



แผนกลยุทธ์ สำนักงานอธิการบดี (พ.ศ.๒๕๕๔ – ๒๕๕๘)



สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

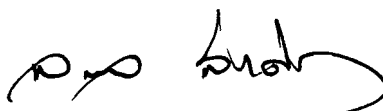
คำนำ

การจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (พ.ศ. 2554 – 2558) จัดทำขึ้นเพื่อให้ส่วนและบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ได้ทราบนโยบายและทิศทางการพัฒนาการให้บริการ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันจะทำให้การบริหารจัดการ และการให้บริการซึ่งเป็นภารกิจหลักของสำนักงานอธิการบดี เป็นรูปแบบและมาตรฐานกลางที่ทุกส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานภารกิจหลักของสถาบันได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แผนกลยุทธ์ฉบับนี้ มุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารจัดการ และการให้บริการของสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานกลางที่ให้บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง มุ่งสู่มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติภายในปี 2558 ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องได้รับความร่วมมือร่วมแรง และร่วมใจ จากบุคลากรทุกส่วนในสังกัดที่จะช่วยกันผลักดันให้วิสัยทัศน์ ดังกล่าว เป็นจริงได้

สำนักงานอธิการบดี ได้จัดให้มีการวิพากษ์ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ โดยเชิญผู้แทนของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการของสำนักงานอธิการบดี ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน รวมทั้งได้นำเสนอ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ดังกล่าวต่อที่ประชุมผู้บริหารของสำนักงานอธิการบดี เพื่อนำข้อเสนอแนะและข้อมูลต่างๆ มาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของสำนักงานอธิการบดีต่อไป จากนั้นได้มอบหมายให้ผู้บริหารทุกส่วน รับผิดชอบในการกำกับดูแล และส่วนแผนงาน ประสานผลักดันให้ส่วนที่เกี่ยวข้องนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของส่วนต่างๆ เพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมต่อไป

กระผมในฐานะผู้บริหารสำนักงานอธิการบดี ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ ได้แก่ ที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักงานอธิการบดี คณะทำงานพิจารณาและดำเนินการจัดทำรายละเอียดประกอบแผนกลยุทธ์ฯ ผู้อำนวยการส่วน วิทยาการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ประสานงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อเสนอแนะและความคิดที่เป็นประโยชน์ จนกระทั่งการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าทุกส่วนในสำนักงานอธิการบดีจะนำแผนกลยุทธ์ไปพิจารณาเป็นแนวทางในการปรับบทบาท ขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน เพื่อวางแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ต่อไป



(รองศาสตราจารย์กิตติ ตีระเศรษฐ)

อธิการบดี

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทนำ	
ส่วนที่ 1	สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน
	3
	● สภาพแวดล้อมภายนอก
	3
	▲ นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
	▲ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี) ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)
	▲ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2551-2554)
	▲ ทิศทางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)
	▲ หลักเกณฑ์และแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
	● สภาพแวดล้อมภายใน
	18
	▲ จุดแข็ง
	▲ จุดอ่อน
ส่วนที่ 2	วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
	21
	● กรอบแนวคิดในการพัฒนาสำนักงานอธิการบดี ในระยะ 5 ปีข้างหน้า
	21
	(พ.ศ. 2554-2558)
	● แผนภูมิความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี
	25
	● แผนที่กลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี
	27
	● วิสัยทัศน์ ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ
	28
	● ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด
	28
ส่วนที่ 3	การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล
	34
	● การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
	34
	● การติดตามประเมินผล
	40
ภาคผนวก	
	● ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์
	43
	● ขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์
	49
	● รายชื่อคณะทำงานฯ และ ที่ปรึกษา
	51
	● ภาพข่าวกิจกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี
	55

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2554 – 2558	23
แผนภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ความรับผิดชอบในการผลักดันแผนกลยุทธ์	34
แผนภาพที่ 3 แสดงกลไกและขั้นตอนในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	39
แผนภาพที่ 4 แสดงกระบวนการติดตามประเมินผล	42

บทนำ

สำนักงานอธิการบดี เป็นส่วนงานหนึ่งภายในสถาบัน ที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจหลักของสถาบัน ซึ่งการดำเนินงานตามภารกิจดังกล่าวจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักงานอธิการบดี จะต้องมีความสอดคล้องที่เหมาะสม ถูกต้อง เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเป็นกรอบในการดำเนินการของสำนักงานอธิการบดี ให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

แผนกลยุทธ์ของสำนักงานอธิการบดี จึงเป็นแผนแม่บทที่กำหนดทิศทางการดำเนินงาน โดยแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการให้ทุกส่วนในสำนักงานอธิการบดี มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งประกอบด้วย แผนงบประมาณ กิจกรรม/โครงการ นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้แผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการวัดผลที่เป็นรูปธรรม

ในแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา ปณิธาน ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงการ ที่จะต้องดำเนินการในช่วงปี 2554-2558 รวมทั้งระบุส่วนที่รับผิดชอบการดำเนินการไว้ด้วย ซึ่งสำนักงานอธิการบดี จะสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ จะต้องมีการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยการถ่ายทอดเป้าหมาย ไปยังส่วนและบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี ให้เข้าใจและนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งจัดให้มีการติดตามประเมินผลและนำข้อมูลที่ได้รับไปพิจารณาทบทวนและปรับปรุงแผน ให้มีความเหมาะสมเป็นระยะๆ เพื่อพัฒนาการให้บริการของสำนักงานอธิการบดี ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ต่อไป

ส่วนที่ 1

ส่วนที่ 1

สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ใช้เอกสารและข้อมูลสภาพปัจจุบันทั้งภายนอกและภายใน ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยสรุปสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบัน โดยนำข้อมูลการวิเคราะห์ของสถาบัน มาประกอบการพิจารณา กล่าวคือ

ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง

1. นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายชินวรณ์ บุญยเกียรติ)

1.1 การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ขอให้ทุกส่วนราชการให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพ โอกาส และการมีส่วนร่วมทางการศึกษา และร่วมขับเคลื่อนโดยพร้อมเพรียงกัน

1.2 โครงการเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ ขอให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไปเตรียมการให้เสร็จก่อนเปิดภาคเรียน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้คุณภาพดีกว่าเดิม โดยยึดหลักภาคี 4 ฝ่าย ได้แก่ ครู กรรมการนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชนที่ต้องเข้ามาดูแล

1.3 จัดตั้ง “โรงเรียนดีประจำตำบล” จะนำร่องเขตพื้นที่การศึกษาละ 1 โรงเรียน 1 ตำบล โดยคัดโรงเรียนในกำกับของชุมชน ให้มีภาคีระหว่างชุมชน อบต. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลังจากนั้นจัดทำ MOU ร่วมกันระหว่างกระทรวงศึกษาธิการกับกระทรวงมหาดไทย และนายกรัฐมนตรี โดยขอให้นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก และยุทธศาสตร์ในการลดภาระความรับผิดชอบค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง

1.4 พัฒนาการศึกษาระดับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญจะทำงานร่วมกับฝ่ายความมั่นคงภาคใต้ โดยการพัฒนาปอเนาะให้เข้มแข็ง ปรับปรุงหลักสูตรการสอนศาสนาในโรงเรียน เพื่อจะใช้การศึกษาสร้างสันติสุขและสมานฉันท์

1.5 สร้างแหล่งเรียนรู้ราคาถูก คือ กศน.ตำบล โดยร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทยและ อบต. จะทำให้ครบทุกตำบลภายในปี 2553

1.6 จัดทำโครงการ Teacher channel เพื่อการพัฒนาคุณภาพครู ให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนโครงการ Tutor channel ให้ทำต่อไปและให้นำไปไว้ในเว็บไซต์ด้วย

1.7 สร้างขวัญและกำลังใจครู จะดำเนินการผลักดันพระราชบัญญัติเงินวิทยฐานะ ปรับปรุงสิทธิประโยชน์ ขวัญกำลังใจให้เพื่อนครู จะจัดตั้งองค์การมหาชนเพื่อดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตครู

1.8 สนับสนุนองค์ความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์เพื่อให้สนองต่อการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครุ
คณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ โดยส่งเสริมให้สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงเรียนมหิดล
วิทยานุสรณ์ สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา เป็นหน่วยงานหลักที่จะบูรณาการองค์ความรู้

สำหรับโครงการเดิมที่ทุกหน่วยงานดำเนินการอยู่ก่อนแล้ว ขอให้ดำเนินการให้เข้มข้นขึ้นกว่าเดิม โดย
ให้ร่วมพลังการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ

2. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565)

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551
โดยกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 ได้กำหนดประเด็นทิศทาง นโยบายและเป้าหมาย ดังนี้

1) เป้าหมาย เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 ได้กำหนดไว้ว่า “ยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อ
ผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงานและพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้
และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ รวมทั้งสนับสนุน
การพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และ
เครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ”

2) กำหนดทิศทางและนโยบาย ประกอบด้วย

2.1) ร้อยต่อการศึกษาระดับอื่น การพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น หาก
ตัวป้อนที่เข้าสู่ระบบอุดมศึกษามีคุณภาพ ทั้งในเชิงวิชาการ และมีจิตความสมบูรณ์ของมนุษย์ด้านอื่นๆ
อุดมศึกษาจึงควรมีส่วนในการช่วยเหลือในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปรับปรุงทบทวนกระบวนการ
ผลิตครู สนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐานเต็มความสามารถ ส่งเสริมการสร้างโรงเรียนเฉพาะหรือ
ห้องเรียนเฉพาะในโรงเรียนทั่วไป ส่งเสริมการศึกษาของผู้มีความสามารถพิเศษ ระบบการเรียน
ล่วงหน้า การเป็นพี่เลี้ยงในการทำโครงการ ผู้จบอาชีวศึกษาต่อด้วยความยืดหยุ่น การสะสมหน่วย
กิต (Credit Bank) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.2) การแก้ไขปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบัน ปัญหาหลัก คือ การไร้ทิศทาง ความซ้ำซ้อน การขาด
คุณธรรม ขาดประสิทธิภาพ โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาจะต้อง
ร่วมกันแก้ไขด้วยการสร้างกลไกการกำกับเพื่อลดเลืกลักษณะที่ไม่เป็นที่ต้องการ ลดเลืกละและ
สถาบันที่มีปัญหาคุณภาพอย่างรุนแรง จัดกลไกการตรวจสอบ ศูนย์ข้อมูลสถิติ และปรับปรุงกลไก
การประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ตามพันธกิจของ 4 กลุ่มมหาวิทยาลัย
โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินผลคุณภาพการศึกษา และผู้ให้บริการอุดมศึกษา ซึ่งจะนำ
ผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ และระบบการรับรองวิทยฐานะ

2.3) ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการ
พัฒนามหาวิทยาลัยและอุดมศึกษาในภาพรวม โดยควรให้ความสำคัญกับ สถานมหาวิทยาลัย

จัดตั้งองค์กรกลไกการพัฒนาผู้กำกับนโยบายและผู้บริหารในลักษณะ Institute of Directors ซึ่งองค์กรดังกล่าว จัดการฝึกอบรม ให้ความรู้ จัดเยี่ยมชม สร้างเครือข่ายเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดและสนับสนุนการวิจัย ปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย จัดตั้งสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย ปรับโครงสร้างคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้เป็นคณะมนตรีหรือคณะกรรมการ

- 2.4) **การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ** อุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญหนึ่งในการเพิ่มศักยภาพของประเทศในเวทีสากล โดยมหาวิทยาลัยต้องเชื่อมต่อกับภาคการผลิต สร้างความรู้และนวัตกรรม พัฒนาระบบการประเมิน “ การวิจัย ” เพื่อการจัดสรรทรัพยากรและวางตำแหน่งของมหาวิทยาลัย เสริมศูนย์แห่งความเป็นเลิศ ให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย กลุ่มมหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรม ภาคสังคม และชุมชน รวมทั้งผลักดันให้เกิด “ระบบวิจัยแห่งชาติ”
- 2.5) **การเงินอุดมศึกษา** รัฐพึงปรับการจัดสรรงบประมาณประจำปี สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ปัจจุบันเป็น Supply-side financing ให้เป็นไปตาม Performance-based มากขึ้น ให้คงกองทุนกยศ. ตามความจำเป็นเพิ่มกองทุนประเภท Contribution Scheme จัดตั้งกองทุนพัฒนาอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาอาจารย์และบุคลากร การวิจัย และร่วมมือกับภาคการผลิต จัดตั้งองค์กรกันชน (Buffer organization) เพื่อจัดสรรงบประมาณอุดมศึกษา และให้อิสระในการบริหารการเงินแก่มหาวิทยาลัย
- 2.6) **การพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษา** จุดอ่อนที่สำคัญประการหนึ่งของอุดมศึกษาไทย คือ อาจารย์และระบบการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะต้องแก้ปัญหาตั้งแต่ต้นน้ำ คือ การบริหารจัดการแหล่งทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์ ส่วนกลางน้ำ คือ การเพิ่มสมรรถนะให้กับอาจารย์ประจำ และปลายน้ำ คือ บุคลากรที่มีประสบการณ์ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ยาวนานสู่อาจารย์ระดับอื่น โดยจะต้องปรับระบบการพัฒนาอาจารย์ให้มีความหลากหลายทั้งเชิงวิชาการ ความเป็นครูตามช่วงวัย จัดให้มีกระบวนการ Mentoring เน้นการพัฒนาจากการทำงานจริง พัฒนาโดยมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ ให้ผู้ประสงค์เป็นอาจารย์ร่วมลงทุนในการพัฒนา และให้ความสำคัญกับมหาวิทยาลัยใหม่
- 2.7) **เครือข่ายอุดมศึกษา** มหาวิทยาลัยในระบบอุดมศึกษาไทยมีความซ้ำซ้อน มีความแตกต่างและมีช่องว่างของระดับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นการแก้ไขปัญหาจะต้องรวมพลังกัน ด้วยการส่งเสริมการทำงานในลักษณะเครือข่ายของสถาบันอุดมศึกษาตามพื้นที่นำไปสู่การรวบรวมในมิติต่างๆ มีการช่วยยกระดับขีดความสามารถและคุณภาพ ระหว่างองค์กรที่เข้มแข็งและองค์กรใหม่ที่อ่อนแอกว่า และสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาชุมชน และเครือข่ายวิชาการ

- 2.8) **การพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ** การแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำเป็นต้องใช้การศึกษาเข้าเฝ้าเยวยาเพื่อสันติสุขและการพัฒนาพื้นที่ในระยะยาว โดยจะต้องมองภาพรวมหลายมิติและมุ่งแก้ปัญหาหลายระดับและหลายระยะ ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งการพัฒนาเด็กเยาวชนและนักศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรในพื้นที่ การสร้างความเข้มแข็งให้สถาบันอุดมศึกษา และการพัฒนาการศึกษาสู่ภูมิภาคอาเซียน
- 2.9) **โครงสร้างพื้นฐานของการเรียนรู้** ทั้งโครงสร้างเชิงเนื้อหาสาระและโครงสร้างทางกายภาพ โดยให้ความสำคัญกับ “ศิลปศาสตร์” การใช้ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสร้างฐานข้อมูลอุดมศึกษาที่ทันสมัย สร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาบันอุดมศึกษา แบบ Open Courseware และพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดและการเรียนรู้

3. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2551-2554)

แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2551-2554) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ “ 1. สถาบันอุดมศึกษาผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มุ่งตอบสนองผู้เรียนในวัยเรียน วัยทำงานและวัยสูงอายุ เพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ นำไปสู่การพัฒนาประเทศในกระแสโลกาภิวัตน์ได้
2. อุดมศึกษาไทยมีศักยภาพในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศบนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการแข่งขันในระดับสากลสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกธรรมาภิบาล เครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลายและเอกภาพเชิงระบบ”

- เป้าหมายหลัก 1. มุ่งยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยเพื่อผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต
2. มุ่งพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาไทยในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศบนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการแข่งขันในระดับสากล รวมทั้งเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนและท้องถิ่นบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ และเอกภาพเชิงระบบ โดยใช้กลไกธรรมาภิบาล เครือข่ายอุดมศึกษาทั่วประเทศ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย

1. การพัฒนาอุดมศึกษาไทยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ด้วยการชะลอการขยายตัวในเชิงปริมาณ เนื่องจากประชากรวัยเรียน 18-24 ปี ที่จะเข้าเรียนอุดมศึกษามีจำนวนอัตราการเพิ่มที่ลดลง โดยยกระดับวัยแรงงานที่มีความรู้ นอกเหนือจากการผลิตบัณฑิตและส่งเสริมการวิจัยและการทำงานร่วมกันระหว่างอุดมศึกษาและภาคเอกชน จัดทำ Tracer Study เพื่อติดตามผลการประกอบอาชีพของบัณฑิต รวมทั้งความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต จัดกลุ่มมหาวิทยาลัยเป็น 4 กลุ่ม ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้เรื่องสันติศึกษา คุณค่าของสังคมพหุลักษณะ และวัฒนธรรม เพื่อสร้างสังคมที่อยู่ร่วมกัน พึ่งพาซึ่งกันและกัน
2. การเชื่อมต่อการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษา สถาบันอุดมศึกษาร่วมกับสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐานพัฒนาเด็กในทุกกลุ่มตามศักยภาพ ทบทุนกระบวนการผลิตและพัฒนาครูการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพครู จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันผลิตครู และเปิดโอกาสให้ผู้จบอาชีวศึกษาสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา รวมทั้งให้มีการสะสมหน่วยกิตในลักษณะธนาคารหน่วยกิต
3. บทบาทของอุดมศึกษาไทยในการพัฒนาขีดความสามารถของประเทศ ประยุกต์และปรับใช้ระบบการสนับสนุนงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อสร้างความเป็นเลิศ สนับสนุนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัย กลุ่มมหาวิทยาลัย ศูนย์ความเป็นเลิศ และภาคอุตสาหกรรม ให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นความต้องการของภาคเอกชน มีการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการผลิตกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเพิ่มขีดความสามารถของอุดมศึกษาไทยในการพัฒนาการเป็นศูนย์กลางการศึกษา วิจัย และการประชุมสัมมนาในภูมิภาค
4. การเงินอุดมศึกษา ปรับรูปแบบการจัดการทางการเงินและการระดมทุนอุดมศึกษา โดยเน้นการจัดสรรด้านอุปสงค์ (Demand side financing) มากขึ้น พัฒนารูปแบบการมีส่วนรับภาระค่าใช้จ่ายของอุดมศึกษา ทั้งผู้เรียน ภาครัฐและภาคผู้ใช้บัณฑิต พัฒนาวิธีการจัดสรรทรัพยากรในลักษณะ “กองทุนพัฒนาอุดมศึกษา” สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น รวมทั้งมีพระราชบัญญัติอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและการเงินอุดมศึกษา

5. โครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึง การให้บริการการเรียนรู้ทางไกล และการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จัดทำกรอบนโยบายการพัฒนาระบบ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” สร้างแรงจูงใจและการแข่งขันเพื่อให้ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง สนับสนุนการลงทุนและการบริหารจัดการในการจัดระบบ “เครือข่ายห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้” ของอุดมศึกษา สนับสนุนการศึกษาในหลักสูตร “ศิลปศาสตร์” รวมทั้งจัดให้มีศูนย์สถิติอุดมศึกษา

4.ทิศทางการพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ดำเนินการจัดทำ (ร่าง) ประเด็นเชิงนโยบายอุดมศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯ ฉบับที่ 11 ดังนี้

1. คุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษา โดยพัฒนาอุดมศึกษาไทยให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) จัดทำตัวชี้วัดเพื่อการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัย 4 กลุ่ม จัดทำกลไกการถ่ายโอนหน่วยกิตในกลุ่มสถาบันเดียวกันและระหว่างกลุ่มสถาบัน จัดทำมาตรฐานคุณวุฒิรายสาขาวิชาต่างๆ ให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) แสวงหาบทเรียนที่ดี (Best Practice) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษา จัดทำฐานข้อมูล แนวทางและเกณฑ์การส่งเสริมมาตรฐานการจัดการศึกษานอกที่ตั้งให้ได้มาตรฐานเดียวกับสถาบันแม่ ยกกระดับมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมและศักยภาพด้านการวิจัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติและนำไปสู่ World Class University ส่งเสริมให้มีองค์กรกลางทำหน้าที่ในการพัฒนาระบบธนาคารหน่วยกิต
2. การปฏิรูประบบการผลิตครู โดยการจัดทำกรอบแนวทางการผลิตและพัฒนาครู เพื่อแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษา และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการจัดทำแผนการผลิตและพัฒนาครูให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ พัฒนาระบบการคัดเลือกให้ได้คนดีคนเก่งและรักวิชาชีพครูมาเรียน สร้างกลไกการสนับสนุน จูงใจให้คนเก่งคนดีอยากเรียนครู ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการผลิตครูหลักสูตร 5 ปีและหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู 1 ปี
3. การผลิตและพัฒนาากำลังคน โดยจัดทำแผนการผลิตและพัฒนาากำลังคนที่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตตามรายสาขา สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยจัดการศึกษา

ตลอดชีวิต ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้บนฐานการทำงานในภาคการผลิต ติดตามผลการประกอบอาชีพของบัณฑิตอย่างเป็นระบบ เน้นการศึกษา Liberal Arts Education ในมหาวิทยาลัย และพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

4. โครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา ให้แยก สกอ. ออกจากกระทรวงศึกษาธิการ พัฒนาระบบอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรที่รับผิดชอบสังคม ปรับระบบธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ เร่งรัดการจัดทำร่าง พ.ร.บ. อุดมศึกษา สร้างวัฒนธรรมอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยร่วมกันทำงานในลักษณะเครือข่ายวิจัยเชิงระบบ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
5. การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอุดมศึกษา เร่งยกระดับคุณภาพของอาจารย์ อุดมศึกษาให้มีคุณวุฒิปริญญาเอกตามสัดส่วนของกลุ่มมหาวิทยาลัย จัดทำแผนการผลิตและพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอุดมศึกษา ดึงดูดคนดี คนเก่งมาเป็นอาจารย์และสร้างแรงจูงใจให้ผู้จบปริญญาเอกมาเป็นอาจารย์ กำหนดให้ใช้ความดีเป็นเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือกคนมาเป็นอาจารย์ เร่งพัฒนาอาจารย์ที่อยู่ในระบบอุดมศึกษาให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ปรับปรุงหลักเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ
6. การพัฒนาระบบการเงินอุดมศึกษา พัฒนาระบบประเมินผลมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ประกอบการจัดสรรงบประมาณ เสนอแนะระบบการจัดสรรงบประมาณสำหรับม.ในกำกับของรัฐ สร้างกลไกเพื่อให้รัฐสนับสนุนงบประมาณด้านอุดมศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ลดบทบาทของภาครัฐในการเป็นผู้ลงมือจัดการศึกษาเป็นหลักมาเป็นผู้กำกับดูแลและกำหนดนโยบาย และปรับระบบการจัดสรรงบประมาณจากการสนับสนุนด้านอุปทาน เป็นด้านอุปสงค์
7. การวิจัยและพัฒนา กำหนดกรอบทิศทางการวิจัยอุดมศึกษาของประเทศในระยะยาว ใช้ระบบ Research Assessment Exercise (RAE) ในการประเมินความสามารถในการวิจัย เร่งสร้างนักวิจัยและนักนวัตกรรมมืออาชีพ สร้างกลไกส่งเสริม สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนทำงานวิจัยและร่วมมือกับภาคเอกชนในการทำวิจัย และสนับสนุนการวิจัยสถาบันหรือการวิจัยเชิงระบบและนำผลการวิจัยมาใช้ในการกำหนดนโยบาย/ยุทธศาสตร์

8. การเชื่อมรอยต่อกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย โรงเรียน และหน่วยงานต่างๆ ในการส่งเสริมนักเรียนผู้มีความสามารถพิเศษ ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทช่วยเหลือโรงเรียนในพื้นที่ ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยให้บริการแนะแนวศึกษาต่อ แนะแนวอาชีพ และร่วมกับโรงเรียน เขตพื้นที่ก.ศ.และสพฐ.ในการใช้ความดีเป็นเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือกเด็กเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัย รวมทั้งปฏิรูประบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย
9. การพัฒนาข้อมูลสารสนเทศอุดมศึกษา จัดตั้งศูนย์สถิติข้อมูลอุดมศึกษา สร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลของตนเอง ให้ทันสมัย และใช้ระบบการให้บริการข้อมูลสารสนเทศสู่กรมการอุดมศึกษา

5. หลักเกณฑ์และแนวความคิดการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวความคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core-Value) 11 ประการ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้

- 1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขึ้นนำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร
- 2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้นั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน

- 3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- 4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์
- 6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชย และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้น ผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั่นเอง ทั้งนี้องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต
- 2) การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์กรที่จะสามารถสร้างความ พึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้ เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในการปฏิบัติที่องค์กรปฏิบัติ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร

5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมายแหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผล ดังนี้

- การเรียนรู้ขององค์กร ส่งผล ดังนี้

- 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
- 4) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- 5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการ

ให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

- การเรียนรู้ของบุคลากร ส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตผลและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความ พึงพอใจมีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม

6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5. ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น E-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อยๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อยๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอน ในกิจกรรมต่างๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่นๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่างๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อมๆ กัน

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์กร

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการ และความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนากุศลกรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้นำและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลิตผล และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลิตผลและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการ

ปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบเคียง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบบุคลากร ตลอดจนบรรณานุกรมและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์การจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์การควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการ และผลการดำเนินการขององค์การจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัด ในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์การยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อที่มีต่อสาธารณะ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

นอกจากนั้น องค์การควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทางการวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนัก ในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์การ ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจสอบติดตาม โดยคณะกรรมการ ธรรมาภิบาลขององค์กร

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์กรและการสนับสนุนจุดประสงค์ ที่สำคัญด้าน สาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษา และสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุง วิธีปฏิบัติขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึง การผลักดันองค์กรอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อ ภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้าง คุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่ เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้ สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้ มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ หลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและ ระยะยาวขององค์กร การตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ ต่างๆ

11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กร และกระบวนการที่ สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบใน การสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการ โดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการ

บริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร มีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และ ทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

การประเมินสภาพแวดล้อมของสำนักงานอธิการบดี

การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ของสำนักงานอธิการบดี เป็นกระบวนการสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เนื่องจากทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งเสริม หรือเป็นข้อจำกัด หรือเป็นอุปสรรค ปัญหาในการปฏิบัติงาน การประเมินปัจจัยภายในอย่างตรงไปตรงมา จะส่งผลให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ของสำนักงานอธิการบดี เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และหาวิธีการลดจุดอ่อนให้น้อยลง

สำหรับการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างรอบด้าน จะเป็นตัวช่วยให้ทราบถึง โอกาส และภัยคุกคาม ที่สำนักงานอธิการบดีเผชิญหน้าอยู่ในปัจจุบัน และส่งผลถึงอนาคต เพื่อนำมาหาแนวทางใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีให้เกิดประโยชน์ หรือลดและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นกับสำนักงานอธิการบดี

จากการที่สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถสรุปได้ ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก

จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานอธิการบดี มีดังนี้

1. โอกาส

1.1 การศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นโอกาสให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น

- 1.2 การเป็นม.ในกำกับของรัฐเป็นโอกาสให้การบริหารงานมีความอิสระคล่องตัวและสามารถปรับปรุงองค์กรและโครงสร้างการบริหารงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น
 - 1.3 มีโอกาสในการได้บุคลากรที่มีความรู้จากภายนอกมาพัฒนากระบวนการทำงานของตนเองได้เพิ่มขึ้น
 - 1.4 การคมนาคมที่สะดวก (รถไฟ รถเมย์และอื่นๆ) ทำให้สามารถหารายได้จากสินทรัพย์ที่มีอยู่
 - 1.5 ชุมชนให้ความร่วมมือกับสถาบันทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.6 การจัดลำดับการประเมินคุณภาพจากหน่วยงานกลาง ของภาครัฐ ทำให้ทราบสถานะของสถาบัน
 - 1.7 นโยบายแนวใหม่มีโครงสร้างที่ชัดเจนต่อการส่งเสริมพัฒนา
2. ภัยคุกคาม
 - 2.1 ภาครัฐจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานไม่เพียงพอ
 - 2.2 การสร้างเครือข่าย กับหน่วยงานภายนอกยังไม่ทั่วถึงและต่อเนื่อง
 - 2.3 นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่องและชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานเชิงรุกได้
 - 2.4 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรไม่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทัน
 - 2.5 สถาบันใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างจำกัดขอบเขตบุคลากร
 - 2.6 ความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
 - 2.7 การจราจรติดขัดทำให้การเดินทางมาทำงานไม่สะดวก
 - 2.8 วิกฤติการณ์ทางการเมืองมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบุคลากร
 - 2.9 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ทำให้เสี่ยงงบประมาณเพิ่มขึ้น
 - 2.10 ปัญหามลภาวะทางเสียง
 - 2.11 สถานที่ตั้งอยู่ในที่ต่ำทำให้เกิดปัญหาน้ำท่วม

สภาพแวดล้อมภายใน

จากการประชุมผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องของสำนักงานอธิการบดี เพื่อระดมความคิดและสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี พบว่า สำนักงานอธิการบดี มีจุดแข็งและจุดอ่อน ดังนี้

1. จุดแข็ง
 - 1.1 เป็นหน่วยงานกลางในการวางระบบบริหารจัดการกลางของสถาบันมีหลักสูตรที่มีเอกลักษณ์และความเป็นเลิศที่เน้นการปฏิบัติ

- 1.2 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 1.3 มีการบริการที่ดีและรวดเร็ว
- 1.4 มีบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ
- 1.5 บุคลากรมีความรักและทุ่มเทเพื่อองค์กร
- 1.6 มีความพร้อมด้านสถานที่และบรรยากาศในการทำงานที่ดี
- 1.7 ผู้บริหารมีความสามารถ มีคุณธรรม และตัดสินใจในเวลาอันรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ต่อการใช้งาน
- 1.8 มีครุภัณฑ์และอุปกรณ์สำนักงานเพียงพอต่อการใช้งาน
- 1.9 บุคลากรมีระเบียบวินัยและปฏิบัติตามนโยบายในการบริหารสถาบัน
- 1.10 เป็นหน่วยงานต้นแบบในการพัฒนา (เป็นเรื่องโครงสร้าง)
- 1.11 บุคลากรมีความมุ่งมั่น และสามัคคีในการปฏิบัติงาน
- 1.12 บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ
- 1.13 มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี
2. จุดอ่อน
 - 2.1 นโยบาย/รูปแบบการบริหารไม่ชัดเจน มีหลายมาตรฐาน และเป็นระบบสั่งการ
 - 2.2 ผู้บริหารขาดคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี/ไม่เป็นมืออาชีพ
 - 2.3 โครงสร้างไม่ชัดเจน/มีการแบ่งส่วนจำนวนมากทำให้เกิดความซ้ำซ้อนไม่เป็นเอกภาพ
 - 2.4 บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.5 ระบบประเมิน การพิจารณาความดีความชอบไม่โปร่งใสและไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
 - 2.6 ไม่มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีและครบถ้วน
 - 2.7 มีกฎระเบียบไม่ครอบคลุมและไม่ชัดเจนในการปฏิบัติ
 - 2.8 มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานไม่เพียงพอ
 - 2.9 ระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศยังไม่มีความสอดคล้องและสามารถนำมาใช้ได้จริง
 - 2.10 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรสายสนับสนุน
 - 2.11 การประสานงานและการทำงานเป็นทีมยังไม่เข้มแข็ง
 - 2.12 บุคลากรบางส่วนไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
 - 2.13 ขาดการวิเคราะห์งานทำให้การมอบหมายงานไม่มีประสิทธิภาพ
 - 2.14 สวัสดิการยังไม่ครอบคลุมกับความต้องการของบุคลากร
 - 2.15 ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุนไม่ชัดเจน

- 2.16 กระบวนการจัดหารายได้ให้แก่ สนอ. ไม่เพียงพอ
- 2.17 วิธีการทำงาน/ระบบการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากร
- 2.18 มีคู่มือการปฏิบัติงานไม่ครบทุกส่วน
- 2.19 การใช้อาคารสถานที่ยังไม่คุ้มค่า

เมื่อวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็จุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบันดังกล่าวข้างต้น และผนวกกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นทั้ง โอกาสและภัยคุกคาม (อุปสรรค) ที่ส่งผลกระทบทั้งใน ทางบวกและลบ พบว่า สำนักงานอธิการบดี มีจุดอ่อนและภัยคุกคามที่สูงกว่า มีจุดแข็งและโอกาส ซึ่งใน การวางแผนกลยุทธ์ของสำนักงานอธิการบดี (พ.ศ. 2554 – 2558) สำนักงานอธิการบดี จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่ กำหนดไว้ได้ จะต้องคิดค้นหาวิธีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นปัญหาต่อการพัฒนาสำนักงาน อธิการบดี และพยายามหลีกเลี่ยงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อสำนักงานอธิการบดีหรือจะพลิก วิกฤติให้เป็นโอกาส ซึ่งจะส่งผลให้สำนักงานอธิการบดีสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

ส่วนที่ 2

ส่วนที่ 2

วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

กรอบแนวคิดในการพัฒนาสำนักงานอธิการบดี ในระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2554-2558)

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสำนักงานอธิการบดีในอนาคต และการที่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ปรับเปลี่ยนสถานะของสถาบันจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งไม่ใช่ส่วนราชการ เพื่อให้มีความคล่องตัวในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ ตลอดจนการทบทวนผลการพัฒนาที่ผ่านมาและสถานะของสถาบัน ได้สะท้อนการบริหารจัดการที่ไม่เป็นเอกภาพและมาตรฐานเดียวกัน สำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นศูนย์กลางในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานภายในสถาบันที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักของสถาบัน ให้เป็นมาตรฐานและรูปแบบเดียวกันอันส่งผลให้ภารกิจหลักของสถาบันบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป ดังนั้น สำนักงานอธิการบดี จึงจำเป็นต้องปรับตัวและทบทวนกระบวนการพัฒนาศักยภาพให้เป็นที่ไปในทางสายกลางตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการทุกกลุ่ม เพื่อให้สถาบัน สามารถดำรงหรือดำเนินงานได้อย่างมั่นคงและนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุล เป็นธรรมและยั่งยืน ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนี้

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง¹

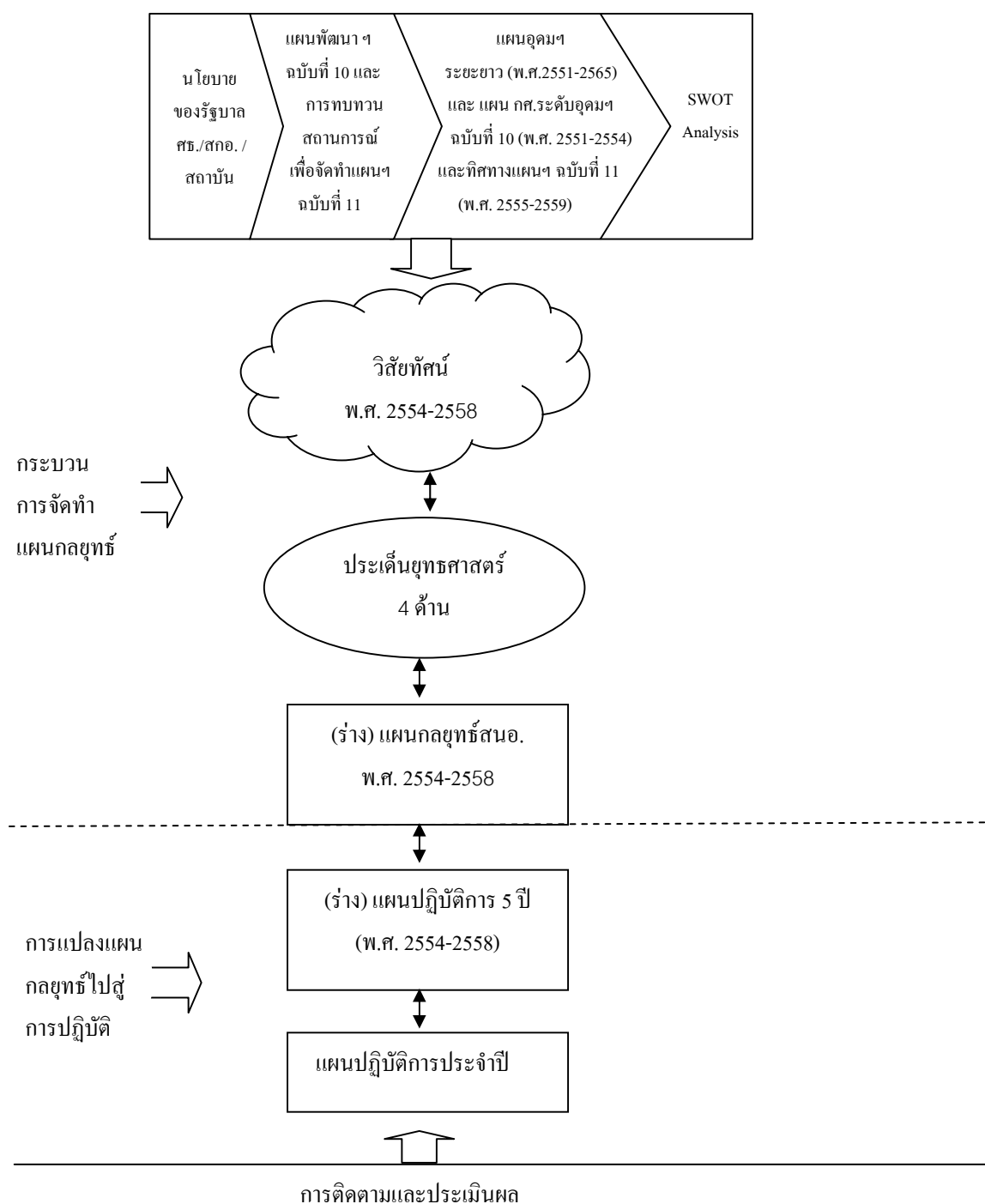
1. ยึดหลัก “ความพอเพียง” ซึ่งมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ การใช้หลัก “ความมีเหตุผล” โดยสถาบัน ได้ดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายใน (SWOT Analysis) สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาสถาบัน เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความสามารถในการพึ่งตนเอง และความสามารถในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ โดยใช้หลัก “ความพอประมาณ” และพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อสถาบัน ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล โดยมีการจัดการกับความเสี่ยงด้วย โดยใช้หลัก “ระบบภูมิคุ้มกัน”

2. การขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาต้องใช้ “ความรู้” ทั้งความรู้ในหลักวิชาและความรู้ในตัวคนที่สะสมจากประสบการณ์ชีวิตจริงเป็นภูมิปัญญาในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบระมัดระวังเป็นไปตามลำดับขั้นตอน และสอดคล้องกับสภาพของสถาบัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและ

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ : “ตามรอยเศรษฐกิจพอเพียง” ขว้การพัฒนาปีที่ 23 ฉบับที่ 5

เกิดประโยชน์สูงสุด และในขณะเดียวกันต้องเสริมสร้างศีลธรรมในจิตใจของบุคลากรและนักศึกษาของสถาบัน ให้มีจิตสำนึกใน “คุณธรรม” มีจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และความเพียร อันจะเป็นภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีให้พร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ในทุกระดับโดยมีความมุ่งหวังว่าการบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดีจะเป็นส่วนช่วยผลักดันภารกิจหลักของสถาบัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และพัฒนาคนให้มีคุณธรรม นำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญา เพื่อพัฒนาสถาบันให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สำนักงานอธิการบดี เป็นส่วนงานหนึ่งในสังกัดของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดของสำนักงานอธิการบดี สำหรับเป็นกรอบในการดำเนินงาน ดังแผนภาพที่ 1

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2554-2558



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2554-2558

นอกจากนี้ สำนักงานอธิการบดี ได้นำหลักธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE) หมายถึง แนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ใน ความถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดแผนงาน โครงการ ประกอบด้วย

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law)

หลักนิติธรรม หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของ ตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและ รวดเร็วด้วย

2. หลักคุณธรรม (Morality)

หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริม ให้นุเคราะห์พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริต เป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส (Accountability)

หลักความโปร่งใส หมายถึง ความโปร่งใส พอเทียบได้ว่ามีความหมาย ตรงข้าม หรือเกือบตรงข้าม กับการทุจริต คอร์รัปชัน โดยที่เรื่องทุจริต คอร์รัปชัน ให้มีความหมายในเชิงลบ และความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกในเชิงบวก และให้ความสนใจในเชิงสงบสุข ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือคณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ

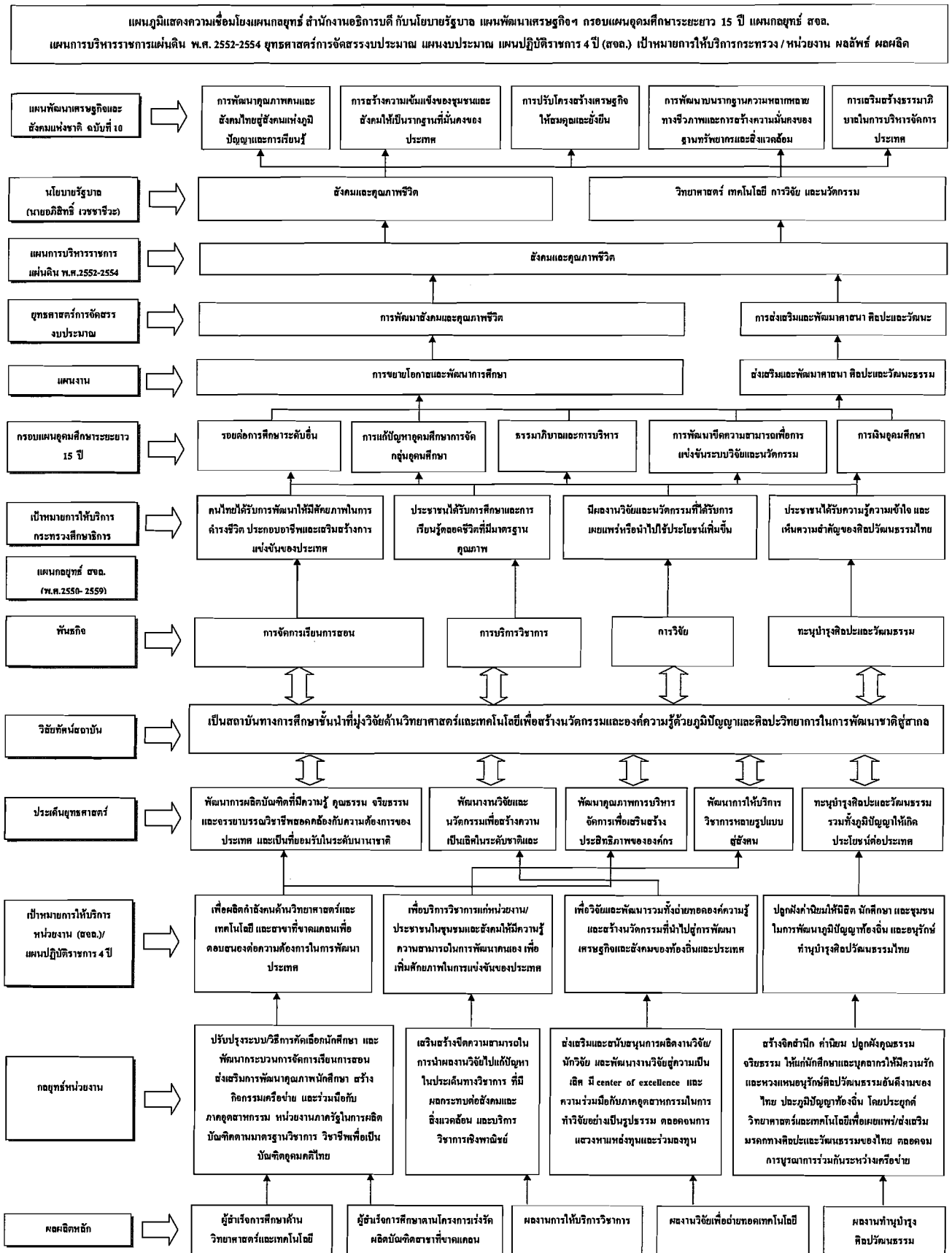
5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)

หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง

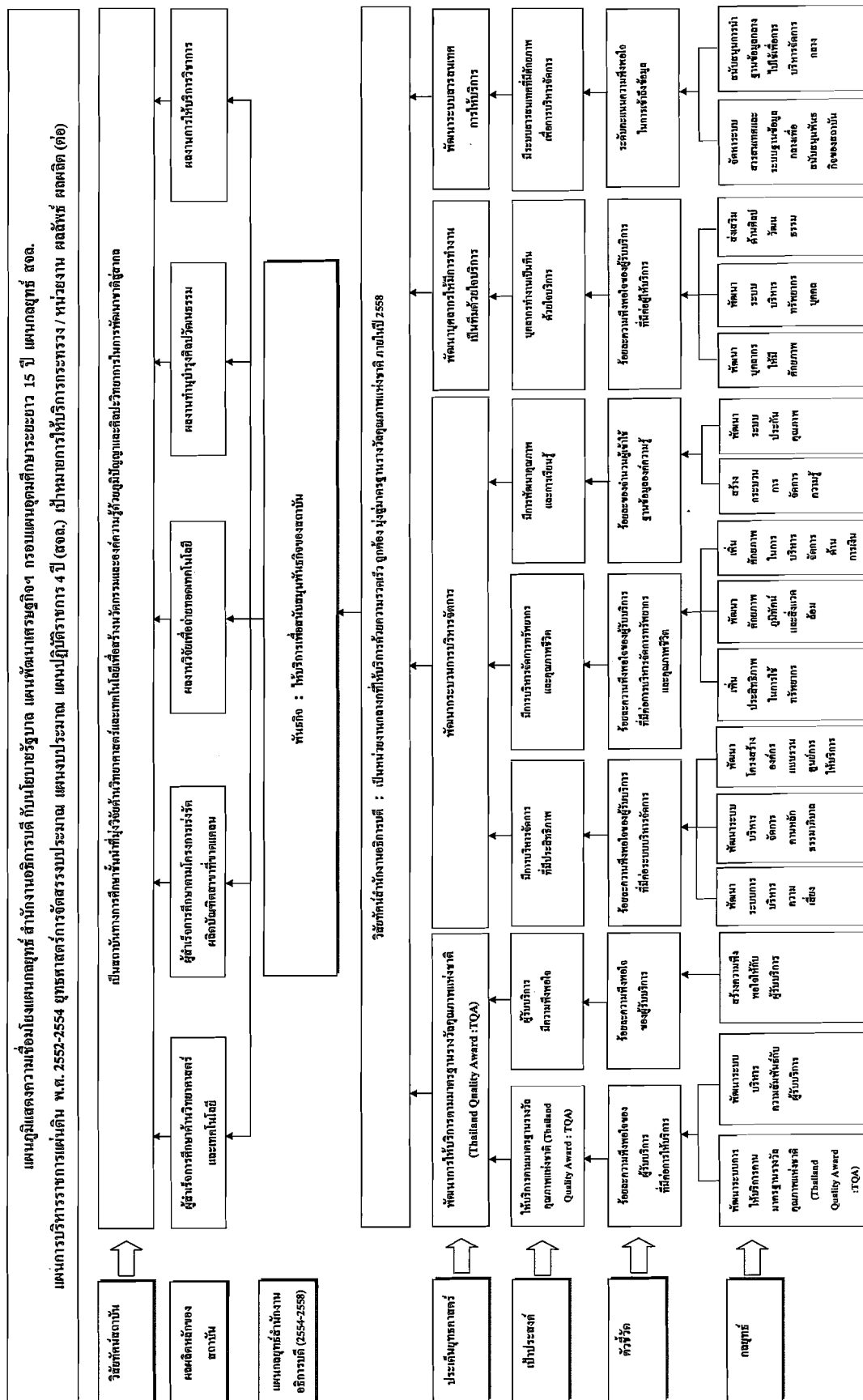
6. หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy)

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

แผนกลยุทธ์ (พ.ศ.2554-2558) สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

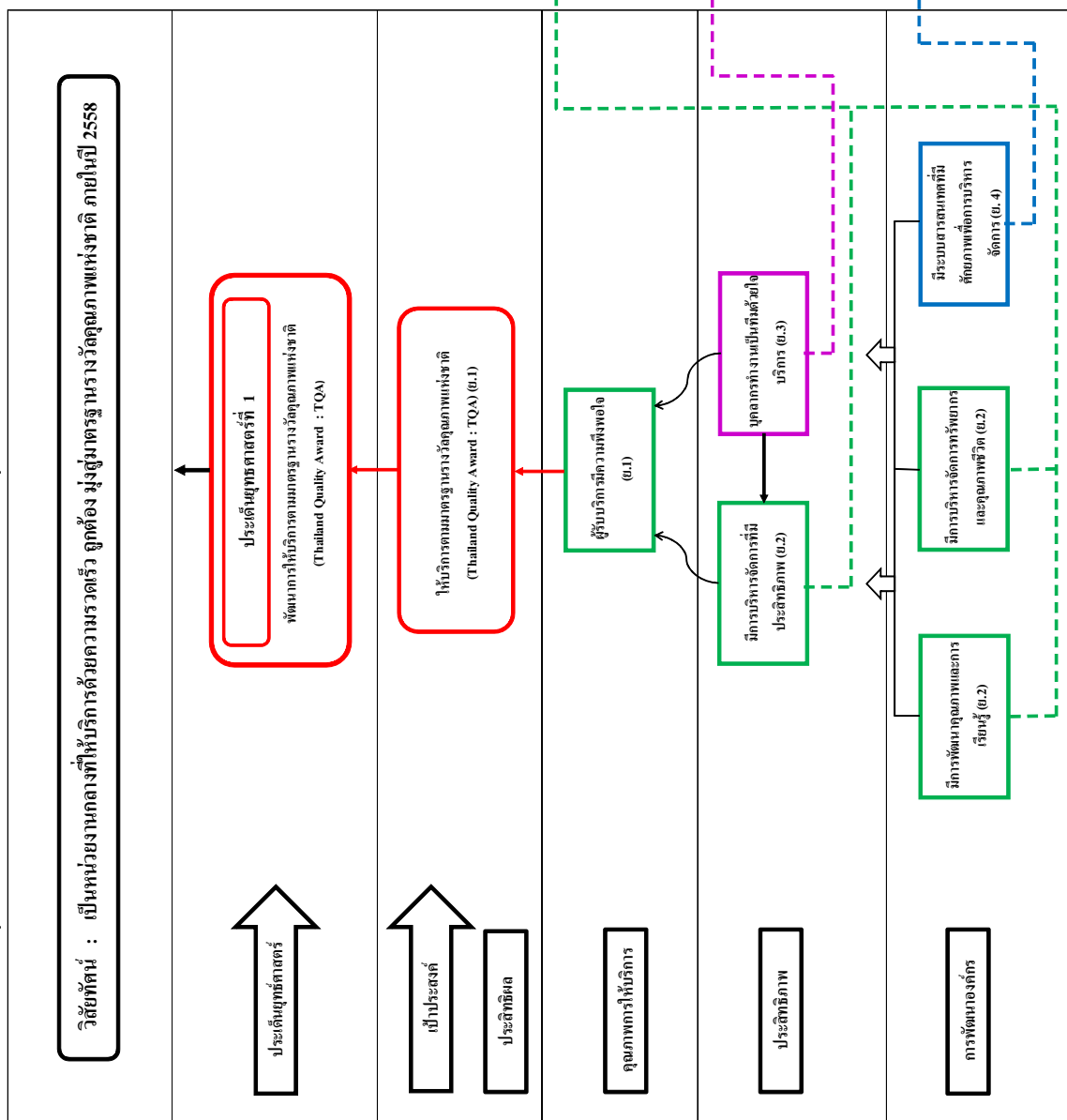


ภารกิจด้านนโยบายและแผน ส่วนแผนงาน สำนักงานอธิการบดี



ภารกิจด้านนโยบายและแผน ส่วนแผนงาน สำนักงานอธิการบดี

แผนที่กลยุทธ์ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ปีงบประมาณ 2554-2558



ในแผนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2554-2558 ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังต่อไปนี้

- วิสัยทัศน์** เป็นหน่วยงานกลางที่ให้บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง มุ่งสู่มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายในปี 2558
- ปรัชญา** มาตรฐานการบริการเป็นรากฐานสู่ความสำเร็จ
- ปณิธาน** มุ่งมั่นพัฒนา สร้างสรรค์ ระบบการให้บริการตามมาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- พันธกิจ** ให้บริการเพื่อสนับสนุนพันธกิจของสถาบัน

คำอธิบาย วิสัยทัศน์

คำสำคัญ	ความหมาย
เป็นหน่วยงานกลางที่ให้บริการ	- เป็นหน่วยงานกลางของสถาบัน ที่ให้บริการในทุกด้านที่เกี่ยวกับงานสนับสนุนพันธกิจของสถาบัน
รวดเร็ว	- การให้บริการที่ใช้ระยะเวลาน้อยและตามมาตรฐานที่กำหนดของกระบวนการงาน (ลดขั้นตอนในแต่ละกระบวนการงาน) - การให้บริการเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Service) - การให้บริการโดยใช้ระบบสารสนเทศและอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย
ถูกต้อง	- การให้บริการด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
มาตรฐาน	- มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาการให้บริการตามมาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(Thailand Quality Award : TQA)

เป้าหมาย : ให้บริการตามมาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(Thailand Quality Award : TQA)

ตัวชี้วัด : ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการ

กลยุทธ์ : 1.1 พัฒนาระบบการให้บริการตามมาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(Thailand Quality Award : TQA)

1.2 พัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

เป้าหมาย : ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

ตัวชี้วัด : ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ

กลยุทธ์ : 1.3 สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

เป้าหมาย : มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด : ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อระบบบริหารจัดการ

กลยุทธ์ : 2.1 พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง

2.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

2.3 พัฒนาโครงสร้างองค์กรแบบรวมศูนย์การให้บริการ

เป้าหมาย : มีการบริหารจัดการทรัพยากรและคุณภาพชีวิต

ตัวชี้วัด : ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรและคุณภาพชีวิต

กลยุทธ์ : 2.4 เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

2.5 พัฒนาด้านกายภาพ ภูมิทัศน์ และสิ่งแวดล้อม

2.6 เพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการเงิน

เป้าประสงค์ : มีการพัฒนาคุณภาพและการเรียนรู้

ตัวชี้วัด : ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด

1. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้

กลยุทธ์ : 2.7 สร้างกระบวนการจัดการความรู้

2.8 พัฒนาระบบประกันคุณภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนานุคลากรให้มีความเป็นทีมด้วยใจบริการ

เป้าประสงค์ : นุคลากรทำงานเป็นทีมด้วยใจบริการ

ตัวชี้วัด : ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อผู้ให้บริการ

กลยุทธ์ : 3.1 พัฒนานุคลากรให้มีศักยภาพ

3.2 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

3.3 ส่งเสริมด้านศิลปวัฒนธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาระบบสารสนเทศการให้บริการ

เป้าประสงค์ : มีระบบสารสนเทศที่มีศักยภาพเพื่อการบริหารจัดการ

ตัวชี้วัด : ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด

1. ระดับคะแนนความพึงพอใจในการเข้าถึงข้อมูล

กลยุทธ์ : 4.1 จัดหาระบบสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนพันธกิจของสถาบัน

4.2 สนับสนุนการนำฐานข้อมูลกลางไปใช้เพื่อการบริหารจัดการกลาง

แผนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2554-2558

ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดปีงบประมาณ	คํปีงบประมาณ					กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	คํปีงบประมาณ					ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
		2554	2555	2556	2557	2558				2554	2555	2556	2557	2558		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนากิจกรรมตามแผนงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)																
ให้บริการตามมาตรฐาน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ ที่มีต่อการให้บริการ	75	75	80	80	85	1.1 พัฒนาระบบการให้บริการตามมาตรฐาน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) (ลำดับที่ 1)	1.1.1 โครงการพัฒนาระบบการให้บริการตามมาตรฐานรางวัล คุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) (ลำดับที่ 1)	- ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาระบบ การให้บริการ	3	4	4	5	5	บุคลากรส่วนบริการ งานทั่วไป	2554-2558
								1.1.2 โครงการพัฒนาระบบการให้บริการตามมาตรฐาน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) (ลำดับที่ 2)	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	-	75	80	80	-	บุคลากรส่วนบริการงาน ทั่วไป	2555-2557
									1.1.3 โครงการพัฒนาระบบการให้บริการตามมาตรฐาน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) (ลำดับที่ 3)	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	-	-	-	-	85	บุคลากรส่วนบริการงาน ทั่วไป
								1.1.4 โครงการพัฒนาระบบการให้บริการตามมาตรฐาน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) (ลำดับที่ 4)	- ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาระบบ การให้บริการ	-	-	3	4	5	บุคลากรส่วนบริการ งานทั่วไป	2556-2558
							1.2 พัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์กับ ผู้รับบริการ (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: CRMPARTNER RELATIONSHIP MANAGEMENT-PRM) (ลำดับที่ 4)	1.2.1 โครงการพัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์ กับ ผู้รับบริการ (CRM/PRM) (ลำดับที่ 2) - จัดทำฐานข้อมูลผู้รับบริการ - จัดตั้ง Information Center - กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	- ระดับความพึงพอใจในการพัฒนาระบบ บริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (CRM/PRM)	-	3	4	4	5	บุคลากรส่วนบริการกศศ.4	2555-2558

ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	ค่าเป้าหมาย				ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ												
		2564	2565	2566	2567				2568																	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบงานบริการวิชาการ (ต่อ)	มีบริการบริการวิชาการที่ขยาย และคุณภาพชีวิต ของภาคีเครือข่าย	70	75	80	85	90	2.4 ที่เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ (ตัวชี้วัด 2)	2.4.1 โครงการเวทีวิทยากรร่วมกันเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ (ตัวชี้วัด 2) 2.4.2 โครงการอบรมเชิงสัมมนาสำหรับวิทยากรที่ดี	- ระดับคณะกรรมสภาวิจัยในการให้ วิทยากรร่วมกัน - ระดับคุณภาพการประชาสัมพันธ์งาน - ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ - ร้อยละความพึงพอใจของภาคีระบบ ร้อยละความพึงพอใจและคุณภาพงานภายใน	3	4	5	-	บุคลากรส่วนพัสดุ	2554-2556											
																2.5 พัฒนาคุณภาพบุคลากร วิทยากร และทีมงานสนับสนุน (ตัวชี้วัด 3)	2.5.1 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร วิทยากร และทีมงานสนับสนุน (ตัวชี้วัด 3) 2.5.2 โครงการพัฒนาระบบการรักษาคำมั่นต่อสังคม คุณภาพงานภายใน	70	70	75	75	80	ส่วนวิชาการตอนต้น	2554-2558		
มีบริการพัฒนาคุณภาพ และการ เรียนรู้	ร้อยละความพึงพอใจของ ผู้รับบริการต่อระบบดูแล องค์ความรู้	75	75	75	75	78	2.6 เพิ่มศักยภาพในการบริการวิชาการแก่ภาคี (ตัวชี้วัด 6)	2.6.1 โครงการดูแลผู้ทำประโยชน์ต่อสังคม (ตัวชี้วัด 6) เพิ่มเครื่องแบบนักศึกษา ของที่ระลึกตามขึ้น (ยอดสั่งซื้อเพิ่มตามผู้ทำประโยชน์ต่อสังคม)	- ร้อยละความพึงพอใจในการให้บริการแก่ภาคี จัดทำหนังสือพิมพ์เวียนเดือนเป็นแบบ ที่ภาคีให้ ตอบ - ระดับความพึงพอใจในการให้บริการ คุณภาพการดูแล	3	4	5	5	บุคลากร / ส่วนวิชาการ ทรัพยากรบุคคล	2554-2558											
																2.7 สร้างกระบวนการจัดการความรู้ (ตัวชี้วัด 2)	2.7.1 โครงการพัฒนาระบบ KMS (ตัวชี้วัด 1) - พัฒนาระบบดูแลผู้ทำประโยชน์ต่อสังคม (ตัวชี้วัด 6) จัดกิจกรรม - ระบบดูแลผู้ทำประโยชน์ต่อสังคม	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศูนย์บริการให้การศึกษาเป็นพื้นที่สื่อวิทยากร ข้อมูลทางวิชาการ ที่ต่อเนื่องกัน	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ ที่มีต่อศูนย์บริการ	75	75	80	80	85	3.1 พัฒนาศูนย์บริการให้การศึกษา (ตัวชี้วัด 1) (ข้อมูลทาง - ด้านบุคลากร/ มาตรฐาน) ภาษาต่างประเทศ	3.1.1 โครงการพัฒนาศูนย์บริการให้การศึกษาเพื่อส่งเสริมการบริการ (ตัวชี้วัด 1) - กิจกรรมสื่ออบรมภาษาต่างประเทศ 3.1.2 โครงการจัดกิจกรรม	- ร้อยละความพึงพอใจในการให้บริการ ประชาสัมพันธ์ - ระดับความพึงพอใจในการให้บริการ บริการวิชาการที่ขยาย	-	70	75	80	ส่วนวิชาการที่ขยาย บุคลากร	2555-2558											
																3.2 พัฒนาระบบการบริการวิชาการ (ตัวชี้วัด 3)	3.2.1 โครงการพัฒนาระบบการบริการวิชาการ (ตัวชี้วัด 1) เพิ่ม พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	3	4	4	5	5	ส่วนวิชาการที่ขยาย บุคลากร	2554-2558		

ประเด็นยุทธศาสตร์/ ปีงบประมาณ	ตัวชี้วัดปีงบประมาณ	ค่างาน				โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	ค่างาน				ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
		2554	2555	2556	2557			2554	2555	2556	2557		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบสารสนเทศการให้บริการ - ระบบสารสนเทศที่มี ศักยภาพด้านการบริการ วิชาการ	- ระดับคะแนนความพึงพอใจในการ ให้บริการ - ระดับความพึงพอใจของ บุคลากร	3	3	3	4	4.1 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามแผน (ฉบับที่ 1)	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ระบบสารสนเทศ - ระดับความพึงพอใจของบุคลากร	75	80	80	85	ผู้อำนวยการ/คณะกรรมการ IT	2554-2558
						4.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ	- ร้อยละของบุคลากรที่ใช้งานระบบสารสนเทศ	75	80	80	85	ผู้อำนวยการ/คณะกรรมการ IT	2554-2558

ส่วนที่ 3

ส่วนที่ 3

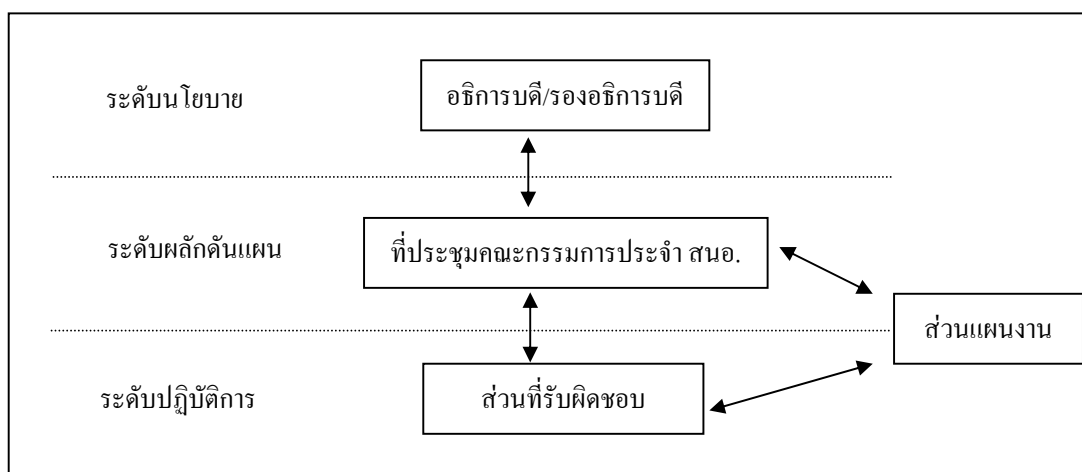
การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

และการติดตาม ประเมินผล

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2554-2558 จะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นจะต้องมีกลไกการบริหารแผนไปสู่การปฏิบัติ และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพควบคู่กันไป โดยสำนักงานอธิการบดี ได้กำหนดแนวทางในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งมีประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2554-2558 ได้มีการกำหนดให้ส่วนต่างๆ ในสังกัด/ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์แต่ละข้อไว้เรียบร้อยแล้ว เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการประสานเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และทำหน้าที่ผลักดันให้มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละส่วน โดยในระดับนโยบายกำหนดให้อธิการบดี/รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้รับผิดชอบระดับผลักดันแผนกำหนดให้คณะกรรมการประจำสำนักงานอธิการบดีเป็นผู้รับผิดชอบ และในระดับปฏิบัติการกำหนดให้ส่วนต่างๆ ที่รับผิดชอบกลยุทธ์เป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่ง ส่วนแผนงาน จะทำหน้าที่ประสานงานกับส่วน/ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ อย่างเป็นเครือข่ายทั้งในขั้นตอนของการผลักดันแผนและการประสานงานให้ส่วน/ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ดังกล่าวรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ดังแผนภาพแสดงความสัมพันธ์



แผนภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ความรับผิดชอบในการผลักดันแผนกลยุทธ์

ตารางแสดงผู้บริหารและส่วนที่รับผิดชอบกลยุทธ์

กลยุทธ์	ระดับผลักดันกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติการ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1		
กลยุทธ์ ที่ 1.1 พัฒนาระบบการให้บริการตามมาตรฐานรางวัลคุณภาพ (Thailand Quality Award : TQA)	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแลส่วนบริหารงานทั่วไป)	- ส่วนบริหารงานทั่วไป (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแลส่วนสารสนเทศฯ)	- ส่วนสารสนเทศฯ (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน
กลยุทธ์ที่ 1.3 สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแลส่วนสารสนเทศฯ)	- ส่วนสารสนเทศฯ (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2		
กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแลส่วนประกันคุณภาพ)	- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สนอ. (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน
กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแลส่วนบริหารงานทั่วไป)	- ส่วนบริหารงานทั่วไป (เจ้าภาพหลัก) - คณะทำงานระบบบริหารของ สนอ.
กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาโครงสร้างองค์กรแบบรวมศูนย์การให้บริการ	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแลส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล)	- ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล (เจ้าภาพหลัก) - ส่วนแผนงาน (เจ้าภาพรอง) - ทุกส่วน

กลยุทธ์	ระดับผลักดันกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติการ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (ต่อ)		
กลยุทธ์ที่ 2.4 เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแล ส่วนพัสดุ/ส่วนอาคารสถานที่)	- ส่วนพัสดุ/ ส่วนอาคารสถานที่ (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน
กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาด้านกายภาพ ภูมิทัศน์ และสิ่งแวดล้อม	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแล ส่วนอาคารสถานที่)	- ส่วนอาคารสถานที่ (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน
กลยุทธ์ที่ 2.6 เพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการด้านการเงิน	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแล ส่วนสารสนเทศฯ)	- ส่วนสารสนเทศฯ/ส่วน บริหารงานทั่วไป (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน
กลยุทธ์ที่ 2.7 สร้างกระบวนการจัดการความรู้	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแล ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล)	- ส่วนบริหารทรัพยากร บุคคล (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน
กลยุทธ์ที่ 2.8 พัฒนาระบบประกันคุณภาพ	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแล ส่วนประกันคุณภาพฯ)	- ส่วนประกันคุณภาพฯ (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3		
กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแล ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล)	- ส่วนบริหารทรัพยากร บุคคล (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน
กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแล ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล)	- ส่วนบริหารทรัพยากร บุคคล (เจ้าภาพหลัก)
กลยุทธ์ที่ 3.3 ส่งเสริมด้านศิลปวัฒนธรรม	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแล ส่วนบริหารงานทั่วไป / ส่วนกิจการนักศึกษา)	- ส่วนบริหารงานทั่วไป / ส่วนกิจการนักศึกษา (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน

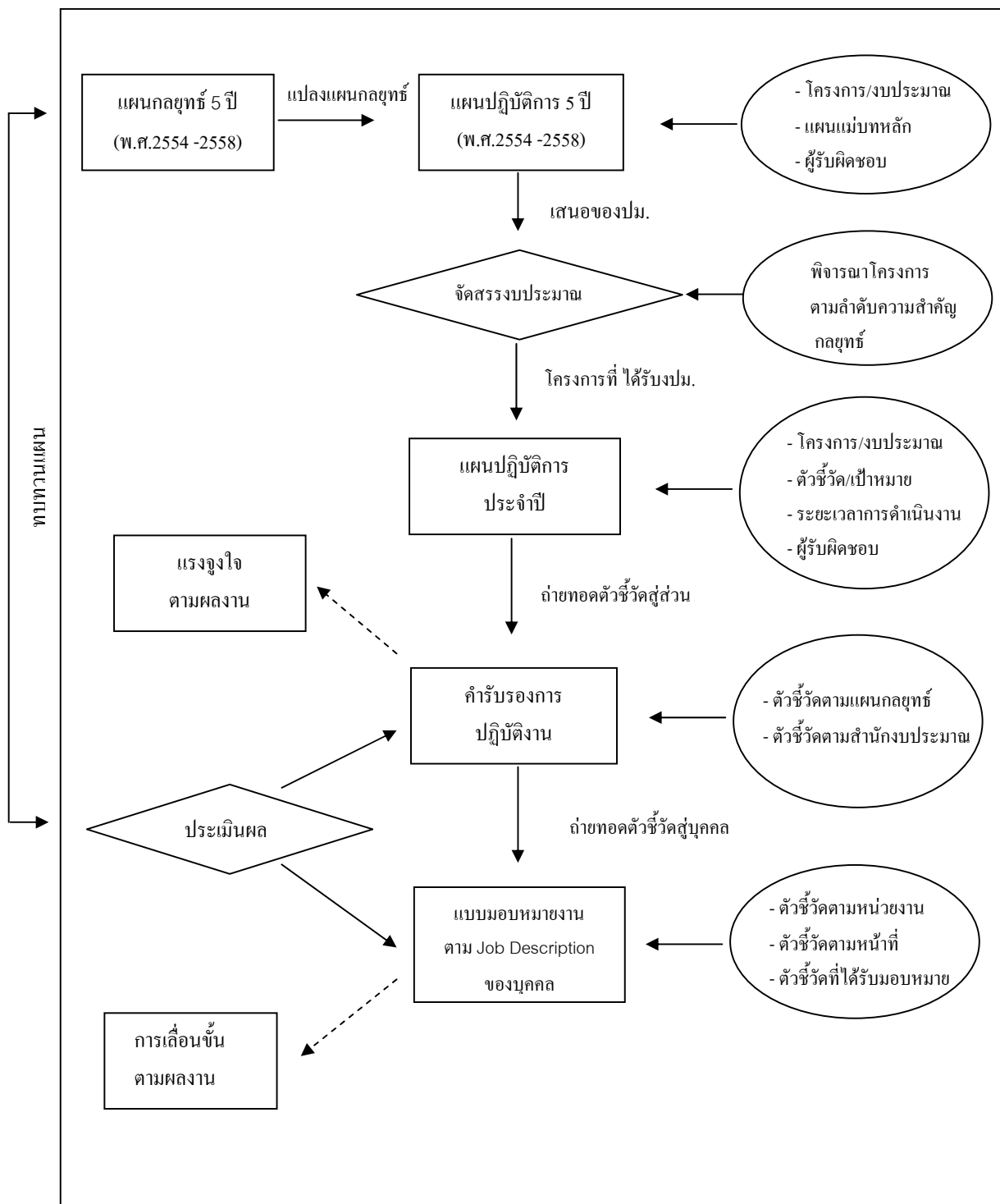
กลยุทธ์	ระดับผลักดันกลยุทธ์	ระดับปฏิบัติการ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4		
กลยุทธ์ที่ 4.1 จัดหาระบบสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนพันธกิจของสถาบัน	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแลงานด้านสารสนเทศของสำนักงานอธิการบดี)	- คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศของ สนอ. (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน
กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนการนำฐานข้อมูลกลางไปใช้เพื่อการบริหารจัดการกลาง	- รองอธิการบดี (ที่กำกับดูแลงานด้านสารสนเทศของสำนักงานอธิการบดี)	- คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศของ สนอ. (เจ้าภาพหลัก) - ทุกส่วน

ในการผลักดันแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สำนักงานอธิการบดี กำหนดแนวทางเช่นเดียวกับที่สถาบัน ได้กำหนดให้ทุกส่วนในสังกัดดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. นำแผนกลยุทธ์ 5 ปี ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2554-2558) โดยคณะทำงานฯ ได้ประชุมพิจารณาและกำหนดโครงการต่างๆ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของสำนักงานอธิการบดี เพื่อรองรับกลยุทธ์ ต่าง ๆ และเสนอแผนปฏิบัติการ 5 ปี ต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักงานอธิการบดี และอธิการบดี เพื่อให้ความเห็นชอบและอนุมัติ ตามลำดับ ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการ 5 ปี ดังกล่าว สามารถปรับแผนฯ ได้ทุกปี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
2. ส่วนต่างๆ ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี พิจารณากำหนดโครงการตามภารกิจของแต่ละส่วน เพิ่มเติม เพื่อรองรับกลยุทธ์ที่แต่ละส่วนรับผิดชอบ
3. มอบให้ส่วนต่างๆ ที่มีภารกิจหลักจัดทำแผนแม่บทในประเด็นสำคัญ ได้แก่ แผนแม่บทในการพัฒนาบุคลากร แผนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เป็นต้น
4. ในการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี (ทั้งงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้) ทุกส่วนในสังกัดจะต้องเสนอของบประมาณในรูปโครงการซึ่งจะต้องเป็นโครงการที่บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของสถาบันและสำนักงานอธิการบดี โดยจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามงบประมาณ และค่าเป้าหมายตามงบประมาณที่เสนอขอจัดสรรด้วย

5. สำหรับการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ จะจัดสรรตามลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยเมื่อแต่ละส่วนได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้ว ทุกส่วนจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร เพื่อใช้เป็นเอกสารในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน ต่อไป
6. เพื่อให้ส่วนต่างๆ ในสังกัดได้มีส่วนร่วมในการผลักดันแผนกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น สำนักงานอธิการบดี ได้กำหนดให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ไปสู่หน่วยงานระดับส่วนและสู่ตัวบุคคลในสำนักงานอธิการบดี โดยใช้ตาราง OS matrix เครื่องมือและให้บุคลากรจัดทำ Job Description ให้ชัดเจน เพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่ส่วนและระดับบุคคลตามความรับผิดชอบ ซึ่งวิธีการนี้ จะเป็นการสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน ที่จะช่วยผลักดันตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของสำนักงานอธิการบดีให้บรรลุผลได้ ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดกำหนดให้รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี (ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลส่วน) และผู้อำนวยการส่วน จะต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปี กับอธิการบดี และภายในส่วน บุคลากรจะต้องจัดทำแบบมอบหมายงานกับผู้บังคับบัญชา ดังแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 แสดงกลไกและขั้นตอนในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ



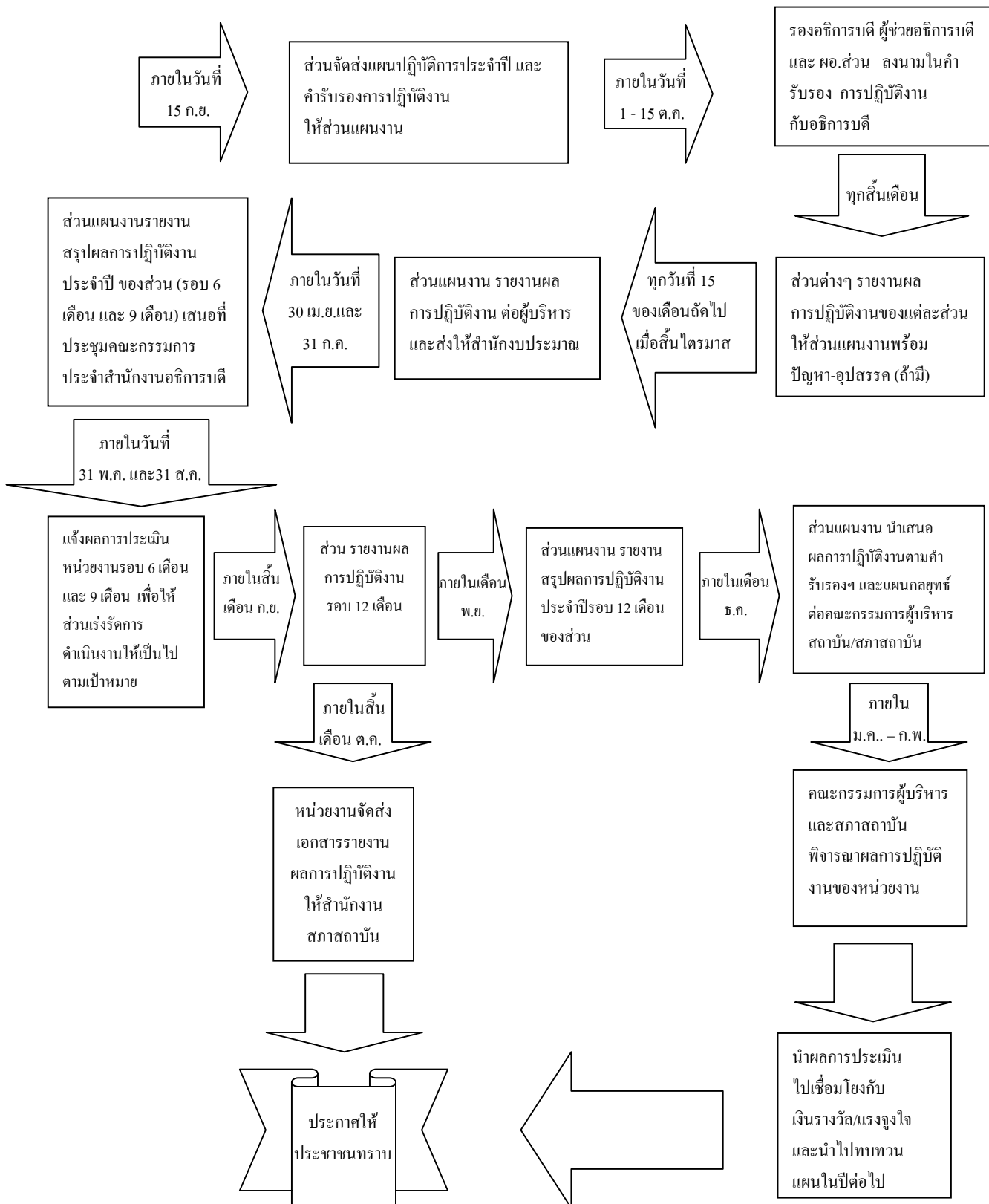
2. การติดตามประเมินผล

กลไกการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการ เนื่องจากจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนกลยุทธ์ ตลอดจนผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สำนักงานอธิการบดี สามารถทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันทั่วทั้งที่และเหมาะสม โดยส่วนแผนงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางจะกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์ ซึ่งกำหนดวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ติดตามผลการดำเนินงานประจำปี เป็นการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ในแผนกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบถึงความเที่ยงเบนว่า ผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร จำเป็นที่จะต้องทบทวน เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้มีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งในการติดตามประเมินผลประจำปี ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยจัดส่งให้ส่วนแผนงานทุกสิ้นเดือน และสรุปเป็นรายไตรมาส เพื่อนำเสนอผู้บริหาร และรอบ 6 , 9 และ 12 เดือน เสนอที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักงานอธิการบดี คณะกรรมการผู้บริหารสถาบันและสภาสถาบัน เพื่อพิจารณา
2. เมื่อสิ้นปีงบประมาณแต่ละปี ส่วนแผนงาน จะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนที่ได้จัดทำคำรับรองฯ กับอธิการบดี ตามกรอบการประเมินผลประจำปี เพื่อนำผลคะแนนที่แต่ละส่วนได้รับไปเชื่อมโยงกับแรงจูงใจประจำปี และผลการดำเนินงานดังกล่าว จะช่วยส่งสัญญาณให้ผู้บริหารแต่ละส่วนได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดต่างๆ โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เพื่อจะได้ทบทวนและหาวิธีแก้ไขหรือป้องกันมิให้เกิดขึ้นอีกในปีงบประมาณถัดไป ซึ่งอาจจะมีการทบทวนเป้าหมาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อไป
3. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน เป็นการประเมินผลแผนเพื่อสรุปผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามแผน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดแผน (พ.ศ. 2554-2558) เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการทบทวนแผนกลยุทธ์ และจัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ.2554-2558) เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ดังแผนภาพที่ 4

4. เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ผู้บริหารทุกส่วน จะต้องจัดทำเอกสารรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ นำเสนออธิการบดีเพื่อประเมินผลงานประจำปี ต่อไป

แผนภาพที่ 4 แสดงกระบวนการติดตาม ประเมินผล



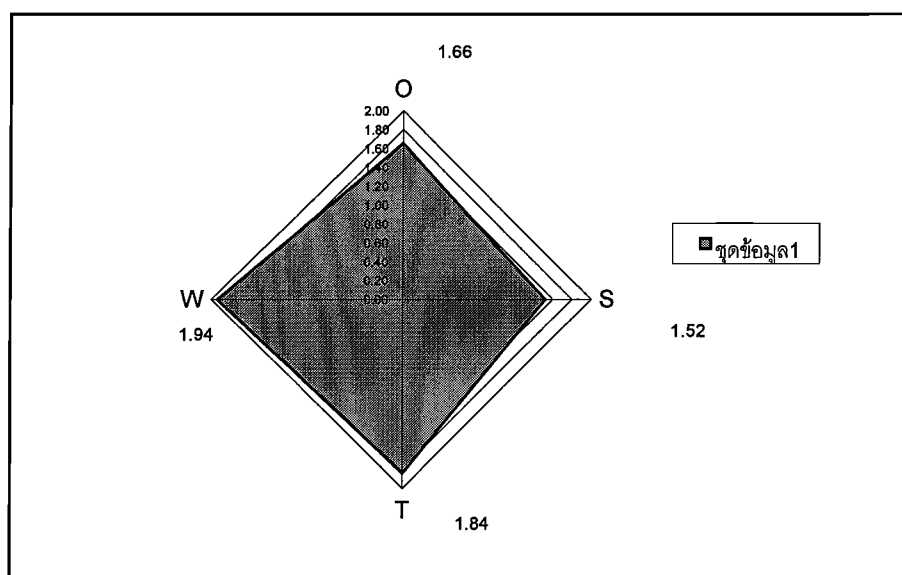
ภาคผนวก

ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์

กราฟแสดงภาพรวมของสำนักงานอธิการบดี

	s	w	o	t
กลุ่ม 1	1.68	1.69	1.72	1.95
กลุ่ม 2	1.71	1.74	1.70	1.64
กลุ่ม 3	1.55	1.71	1.43	1.55
กลุ่ม 4	1.68	2.25	1.64	2.25
กลุ่ม 5	1.44	1.53	1.65	1.87
กลุ่ม 6	1.40	2.39	1.84	1.81
กลุ่ม 7	1.18	2.24	1.62	1.80
รวม	10.64	13.55	11.6	12.87
ค่าเฉลี่ย	1.52	1.94	1.66	1.84

O	1.66
S	1.52
T	1.84
W	1.94



WO

Weakness

1. นโยบาย/รูปแบบการบริหารไม่ชัดเจน มีหลายมาตรฐาน และเป็นระบบสั่งการ
2. ผู้บริหารขาดคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี/ไม่เป็นมืออาชีพ
3. โครงสร้างไม่ชัดเจน/มีการแบ่งส่วนจำนวนมากทำให้เกิดความซ้ำซ้อนไม่เป็นเอกภาพ
4. บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. ระบบประเมิน การพิจารณาความดีความชอบไม่โปร่งใสและไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
6. ไม่มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีและครบถ้วน
7. มีกฎระเบียบไม่ครอบคลุมและไม่ชัดเจนในการปฏิบัติ
8. มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานไม่เพียงพอ
9. ระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศยังไม่มีความสอดคล้องและสามารถนำมาใช้ได้จริง
10. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรสายสนับสนุน
11. การประสานงานและการทำงานเป็นทีมยังไม่เข้มแข็ง
12. บุคลากรบางส่วนไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
13. ขาดการวิเคราะห์งานทำให้การมอบหมายงานไม่มีประสิทธิภาพ
14. สวัสดิการยังไม่ครอบคลุมกับความต้องการของบุคลากร
15. ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุนไม่ชัดเจน
16. กระบวนการจัดหารายได้ให้แก่ สนอ. ไม่เพียงพอ
17. วิธีการทำงาน/ระบบการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากร
18. มีคู่มือการปฏิบัติงานไม่ครบทุกส่วน
19. การใช้อาคารสถานที่ยังไม่คุ้มค่า

Opportunity

1. การศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นโอกาสให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น
2. การเป็นม.ในกำกับของรัฐเป็นโอกาสให้การบริหารงานมีความอิสระคล่องตัว และสามารถปรับปรุงองค์กรและโครงสร้างการบริหารงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น
3. มีโอกาสในการได้บุคลากรที่มีความรู้จากภายนอกมาพัฒนากระบวนการทำงานของตนเองได้เพิ่มขึ้น
4. การคมนาคมที่สะดวก (รถไฟฟ้า รถเมล์และอื่นๆ) ทำให้สามารถหารายได้จากสินทรัพย์ที่มีอยู่
5. ชุมชนให้ความร่วมมือกับสถาบันทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. การจัดลำดับการประเมินคุณภาพจากหน่วยงานกลาง ของภาครัฐทำให้สาธารณชนรู้จักสถาบันมากขึ้น
7. นโยบายแนวใหม่มีโครงสร้างที่ชัดเจนต่อการส่งเสริมพัฒนา

1. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง *
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
3. พัฒนาโครงสร้างองค์กรแบบรวมศูนย์การให้บริการ
4. เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร
5. พัฒนาด้านกายภาพ ภูมิทัศน์ และสิ่งแวดล้อม
6. จัดหารายได้
7. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
8. พัฒนาระบบการให้บริการสู่มาตรฐานสากล
9. พัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์ กับผู้รับบริการ
10. การจัดการความรู้
11. พัฒนาระบบประกันคุณภาพ
12. พัฒนาระบบสารสนเทศ
13. สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน

SO

Strength

1. เป็นหน่วยงานกลางในการวางระบบบริหารจัดการกลางของสถาบัน
2. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน
3. มีการบริการที่ดีและรวดเร็ว
4. มีบุคลากรที่มีความรู้ ประสิทธิภาพ และความเชี่ยวชาญ
5. บุคลากรมีความรักและทุ่มเทเพื่อองค์กร
6. มีความพร้อมด้านสถานที่และบรรยากาศในการทำงานที่ดี
7. ผู้บริหารมีความสามารถ มีคุณธรรม และตัดสินใจในเวลาอันรวดเร็วทันต่อการปฏิบัติงาน
8. มีครูภัณฑ์และอุปกรณ์สำนักงานเพียงพอต่อการใช้งาน
9. บุคลากรมีระเบียบวินัยและปฏิบัติตามนโยบายในการบริหารสถาบัน
10. เป็นหน่วยงานต้นแบบในการพัฒนา (เป็นเรื่องโครงสร้าง)
11. บุคลากรมีความมุ่งมั่น และสามัคคีในการปฏิบัติงาน
12. บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ
13. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

Opportunity

1. การศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็น โอกาสให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น
2. การเป็นม. ในกำกับของรัฐเป็นโอกาสให้การบริหารงานมีความอิสระคล่องตัว และสามารถปรับปรุงองค์กรและโครงสร้างการบริหารงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น
3. มีโอกาสในการได้บุคลากรที่มีความรู้จากภายนอกมาพัฒนากระบวนการทำงานของตนเองได้เพิ่มขึ้น
4. การคมนาคมที่สะดวก (รถไฟฟ้าและอื่นๆ) ทำให้สามารถหารายได้จากสินทรัพย์ที่มีอยู่
5. ชุมชนให้ความร่วมมือกับสถาบันทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. การจัดลำดับการประเมินคุณภาพจากหน่วยงานกลาง ของภาครัฐทำให้สาธารณชนรู้จักสถาบันมากขึ้น
7. นโยบายแนวใหม่มีโครงสร้างที่ชัดเจนต่อการส่งเสริมพัฒนา

1. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
3. พัฒนาโครงสร้างองค์กรแบบรวมศูนย์การให้บริการ
4. เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร
5. พัฒนาด้านกายภาพ ภูมิทัศน์ และสิ่งแวดล้อม
6. จัดหารายได้
7. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
8. พัฒนาระบบการให้บริการสู่มาตรฐานสากล
9. การจัดการความรู้
10. พัฒนาบุคลากรให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
11. พัฒนาระบบสารสนเทศ

การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน

WT

Weakness

1. นโยบาย/รูปแบบการบริหารไม่ชัดเจน มีหลายมาตรฐาน และเป็นระบบสั่งการ
2. ผู้บริหารขาดคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี/ไม่เป็นมืออาชีพ
3. โครงสร้างไม่ชัดเจน/มีการแบ่งส่วนจำนวนมากทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและไม่เป็นเอกภาพ
4. บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. ระบบประเมิน การพิจารณาความดีความชอบไม่โปร่งใสและไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
6. ไม่มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีและครบถ้วน
7. มีกฎระเบียบไม่ครอบคลุมและไม่ชัดเจนในการปฏิบัติ
8. มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานไม่เพียงพอ
9. ระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศยังไม่มีประสิทธิภาพและสามารถนำมาใช้ได้จริง
10. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรสายสนับสนุน
11. การประสานงานและการทำงานเป็นทีมยังไม่เข้มแข็ง
12. บุคลากรบางส่วนไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
13. ขาดการวิเคราะห์งานทำให้การมอบหมายงานไม่มีประสิทธิภาพ
14. สวัสดิการยังไม่ครอบคลุมกับความต้องการของบุคลากร
15. ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสายสนับสนุนไม่ชัดเจน
16. กระบวนการจัดหาวัสดุได้ให้แก่ สนอ. ไม่เพียงพอ
17. วิธีการทำงาน/ระบบการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากร
18. มีคู่มือการปฏิบัติงานไม่ครบทุกส่วน
19. การใช้อาคารสถานที่ยังไม่คุ้มค่า

Threat

1. ภาครัฐจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานไม่เพียงพอ
2. การสร้างเครือข่าย กับหน่วยงานภายนอกยังไม่ทั่วถึงและต่อเนื่อง
3. นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่องและชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานเชิงรุกได้
4. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรไม่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทัน
5. สถาบันใช้เทคโนโลยีเพื่อจำกัดขอบเขตบุคลากร
6. ความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
7. การจราจรติดขัดทำให้การเดินทางมาทำงานไม่สะดวก
8. วิกฤติการณ์ทางการเมืองมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร
9. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ทำให้เสี่ยงงบประมาณเพิ่มขึ้น
10. ปัญหาสถานะทางเสียง
11. สถานที่ตั้งอยู่ในที่ต่ำทำให้เกิดปัญหาน้ำท่วม

1. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร
4. พัฒนาด้านกายภาพ ภูมิทัศน์ และสิ่งแวดล้อม
5. จัดหาวัสดุได้
6. พัฒนาระบบการให้บริการสู่มาตรฐานสากล
7. พัฒนาบุคลากรให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
8. พัฒนาระบบสารสนเทศ

การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน

ST

	Strength
Threat 1. ภาครัฐจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานไม่เพียงพอ 2. การสร้างเครือข่าย กับหน่วยงานภายนอกยังไม่ทั่วถึงและต่อเนื่อง 3. นโยบายของรัฐ ไม่ต่อเนื่องและชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานเชิงรุกได้ 4. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรไม่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทัน 5. สถาบันใช้เทคโนโลยีเพื่อจำกัดขอบเขตบุคลากร 6. ความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน 7. การจราจรติดขัดทำให้การเดินทางมาทำงาน ไม่สะดวก 8. วิกฤตการณ์ทางการเมืองมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร 9. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ทำให้เสี่ยงประมาณเพิ่มขึ้น 10. ปัญหามลภาวะทางเสียง 11. สถานที่ตั้งอยู่ในที่ต่ำทำให้เกิดปัญหาน้ำท่วม	1. เป็นหน่วยงานกลางในการวางระบบบริหารจัดการกลางของสถาบัน 2. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3. มีการบริการที่ดีและรวดเร็ว 4. มีบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ 5. บุคลากรมีความรักและทุ่มเทเพื่อองค์กร 6. มีความพร้อมด้านสถานที่และบรรยากาศในการทำงานที่ดี 7. ผู้บริหารมีความสามารถ มีคุณธรรม และตัดสินใจในเวลาอันรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ต่อการใช้งาน 8. มีครุภัณฑ์และอุปกรณ์สำนักงานเพียงพอต่อการใช้งาน 9. บุคลากรมีระเบียบวินัยและปฏิบัติตามนโยบายในการบริหารสถาบัน 10. เป็นหน่วยงานต้นแบบในการพัฒนา (เป็นเรื่องโครงสร้าง) 11. บุคลากรมีความมุ่งมั่น และสามัคคีในการปฏิบัติงาน 12. บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ 13. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี 1. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง 2. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 3. พัฒนาด้านกายภาพ ภูมิทัศน์ และสิ่งแวดล้อม 4. จัดหารายได้ 5. พัฒนาระบบการให้บริการสู่มาตรฐานสากล 6. พัฒนาระบบสารสนเทศ

ขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ดำเนินการสำรวจสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก SWOT ในมุมมองของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย โดยชวนเชิญบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดีจำนวน 250 คน ในระหว่างวันที่ 9 – 20 พฤศจิกายน 2552 เพื่อรวบรวมข้อมูลจากมุมมองของกลุ่มเป้าหมาย ที่ได้รับสรุปเป็นข้อมูลนำเสนอที่ประชุมการระดมความคิดของผู้บริหารและผู้แทนส่วนทุกส่วนของสำนักงานอธิการบดี จำนวน ส่วนละ 5 คน

2. จัดประชุมระดมความคิดจากผู้บริหารและผู้แทนส่วนของสำนักงานอธิการบดี เมื่อวันที่ 21- 22 ธันวาคม 2552 ณ ห้องประชุม 701 ชั้น 7 อาคารกรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เบญจวรรณ อุบลศรี รักษาการแทนรองอธิการบดี กำกับดูแลส่วนแผนงาน และนางวันดี บุญยิ่ง รักษาการแทนผู้อำนวยการส่วนแผนงาน เป็นวิทยากรบรรยาย และนำการประชุมระดมความคิด โดยแบ่งผู้บริหารและผู้แทนส่วนออกเป็น 7 กลุ่ม กลุ่มละประมาณ 9-10 คน และใช้กระบวนการประชุมระดมความคิดแบบมีส่วนร่วม โดยผสมผสาน 5 เทคนิคเข้าด้วยกัน ได้แก่ TS (Thinking Systems) AIC (Appreciation-Influence-Control) TCT (Total Creative Thinking) PL (Participatory Learning) และ SWOT (Strength Weakness Opportunity Threat) มาใช้ในการประชุมเพื่อให้เกิด “พลังร่วม” ในระหว่างผู้เข้าร่วมการประชุม ซึ่งในการประชุมวิทยากรได้ให้ประเด็นหัวข้อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ระดมความคิด ผลการประชุมในครั้งนี้ ได้สรุป ผลการวิเคราะห์ SWOT รวมทั้ง การทบทวน ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ จาก SWOT ที่ได้

3. จัดประชุมระดมความคิด ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 26-27 เมษายน 2553 ส่วนแผนงาน ได้นำผลที่ได้จากการประชุมระดมความคิดร่วมกันในข้อที่ 2 นำเสนอที่ประชุมโดยจัดกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมตามรายชื่อสมาชิกกลุ่มเดิมที่เคยจัดไว้เมื่อการประชุมครั้งที่ 1 ทั้งนี้ เพื่อให้การระดมความคิดในแต่ละกลุ่มได้ต่อยอดความคิดจากการประชุมครั้งที่ผ่านมา ในการคิดค้นหาคำอธิบายวิสัยทัศน์ ของสำนักงานอธิการบดี เพื่อประโยชน์ในการสื่อสารและเผยแพร่แผนกลยุทธ์ ต่อไป นอกจากนี้ ส่วนแผนงาน ได้ขอให้ที่ประชุมพิจารณากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โดยใช้ผลการวิเคราะห์ SWOT เป็นกรอบในการระดมความคิด และลำดับถัดไป คือการ ค้นหาโครงการ และกำหนดตัวชี้วัดระดับโครงการ เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น และขอให้แต่ละกลุ่มส่งผู้แทนกลุ่ม จำนวนกลุ่มละ 2 คน เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานอธิการบดี

4. ส่วนแผนงาน ได้เชิญประชุมผู้แทนกลุ่มตามข้อ 3 ในวันที่ 29 ธันวาคม 2552 เพื่อให้ผู้แทนกลุ่มร่วมกันพิจารณาเลือกผู้ที่จะทำหน้าที่ประธาน และฝ่ายเลขานุการ และเมื่อได้รายชื่อ ดังกล่าวแล้ว ส่วนแผนงานได้เสนออธิการบดีพิจารณาแต่งตั้งกลุ่มบุคคลดังกล่าว เป็นคณะกรรมการ โดยมิ รักษาการแทนผู้อำนวยการส่วนแผนงาน และภารกิจด้านนโยบายและแผน เป็นที่ปรึกษา

5. คณะทำงานฯ และ รักษาการแทนผู้อำนวยการส่วนแผนงาน /ภารกิจด้านนโยบายและแผน ส่วนแผนงาน ได้ร่วมประชุมหารือ เพื่อจัดทำข้อมูลต่างๆ จำนวน 6 ครั้ง ดังนี้

5.1 ครั้งที่ 1/2553 วันที่ 3 พฤษภาคม 2553

5.2 ครั้งที่ 2/2553 วันที่ 4 พฤษภาคม 2553

5.3 ครั้งที่ 3/2553 วันที่ 6 พฤษภาคม 2553

5.4 ครั้งที่ 4/2553 วันที่ 15 มิถุนายน 2553

5.5 ครั้งที่ 5/2553 วันที่ 21 มิถุนายน 2553

5.6 ครั้งที่ 6/2553 วันที่ 28 มิถุนายน 2553

6. ส่วนแผนงาน ได้เสนอ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ สำนักงานอธิการบดี (พ.ศ. 2554-2558) ต่อที่ประชุมผู้อำนวยการส่วนของสำนักงานอธิการบดี เพื่อพิจารณา เมื่อคราวประชุม ครั้งที่ 5/2553 วันศุกร์ที่ 9 กรกฎาคม 2553 ซึ่งที่ประชุมได้ให้ความเห็นชอบ

7. ส่วนแผนงาน ได้จัดประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2553 (เลื่อนจากกำหนดเดิมวันที่ 17 พฤษภาคม 2553 เนื่องจากมีเหตุการณ์ไม่สงบในเขตกรุงเทพมหานคร และรัฐบาลประกาศให้เป็นวันหยุดราชการ) เพื่อวิพากษ์ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นผู้อภิปรายนำ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ นายวุฒิพงษ์ โมพิชาติ กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ และ นายโยธิน อยู่หนูสรวง หัวหน้างานทะเบียนราษฎร ผู้แทนสำนักงานเขตลาดกระบัง ทั้งนี้ ได้เชิญผู้รับบริการของสำนักงานอธิการบดีทั้งภายนอกและภายในสถาบัน เข้าร่วมในการวิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะ

8. เนื่องจาก คณะทำงานฯ ที่ได้รับการแต่งตั้ง ไว้แล้ว ยังมีองค์ประกอบไม่ครบทุกส่วนในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ดังนั้น ส่วนแผนงาน จึงได้เสนอแต่งตั้งคณะทำงานฯ เพิ่มเติม (โดยยกเลิกคำสั่งเดิม) และ คณะทำงานฯ นำเสนอ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ และผลการวิพากษ์ ครั้งที่ 1 (ตามข้อมูลข้อ 7) ต่อที่ประชุมผู้บริหารของสำนักงานอธิการบดี (ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี) เพื่อให้ข้อคิดเห็นอีกครั้งหนึ่ง เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2554 (ซึ่งเป็นการวิพากษ์ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ สำนักงานอธิการบดี ครั้งที่ 2)

9. หลังจากนั้น ส่วนแผนงาน และคณะทำงานฯ ประชุมร่วมกัน เพื่อนำข้อมูลจากการวิพากษ์และข้อเสนอแนะ มาปรับปรุง (ร่าง) แผนกลยุทธ์ เมื่อวันที่ 14 – 15 มีนาคม 2554 และนำเสนอที่ประชุมผู้บริหารของสำนักงานอธิการบดีอีกครั้งหนึ่ง เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2554 ณ โรงแรมพานหิน จังหวัดปราจีนบุรี (ซึ่งเป็นการวิพากษ์ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ สำนักงานอธิการบดี ครั้งที่ 3)

10. จากนั้น ส่วนแผนงาน ได้นำเสนอ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ ต่ออธิการบดี เพื่ออนุมัติแผนฯ ดังกล่าว รวมทั้งอนุมัติให้เผยแพร่ให้บุคลากรของสำนักงานอธิการบดีได้รับทราบ

รายชื่อคณะทำงาน และที่ปรึกษา



คำสั่งสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ ๐๐๒๓๑/๒๕๕๔(๐๑)

เรื่อง ยกเลิกคำสั่งและแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์

สำนักงานอธิการบดี (พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๘)

อนุสนธิคำสั่งสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ ๐๐๖๔๔/๒๕๕๓ (๐๑) ลงวันที่ ๖ พฤษภาคม ๒๕๕๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ สำนักงานอธิการบดี (พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๘) ไปแล้วนั้น เนื่องจากได้มีการปรับเปลี่ยนคณะกรรมการและเพิ่มเติม สถาบันจึงยกเลิกคำสั่งดังกล่าวข้างต้นและให้ใช้ฉบับนี้แทน

ฉะนั้นเพื่อการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ สำนักงานอธิการบดี ดำเนินไปด้วยความต่อเนื่องเป็นกระบวนการของการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนในสำนักงานอธิการบดี สถาบันจึงแต่งตั้งคณะกรรมการ ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

๑. นางสาวพันธ์	มันเข็มทอง	หัวหน้าคณะกรรมการ
๒. นายโสพล	จันทร์โชติ	คณะกรรมการ
๓. นางสาวเจริญสุข	ศึกษาศิลป์	คณะกรรมการ
๔. นางสาววันเพ็ญ	เกิดศรี	คณะกรรมการ
๕. นางปรานอม	เอียบศิริเมธี	คณะกรรมการ
๖. นางสาววิจา	ดินตะโมระ	คณะกรรมการ
๗. นายทศชัย	ไกรโชค	คณะกรรมการ
๘. นางจริยา	นามเสนาะ	คณะกรรมการ
๙. นางสาวสอาดองค์	อุดระ	คณะกรรมการ
๑๐. นางวันดี	บุญยิ่ง	คณะกรรมการ
๑๑. นางนิศาภรณ์	วรุตม์พงศ์	คณะกรรมการ
๑๒. นางสาวอำพร	น้อยสัมฤทธิ์	คณะกรรมการ
๑๓. นางสมพร	ยงประเดิม	คณะกรรมการ
๑๔. นางสาวนฤมล	ธีระศักดิ์	คณะกรรมการ
๑๕. นางสาวรัตนา	คงบุญ	คณะกรรมการ

-๒-

๑๖. นางสาวบรรจง	น้อยพรหม	คณะทำงาน
๑๗. นางสาวพิกุลทอง	นักทำนา	คณะทำงาน
๑๘. นายนพรุจ	คำวีระ	คณะทำงาน
๑๙. นางสาวกัลยา	โนราชา	คณะทำงาน
๒๐. นางใจทิพย์	จันทร์โชติ	คณะทำงาน
๒๑. นางเชาวนิตย์	ชาญสิทธิโชค	คณะทำงาน
๒๒. นางสาวเพียรประคอง	มาร์กซ์	คณะทำงาน
๒๓. นางสาวนัตติญา	ใสสะอาด	คณะทำงาน
๒๔. นางสาวระวีวรรณ	เจริญผ่อง	คณะทำงาน
๒๕. นางสุจิตา	สาตรปรง	คณะทำงานและเลขานุการ
๒๖. นายฉัตรชัย	คำภาพรพันธ์	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ คนที่ ๑
๒๗. นางสาว อรุมา	บางบอน	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ คนที่ ๒

โดยให้คณะกรรมการดังกล่าว มีหน้าที่ดังนี้

๑. จัดกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์
๒. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดหรือเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการติดตามผล
๓. จัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี
๔. จัดทำแผนปฏิบัติการ ๕ ปี โดยการกำหนดโครงการและผู้รับผิดชอบแต่ละกลยุทธ์
๕. งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และ/หรือได้รับมอบหมายจากอธิการบดี

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๗ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๔

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๔



(รองศาสตราจารย์กิตติพงศ์ มะโน)

รองอธิการบดี ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

Ref.No. : ๒๕๕๔/๗๘๕๒

อานันตยา

ที่ปรึกษาและผู้ประสานงาน

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี (พ.ศ. 2554-2558) ฉบับนี้ นอกจากสถาบัน จะได้แต่งตั้งคณะทำงานฯ เพื่อจัดทำข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ แล้ว ยังได้มอบให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและบุคลากรจากส่วนแผนงาน (ภารกิจด้านนโยบายและแผน) ทำหน้าที่ประสานงาน ในการให้ข้อมูล กำหนดรูปแบบและอำนวยความสะดวกต่างๆ ดังนี้

1. ผศ.เบญจวรรณ	อุบลศรี	รองอธิการบดี
2. นางวันดี	บุญยิ่ง	รักษาการแทนผู้อำนวยการส่วนแผนงาน
3. นางสาวรัตนา	รัตน์ะ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
4. นายमाणู	อิมสำราญ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
5. นางสาวดลฤดี	อินทะ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
6. นางสาวชภัฏ	คงถาวร	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

**ภาพกิจกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
สำนักงานอธิการบดี**



