



คู่มือปฏิบัติงาน
การวิเคราะห์นโยบายและแผน

จัดทำโดย
นายต็ม คำพ่วง

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

คำนำ

งานวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญของส่วนราชการต่างๆ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานงานแผน ประมวลแผนเพื่อพิจารณาเสนอแนะ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนงานโครงการ/กิจกรรม ติดตาม ประมวลผลการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการ ซึ่งในคู่มือนี้จะระบุขั้นตอน และกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งหน่วยงานต่างๆ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเกิดประโยชน์กับคณาจารย์ บุคลากร และบุคคลทั่วไปที่สนใจได้ศึกษาเพิ่มเติมจากคู่มือเล่มนี้ หากข้อความของคู่มือมีความผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

ตุ้ม คำพ่วง
พฤษภาคม 2558

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
บทที่ 1 บทนำ	3
ความเป็นมาและความสำคัญ	3
วัตถุประสงค์ของคู่มือ	4
ขอบเขตงาน	4
โครงสร้างของหน่วยงาน	5
ภาระหน้าที่ของหน่วยงาน	6
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง	6
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	6
แผนภูมิการปฏิบัติงาน	7
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	10
บรรณานุกรม	12
ประวัติผู้เขียน	13

บทที่ 1 บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

ในการดำเนินงานขององค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมต้องมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามทิศทาง หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ แม้แต่รัฐบาลเองก่อนที่จะเข้ามาบริหารงานประเทศยังต้องมีการแถลงนโยบายต่อรัฐสภา เพื่อเป็นการแจ้งให้รัฐสภาทราบว่ารัฐบาลชุดนี้มีทิศทางหรือเป้าหมายในการบริหารงานของประเทศอย่างไร และก่อนสิ้นงบประมาณประจำปีในวันที่ 30 กันยายน ของทุกปีรัฐบาลจะต้องเสนอร่าง พ.ร.บ.งบประมาณประจำปีให้รัฐสภาพิจารณาอนุมัติ พ.ร.บ. งบประมาณประจำปี คือสิ่งที่จะบอกให้ประชาชนทราบว่าในนี้หน้ารัฐบาลจะจัดทำอะไรบ้างและใช้งบประมาณมากน้อยเพียงใด ปัจจุบันนี้องค์กรแรงงานทุกระดับต่างนิยมจัดทำเป็นนโยบายและแผนงานขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานขององค์กรและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกกันเป็นประจำอยู่แล้ว

คำว่า “นโยบาย” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ความว่า “หลักและวิธีปฏิบัติ ซึ่งจะถือเป็นแนวดำเนินการ”

หากจะพูดให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น นโยบาย หมายถึง “ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร”

แผนงาน คำว่าแผนงานไม่มีบัญญัติไว้ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 แต่มีคำใกล้เคียง คือ คำว่า “แผนการ” ซึ่งเป็นคำนามหมายความว่า “แผนตามที่กำหนดไว้”

คำว่า “แผนงาน” หากแปลความหมายโดยใช้ควบคู่กันคำว่านโยบายและแผนงาน จึงหมายถึง “แนวทางหรือวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้”

ดังนั้น คำว่า “นโยบายและการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ” จึงหมายความว่า “การกำหนดทิศทางหรือเป้าหมาย ในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารขององค์กรและการจัดทำวิธีหรือแนวทางในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้”

การกำหนดนโยบายขององค์กรมีขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การสำรวจข้อมูลขององค์กร ก่อนการกำหนดนโยบายขององค์กรผู้บริหารองค์กรต้องศึกษาและสำรวจข้อมูลในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของสมาชิกในองค์กรก่อนดังนี้ คือ

- 1.1 การร่วมกันสำรวจปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ไขปัญหา
- 1.2 สำรวจความต้องการของสมาชิกในองค์กรว่าสมาชิกมีความต้องการอย่างไรบ้าง อะไรเป็นความต้องการหลักอะไรเป็นความต้องการรอง
- 1.3 จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของสมาชิกในองค์กร
- 1.4 ศึกษาแนวทางในความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรและการดำเนินการตามความต้องการของสมาชิกในองค์กร

1.5 จัดลำดับความสำคัญในการสามารถแก้ไขปัญหา และความสามารถในการสนองตอบความต้องการของสมาชิกและนำไปกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร

1.6 กำหนดความต้องการในการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารองค์กร และจัดลำดับความสำคัญความต้องการดังกล่าวเพื่อเลือกไปเป็นนโยบายขององค์กร (กำหนดในสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรอยากทำ)

2. การกำหนดนโยบายขององค์กร

2.1 นำปัญหาต่าง ๆ ที่ได้สำรวจและจัดลำดับความสำคัญตามข้อ 1. มาศึกษาความเป็นไปได้ในการแก้ไขและดำเนินการโดยแบ่งนโยบายออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายต่อสมาชิก นโยบายต่อนายจ้าง นโยบายต่อองค์กรแรงงานอื่น ๆ ฯลฯ

2.2 กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาและเพื่อพัฒนาองค์กรตามลำดับดังนี้ คือ

2.2.1 กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร

2.2.2 กำหนดนโยบายเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก

2.2.3 กำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาองค์กรตามความต้องการของผู้บริหารองค์กร

การกำหนดนโยบายตามลำดับการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของสมาชิกในองค์กรและผู้บริหารองค์กรดังกล่าว คือ เป็นการกำหนดนโยบายที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของทุกท่านในองค์กร

3. การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคม

ในการกำหนดนโยบายองค์กรนั้นผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคมเป็นสำคัญ ความเป็นจริงขององค์กรหมายถึง สถานะทางการเงินขององค์กรความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร สภาพสังคมในปัจจุบัน เช่น ขณะนี้สังคมของประเทศเป็นระบอบประชาธิปไตยการกำหนดนโยบายก็ต้องให้สอดคล้องกับสังคมปัจจุบัน ไม่ใช่กำหนดนโยบายเสมือนกับองค์กรอยู่ในสมัยที่ประเทศเป็นเผด็จการ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของการกำหนดนโยบาย เช่น การกำหนดนโยบายในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์กร

4. นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายที่สามารถปฏิบัติได้จริงไม่ใช่เนนโยบายที่เกิดจากความต้องของสมาชิกและผู้บริหารองค์กรอย่างไม่มีขอบเขตจำกัด หรือเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินความสามารถของบุคลากรในองค์กรจะกระทำได้ เช่น การกำหนดองค์กรของตนเองเป็นผู้ก่อตั้งสถาบันการศึกษาของขบวนการแรงงาน การกำหนดนโยบายเพื่อก่อตั้งพรรคการเมืองโดยองค์กรของตน เป็นต้น

การกำหนดวางแผน เมื่อได้มีการกำหนดนโยบายขององค์กรแล้ว จะต้องทำการกำหนดแผนงานขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางไปดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดขึ้นมาการดำเนินงานตามนโยบายขององค์กรว่าจะประสบความสำเร็จโดยมีแนวทางในการกำหนดแผนงานดังนี้ คือ

1. แผนงานที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับนโยบาย เนื่องจากหลายองค์กรเขียนแผนงานโดยไม่นำเอานโยบายมาเป็นตัวตั้งในการกำหนดแผนงาน หรือเอางานประจำมาเขียนเป็นแผนงาน

2. ศึกษานโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างลึกซึ้ง และนำนโยบายแต่ละข้อมากำหนดให้กรรมการแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกำหนดเป็นแผนงานในฝ่ายนั้น

3. ควรทำการแยกแผนงานซึ่งต้องทำเป็นงานประจำตามหน้าที่ในฝ่ายออกจากแผนงานที่จัดทำขึ้นจากนโยบายอย่างชัดเจน

4. ต้องไม่กำหนดแผนงานจากความต้องการทำของกรรมการในฝ่ายโดยที่แผนงานดังกล่าวไม่เกี่ยวข้องกับนโยบายที่กำหนดขึ้น

5. ต้องเป็นแผนงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ปัจจัยสนับสนุนต่าง เช่น ฐานะทางการเงิน อุปกรณ์ในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ในองค์กร เช่น ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร ข้อจำกัดของท้องถิ่นต่าง ๆ

6. ควรทำการประชาพิจารณ์แผนงานในระหว่างสมาชิกในองค์กรว่าสมาชิกเห็นด้วย หรือไม่ หรือสมาชิกมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร ก่อนประกาศใช้แผนงานอย่างเป็นทางการ

สำหรับในเรื่องประชาพิจารณ์ แผนงานนั้นผู้บริหารองค์กรควรตัดสินใจในยารอบคอบเสียก่อน หากเห็นว่าบุคลากรไม่มีความพร้อมในการเข้าร่วมประชาพิจารณ์ก็ไม่จำเป็นต้องกระทำก็ได้

การดำเนินการให้การจัดทำนโยบายและแผนงานประสบความสำเร็จในการนำไปใช้จริง

ภายหลังการจัดทำนโยบายและแผนงานแล้ว ผู้บริหารองค์กรต้องทำนโยบายและแผนงานไปปฏิบัติให้ได้อย่างจริงจัง เนื่องจากมีองค์กรเป็นจำนวนมากที่จัดทำนโยบายและแผนงานแล้วไม่ได้ทำนโยบายและแผนงานไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้ง ๆ ที่ได้เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นจำนวนมากในการจัดสัมมนา กำหนดนโยบายและแผนงานขึ้นมา ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่สำนึกของผู้บริหารองค์กรที่จะต้องกระทำให้นโยบายและแผนงานได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง ด้วยวิธีการต่อไป

1. กำหนดวาระการประชุม เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานในการประชุมประจำเดือนของผู้บริหารองค์กร

2. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องคอยติดตามและกระตุ้นให้กรรมการในฝ่ายได้เร่งรัดและปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานของตนอย่างต่อเนื่อง

3. รายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ

4. จัดประชุมเพื่อทบทวนการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงาน ทุกสามเดือนหรือหกเดือน เพื่อรับทราบปัญหาอุปสรรคและความคืบหน้าในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของกรรมการฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งการทบทวนและแก้ไขแผนงานที่มีปัญหาและไม่สามารถดำเนินงานได้จริง

5. วางแผนในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของแต่ละฝ่ายเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย 1 – 2 เดือน เพื่อให้มีเวลาดำเนินงานอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

6. ทำการประชาสัมพันธ์และกระตุ้น เตือนให้สมาชิกในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นตามนโยบายและแผนงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

การกำหนดนโยบายและแผนงานขององค์กรต่าง ๆ นั้น เป็นภาระอื่นสำคัญของผู้บริหารองค์กรทุกคนที่จะต้องเข้าร่วมกันจัดทำและปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มีนโยบายและแผนงานที่ดีเพียงอย่างเดียวไม่ใช่สิ่งสำคัญแต่ทำอย่างไรเพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรให้ความร่วมมือสนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นตามนโยบายและแผนงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพราะถ้ามีนโยบายและแผนงานที่ดีแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้เนื่องจากไม่มีผู้สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมตามนโยบายและแผนงานกำหนดนโยบายและแผนงานขึ้นมา ก็ถือว่าประสบความสำเร็จล้มเหลวเช่นกัน นี่คือการกิจที่นโยบายผู้บริหารองค์กรทุกคน

ความหมายของกลยุทธ์

วัตินา วงศ์เกียรติรัตน์และคนอื่นๆ (2548 : 16-18) กล่าวว่าคำว่า “strategy” มาจาก “Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือกองทัพ ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางด้านการบริหารตีความหมายว่า “Leading the total organization” หรือการนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่า ต้องการอะไร ให้สำเร็จ และทำอย่างไร

แซมมวล พอล (Samuel Paul, 1983 : 57) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผน (Strategy is the set of long – term choices about the operating goals policies and action plans of programmed. Two important factors influence these choices. The objectives laid down by government of the programmed will influence the strategy)

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991 : 17) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Strategy is defined as a course of action aimed at ensuring that the origination will achieve its objectives)

ไรท์ และคณะ (Wright and Other, 1992 : 15) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (Strategic-Top management’s plans to attain outcomes consistent with the organization’s mission and Goals)

แมรี โคลเธอร์ (Mary Coulter, 2005 : 5) กล่าวว่า กลยุทธ์คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่างๆขององค์กร

ซี โกพินาถ และ จูลี ไชซิลเลียน (C.Gopinath and Julie Siciliano. 2005 : 7-8) ได้นำคำนิยามเกี่ยวกับกลยุทธ์ของ เฮนรี มินซ์เบอร์ก (Henry Mintzberg) ซึ่งเรียกว่า ” Five P’s” ดังนี้

กลยุทธ์หมายถึงแผน (Strategy as a plan)

กลยุทธ์หมายถึงวิธีการ (Strategy as a ploy)

กลยุทธ์หมายถึงรูปแบบ (Strategy as a pattern)

กลยุทธ์หมายถึงตำแหน่ง (Strategy as a position)

กลยุทธ์หมายถึงมุมมอง (Strategy as a perspective)

โรเบิร์ต เอ พิซซัสและ เดวิด เล (Robert A. Pitts and David Lei, 2006 : 8) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่าหมายถึงแนวความคิดแผนซึ่งสามารถสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้ กลยุทธ์เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

สแตนลีย์ ซี อับราฮัม (Stanley C.Abraham, 2006 : 7) สรุปว่า กลยุทธ์คือ วิธีการที่ทำให้องค์กรแข่งขันได้อย่างแท้จริง (Strategy is how a company actually competes)

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R.David, 2007 : 13) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จกลยุทธ์ทางธุรกิจหมายถึงการขยายตัวทางพื้นที่ การขยายสินค้าที่หลากหลาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งการตลาด หรือการเข้าร่วมกิจการ

สรุปได้ว่ากลยุทธ์หมายถึง การกำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดโอกาสความเสียหายเปรียบเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นการการมุ่งเน้นหรือผลักดันเพื่อให้องค์กรหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิธีการมุ่งเน้นหรือผลักดันทำได้โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไปในงานใดงานหนึ่งโดยหวังว่างานที่มุ่งเน้นนั้นจะนำพาองค์กรหรือกิจการไปสู่ความสำเร็จนั้นจะต้องมีการจัดทำแผนและการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

กู๊ดสเทน และ คณะ (Goodstein and others, 1993 : 4) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด(What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้ (How do you get there?) และสรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์คือ การจำลองการบริหารกลยุทธ์

พีช และ โรบินสัน (Pearce & Robinson, 1996 : 12) ให้ความหมายว่า การวางแผน กลยุทธ์ คือ เชื้อของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นแผน และการนำที่ออกแบบไว้ไปปฏิบัติให้เกิดบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ไบคาส ซี ซันยาล (Bikas C. Sanyal, 1999) ได้ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

เดวิด เอฟ อา (David F.R. 1999 : 5) ให้ความหมายว่า แผนกลยุทธ์หมายถึง วิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ระยะยาว (Long – term Objective) กลยุทธ์ทางธุรกิจอาจรวมถึงการขยายตัวทางพื้นที่ ภูมิศาสตร์ การกระจายสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเจาะตลาด การตัดทอนรายจ่าย การร่วมลงทุน และอื่นๆ

แบล็ค และ พอร์เตอร์ (Black & Porter, 2000 : 4) ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์ก็คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนและการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล

สแตนลีย์ ซี อับราฮัม (Stanley C.Abraham, 2006 : 9) ให้ความหมายว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็น กระบวนการของบุคคลที่พัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามเป้าหมาย

อีริกา โอลเซน (Erica Olsen, 2007 : 12) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์คือ ตัวแบบแผนที่แสดงถึงหรืออธิบายว่าทำอะไรที่จะนำกลยุทธ์มาใช้กับบริษัทอย่างไรได้ผล

สรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์ก็คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผน ทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว และการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลซึ่งจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ เป็นแผนระยะยาวที่บอกทิศทางการดำเนินงานขององค์กรสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะที่สอดคล้องกัน ซึ่งจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กรเพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

SWOT Matrix หมายถึง การนำปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสถาบัน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบัน มาวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแต่ละ ปัจจัยและนำผลการวิเคราะห์มาเสนอทางเลือก ๔ แนวทาง คือ

- แนวทางเชิงรุก (SO)
- แนวทางสร้างพันธมิตร (ST)
- แนวทางพัฒนาภายใน (WO)
- แนวทางปรับเปลี่ยนภายใน (WT)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) หมายถึง บุคคล/กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ ภายนอกที่ อาจจะมีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน ทั้งนี้ใน บริบทของสถาบัน คือ คณะรัฐมนตรี (มติที่ประชุม) กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานประมาณ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ศิษย์เก่า นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชนและ สังคม เป็นต้น ตัวชี้วัด (KPI : Key Performance Indicator) หมายถึง ดัชนี ตัวชี้วัดหรือหน่วยวัดความสำเร็จของ การปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น ซึ่งสื่อถึงเป้าหมายในการดำเนินงานที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนใน การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ โดยในบริบทของสถาบันได้ดำเนินการกำหนด ตัวชี้วัดลงไปในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการโดยมีการลงนามรับรองการ ปฏิบัติราชการร่วมกัน คำรับรองการปฏิบัติราชการ หมายถึง การทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงของ สถาบัน (อธิการบดี) กับผู้บริหารระดับคณะ/สำนัก/ศูนย์/กอง/สำนักงาน (คณบดี/ผู้อำนวยการ) เพื่อเป็น พันธสัญญาในการร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจของสถาบัน ให้บรรลุตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ตามคำ รับรองฯ

วิสัยทัศน์คืออะไร

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มุ่งหวังจะให้มีหรือเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งผู้บริหารของหน่วยงานต้องเป็นผู้ กำหนด โดยทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม โดยมุ่งตอบคำถามว่า เราต้องการเป็นอะไร (What do we want to come)

วิสัยทัศน์หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ เป็นความต้องการในอนาคต โดยมิได้กำหนด วิธีการไว้เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ เป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะไป เป็น หรือเราไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคต ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีใน อนาคต

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่า จะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็ม

ใจ ทำท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1. มีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
2. เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต ซึ่งอาจจะกำหนดเวลาไว้ด้วยก็ได้
3. ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคน
4. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ
5. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

1. **ขั้นเตรียมการ** เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

2. ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจหน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน

2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

2.5 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

2.6 จัดเวลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท้าย สร้างพลังจิตใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

3. **ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ** เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้ว จะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และเมื่อคณะกรรมการบริหารแล้ว ควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

4. **ขั้นประเมินวิสัยทัศน์** การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่า วิสัยทัศน์นั้น มีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผน และโครงการว่ามีความก้าวหน้าที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

พันธกิจ (Mission)

พันธกิจคือ จุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุผลหรืออธิบายว่าทำไมมหาวิทยาลัยจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่ เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจของมหาวิทยาลัย (Mission Analysis) เพื่อตรวจสอบว่า งานหลักของมหาวิทยาลัยที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ยังมีความเป็นอยู่หรือไม่ พันธกิจใดควรยกเลิกเพราะเหตุใด พันธกิจใดควรดำรงอยู่เพราะเหตุใด และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด บุคลากรในมหาวิทยาลัยต้องตระหนักว่าภาระกิจใดคือภารกิจหลัก ภารกิจรอง ซึ่งบางหน่วยงานหลงบทบาทหน้าที่ไปทำภารกิจรองแทน ภารกิจหลักก็จะทำให้มหาวิทยาลัยนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานได้ คำถามที่ควรใช้สำหรับพันธกิจของมหาวิทยาลัยมี ดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยจัดขึ้นเพื่ออะไร
- 2) จุดประสงค์ที่แท้จริงของเราคืออะไร นอกจากการทำกำไรแล้วมหาวิทยาลัยยังมีจุดมุ่งหมายอะไรอีก
- 3) เอกลักษณ์หรือจุดเด่นเฉพาะของมหาวิทยาลัยของเราคืออะไร
- 4) กลุ่มผู้รับบริการ คือใครบ้าง
- 5) บริการตัวเอกของเราในปัจจุบันคืออะไร และในอนาคตควรเป็นอะไร
- 6) ส่วนบริการของมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตคือส่วนบริการไหนบ้าง
- 7) ขอบข่ายการบริการกว้างและครอบคลุมแค่ไหนในปัจจุบัน และในอนาคตจะเปลี่ยนไปอย่างไร
- 8) มหาวิทยาลัยของเราได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรจากที่เคยเป็นมาเมื่อ 3-5 ปีที่ผ่านมา
- 9) ในอนาคตข้างหน้า 3-5 ปี มหาวิทยาลัยของเราจะเปลี่ยนโฉมจากเดิมไปเป็นอะไรอย่างไร
- 10) ผลประโยชน์ที่มุ่งหวังและต้องการมากที่สุดของเราคืออะไร และมีวิธีการวัดผลสำเร็จเหล่านั้นอย่างไร
- 11) มีประเด็นแง่คิดเกี่ยวกับปรัชญาทางการศึกษาอะไรบ้างที่มีความสำคัญต่ออนาคตของมหาวิทยาลัย เช่น เรื่องภาพพจน์ของมหาวิทยาลัย ความเป็นผู้นำในกลุ่มมหาวิทยาลัย บรรดาผู้ร่วมวิชาชีพหรือชุมชน ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ความสามารถในการคิดค้นพัฒนา ขนาดการเสี่ยง คุณภาพ ประสิทธิภาพผลิต วิธีการจัดการ ฯลฯ
- 12) ควรต้องพิจารณาให้น้ำหนักความสำคัญต่อกลุ่มภายนอก เช่น ผู้มีส่วนได้เสีย ลูกค้า ชุมชน บุคลากรและอื่น ๆ ในเรื่องอะไรบ้างหรือไม่เมื่อได้มีการถามคำถามแล้วนำมาร่วมกันปรึกษาและพิจารณาออกความเห็นกันแล้ว จากนั้นก็จะ นำไปประมวลและเขียนขึ้นเป็นข้อความเพื่อนำมาพิจารณาอนุมัติอีกครั้ง

เป้าประสงค์(Objective)

เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่มหาวิทยาลัยจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจจะเป็น 3 ปีถึง 5 ปีก็ได้ เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าประสงค์จากการดำเนินงานที่เป็น

ผลงานประจำปี หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “annual operational” นั้นการระบุออกมาเป็นจำนวนตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ แต่สำหรับเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น โดยที่มีลักษณะเป็นการพิจารณาในทางกลยุทธ์ และมุ่งที่จะระบุให้เห็นถึงตำแหน่งฐานะที่ต้องการจะได้หรือต้องการจะเป็น มากกว่าการระบุถึงสิ่งที่จะทำให้เสร็จ การระบุเป้าประสงค์ระยะยาวจึงมีลักษณะเป็นการบรรยายความเป็นข้อความกะทัดรัด สั้น ๆ แต่ชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกัน ขณะที่มีการจัดทำแผนดำเนินงานที่ทำความเข้าใจตามกันมานั้นเอง การระบุเป้าประสงค์ออกเป็นเป้าหมายผลสำเร็จต่าง ๆ ที่แยกย่อยลงมาอย่างครบถ้วน และมีความชัดเจนในตัวเหล่านี้ ย่อมจะสามารถส่งผลสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมประสบผลสำเร็จเป็นไปตามที่ตั้งไว้ได้ ตัวอย่างเช่น ในกรณีของกิจการที่ทำธุรกิจด้านการให้บริการนั้น ในทางปฏิบัติ การกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น ขั้นตอนการจัดทำมักจะเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ และการจัดวางกลยุทธ์ โดยภายใต้กระบวนการคิดและวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ดังกล่าวนี้เอง การแยกแยะพิจารณาเป้าประสงค์ระยะยาวก็จะกระทำพร้อมกันไปแต่อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวออกมาจริงนั้น ๆ ในกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดทำแผน จะต้องมีการพิจารณาให้เห็นชัดเจนแยกกันระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนดำเนินงาน

การคัดเลือกหรือกำหนดเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยนั้น มักจะทำโดยการประชุมพิจารณากันในคณะกรรมการ ซึ่งส่วนมากมักจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1) การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยที่จะมีผลกระทบเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการพิจารณาเป้าประสงค์ระยะยาว ทั้งนี้โดยพยายามคัดเลือกจัดลำดับปัจจัยทางกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษจำนวนหนึ่ง โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ และสำคัญรองลงมาเป็นลำดับ
- 2) พิจารณาลึกลงไปในแต่ละปัจจัยทางกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นชัดว่าปัจจัยกลยุทธ์อันใดที่สามารถส่งผลกระทบหรือส่งผลต่อมหาวิทยาลัย ให้สามารถเคลื่อนตัวเข้าไปสู่จุดมุ่งหมายและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ผลกระทบหรือผลสำเร็จต่าง ๆ เหล่านี้ควรจะต้องมีลักษณะขอบเขตกว้าง และมองเห็นได้ค่อนข้างชัด
- 3) พิจารณาคัดเลือกและลงมติเห็นชอบร่วมกันเกี่ยวกับเป้าประสงค์ระยะยาวที่ต้อง กำหนดขึ้น

เป้าประสงค์ระยะยาวจึงหมายถึง การระบุสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการจะเป็นหรือต้องการที่จะทำได้ผลในอนาคต ในสภาพทั่วไปนั้น การกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาว มักจะกระทำโดยการเริ่มต้นด้วยการร่างข้อความขึ้นมาก่อนว่าต้องการจะให้ได้อะไร หรือต้องการจะเป็นอะไร มากกว่าที่จะมาจากการคิดอย่างรอบคอบ และมั่นใจว่าจะจะเป็นสิ่งที่สามารถจะทำให้สำเร็จลงได้จริงตามที่คาดคิด ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการตรวจสอบข้อความแต่ละขั้นหรือทั้งหมดตามเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้ คือ

- 1) การต้องสามารถวัดได้หรือตรวจนับได้
- 2) การพิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้สำเร็จผลได้
- 3) การต้องมีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้
- 4) การต้องให้ความสอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่น ๆ

ผลผลิต(Outputs)

ผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำผลผลิตจำนวน 5 ผลผลิต ได้แก่ ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ และเด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตหลักที่กำหนดไว้ให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

1) ด้านปริมาณ

เป็นการกำหนดเป้าหมายจำนวนผู้รับบริการ ของมหาวิทยาลัย

2) ด้านคุณภาพ

เป็นการกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพที่สะท้อนให้เห็นว่าผลผลิตนั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการในส่วนของมหาวิทยาลัย คือ การกำหนดเป้าหมายของคุณภาพของนักศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษาและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัย

3) ด้านเวลา

เป็นการกำหนดเวลาที่ใช้ในการนำเสนอผลผลิตหรือบริการ

4) ด้านค่าใช้จ่าย

เป็นการกำหนดต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการผลิตผลผลิต เป็นการกำหนดต้นทุนต่อหน่วยของนักศึกษา

กลยุทธ์

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

การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัด

1. การกำหนดผลผลิต (Outputs)

โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการว่าการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการนั้น หน่วยงานต้องดำเนินการให้มีผลผลิตอะไรบ้างที่จำเป็น หรือพิจารณาจากกิจกรรมของงาน/โครงการ การระบุผลผลิตต้องระบุผลผลิตที่เกิดขึ้นในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการที่บุคคลภายนอกจะได้ใช้ประโยชน์และสามารถตรวจวัดได้

2. การกำหนดผลลัพธ์ (Outcomes)

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลาและสถานที่ ผลลัพธ์จะต้องมีความสัมพันธ์อย่างสมเหตุสมผลกับผลผลิตและส่งผลไปสู่ความสำเร็จในระดับจุดมุ่งหมายของแผนงาน

3. การกำหนดตัวชี้วัด (Indicators)

โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จ สภาพการบรรลุเป้าหมายทั้งในเรื่องของผลผลิตและผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา สถานที่ และต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย โดยจะต้องมีความเชื่อถือได้และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม

การจัดทำแผนกลยุทธ์

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมี ทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ลักษณะกลยุทธ์ระดับองค์กรที่จะกำหนดโดยทั่วไปจะมี 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์สร้างการเจริญเติบโต

เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็ง โดยขยาย กิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น

2) กลยุทธ์ความถนัด

เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ

3) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ

เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็ง โดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินงานอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น

4) กลยุทธ์การตัดทอน

เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินงาน

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน

การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่บ่งบอกว่ามีโครงการหรืองานใดๆที่จะต้องดำเนินการ เป็นการเลือกวิธีการทำงานเพื่อเป็นแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติดำเนินการได้จนประสบผลสำเร็จ เป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอกว่าในแต่ละแผนงานจะจัดทำงาน/โครงการ อะไรบ้าง

3. กลยุทธ์ระดับโครงการ

กลยุทธ์ที่สนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับแผนงาน และเป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอกกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรว่าจะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับ

กลยุทธ์ระดับแผนงานและระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งโครงการที่ดีมีลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นโครงการที่สามารถแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้
- 2) มีรายละเอียด เนื้อหาสาระครบถ้วน ชัดเจนและจำเพาะเจาะจง สามารถตอบคำถามต่อไปนี้ได้

- | | |
|--|-------------------------------|
| 2.1) โครงการอะไร | (ชื่อโครงการ) |
| 2.2) ทำไมจึงต้องริเริ่มโครงการ | (หลักการและเหตุผล) |
| 2.3) ทำเพื่ออะไร | (วัตถุประสงค์) |
| 2.4) ปริมาณที่จะทำเท่าไร | (เป้าหมาย) |
| 2.5) ทำอย่างไร | (วิธีดำเนินการ) |
| 2.6) จะทำเมื่อไร นานเท่าใด | (ระยะเวลาดำเนินการ) |
| 2.7) ใช้ทรัพยากรเท่าไรและได้มาจากไหน | (งบประมาณ แหล่งที่มา) |
| 2.8) ใครทำ | (ผู้รับผิดชอบโครงการ) |
| 2.9) ต้องประสานงานกับใคร | (หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน) |
| 2.10) บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ | (การประเมินผล) |
| 2.11) เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้วจะได้อะไร | (ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ) |

- 3) รายละเอียดของโครงการดังกล่าว ต้องมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน เช่น วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินการต้องเป็นทางที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ฯลฯ เป็นต้น

- 4) โครงการที่ริเริ่มขึ้นมาต้องมีผลอย่างน้อยที่สุดอย่างใดอย่างหนึ่งในหัวข้อต่อไปนี้
 - 4.1) สนองตอบ สนับสนุนต่อนโยบายของต้นสังกัดหรือนโยบายส่วนรวมของประเทศ
 - 4.2) ก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งเฉพาะส่วนและการพัฒนาโดยส่วนรวมของประเทศ
 - 4.3) แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงจุดตรงประเด็น

- 5) รายละเอียดในโครงการมีพอที่จะเป็นแนวทางให้ผู้อื่นอ่านแล้วเข้าใจ สามารถดำเนินการตามได้

- 6) เป็นโครงการที่ปฏิบัติได้และสามารถติดตามและประเมินผลได้

แผนกลยุทธ์ 4 ปี หมายถึง การจัดทำแผนพัฒนาระยะกลาง (4 ปี) ของสถาบัน ให้เป็นรูปธรรม ชัดเจน ตอบสนองภารกิจของสถาบัน และชี้แนะทิศทางเป้าหมายการพัฒนาสถาบัน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วม ร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งภายในและภายนอก

แผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง การจัดทำแผนประจำปีของสถาบัน เพื่อให้สอดคล้องตาม รัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2556 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการ บริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 ซึ่งคณะรัฐมนตรีกำหนดให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงาน อื่นๆของรัฐดำเนินการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน

กลุ่มงานนโยบายและแผนของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย นักวิเคราะห์นโยบายและแผนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านนโยบายและแผน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานระดับคณะ ซึ่งดำเนินงานตามภารกิจในด้านแผนงานต่างๆของคณะ โดยต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยให้สอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และจุดเน้นของสถาบัน ตลอดจนสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น ต้องมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในคณะ นักศึกษารวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำคณะ นอกจากนี้ต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนปฏิบัติราชการประจำปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และรายงานต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณา ซึ่งมีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ดังนี้

- 1) มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT)
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)
- 3) วิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)
- 4) กำหนดเป้าประสงค์ (Goals)
- 5) กำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมาย (Target)
- 6) กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ (Strategies)
- 7) จัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์
- 8) เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารคณะเพื่อพิจารณา (ร่าง) แผนกลยุทธ์
- 9) จัดทำแผนกลยุทธ์ และถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติแก่กลุ่มงานอื่นๆ ภายในคณะ
- 10) ติดตามผลการดำเนินงานของแผน โดยแบ่งเป็น
 - 10.1 ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในแผน
 - 10.2 ติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการในแผน
- 11) ประเมินผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์
- 12) เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะ และนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุง ทบทวนแผน

จากกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ข้างต้น กลุ่มงานนโยบายและแผนได้เล็งเห็นความสำคัญในการที่จะนำกระบวนการจัดทำแผนมาปรับปรุง พัฒนากระบวนการ เนื่องจากกระบวนการทบทวนข้อมูล เพื่อจัดทำแผนเป็นกระบวนการแรกที่เชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ในบริบทภายในและภายนอกคณะ ซึ่งเป็นการนำข้อมูลเชิงนโยบายลงสู่การปฏิบัติ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เป็นกระบวนการที่ทำให้ทราบความก้าวหน้า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งในการขับเคลื่อนภารกิจของคณะครุศาสตร์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน หรือบุคคลทั่วไปที่สนใจ มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี ทำให้สามารถปฏิบัติและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ช่วยลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน และผู้ปฏิบัติงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามที่กำหนด

3. เพื่อให้บุคลากรที่มีความสนใจสามารถนำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อไป

ขอบเขตงาน

กลุ่มงานนโยบายและแผนของหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบจัดทำแผนงานด้านต่างๆ ทั้งนี้การจัดทำแผนจะต้องใช้ข้อมูลสนับสนุนหลายมิติ ขอบข่ายของกระบวนการที่คัดเลือกสำหรับจัดทำคู่มือเพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานนั้น ต้องครอบคลุมถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระยะเวลาในการดำเนินงาน

การนำ PDCA มาใช้ในการปฏิบัติงาน

การนำ PDCA cycle มาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานจะอย่างไรเพื่อให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ ทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและตระหนักในการนำ PDCA cycle มาใช้ขับเคลื่อนสำหรับการปฏิบัติงานของตน ดังนั้นจึงขออธิบายนิยามของ PDCA cycle ดังรายละเอียดต่อไปนี้

P (Plan) P = Priority & Purpose & Plan

D (Do) D = DO = Directing & Organizing

C (Check) C = Check & Control & Continue

A (Act) A = Adjust plan & Action to improvement

1. P คือ การวางแผน (Plan) การทำงาน ซึ่งเราต้องรู้ว่า เราจะให้ใครทำ (Who) ทำอะไร (What) ทำที่ไหน (Where) ทำเมื่อไหร่ & มีเวลาเท่าไร (When) ทำอย่างไร (How) ภายใต้งบประมาณเท่าไร (How much) ให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Purpose)

ปัญหา มันเริ่มต้นจาก คน 1 คน ไม่ได้มีงานเดียว ทุกๆ คน มีทั้งงานด่วน งานแทรก งานของหัวหน้า งานของเพื่อน สารพัดงานที่มึนระมึนระมึนเข้ามา และที่วุ่นวายมากขึ้นไปอีก ก็คือ หากองค์กรนั้นมีหลายนาย ซึ่งแต่ละนาย ก็สุดที่จะเอาแต่ใจตัวเอง เอาใจไม่ถูก ดังนั้นคนทำงานจึงเริ่มรวน ไม่รู้จะทำงานไหนก่อน พอจะเริ่มทำงานนั้น เอ้า ผู้ร่วมงานถูกดึงไปทำอย่างอื่น งาน รันต่อไม่ได้ พอทำงานหนึ่งเสร็จ เอ้า เวลาไม่พอที่จะทำงานถัดไป ต้องปรับ How (ปรับวิธีการ) อีกแล้ว แต่การปรับ How แบบเหลือเวลาทำงานน้อย ๆ มักจะทำได้ยาก สุดท้ายทีมงานก็ต้องวกกลับมาปรึกษาหัวหน้าทีมอีกครั้ง สำหรับปัญหาเหล่านี้ หากจะแก้ ต้องทำให้ความผันผวนของการดำเนินตามแผนงานมีให้น้อยลง ซึ่งคนที่เป็หัวหน้าทีม จำเป็นต้อง Priority งานทุกๆ งาน ต้องกำหนดเป้าหมาย (Purpose) ของแต่ละงานไว้ชัดเจน แล้วจึงทำการวางแผนงาน (Plan) และหากต้องการให้ทีมงานปรับตัวได้เร็ว หัวหน้าทีมจะต้องสอน (Coaching) วิชิตัดให้กับทีมงานด้วย ในขณะเดียวกัน หัวหน้าทีมต้องปรับแผนงานเร็ว เพื่อที่จะได้นำพาทีมงาน ทำงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

2. D คือ การลงมือทำ (Do)

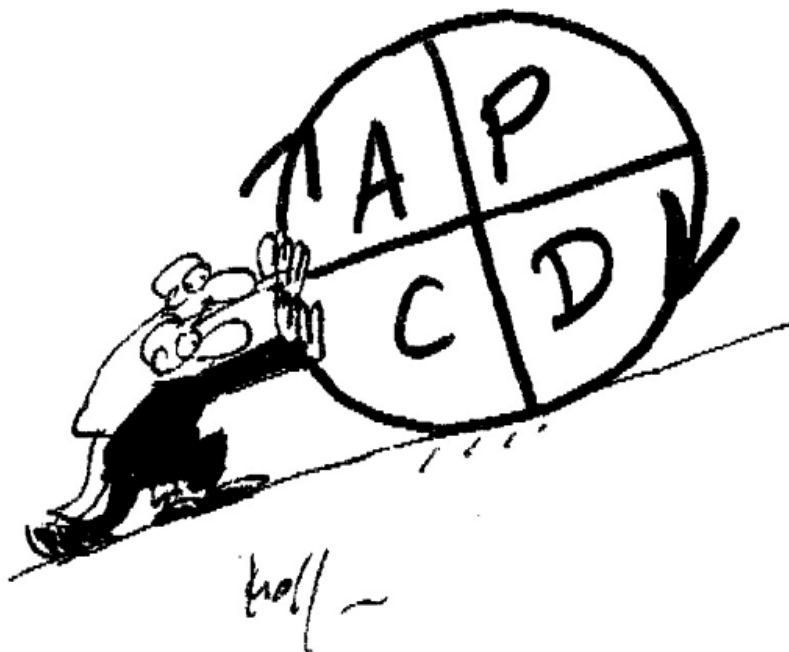
ปัญหา มันเริ่มต้นจากความไม่ชัดเจนของหลายสิ่งหลายอย่าง เช่น แม้ว่าตอนวางแผน จะบอกว่า ให้ใครทำ ให้ฝ่ายไหนทำบ้าง แต่ไม่ได้ระบุไปว่าใครเป็นเจ้าของหลัก ทำให้ทีมงานเกี่ยงงานกันได้ง่าย ยิ่งหากไม่ชอบชี้หน้ากันด้วยแล้ว งานยิ่งไม่เดินเลย หรือ ในตอนวางแผนบอกว่า จะต้องใช้อุปกรณ์แบบนี้ เท่านั้น แต่พอทำจริงปริมาณไม่พอใช้ เพราะตอนวางแผน มองว่างบประมาณไม่พอเลยตัดโน่น ตัดนี่จนความเป็นจริง เกิดความไม่เพียงพอต่อการทำงาน ดังนั้น การแก้ปัญหาเหล่านี้ สิ่งที่ต้องทำในฐานะหัวหน้าทีมงาน ก็คือ การระมัดระวังในการนำทีม (Directing) ซึ่งจะเกี่ยวข้อง กับเรื่อง วิธีการสื่อสาร (Communication) การจูงใจให้ทีมงานอยากทำงาน (Motivation) และหัวหน้าทีมยังต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา (Consulting) ให้กับทีมงานด้วย รวมถึงต้องมีการจัดกำลังคน และจัดเตรียมทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน (Organizing) ให้ดี ก่อนที่จะดำเนินการลงมือทำ (Do)

3. C คือ การตรวจสอบ งาน (Check)

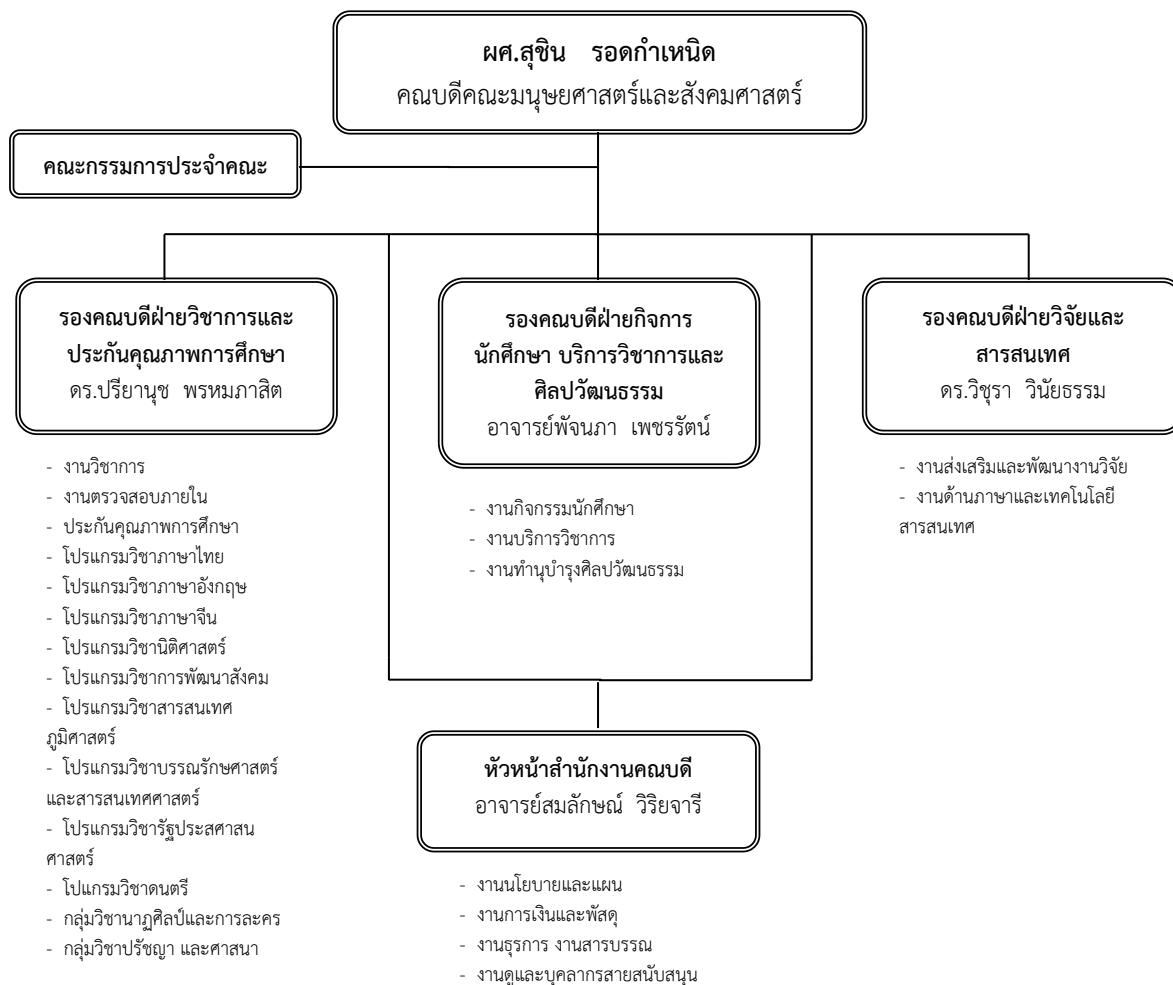
ปัญหา มันเริ่มต้นจาก การตรวจสอบนั้นทำได้ง่าย แต่การนำข้อมูลที่ตรวจสอบไปใช้ ควบคุม การทำงานของส่วนงานนั้นๆ มักเป็นไปอย่างเชื่องช้า หรือ ไม่ได้นำไปใช้เลย และเมื่อเวลาผ่านไป พนักงานจะมองว่า การตรวจสอบของเขานั้น ไม่เห็นมีความจำเป็นต้องทำเลย ไม่นานพวกเขาก็จะเลิกทำการตรวจสอบงาน ดังนั้นแนวทางแก้ไข คือ หัวหน้าทีมงาน จะต้องเป็นผู้รับรู้ผลของการตรวจสอบงาน (Check) ของส่วนงานในสังกัดทั้งหมด เพื่อจะได้ทำการ เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) นำข้อมูล ไปใช้ในการควบคุม (Control) ให้ผลงานเป็นตามแผน และหัวหน้างานยังจำเป็นต้องดำเนินการ ติดตาม การตรวจสอบงาน และควบคุมผลงานอย่างต่อเนื่อง (Continue) สม่ำเสมอ เพื่อทำให้ทีมงาน เห็นถึงความสำคัญของงาน

4. A คือ การปรับปรุง แก้ไข งานให้ดีขึ้น (Act)

ปัญหา คือ ในกรณีที่ผลงานออกมาไม่ได้ตามเป้าหมาย ก็ไม่มีใครทำอะไรต่อ และยิ่งงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ พนักงานก็จะทำเหมือนเดิม ซึ่งทำให้องค์กรไม่พัฒนา ดังนั้นแนวทางแก้ไข คือ กรณีที่ทำงานไม่ได้เป้าหมาย หัวหน้าทีมงาน จะต้องทำการปรับแผนงาน (Adjust plan) โดยเน้นในประเด็นวิธีการ (How) และในกรณีที่ทำได้ตามแผนที่กำหนดไว้ หัวหน้าทีมงาน จำเป็นที่จะต้องทำการ สั่งการ (Command) ให้ทุกฝ่าย ตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น เพื่อที่องค์กรจะได้พัฒนาต่อไปไม่สิ้นสุด (Action to improvement)



โครงสร้างของหน่วยงาน



ภาระหน้าที่ของหน่วยงาน

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษา ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ภารกิจหลักของคณะ ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การพัฒนางานวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

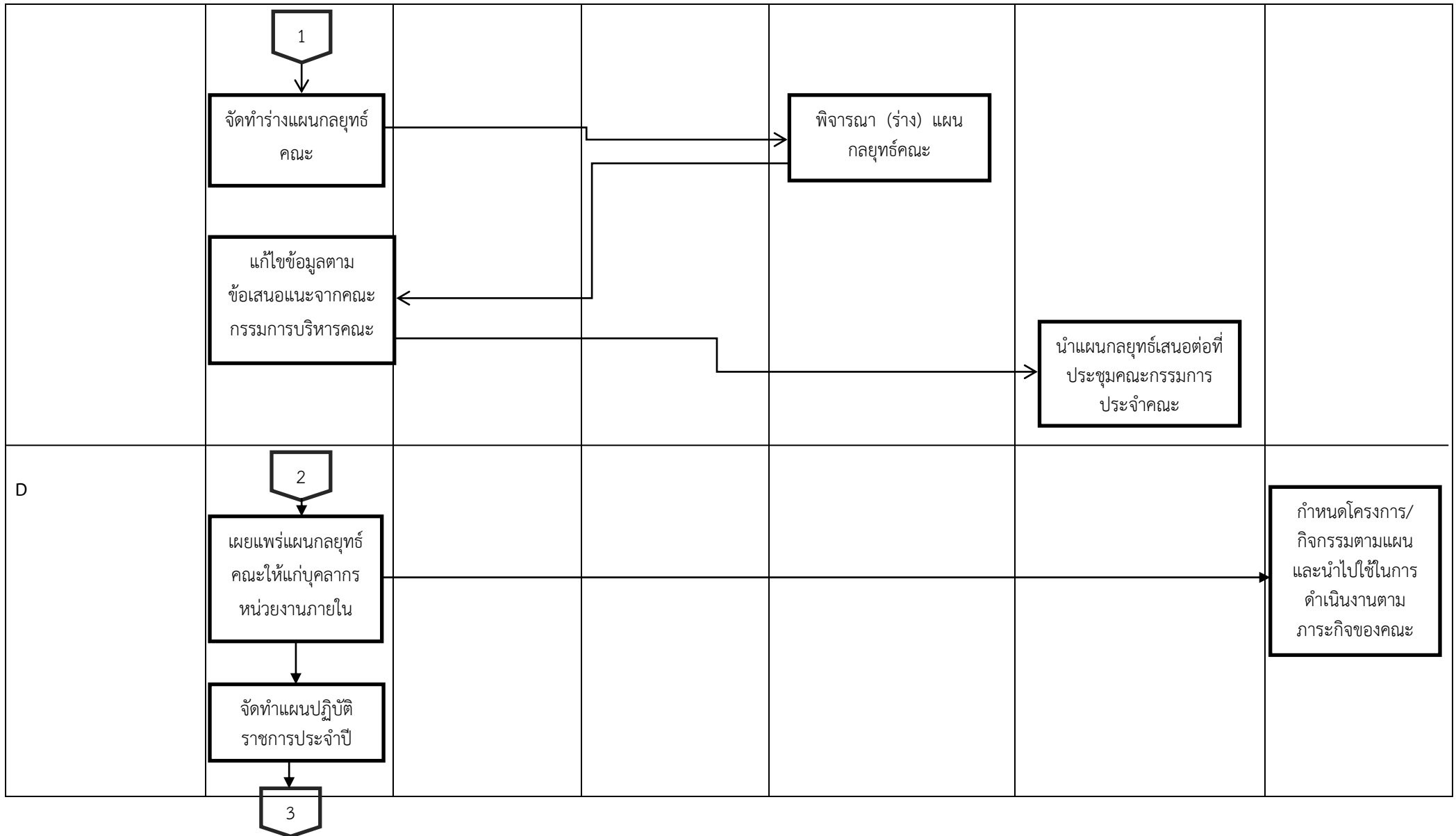
ศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์ วิจัย ประสานงานแผนประมวลแผนเพื่อพิจารณาเสนอแนะประกอบการกำหนดนโยบายให้แก่ผู้บริหาร จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ รวมถึงติดตามการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการตามแผน

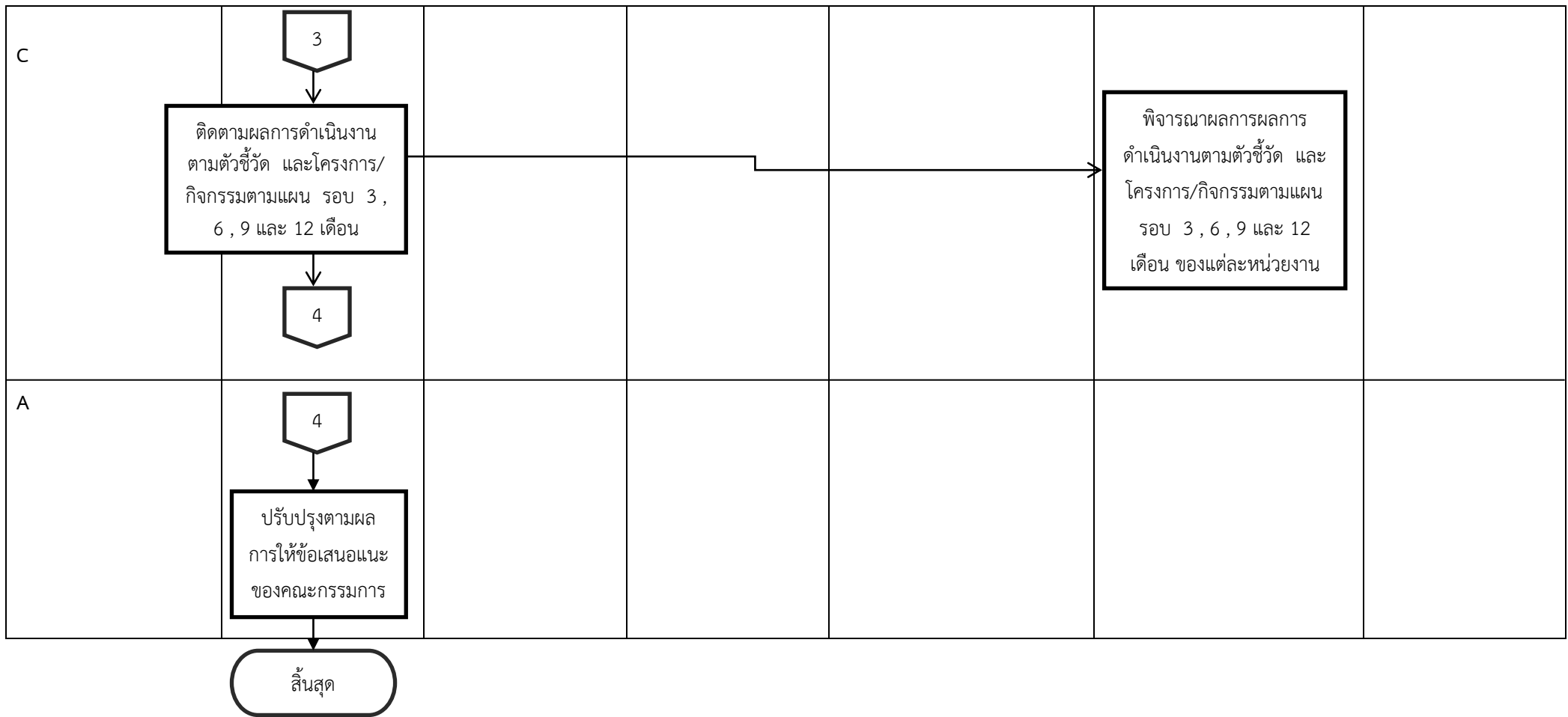
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- จัดทำแผนกลยุทธ์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
- จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี
- จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- ติดตามการดำเนินงาน และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติการตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ
- ติดตามการดำเนินงาน และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรม
- จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

แผนภูมิการปฏิบัติงาน
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
มาตรฐานสำหรับวิธีการปฏิบัติ (Standard Operating procedure) เรื่อง งานการวิเคราะห์นโยบายและแผน
มีผลบังคับใช้...../...../.....ปรับปรุงครั้งที่...../...../.....กำหนดการปรับปรุง...../...../.....
หน่วยงาน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ผู้รับผิดชอบ นายต็ม คำพ่วง

หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง						
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน	บุคลากรภายในคณะและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คณะกรรมการจัดทำแผน	คณะกรรมการบริหารคณะ	คณะกรรมการประจำคณะ	หน่วยงานภายในคณะ
<p>P</p> <pre> graph TD Start([เริ่ม]) --> Step1[ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์] Step1 --> Step2[ดำเนินการประชุมเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT) และกำหนดทิศทางของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ] Step2 --> Step3[วิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมาย] Step3 --> End{{1}} </pre>	<pre> graph TD Step1[ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์] --> Step4[สังเคราะห์ และดำเนินการสรุปรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประชุม] Step4 --> Step2[ดำเนินการประชุมเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT) และกำหนดทิศทางของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ] Step2 --> Step3[วิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมาย] </pre>	<pre> graph TD Step2[ดำเนินการประชุมเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT) และกำหนดทิศทางของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ] --> Step4[สังเคราะห์ และดำเนินการสรุปรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประชุม] Step4 --> Step3[วิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมาย] </pre>	<pre> graph TD Step3[วิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมาย] --> End{{1}} </pre>	<pre> graph TD Step3[วิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมาย] --> End{{1}} </pre>	<pre> graph TD Step3[วิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมาย] --> End{{1}} </pre>	<pre> graph TD Step3[วิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมาย] --> End{{1}} </pre>





ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

1.1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปประกอบการประชุมทบทวนแผนกลยุทธ์คณะ

1.2 ดำเนินการจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทุกหน่วยงานภายในคณะ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT) พันธกิจ และเป้าประสงค์

1.3 ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประชุมระดมความคิดเห็น และนำข้อมูลไปประชุมร่วมกับคณะกรรมการฝ่ายแผน เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด กำหนดค่าเป้าหมาย น้ำหนัก และโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด

1.4 จัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์คณะ เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารคณะ

1.5 ปรับปรุง (ร่าง) แผนกลยุทธ์คณะตามข้อเสนอแนะที่ประชุมคณะกรรมการบริหารคณะ และนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะ

1.6 เผยแพร่ให้แก่หน่วยงานอื่นๆภายในคณะเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติงานตามภารกิจด้านต่างๆของคณะ

1.7 ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

2. ขั้นตอนการดำเนินงาน (Do)

2.1 แต่ละหน่วยงานภายในคณะ ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

3. ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check)

3.1 ติดตามการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการประจำปี รอบ 3 , 6 , 9 และ 12 เดือนของแต่ละหน่วยงานภายในคณะ

3.2 ติดตามการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมของแผนปฏิบัติราชการประจำปี รอบ 3 , 6 , 9 และ 12 เดือนของแต่ละหน่วยงานภายในคณะ

3.3 สรุปรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรมเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะ

4. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Action)

4.1 ดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะ

บรรณานุกรม

กลุ่มนโยบายและแผน. (2555). “คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการทบทวนข้อมูลเพื่อจัดทำแผน และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ.” กลุ่มนโยบายและแผน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2556). “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.” งานนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

นายศรีโพธิ์ วายุกักษ์ (2556). “นโยบายและการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคนอื่น. การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2548.

Bikas C. Sanyal. **Strategic Management in Higher Education**. Regional Workshop by Center for Professional Development in Higher Education, Faculty of Education, Chulalongkorn University and Semeo Rihed, 1999.

Black J.S.& Porter WL. **Management Meeting New Challenges**. New Jersey : Prentice- Hall, 2000.

C. Gopinath and Julie Siciliano. **Strategize Experiential Exercises in Strategic Management**. 2nd ed. Ohio : Thomson South-Western, 2005.

Certo Samuel C. and Peter J. Paul. **Strategic Management : Concept and Applications**. New York : McGraw-Hill, 1991.

David F.R. **Strategic Management Concept Cases**. New York : Macmillan Publishing, 1999.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นายต๋ม คำพ่วง
วัน/เดือน/ปีเกิด	9 มิถุนายน 2528
สถานที่เกิด ที่อยู่	อำเภอสามเงา จังหวัดตาก บ้านเลขที่ 74/2 หมู่ 1 ตำบลสามเงา อำเภอสามเงา จังหวัดตาก 62000
สถานที่ทำงาน	สำนักงานคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เลขที่ 69 หมู่ 1 ตำบลนครชุม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร 62000
ประวัติการศึกษา	2551 : สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศศ.บ. ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร