

สรุปผลการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

การจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการดำเนินงานตามแผนจัดการความรู้ของสถาบันประจำปีการศึกษา ๒๕๕๓ ซึ่ง ส่วนแผนงาน สำนักงานอธิการบดีได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดและดำเนินการ โดยดำเนินการ ในวันอังคารที่ ๘ และ วันพุธที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๔ ณ ห้องประชุม ๓๐๑ ชั้น ๓ อาคารกรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ โดยมีผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมอบรม (ตามรายชื่อที่แจ้ง) จำนวน ๖๐ คน

รูปแบบการอบรม ได้แบ่งผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มย่อยจำนวน ๖ กลุ่ม และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มเลือกผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็น “คุณอำนวย” และ “คุณลิขิต” เพื่อดำเนินกิจกรรมภายในกลุ่ม โดยเมื่อสิ้นสุดการอบรมในวันอังคารที่ ๘ มีนาคม ๒๕๕๔ แล้ว “คุณอำนวย” และ “คุณลิขิต” ของแต่ละกลุ่มจะประชุมเพื่อสรุปข้อมูลที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อย ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๕๔ ณ ห้องประชุมส่วนแผนงาน หลังจากนั้นจะนำเสนอผลการประชุมต่อสมาชิกที่เข้าอบรมทุกคน ในวันพุธที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๔ ณ ห้องประชุม ๓๐๑ ชั้น ๓ อาคารกรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

สรุปปัญหาที่ได้จากการระดมความคิด

ประเด็นปัญหา	แนวทางการแก้ไข
๑. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากส่วนกลาง ๑.๑ ปัญหาที่เกิดจากตัวชี้วัด ๑.๑.๑ ตัวชี้วัดมีการเปลี่ยนแปลง/ไม่นิ่ง ๑.๑.๒ การเรียงลำดับตัวชี้วัด ๑.๑.๓ ตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้องถ่ายถอดจากแผนกลยุทธ์ ส่วนงานไม่สามารถดำเนินการได้ จึงทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ๑.๑.๔ การกำหนดคู่มือและรายละเอียดตัวชี้วัดล่าช้า และมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย	- ควรมีการประชุมทุกส่วนงาน/ส่วน ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด เพื่อทำความเข้าใจก่อนการจัดทำแผน - ควรจัดทำคู่มือให้แล้วเสร็จก่อนการจัดทำแผน - ไม่ควรเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด และลำดับเลขตัวชี้วัด - ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดให้แล้วเสร็จสมบูรณ์/ชัดเจน ก่อนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และคำรับรอง
๑.๒ ปัญหาที่เกิดจากแบบฟอร์ม ๑.๒.๑ ชื่อแบบฟอร์ม ทำให้เกิดความสับสน ๑.๒.๒ ตัวอักษรมีขนาดเล็ก ๑.๒.๓ ข้อมูลเดียวกัน แต่ต้องทำหลายแบบฟอร์ม ๑.๒.๔ แบบฟอร์มมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย	- แบบฟอร์มการจัดทำแผน ควรจัดทำเป็นแบบเดียวกัน - แบบฟอร์มควรกระชับ ชัดเจนและครอบคลุม

ประเด็นปัญหา	แนวทางการแก้ไข
<p>๑.๓ ปัญหาที่เกิดจากบุคลากร</p> <p>๑.๓.๑ การตรวจสอบเอกสารแก้ไขล่าช้าหลายครั้ง</p> <p>๑.๓.๒ เจ้าหน้าที่ส่วนแผนงาน ไม่ up date ข้อมูลที่ส่วนงานส่งไป ยังใช้ข้อมูลเก่าอยู่</p>	<p>- ควบคุมตรวจสอบเอกสารที่แก้ไขล่าช้าสุดกับไฟล์ข้อมูลให้ตรงกันก่อน</p>
<p>๑.๔ ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการ</p> <p>๑.๔.๑ ส่วนแผนงาน ดำเนินการไม่ตรงตามปฏิทินที่แจ้งให้ทราบ</p> <p>๑.๔.๒ กำหนดส่งข้อมูลกระชั้นชิด</p> <p>๑.๔.๓ มีระยะเวลาในการจัดทำแผนน้อยเกินไป และมีการแก้ไขบ่อยครั้ง</p> <p>๑.๔.๔ ไม่มีหนังสือติดตามงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแผนหลงลืม</p> <p>๑.๔.๕ หน่วยงานหลักไม่มีการชี้แจงความเข้าใจให้ผู้รับผิดชอบตามส่วนงาน เข้าใจเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลให้ตรงกัน</p> <p>๑.๔.๖ ขาดการสร้างเครือข่ายในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานแผนภายในสถาบัน</p> <p>๑.๔.๗ ระบบสารสนเทศไม่มีความเชื่อมโยง</p>	<p>- ส่วนแผนงาน ควรดำเนินการตามปฏิทินที่กำหนด</p> <p>- ควรเพิ่มระยะเวลาให้มากขึ้น เนื่องจากงานแผนเป็นงานที่ต้องใช้ข้อมูลประกอบในการจัดทำมาก ให้ได้ข้อมูลที่แน่นอนแล้วค่อยส่งให้แก้ไขในคราวเดียวกัน</p> <p>- มีหนังสือแจ้งส่วนงานทราบ ติดตามงานทุกครั้ง เป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>- จัดทำคู่มือการจัดทำแผน เพื่อให้ผู้ที่เริ่มทำแผนเข้าใจง่ายขึ้น</p> <p>- จัดอบรมวิธีการจัดทำแผนอย่างเป็นขั้นตอน</p> <p>- สร้างเว็บไซต์ เพื่อแลกเปลี่ยนไว้หน้าเว็บส่วนแผนงาน</p> <p>- ระบบสารสนเทศ ควรมีความเชื่อมโยง</p>
<p>๒. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากส่วนงาน</p> <p>๒.๑ ปัญหาที่เกิดจากบุคลากร</p> <p>๒.๑.๑ ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหาร</p> <p>๒.๑.๑.๑ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญและไม่ใส่ใจต่อการจัดทำแผน</p>	<p>- ควบคุมกำหนดนโยบายให้ชัดเจน</p> <p>- มอบหมายงานให้ตรงกับภาระงาน/กำหนด ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดให้ชัดเจน</p> <p>- จัดประชุมผู้บริหาร เพื่อกระตุ้นและทำความเข้าใจ</p>
<p>๒.๑.๒ ปัญหาที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน</p>	
<p>๒.๑.๒.๑ ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ไม่เข้าใจขอบเขตและไม่ศึกษาคู่มือของตัวชี้วัด</p> <p>๒.๑.๒.๒ การมอบหมายผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดไม่ตรงตามภาระงาน</p>	<p>- ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ควรศึกษาข้อมูลจากคู่มือ</p>

ประเด็นปัญหา	แนวทางการแก้ไข
๒.๑.๒.๓ บุคลากรของส่วนงาน ไม่มีส่วนร่วม/ไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแผน/ส่งข้อมูลล่าช้า	
๒.๒ ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการ ๒.๒.๑ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ประสานงาน ไม่ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานในการเก็บข้อมูลตัวชี้วัด ๒.๒.๒ ผู้รับผิดชอบการทำแผนไม่เข้าใจในการจัดทำแผน/ยุทธศาสตร์ (เปลี่ยนผู้รับผิดชอบตามนโยบาย) เช่น นักวิชาการเงินและบัญชี มาจัดทำแผน ๒.๒.๓ มีระยะเวลาในการจัดทำแผนน้อยเกินไป และมีการแก้ไขอยู่บ่อยครั้ง	- จัดอบรมวิธีการจัดทำแผนอย่างเป็นขั้นตอน - ควรเพิ่มระยะเวลาให้มากขึ้น เนื่องจากงานแผนเป็นงานที่ต้องใช้ข้อมูลประกอบในการจัดทำมาก ให้ได้ข้อมูลที่แน่นอนแล้วค่อยส่งให้แก้ไขในคราวเดียวกัน

สรุปปัญหาอื่นๆ ที่ได้จากการระดมความคิด

ปัญหาเกี่ยวกับคำรับรองฯ	ปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผล
๑. สับสนกับ โปรแกรมการทำแผน (การคีย์ข้อมูลต่างๆ)	๑. ข้อมูลการใช้จ่ายเงิน ที่ต้องรายงานไม่ได้รับความสะดวก คือ ไม่สามารถเข้าไปดูข้อมูลเองได้ ต้องขอจากผู้ที่รับผิดชอบและได้รับข้อมูลช้าหรือไม่ได้เลย และไม่ตรงตามความต้องการ
๒. ข้อมูลย้อนหลังที่ต้องคีย์เองทุกปี โปรแกรมไม่ดึงข้อมูลมาให้	๒. ข้อมูลที่ส่วนงานจากแต่ละส่วนงานได้รับไม่ตรงกัน เช่น ข้อมูลนักศึกษา
๓. ใน โปรแกรมการคีย์ข้อมูลเป้าหมาย ต้องมีข้อมูลดิบ เมื่อกรอกตามความจริงแล้วเป็นจุดทศนิยม จึงต้องไปปรับข้อมูลดิบให้เป็นจุดทศนิยมเพื่อให้ได้เป้าหมายตามต้องการ	๓. ข้อมูลจากผู้รับผิดชอบหลัก ไม่ตรงกับข้อมูลของคณะ
	๔. การสื่อสารกับผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดบางครั้งไม่เข้าใจกัน และไม่ยอมจัดทำข้อมูลให้/ไม่ได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูล
	๕. ได้รับข้อมูลจากผู้รับผิดชอบล่าช้า และขาดความใส่ใจในการทำแผน และรายงานผล
	๖. หน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบตัวชี้วัดไม่ให้ความสำคัญในการให้ข้อมูลในระยะเวลาที่กำหนด
	๗. หน่วยงานหลักไม่มีการชี้แจงความเข้าใจให้ผู้รับผิดชอบตามส่วนงานเข้าใจเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลให้ตรงกัน

ปัญหาเกี่ยวกับคำรับรองฯ	ปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผล
	๘. หน่วยงานย่อยมักนำข้อมูลสะสมมารายงานในเดือนถัดไปด้วย ทำให้ไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริง
	๙. การรายงานตัวชี้วัดที่เป็นทัศนียม มีการคำนวณทัศนียมเพียง 2 ตำแหน่งซึ่งทำให้การประมวลผลคลาดเคลื่อน
	๑๐. ปฏิทินการปฏิบัติงานจากส่วนแผนงาน มีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ
	๑๑. รายงานแบบ ๖๓. มีการปรับแผนบ่อย ทำให้การรายงานผลไม่เป็นไปตามกำหนด
	๑๒. ระบบสารสนเทศไม่ควรปิดทุกสิ้นเดือน

หลักจากได้นำเสนอผลการระดมความคิด เรียบร้อยแล้ว ผู้เข้าอบรมให้ข้อมูลเพิ่มเติม ดังนี้

- ผู้เข้าอบรมจากคณะวิทยาศาสตร์ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า

๑. แบบฟอร์มมีตัวอักษรเล็กมาก และเป็นปัญหาในการนำเสนอข้อมูลให้ที่ประชุมกรรมการประจำส่วนงาน รวมทั้งคณะกรรมการไม่สนใจที่จะอ่าน หรือน้อยมากที่จะอ่าน ซึ่งตัวเลขที่ปรากฏในเอกสารทั้งหมดมีผลต่อคณะทั้งสิ้น ทำอย่างไร ให้มีตัวอักษรที่ใหญ่ขึ้น

๒. งานแผนคณะ ต้องปฏิบัติงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน โทร. สอบถามจากส่วนแผนงาน จะโดนดุ ทำให้เกิดความเสียใจ จึงขอความเห็นใจ และอธิบายข้อมูลให้เข้าใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้อง

๓. ในเรื่องของการสร้างเครือข่ายของการปฏิบัติงานด้านแผน ขณะนี้ มีอยู่บ้างแต่ไม่มีเวลาจะคุยกัน หรือขอความเห็นกัน ทำให้ไม่มั่นใจว่าการทำงานที่ทำอยู่ถูกต้องหรือไม่ จึงเห็นด้วยที่จะมีเว็บอร์ดของผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผน

๔. ในส่วนของระบบสารสนเทศ เนื่องจากต้องรายงานผลการเบิกจ่าย มีปัญหาข้อมูลไม่ครบถ้วน เช่น งบบุคลากรที่คณะไม่ทราบว่าจะหาข้อมูลได้จากที่ใด ดังนั้น หากระบบสารสนเทศ ดี และสามารถเชื่อมโยงกันได้ จะทำให้การทำงานดีขึ้นและเร็วขึ้น

๕. การปฏิบัติงานของงานแผน มีงานที่ต้องปฏิบัติตลอดเวลา แต่เมื่อถึงเวลาสิ้นปี จะถูกมองว่างานของแผน มีไม่มาก (ไม่สามารถทำงานให้แล้วเสร็จได้เนื่องจากมีข้อมูลต้องรายงานมาก)

- ผู้เข้าอบรมจากส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอธิการบดี ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า

๑. ทุกส่วนในสำนักงานอธิการบดี ผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานด้านแผนไม่มีประสิทธิภาพในการจัดทำแผน จึงไม่ค่อยเข้าใจการดำเนินงาน ขอให้ ส่วนแผนงาน ให้ความช่วยเหลือและอธิบายสิ่งที่ต้องดำเนินงาน เป็นขั้นตอน

ผู้อำนวยการส่วนแผนงาน ได้ชี้แจงว่า จากปัญหาที่ผู้เข้าอบรมได้สะท้อนข้อมูลมาทั้งหมด เห็นว่า ปัญหาที่มีหรือที่เกิดขึ้นเหล่านี้ จะลดน้อยลง หากผู้ปฏิบัติงานด้านแผนทำงานตามแผนภาพที่ ๔ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จะต้องจัดทำพร้อมกับการจัดทำคำของบประมาณประจำปี ซึ่งการเสนอของบประมาณประจำปี ให้ดึงข้อมูลจากแผนปฏิบัติการ ๕ ปี และนำมาของบประมาณประจำปี โดยให้ทำแผนงบประมาณพร้อมกันทั้ง ๒ แหล่งเงิน (งบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้)

ในการจัดทำงบประมาณปี ๒๕๕๕ อาจจะต้องล่าช้าไปจากกำหนดเดิมเนื่องจากรัฐบาลประกาศว่าจะมีการยุบสภาประมาณต้นเดือนพฤษภาคม ๒๕๕๔ ซึ่งต้องรอรัฐบาลและสภาผู้แทนราษฎรชุดใหม่ เมื่อได้ทราบวงเงินงบประมาณแผ่นดินแล้ว ให้ทุกส่วนงานนำข้อมูลมาปรับแผนเงินรายได้ เพื่อให้ได้เป้าหมายตามที่กำหนดโดยปรับงบประมาณเงินรายได้ และปรับแผนประจำปี ได้ในทันที โดยส่วนงานไม่ต้องรอให้ส่วนแผนงาน แจ้งให้ปรับแผน ขอให้เตรียมข้อมูลไว้ก่อน อย่างไรก็ตาม ในส่วนของสถาบัน ซึ่ง ส่วนแผนงาน จะต้องรอนโยบายจากภายนอก ซึ่งอาจจะกระทบถึงข้อมูลและแบบฟอร์มที่ใช้อยู่ แต่ส่วนงานจะไม่กระทบ ให้ใช้แบบฟอร์มที่ใช้อยู่ได้ต่อไป เนื่องจากส่วนแผนงานจะประมวลผลข้อมูลในภาพรวมตามแบบฟอร์มที่หน่วยงานภายนอกกำหนด และส่งให้กับหน่วยงานภายนอกอย่างเช่นที่เคยปฏิบัติตลอดมา ดังนั้น ขอให้ ส่วนงาน กำหนดตารางการทำงานของส่วนงานได้เอง โดยไม่ต้องรอนั่งสอแจ้งจากส่วนกลาง เนื่องจาก วงจรการทำงานในแต่ละปีไม่แตกต่างกัน

ในส่วนของการรายงานผล ขอให้ทุกส่วนงานดำเนินการเรื่องของการถ่ายทอดตัวชี้วัดอย่างจริงจัง โดยเสนอให้กำหนดตัวชี้วัดการส่งข้อมูลประกอบตัวชี้วัดได้ทันตามกำหนด (ให้รวมทั้งการรายงานผลตามแผนปฏิบัติการประจำปี การรายงานผลตามคำรับรอง และการประกันคุณภาพ) โดยกำหนดให้เป็น ตัวชี้วัดในระดับบุคคล และสร้างความเข้าใจในการจัดเก็บข้อมูลและการจัดเตรียมเอกสารประกอบการรายงานผลของแต่ละส่วนงานด้วย ซึ่ง ส่วนแผนงาน จะประมวลผลในภาพรวมของสถาบัน เสนอสภาสถาบันพิจารณา ดังนั้น หากนำเสนอไปแล้ว และมีการแก้ไขหรือข้อมูลไม่ตรงกัน กรรมการสภาสถาบัน จะสอบถาม ซึ่งจะ เป็นปัญหากลับไปในส่วนงานเช่นเดียวกัน

การปิดระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนและติดตามประเมินผลทุกสิ้นเดือน เนื่องจาก สภาสถาบัน กำหนดให้มีการรายงานผล และกำหนดระยะเวลาการส่งข้อมูลเพื่อนำเสนอสภาสถาบัน ซึ่งที่ผ่านมา ส่วนแผนงาน สรุปผลและนำเสนอข้อมูลไปเรียบร้อยแล้ว แต่ มีบางส่วนงานเข้าไปแก้ไขข้อมูลโดยไม่ได้แจ้งให้ส่วนแผนงานทราบ ซึ่งทำให้ข้อมูลที่นำเสนอสภาสถาบัน ไม่ตรงกัน ดังนั้น การปิดระบบฯ ตามเวลาที่กำหนด เนื่องจากต้องการเคลียร์ข้อมูลให้ข้อมูลถูกต้องที่สุด และหากทุกส่วนงานปฏิบัติตามกติกา ไม่แก้ไขข้อมูลในระบบฯ โดยไม่แจ้งส่วนแผนงานทราบ การปิดระบบฯ คงไม่เกิดขึ้น

สำหรับประเด็นคุณภาพแผน ๑.๑ ผู้อำนวยการส่วนแผนงาน กล่าวว่า การนำเสนอผลการดำเนินงาน รอบ ๖ เดือน ขอให้ทุกส่วนงานนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน โดยคณะกรรมการให้ความเห็นว่า จะปรับปรุงหรือมีแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดอย่างไร ขอให้ระบุในรายงานการประชุมด้วย

ข้อมูลที่ได้จากระบบฯ เป็นรายงานตามคำรับรองฯ ดังนั้น ส่วนงาน จะต้องจัดทำข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์ผลอีกครั้งหนึ่ง โดยขอคู่มือเอกสาร/รูปแบบการจัดทำเอกสารที่ ส่วนแผนงาน ซึ่งข้อมูลทั้งหมด ที่กล่าวนี้จะนำไปใช้ในการประกันคุณภาพ แต่ละส่วนงานควรจัดเก็บเอกสารไว้ที่ส่วนงาน และส่วนแผนงาน จะใช้ผลคะแนนจากการประกันคุณภาพมาตอบคุณภาพแผน ๑.๑ ในคำรับรองปี ๒๕๕๔ ด้วย

ในส่วนของการระดมความคิดจากผู้เข้าอบรม และนำเสนอการจัดเตรียมเอกสารประกอบคุณภาพ แผนตัวชี้วัดที่ ๑.๑ ผู้อำนวยการส่วนแผนงาน เห็นด้วยกับการที่จะจัดเตรียมเอกสารที่เสนอมาทั้งหมด โดยขอเพิ่มเติมดังนี้

เอกสารข้อ ๑.๒ รายงานการประชุม ขอให้รายงานการประชุมสะท้อนการมีส่วนร่วมของบุคลากร หากมีการเผยแพร่ เรามั่นใจหรือแน่ใจได้อย่างไรว่า สมาชิกในสถาบัน/ส่วนงาน รับทราบ รวมทั้งการปรับแก้ปรัชญา ปณิธาน บุคลากรจะต้องมีส่วนร่วม จะเน้นเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไม่ได้ แต่อาจเป็นตัวแทนของกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมได้

เอกสารข้อ ๑.๓ ต้องวิเคราะห์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ ปณิธาน กลยุทธ์ ว่ามีความเชื่อมโยงไปถึงระดับชาติอย่างไร รวมทั้งการวิเคราะห์ SWOT ของส่วนงาน ซึ่งสามารถนำไปตอบในข้อ ๔ คือ จุดอ่อน จุดแข็ง ภัยคุกคาม และโอกาส ได้ด้วย

เอกสารข้อ ๒ ข้อย่อย ๒.๔ ขอให้ทุกส่วนงานถ่ายทอดตัวชี้วัดถึงระดับบุคคล (เอกสารคำรับรอง ของส่วนงาน หน่วยงานภายในส่วนงาน และระดับบุคคล)

เกณฑ์ที่ ๔ ข้อย่อย ๔.๓ ไม่ควรนำคำรับรองมาอ้างอิง และให้เพิ่มในรายงานการประชุมผู้บริหารที่สามารถสื่อถึงเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคลากร

เกณฑ์ข้อ ๕ ในเรื่องปฏิทิน สำหรับดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานทั้ง ๔ พันธกิจ ผู้อำนวยการส่วนแผนงานจะไปคิดหาคำตอบว่าจะใช้เอกสารหรือจะรายงานอย่างไร โดยจะแจ้งให้ทราบอีกครั้งหนึ่ง

เกณฑ์ข้อ ๖ ให้เพิ่มมติที่ประชุมของผู้บริหาร โดยให้ระบุสาเหตุของการไม่บรรลุผลตามตัวชี้วัด โดยให้เสนอผลการวิเคราะห์ปัญหาในแต่ละช่วงของการเสนอผลการดำเนินงานในรอบ ๖ ๘ ๑๒ เดือน และเสนอแนวทางแก้ไขไปพร้อมกันด้วย และให้มีมติที่ประชุมผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

เกณฑ์ข้อ ๗ เพิ่มมติที่ประชุมผู้บริหาร เป็นเอกสารอ้างอิงด้วย

สรุป ในช่วงสุดท้ายของการอบรม ผู้อำนวยการส่วนแผนงาน ให้แนวคิดและแนวทางในการเป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ว่า นักวิเคราะห์ต้องเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูล และเตือนภัยให้ผู้บริหารรับทราบหรือส่งสัญญาณให้ผู้บริหารเห็น รวมทั้งชี้ประเด็นปัญหาต่างๆ และหาแนวทางแก้ไขว่ามีปัญหาหรือสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งมีผลทำให้ตัวชี้วัดไม่บรรลุผล ในเวลาที่ต้องเป็นผู้เสนอข้อมูลเราต้องตระหนักและรู้เรื่องที่จะนำเสนอ อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความศรัทธาให้เกิดขึ้น

การคุยกัน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน จะไม่มีผลปรากฏขึ้นเลย หากเราไม่นำสิ่งที่เราช่วยกันคิดมานี้ไปปฏิบัติ ปัญหาที่เกิดขึ้นเราต้องทำความเข้าใจให้มากขึ้น และแก้ไขร่วมกัน เพื่อให้ผู้ที่ทำงานด้านแผนงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

.....

แบบบันทึกการพิจารณาตัวชี้วัด 1.1

เกณฑ์มาตรฐาน	ประเด็นย่อย	หลักฐาน
1. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของสภาสถาบัน โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถาบัน และได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบัน โดยเป็นแผนที่เชื่อมโยงกับปรัชญาหรือปณิธานและพระราชบัญญัติสถาบัน ตลอดจนสอดคล้องกับจุดเน้นของกลุ่มสถาบัน กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 – 2565) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา	1.1 มีการกำหนดปรัชญาหรือปณิธานของสถาบัน สภาสถาบันได้กำหนดปรัชญาหรือปณิธานอยู่แล้วตั้งแต่เริ่มต้น สถาบันควรทบทวนว่าปรัชญาหรือปณิธานยังมีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันของสถาบันหรือไม่ หากเหมาะสมต้องดำเนินการให้แน่ใจว่าสมาชิกในสถาบันและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกัน	1.1 เอกสารการทบทวนแผนกลยุทธ์ 1.2 รายงานการประชุม/มติที่ประชุม (ต้องสะท้อนการมีส่วนร่วมของบุคลากร หากมีการเผยแพร่ ต้องมั่นใจว่าสมาชิกของสถาบัน/ส่วนงานรับทราบ รวมทั้งการปรับแก้ปรัชญา ปณิธาน บุคลากรจะต้องมีส่วนร่วม จะเน้นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไม่ได้ แต่อาจเป็นตัวแทนของกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมได้
	1.2 หากต้องมีการปรับแก้ปรัชญาหรือปณิธานของสถาบันตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปควรเป็นการกำหนดปรัชญาหรือปณิธานร่วมกันทั้งผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามปรัชญาหรือปณิธานที่ได้กำหนดร่วมกัน และได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบัน	1.3 เอกสารเผยแพร่ การทบทวนแผนกลยุทธ์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ (ต้องวิเคราะห์ว่า ปรัชญา วิสัยทัศน์ ปณิธาน กลยุทธ์ มีความเชื่อมโยงไปถึงระดับชาติอย่างไร รวมทั้งการวิเคราะห์ SWOT ของส่วนงาน ซึ่งเอกสารนี้ สามารถนำไปตอบในข้อ 4 ได้ด้วย)
	1.3 มีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปรัชญาหรือปณิธานและนโยบายของสภาสถาบัน พระราชบัญญัติสถาบัน จุดเน้นของสถาบัน และแผนอุดมศึกษาระยะยาว รวมทั้งหลักการและมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยทำตารางวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าปรัชญาหรือปณิธานและนโยบายของสภาสถาบันและกลยุทธ์สอดคล้องกันในประเด็นใด อย่างไร หากมีประเด็นที่ไม่สอดคล้องควรพิจารณาปรับแก้ให้สอดคล้อง	1.4 นโยบายสภาสถาบัน/นโยบายของส่วนงาน 1.5 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ 1.6 รายงานการประชุม/มติที่ประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์
	1.4 มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy) เพื่อนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าประสงค์ (goal) และวัตถุประสงค์(objective) คณะกรรมการควรวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity)และภัยคุกคาม (threat) เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกภารกิจของสถาบัน อันได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สถาบันกำหนดควรผ่านการพิจารณาพิจารณาร่วมกันจากทั้งผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เกิดการยอมรับของทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามความมุ่งหวังของสถาบัน และได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบัน	
2. มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ระดับสถาบันไปสู่ทุกหน่วยงานภายใน	2.1 มีการชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้บริหารหน่วยงานย่อยภายในถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของกลยุทธ์ และมีการกำหนดหน่วยงานภายในรับผิดชอบดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ	2.1 หนังสือเชิญประชุม 2.2 รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม 2.3 มติ/รายงานการประชุม
	2.2 มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานภายในและมีการมอบหมายอย่างเป็นทางการ	2.4 ตาราง OS ระดับส่วนงาน งาน บุคคล (ขอให้ทุกส่วนงานถ่ายทอดตัวชี้วัดถึงระดับบุคคล) 2.5 แผน – ผลการปฏิบัติการประจำปี 2.6 คำรับรองการปฏิบัติงาน
3. มีกระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีครบ 4 พันธกิจ	3.1 มีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic map) เพื่อช่วยในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการตามกระบวนการของ Balance scorecard	3.1 แผนที่กลยุทธ์ 3.2 รายงานผลการวิเคราะห์/เอกสารความเชื่อมโยง
	3.2 มีการจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการประจำปีทั้ง 4 พันธกิจ คือ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	
4. มีตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และคำเป้าหมายของแต่ละตัวบ่งชี้ เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี	4.1 มีการจัดทำตัวบ่งชี้ (KPI) พร้อมทั้งเป้าหมาย (target) ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้ควรจัดทำพร้อมกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี	4.1 แผน – ผลการปฏิบัติการประจำปี 4.2 แผนกลยุทธ์ 4.3 รายงานการประชุมผู้บริหารที่สามารถสื่อถึงเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคลากร
	4.2 มีกระบวนการส่งเสริมให้ผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ฯมีส่วนร่วมในการจัดทำตัวบ่งชี้และคำเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการยอมรับของทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกัน	4.4 รายงานการประชุมผู้บริหาร
5. มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบ 4 พันธกิจ	สถาบันควรจัดทำปฏิทินการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานทั้ง 4 พันธกิจเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานและสร้างความเชื่อมั่นว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานในเวลาที่เหมาะสม	5.1 แผน - ผลการปฏิบัติการประจำปี
6. มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และรายงานผลต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณา	มีการพัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่และควรมีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ฯเทียบกับคำเป้าหมายเสนอต่อผู้บริหาร ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เช่น 3 เดือน หรือ 6 เดือน หากไม่เป็นไปตามแผนควรจะมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและนำเสนอแนวทางแก้ไขปรับปรุง	6.1 รายงาน แผน – ผลการปฏิบัติการประจำปี รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน 6.2 มติที่ประชุมผู้บริหาร โดยให้ระบุสาเหตุของการไม่บรรลุผลตามตัวชี้วัด โดยให้เสนอผลการวิเคราะห์ปัญหาในแต่ละช่วงของการเสนอผลการดำเนินงานในรอบ 6 9 12 เดือน และ เสนอแนวทางแก้ไขไปพร้อมกันด้วย

แบบบันทึกการพิจารณาตัวชี้วัด 1.1

เกณฑ์มาตรฐาน	ประเด็นย่อย	หลักฐาน
7. มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และรายงานผลต่อผู้บริหารและสภาสถาบันเพื่อพิจารณา	มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์โดยการเปรียบเทียบผลของตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์กับเป้าหมาย และนำผลการประเมินที่ได้บรรจุเข้าวาระเพื่อพิจารณาในที่ประชุมผู้บริหารสถาบันและที่ประชุมสภาสถาบันเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	7.1 เอกสารการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 7.2 รายงานการประเมินผล แผน – ผลการปฏิบัติงานประจำปี รอบ 12 เดือน 7.3 มติที่ประชุมผู้บริหาร
8. มีการนำผลการพิจารณา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของสภาสถาบันไปปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี	8.1 มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะที่ได้รับมา และมีการจัดทำแผนการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ 8.2 มีการนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีที่ได้รับการปรับปรุงเสนอสภาสถาบัน	8.1 เอกสารการมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินงาน 8.2 ผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ 8.3 รายงาน/มติที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน