนองตัวชี้วัด สนอ.8 ร้อยละของคู่มือการปฏิบัติงานของกอง/ฝ่าย

ผู้เขียนหวังว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงานและบุคลากรผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย หรือของหน่วยงานระดับคณะ/เทียบเท่าในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ และเทคนิควิธีการ ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงต่อไป

ทั้งนี้ได้ตรวจสอบความถูกต้องในเบื้องต้นแล้ว และหากพบว่ามีข้อบกพร่อง/ข้อผิดพลาดประการใดผู้เขียนขออภัยมา ณ ที่นี้และน้อมรับข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุง/พัฒนาเอกสารคู่มือให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ต่อไป

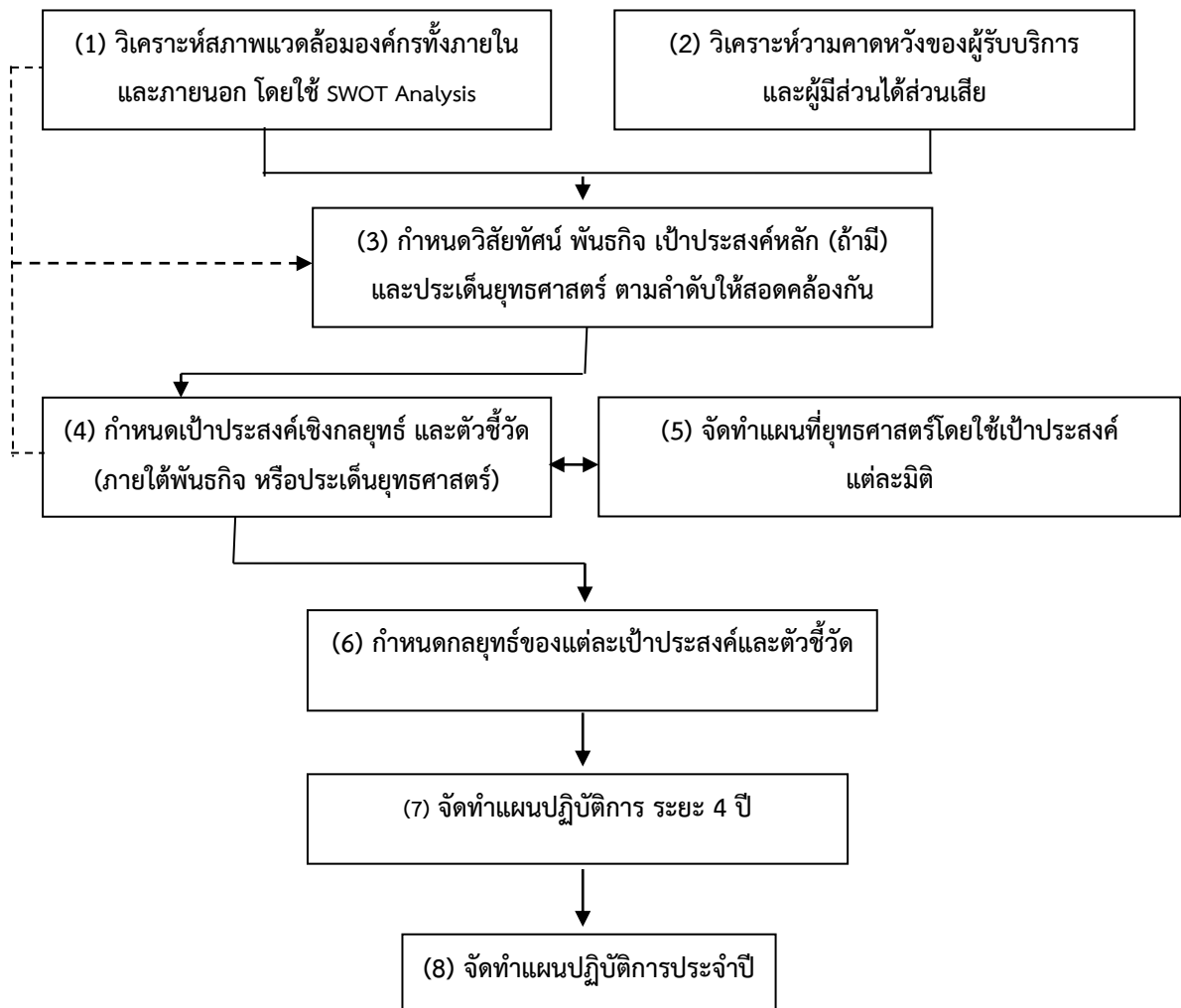
นายทศพล ขำจิตรสุทธิ
หัวหน้างานวิเคราะห์และประสานงานแผน
กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี

คำนำ	2
สารบัญ	3
Flow chart เรื่อง กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย....	4
1. ความเป็นมา.....	5
2. วัตถุประสงค์.....	5
3. ขอบเขต.....	6
4. นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความ.....	6
5. หน้าที่ความรับผิดชอบ.....	6
5.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง.....	7
5.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ.....	7
5.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ.....	7
6. ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน.....	12
6.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการวางแผนยุทธศาสตร์.....	13
6.1.1 ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยใช้ SWOT Analysis.....	13
6.1.2 ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	18
6.1.3 ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก (ถ้ามี) และประเด็น ยุทธศาสตร์.....	22
6.1.4 ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด (ภายใต้พันธกิจ หรือประเด็นยุทธศาสตร์).....	28
6.1.5 ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์โดยใช้เป้าประสงค์แต่ละมิติ ตาม Balance Scorecard (BSC).....	31
6.1.6 ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์หลัก (Strategic Initiatives)	33
6.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการวางแผนปฏิบัติการ.....	37
6.2.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี	38
6.2.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี.....	45
7. เอกสารอ้างอิง.....	
8. แบบฟอร์มที่ใช้.....	
9. เอกสารบันทึก.....	

หน้า

10. บรรณานุกรม.....	2
11. ภาคผนวก	3

Flow chart เรื่อง กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย



หมายเหตุ

(1) – (6) ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์

(7) – (8) ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ

คู่มือการปฏิบัติงาน

เรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย

1. ความเป็นมา

การบริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ โดยอาศัยระบบการวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ได้เริ่มขึ้นเมื่อสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้อนุมัติให้ใช้แผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ.ศ. 2540 – 2554) เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2542 ซึ่งถือเป็นแผนกลยุทธ์ระยะยาวฉบับแรกของมหาวิทยาลัย และต่อมาสภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติให้ใช้แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี (พ.ศ. 2553 – 2567 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งเป็นแผนฯ ฉบับที่ 2 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2553 และเป็นแผนฯ ที่ใช้อยู่ ณ ปัจจุบัน

ในส่วนของพัฒนาการของระบบการวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยนั้นในแผนฯ ฉบับแรกได้ใช้วิธีการวางแผนที่ยกร่างโดยทีมงาน/คณะทำงาน มากกว่าการระดมสมองจากที่ประชุม/สัมมนากลุ่มใหญ่ของหน่วยงาน ซึ่งการวางแผนที่นำเอาวิธีการระดมสมองจากที่ประชุม/สัมมนากลุ่มใหญ่ของหน่วยงานนั้นเป็นการดำเนินการเพื่อให้ทุกภาคส่วน หรือตัวแทนของทุกหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนในหลายๆ ขั้นตอนด้วย ได้ปรากฏชัดเจนในการจัดทำแผนฯ ฉบับที่ 2

การจัดทำคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการฉบับนี้จัดทำขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่างานปกติให้เป็นองค์ความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน โดยได้สรุปบทเรียนจากการนำความรู้ภาคทฤษฎีมาปฏิบัติงานจริง อย่างไรก็ตามบริบทในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเป็นลำดับ การมีคู่มือจะเป็นหลักการนำไปสู่การปฏิบัติและสร้างความเข้าใจให้ผู้เกี่ยวข้อง สำหรับการนำไปสู่การปฏิบัติจริง สามารถปรับกลวิธีได้ตามความเหมาะสม ในขั้นต้นคู่มือฉบับนี้เหมาะต่อการเป็นคู่มือของผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน ของกองแผนงานซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย การสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตามหลักการ Plan-Do-Check -Act จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

2.1 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือผู้ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายในสังกัดมหาวิทยาลัย ได้ใช้เป็นกรอบ/แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

2.2 เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการใช้เป็นคู่มือ ประกอบการศึกษา ค้นคว้า และสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ขอบเขต (Scope)

3.1 คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีขอบเขตการดำเนินงานเฉพาะบางส่วนในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์(Strategic Management) ซึ่งได้แก่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการดำเนินงานในองค์ประกอบที่หนึ่งคือการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) และเป็นการดำเนินการส่วนหนึ่งในองค์ประกอบที่สองคือการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) คือการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี แต่จะไม่ครอบคลุมการบริหารจัดการเกี่ยวกับเรื่องโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน บุคลากรและเทคโนโลยี และไม่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สามคือการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)

3.2 คู่มือฉบับนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการประสานการจัดทำแผน ใช้เป็นคู่มือ/แนวทางในการปฏิบัติงาน จึงใช้ภาษาที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และอาจมีข้อจำกัดในเรื่องความลุ่มลึกในเชิงวิชาการอยู่บ้าง

4. นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความ (Definition)

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) หมายถึง การจัดทำแผนที่มีกระบวนการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา(พสุ เดชะรินทร์, 2551)

การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการวางแผนกลยุทธ์ เป็นองค์ความรู้ที่มาจากการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นการจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายในที่ต้องมีการเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือตอบโต้ภาวะการแข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หมายถึง การจัดทำแผนปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งจะตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้แต่ละช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ (พสุ เดชะรินทร์, 2551)

หมายเหตุ : นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความอื่น ๆ ได้นิยามให้ความหมายของคำเหล่านั้นไว้
เนื้อหาของแต่ละเรื่องแล้ว ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการอ่าน/ทำความเข้าใจ

5. หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

เนื่องจากคู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้ มุ่งเน้นให้เป็นคู่มือสำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ซึ่งรับผิดชอบงานด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย ซึ่งในกอง
แผนงานจะหมายถึงบุคลากรที่ในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดงานวิเคราะห์และ
ประสานงานแผนเป็นสำคัญ แต่ในทางปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของ
มหาวิทยาลัย ซึ่งมีกระบวนการจัดทำหลายขั้นตอนและแต่ละขั้นตอนจะเปิดโอกาสให้บุคลากรจากทุก
ภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้น การปฏิบัติงานจริงจะต้องบูรณาการทำงานร่วมกันจากทุกงานใน
กองแผนงาน ซึ่งโครงสร้างการปฏิบัติงานจะกำหนดให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ดังนั้นคู่มือ
ฉบับนี้จึงมีประโยชน์สำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนซึ่งสังกัดงานอื่น หรือบุคลากรในตำแหน่งอื่น
ซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานฯ ด้วย

5.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ
งานทักษะ และประสบการณ์สูงในงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องทำการศึกษา
ค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย เพื่อการปฏิบัติงานหรือพัฒนางาน หรือแก้ไขปัญหาใน
งานที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมการปฏิบัติงาน
ด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนที่มีขอบเขตเนื้อหาของงานหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานที่
ยุ่งยากซับซ้อนค่อนข้างมาก โดยต้องกำหนดแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจน
กำกับตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และปฏิบัติหน้าที่อื่น
ตามที่ได้รับมอบหมาย

5.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ด้านการปฏิบัติการ

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณาเสนอแนะ เพื่อประกอบการ
กำหนดนโยบาย
2. จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่างๆ
ซึ่งเป็น

แผนงานของหน่วยงานทั้งหมด เพื่อให้การปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัยด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน จัดทำเอกสารวิชาการ คู่มือเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ และเผยแพร่ผลงานทางด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อพัฒนางานวิชาการ และพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ให้บริการวิชาการด้านต่างๆ เช่น ฝึกอบรม เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการของงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ เข้าร่วมประชุม คณะกรรมการต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง เพื่อให้ข้อมูลทางวิชาการประกอบการพิจารณาและตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

5. ในฐานะหัวหน้างาน นอกจากอาจปฏิบัติงานตามข้อ 1-4 ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ต้องทำหน้าที่กำหนดแผนงาน มอบหมาย ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

ด้านการวางแผน

ร่วมกำหนดนโยบายและแผนงานของหน่วยงานที่สังกัด วางแผนหรือร่วมวางแผนการทำงานตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

ด้านการประสานงาน

1. ประสานการทำงานร่วมกันโดยมีบทบาทในการให้ความเห็นและคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงาน หรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

2. ให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงาน หรือบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ด้านกรบริการ

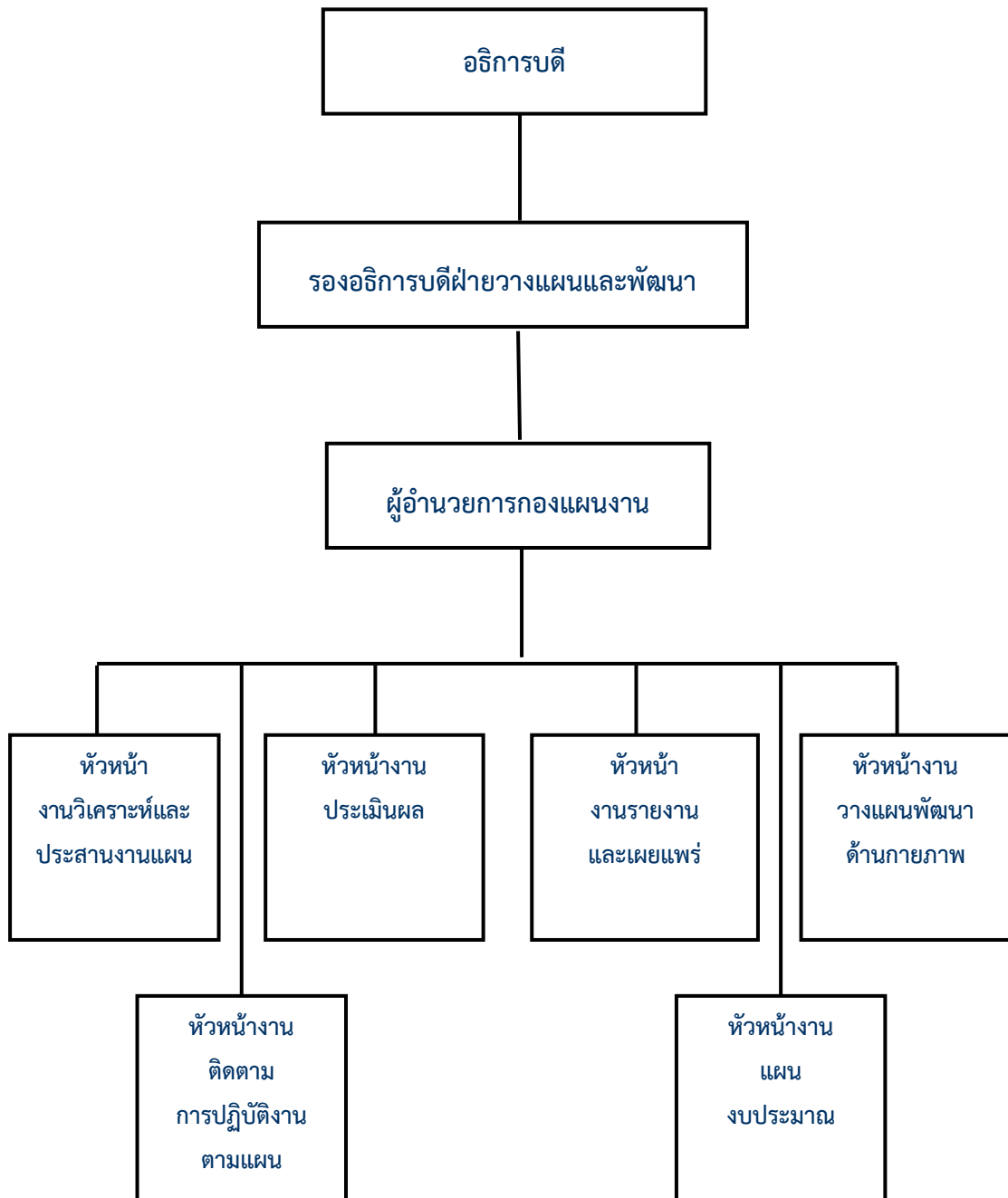
1. ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ ฝึกอบรม ถ่ายทอดความรู้ทางด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา นักศึกษา ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง

2. พัฒนาข้อมูล จัดทำเอกสารวิชาการ สื่อเอกสารเผยแพร่ ให้บริการวิชาการด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ซับซ้อน เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สอดคล้อง และสนับสนุนภารกิจของหน่วยงาน

5.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย เป็นภาระหน้าที่หลักประการหนึ่งของกองแผนงานซึ่งมีผู้อำนวยการกองแผนงาน รับผิดชอบควบคุมดูแล และมีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนากำกับดูแลเชิงนโยบาย เมื่อพิจารณาตามหน้าที่ (function) จะมีงานวิเคราะห์และประสานงานแผนเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการปฏิบัติงาน แต่เมื่อพิจารณาเนื้องานแล้วจะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย และทุกงานในกองแผนงาน ดังนั้น ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย จึงได้จัดโครงสร้างการทำงานในลักษณะการแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการ และคณะทำงานขึ้นรับผิดชอบ ดังนี้

5.3.1 โครงสร้างการทำงานตามหน้าที่



5.3.2 โครงสร้างการทำงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย

ตัวอย่าง

1. คณะกรรมการอำนวยการ

องค์ประกอบ

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน ที่ปรึกษา
2. อธิการบดี ประธานกรรมการ
3. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองประธานกรรมการ
4. รองอธิการบดี(ทุกฝ่าย) กรรมการ
5. ผู้บริหารระดับคณบดี/ผู้อำนวยการ(ทุกตำแหน่ง) กรรมการ

6. หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี กรรมการและเลขานุการ
7. ผู้อำนวยการกองแผนงาน กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
8. หัวหน้างานวิเคราะห์และประสานงานแผน กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

- หน้าที่
1. อำนวยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี
 2. ให้คำปรึกษา แนะนำการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี

2. คณะกรรมการดำเนินงาน

องค์ประกอบ

1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา ประธานกรรมการ
2. ผู้บริหารระดับรองคณบดี/ผู้อำนวยการ
ที่ปฏิบัติงานด้านการวางแผนของหน่วยงาน
(ทุกหน่วยงาน) กรรมการ
3. ผู้อำนวยการกองแผนงาน กรรมการและเลขานุการ
4. หัวหน้างานวิเคราะห์และประสานงานแผน กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
5. หัวหน้างานแผนงบประมาณ กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่
จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เสนอต่อคณะกรรมการ
อำนวยการ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามลำดับ

3. คณะทำงาน

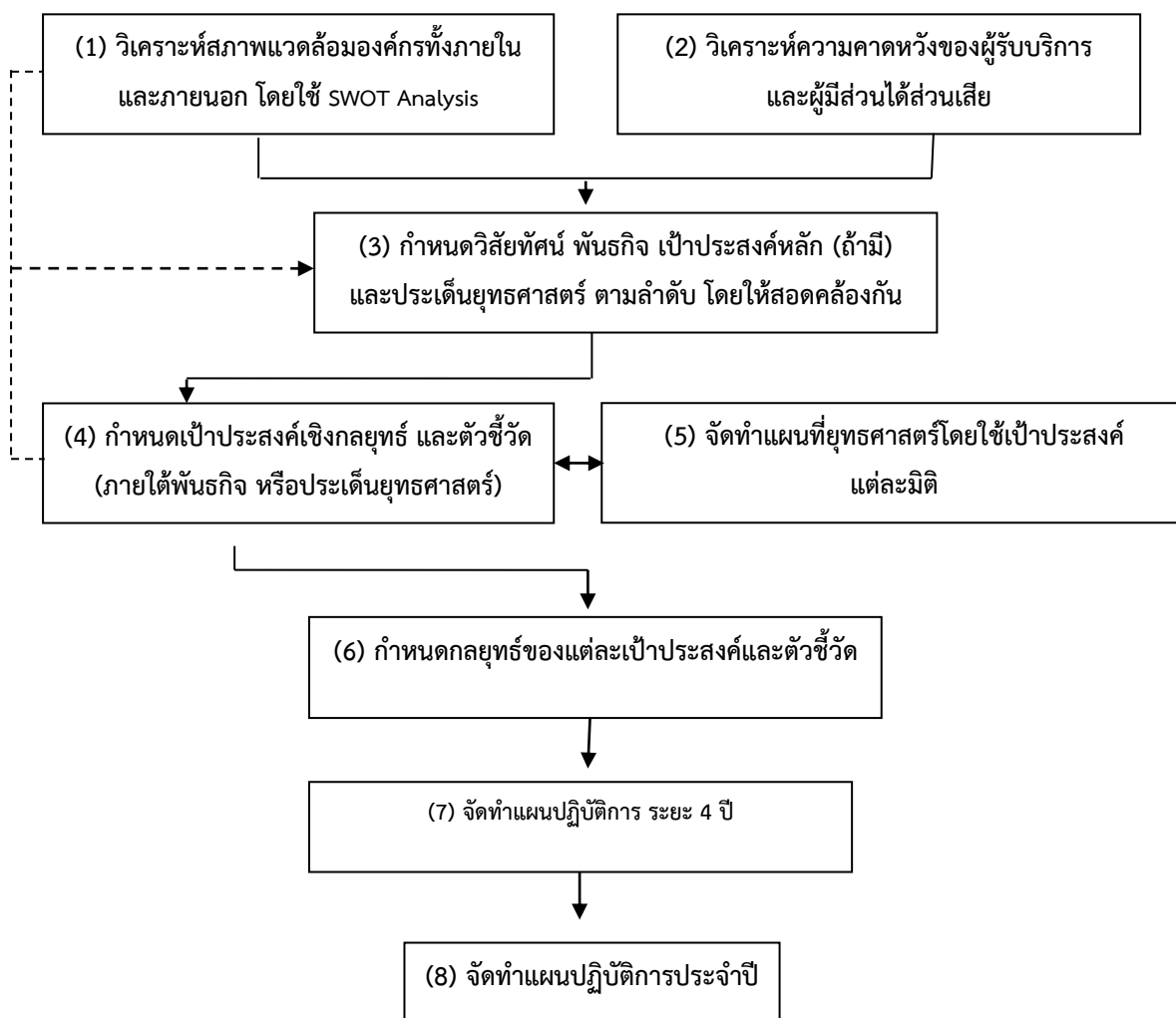
องค์ประกอบ

- | | |
|--|----------------------|
| 1. ผู้อำนวยการกองแผนงาน | ประธานคณะทำงาน |
| 2. หัวหน้างานวิเคราะห์และประสานงานแผน | รองประธานคณะทำงาน |
| 3. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
สังกัดกองแผนงานทุกตำแหน่ง | คณะทำงาน |
| 4. บุคลากรกองแผนงานทุกตำแหน่ง | คณะทำงาน |
| 5. บุคลากรงานวิเคราะห์และประสานงานแผน
หน้าที่ | คณะทำงานและเลขานุการ |

1. จัดการ ประสานงาน การจัดการประชุม สัมมนา คณะกรรมการอำนวยการ และ คณะกรรมการดำเนินงาน จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี
2. จัดทำเอกสารประกอบการประชุม สัมมนา คณะกรรมการอำนวยการ และ คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี
3. รวบรวมต้นฉบับแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี เพื่อประสานโรงพิมพ์จัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม และเผยแพร่

6. ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย



หมายเหตุ

(1) – (6) ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์

(7) – (8) ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ

6.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการวางแผนยุทธศาสตร์

6.1.1 ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยใช้ SWOT Analysis

SWOT Analysis

SWOT Analysis หรือการวิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threat Analysis) หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ทุกคนรู้จักในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่าย และรวดเร็ว SWOT Analysis สามารถใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) ที่จะบอกให้ทราบว่าปัจจัย หรือสภาวะแวดล้อมภายนอก มีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้ยังจะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญ คือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)

สภาพแวดล้อมขององค์กร

สภาพแวดล้อมองค์กร จำแนกเป็น

(1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถควบคุมได้ และมีผลทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรอาจใช้ทฤษฎีระบบมาประกอบการวิเคราะห์ได้ เช่น เมื่อพิจารณาถึงองค์กร จะพิจารณาถึง ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยส่งออก (Output) หรืออาจจะยึดหลัก 4 M (Man Money Material และ Management) มาวิเคราะห์ หรืออาจจะนำภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์ก็ได้ เช่น ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และด้านการบริหาร

(2) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ใกล้ชิดกับองค์กร เรียกว่าสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ประกอบด้วยลูกค้า (Customers) คู่แข่งขัน (Competitors) ผู้ผลิต (Suppliers) และหน่วยงานที่ควบคุม (Regulatory Group) และอีกประเภทหนึ่งเรียกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านระหว่างประเทศ

ข้อเสนอแนะในการวิเคราะห์ SWOT

1. ใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณา หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์และความรู้สึกที่อาจทำให้อคติได้
2. หน่วยที่ใช้วิเคราะห์ คือ มหาวิทยาลัยมิใช่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัย
3. ระบุให้ชัดเจน ไม่ใช่คำที่อาจเข้าใจไม่ตรงกันได้ เช่น “องค์กรมีจุดอ่อนด้านบุคลากร” ควรระบุให้ชัดเจน เช่น บุคลากรมีจำนวนไม่พอเพียงกับภาระงาน/ภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย หรือ บุคลากรที่มีอยู่ยังขาดทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ ในระดับที่สามารถติดต่อสื่อสารได้
4. ใช้แบบฟอร์มการวิเคราะห์ ในหัวข้อ 8. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) โดยแบบฟอร์ม 8.1 Plan-SWU-01 แบบฟอร์มวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (S,W) และ 8.2 Plan-SWU-02 แบบฟอร์มวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (O,T) เป็นกรอบ/ประเด็น ในการวิเคราะห์ ซึ่งแบบฟอร์มดังกล่าวเป็นเพียงแนวทางเบื้องต้น ในทางปฏิบัติสามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม

ข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแผนฯ

ตัวอย่าง ข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 15 ปีของมหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2552 – 2566)*

ส่วนที่ 1 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐและแผนพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 : มาตราที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554)
 - 1.2.1 ปฐมบทปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับบริบทการพัฒนาประเทศ
 - 1.2.2 สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554)
- 1.3 สรุปแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2551 – 2554
- 1.4 ความเชื่อมโยงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2551 – 2554 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีแผนปฏิบัติราชการประจำปีกระทรวง ยุทธศาสตร์กระทรวง ผลผลิตและโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดและในกำกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

- 1.5 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี พ.ศ. 2551 – 2565 [บทความบริหาร (Executive Report)]
- 1.6 ยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 1.7 9-9-9 การบริหารจัดการ มศว 2550 – 2554
- 1.8 จากวาระแห่งการวางรากฐานที่เข้มแข็ง (2546-2550) สู่วาระแห่งการขับเคลื่อน “จุดเปลี่ยน” ไปสู่มหาวิทยาลัยมาตรฐานสากลที่มีอัตลักษณ์ของตนเอง (2550 – 2554)
- 1.9 ภารกิจที่ดำเนินการไปแล้ว ภารกิจที่ยังต้องพัฒนาต่อไปอีกและภารกิจที่เป็นแนวรุกใหม่ 2546 – 2550 และ 2550 – 2554
- 1.10 การพัฒนาวิชาการและจริยธรรม การพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ การบริหารจัดการ
- 1.11 “จุดเปลี่ยน มศว” และแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มศว 60 ปี ศรีสง่ามหานคร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- 2.1 ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 - 2.1.1 ประวัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยสังเขป
 - 2.1.2 โครงสร้างองค์กรและการบริหาร
 - 2.1.3 การดำเนินงานตามภารกิจด้านการจัดการศึกษา
 - 2.1.4 การดำเนินงานตามภารกิจด้านการวิจัย
 - 2.1.5 การดำเนินงานตามภารกิจด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน
- 2.2 ข้อมูลด้านทรัพยากร
 - 2.2.1 บุคลากร
 - 2.2.2 ข้อมูลด้านงบประมาณ
 - 2.2.3 ข้อมูลด้านพื้นที่

ภาคผนวก ก : ข้อมูล/สถิติ ที่สำคัญของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1. ข้อมูลหลักสูตร และนิสิต
2. ข้อมูลบุคลากร
3. ข้อมูลการเงิน – เงินรายได้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2551
4. ข้อมูลที่ดินและอาคารของมหาวิทยาลัย
5. ข้อมูลโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
6. ข้อมูลรายงานภาวะการหางานทำของบัณฑิต รุ่นปี 2545 – 2549
7. ข้อมูลความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อบัณฑิตรุ่นปี 2544 – 2548

8. ข้อมูลโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน งบประมาณแผ่นดิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 -2550

9. ข้อมูลการติดตามเร่งรัดการใช้งบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 – 2550

ตัวอย่าง ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี (พ.ศ. 2556 – 2559)

1. ข้อมูลสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1.1 ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย ประวัติความเป็นมาและสถานภาพปัจจุบัน สถานที่ตั้ง โครงสร้างองค์กร โครงสร้างการบริหาร ข้อมูลด้านงบประมาณ ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลการเกษียณอายุราชการของบุคลากร และข้อมูลเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี

1.2 รายงานสรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาย้อนหลัง 2 ปีการศึกษา (2553 – 2554)

1.3 สรุปรายงานการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติงานสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และ 2555

1.4 สรุปผลการสำรวจความคิดเห็น ความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานอธิการบดี ประจำปี พ.ศ. 2556 (ดำเนินการสำรวจโดยคณะกรรมการสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำนักงานอธิการบดี)

2. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี 2552 – 2555 (ฉบับปรับปรุง 2554 – 2555)

3. ยุทธศาสตร์ประเทศ (2556 – 2561) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (2555 – 2559)

4. แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี (พ.ศ. 2553 – 2567) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2556 – 2559)

6.1.2 ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) มีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากหน่วยงานไม่เพียงแต่มีความผูกพันกับกระทรวงเจ้าสังกัด และผู้รับบริการเท่านั้น แต่ยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นอีกด้วย

ความหมายของผู้รับบริการ

ผู้รับบริการ หมายถึงผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2551)

ความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน (พสุ เดชะรินทร์, 2551)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Stakeholder Influence) ที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงานจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ (คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550)

(1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ได้แก่ผู้บริหารทุกระดับ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน

(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้รับจ้าง และขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น

(3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholders) เช่น คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค คณะกรรมการอาหารและยา สถาบันการเงิน สภาหอการค้า สมาคมอุตสาหกรรม องค์กรพัฒนาเอกชน และสื่อมวลชน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนศาลยุติธรรม และศาลปกครอง เป็นต้น ซึ่งทำหน้าที่ในการกำกับดูแล และป้องกันแก้ไขข้อขัดแย้ง/ข้อร้องเรียนระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ นอกจากข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สถิติที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน อาทิ ข้อมูลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน รวมถึงนโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน แล้วข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็น ถ้าหน่วยงานไม่ทราบข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะส่งผลให้หน่วยงานขาดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนา

กระบวนการในการได้มาของข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนยุทธศาสตร์ อาจดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การสำรวจและสอบถามความคิดเห็น

การสำรวจและสอบถามความคิดเห็นโดยใช้แบบสำรวจหรือแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วฝ่ายวางแผนของหน่วยงานสามารถนำมาวิเคราะห์ และนำข้อมูลมาปรับใช้ได้ดังตาราง

ตัวอย่าง ตารางการวิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	การตอบสนองของหน่วยงาน
1. นิสิต	1..... 2.....	
2. บุคลากร	1..... 2.....	
3. ศิษย์เก่า	1..... 2.....	

2. การรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

การรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เป็นกิจกรรมที่จะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์โดยตรงที่เกิดจากการพูดคุย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งนอกจากจะทำให้หน่วยงานรับทราบความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการแล้ว ยังเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน เกิดความสัมพันธ์ที่

ดีต่อกัน แต่ในทางปฏิบัติอาจจะไม่สามารถเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม
 ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้ทั้งหมด จึงอาจต้องใช้วิธีการกำหนด
 กลุ่มเป้าหมายที่เป็นตัวแทน/ผู้แทนในแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้แทนสภา
 คณาจารย์และข้าราชการ ผู้แทนนิสิต ผู้แทนสมาคมศิษย์เก่า ฯลฯ

**ตัวอย่าง ขั้นตอนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ของ
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
1	จัดบรรยายพิเศษ เรื่อง กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาว กรณีตัวอย่าง : การวางแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 – 2565)	1. รองคณบดี รองผู้อำนวยการ (หน่วยงานระดับคณะ/เทียบเท่า) ที่รับผิดชอบงานด้านการวางแผน 2. เลขานุการคณะ/หน่วยงาน (ตาม 1) 3. หัวหน้างานนโยบายและแผนของ หน่วยงาน 4. บุคลากร/ผู้แทนหน่วยงานฯละ 3 คน
2	เสนอข้อมูลและแนวทางการจัดทำแผนฯ ต่อสภา มหาวิทยาลัย	กรรมการสภามหาวิทยาลัย
3	ระดมสมองประชาคมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วิเคราะห์ SWOT กำหนด ค่านิยมและประเมินวัฒนธรรมองค์กร	1. กรรมการสภามหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิ) 2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี/ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี/รองผู้ อำนวยการ) 3. หัวหน้าภาควิชา เลขานุการคณะ/ หน่วยงานเทียบเท่า 4. หัวหน้างานนโยบายและแผน 5. ผู้แทนสภาคณาจารย์และข้าราชการ 6. ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต 7. ผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์ฯ 8. ผู้แทนสมาคม/ชมรมศิษย์เก่า 9. ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี 10. ผู้แทนนิสิต

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
4	เสนอผลการระดมสมองต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	กรรมการบริหารบริหารมหาวิทยาลัย
5	เสนอผลการระดมสมองต่อสภามหาวิทยาลัย	กรรมการสภามหาวิทยาลัย
6	ร่างยุทธศาสตร์ และจัดทำ Action plan Workshop	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี/ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี/รองผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานด้านการวางแผน 2. ผู้แทนสภาคณาจารย์และข้าราชการ 3. ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต 4. ผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์ฯ 5. ผู้แทนนิสิต
7	ยกร่างแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์
8	ขอรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก โดยจัดส่งเอกสารให้หน่วยงานพิจารณา	<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ทุกหน่วยงาน 2. หน่วยงานภายนอก <ol style="list-style-type: none"> 2.1 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2.2 สำนักงบประมาณ 2.3 สำนักงาน ก.พ.ร. 2.4 สำนักงาน ก.พ. 2.5. กระทรวงศึกษาธิการ 2.6 กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2.7 กระทรวงสาธารณสุข 2.8. สมาคมธนาคารไทย 2.9 สภาหอการค้าไทย 2.10 สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
9	จัดสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี	1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี/ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี/รองผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน 2. ผู้แทนสภาคณาจารย์และข้าราชการ 3. ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต 4. ผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์ฯ 5. ผู้แทนนิสิต
10	เสนอ(ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	กรรมการบริหารบริหารมหาวิทยาลัย
11	เสนอ(ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ต่อสภามหาวิทยาลัย	กรรมการสภามหาวิทยาลัย

6.1.3 ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก (ถ้ามี) และประเด็นยุทธศาสตร์

6.1.3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

ความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision)

1. “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต (พสุ เดชะรินทร์, 2551)

2. “วิสัยทัศน์” หมายถึง จินตภาพเกี่ยวกับองค์การในอนาคต เป็นการชี้ถึงทิศทางที่องค์การต้องการจะมุ่งไป วิสัยทัศน์จะอธิบายความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตขององค์การ แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน (ณัฐวัฒน์ นิปการ, 2555)

3. ลองตอบคำถาม What do you want to be? (คุณอยากจะเป็นอะไร) Where do you want to go? (คุณอยากไปไกลถึงไหน) นั่นแหละคือวิสัยทัศน์ของคุณ และ/หรือ ของกิจการ (ธีระชัย เขมณะสิริ, 2551)

การเขียนวิสัยทัศน์ที่ดี

แนวทางการเขียนวิสัยทัศน์ที่ดี มีดังนี้ (ธีระชัย เขมณะสิริ, 2551)

- (1) กระชับ
- (2) เป็นที่ต้อใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) สอดคล้องกับภารกิจหลักและหลักการ
- (4) เข้าใจชัดเจน
- (5) ทำทาย
- (6) เร้าใจ

อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ที่ดีนั้น ควรประกอบด้วยหลัก 6 ประการดังนี้ (พัฒน์ชัย กุลสิริสวัสดิ์, 2551)

- (1) Imaginable หรือภาพฝันในอนาคต
- (2) Desirable หรือมีความดึงดูดที่น่าสนใจสำหรับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร บุคลากร ลูกค้ำ
- (3) Feasible หรือมีโอกาสของความเป็นไปได้
- (4) Focused หรือมีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร
- (5) Flexible หรือกว้างเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- (6) Communicable หรือสามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

1. วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2553 – 2567)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นองค์กรชั้นนำแห่งการเรียนรู้และวิจัยบนฐานการศึกษาและคุณธรรม มุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมสู่สังคม

2. วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยมหิดล (แผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2545 – 2559)

มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำ มีมาตรฐานสากล เน้นการวิจัย การศึกษา บริการวิชาการ และเป็นศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อคุณภาพแห่งชีวิตและสังคม

3. วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (แผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 – 2559)

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นสถาบันวิชาการชั้นนำของเอเชียที่ได้มาตรฐานสากล ในการผลิตบัณฑิต การสร้างองค์ความรู้และการแก้ปัญหาของประเทศ โดยยึดมั่นคุณธรรมและประโยชน์ของประชาชน

แนวทางการกำหนดวิสัยทัศน์ (พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์, 2551)

1. การประเมินสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในการตอบสนองต่อโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือการตอบโต้ต่อแรงกดดัน หรือภัยคุกคามจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ (ที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 และ 2) เช่น การระดมสมองจากกลุ่มเป้าหมาย การออกแบบสอบถามรายบุคคล การสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสำรวจเพื่อวิเคราะห์ห้วงองค์กร

2. การระบุงค์ประกอบของวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างอนาคตขององค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบเนื้อหาในถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ เช่น กำหนดตำแหน่ง/อันดับ/ท่าที ในการแข่งขันกับคู่แข่งขององค์กร สภาพความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคต และระบุทักษะการทำงานที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ควรมีการทบทวนองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ทั้งในแง่จุดมุ่งหมายหลัก ความสามารถเฉพาะและคุณค่าหลักขององค์กร

3. การกำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพปัจจุบันและภาพอนาคตที่ต้องการไปแล้วนำมากำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

4. การร่างวิสัยทัศน์โดยการระดมสมองและสร้างความเห็นร่วมกันในองค์กร

5. การประเมินวิสัยทัศน์โดยการเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ ประเมินวิสัยทัศน์เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็ง โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2

6. การทบทวนเพื่อกำหนดเนื้อหาและรูปแบบ

7. นำผลจากการประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมาจัดทำร่างวิสัยทัศน์อีกครั้งหนึ่ง และทบทวนหลักเกณฑ์ รวมทั้งวิพากษ์วิจารณ์จนกว่าจะได้ข้อยุติร่วมกัน

ในทางปฏิบัติการจัดทำวิสัยทัศน์ มักจัดในรูปของการระดมสมองโดยพยายามให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำด้วย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. จัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผน
2. วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์
3. วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจวิธีวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม/อุปสรรคขององค์กร
4. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมอง โดยนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มากำหนดวิสัยทัศน์ โดยมีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญคอยกำกับดูแล แก้ปัญหา และให้ข้อเสนอแนะ

6.1.3.2 การกำหนดพันธกิจ

ความหมายของพันธกิจ (Mission)

1. “พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้ (พสุ เดชะรินทร์, 2551)

2. “พันธกิจ” เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมหลัก และลักษณะงานสำคัญขององค์กรเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดขึ้น (ณัฐวัฒน์ นิปการ, 2551)

3. พันธกิจขององค์กร แบ่งได้ 2 ระดับ คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546)

“พันธกิจดั้งเดิม” คือ พันธกิจเดิมขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดไว้ หรือบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อสังคม พันธกิจนี้ถูกกำหนดเมื่อริเริ่มให้มีการก่อตั้งองค์กร และจะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป จะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปองค์กร

“พันธกิจตามเป้าประสงค์” เป็นพันธกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นภารกิจในส่วนนี้จะปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป อย่างไรก็ตามพันธกิจตามเป้าประสงค์ไม่ควรเปลี่ยนแปลงมากจนออกนอกกรอบ หรือเปลี่ยนแปลงจนกระทั่งขัดแย้งกับพันธกิจดั้งเดิม

ลักษณะของพันธกิจที่ดี

- (1) เป็นข้อความที่ไม่ขัดแย้งกับวิสัยทัศน์
 - (2) เป็นข้อความที่ไม่มีความหมายกว้างมากนัก (เช่น ใช้ “ธุรกิจรถเมล์” แทน “ธุรกิจขนส่ง”)
 - (3) กำหนดเป้าหมายย่อยโดยอิงข้อความของวิสัยทัศน์
 - (4) มีการระบุช่วงเวลาที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน
 - (5) มีการระบุขอบเขตพื้นที่ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน
 - (6) มีการระบุถึงกลุ่มผู้รับบริการที่ต้องการให้ครอบคลุมถึงไว้อย่างชัดเจน
 - (7) มีการระบุจริยธรรมด้านต่างๆ ที่ต้องการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน
 - (8) มีการระบุวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
- (ดร.วัฒนา พัฒนพงศ์)

Mission & Visions

พันธกิจ (Mission)	วิสัยทัศน์ (Vision)
บอกให้รู้ถึงขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน บอกให้รู้ถึงสาเหตุของการดำรงอยู่ และมุ่งเน้นที่ บทบาท หน้าที่ที่จะต้องทำ ตอบคำถามว่าองค์กร คือใคร (Who we are?) และองค์กรกำลังทำ อะไรอยู่ (What we do?)	หน่วยงานอยากจะเป็นหรือต้องการจะเป็นในอนาคต บอกให้รู้ถึงเส้นทางเดินของหน่วยงานในอนาคต ตอบคำถาม สิ่งที่ต้องการอยากเป็น (Where do we want to go?)

แนวทางการกำหนดพันธกิจ

ในทางปฏิบัติการจัดทำพันธกิจ มักจัดในรูปของการระดมสมองโดยพยายามให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำด้วย โดยมีขั้นตอนคล้าย ๆ กับวิธีการจัดทำวิสัยทัศน์ ทั้งนี้จะกระทำเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยในการประชุมเพื่อระดมสมองในการจัดทำร่างพันธกิจ มักจะมีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญคอยกำกับดูแล แก้ปัญหา และให้ข้อเสนอแนะ

การเขียนพันธกิจไม่ได้มีกฎเกณฑ์ตายตัว แต่ Peter Drucker ปรมาจารย์ด้านการจัดการของโลกเคยระบุไว้ว่า ส่วนใหญ่แล้วพันธกิจขององค์กร ๆ หนึ่งมักประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 ประการ (มีข้อใดข้อหนึ่งไม่ต้องครบทั้ง 9 ประการก็ได้ ดังนี้

1. ลูกค้า (ใครคือลูกค้าของเรา ?)
2. สินค้าและบริการ (อะไรคือสินค้าและบริการหลักขององค์กร ?)
3. ตลาด (ตามภูมิศาสตร์แล้ว องค์กรเข้าไปดำเนินการแข่งขันในบริเวณใดบ้าง ?)
4. เทคโนโลยี (อะไรคือเทคโนโลยีหลักที่องค์กรใช้ ?)
5. การคำนึงถึงการอยู่รอด เติบโต และผลกำไร (องค์กรมีความมุ่งมั่นต่อการเติบโตและผลประกอบการที่ดีหรือไม่ ?)
6. ปรัชญา (อะไรคือหลักความเชื่อ ค่านิยม จริยธรรมที่สำคัญขององค์กร ?)
7. ความแตกต่าง (อะไรคือความแตกต่างหรือสิ่งที่ทำให้องค์กรเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน)
8. การคำนึงถึงสังคม (องค์กรให้ความสำคัญต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมเพียงใด ?)
9. การคำนึงถึงบุคลากร (องค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากน้อยเพียงใด?)

ตัวอย่างพันธกิจ

1. พันธกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2553 – 2567)

1. ผลิตและพัฒนา บุคคลที่มีคุณภาพและคุณธรรมให้แก่สังคม โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้

2. สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ มีประโยชน์อย่างยิ่งยืนต่อสังคม ทั้งในระดับ ชชาติและนานาชาติ

3. บริการวิชาการที่มีคุณภาพ จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสังคม

4. ศึกษา วิเคราะห์ และทำนุบำรุงวัฒนธรรมและศิลปะ

5. พัฒนาระบบบริหารที่มีคุณภาพ และธรรมาภิบาล

2. พันธกิจ มหาวิทยาลัยมหิดล (แผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2545 – 2559)

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดผลงานวิจัยในระดับสากล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และการประยุกต์

2. จัดการศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพในระดับสากล

3. พัฒนาและให้บริการวิชาการที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

4. ชี้นำสังคมไทย ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของชุมชน และสร้างสังคมเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

5. ทำนุบำรุงและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม คุณภาพชีวิต และการดำรงชีวิตในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

6. บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาวิชาการ การบริการสังคม และระบบบริหาร

7. ทำหน้าที่เป็นศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้และเครือข่ายการประยุกต์ผลงานวิจัย เพื่อการพัฒนาคนและสังคม

3. พันธกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (แผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 – 2559)

มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ส่งเสริมและพัฒนา ประชาธิปไตย ศิลธรรม ศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อม

6.1.3.3 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

ความหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์จะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ เขียนออกมาในเชิงของสิ่งที่องค์กรต้องการจะพัฒนา ภายใต้กรอบระบบเวลาของวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น (พลุ เดชะรินทร์, 2551)

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจัดกระจาย ไม่มีจุดเน้น (Focus) (ณัฐวัฒน์ นิปการ, 2555)

แนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

1. ความเชื่อมโยงระหว่างผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์
2. การตั้งคำถาม
 - 2.1 อะไรคือปัญหาสำคัญที่องค์กรเผชิญในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร
 - 2.2 เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น พัฒนา หรือให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น
3. การกำหนดกรอบในการคิดประเด็นยุทธศาสตร์
 - 3.1 งานใหม่ ที่จะต้องมุ่งเน้น
 - 3.2 การพัฒนางานที่ดำเนินการตามพันธกิจ
 - 3.3 การพัฒนาองค์กร
4. การกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์

ตัวอย่าง 1

ประเด็นยุทธศาสตร์แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี (พ.ศ. 2553 – 2567) มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

1. สร้างองค์ความรู้ด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมสู่การแก้ปัญหาสังคม ชี้นำสังคม และเป็นความเป็นสากล
3. สร้างองค์ความรู้และพัฒนาโครงการบริการวิชาการที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม อย่างยั่งยืน
4. สืบสานและสร้างองค์ความรู้ในการทำนุบำรุงวัฒนธรรมและศิลปะ
5. พัฒนาระบบบริหารที่มีคุณภาพโดยใช้เครื่องมือทางการบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

ตัวอย่าง 2

ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)

1. จัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล โดยปรับทุกหลักสูตรให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และสอดคล้องกับความสำเร็จที่ทวีมากขึ้นของเอเชีย และประชาคม ASEAN
2. ขยายบทบาทความเป็นผู้นำความร่วมมือทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้นกับมหาวิทยาลัยชั้นนำใน ASEAN และเอเชีย
3. สร้างงานวิจัยที่ได้มาตรฐานสากล และแก้ปัญหาของสังคมด้วยการเพิ่มงบประมาณวิจัย งบประมาณสนับสนุนการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการชั้นนำระดับนานาชาติ การสร้างเครือข่ายพี่เลี้ยงและกลุ่มนักวิจัยคุณภาพสูง ตลอดจนการผลักดันให้เกิดวารสารวิชาการใหม่ ๆ ในระดับ ASEAN หรือเอเชีย
4. พลิกฟื้นบทบาทในการชี้นำ และนำเสนอทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้สังคมผ่านสื่อต่าง ๆ โดยเฉพาะในปัญหาที่อยู่ในบริบทที่เป็นความเชี่ยวชาญทางวิชาการของมหาวิทยาลัย
5. ปลุกฝังจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ และทำนุบำรุงสังคมประชาธิปไตย คุณธรรม ศิลปะ วัฒนธรรม ให้แก่ประชาชนและสังคมผ่านกิจกรรมในหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมบริการวิชาการแก่สังคมรวมถึงการให้บริการสุขภาพแบบองค์รวมแก่สังคมอย่างสม่ำเสมอ
6. สร้างความเป็นเลิศในการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส และ Accountability รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาคมศิษย์เก่า และประชาชน

6.1.4 ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด (ภายใต้พันธกิจ หรือประเด็นยุทธศาสตร์)

6.1.4.1 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ความหมายของเป้าประสงค์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) เป็นข้อความเพื่อแสดงสิ่งที่ส่วนราชการต้องการ ให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ (พสุ เดชะรินทร์, 2551)

แนวทางการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
2. ในการกำหนดเป้าประสงค์ ให้ตอบคำถามว่าในการจะไปให้ถึงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องการ สามารถที่จะแตกประเด็นยุทธศาสตร์ ออกเป็นเป้าประสงค์ที่จะบรรลุได้อย่างไรบ้าง
3. การเขียนเป้าประสงค์ ให้เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ
4. การกำหนดเป้าประสงค์ ให้พยายามกำหนดเป้าประสงค์ โดยการมองกรอบการประเมินผลทั้งสี่มิติ ตามแนวคิด/หลักการของ Balanced Scorecard หรือเลือกใช้สี่มิติตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. ใช้ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยที่

มิติตามหลักการของ Balanced Scorecard ประกอบด้วย

- (1) มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
- (2) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- (3) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)
- (4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร (Learning and Growth

Perspective)

มิติตามแนวคิด/หลักการของสำนักงาน ก.พ.ร. ประกอบด้วย

- (1) มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)
- (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)
- (3) มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ (Manage Resources)
- (4) มิติด้านพัฒนาองค์กร (Capacity Building)

สำหรับแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ใช้การประยุกต์แนวคิด/หลักการของ Balanced Scorecard (ศึกษาเพิ่มเติมในขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์โดยใช้เป้าประสงค์แต่ละมิติตาม Balance Scorecard – BSC)

6.1.4.2 การกำหนดตัวชี้วัด

ความหมายของตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นค่าที่วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ของการบรรลุตามเป้าประสงค์หรือกลยุทธ์ โดยเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, มปป.)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (Objectives/Goals)
2. กำหนดปัจจัยวิกฤต (Critical success Factors) ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ในมุมมองหรือมิติที่สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
3. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน (Performance Indicators ; PIs) วิธีการวัด/ประเมินหรือสูตรคำนวณ และหน่วยวัด
4. กลั่นกรองตัวชี้วัด (PI) เพื่อหาดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลัก ในระดับองค์กร (Corporate KPI/Key Performance Indicators)
5. จัดทำ KPI Dictionary และกำหนดค่าเป้าหมาย

ประเภทของตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (Quantitative) : ด้านปริมาณ/ปริมาตร/ระยะทาง/เวลา
ตัวอย่าง ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น จำนวนการส่งมอบ ร้อยละของเสีย อัตราส่วนหนี้สิน ต่อทุน อัตราส่วนเวลาที่ใช้ในการทำงานต่อเวลาที่ได้จัดสรรไว้ทั้งหมด Set up Time ฯลฯ
2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (Qualitative) : ด้านคุณภาพ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยใช้ข้อมูล ประมวล ประเมิน สังเคราะห์
ตัวอย่าง ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น ความพร้อม ความสวยงาม ความประทับใจ ความพึงพอใจ ฯลฯ

เกณฑ์การตัดสิน/กลั่นกรอง/คัดเลือกตัวชี้วัด เพื่อหาตัวชี้วัดหลัก

1. ความพร้อมของข้อมูล
2. ความน่าเชื่อถือของข้อมูล
3. ความทันสมัยของข้อมูล

4. ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล
5. ความชัดเจนของตัวชี้วัด
6. ความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์
7. ความสามารถนำไปเปรียบเทียบได้
8. ความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่น

6.1.4.3 การกำหนดเป้าหมาย

ความหมายของเป้าหมาย (Targets)

เป้าหมาย (Targets) เป็นการแสดงระดับผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังของแต่ละตัวชี้วัด

หลักการตั้งเป้าหมาย

1. S : Specific (เฉพาะเจาะจงมีความชัดเจน)
2. M : Measurable (สามารถวัดและประเมินผลได้)
3. A : Attainable (เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติ)
4. R : Realistic (ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง)
5. T : Time Frame (มีกรอบเวลากำหนด)
6. E : Extending (ท้าทาย-เพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติ)
7. R : Rewarding (คุ้มค่ากับการปฏิบัติ)

รูปแบบการตั้งเป้าหมาย

1. การตั้งเป้าหมายเป็นจุด (Spot Target)

- ตัวอย่าง (1) อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย
(2) คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า 80%

2. การตั้งเป้าหมายเป็นช่วง (Range Target)

- ตัวอย่าง ต้นทุนวิจัยและพัฒนาต่อยอดขาย 5% - 10%

3. การตั้งเป้าหมายเป็น Scenario (Scenario Target)

- ตัวอย่าง (1) Scenario 1 : กรณี เศรษฐกิจเติบโต ยอดขาย 180 ล้านบาท
(2) Scenario 2 : กรณี เศรษฐกิจคงตัว ยอดขาย 100 ล้านบาท
(3) Scenario 3 : กรณี เศรษฐกิจถดถอย ยอดขาย 50 ล้านบาท

6.1.5 ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์โดยใช้เป้าประสงค์แต่ละมิติตาม Balance Scorecard (BSC)

ความหมายของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ของเป้าประสงค์ต่าง ๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2551) ภายใต้อัตลักษณ์ (Perspective) ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard หรือแนวคิดของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

มิติตามแนวคิดของ Balanced Scorecard มีดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2551)

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งเป็นมิติแสดงให้เห็นถึงผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร ซึ่งจะตอบคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายทางการเงิน เช่น การแสวงหากำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นต้น

2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) แสดงถึงสิ่งที่องค์กรอยากเห็นจากลูกค้า เช่น การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า หรือการแสวงหาลูกค้าใหม่ รวมถึงเป็นมุมมองที่แสดงถึงคุณค่า (Value) หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการจะได้รับจากองค์กร เช่น การบริการที่รวดเร็ว สินค้าที่มีคุณภาพ การส่งของที่ตรงเวลา เป็นต้น

3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) แสดงถึงกระบวนการภายในหรือกิจกรรมที่สำคัญที่องค์กรจะต้องทำเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

4. มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) แสดงให้เห็นว่าหากองค์กรต้องการที่จะบรรลุในมิติด้านอื่น จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาในด้านใดบ้าง และอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยทั่วไปจะเน้น 3 ด้านหลัก คือ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กร

ต่อมา Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนามาใช้ในภาครัฐราชการของไทย โดยมีการปรับมิติทั้ง 4 ให้สอดคล้องกับภาครัฐราชการไทย ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไทย สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีการจัดทำเป้าประสงค์ภายใต้อัตลักษณ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่

1. มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

3. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

ขั้นตอน/วิธีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

1. การยืนยันวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตภายในระยะเวลาที่กำหนด

2. การยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานต้องการที่จะพัฒนา

3. การกำหนดเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดว่าภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ อะไรคือสิ่งที่องค์กรปรารถนาที่จะบรรลุ

4. นำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเรียงกันในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตามหลักของเหตุและผล ภายใต้ทั้งสี่มิติ (ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard หรือ ตามแนวคิดของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ) โดยอาจนำวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์มาใส่ไว้ด้านบนของแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อให้ทราบว่าเป้าประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นนั้น หน่วยงานดำเนินการไปเพื่อให้บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ดังกล่าว

5. นำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างขึ้นไปเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้เห็นภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรในแบบที่เข้าใจง่าย และชัดเจนมากขึ้น ทำให้บุคลากรรับทราบว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่องค์กรต้องการที่จะพัฒนา และบุคลากรสามารถระบุได้ว่าตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ใดบ้างในแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น

6.1.6 ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์หลัก (Strategic Initiatives)

ความหมายของกลยุทธ์หลัก (Strategic Initiatives)

กลยุทธ์หลัก (Strategies) คือ แนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ เป็นการตอบคำถามที่ว่า “เราจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร” รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่างๆ รับผิดชอบดำเนินการต่อ (พลสุ เดชะรินทร์, 2551)

ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์

1. จุดมุ่งหมายขององค์กร/หน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ อาจรวมถึงนโยบาย
2. โอกาสและอุปสรรคจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก (External Opportunities and Threats)
3. จุดแข็งและจุดอ่อนจากปัจจัยแวดล้อมภายใน (Internal Strengths and Weaknesses)

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวปฏิบัติที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปกลยุทธ์จะกำหนดหลังจากที่มีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ดังนั้นจึงมีความสอดคล้องกับแนวโน้มสถานการณ์สำคัญๆ ที่นำมาพิจารณา

หลักการสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ คือ เลือกรบ องค์กรจะไม่เปิดศึกหลายด้าน กล่าวคือ องค์กรจะทำพันธกิจเฉพาะที่มีความสำคัญสูงสุดเท่านั้น ซึ่งจะเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

เมื่อได้วิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กรแล้ว (SWOT Analysis) ขั้นตอนต่อไปคือการนำข้อมูลที่ได้มาบรรจุประเด็นวิเคราะห์ลงผัง SWOT โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix หรือการทำ SWOT Matching

การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

หลักของ SWOT Matching (ณัฐวัฒน์ นิปการ, 2555)

1. ต้องจับคู่ระหว่างปัจจัยแวดล้อมภายใน (S,W) กับปัจจัยแวดล้อมภายนอก (O,T) เท่านั้น
2. กำหนดให้ปัจจัยแวดล้อมภายใน (S,W) เป็นตัวนำเสมอเนื่องจากเป็นตัวดำเนินกลยุทธ์

3. ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (O,T) เป็นตัวตาม เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินกลยุทธ์ หรือเป็นอุปสรรค ซึ่งองค์กรต้องดำเนินกลยุทธ์หลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือภาวะคุกคามนั้น
4. เลือกจับคู่ที่เหมาะสมที่สุดเพียงคู่เดียวเท่านั้น
5. อาจใช้จำนวนของปัจจัยจากผล SWOT มากกว่า 1 : 1 ก็ได้

ตาราง TOWS Matrix หรือ SWOT Matching

ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
	1..... 2..... 3..... 4.....	1..... 2..... 3..... 4.....
ปัจจัยแวดล้อมภายใน		
จุดแข็ง (S)	กลยุทธ์ S+O	กลยุทธ์ S+T
1..... 2..... 3..... 4.....		
จุดอ่อน (W)	กลยุทธ์ W+O	กลยุทธ์ W+T
1..... 2..... 3..... 4.....		

ความสัมพันธ์ของผัง SWOT และกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS) “การกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับผลการวิเคราะห์ SWOT”

<p>1</p> <p>S+O = Matching approach กลยุทธ์ “ผนึกกำลัง” เพื่อใช้จุดแข็งเปิดโอกาสใหม่ทางการแข่งขัน (เชิงรุก)</p>	<p>2</p> <p>S+T = Covering approach กลยุทธ์ “โอบล้อม” การอาศัยจุดแข็งด้านและตริ่ังภาวะคุกคาม/ อุปสรรคขององค์กร (เชิงพลิกแพลง)</p>
<p>3</p> <p>W+O = Off – set approach กลยุทธ์ “ทดแทน” แก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้โอกาสที่มีอยู่ขององค์กร (เชิงพัฒนา)</p>	<p>4</p> <p>W+T = Mitigation approach กลยุทธ์ “บรรเทา” เพื่อหาแก้ไขจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม/ อุปสรรคขององค์กร (เชิงพลิกแพลง)</p>

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม โดยทั่วไปองค์กรจะตกอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ และมีทางเลือกกลยุทธ์สำหรับแต่ละสถานการณ์ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 จุดแข็ง – โอกาส (S+O) ใช้ กลยุทธ์ผนึกกำลัง หรือกลยุทธ์ลุย – เร่ง – ขยาย เป็นสถานการณ์ซึ่งแสดงว่าองค์กรมีจุดแข็งมาก รวมทั้งสภาวะการณ์ภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เอื้อโอกาสให้แก่องค์กรหลายประการ องค์กรทุกแห่งปรารถนาที่จะอยู่ในสถานะนี้ สำหรับองค์กรภาครัฐ หมายความว่าการทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ บทบาทขององค์กรเป็นที่ยอมรับ ประชาชนและผู้กำหนดนโยบายต่างให้การสนับสนุนต่อองค์กรเป็นอย่างดี โอกาสที่จะได้รับการจัดสรรงบประมาณและสนับสนุนเพื่อดำเนินงานมีสูง ผู้บริหารองค์กรควรจะใช้กลยุทธ์ลุย-เร่ง-ขยาย โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสขยายฐานในเชิงรุก เพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร โดยมีทางเลือกหลายทาง ได้แก่การเน้นวาระใหม่ เช่นการมีพันธกิจใหม่เพิ่มเติม มีผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเปิดตลาดใหม่ การเน้นวิสัยทัศน์ เช่น การทำงานตามวิสัยทัศน์ให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สร้างทางเลือกใหม่ เช่น พัฒนาบทบาทองค์กรให้หลากหลายมากขึ้น เป็นการดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่ในองค์กร และโอกาสที่มีมาทำการรุกอย่างเข้มข้นและต่อเนื่องจนบรรลุพันธกิจหรือชนะคู่แข่งขั้นในที่สุด

สถานการณ์ที่ 2 จุดแข็ง – ข้อจำกัด (S+T) ใช้ กลยุทธ์โอบล้อม หรือกลยุทธ์ไม่เสี่ยง – รักษา สภาพ องค์กรมีจุดแข็งภายใน เช่น มีทรัพยากรและบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงแต่สภาวะการณ์นี้ หากไม่แก้ไขให้ทันการณ์จะขยายตัวลุกลามกลายเป็นสถานการณ์ที่ 4 ซึ่งเลวร้ายที่สุดในบรรดาสถานการณ์ทั้งหมดที่องค์กรประสบ สำหรับในส่วนของภาครัฐ แม้ว่าสภาวะการณ์ภายในจะ

เอื้ออำนวย มีจุดแข็งด้านทรัพยากร ผู้นำ หรือการบริหาร แต่อาจมีวิกฤตศรัทธา ไม่ได้ได้รับความเชื่อถือ และการสนับสนุนจากประชาชนและผู้กำหนดนโยบาย ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา การปรับปรุง การทำงานหรือการให้บริการ ผู้บริหารองค์กรควรจะใช้กลยุทธ์ดำเนินงานอย่างรอบคอบโดยอาศัยจุด แข็งมาวางรากฐานของบทบาทใหม่ สร้างนวัตกรรม หรือสร้างโอกาสระยะยาวให้แก่องค์กร ตลอดจน การใช้การประชาสัมพันธ์สร้างกระแสการยอมรับจากสังคม ทางเลือกที่สำคัญ ได้แก่

1. การปรับปรุงระบบ เช่นการสับเปลี่ยน โยกย้ายบุคลากร การหาที่ปรึกษาหรือ พันธมิตรจากภายนอกองค์กรมาช่วยงาน รวมทั้งการหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติมจากภายนอก
2. การปฏิรูปองค์กร เช่นการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม ภายนอกที่เปลี่ยนแปลง หรือการเปลี่ยนผู้นำองค์กร
3. การฟื้นฟูองค์กร เช่นการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร การหาหนทาง แลกตัวหรือกระจายกิจการ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อโน้มน้าวการ สนับสนุนจากประชาชนผู้กำหนดนโยบาย

สถานการณ์ที่ 3 จุดอ่อน – โอกาส (W+O) ใช้ กลยุทธ์ทดแทน หรือ กลยุทธ์ลงเสียง – ปรับปรุง เป็นสถานการณ์ที่มีจุดอ่อนภายในองค์กร แต่ก็มีโอกาสจากสภาวะการณ์และปัจจัย ภายนอก ซึ่งในแง่องค์กรภาครัฐ อาจเป็นเพราะว่าขีดความสามารถขององค์กรไม่เพียงพอต่อการ ตอบสนองความต้องการของประชาชนในการให้บริการหรือการแก้ไขปัญหาของประชาชน เนื่องจากมี จุดอ่อนภายในองค์กร เช่น ความขัดแย้งภายในองค์กร มีปัญหาผู้นำทิศทางการทำงานไม่ชัดเจน หรือ มีปัญหาบุคลากร อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยภายนอกที่เอื้อโอกาส เช่น ภาวะเศรษฐกิจ กระแสโลก หรือ ความเชื่อมั่นของสังคม ผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาใช้กลยุทธ์ลงเสียง – ปรับปรุง ทำภายใต้ จุดอ่อนที่ยอมรับได้โดยพลิกฟื้นสถานการณ์แก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้ประโยชน์ของปัจจัยภายนอกที่เอื้อ โอกาสให้เต็มที่ ทางเลือกที่สำคัญได้แก่

1. การกำจัดเป้าหมายเมื่อองค์กรมีทรัพยากรจำกัด ต้องเน้นเฉพาะเป้าหมายซึ่งเมื่อ บรรลุจะมีความคุ้มค่ามากที่สุด
2. การทดลองของใหม่ ในกรณีที่มีสภาวะภายนอกเอื้อโอกาสสูงมาก องค์กรอาจจะใช้ วิธีนี้สร้างพื้นฐานของโอกาสใหม่ เช่น การมีบทบาทใหม่ การขยายตัวขององค์กรโดยสร้างแนวร่วมกับ พันธมิตรภายนอก (หน่วยงานรัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน สถาบันอุดมศึกษา ภาคธุรกิจ หรือสถาบัน การเงิน) เพื่อแบ่งเบาภาระในส่วนที่องค์กรมีจุดอ่อนภายใน
3. การรวมกลุ่มพันธมิตร การรวบรวมทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร ซึ่งอาจรวมไปถึง การพึ่งพาพันธมิตรภายนอกเพื่อเอาชนะเป้าประสงค์ที่สำคัญ หรือเอาชนะจุดที่อ่อนแอที่สุดของ คู่แข่งขันก่อน

สถานการณ์ที่ 4 จุดแข็ง – ข้อจำกัด (W+T) ใช้ กลยุทธ์บรรเทา หรือกลยุทธ์ลด เลิก โอน ย้ายสถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด ซึ่งทุกองค์กรไม่ปรารถนาที่จะเผชิญ กล่าวคือภายในองค์กรก็มีจุดอ่อน สภาพการณ์ภายนอกก็เป็นข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม หากไม่สามารถพลิกฟื้นสถานการณ์ได้ มีโอกาสที่จะต้องยุบองค์กร เลิกกิจการ หรือไปทำกิจการอย่างอื่น ซึ่งในฐานะองค์กรภาครัฐ จะมีขีดความสามารถในการดำเนินงานและการให้บริการค่อนข้างต่ำ ในขณะที่เดียวกัน ประชาชนและผู้กำหนดนโยบายต่างไม่ให้ความเชื่อถือและไม่ให้ความสำคัญกับองค์กร สรุปคือองค์กรกำลังสูญเสียบทบาทของตนเอง ผู้บริหารองค์กรควรใช้กลยุทธ์ลด เลิก โอน ย้าย พยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยอาศัยการรอโอกาสควบคู่กับการหามาตรการสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กรระยะต่อไป เช่น การแตกตัวหรือเปลี่ยนไปทำภารกิจอย่างอื่นแทน อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารพิจารณาเห็นว่า สามารถพลิกฟื้นสถานการณ์และสร้างแรงสนับสนุนจากภายนอกได้ไม่ยาก ผู้บริหารอาจเลือกทำพันธกิจที่จะทำให้องค์กรสูญเสียน้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลดข้ออ่อนภายในองค์กรอย่างระมัดระวังและรอบคอบจนกว่าสถานการณ์จะดีขึ้น ทางเลือกที่สำคัญได้แก่

1. การเสริมสร้างภูมิคุ้มกัน คือการป้องกันมิให้ปัญหาลุกลาม
2. การประคองตัวรอการพลิกฟื้นสถานการณ์โดยแก้ปัญหาย่างระมัดระวัง
3. การรอโอกาส เช่นการมองหาช่องทางการปรับเปลี่ยนบทบาทหรือแตกตัวไปทำ

พันธกิจอื่น

เมื่อได้ทางเลือกกลยุทธ์ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว ให้จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์โดยพิจารณาจากสถานะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์นั้น ๆ เป็นสำคัญ เช่น พิจารณาถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์กับเป้าประสงค์ของแผน กลยุทธ์ที่ส่งผลดีต่อเป้าประสงค์ขององค์กรและมีผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์อื่น ๆ ย่อมมีความสำคัญมากกว่า ส่วนการพิจารณาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ต่างๆ อาจทำได้โดยพิจารณาจากผัง SWOT ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญแล้วว่าเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ต่าง ๆ มากน้อยอย่างไร

6.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการวางแผนปฏิบัติการ

ความหมายของแผนปฏิบัติการ (Action/Operation Planning)

แผนปฏิบัติการ หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งจะตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้แต่ละช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ

วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง)

1. เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
3. เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
4. เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
5. เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า
6. เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพราะทุกคนจะทราบว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร
7. เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
8. เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับที่จะปฏิบัติมากที่สุด

ประเภทของแผนปฏิบัติการ จำแนกเป็น 2 ประเภทตามกรอบเวลาของแผน คือ

1. แผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี
2. แผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการ ระยะ 4 ปี หมายถึง หมายถึง แผนระยะสั้นที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานภายใน 4 ปี ซึ่งอาจกำหนดกรอบเป็นปีปฏิทิน ปีงบประมาณ หรือปีการศึกษา แล้วแต่ความเหมาะสมสำหรับแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี ของมหาวิทยาลัยใช้ปีงบประมาณเป็นกรอบเวลาในการกำหนดแผนฯ แผนปฏิบัติการ 4 ปี เป็นแผนที่ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานจริงตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการในระยะเวลา 4 ปี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรม ค่าเป้าหมายของตัวบ่งชี้เหล่านั้นรวมทั้งมีการระบุผู้รับผิดชอบหลักหรือหัวหน้าโครงการ ที่ชัดเจน

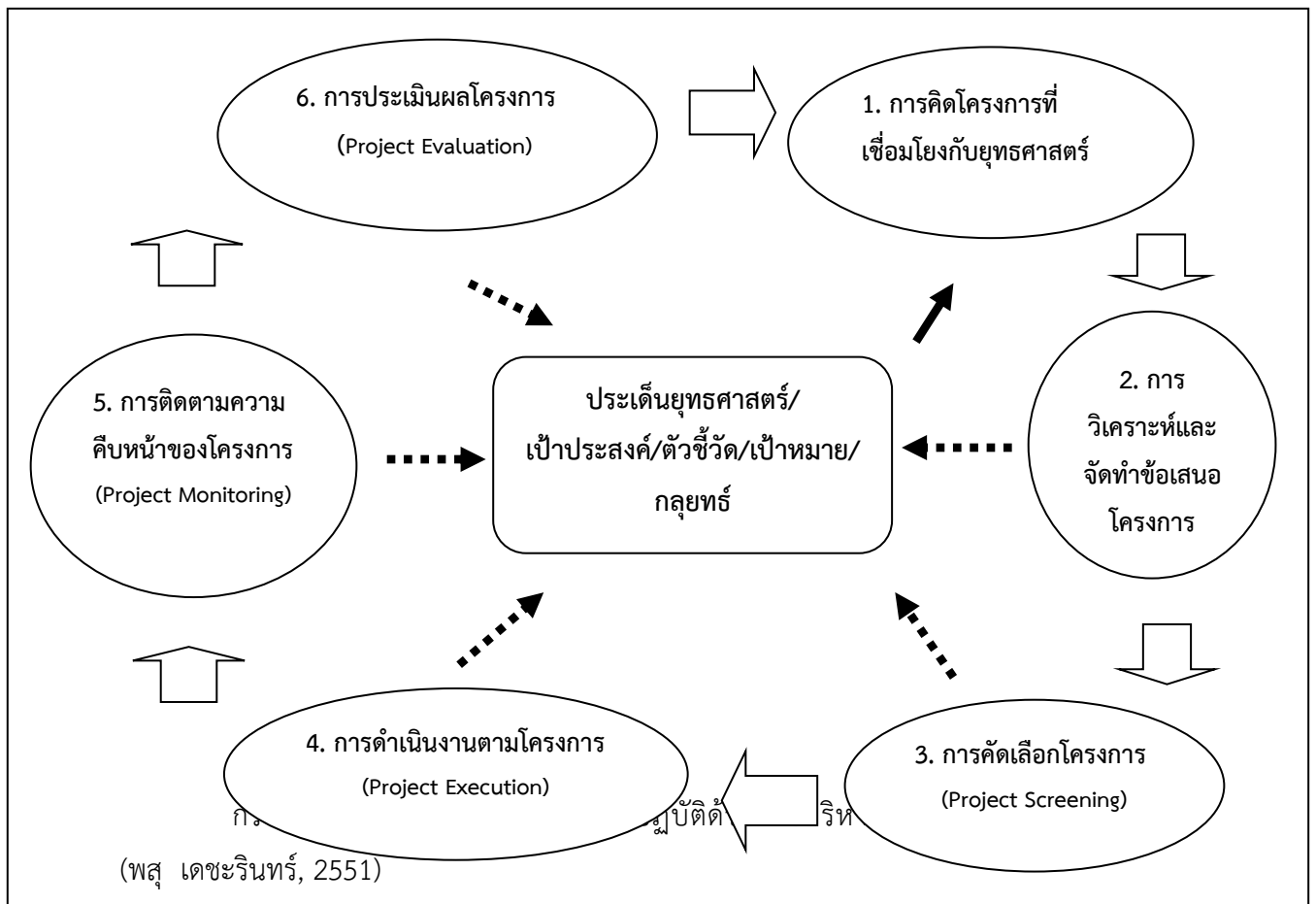
แผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง แผนระยะสั้นที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานภายใน 1 ปี ซึ่งอาจกำหนดกรอบเป็นปีปฏิทิน ปีงบประมาณ หรือปีการศึกษา แล้วแต่ความเหมาะสม สำหรับแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยใช้ปีงบประมาณเป็นกรอบเวลาในการกำหนดแผนฯ แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนที่ถูกถอดหรือแปลงมาจากแผนปฏิบัติการ ระยะ 4 ปี ดังนั้นแผนปฏิบัติการประจำปีจึงต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี แต่ควรจะต้องมีความชัดเจนหรือมีรายละเอียดต่าง ๆ เพิ่มเติมจากแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี เพื่อประโยชน์ในการดำเนินโครงการในปีนั้น ๆ เช่น งบประมาณ แหล่งงบประมาณ ช่วงเดือนที่จะดำเนินการ (ถ้าสามารถระบุได้)

6.2.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี

เมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนเพื่อให้มีความเข้าและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ คือการทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักที่วางไว้ โดยการมีแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) รองรับเพื่อให้กลยุทธ์หลักที่วางไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ อาทิ บุคลากร ระบบข้อมูล วัฒนธรรม โครงการโครงการ และการบริหารโครงการ (Project Management) เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเข้ามาช่วยองค์กรในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

กระบวนการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ

แผนภาพ แสดงกระบวนการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ



1. การคิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
2. การวิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอโครงการ เพื่อให้การวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ เป็นไปอย่างละเอียดถี่ถ้วนรอบคอบ
3. การคัดเลือกโครงการ เพื่อเป็นการคัดเลือกโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์
4. การดำเนินตามโครงการ
5. การติดตามความคืบหน้าของโครงการเพื่อให้สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์
6. การประเมินผลโครงการ เพื่อเป็นการประเมินว่าโครงการนำไปสู่ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่ต้องการและบรรลุตามยุทธศาสตร์หรือไม่

แบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี

ตัวอย่าง

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2556 – 2559) ตามแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ของมหาวิทยาลัย
ประดิษฐ์ศาสตร์ที่

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)				(12)
										ระยะเวลา				
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย 4 ปี	56	57	58	59	กล ยุทธ์	รหัส	โครงการ	5	5	5	5	ผู้รับผิดชอบ
										6	7	8	9	

คำอธิบายการกรอกข้อมูลลงในแผนปฏิบัติการ 4 ปี

(1) เป้าประสงค์ ให้นำข้อมูลที่ได้จากการกำหนดเป้าประสงค์ ในขั้นตอนที่ 4 มากรอกในแต่ประเด็น
ยุทธศาสตร์ โดยที่ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ อาจมีหลายเป้าประสงค์ก็ได้

(2) ตัวชี้วัด ให้นำข้อมูลที่ได้จากการกำหนดตัวชี้วัด ในแต่ละเป้าประสงค์ ในขั้นตอนที่ 4 มากรอกโดยที่ 1
เป้าประสงค์ อาจมีหลายตัวชี้วัดก็ได้

(3) เป้าหมาย 4 ปี ให้นำข้อมูลที่ได้จากการกำหนดเป้าหมาย 4 ปี ในแต่ละตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 4 มากรอก
โดยที่ 1 ตัวชี้วัด ควรจะมี 1 เป้าหมาย และเป้าหมาย 4 ปี สามารถกรอกได้หลายลักษณะ เช่น เป็นเป้าหมายรวมของ
การดำเนินการ 4 ปี หรือกำหนดให้เป็นเป้าหมายเฉลี่ย 4 ปี หรือเป้าหมายสุดท้ายในปีของแผน (ปีที่ 4)

(4) – (5) – (6) – (7) เป้าหมาย รายปี ให้นำข้อมูลที่ได้จากการกำหนดเป้าหมายแต่ละปีในแต่ละตัวชี้วัด
ในขั้นตอนที่ 4 มากรอกโดยที่ 1 ตัวชี้วัด ควรจะมี 1 เป้าหมาย ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายควรกำหนดหน่วยนับของ
เป้าหมายให้ชัดเจน เช่น ครั้ง หน่วยงาน หลักสูตร โครงการ ฯลฯ

(8) กลยุทธ์ ให้นำข้อมูลที่ได้จากการกำหนดตัวชี้วัด ในแต่ละเป้าประสงค์ ในขั้นตอนที่ 6 มากรอก

(9) รหัส คือการกำหนดหมายเลขรหัสโครงการ เพื่อความสะดวกในการอ้างอิง/กล่าวถึง ในการติดตาม
ประเมินผลโครงการ

(10) โครงการ คือการระบุชื่อโครงการ ที่ได้จากการคิดหรือการระดมสมอง เพื่อเชื่อมโยง/ตอบสนองใน
แต่ละเป้าประสงค์ หรือประเด็นยุทธศาสตร์

(11) ระยะเวลา จำแนกรายปี ตามตัวอย่าง ได้แก่ปี 2556 , 2557 , 2558 และ 2559 หากโครงการได้มี
ข้อสรุปว่าจะดำเนินการในปีใด ให้ใช้เครื่องหมาย ✓ ระบุในช่องของปีนั้น ๆ

(12) ผู้รับผิดชอบ ควรระบุชื่อตำแหน่งที่รับผิดชอบ เช่น คณบดีคณะ..... หาก ระบุว่า คณะ
จะไม่ทราบว่ามีผู้บริหารคณะในตำแหน่งใดรับผิดชอบ

จากแบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการ จะเห็นได้ว่าการกรอกข้อมูล (1) ถึง (8) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ มากรอกส่วนข้อมูลตาม (9) – (12) เป็นส่วนที่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม การกำหนดรหัสโครงการ ในช่อง (9) ในทางปฏิบัติอาจจะกำหนดภายหลังก็ได้ เพื่อสะดวกในการอ้างอิง/กล่าวถึง การกำหนดควรใช้หมายเลขเรียงลำดับโครงการจากน้อยไปหามาก หากมีประเภทของโครงการอาจต้องใช้ ตัวอักษรกำกับหมายเลขรหัสเพื่อสะดวกในการจำแนกโครงการ เช่น SSAP1 หมายถึงโครงการในแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์หลัก (Super Strategic Action Plan) ลำดับที่ 1 SAP1 หมายถึงโครงการในแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) ลำดับที่ 1 RAP1 หมายถึงโครงการในแผนปฏิบัติการประจำ (Routine Action Plan) ลำดับที่ 1

สำหรับการกำหนด/ระบุชื่อโครงการ ในช่อง (10) ประกอบด้วยการกำหนดโครงการ/คิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอโครงการ และการคัดเลือกโครงการ ซึ่งก็คือขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 ในกระบวนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการนั่นเอง

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดโครงการ/คิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เริ่มจากการนำเอาแผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายมาใช้ในการวิเคราะห์ว่า อะไรคือแผนงานโครงการที่องค์กรจะดำเนินการภายใต้แต่ละกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งโครงการ(ในแผน 15 ปี ของมหาวิทยาลัยใช้คำว่า แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม) อาจจะไม่ได้อุดหนุนใหม่ทั้งหมด แต่เป็นการนำโครงการที่มีอยู่แล้ว โครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ หรือโครงการใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองตัวชี้วัด มาบรรจุในแผนปฏิบัติการก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอโครงการ

2.1 การวิเคราะห์โครงการ เป็นการวิเคราะห์และคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จะเกี่ยวข้องกับโครงการ

2.1.1 การวิเคราะห์ขอบเขตกระบวนการในการดำเนินโครงการ ว่าโครงการครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายใด พื้นที่ใด และโครงการนี้ขั้นตอนการดำเนินการ (Process Flow Chart) ตั้งแต่เริ่มต้น/พัฒนาโครงการ จนถึงสิ้นสุดโครงการอย่างไร

2.1.2 การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (Key Performance Indicators : KPIs)

2.1.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ โครงการที่คิด/จัดทำขึ้นควรมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในระดับใดระดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้น ผลสำเร็จของโครงการควรจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์ต่าง ๆ โดยแบ่งความเชื่อมโยงเป็น 4 ระดับดังนี้

- ระดับที่ 1 เป็นโครงการหลัก (Core Project) ที่จะขับเคลื่อนและผลักดันต่อความสำเร็จของตัวชีวิตภายใต้เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ ซึ่งการที่จะพิจารณาว่าเป็นโครงการหลักหรือไม่นั้นสามารถพิจารณาได้จากตัวชีวิตและค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ถ้าการบรรลุค่าเป้าหมายตามตัวชีวิตนั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จของโครงการแสดงว่าโครงการดังกล่าวเป็นโครงการหลัก หรืออีกนัยหนึ่งถ้าโครงการนี้ไม่เกิดหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ค่าเป้าหมายของตัวชีวิตจะไม่สามารถบรรลุได้

- ระดับที่ 2 เป็นโครงการสนับสนุน (Supporting Project) เป็นโครงการที่มีส่วนสนับสนุนต่อการบรรลุความสำเร็จของค่าเป้าหมายในตัวชีวิตภายใต้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้เป็นโครงการหลักที่จะขาดเสียไม่ได้ ความสำเร็จของโครงการสนับสนุนนี้อาจจะส่งเสริมหรือสนับสนุนในความสำเร็จของโครงการหลักก็ได้

- ระดับที่ 3 เป็นโครงการที่มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งแต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการบรรลุค่าเป้าหมายในตัวชีวิตหนึ่งภายใต้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยเป็นโครงการที่สัมพันธ์หรือเกี่ยวเนื่องกับยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการบรรลุค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

- ระดับที่ 4 เป็นโครงการที่ไม่มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เพียงแต่เป็นโครงการที่มีความจำเป็นต้องดำเนินการ เนื่องจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง

2.1.4 การวิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องข้องกับโครงการ (Stakeholder Analysis) เป็นการระบुकุ่มบุคคล และบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ พร้อมทั้งบทบาท หน้าที่ และความเกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้เห็นบทบาทและผลกระทบของกลุ่มบุคคล และบุคคลเหล่านั้น อันจะนำไปสู่การคิดถึงปัญหา และการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

2.1.5 การประมาณการกระแสเงินสดของโครงการ (Cashflow Projection) การประมาณการกระแสเงินสด เป็นการพยากรณ์หรือคาดการณ์ถึงการได้มา (รับ) และการใช้จ่าย (จ่าย) ในตัวเงินสดที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยพิจารณาแยกตามช่วงเวลา เพื่อช่วยให้ผู้บริหารโครงการสามารถเห็นการไหลเข้าและออกของเงินสดที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถวางแผนเกี่ยวกับการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.1.6 การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost/Benefit Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการตัดสินใจว่าการดำเนินโครงการนั้นจะก่อให้เกิดผลหรือประโยชน์ที่คุ้มค่าหรือไม่

2.1.7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงกับโครงการอื่น เป็นการดำเนินการเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับโครงการอื่น รวมทั้งหลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อนระหว่างแต่ละโครงการ ความสัมพันธ์ของโครงการมักมี 3 ลักษณะ ดังนี้

1) โครงการต้นน้ำ หรือโครงการที่จะต้องดำเนินการก่อน แล้วถึงจะนำผลที่ได้จากโครงการดังกล่าวมาใช้ในโครงการที่กำลังจัดได้ โดยอาจเป็นลักษณะของโครงการที่จะต้องดำเนินโครงการอื่นให้เสร็จสิ้นก่อน หรือเป็นในลักษณะที่ดำเนินโครงการอื่นไประยะหนึ่ง แล้วถึงจะเริ่มดำเนินโครงการที่ต้องการได้

2) โครงการที่ต้องดำเนินการร่วมกัน เป็นโครงการที่ต้องดำเนินคู่ขนานกัน เนื่องจากมีการใช้ประโยชน์ร่วมกัน

3) โครงการปลายน้ำ เป็นโครงการที่จะนำผลผลิตหรือผลลัพธ์จากโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ไปใช้ต่อ

2.1.8 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis) การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ พร้อมทั้งความรุนแรงและความเป็นไปได้ของความเสี่ยงนั้นและแนวทางที่จะใช้ในการลดหรือบรรเทาต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับผิดชอบต่อปัญหาหรืออุปสรรค หรือบรรเทาต่อความเสี่ยงที่ไม่อาจจะคาดคิดได้

2.2 การจัดทำข้อเสนอโครงการ เมื่อได้มีการวิเคราะห์โครงการเสร็จสิ้นแล้ว จึงนำผลการวิเคราะห์เหล่านี้มาจัดทำเป็นข้อเสนอโครงการ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2551)

1. ชื่อโครงการ / ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการ
2. ความสำคัญของโครงการ / หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์
4. ขอบเขตของโครงการ
5. ผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการ
6. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ
7. ผู้รับผิดชอบ
9. ทรัพยากรที่ต้องใช้
10. งบประมาณ และประมาณการกระแสเงินสด
11. ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ
12. ประโยชน์ที่จะได้รับ
13. โครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง
14. ความเสี่ยงที่สำคัญ และแนวทางการลดความเสี่ยง

ลักษณะโครงการที่ดี

1. สามารถแก้ปัญหาขององค์กรหรือหน่วยงานได้
2. มีรายละเอียด วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานได้ หรือมีความเป็นไปได้สูง
3. รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับปัญหาหรือหลักการและเหตุผล วิธีการดำเนินการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
4. สามารถสนองความต้องการของสังคม ชุมชน (รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ)
5. รายละเอียดของโครงการต้องเข้าใจง่าย
6. สามารถนำไปปฏิบัติได้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถติดตามประเมินผลได้
7. โครงการถูกกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นความจริงและวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว
8. ต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม และมีการบริหารจัดการ

โครงการที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือกโครงการ

การคัดเลือกโครงการเป็นการคัดเลือกโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ ในการคิดแผนงาน/โครงการเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดนั้น อาจมีโครงการเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่เนื่องจากองค์กรมีทรัพยากรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็นทางด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลา จึงจำเป็นต้องมีการคัดเลือกโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการเหล่านี้

ในทางปฏิบัติการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1-3 ได้การกำหนดโครงการ/คิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอโครงการ และการการคัดเลือกโครงการ จะได้มาจากการประชุมหรือสัมมนาเพื่อระดมสมอง แสวงหาความเห็นหรือข้อตกลงร่วมกัน โดยดำเนินการในคราวเดียวกัน จึงมีข้อจำกัดเรื่องเวลา ทำให้มีการลดรายละเอียดของการดำเนินงานในบางขั้นตอน เช่นการวิเคราะห์โครงการอาจจะไม่ครอบคลุมทุกแง่มุม และมักไม่มีการจัดทำข้อเสนอโครงการเต็มรูปแบบ การจัดซื้อโครงการเต็มรูปแบบจะดำเนินการภายหลังจากที่โครงการได้รับการคัดเลือก และอนุมัติให้อยู่ปรากฏอยู่ในแผนแล้ว

เมื่อได้ข้อสรุปในการคัดเลือกโครงการแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการกำหนดระยะเวลาดำเนินงานว่าโครงการดังกล่าวจะดำเนินการในปีใด จะเป็นโครงการต่อเนื่องตลอด 4 ปี หรือดำเนินการเฉพาะบางปี และการดำเนินการดังกล่าวมีใครเป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยมีหลักการพิจารณาว่าผู้บริหารหน่วยงานใดจะเป็นผู้รับผิดชอบโครงการใด จะนำภาระหน้าที่/พันธกิจของหน่วยงาน และเนื้อหาสาระโครงการมาประกอบการพิจารณา เมื่อได้ข้อสรุปแล้วให้นำข้อสรุป

ดังกล่าวไปกรอกใน (11) และ (12) ตามลำดับ

เมื่อได้เอกสาร (ร่าง) แผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้รับบริการ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจดำเนินการได้ในหลายลักษณะเช่นการจัดส่งเอกสาร(ร่าง) แผนปฏิบัติการฯ ไปให้หน่วยงานภายในสังกัดมหาวิทยาลัย และให้หน่วยงานดำเนินการขอรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในหน่วยงาน และสรุปความคิดเห็นส่งมายังส่วนกลาง (กองแผนงาน) หรืออาจจะจัดให้มีการประชุม/สัมมนา เพื่อให้หน่วยงานส่งผู้แทนเข้าร่วมการให้ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะดังกล่าว เมื่อได้ข้อสรุปแล้วให้นำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว เสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ และประกาศใช้ต่อไป

เมื่อประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแล้ว ให้หน่วยงานกลาง (กองแผนงาน) นำแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี มาถอดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้หน่วยงานภายใน ซึ่งเป็นหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการจะนำโครงการไปดำเนินการ และมีการติดตามการดำเนินงาน และประเมินผลโครงการ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ (4) (5) และ (6) ในกระบวนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการต่อไป

6.2.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

1. ใช้แผนปฏิบัติการ ระยะ 4 ปี เป็นกรอบ/แนวทางการหลักในจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้เนื่องจากแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี ได้ผ่านกระบวนการคิด/วิเคราะห์ การมีส่วนร่วม และการเห็นชอบร่วมกันและได้รับการอนุมัติจากองค์กรบริหารสูงสุดที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว

2. นำผลการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และการติดตามประเมินผล มาประกอบการพิจารณา

3. แผนปฏิบัติการประจำปีมีความสอดคล้องกับแผนงบประมาณประจำปี

4. ข้อมูลในแผนปฏิบัติการประจำปีมีความเป็นปัจจุบัน เช่น ตำแหน่งของผู้รับผิดชอบโครงการ เดิมเมื่อกำหนดแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี อาจจะกำหนดผู้รับผิดชอบไว้ตำแหน่งหนึ่ง เมื่อแผนดำเนินไประยะหนึ่งองค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งผู้บริหารทั้งชื่อตำแหน่งและขอบข่ายอำนาจ/หน้าที่ ความรับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีก็ควรปรับเปลี่ยนใหม่ด้วย

5. แบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี อาจใช้แบบฟอร์มเดียวกับแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี (กรณีเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ในภาพรวมขององค์กร) และหากเป็น

แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานภายใน ควรมีรายละเอียดของกรอบเวลาในการดำเนินการ เป็นรายเดือน และรายไตรมาส เพื่อประโยชน์ในการกำกับและติดตามผลการดำเนินการ

ตัวอย่าง แนวทางการจัดประชุม/สัมมนาในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี

ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี จะมีการจัดประชุม/สัมมนา เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนทั้งผู้บริหาร บุคลากร นิสิต ศิษย์เก่า ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (ไม่รวมการประชุมคณะทำงาน)

1. การประชุม/สัมมนาเพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) การทบทวน/กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
2. การประชุม/สัมมนาเพื่อกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ (ประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกลยุทธ์)
3. การประชุม/สัมมนาเพื่อยกร่างแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี (กำหนด/คิดโครงการ การวิเคราะห์ จัดลำดับและคัดเลือกโครงการ การกำหนดระยะเวลาดำเนินการโครงการ กำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ)
4. การประชุม/สัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น เพื่อนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุง (ร่าง) แผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี ให้มีความสมบูรณ์

การประชุม/สัมมนาดังกล่าว มีขั้นตอนการดำเนินการสำหรับการจัดประชุม/สัมมนา ดังนี้

1. จัดทำโครงการเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ
2. จัดทำหนังสือเชิญประชุม กำหนดระเบียบวาระการประชุม/กำหนดหัวข้อการสัมมนา และระบุรายชื่อเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม เพื่อผู้เข้าประชุมได้เตรียมตัวและมีความพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุม/สัมมนา
3. ประสานงานกับวิทยากร เพื่อเตรียมการจัดสถานที่และเตรียมเอกสาร/สไลด์ประกอบการประชุม

4. ส่งหนังสือเชิญถึงหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อให้รับทราบและมอบหมายผู้เข้าร่วมประชุม/ สัมมนาของหน่วยงานอย่างเป็นทางการ ควรแนบใบตอบรับการประชุมเพื่อเป็นข้อมูลในการบริหาร การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อมูลในแบบตอบรับ) ควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับ

4.1 การเข้าพัก(พักคู่) ประสงค์จะพักกับใครหน่วยงานใด หรือให้ฝ่ายจัดสัมมนา ดำเนินการให้ หากประสงค์จะพักเดี่ยว เจ้าตัวต้องยินดีจ่ายค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเพิ่ม) หรือไม่ประสงค์ จะพัก

4.2 การเดินทางไปเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (ไปเอง / ไปกับยานพาหนะที่ฝ่ายจัด สัมมนา จัดให้)

4.3 ประเภทอาหาร อาหารปกติ / อาหารอิสลาม / อาหารมังสวิรัต

4.4 การเข้าร่วมสัมมนา (เข้าร่วมได้ตลอดโครงการ / เข้าร่วมได้บางวัน-บาง ช่วงเวลา)

4.5 หมายเลขโทรศัพท์ เพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายจัดสัมมนา และผู้เข้าร่วมสัมมนา

5. จัดทำโครงการเพื่อขออนุมัติโครงการและงบประมาณ

6. เตรียมรายชื่อผู้เข้าประชุม/สัมมนา โดยสรุปจากใบตอบรับการประชุม

7. การมอบหมายภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ และประชุมซักซ้อม/ทำความเข้าใจ ร่วมกันของบุคลากรฝ่ายจัดสัมมนา

ตัวอย่างโครงสร้างฝ่ายจัดสัมมนา

7.1 ฝ่ายอำนวยการ

7.2 ฝ่ายวิชาการ

7.2.1 จัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา

7.2.2 ดูแลอำนวยความสะดวกในการประชุมกลุ่มย่อย

7.2.3 จัดทำข้อสรุปที่ได้จากการประชุม/สัมมนา

7.3 ฝ่ายลงทะเบียน

7.4 ฝ่ายต้อนรับ

7.5 ฝ่ายสื่อ โสตทัศนอุปกรณ์

7.6 ฝ่ายพิธีกร

7.7 ฝ่ายการเงิน

7.8 ฝ่ายยานพาหนะ

7.9 ฝ่ายประสานงานเรื่องห้องพัก/อาหาร

7.10 ฝ่ายเอกสาร/สิ่งพิมพ์ (ฝ่ายเอกสาร พิมพ์เอกสาร)

7.11 ฯลฯ

8. ดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ/สัมมนาตามหัวข้อสัมมนา ควรมีกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ในขณะเดียวกันฝ่ายจัดสัมมนาฯ ควรจัดหา/อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา เช่น มีผู้อำนวยความสะดวกประจำกลุ่มย่อย

การจัดเตรียม Flipchart, คอมพิวเตอร์ Notebook ฯลฯ

9. สรุปรายงานการประชุม/สัมมนา (หากเป็นการประชุมควรส่งสรุปรายงานการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานได้รับทราบการดำเนินงานด้วย และควรมีการรับรองสรุปการประชุม เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้อ่านทบทวนอีกรอบเพื่อย้ำความเข้าใจต่อมติและแนวทางในการพัฒนาซึ่งจะมีผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล)

โครงร่างการจัดทำหนังสือแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ตัวอย่าง : แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(เอกสารฉบับสมบูรณ์ เผยแพร่ให้ไว้ประจำหน่วยงานตั้งแต่หน่วยงานระดับภาควิชาขึ้นไป)

สารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สารของนายกสภา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สารอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สารรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปรัชญา

ปณิธาน

ค่านิยม

คุณลักษณะ

สมรรถนะหลัก

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์

นโยบายและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย

แผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์หลัก

แนวคิดในการพัฒนาแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์หลัก

รายละเอียดแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์หลัก

แผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี

แผนที่ยุทธศาสตร์

รายละเอียดแผนปฏิบัติการ 4 ปี จำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์

ภาคผนวก

ผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis)

วัฒนธรรมองค์กร

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

กรอบทิศทางการประกันคุณภาพการศึกษา

สรุปโครงการและกิจกรรมสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

7. เอกสารอ้างอิง - ไม่มี -

8. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form)

8.1 Plan-SWU-01 แบบฟอร์มวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (S,W)

จุดแข็ง / จุดเด่น	จุดอ่อน / จุดด้อย
โครงสร้างองค์กรและนโยบาย (1)..... (2)..... (3).....	โครงสร้างองค์กรและนโยบาย (1)..... (2)..... (3).....
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (1)..... (2)..... (3).....	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (1)..... (2)..... (3).....
บุคลากร (1)..... (2)..... (3).....	บุคลากร (1)..... (2)..... (3).....
การเงิน/งบประมาณ (1)..... (2)..... (3).....	การเงิน/งบประมาณ (1)..... (2)..... (3).....
วัสดุอุปกรณ์ (1)..... (2)..... (3).....	วัสดุอุปกรณ์ (1)..... (2)..... (3).....
การบริหารจัดการ (1)..... (2)..... (3).....	การบริหารจัดการ (1)..... (2)..... (3).....
อื่นๆ (1)..... (2).....	อื่นๆ (1)..... (2).....

8.2 Plan-SWU-02 แบบฟอร์มวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (O,T)

โอกาส	ภาวะคุกคาม/ภัยอุปสรรค/ข้อจำกัด
สังคมและวัฒนธรรม (1)..... (2).....	สังคมและวัฒนธรรม (1)..... (2).....
เทคโนโลยี (1)..... (2).....	เทคโนโลยี (1)..... (2).....
เศรษฐกิจ (1)..... (2).....	เศรษฐกิจ (1)..... (2).....
การเมืองและกฎหมาย (1)..... (2).....	การเมืองและกฎหมาย (1)..... (2).....
อื่นๆ (1)..... (2).....	อื่นๆ (1)..... (2).....

8.3 Plan-SWU-03 แบบฟอร์มแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย
.....

ปรัชญา (Philosophy)

.....

ปณิธาน (Pledge)

.....

วิสัยทัศน์ (Vision)

.....

พันธกิจ (Mission)

1.....

2.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1.....

2.....

เป้าประสงค์ (Strategic Goals)

1.....

2.....

ตัวชี้วัดและเป้าหมายเมื่อสิ้นแผน ระยะ 4 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ.)

1.....

2.....

กลยุทธ์ (Strategies)

1.....

2.....

8.4 Plan-SWU-04 แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ ระยะ 4 ปี

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2556 – 2559) ตามแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ของมหาวิทยาลัย
 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)				(12)
										5	5	5	5	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย 4 ปี	56	57	58	59	กล ยุทธ์	รหัส	โครงการ	6	7	8	9	ผู้รับผิดชอบ

8.5 Plan-SWU-05 แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ ประจำปี ของมหาวิทยาลัย

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ของมหาวิทยาลัย

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย 4 ปี	เป้าหมาย ปี.....	กล ยุทธ์	รหัส	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ

9. เอกสารบันทึก (Record)

ชื่อเอกสาร	ผู้รับผิดชอบ	สถานที่จัดเก็บ	ระยะเวลา	วิธีการจัดเก็บ
มติสภามหาวิทยาลัย ในการอนุมัติแผน ยุทธศาสตร์/ แผนปฏิบัติการของ มหาวิทยาลัย	นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน งาน วิเคราะห์และ ประสานงานแผน	ตู้เอกสารงาน วิเคราะห์และ ประสานงานแผน	15 ปี	เรียงตามวันที่

10. บรรณานุกรม

- คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2550). **คู่มือประกอบการบรรยาย โครงการสัมมนาการบริหารจัดการความรู้ เชิงปฏิบัติการ เรื่องการติดตามประเมินผลโครงการและการประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART.** กรุงเทพฯ : สำนักงบประมาณ
- ณัฐวัฒน์ นิปการ. (2555). **เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง “รอบรู้เรื่องแผน”** เอกสารอัดสำเนา ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธีระชัย เชนนะสิริ. (2551). **เอกสารประกอบการสัมมนาแบบกลุ่มปฏิบัติการ เรื่อง “การผสมวิสัยทัศน์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ”** กรุงเทพฯ : เอกสารอัดสำเนา กองแผนงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). **ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.** กรุงเทพฯ ฯ : สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ
- พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ (2551). **ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร.** กรุงเทพฯ ฯ : สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (มปป.) **เอกสารประกอบการอบรม เรื่องวิธีสร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน.** กรุงเทพฯ ฯ : ผู้แต่ง
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553.** กรุงเทพฯ ฯ : ผู้แต่ง
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2546). **เอกสารแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.** กรุงเทพฯ ฯ : ผู้แต่ง

11. ภาคผนวก

11.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน
ดังนี้

1. มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา
องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา, 2554)

หลักการ

สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีปรัชญา ปณิธาน และจุดเน้นที่อาจแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเป็น
หน้าที่ที่สถาบันจะกำหนดวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีให้ชัดเจน และสอดคล้อง
กับปรัชญา ปณิธาน กฎหมาย และจุดเน้นของสถาบัน ที่สนับสนุนภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาตาม
หลักการอุดมศึกษา มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ (ถ้ามี)
ตลอดจนสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) และการ
เปลี่ยนแปลงของกระแสโลก

ในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ สภาสถาบันเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมของ
สมาชิกทุกกลุ่มในสถาบัน และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่กำหนดแล้วให้รับทราบทั่วกัน
ทั้งอาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ใช้บริการและ
สังคมโดยรวม

มาตรฐานและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
2. พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน
3. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) สำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา
4. มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
5. มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2549 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
6. มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
7. กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 (Thai Qualification
Framework For Higher Education) (TQF : HEd.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
8. หลักการอุดมศึกษา

ตัวบ่งชี้ จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ คือ

1.1 กระบวนการพัฒนาแผน

- ตัวบ่งชี้ที่ 1.1** : กระบวนการพัฒนาแผน
- ชนิดของตัวบ่งชี้** : กระบวนการ
- คำอธิบายตัวบ่งชี้** : สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจหลัก คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ในการดำเนินพันธกิจหลัก สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานของสถาบัน เพื่อให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องกับอัตลักษณ์หรือจุดเน้น มีคุณภาพ มีความเป็นสากล และเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น สถาบันต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนมีการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบัน

ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ นอกเหนือจากการพิจารณาอัตลักษณ์หรือจุดเน้นของสถาบันแล้ว จะต้องคำนึงถึงหลักการอุดมศึกษา กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว มาตรฐานการศึกษาระยะยาว มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ของชาติ รวมถึงทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปอย่างมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ และสามารถตอบสนองสังคมในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม

เกณฑ์มาตรฐาน :

1. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของสภาสถาบัน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถาบัน และได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบัน โดยเป็นแผนที่เชื่อมโยงกับปรัชญาหรือปณิธานและพระราชบัญญัติสถาบัน ตลอดจนสอดคล้องกับจุดเน้นของกลุ่มสถาบัน กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2551-2554)
2. มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ระดับสถาบันไปสู่ทุกหน่วยงานภายใน
3. มีกระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีครบ 4 พันธกิจ คือ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
4. มีตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และค่าเป้าหมายของแต่ละตัวบ่งชี้ เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี
5. มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบ 4 พันธกิจ

6. มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้งและรายงานผลต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณา

7. มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และรายงานผลต่อผู้บริหารและสภาสถาบันเพื่อพิจารณา

8. มีการนำผลการพิจารณา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของสภาสถาบันไปปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี

เกณฑ์การประเมิน :

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 หรือ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 หรือ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 หรือ 7 ข้อ	มีการดำเนินการ 8 ข้อ

หมายเหตุ : ใช้เกณฑ์มาตรฐานนี้ ประกอบการพิจารณา เอกสารคู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย” ฉบับนี้ เฉพาะเกณฑ์มาตรฐาน ข้อ 1-4

2. มาตรฐานการรายงานผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้
ปัจจัยประมาณ (PART) ในแต่ละปีงบประมาณ (คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550)

โดยจะต้องตอบคำถามในชุด ข การวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

คำถาม ข-1 หน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจ
จากจุดมุ่งหมายของรัฐบาล (เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ) มายังผลลัพธ์ ผลผลิต ในปีงบประมาณ
พ.ศ.....ตามลำดับหรือไม่ อย่างไร

คำถาม ข-2 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน กำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดระยะยาวที่ส่งผล
ต่อความสำเร็จของผลลัพธ์ (เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง) ที่ท้าทาย (มีประสิทธิภาพสูงขึ้น)
หรือไม่ อย่างไร

คำถาม ข-3 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ..... กำหนดเป้าหมาย/
ตัวชี้วัดระดับผลผลิต ระยะยาวหรือไม่ อย่างไร

คำถาม ข-4 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน จำแนกเป้าหมาย/ตัวชี้วัดผลผลิต เป็นรายปี
ในปีงบประมาณ พ.ศ.....หรือไม่ อย่างไร

คำถาม ข-5 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ได้กำหนดวิธีการประสานความร่วมมือกับ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามผลผลิต
หรือไม่ มีวิธีการประสานความร่วมมือมีลักษณะใด

คำถาม ข-6 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน กำหนดให้มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน ที่มีคุณภาพด้านขอบเขตของเนื้อหาที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ หรือไม่ อย่างไร

คำถาม ข-7 หน่วยงานกำหนดให้มีกระบวนการทบทวนกลยุทธ์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ (การเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือข้อกำหนดและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง)ของหน่วยงานในปีงบประมาณ พ.ศ..... หรือไม่ อย่างไร

หมายเหตุ : ใช้เกณฑ์มาตรฐานนี้ ประกอบการพิจารณา เอกสารคู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย” ฉบับนี้ เฉพาะการตอบคำถามข้อ ข-1 ถึง ข้อ ข-4

11.2 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวไว้ในบทที่ 1 หัวข้อ 1.3.1 ขอบเขตของเอกสาร คู่มือฉบับนี้มีขอบเขตการทำงานเฉพาะบางส่วนในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์(Strategic Management) ซึ่งได้แก่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการดำเนินงานในองค์ประกอบที่หนึ่งคือการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) และเป็นการดำเนินการส่วนหนึ่ง ในองค์ประกอบที่สองคือ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) คือการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี แต่จะไม่ครอบคลุมการบริหารจัดการเกี่ยวกับเรื่องโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน บุคลากรและเทคโนโลยี และไม่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สามคือการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเมื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติแล้วสามารถศึกษารายละเอียดได้ที่คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง การติดตามการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ของงานติดตามการปฏิบัติงานตามแผนกองแผนงาน และคู่มือการปฏิบัติงานเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ของงานประเมินผล กองแผนงาน

แต่อย่างไรก็ตาม หากจะพิจารณาว่าแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ มีคุณภาพหรือไม่ สามารถตรวจสอบได้ โดยพิจารณาจากด้านกระบวนการจัดทำแผน และด้านเนื้อหาของสาระของแผน ดังนี้

1. ด้านกระบวนการจัดทำแผน มีกระบวนการจัดทำแผน/การบวนการพัฒนาแผน (ครอบคลุมการนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการติดตาม ประเมินผล) เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการ

ประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ตัวบ่งชี้ 1.1 กระบวนการพัฒนาแผน (เกณฑ์มาตรฐาน ข้อ 1 – 4)

2. ด้านเนื้อหาสาระของแผน

2.1 มีเอกสารหลักฐานประกอบการตอบคำถามตามมาตรฐานการรายงานผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) ในชุด ข การวางแผนกลยุทธ์ ได้

2.2 แผนยุทธศาสตร์มีคุณภาพ โดยมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจ เป็นไปตามหลักการเขียนวิสัยทัศน์และการเขียนพันธกิจที่ดี

2.2.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นสามารถใช้เป็นแนวทาง ในการกำหนดวิธีการดำเนินการให้องค์กรบรรลุถึงวิสัยทัศน์ได้

2.2.3 มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เป็นไปตามหลักการตั้งเป้าประสงค์

2.2.4 มีตัวชี้วัดที่สามารถใช้ในการวัดผลการดำเนินงานได้ เป็นไปตามแนวทางการกำหนดตัวชี้วัด และตัวชี้วัดผ่านคัดเลือก/การกลั่นกรองตามเกณฑ์การพิจารณาตัวชี้วัด

2.2.5 มีการตั้งเป้าหมายความหมายที่เหมาะสม เป็นไปตามหลักการตั้งเป้าหมาย (หลัก SMARTER)

2.2.6 มีการกำหนดกลยุทธ์ และคิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

2.2.7 มีการวิเคราะห์โครงการและคัดเลือกโครงการอย่างละเอียดถี่ถ้วน
รอบคอบ

11.3 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ ควรจะเป็นไปในลักษณะกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และไม่มีวันสิ้นสุด เนื่องจากยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติที่ได้พัฒนามาช่วงเวลาหนึ่งอาจไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ณ อีกช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ ผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อเนื่องตลอดเวลา ย่อมทำให้ส่วนราชการต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2. เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นอาจอยู่ได้เป็นเวลาหลายปี โดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์และวิธีการในการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ นั่นคือยุทธศาสตร์มีความเป็นพลวัต (Dynamic)

3. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) และเป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ถึงแม้ว่าในคู่มือฉบับนี้จะกล่าวถึงการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี แต่ยังไม่ครอบคลุมกิจกรรมหลัก ๆ ของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่การเสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์องค์กร การจัดโครงสร้างองค์กร การวางระบบงาน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบายให้เกื้อหนุนยุทธศาสตร์ ฯลฯ

.....