

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
และแผนปฏิบัติการประจำปี  
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ  
จังหวัดสกลนคร



นางสาวทิพวัลย์ พันธุ์จันทิก

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

สำนักงานเลขาธิการ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร



## คู่มือปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี  
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ทิพวัลย์ พันจันทิก

สำนักงานเลขานุการคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

2568

## คำนำ

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญที่คณะและมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการเป็นประจำทุกปี โดยมีเป้าหมายเพื่อกำหนดกรอบทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2567–2570) และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (พ.ศ. 2567-2570)

ทั้งนี้ การจัดทำแผนปฏิบัติงานและงบประมาณประจำปีต้องอยู่ภายใต้นโยบายและทิศทางของมหาวิทยาลัย รวมถึงสอดคล้องกับรูปแบบการจัดทำแผนและงบประมาณที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการและสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คู่มือฉบับนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรของคณะฯ และผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกหน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานภายใต้มาตรฐานเดียวกันที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ อันจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือปฏิบัติงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อทุกหน่วยงานในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ทิพวัลย์ พันจันทิก

สิงหาคม 2568



3.1.2	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	22
3.1.3	การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Planning)	23
3.1.4	การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน	24
3.1.5	การจัดทำแผนอย่างเป็นระบบและมีลำดับขั้นตอน	25
3.1.6	การทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	28
3.2	วิธีการปฏิบัติงาน	35
3.2.1	การเตรียมจัดทำแผน	35
3.2.2	การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพในปัจจุบันของคณะ	36
3.2.3	การกำหนดยุทธศาสตร์	37
3.2.4	การจัดทำแผนปฏิบัติการ	38
3.2.5	การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ	39
3.3	เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน	41
3.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
3.5	วิธีบริการให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	43
<b>บทที่ 4</b>	<b>เทคนิคในการปฏิบัติงาน</b>	<b>45</b>
4.1	กิจกรรม/แผนปฏิบัติงาน	45
4.2	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (รวมถึงรายละเอียดขั้นตอน)	58
4.3	วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	121
4.3.1	การเตรียมจัดทำแผน	121
4.3.2	การวิเคราะห์ศักยภาพและบริบทในปัจจุบันของคณะ	122
4.3.3	การกำหนดยุทธศาสตร์	123
4.3.4	การจัดทำแผนปฏิบัติการ	124
4.3.5	การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ	125
4.4	จริยธรรม/คุณธรรม/จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	126
4.4.1	จริยธรรมต่อตนเอง วิชาชีพ การปฏิบัติงาน และหน่วยงาน	126
4.4.2	จริยธรรมต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน	128
4.4.3	จริยธรรมต่อนิสิต ผู้รับบริการ ประชาชน และสังคม	128
<b>บทที่ 5</b>	<b>ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน</b>	<b>130</b>
5.1	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข	130
5.2	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา	131
5.2.1	ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	131

5.2.2	ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย	132
<b>บรรณานุกรม</b>		<b>134</b>
<b>ภาคผนวก</b>		<b>137</b>
ภาคผนวก ก	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์องค์กร	138
ภาคผนวก ข	บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์จัดทำแผนการดำเนินงาน/โครงการของ หลักสูตร	139
ภาคผนวก ค	บันทึกข้อความขอติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	140
ภาคผนวก ง	บันทึกข้อความขอนำส่งผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	141
ภาคผนวก จ	แบบฟอร์มรายงานผลการปฏิบัติการรายปีงบประมาณ	142
ภาคผนวก ฉ	แบบบันทึกข้อมูลการกระจายตัวชีวิต	143
ภาคผนวก ช	ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT Analysis	144
ภาคผนวก ซ	ตัวอย่างการจัดทำ TOWS Matrix	145
ภาคผนวก ฌ	ตัวอย่างการขอมูลความเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/กลยุทธ์/ ตัวชี้วัด/โครงการ/กิจกรรม	146
ภาคผนวก ฎ	ตัวอย่างการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ	147
ภาคผนวก ฏ	ตัวอย่างการจัดทำแผนการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ประจำปีงบประมาณ	151
<b>ประวัติผู้เขียน</b>		<b>153</b>

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 ขอบเขตและระยะเวลาการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	4
ตารางที่ 1.2 ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผน	4
ตารางที่ 1.3 กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	5
ตารางที่ 3.1 หลักการ PDCA	29
ตารางที่ 3.2 สรุปลองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชำนาญการ	34
ตารางที่ 3.3 เปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานแผนและการจัดทำแผน	42
ตารางที่ 4.1 แสดงกิจกรรมและแผนปฏิบัติงาน	47
ตารางที่ 4.2 กระบวนการเตรียมจัดทำแผน	59
ตารางที่ 4.3 กระบวนการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพในปัจจุบันของคณะ	69
ตารางที่ 4.4 กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์	81
ตารางที่ 4.5 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ	92
ตารางที่ 4.6 กระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ	106
ตารางที่ 4.7 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 1 การเตรียมจัดทำแผน	121
ตารางที่ 4.8 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 2 การวิเคราะห์ศักยภาพและบริบทในปัจจุบันของคณะ	122
ตารางที่ 4.9 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์	123
ตารางที่ 4.10 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ	124
ตารางที่ 4.11 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 5 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ	125
ตารางที่ 5.1 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข	130

## สารบัญญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กร .....	16
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงาน.....	17
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการกำกับดูแล.....	18

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ในยุคที่การอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านนโยบายระดับชาติ การแข่งขันเชิงคุณภาพ และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบและยั่งยืน โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ซึ่งเน้นการพัฒนากำลังคน การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวง อว., 2564)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2567–2570) เพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) โดยเน้นการบูรณาการภารกิจหลัก ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2562)

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ ในฐานะหน่วยงานภายใต้มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ ระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2567–2570) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานของทุกฝ่ายภายในคณะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และสามารถตอบสนองต่อภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำแผนดังกล่าวครอบคลุมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี การจัดทำงบประมาณประจำปี และการบูรณาการแผนปฏิบัติงานและงบประมาณของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ (คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 2567)

อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่าการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละฝ่ายหรือหลักสูตรยังขาดความเป็นระบบ ไม่เป็นรูปแบบเดียวกัน และไม่สามารถเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ ได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีข้อจำกัดในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เป็น

รูปธรรม ส่งผลให้การบูรณาการแผนปฏิบัติงานและงบประมาณประจำปีของคณะฯ เป็นไปอย่างไม่  
สมบูรณ์ และขาดความชัดเจนในการติดตามประเมินผล (สำนักงาน ก.พ., 2560) ปัญหาดังกล่าว  
สะท้อนถึงความจำเป็นในการมีแนวทางหรือเครื่องมือที่ช่วยให้การจัดทำแผนของทุกฝ่ายเป็นไปใน  
ทิศทางเดียวกัน มีมาตรฐานเดียวกัน และสามารถเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของคณะฯ ได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการจึงได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานเรื่องการจัด  
ทำแผนปฏิบัติงานประจำปีและงบประมาณประจำปีขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่มีความ  
ชัดเจน ครอบคลุม และสามารถนำไปใช้ได้จริงในระดับปฏิบัติการ

คู่มือฉบับนี้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการวางแผนการใช้ทรัพยากรของคณะฯ ทั้งใน  
ด้านบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน การจัดหาสิ่งสนับสนุนด้านอาคาร สถานที่ ครุภัณฑ์ และ  
งบประมาณในหมวดต่าง ๆ โดยเน้นความสอดคล้องกับภารกิจหลักของคณะฯ รวมถึงการใช้เงินรายได้  
และงบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส ตามพระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 นอกจากนี้ คู่มือยังช่วยให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถวิเคราะห์ปริมาณงาน  
ทรัพยากร ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน  
การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ  
แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ  
การดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และเกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน  
(AUN-QA) (สำนักงานปลัดกระทรวง อว., 2564) คู่มือปฏิบัติงานฉบับนี้จึงมิใช่เพียงเอกสาร  
ประกอบการทำงานเท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการงานด้าน  
นโยบายและแผนของคณะฯ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานไปใน  
ทิศทางเดียวกัน และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง

จากบริบทดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของ  
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มิได้เป็นเพียงภารกิจตามข้อกำหนดเชิงนโยบายเท่านั้น หากแต่  
เป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ ให้สามารถ  
ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม ปัญหาความไม่เป็นระบบ ความไม่สอดคล้อง  
ของแผน และข้อจำกัดในการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนการ  
ดำเนินงานของคณะฯ ดังนั้น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ  
งานประจำปีจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง มาตรฐานการปฏิบัติงาน และ  
เครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการแผนให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถติดตามประเมินผล  
ได้อย่างเป็นระบบ

## 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ต้องทำตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

1.2.2 เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ต้องทำตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

1.2.3 เพื่อจัดทำเครื่องมือในการกำกับและติดตามการดำเนินงานด้านแผนสำหรับผู้บริหารในทุกขั้นตอน

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องกับแผนคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ทราบและเข้าใจกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่ต้อง

1.3.2 งานแผนของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร มีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้

1.3.3 ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับและติดตามการดำเนินงานแผนได้ทุกขั้นตอน

1.3.4 ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนใช้เป็นแนวทางเพื่อการวิเคราะห์และออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงานให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน

1.3.5 ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 1.4 ขอบเขตการศึกษา

คู่มือปฏิบัติงานฉบับนี้กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานครอบคลุมกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ ตั้งแต่การเตรียมจัดทำแผนจนถึงการติดตามและประเมินผล โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1.1–1.3

**ตารางที่ 1.1** ขอบเขตและระยะเวลาการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และ  
แผนปฏิบัติการประจำปี

ลำดับ	กระบวนการ ดำเนินงาน	รายละเอียดโดยสังเขป	จำนวน ขั้นตอน ย่อย	ระยะเวลา ดำเนินการ (วัน)
1	การเตรียมจัดทำ แผน	การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน การ กำหนดกรอบและปฏิทินการ จัดทำแผน	6 ขั้นตอน	12
2	การวิเคราะห์ ศักยภาพและ สถานภาพ	การวิเคราะห์บริบท สภาพ แวดล้อม และศักยภาพของ คณะ	7 ขั้นตอน	18
3	การกำหนด ยุทธศาสตร์	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์	7 ขั้นตอน	22
4	การจัดทำ แผนปฏิบัติการ ประจำปี	การจัดทำแผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และ งบประมาณ	8 ขั้นตอน	28
5	การติดตามและ ประเมินผล	การติดตามความก้าวหน้า การ รายงานผล และการปรับปรุง แผน	9 ขั้นตอน	40

**ตารางที่ 1.2** ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผน

ลำดับ	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่โดยสังเขป
1	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	ประสานงาน รวบรวมข้อมูล จัดทำร่างแผน และ ติดตามผล
2	หัวหน้าภาควิชา	เสนอข้อมูล วิเคราะห์แผน และให้ข้อเสนอแนะ
3	ผู้ช่วยคณบดี	กำกับและติดตามการจัดทำแผนในระดับฝ่าย
4	รองคณบดี	กลั่นกรองและพิจารณาแผนในระดับบริหาร
5	คณบดี	พิจารณาอนุมัติและกำหนดนโยบาย

### ตารางที่ 1.3 กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

หมวด	กฎหมาย/ระเบียบ
กฎหมายหลัก	พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534
ระเบียบด้านแผน และงบประมาณ	ระเบียบการจัดทำแผนและงบประมาณ พ.ศ. 2550 ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีระเบียบการจัดทำ แผนงานและโครงการตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์
ระเบียบด้าน การเงินและพัสดุ	ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำงบประมาณ และ การรายงานผลการใช้จ่ายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2560 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
ระเบียบและ ประกาศของ มหาวิทยาลัย	ประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำงบประมาณ ประจำปี พ.ศ. 2566 ระเบียบมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุ พ.ศ. 2563 ข้อบังคับว่าด้วยประมวลจริยธรรมของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2565

### 1.5 นิยามศัพท์

**นโยบาย** หมายถึง หลักการหรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้มีอำนาจได้กำหนด  
ขึ้นเพื่อชี้แนะให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานถือปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน (สำนักงาน  
คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2562)

**แผน** หมายถึง เอกสารหรือกรอบแนวทางที่กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน และ  
ทรัพยากรที่ใช้ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายในระยะเวลาที่  
กำหนด (สำนักงาน ก.พ., 2560)

**การวางแผน** หมายถึง การวิเคราะห์และตัดสินใจกำหนดทางเลือกและวิธีการปฏิบัติงานไว้  
ล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (สำนักงาน ก.พ., 2560)

**วิสัยทัศน์** หมายถึง การมองภาพอนาคตขององค์กร โดยกำหนดทิศทาง ค่านิยม และ  
ภาพลักษณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2562)

**พันธกิจ** หมายถึง หน้าที่พื้นฐานขององค์กรที่ดำเนินการในระยะยาว เพื่อป้องกันสิ่งที่องค์กรต้องการเป็นและสิ่งที่กำลังให้บริการ (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564)

**ประเด็นยุทธศาสตร์** หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 2567)

**เป้าประสงค์** หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 2567)

**ตัวชี้วัด** หมายถึง ค่าที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานจริง เพื่อแสดงความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ (พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546)

**เป้าหมาย** หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังของแต่ละตัวชี้วัด (สำนักงาน ก.พ., 2560)

**โครงการ** หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนา ภายใต้กรอบเวลางบประมาณ และการดำเนินงานที่ชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2562)

**งบประมาณ** หมายถึง เงินหรือตัวเลขที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อใช้ในการดำเนินโครงการ (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564)

**คณะ** หมายถึง คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

**ผู้รับผิดชอบหลัก** หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ดำเนินการให้โครงการบรรลุเป้าหมาย (คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 2567)

**แผนปฏิบัติงานประจำปี** หมายถึง แผนดำเนินงานที่กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ เป้าหมาย และกิจกรรมในระยะเวลา 1 ปี (คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 2567)

**งบประมาณประจำปี** หมายถึง เอกสารที่แสดงตัวเลขทางการเงินที่คาดว่าจะใช้จ่ายในภารกิจงานประจำและโครงการในระยะเวลา 1 ปี (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564)

**ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์** หมายถึง การระบุว่าแผนปฏิบัติงานประจำปีสนับสนุนยุทธศาสตร์ใดของวิทยาเขต (คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 2567)

**ภารกิจงานประจำ** หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานดำเนินการซ้ำ ๆ ทุกปี (สำนักงาน ก.พ., 2560)

**ภารกิจที่เป็นโครงการ** หมายถึง งานลักษณะพิเศษที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนและมีระยะเวลากำหนดแน่นอน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2562)

**ตัวชี้วัด (เพิ่มเติม)** เครื่องบ่งชี้ที่ใช้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินงานทั้งภารกิจงานประจำและโครงการ (พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546)

**ค่าเป้าหมาย** หมายถึง ผลสำเร็จที่สามารถวัดได้ในแต่ละตัวชี้วัด (สำนักงาน ก.พ., 2560)  
**งบประมาณตามผลผลิต** หมายถึง จำนวนเงินที่จัดสรรในแต่ละผลผลิตที่สัมพันธ์กับค่าเป้าหมาย (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564)

**การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ** หมายถึง การกำหนดนโยบายและเกณฑ์ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (สำนักงาน ก.พ., 2560)

**การพิจารณาอนุมัติงบประมาณ** หมายถึง วงเงินที่ได้รับการจัดสรรโดยคณะกรรมการผู้บริหารของวิทยาเขต (คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 2567)

**การกำกับและควบคุมการใช้งบประมาณ** หมายถึง การติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามรหัสผลผลิตและกรอบวงเงินที่ได้รับ (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564)

## บทที่ 2

### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

บทนี้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดทำคู่มือ รวมถึงโครงสร้างการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนกับการจัดทำและการนำคู่มือปฏิบัติงานไปใช้จริง ทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจบริบทการบริหารจัดการและการดำเนินงานตามคู่มือฉบับนี้ ทั้งนี้ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้เขียนคู่มือ และโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานที่สังกัด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
- 2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- 2.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ
- 2.4 ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน

#### 2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ปัจจุบันดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะทางในการวิเคราะห์นโยบายและแผนงานของคณะอย่างเป็นระบบ มีหน้าที่หลักในการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัย เพื่อพัฒนากระบวนการวางแผนและแก้ไขปัญหาในงานแผนงานต่าง ๆ ได้แก่ แผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนและครอบคลุมหลายมิติ นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบงานสนับสนุนอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ การจัดทำเอกสารขอผลงานทางวิชาการของอาจารย์ การบริหารจัดการงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การบริหารความเสี่ยง และการจัดการความรู้ภายในองค์กร

โดยทั้งหมดดำเนินการภายใต้หลักการของความถูกต้อง โปร่งใส และมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของคณะ

จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าว ผู้จัดทำคู่มือจึงมีความรับผิดชอบโดยตรงในการออกแบบ พัฒนา และปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้มีความสอดคล้องกับบริบทจริงของคณะ และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

### 2.2.1 ด้านการปฏิบัติ

1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบาย โดยดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ ประมวลผลและประสานแผนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำ ข้อเสนอเชิงนโยบายที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ ใช้หลักการวิเคราะห์เชิงระบบ และข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการตัดสินใจ

2) จัดทำแผนงานและโครงการ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผล โดยออกแบบและจัดทำแผนงานและโครงการของคณะในทุกระดับ ทั้งแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จและกลไกการติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

3) พัฒนางานวิชาการและมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อจัดทำเอกสารทางวิชาการ คู่มือปฏิบัติงาน และแนวทางการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน ตลอดจนเผยแพร่ผลงานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการทั้งภายในคณะและหน่วยงานภายนอก

4) ให้บริการวิชาการและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบข้อซักถาม และชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผนแก่บุคลากรภายใน คณะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดกิจกรรมฝึกอบรม และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักการและวิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ยังเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการต่าง ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้ง เพื่อให้ข้อมูลทางวิชาการประกอบการพิจารณาและการตัดสินใจเชิงนโยบาย พร้อมทั้งปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

### 2.2.2 ด้านการวางแผน

1) กำหนดนโยบายและแผนงานของคณะ โดยดำเนินการจัดทำและเสนอแนะนโยบาย รวมถึงแผนงานในระดับคณะร่วมกับผู้บริหารคณะ โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์และผลการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและนโยบายระดับชาติ ทั้งนี้ ใช้กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ SWOT Analysis, TOWS Matrix, Balanced Scorecard และ PDCA เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การดำเนินงาน

2) วางแผนการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการของคณะ โดยร่วมออกแบบและจัดทำแผนปฏิบัติงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะ ผ่านการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน และเสนอแนวทางในการแก้ไขหรือปรับปรุงแผนงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2.2.3 ด้านการประสานงาน

1) ประสานการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการประสานงานทั้งภายในและภายนอกคณะ มีบทบาทในการให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำเบื้องต้นแก่บุคลากรภายในคณะและหน่วยงานอื่น เพื่อส่งเสริมความเข้าใจร่วมกัน สร้างความร่วมมือ และสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ใช้หลักการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ

2) ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ โดยให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่บุคลากรภายในคณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานที่ถูกต้องตามหลักวิชาการและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเชิงระบบ และการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเน้นการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกัน

### 2.2.4 ด้านการบริการ

1) ให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกอบรม และถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยปฏิบัติงานในลักษณะการให้บริการวิชาการแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน นิสิต บุคลากรภายใน และผู้รับบริการภายนอกคณะ ผ่านการให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกอบรม และถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับหลักการ วิธีการ และกระบวนการวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อส่งเสริม

ความเข้าใจที่ถูกต้อง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตอบข้อซักถามและการชี้แจงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจในหน้าที่อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

2) พัฒนาข้อมูลและจัดทำสื่อวิชาการเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการดำเนินภารกิจของคณะ โดยดำเนินการจัดทำเอกสารทางวิชาการ คู่มือปฏิบัติงาน สื่อเผยแพร่ และฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยมุ่งเน้นการนำเสนอเนื้อหาที่มีความซับซ้อนในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันภายในคณะ และส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจของคณะ รวมถึงการเผยแพร่ผลงานเพื่อใช้เป็นองค์ความรู้ในการพัฒนางานวิชาการและการบริหารจัดการเชิงนโยบาย

โดยสรุป ลักษณะงานที่ปฏิบัติของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชำนาญการครอบคลุมภารกิจด้านการปฏิบัติการ การวางแผน การประสานงาน และการบริการวิชาการ โดยมุ่งเน้นการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และพัฒนากระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของคณะให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและนโยบายระดับชาติ การดำเนินงานอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์และเครื่องมือทางการบริหารจัดการเป็นฐานในการตัดสินใจ ตลอดจนสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผ่านการให้คำปรึกษา การถ่ายทอดองค์ความรู้ และการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการบริหารจัดการของคณะอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากการทบทวนนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่เกี่ยวข้อง พบว่าคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการได้กำหนดทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและบริบทการเปลี่ยนแปลงของการอุดมศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการขับเคลื่อนองค์กรสู่การบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนดังกล่าวจึงเป็นกรอบสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานและหลักสูตรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 2.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ

การนำเสนอพัฒนาการและโครงสร้างการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มีวัตถุประสงค์เพื่อสะท้อนบริบทเชิงองค์กรที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะ

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการเป็นหน่วยงานหนึ่งในห้าหน่วยงานที่จัดตั้งโดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการประชุมครั้งที่ 55/2543 เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2543 และมีผลตั้งแต่วันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2543 ตามประกาศของสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ลงวันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2543 ทั้งนี้ ก่อนปีการศึกษา 2543 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้เล็งเห็นความสำคัญของการเตรียมความพร้อมของบุคลากรควบคู่กับการสร้างและขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่นักเรียนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัดสกลนคร กาฬสินธุ์ มุกดาหาร นครพนม หนองคาย และจังหวัดใกล้เคียง

ในปี พ.ศ. 2539 ซึ่งเป็นช่วง 4 ปีแรกก่อนการจัดตั้งวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการได้รับนิสิตและฝากนิสิตเพื่อทำการเรียนการสอนไว้ที่คณะบริหารธุรกิจ (วิทยาเขตบางเขน) โดยได้เปิดดำเนินการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรด้านการจัดการและการบริหารธุรกิจ มีการรับนิสิตรุ่นที่ 1 จำนวน 35 คน ในปีการศึกษา 2540 รับนิสิตรุ่นที่ 2 จำนวน 12 คน ในปีการศึกษา 2541 รับนิสิตรุ่นที่ 3 จำนวน 26 คน และในปีการศึกษา 2542 รับนิสิตจำนวน 26 คน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2543 คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการได้เปิดทำการเรียนการสอน ณ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร โดยเปิดสอนจำนวน 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรบัญชีบัณฑิต และหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ ซึ่งเป็นหลักสูตรของคณะบริหารธุรกิจ ทั้งนี้ มีการรับนิสิตในปีดังกล่าวจำนวนทั้งสิ้น 191 คน แบ่งเป็นหลักสูตรบัญชีบัณฑิต จำนวน 86 คน และหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ จำนวน 105 คน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2547 คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการได้เปิดหลักสูตรเพิ่มอีก 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาการตลาด และหลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว โดยหลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาการตลาด เป็นหลักสูตรของคณะบริหารธุรกิจ (วิทยาเขตบางเขน) และหลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว เป็นหลักสูตรของคณะวิทยาการจัดการ วิทยาเขตศรีราชา

ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ได้มีนโยบายในการเปิดให้บริการหลักสูตรระดับปริญญาโท โดยมอบหมายให้คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการผลิตบัณฑิตในระดับบัณฑิตศึกษา และจัดตั้งเป็นโครงการปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) ภาคพิเศษ

จนถึง ปี พ.ศ. 2556 คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มีหลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 6 หลักสูตร และหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา (ปริญญาโท) จำนวน 1 หลักสูตร

ปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2566 คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มีหลักสูตรระดับปริญญาตรี  
จำนวน 9 หลักสูตร หลักสูตรระดับปริญญาโท จำนวน 2 หลักสูตร รายละเอียด ดังนี้

#### **หลักสูตรระดับปริญญาตรี**

- 1) หลักสูตรบัญชีบัณฑิต
- 2) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ
- 3) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการตลาด
- 4) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรมบริการ
- 5) หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ
- 6) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงิน
- 7) หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต
- 8) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

#### **หลักสูตรระดับปริญญาโท**

- 1) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) ภาคพิเศษ หมวดวิชาการจัดการ หมวดวิชาการ  
บัญชีการเงิน และหมวดวิชาบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม
- 2) หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา

#### **วิสัยทัศน์**

##### **ปีการศึกษา 2548**

ปรัชญา วิสัยทัศน์กว้างไกล วิจัยเพื่อพัฒนา ปัญญาคู่คุณธรรม ปณิธาน สัจสม แสวงหาเพื่อ  
ความงอกงามแห่งภูมิปัญญา ที่เพียบพร้อมด้านวิชาการ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนเป็นผู้ชี้แนะ  
ทิศทาง สืบทอดเจตนารมณ์ที่ดีของสังคม เพื่อความคงอยู่ ความเจริญ และความป็นอริยชาติ

##### **ปีการศึกษา 2549**

มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการด้านศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการในระดับภูมิภาค สร้าง  
และพัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัย ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา คุณธรรมและ  
จริยธรรมในภูมิภาค พันธกิจ มีความมุ่งมั่น ในการนำความรู้ทางศิลปะศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
เพื่อพัฒนานิสิต บุคลากรและประชาชน ให้ความรู้ คุณธรรมและจริยธรรม

##### **ปีการศึกษา 2551**

เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ทางด้านศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ การวิจัย การบริการ  
วิชาการ และการทำงานบูรณาการวัฒนธรรม ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนและอนุภูมิภาค  
ลุ่มแม่น้ำโขง

## ปีการศึกษา 2562

สร้างศาสตร์แห่งแผ่นดิน ด้านความเป็นผู้ประกอบการ

## ปีการศึกษา 2565 – ปัจจุบัน

แหล่งเรียนรู้และวิจัยด้านศาสตร์แห่งแผ่นดินด้านความเป็นผู้ประกอบการ

### พันธกิจ

ผลิตบัณฑิตในทุกช่วงวัยที่มีทักษะด้านการเป็นผู้ประกอบการ มีทักษะปัญญา มีคุณธรรม และมีจิตสำนึกสาธารณะ ผลิตงานวิจัยในระดับนานาชาติ และส่งเสริมการวิจัยข้ามศาสตร์เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ และสร้างนวัตกรรมด้านความเป็นผู้ประกอบการสู่การแก้ไขปัญหาสังคม มุ่งการบริการวิชาการและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อยกระดับสมรรถนะความเป็นผู้ประกอบการและพัฒนาคูณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม

### ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategies)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1:** การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 2:** การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 3:** การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจบนหลักธรรมาภิบาล

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4:** การบูรณาการศาสตร์สุขภาพ และนวัตกรรมทางการแพทย์ เพื่อสุขภาวะที่ดีของประชาชนและสังคม

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5:** การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อความยั่งยืนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง

### ค่านิยมหลัก

LAMS: Learning – เรียนรู้วิชาการ

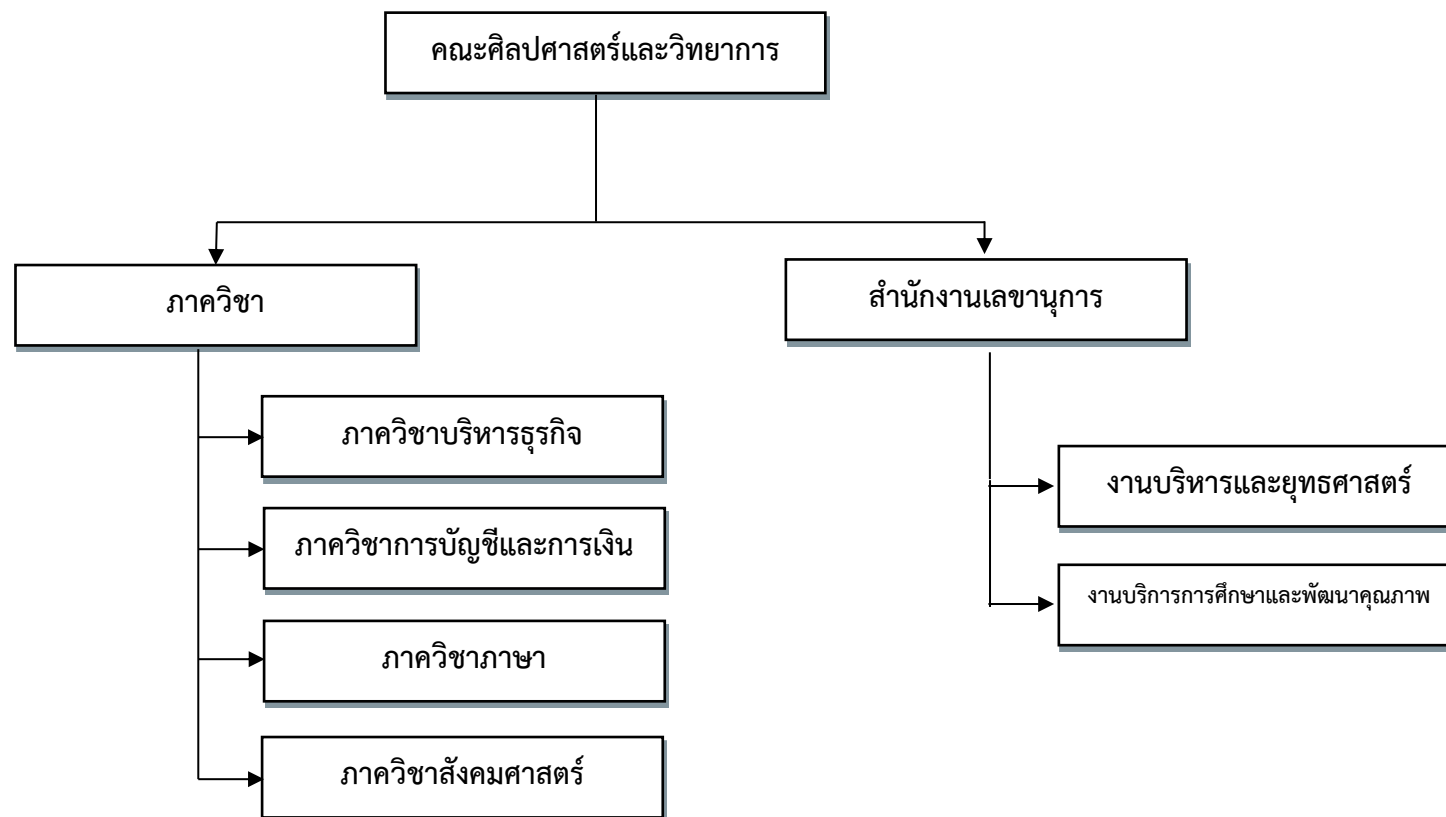
Attitude – ฐานเจตคติดี

Morality – มีจิตสาธารณะ

Skill – พัฒนานวัตกรรม

### 2.3.1 โครงสร้างองค์กร: คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

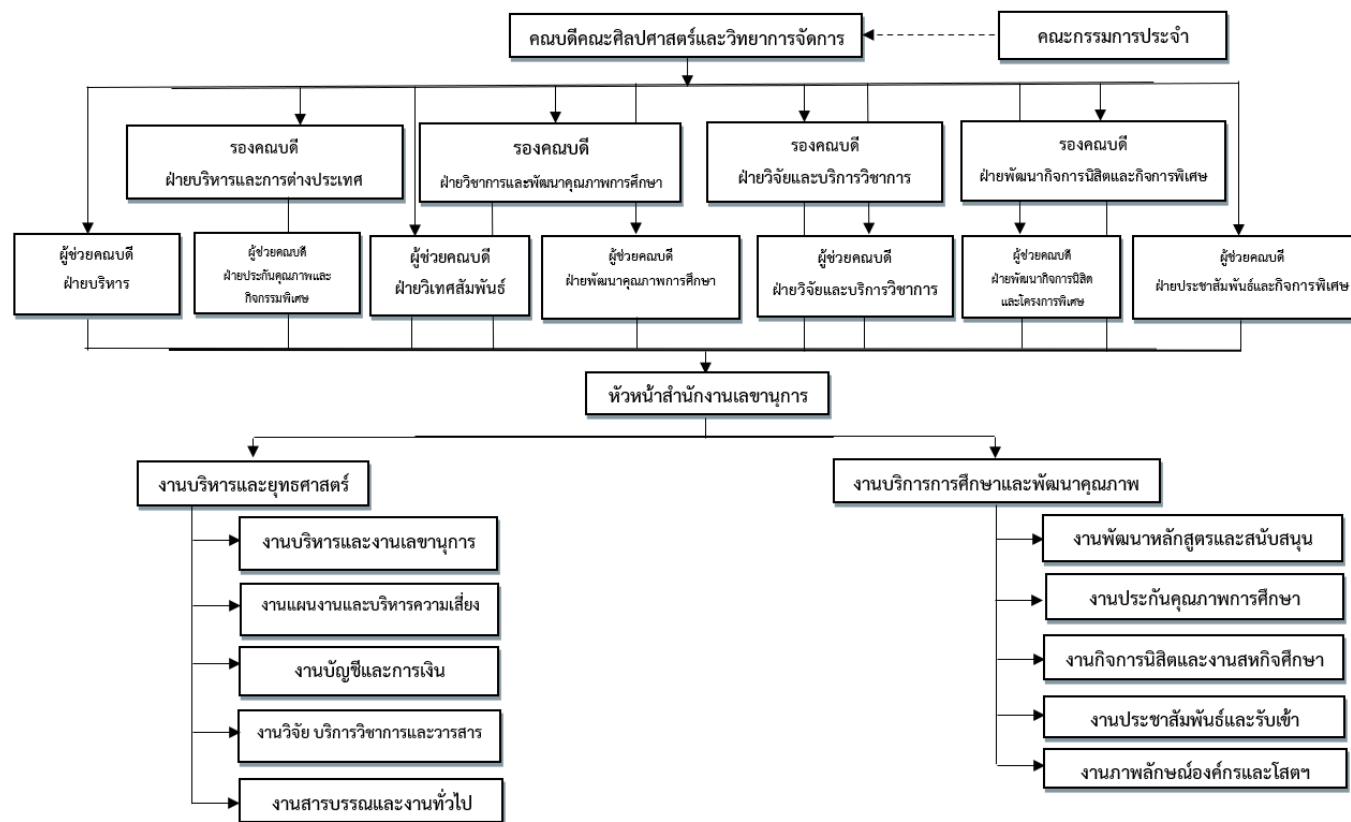
โครงสร้างการนำองค์กรแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบคือ โครงสร้างองค์กร โครงสร้างการบริหารงานและโครงสร้างการกำกับดูแล โครงสร้างการนำองค์กรของคณะฯ โดยมีคณบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดและมีภาควิชาจำนวน 4 ภาควิชาและสำนักงานเลขานุการคณะฯ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กร

ที่มา: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ (2567).

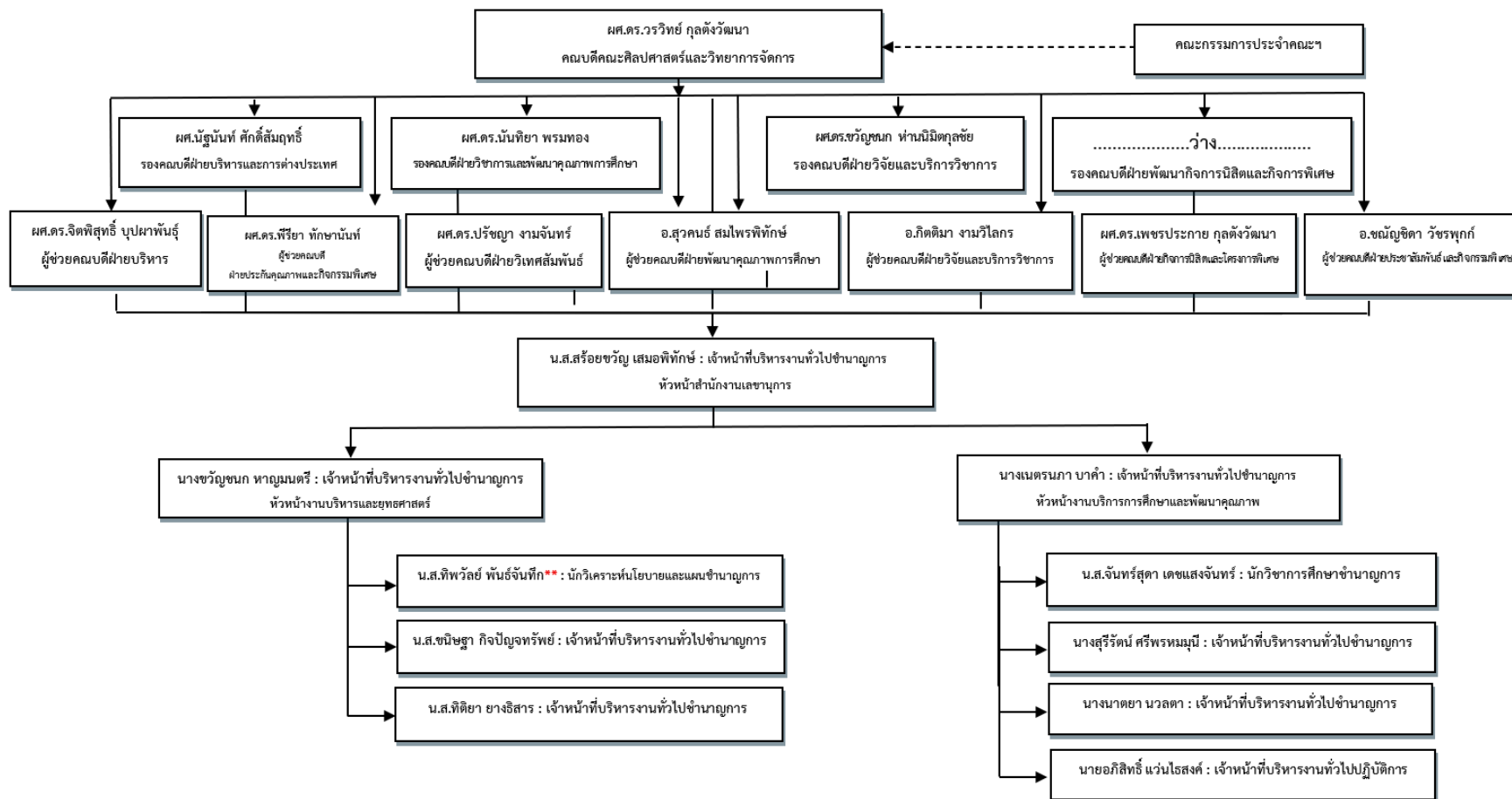
### 2.3.2 โครงสร้างการบริหารงาน: คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงาน

ที่มา: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ (2568).

### 2.3.3 โครงสร้างการกำกับดูแล: คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ



\*\* หมายถึง ผู้เขียนคู่มือปฏิบัติงาน

ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการกำกับดูแล

ที่มา: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ (2568).

โครงสร้างการบริหารจัดการดังกล่าวเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดบทบาท หน้าที่ และขอบเขต ความรับผิดชอบของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในการประสานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการประจำปีของคณะ โดยทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายจากผู้บริหารสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน และหลักสูตร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

จากโครงสร้างการบริหารจัดการของคณะดังกล่าว ส่งผลให้หน่วยงานภายในคณะมีภารกิจและ ความรับผิดชอบที่หลากหลายและเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดภาระหน้าที่และความ รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน รายละเอียดจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

## 2.4 ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารและ ยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขานุการคณะ

### 1) งานบริหารและงานเลขานุการ

สนับสนุนและให้บริการเกี่ยวกับงานบริหาร/งานเลขานุการ/งานนัดหมาย งานประชุม กก. คณะ/ประชุมบริหาร งานคำสั่ง/ประกาศคณะ งานภาระงานอาจารย์/ประเมินพนักงาน งานโครงการฝ่าย บริหาร งานบุคคล/รับสมัครบุคลากร/อัตรากำลัง งานลาศึกษาต่อ/ขอทุน งานวิเทศสัมพันธ์

### 2) งานแผนงานและงานบริหารความเสี่ยง

สนับสนุนและให้บริการเกี่ยวกับงานแผนงานงานขอผลงานทางวิชาการอาจารย์ งานงบประมาณ แผ่นดินและเงินรายได้ งานแผนปฏิบัติงานประจำปี/แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี งานรายงานผลการ ปฏิบัติงานผู้บริหาร งานบริหารความเสี่ยง งานจัดการความรู้

### 3) งานบัญชีและการเงิน

สนับสนุนและให้บริการเกี่ยวกับงานบัญชีและการเงิน งานเบิกจ่ายเงินตรงจ่ายคณะ งานตรวจสอบเอกสารการใช้จ่ายเงิน/ระบบ ERP งานตรวจสอบโครงการของคณะ /เบิกจ่าย /สรุปรายงาน ขออนุมัติเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารและบุคลากร งานเบิกจ่ายค่าจ้างเหมาบุคลากร/ค่าตอบแทน ผู้บริหาร งานจัดซื้อจัดจ้าง วัสดุ และครุภัณฑ์ งานเบิกจ่ายเงินค่าสอนอาจารย์ประจำ งานการเงิน Lams Cafe

### 4) งานวิจัยและงานวารสาร

สนับสนุนและให้บริการเกี่ยวกับงานประสานงานการวิจัย /ติดต่อ/สรุปรายงาน/เบิกจ่าย งานขอรับรอง จริยธรรมงานวิจัยในมนุษย์/งานพัฒนาศักยภาพการทำวิจัยและเผยแพร่ผลงานวิชาการ งาน วารสารวิชาการคณะ ประสานงานขออนุมัติเดินทางไปนำเสนอผลงานในและต่างประเทศ ประสานเปิด/

ปิดโครงการบริการวิชาการและพัฒนาวิชาการ จัดทำข้อมูลสรุปโครงการบริการวิชาการพัฒนาวิชาการ  
จัดซื้อจัดจ้าง/เบิกจ่าย งานพิมพ์รายงานการประชุมคณะกรรมการประจำคณะ

#### 5) งานสารบรรณและงานทั่วไป

สนับสนุนและให้บริการเกี่ยวกับงานรับ-ส่งเอกสาร/รับไปรษณีย์ งานออกเลขหนังสือภายใน-  
ภายนอก/จัดเก็บเอกสารหนังสือเข้า-ออก งานสรุปใบลาบุคลากร พิมพ์รายงานการประชุมคณะ  
งานเบิกจ่ายวัสดุสำนักงานคณะ งานขอใช้ห้องประชุมคณะ งานประสานอาจารย์พิเศษ/หนังสือเชิญ/การ  
เดินทาง/ประวัติ/ขอรถ/ขอห้องงานเบิกจ่ายค่าสอนอาจารย์พิเศษ

## บทที่ 3

### หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานสำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นระบบ และสามารถตรวจสอบได้ โดยมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะนักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชำนาญการสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ กระบวนการขั้นตอน ระเบียบกฎหมาย การจัดการระบบ รวมถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวบรวมไว้ ดังนี้

- 3.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน
- 3.2 วิธีการปฏิบัติงาน
- 3.3 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน
- 3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 3.5 วิธีบริการให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

#### 3.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

##### 3.1.1 ความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องมีความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ วิจัยและสร้างนวัตกรรมระดับโลก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของศาสตร์แห่งแผ่นดิน” โดยเฉพาะในบริบทของวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผ่านการบูรณาการองค์ความรู้กับชุมชนในด้านเกษตรกรรม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจฐานราก

การจัดทำแผนงานและโครงการในระดับคณะจึงต้องมีความเชื่อมโยงกับนโยบายระดับมหาวิทยาลัยและแผนยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ได้แก่

**แผนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ** เป็นกรอบทิศทางทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 และการบูรณาการเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

**แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์** มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ การพัฒนาท้องถิ่น และการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะในวิทยาเขตภูมิภาค เช่น วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

**แผนพัฒนาท้องถิ่น** เป็นแผนที่จัดทำโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนาพื้นที่ตามศักยภาพและความต้องการของประชาชน ซึ่งควรนำมาพิจารณาในการออกแบบโครงการที่ตอบสนองต่อบริบทของพื้นที่

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนนโยบายและแผนนโยบายและแผนจึงต้องสามารถตีความนโยบายระดับมหาวิทยาลัยและถ่ายทอดเป็นแผนงานที่สอดคล้องกับบริบทของคณะ โดยใช้หลักการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ เช่น SWOT Analysis PESTEL และการจัดทำแผนแบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงในระดับแนวตั้ง (จากชาติสู่มหาวิทยาลัย) และแนวนอน (จากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน)

### 3.1.2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระดับคณะ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนในฐานะ “ผู้ชำนาญการ” ต้องมีบทบาทเป็น ผู้อำนวยการกระบวนการ (Facilitator) ที่สามารถออกแบบเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) อย่างแท้จริง เพื่อให้แผนงานสะท้อนความต้องการ ความคาดหวัง และบริบทของผู้ใช้ประโยชน์ในพื้นที่ (Bryson, 2018)

บทบาทสำคัญของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในด้านนี้ ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder Analysis) ต้องสามารถระบุและจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารคณะ อาจารย์ นิสิต ชุมชนท้องถิ่น หน่วยงานภายนอก และผู้สนับสนุนงบประมาณ พร้อมทั้งวิเคราะห์บทบาท อิทธิพล และความคาดหวังของแต่ละฝ่าย (Reed et al., 2009) เพื่อออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม

2) การจัดการความคาดหวัง (Expectation Management) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องมีทักษะในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ลดความขัดแย้ง และสร้างความไว้วางใจในการดำเนินงาน

3) การใช้เทคนิคการสื่อสารและการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Participatory Workshop) เช่น การใช้ World Café Focus Group Discussion Appreciative Inquiry หรือ SWOT Analysis Workshop เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2562)

4) การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน ข้อมูลที่ได้จากเวทีมีส่วนร่วมต้องถูกนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อประกอบการจัดทำแผนงานที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และบริบทของคณะ

### 3.1.3 การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Planning)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องมีทักษะในการสกัดข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ฐานข้อมูลภายในคณะ รายงานการประเมินคุณภาพ และข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของมหาวิทยาลัย การวางแผนที่มีประสิทธิภาพในระดับคณะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Planning) ซึ่งหมายถึงการใช้ข้อมูลที่ตรวจสอบได้จริงในการกำหนดทิศทางและตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่เน้นการบริหารจัดการอย่างมีระบบและโปร่งใส นักวิเคราะห์นโยบายและแผนจึงต้องมีทักษะในการสกัด วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ อย่างรอบด้าน (Davies et al., 2000) แหล่งข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

1) ฐานข้อมูลภายในคณะ เช่น ข้อมูลผลการดำเนินงานรายปี ข้อมูลการใช้ทรัพยากร และผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มและประสิทธิภาพของแผนงานที่ผ่านมา

2) รายงานการประเมินคุณภาพ เช่น รายงานการประเมินตามเกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) หรือเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ซึ่งให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อเสนอแนะในการพัฒนา

3) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS) ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งรวบรวมข้อมูลด้านงบประมาณ บุคลากร การเรียนการสอน และการวิจัยในรูปแบบที่สามารถนำไปวิเคราะห์เชิงสถิติได้ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2565)

การวิเคราะห์ข้อมูลต้องครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Benchmarking) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่มีความแม่นยำและสอดคล้องกับบริบทของคณะ (Nutley et al., 2013)

นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ โดยต้องมีการอ้างอิงแหล่งที่มาอย่างชัดเจน และจัดเก็บข้อมูลในระบบที่ปลอดภัยและเป็นมาตรฐาน เพื่อรองรับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายในและภายนอก

### 3.1.4 การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องสามารถออกแบบตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ และสามารถนำไปใช้ในการติดตามผลได้จริง การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (Goals and Key Performance Indicators: KPIs) ที่ชัดเจนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของคณะและมหาวิทยาลัย นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ต้องสามารถออกแบบตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ เช่น ความสำเร็จของการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร หรือการยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถนำไปใช้ในการติดตามผลได้จริง โดยมีหน่วยวัดที่ชัดเจน เช่น จำนวน ร้อยละ ระยะเวลา หรือระดับความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด (สำนักงาน ก.พ., 2564)

คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (SMART Indicators)

- 1) Specific: ระบุชัดเจนว่าเป็นตัวชี้วัดอะไร
- 2) Measurable: วัดผลได้เป็นตัวเลขหรือระดับ
- 3) Achievable: สามารถดำเนินการให้บรรลุได้จริง
- 4) Relevant: สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
- 5) Time-bound: มีกรอบเวลาที่ชัดเจนในการติดตามผล

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องมีความเข้าใจในกรอบมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผล เช่น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เน้นการวัดผลลัพธ์ในมิติของประสิทธิภาพองค์กร เช่น ผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ เกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) เน้นการประเมินคุณภาพหลักสูตร โดยใช้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดการหลักสูตร และการสนับสนุนการเรียนรู้ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย เป็นตัวชี้วัด

ที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัย เช่น อัตราการสำเร็จการศึกษา อัตราการตีพิมพ์งานวิจัย หรือระดับความพึงพอใจของนิสิต

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องสามารถเชื่อมโยงตัวชี้วัดกับผลลัพธ์ที่ต้องการในระดับคณะและมหาวิทยาลัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงตรรกะ เช่น การใช้ Logic Model เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ตัวชี้วัด และผลลัพธ์ การจัดทำ แผนภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อแสดงการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายระดับต่าง ๆ

### 3.1.5 การจัดทำแผนอย่างเป็นระบบและมีลำดับขั้นตอน

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องสามารถออกแบบกระบวนการจัดทำแผนที่มีความเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบท การกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างสอดคล้องกับพันธกิจของคณะและมหาวิทยาลัย นักวิเคราะห์นโยบายและแผนจึงต้องมีความสามารถในการออกแบบกระบวนการวางแผนที่ครอบคลุมตั้งแต่ต้นจนจบ โดยอ้างอิงแนวคิดจากการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และกรอบมาตรฐานคุณภาพ เช่น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และเกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2563; AUN-QA, 2020) ตามขั้นตอนหลักในการจัดทำแผน ได้แก่

#### 1) การเตรียมจัดทำแผน

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ต้องอาศัยองค์ความรู้ด้านการวิเคราะห์เชิงระบบ การจัดการข้อมูลเชิงประจักษ์ และการออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ โดยต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานราชการและกรอบคุณภาพที่องค์กรยึดถือในการเตรียมการจัดทำแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องสามารถนิยามวัตถุประสงค์ของแผนให้ชัดเจน โดยศึกษาจากพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงนโยบายระดับชาติ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการอุดมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2562) วัตถุประสงค์ควรมีลักษณะ SMART เพื่อให้สามารถกำกับติดตาม และประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Doran, 1981) ซึ่งเป็นหลักการที่สอดคล้องกับการจัดทำแผนตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ที่เน้นผลลัพธ์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Baldrige Performance Excellence Program, 2021) ต้องใช้ทักษะในการสังเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและคณะ รายงาน

ผลการดำเนินงานย้อนหลัง ข้อมูลสถิติด้านบุคลากร นิสิต งบประมาณ และการวิจัย กฎหมาย ระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง ผลการประเมินจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และเกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Planning) เป็นหลักการสำคัญที่ช่วยให้แผนมีความน่าเชื่อถือและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของ Stakeholders ได้อย่างแท้จริง (Nutley et al., 2013)

ต้องมีบทบาทในการออกแบบโครงสร้างที่วางแผนที่มีความหลากหลายทางวิชาชีพ โดยต้องคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วม (Participatory Planning) และการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (Mintzberg, 1994) การกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงานควรแบ่งเป็นช่วง ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์บริบท การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมาย การจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณ การติดตามและประเมินผล ซึ่งต้องสอดคล้องกับรอบปีงบประมาณและวาระการประชุมของ คณะกรรมการบริหาร (สำนักงาน ก.พ.ร., 2565)

## 2) การวิเคราะห์ศักยภาพและบริบทในปัจจุบันของคณะ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถกำหนด ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้อง อาศัยเครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลายและข้อมูลเชิงประจักษ์จากแหล่งที่เชื่อถือได้ วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมควรครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อระบุ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีผล ต่อการดำเนินงานของคณะ (Bryson, 2018)

การวิเคราะห์นี้ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรดำเนินการโดยใช้ข้อมูลที่เป็น ปัจจุบันและผ่านการตรวจสอบแล้ว เพื่อให้สามารถสังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกับ บริบทจริงของคณะ (Mintzberg, 1994) ต้องใช้ข้อมูลจากแหล่งภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) ซึ่งเป็น ฐานข้อมูลหลักในการติดตามผลการดำเนินงานและประเมินคุณภาพตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และเกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) แหล่งข้อมูลสำคัญ ได้แก่ รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ข้อมูลจาก ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เช่น ผลการเรียนของนักศึกษา อัตราการสำเร็จการศึกษา และการใช้ ทรัพยากร ฐานข้อมูลคณะ เช่น ข้อมูลบุคลากร งานวิจัย และกิจกรรมบริการวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูล เหล่านี้ช่วยให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนสามารถระบุ “ประเด็นสำคัญ” ที่ควรนำไปสู่การกำหนด

ยุทธศาสตร์ เช่น ช่องว่างด้านคุณภาพการเรียนรู้ หรือความท้าทายในการบริหารงบประมาณ (Nutley, Powell, & Davies, 2013)

### 3) การกำหนดยุทธศาสตร์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องดำเนินการอย่างมีหลักการและความเข้าใจเชิงลึก โดยมีเป้าหมายเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาคณะให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย และสามารถตอบสนองต่อการประเมินคุณภาพตามกรอบมาตรฐานที่องค์กรยึดถือ ต้องสามารถแปลงพันธกิจและวิสัยทัศน์ของคณะให้เป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยอิงจากผลการวิเคราะห์บริบทองค์กร (Context Analysis) และข้อมูลเชิงประจักษ์จากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ และรายงานการประเมินคุณภาพ (Bryson, 2018) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ควรครอบคลุมมิติหลักของการพัฒนาคณะ ได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ การส่งเสริมงานวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการแก่ชุมชน การพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กร การกำหนดเป้าหมายต้องมีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และสามารถนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ (Doran, 1981)

ต้องสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายกับกรอบมาตรฐานที่ใช้ในระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) เน้นการวางแผนเชิงระบบที่ครอบคลุมด้านผู้นำ กลยุทธ์ ลูกค้ำ การวัดผล บุคลากร และกระบวนการ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2563) เกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) เน้นการประเมินคุณภาพหลักสูตร โดยใช้ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดการหลักสูตร และการสนับสนุนการเรียนรู้ (AUN-QA, 2020) การเชื่อมโยงแผนกับกรอบมาตรฐานเหล่านี้ช่วยให้แผนยุทธศาสตร์มีความเป็นระบบ โปร่งใส และสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ., 2564)

### 4) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องสามารถออกแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ โดยใช้หลักการ SMART ในการกำหนดตัวชี้วัด (Doran, 1981) และหลักการ RACI ในการระบุบทบาทของผู้รับผิดชอบ รวมถึงการใช้เครื่องมือช่วยให้การดำเนินงานมีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถติดตามความคืบหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kerzner, 2017) โดยเครื่องมือที่แนะนำ ได้แก่ ตารางแผนงานรายเดือน ใช้สำหรับวางแผนกิจกรรมในแต่ละเดือน พร้อมช่องสำหรับสถานะความคืบหน้า แผนภูมิ Gantt แสดงภาพรวมของกิจกรรม ระยะเวลา และความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ โดยสามารถใช้เทมเพลตจาก Lark หรือ Microsoft Excel เพื่อเริ่มต้นได้ทันที แบบฟอร์มติดตามผล เช่น แบบฟอร์ม

รายงานความคืบหน้า (Progress Report) แบบฟอร์มประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation) ซึ่งสามารถออกแบบให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

#### 5) การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถตรวจสอบความคืบหน้า วิเคราะห์ผลลัพธ์ และปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวางระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลต้องมีระบบที่ชัดเจนและดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เช่น การรายงานผลรายไตรมาส ใช้แบบฟอร์มรายงานที่กำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากผู้รับผิดชอบ การประชุมติดตามผล จัดประชุมร่วมกับผู้รับผิดชอบทุกไตรมาส เพื่อทบทวนความคืบหน้าและอุปสรรค การใช้ Dashboard หรือระบบ MIS เพื่อแสดงผลการดำเนินงานแบบเรียลไทม์ และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงข้อมูล การติดตามผลอย่างต่อเนื่องช่วยให้สามารถตรวจพบปัญหาได้เร็ว และปรับกลยุทธ์ได้ทันเวลา (UNDP, 2009)

การประเมินผลต้องศึกษาจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์ผลลัพธ์ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น KPI Outcome Impact การจัดทำรายงานประเมินผล สรุปผลการดำเนินงาน ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง การปรับปรุงแผนงาน ใช้ผลการประเมินเป็นฐานในการปรับกิจกรรม ตัวชี้วัด หรือกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลที่ดีต้องมีความเป็นกลาง ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ (UNDP, 2009)

### 3.1.6 การทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องมีความสามารถในการออกแบบระบบติดตามและประเมินผลที่สามารถสะท้อนทั้ง “ความก้าวหน้า” และ “ข้อจำกัด” ของแผนงาน โดยต้องสร้างกลไกการเก็บข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น แบบฟอร์มรายงานผลรายไตรมาส Dashboard MIS วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการปรับปรุง สื่อสารผลการวิเคราะห์ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน พร้อมข้อเสนอแนะเชิงระบบ ต้องสามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและเสนอแนวทางปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

### การใช้หลักการ PDCA และแนวคิดการบริหารคุณภาพ

การพัฒนาแผนงานอย่างต่อเนื่องต้องอิงกับหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ซึ่งเป็นกรอบคิดสำคัญในการบริหารคุณภาพองค์กร (Deming, 1986) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 หลักการ PDCA

ขั้นตอน	รายละเอียด
Plan	วางแผนกิจกรรม ตัวชี้วัด และเป้าหมายให้ชัดเจน
Do	ดำเนินการตามแผนที่กำหนด
Check	ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย
Act	ปรับปรุงแผนงานจากผลการประเมิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

**หมายเหตุ:** ตารางนี้ใช้เป็นการออกแบบระบบติดตามและประเมินผลตามหัวข้อ 3.2.5

การประยุกต์ใช้วงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA ร่วมกับแนวคิดการบริหารคุณภาพ เช่น TQM (Total Quality Management) หรือ Kaizen ช่วยให้กระบวนการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนมีความเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง โปร่งใส และสามารถปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (Kerzner, 2017)

ในการปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของคณะ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างรอบด้านทั้งในมิติของกระบวนการปฏิบัติงานเชิงเทคนิคและองค์ประกอบเชิงระบบที่เกี่ยวข้อง อาทิ กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางและวิธีการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้งนี้ องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

กฎหมายและระเบียบดังต่อไปนี้เป็นกรอบบังคับที่กำหนดขอบเขต วิธีการ และเงื่อนไขในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานทุกขั้นตอน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง เป็นระบบ และสามารถตรวจสอบได้

1) พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ตามพระราชกฤษฎีกา การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตรา 9 ได้กำหนดไว้ว่า “ให้ทุกส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยจะต้องแสดงผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการที่ ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน” (พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, มาตรา 9) (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ <https://legal.ops.moc.go.th/th/content/category/articles/id/772/cid/511>)

2) ระเบียบการจัดทำแผนและงบประมาณ พ.ศ. 2550

ภายใต้ระเบียบการจัดทำแผนและงบประมาณ พ.ศ. 2550 มี สาระสำคัญพอสรุปได้ ดังนี้

(1) ข้อ 3 ให้ทุกหน่วยงานจะต้องทำความเข้าใจแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีให้ เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์การ

(2) ข้อ 5 องค์ประกอบของแผนปฏิบัติราชการประจำปี จะต้องประกอบไปด้วย บทนำและความเป็นมา อธิบายที่มาของแผน ความจำเป็น และความเชื่อมโยงกับแผนระดับชาติหรือ ยุทธศาสตร์องค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ กำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานใน ปีงบประมาณนั้น เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ พร้อมตัวชี้วัดที่ใช้ ประเมินผล โครงการ/กิจกรรม รายละเอียดของแต่ละโครงการ เช่น ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องกับกิจกรรมและ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน ปฏิทินหรือแผนผังขั้นตอนการดำเนินงาน (เช่น Gantt Chart หรือ Flow Chart) การติดตามและประเมินผล วิธีการตรวจสอบความก้าวหน้าและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา บทเรียนจากปีที่ผ่านมาและข้อเสนอเพื่อปรับปรุงแผนในอนาคต

(3) ข้อ 6 แผนปฏิบัติราชการประจำปีจะต้องมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ที่สามารถ วัดได้

(4) ข้อ 9 ให้ทุกหน่วยงานจะต้องทำความเข้าใจแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี ให้เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวที่องค์การได้ประกาศใช้

(5) ข้อ 12 ให้นำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแผนปฏิบัติราชการประจำปี เชื่อมโยง ไปสู่การประเมินผลในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของหัวหน้า หน่วยงาน (ศึกษารายละเอียด เพิ่มเติมที่ <https://shorturl.asia/ab5T9>)

3) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534

เป็นกฎหมายหลักที่กำหนดโครงสร้างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น รวมถึงอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการจัดทำแผนงานและการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (สำนักงาน ก.พ., 2564) (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติม <https://law.prd.go.th/th/content/article/detail/id/2475/iid/234588>)

4) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2560 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

เป็นระเบียบที่กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงบประมาณ และการจัดทำ TOR ซึ่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องใช้ในการวางแผนโครงการที่มีการใช้จ่ายงบประมาณ (กรมบัญชีกลาง, 2565) (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ <https://shorturl.asia/nBXCi>)

5) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำงบประมาณ และการรายงานผลการใช้จ่าย

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องเข้าใจหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี การเบิกจ่ายเงิน และการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้แผนงานสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ (กระทรวงการคลัง, 2565) (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ <https://finance.ops.moc.go.th/th/content/category/detail/id/433/iid/3916>)

6) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี

เข้าใจหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ ทราบขั้นตอนการขออนุมัติงบประมาณ การจัดทำคำของบประมาณ และการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ใช้แบบฟอร์มงบประมาณที่เป็นทางการ เช่น แบบ ง.1, ง.2 ตามที่สำนักงบประมาณกำหนด (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ <https://finance.ops.moc.go.th/th/content/category/detail/id/416/cid/116/iid/6614>)

7) ระเบียบการจัดทำแผนงานและโครงการตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

จัดทำแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและนโยบายของรัฐ ใช้หลัก SMART, Logic Model หรือ KPIs ในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด จัดทำ TOR และเอกสารประกอบโครงการให้สอดคล้องกับระเบียบพัสดุและการเงินการคลัง (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ <https://shorturl.asia/0R2sQ>)

8) ประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำงบประมาณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปี พ.ศ.2566

วิธีการจัดทำ การเชื่อมโยง (Mapping) โครงสร้างงบประมาณกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาต่างๆ ส่วนงานต้องจัดทำค่าของงบประมาณรายได้ แผนงาน ผลผลิต โครงการ ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาต่างๆ (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ <https://sci.ku.ac.th/web2024/7665-2/>)

9) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ.2562

หมวด 2 ข้อ 8 หน่วยรับงบประมาณจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผูกพันงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย เพื่อใช้ในการกำกับดูแลและติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณโดยแผนดังกล่าว จะต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติการราชการของหน่วยงาน (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ <https://audit.prd.go.th/th/content/category/detail/id/9/iid/65617>)

10) ข้อบังคับว่าด้วยประมวลจริยธรรมของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2565

ยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ หลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน และเปิดเผยข้อมูลที่เป็นต่อการตรวจสอบ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและเคารพสิทธิของผู้อื่น (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ <https://kucouncil.ku.ac.th/regulations>)

11) ระเบียบมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ พ.ศ. 2563

จัดทำ TOR และเอกสารประกอบโครงการอย่างชัดเจนและตรวจสอบได้ ใช้ระบบ e-GP หรือช่องทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดในการจัดซื้อจัดจ้าง รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณตามรอบระยะเวลาและแบบฟอร์มที่กำหนด (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ <https://kucouncil.ku.ac.th/regulations>)

12) ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยการบริหารงานในส่วนงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน ใช้ระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยในการรายงานผลและติดตามงาน ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบและโปร่งใส (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ [https://autonomy.ku.ac.th/new/?page\\_id=75](https://autonomy.ku.ac.th/new/?page_id=75))

### 13) ความรู้ด้านหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติ

#### เข้าใจกรอบมาตรฐานคุณภาพ

(1) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เป็นกรอบการประเมินคุณภาพองค์กรที่ยึดหลักการบริหารจัดการแบบองค์รวม ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร, การวางแผนกลยุทธ์, การมุ่งเน้นผู้รับบริการ, การวัดผลและการวิเคราะห์, การมุ่งเน้นบุคลากร, การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาคณะ/มหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ <https://registrar.ku.ac.th/plan>)

(2) เกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) เป็นกรอบการประกันคุณภาพหลักสูตรในระดับอาเซียน ประกอบด้วย 8 หมวด ได้แก่ 1) Expected Learning Outcomes 2) Programme Structure and Content 3) Teaching and Learning Approach 4) Student Assessment 5) Academic Staff 6) Student Support Services 7) Facilities and Infrastructure 8) Output and Outcomes เน้นการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักศึกษา (Outcome-based Education) (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ <https://qd.ku.ac.th/course-international-excellence>)

(3) คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ (กลุ่มยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ)

ยึดตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566–2570 เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ขั้นตอนการจัดทำแผนประกอบด้วย ศึกษานโยบายและบริบท แต่งตั้งคณะทำงาน รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยกร่างและปรับปรุงแผน สื่อสารและติดตามผลการดำเนินงาน (ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมที่ <https://shorturl.asia/lcj3W>)

### 14) ความรู้ด้านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

(1) มีความเข้าใจในแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management), การบริหารคุณภาพ (Total Quality Management), และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

(2) ใช้หลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) และแนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เพื่อพัฒนาแผนงานอย่างต่อเนื่อง

(3) สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีสู่การปฏิบัติจริงในบริบทของคณะและมหาวิทยาลัย

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ตารางที่ 3.2 สรุปองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชำนาญการ

หมวดองค์ความรู้	รายละเอียดที่ควรเข้าใจ	ตัวอย่างเอกสาร/แนวทาง
1. วิธีการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ</li> <li>- การวิเคราะห์บริบทองค์กร (SWOT, PESTEL)</li> <li>- การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ รวบรวมข้อมูล</li> <li>- การจัดทำเอกสารแผนงานและแบบฟอร์มมาตรฐาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> <li>- แบบฟอร์มแผนงาน/โครงการ</li> <li>- ตัวอย่าง Gantt Chart</li> </ul>
2. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน</li> <li>- ระเบียบกระทรวงการคลังเกี่ยวกับงบประมาณ</li> <li>- ระเบียบมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ว่าด้วยการบริหารงานคณะ</li> <li>- ข้อบังคับเกี่ยวกับการจัดทำแผนและการติดตามประเมินผล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี</li> <li>- ระเบียบ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยการบริหารงานคณะ</li> <li>- คู่มือการเบิกจ่ายงบประมาณ</li> </ul>
3. หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรอบมาตรฐาน EdPEX และ AUN-QA</li> <li>- แนวทางการจัดทำแผนตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ</li> <li>- ตัวชี้วัด (KPIs) ที่ใช้ในระดับคณะและมหาวิทยาลัย</li> <li>- คู่มือการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่มือ EdPEX สำหรับสถาบันอุดมศึกษา</li> <li>- คู่มือ AUN-QA Criteria</li> <li>- ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> </ul>
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)</li> <li>- หลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act)</li> <li>- การบริหารคุณภาพ (Total Quality Management)</li> <li>- การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)</li> <li>- การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสารประกอบการอบรม/สัมมนา</li> <li>- บทความวิชาการด้านการบริหาร</li> <li>- คู่มือการจัดการคุณภาพองค์กร</li> </ul>

หลักเกณฑ์ดังกล่าวถูกนำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานในหัวข้อ 3.2 เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริงในระดับคณะ

## 3.2 วิธีการปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร สามารถแยกกระบวนการหลักออกเป็น 5 กระบวนการที่สำคัญ คือ กระบวนการเตรียมจัดทำแผน กระบวนการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพในปัจจุบันของคณะ กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ กระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละกระบวนการมีรายละเอียดการปฏิบัติงานดังนี้

### 3.2.1 การเตรียมจัดทำแผน

1) แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อจัดตั้งคณะกรรมการที่มีบทบาทในการกำกับ ทบทวน และให้ข้อเสนอแนะต่อการจัดทำแผน ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการโดยผู้บริหารสูงสุดของคณะ ระบุบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง เช่น ประธานกรรมการ เลขานุการ และกรรมการ กำหนดกรอบการประชุมและการมีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำแผน

2) ประชุมทบทวนแผนยุทธศาสตร์เดิม เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนเดิม และระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุง รวบรวมเอกสารแผนยุทธศาสตร์เดิมและรายงานผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ความสอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน เช่น นโยบายมหาวิทยาลัยหรือสถานการณ์ภายนอก จัดประชุมร่วมกับคณะกรรมการเพื่ออภิปรายผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

3) กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน เพื่อกำหนดเป้าหมายหลักของแผนใหม่ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจของคณะ ระบุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เช่น การยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนาบุคลากร หรือการสร้างความร่วมมือ สื่อสารวัตถุประสงค์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน ใช้เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในขั้นตอนถัดไป

4) รวบรวมและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อวิเคราะห์บริบทของคณะทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จัดทำแบบสอบถามหรือจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวบรวมข้อมูลจาก

แหล่งภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ แนวโน้มอุตสาหกรรม หรือข้อมูลเชิงสถิติ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

5) กำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน เพื่อวางแผนระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำแผนปฏิบัติงานรายสัปดาห์หรือรายเดือน ระบุวันประชุมสำคัญและช่วงเวลาสำหรับการจัดทำเอกสาร เพื่อเวลาไว้สำหรับการตรวจสอบและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

6) จัดทีมผู้รับผิดชอบ เพื่อแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน คัดเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำเอกสาร หรือการประสานงาน กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน สร้างช่องทางการสื่อสารภายในทีม เช่น กลุ่ม Line หรือระบบจัดการเอกสารออนไลน์

### 3.2.2 การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพในปัจจุบันของคณะ

1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อเข้าใจบริบทที่คณะกำลังเผชิญ ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร ทรัพยากร และแนวโน้มภายนอก รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานภายใน เช่น รายงานการดำเนินงาน ข้อมูลบุคลากร งบประมาณ ศึกษานโยบายระดับมหาวิทยาลัยและระดับประเทศ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ วิเคราะห์แนวโน้มภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความต้องการของตลาดแรงงาน

2) วิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานผลประเมินคุณภาพของคณะ เพื่อใช้ข้อมูลจากการประเมินที่ผ่านมาเป็นฐานในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ตรวจสอบรายงานการประเมินคุณภาพภายใน (SAR) และภายนอก สังเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน ระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุงและจุดที่ควรเสริมสร้างต่อยอด

3) วิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อจำแนกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จัดประชุมกลุ่มย่อยหรือใช้แบบฟอร์มเพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1 และ 2 เพื่อจัดทำตาราง SWOT Analysis วิเคราะห์ผลกระทบของแต่ละปัจจัยต่อการดำเนินงานของคณะ

4) วิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ นำข้อมูลจาก SWOT Analysis มาจัดทำ TOWS Matrix โดยจับคู่ปัจจัยภายในกับภายนอก สร้างแนวทางกลยุทธ์ 4 ประเภท SO WO ST WT คัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในแผนยุทธศาสตร์

5) สรุปลผลการวิเคราะห์ เพื่อจัดทำเอกสารสรุปลผลการวิเคราะห์บริบทและศักยภาพของคณะ จัดทำรายงานสรุปลผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ระบุประเด็นยุทธศาสตร์เบื้องต้นที่ควรนำไปพิจารณาในขั้นตอนถัดไป เตรียมเอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการ

6) ประชุมคณะกรรมการและอภิปรายผลการวิเคราะห์ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ นำเสนอรายงานผลการวิเคราะห์ต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์ ประชุมเพื่อปรับปรุงและยืนยันข้อมูล บันทึกข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์

7) จัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญและเร่งด่วน ใช้เกณฑ์การจัดลำดับ เช่น ความเร่งด่วน ผลกระทบ ความสอดคล้องกับพันธกิจ จัดทำตารางจัดลำดับความสำคัญ นำผลลัพธ์ไปใช้เป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์ในขั้นตอนถัดไป

### 3.2.3 การกำหนดยุทธศาสตร์

1) ประชุมทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อทบทวนและปรับปรุงองค์ประกอบหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ศักยภาพ (ขั้นตอน 3.2.2) เป็นฐานในการอภิปราย บันทึกข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในขั้นตอนการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์

2) กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจของคณะและมหาวิทยาลัย เพื่อระบุเป้าหมายที่ตอบสนองต่อพันธกิจของคณะและมหาวิทยาลัย วิเคราะห์พันธกิจของคณะและมหาวิทยาลัย กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถวัดผลได้ จัดลำดับเป้าหมายตามความสำคัญและความเป็นไปได้

3) จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อจัดทำร่างองค์ประกอบยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเป็นระบบ สรุปลและเรียบเรียง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ เตรียมเอกสารสำหรับกรนำเสนอในที่ประชุม

4) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย เพื่อแสดงความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ในการ

จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ แสดงลำดับชั้นของเป้าหมาย เช่น ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการ วิชาการ การบริหารจัดการ ใช้แผนภาพเพื่อสื่อสารให้เข้าใจง่ายและนำไปใช้ในการติดตามผล

5) เชื่อมโยงกับกรอบมาตรฐานระบบคุณภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ยุทธศาสตร์ของ คณะสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ ตรวจสอบความเชื่อมโยงกับกรอบมาตรฐาน เช่น เกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) หรือเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ปรับเป้าหมายและตัวชี้วัดให้ สามารถรายงานผลในระบบคุณภาพ เตรียมข้อมูลสำหรับการประเมินภายในและภายนอก

6) ตรวจสอบความสอดคล้องกับแผนระดับมหาวิทยาลัยและนโยบายภายนอก เพื่อให้ ยุทธศาสตร์ของคณะไม่ขัดแย้งกับแผนแม่บทของมหาวิทยาลัยและนโยบายระดับชาติ เปรียบเทียบร่าง ยุทธศาสตร์กับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ตรวจสอบความสอดคล้องกับนโยบาย เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงร่างแผนยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะ

7) ประชุมรับรองร่างแผนยุทธศาสตร์โดยคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์ องค์กร เพื่อให้คณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กรรับรองร่างแผนยุทธศาสตร์ นำเสนอร่าง แผนยุทธศาสตร์ต่อคณะกรรมการ เปิดเวทีอภิปรายและรับฟังข้อเสนอแนะ ปรับปรุงตามมติที่ประชุมและ จัดทำเอกสารฉบับสมบูรณ์

### 3.2.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

1) กำหนดกิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ เพื่อแปลงกลยุทธ์เป็น กิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้ วิเคราะห์กลยุทธ์และเป้าหมายเพื่อกำหนดกิจกรรมหลัก ระบุตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลผลิต กำหนดระยะเวลาดำเนินการเป็นรายไตรมาสและรายปี ระบุส่วนงาน ฝ่าย หรือบุคคลที่รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

2) รวบรวมและสรุป (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อจัดทำร่าง แผนที่ครอบคลุมทั้งยุทธศาสตร์และการดำเนินงานประจำปี สังเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนก่อนหน้า จัดทำ เอกสารร่างแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี เตรียมเอกสารสำหรับการพิจารณาและปรับปรุง ในที่ประชุม

3) รวบรวมและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ของคณะ พร้อมงบประมาณและแผนปฏิบัติการด้านต่างๆ เพื่อจัดทำแผนฉบับสมบูรณ์ที่สามารถนำไปใช้ จริง จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 4 ปี โดยกำหนดเป้าหมายระยะยาว จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กำหนดงบประมาณรายกิจกรรมและแผนปฏิบัติการด้านต่าง ๆ เช่น ด้านวิชาการ ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านบริหารจัดการ

4) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม ประเมินระดับความรุนแรงและโอกาสเกิด กำหนดมาตรการป้องกันและแผนรองรับความเสี่ยง

5) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติการ เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานตามแผน จัดทำเอกสารคำรับรองการปฏิบัติราชการของคณะ ระบุเป้าหมาย ตัวชี้วัด และกิจกรรมที่รับรองว่าจะดำเนินการ ส่งคำรับรองต่อมหาวิทยาลัยตามกรอบเวลาที่กำหนด

6) จัดประชุมชี้แจงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะ เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่าย จัดประชุมชี้แจงให้แก่ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นำเสนอเป้าหมาย กิจกรรม และบทบาทของแต่ละฝ่าย เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

7) สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการติดตามผลการดำเนินงาน จัดกิจกรรมอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับระบบติดตามและประเมินผล อธิบายวิธีการรายงานผล ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมิน สร้างความตระหนักถึงบทบาทของแต่ละฝ่ายในการติดตามผล

8) เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม เผยแพร่แผนผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์คณะ เอกสารประชาสัมพันธ์ การประชุมบุคลากร จัดทำเอกสารสรุปสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก เปิดช่องทางรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนในอนาคต

### 3.2.5 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ

1) วางระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างกลไกการติดตามที่เป็นระบบและยั่งยืน กำหนดรอบการติดตามผล รายเดือน รายไตรมาส จัดทำแบบฟอร์มและระบบรายงานผลที่ชัดเจน มอบหมายผู้รับผิดชอบในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

2) ติดตามผลตามตัวชี้วัด เพื่อประเมินความก้าวหน้าของกิจกรรมตามเป้าหมาย ตรวจสอบผลการดำเนินงานเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผน วิเคราะห์ความเบี่ยงเบนจากเป้าหมาย บันทึกผลการติดตามในระบบรายงานผล

- 3) วิเคราะห์ผลลัพธ์ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์และผลกระทบของการดำเนินงาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรืออุปสรรค สังเคราะห์ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
- 4) การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติการ เพื่อสื่อสารผลการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามรูปแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด สรุปผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และ ข้อเสนอแนะ เตรียมเอกสารสำหรับการนำเสนอในที่ประชุม
- 5) รายงานผลการปฏิบัติการต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบและให้ข้อเสนอแนะ นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ เปิดเวทีอภิปรายเพื่อปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน บันทึกข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการปรับแผน
- 6) รายงานผลการปฏิบัติการต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กร รอบ ไตรมาส 3, 6, 9, 12 เดือน เพื่อประเมินความก้าวหน้าในแต่ละช่วงเวลา จัดทำรายงานผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน วิเคราะห์แนวโน้มและความต่อเนื่องของผลการดำเนินงาน ใช้ข้อมูลในการปรับกลยุทธ์ระหว่างปี
- 7) จัดประชุมสรุปบทเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อเรียนรู้จากการดำเนินงานเชิญผู้รับผิดชอบกิจกรรมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วม สรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานทั้งด้านความสำเร็จและอุปสรรค นำข้อเรียนรู้ไปใช้ในการปรับปรุงแผนในปีถัดไป
- 8) จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี เพื่อสรุปภาพรวมของการดำเนินงานในรอบปี รวบรวมข้อมูลจากรายงานรอบต่าง ๆ สังเคราะห์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์สำหรับการเผยแพร่และใช้ในการประเมินคุณภาพ
- 9) นำผลการประเมินมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติการในปีถัดไป เพื่อให้การดำเนินงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ข้อเสนอแนะและผลการประเมินจากปีที่ผ่านมา กำหนดกิจกรรมปรับปรุงหรือกลยุทธ์ใหม่ที่ตอบสนองต่อข้อจำกัด บูรณาการผลการประเมินเข้าสู่แผนปฏิบัติการปีถัดไป

### 3.3 เจ็อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ผู้ปฏิบัติงานควรปฏิบัติตามเงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวังในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

#### 1) เจ็อนไขในการปฏิบัติงาน

ต้องมีข้อมูลพื้นฐานที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันก่อนเริ่มวางแผน เช่น ข้อมูลจากระบบ MIS รายงานการประเมินคุณภาพ และข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องดำเนินงานภายใต้กรอบกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เช่น ระเบียบพัสดุ ระเบียบการเงิน และข้อบังคับด้านจริยธรรม

#### 2) ข้อสังเกตจากการปฏิบัติงานจริง

การจัดทำแผนงานที่ดีต้องมีการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย ไม่ควรดำเนินการโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียงลำพังการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ เช่น SWOT Analysis หรือ Logic Model จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อมีข้อมูลเชิงลึกและการสังเคราะห์ร่วมกัน การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการควรมีการเตรียมวาระและเอกสารล่วงหน้า เพื่อให้การประชุมมีเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ชัดเจน

#### 3) ข้อควรระวัง

(1) หลีกเลี้ยงการใช้ข้อมูลที่ยังไม่ผ่านการตรวจสอบหรือไม่มีแหล่งอ้างอิงที่ชัดเจน

(2) ระวังการจัดทำเอกสารที่ไม่สอดคล้องกับแบบฟอร์มมาตรฐานของมหาวิทยาลัย เช่น การใช้รูปแบบตาราง ตัวชี้วัด หรือภาษาทางราชการ

(3) การจัดทำ TOR หรืองบประมาณต้องตรวจสอบความสอดคล้องกับระเบียบพัสดุและการคลังอย่างเคร่งครัด

#### 4) สิ่งที่ควรคำนึง

(1) ความโปร่งใสและตรวจสอบได้เป็นหลักการสำคัญในการจัดทำแผนและเอกสารราชการ

(2) ควรมีระบบติดตามผลและการปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การใช้หลัก PDCA หรือการประเมินผลรายไตรมาส

(3) การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมีความชัดเจน เป็นกลาง และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

### 3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการวางแผนและการจัดทำแผนในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แนวทางปฏิบัติมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และสามารถนำไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงทำหน้าที่เป็นฐานความรู้ (Knowledge Base) ที่ช่วยสนับสนุนการออกแบบกระบวนการวางแผน การกำหนดตัวชี้วัด การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภาครัฐ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนพัฒนาคณะ/หลักสูตร ล้วนมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพ เช่น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และเกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับมหาวิทยาลัย

ผู้จัดทำได้รวบรวมและวิเคราะห์งานวิจัยและเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ โดยเปรียบเทียบประเด็นสำคัญและความสอดคล้องกับคู่มือฉบับนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงและแนวทางในการพัฒนาคู่มือให้มีความครบถ้วนและเป็นมาตรฐาน ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 เปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานแผนและการจัดทำแผน

ลำดับ	ผู้แต่ง / หน่วยงาน	ปี พ.ศ.	ชื่อเอกสาร / งานวิจัย	ประเด็นสำคัญ	ความสอดคล้องกับ คู่มือ
1	คณะกรรมการจัดการความรู้ มทร.ล้านนา พิษณุโลก	2564	เทคนิคการเขียนแผนงานวิจัย	การออกแบบแผนงานวิจัยตามยุทธศาสตร์ชาติ, OKR, การมีส่วนร่วม	การจัดทำแผนงานที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ และมีผู้มีส่วนร่วม
2	มยุรา สิทธิ มรภ. นครสวรรค์	2565	คู่มือการจัดทำแผนงานและประเมินผลการปฏิบัติการ	การวางแผนยุทธศาสตร์, การประเมินผล, Flowchart	การจัดทำแผนงานและการติดตามผลอย่างเป็นระบบ
3	สถาบันคลังสมองของชาติ	2562	แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ	การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ, KPI, การวิเคราะห์บริบท	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการกำหนดตัวชี้วัด

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ลำดับ	ผู้แต่ง / หน่วยงาน	ปี พ.ศ.	ชื่อเอกสาร / งานวิจัย	ประเด็นสำคัญ	ความสอดคล้องกับ คู่มือ
4	สำนักงาน ก.พ.ร.	2563	คู่มือคำรับรองการปฏิบัติราชการ	การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ, ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์	การจัดทำแผนที่มีเป้าหมายและผลลัพธ์ชัดเจน
5	สำนักงานปลัดกระทรวง อว.	2564	แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ	การวิเคราะห์บริบท, Stakeholder, การจัดทำแผนระดับสถาบัน	การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดทำแผนภาพรวม
6	คณะวิทยาการจัดการ มจร.อุตรดิตถ์	2564	คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์	การวิเคราะห์ SWOT, การกำหนดเป้าหมาย	การวางแผนกลยุทธ์ในระดับคณะ
7	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	2561	แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา	การเชื่อมโยงแผนกับ EdPEX, AUN-QA	การจัดทำแผนที่สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ
8	คณะมนุษยศาสตร์ ม.เกษตรศาสตร์	2565	คู่มือการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน	การจัดทำเอกสารแผนงาน, นิยามศัพท์, ขั้นตอน	โครงสร้างคู่มือและการใช้ภาษาราชการ
9	คณะวิทยาศาสตร์ ม.ขอนแก่น	2563	คู่มือการจัดทำเอกสารประกอบหลักสูตร	การจัดทำแผนหลักสูตร, การอ้างอิง, การตรวจสอบ	การจัดทำเอกสารแผนงานที่ตรวจสอบได้

### 3.5 วิธีบริการให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

1) ก่อนให้บริการ ผู้ปฏิบัติงานจะศึกษาบริบทของผู้ที่มาขอรับบริการ เช่น วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน ประเภทของข้อมูลที่ต้องการ และกรอบเวลาที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถตอบสนองได้ตรงจุดและไม่เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร

2) ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ชัดเจน สุภาพ และเป็นกลาง โดยใช้ภาษาทางราชการที่เข้าใจง่าย พร้อมแนบเอกสารประกอบ เช่น แบบฟอร์ม ตัวอย่างตาราง หรือแนวทางการเขียน เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถดำเนินงานต่อได้ทันที

3) เมื่อทราบความต้องการ ผู้ปฏิบัติงานจะจัดเตรียมข้อมูลล่วงหน้า เช่น แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย, ตัวชี้วัดตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) หรือเกณฑ์

เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) และแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การให้บริการเป็นไปอย่างราบรื่นและไม่เสียเวลาในการค้นหาเอกสาร

4) ผู้ปฏิบัติงานจะติดตามผลการใช้งานเอกสารหรือคำแนะนำที่ให้ไป เช่น การสอบถามว่าผู้รับบริการสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ มีข้อสงสัยเพิ่มเติมหรือไม่ และเปิดโอกาสให้เสนอแนะแนวทางปรับปรุงบริการในครั้งต่อไป

5) ผู้ปฏิบัติงานใช้แบบสอบถามความพึงพอใจที่ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ ความชัดเจนของข้อมูล ความรวดเร็วในการตอบสนอง ความเป็นมิตรของผู้ให้บริการ ความสามารถในการนำไปใช้จริง

โดยผลการประเมินจะถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการในรอบถัดไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลัก PDCA

## บทที่ 4

### เทคนิคในการปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ และมีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ มีความเข้าใจในระบบคุณภาพการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระเบียบสำนักงบประมาณ กฎหมายและแนวทางด้านจริยธรรมและการต่อต้านการทุจริต และอาศัยความชำนาญการในการปฏิบัติงาน เทคนิคในการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ผลของการดำเนินงานเป็นไปตามตัวชี้วัด ซึ่งจะทำให้องค์กรมีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีหัวข้อสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคในการปฏิบัติงาน ซึ่งรวบรวมไว้ ดังนี้

- 4.1 กิจกรรม/แผนปฏิบัติงาน
- 4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (รวมถึงรายละเอียดการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน)
- 4.3 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4.4 จริยธรรม/คุณธรรม/จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

#### 4.1 กิจกรรม/แผนปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร เป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการของคณะให้เป็นอย่างมีระบบ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ ระบบคุณภาพการศึกษา ตลอดจนกฎหมาย ระเบียบ และแนวทางที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีความชำนาญในการประยุกต์ใช้เทคนิคการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามตัวชี้วัดและกรอบแผนที่กำหนด

งานบริหารและยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารและการต่างประเทศ ได้กำหนดแผนปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยประยุกต์ใช้แนวคิดระบบการบริหารงานและการประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (Balanced Scorecard) (อิฐประภา ศรีละวรรณ, 2562) เป็นกรอบในการเชื่อมโยงกิจกรรม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ แผนปฏิบัติงานประกอบด้วย 1) กิจกรรม 2) ขั้นตอนและรายละเอียดการดำเนินงาน 3) ระยะเวลาดำเนินการ 4) ตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมาย และ 5) ผู้รับผิดชอบ โดยแสดงความเชื่อมโยงภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ นโยบายของมหาวิทยาลัย และเป้าประสงค์ของคณะ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของคณะเป็นการใช้เป็นกรอบในการเชื่อมโยงกิจกรรม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละมุมมอง เพื่อสนับสนุนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 4.1 แสดงกิจกรรมและแผนปฏิบัติงาน

กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ												
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. การเตรียม จัดทำแผน 1.1 แต่งตั้ง คณะกรรมการ ฝ่ายบริหารและ ยุทธศาสตร์ องค์กร	มีคำสั่งแต่งตั้ง	สำเร็จ	ผู้ปฏิบัติงาน	←→												
1.2 ประชุม ทบทวนแผน ยุทธศาสตร์เดิม	รายงานการประชุม พร้อมข้อเสนอแนะ การปรับปรุงแผน	ประชุม มากกว่า 1 ครั้ง	ผู้ปฏิบัติงาน และ คณะกรรมการ		←→											
1.3 กำหนด วัตถุประสงค์ของ การจัดทำแผน	เอกสารแสดง วัตถุประสงค์ของ การจัดทำแผน	แล้วเสร็จ	ผู้ปฏิบัติงาน และ คณะกรรมการ		←→											
1.4 รวบรวม และสำรวจความ คิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยภายใน	รายงานผลการ สำรวจความคิดเห็น จากผู้มีส่วนได้ส่วน เสียภายในและ ภายนอก	ผู้ให้ข้อมูล ร้อยละ 70 ของ กลุ่มเป้าหมาย	ผู้ปฏิบัติงาน		←→											

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ												
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
และปัจจัย ภายนอก																
1.5 กำหนด กรอบเวลาใน การดำเนินงาน	แผนปฏิบัติงานราย กิจกรรมที่แสดง กรอบเวลาอย่าง ชัดเจน ที่ครอบคลุม ทุกขั้นตอนของ กระบวนการวางแผน	แล้วเสร็จ	ผู้ปฏิบัติงาน			↔										
1.6 จัดทีม ผู้รับผิดชอบ	รายชื่อคณะทำงาน ที่ได้รับการแต่งตั้ง อย่างเป็นทางการ	ครบทุกฝ่าย	ผู้ปฏิบัติงาน และ คณะกรรมการ			↔										
2 การวิเคราะห์ ศักยภาพเพื่อ ประเมิน สถานภาพใน ปัจจุบันของ คณะ 2.1 ศึกษา สภาพแวดล้อม	รายงานการศึกษา สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก โดยอ้างอิงข้อมูล จากแหล่งที่เชื่อถือ ได้ และมีการ วิเคราะห์ผลกระทบ ต่อการดำเนินงาน ของคณะ	แล้วเสร็จ	ผู้ปฏิบัติงาน				↔									

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ													
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
ภายในและ ภายนอก																	
2.2 วิเคราะห์ ข้อมูลจาก รายงานผล ประเมินคุณภาพ ของคณะ	สรุปผลการ วิเคราะห์	ครบทุกด้าน	ผู้ปฏิบัติงาน				↔										
2.3 วิเคราะห์ SWOT	สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT	ครบ 4 ด้าน	ผู้ปฏิบัติงาน				↔										
2.4 วิเคราะห์ TOWS Matrix	สรุปผลการวิเคราะห์ TOWS	ครบ 4 กลยุทธ์	ผู้ปฏิบัติงาน					↔									
2.5 สรุปผล การวิเคราะห์	รายงานสรุป	แล้วเสร็จ	ผู้ปฏิบัติงาน					↔									
2.6 ประชุม คณะกรรมการ และอภิปรายผล การวิเคราะห์	รายงานการประชุม	มีการประชุม มากกว่า 1 ครั้ง	ผู้ปฏิบัติงาน และ คณะกรรมการ					↔									
2.7 จัดลำดับ ความสำคัญของ ประเด็นยุทธศาสตร์	เอกสารจัดลำดับ ความสำคัญของ ประเด็นยุทธศาสตร์	แล้วเสร็จ	ผู้ปฏิบัติงาน และ คณะกรรมการ						↔								

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ												
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
ประเด็น ยุทธศาสตร์	ที่มีการใช้เกณฑ์การ พิจารณา พร้อม เหตุผลประกอบการ จัดลำดับ															
<b>3 การกำหนด ยุทธศาสตร์</b> 3.1 ประชุม ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนที่ ยุทธศาสตร์	รายงานการประชุม ที่แสดงการทบทวน และปรับปรุง องค์ประกอบของ แผนยุทธศาสตร์และ การสรุปผลการ พิจารณาอย่างเป็น ทางการ	ครบทุก องค์ประกอบ	ผู้ปฏิบัติงาน และ คณะกรรมการ						↔							
3.2 กำหนด เป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ที่ สอดคล้องกับ พันธกิจของ	เอกสารเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ที่ จัดทำโดยอ้างอิงจาก พันธกิจของคณะ และยุทธศาสตร์	สอดคล้อง พันธกิจ	ผู้ปฏิบัติงาน และ คณะกรรมการ						↔							

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ												
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
คณะและมหาวิทยาลัย																
3.3 จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	เอกสารเอกสารแผนยุทธศาสตร์ของคณะที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่จัดทำฉบับร่าง	แล้วเสร็จ	ผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการ								↔					
3.4 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย	แผนที่ยุทธศาสตร์ที่จัดทำในรูปแบบแผนผัง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ โดยจัดกลุ่มตามมุมมองของ Balanced	ครบทุกมิติ	ผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการ								↔					

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ												
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
	Scorecard พร้อม คำอธิบายประกอบ															
3.5 เชื่อมโยง กับกรอบ มาตรฐานระบบ คุณภาพของ มหาวิทยาลัย	เอกสารแสดงการ เชื่อมโยงระหว่าง แผนยุทธศาสตร์ของ คณะกับกรอบ มาตรฐานระบบ คุณภาพของ มหาวิทยาลัย	ครบทุก มาตรฐาน	ผู้ปฏิบัติงาน และ คณะกรรมการ								↔					
3.6 ตรวจสอบความ สอดคล้องกับ แผนระดับ มหาวิทยาลัย และนโยบาย ภายนอก	รายงานการ วิเคราะห์ความ สอดคล้องระหว่าง แผนยุทธศาสตร์ของ คณะกับแผน ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย	แล้วเสร็จ	ผู้ปฏิบัติงาน และ คณะกรรมการ								↔					
3.7 ประชุม รับอร้งร่าง ยุทธศาสตร์โดย คณะกรรมการ	มติรับรองรายงาน การประชุมและ รับอร้งร่างแผน ยุทธศาสตร์ของคณะ	ประชุม มาก ว่า 1 ครั้ง	ผู้ปฏิบัติงาน และ คณะกรรมการ								↔					

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ												
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
ฝ่ายบริหารและ ยุทธศาสตร์ องค์กร																
<b>4 การจัดทำ แผนปฏิบัติการ</b> 4.1 กำหนด กิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด ระยะเวลา และ ผู้รับผิดชอบ	จำนวนกิจกรรมหลัก ที่ได้รับการกำหนด อย่างชัดเจน พร้อม ระบุตัวชี้วัด ระยะเวลา และ ผู้รับผิดชอบในแต่ละ กิจกรรม	ครบทุกด้าน	ผู้ปฏิบัติงาน									↔				
4.2 รวบรวม และสรุป (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติ การประจำปี	มีเอกสารร่างแผน ยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการ ประจำปีที่จัดทำ ครบถ้วนและ สอดคล้องกัน	แล้วเสร็จ	ผู้ปฏิบัติงาน									↔				
4.3 รวบรวม และจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ ระยะ 4 ปี และ	มีเอกสารแผน ยุทธศาสตร์ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติ การประจำปีที่จัดทำ	ครบทุกด้าน	ผู้ปฏิบัติงาน										↔			

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ												
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
แผนปฏิบัติการประจำปี ของคณะ พร้อมงบประมาณและแผนปฏิบัติการด้านต่างๆ	ครบถ้วน พร้อมงบประมาณและแผนรายด้าน															
4.4 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	มีแผนบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกด้านของการดำเนินงาน พร้อมมาตรการป้องกันและแผนรองรับ	ครบทุกประเภท	ผู้ปฏิบัติงาน									↔				
4.5 จัดทำคำรับรองการปฏิบัติการ	มีเอกสารคำรับรองการปฏิบัติการที่ลงนามอย่างเป็นทางการ	แล้วเสร็จ	ผู้ปฏิบัติงาน									↔				
4.6 จัดประชุมชี้แจงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ	รายงานการประชุมและข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วม	จำนวนผู้เข้าร่วมร้อยละ 80 ของคณะ	ผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการ									↔				

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ												
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
การประจำปี ของคณะ																
4.7 สร้าง ความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับ การติดตามและ ประเมินผลและ ประเมินผลการ ปฏิบัติการ	มีกิจกรรมสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับ การติดตามและ ประเมินผล เอกสาร ประกอบและ รายงานผล	จำนวน ผู้เข้าร่วม ร้อย ละ 80 ของ คณะ	ผู้ปฏิบัติงาน										↔			
4.8 เผยแพร่ แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 4 ปี และ แผนปฏิบัติการ ประจำปี	มีการเผยแพร่แผน ยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการอย่าง เป็นทางการ พร้อม หลักฐานการเข้าถึง ของผู้เกี่ยวข้อง	มากกว่า 2 ช่องทาง	ผู้ปฏิบัติงาน										↔			
5 การติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติการ 5.1 วางระบบ ติดตามผลอย่าง ต่อเนื่อง	มีระบบติดตามผลที่ ดำเนินการอย่าง ต่อเนื่องและสามารถ รายงานผลการ ดำเนินงานตามแผน ได้	ใช้งานได้จริง	ผู้ปฏิบัติงาน										↔			

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
5.2 ติดตามผลตามตัวชี้วัด	มีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดอย่างครบถ้วนและตรงตามรอบเวลาที่กำหนด	ร้อยละ 90 ของกิจกรรม	ผู้ปฏิบัติงาน	←		→	←		→	←		→	←		→
5.3 วิเคราะห์ผลลัพธ์ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์และผลกระทบของการดำเนินงาน	รายงานวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์และผลกระทบของการดำเนินงานที่ครอบคลุมและนำไปใช้จริง	ครบทุกมิติ	ผู้ปฏิบัติงาน												↔
5.4 การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติการ	มีรายงานผลการปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกกิจกรรม พร้อมการวิเคราะห์ผลลัพธ์และข้อเสนอแนะ	แล้วเสร็จ	ผู้ปฏิบัติงาน												↔

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
5.5 รายงาน ผลการ ปฏิบัติการต่อ คณะกรรมการ ฝ่ายบริหารและ ยุทธศาสตร์ องค์กร	รายงานผลการ ปฏิบัติการ พร้อม ข้อเสนอแนะที่ สามารถนำไปใช้ได้ จริง	รายงาน มากกว่า 3 ครั้ง/ปี	ผู้ปฏิบัติงาน	←			→	←			→	←			→
5.6 รายงาน ผลการ ปฏิบัติการต่อ คณะกรรมการ ฝ่ายบริหารและ ยุทธศาสตร์ องค์กร รอบไตร มาส 3,6,9,12	รายงานผลการ ดำเนินงานรอบไตร มาส และพร้อม ข้อเสนอแนะจาก คณะกรรมการ	มากกว่า 5 ครั้ง	ผู้ปฏิบัติงาน	←				→	←						→
5.7 จัด ประชุมสรุ บทเรียน	รายงานที่สะท้อน ข้อเสนอแนะจาก ผู้เกี่ยวข้อง	จำนวน ผู้เข้าร่วมร้อย ละ 80	ผู้ปฏิบัติงาน	↔											↔
5.8 จัดทำ รายงานสรุปผล	รายงานสรุปผลการ ดำเนินงานประจำปี	ครอบคลุมทุก ข้อเสนอแนะ	ผู้ปฏิบัติงาน	↔											

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ												
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
การดำเนินงานประจำปี	ที่ครอบคลุมทุกกิจกรรม พร้อมการวิเคราะห์ผลลัพธ์และข้อเสนอแนะ	และเสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด														
5.9 นำผลการประเมินมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติการในปีถัดไป	มีแผนปรับปรุงการปฏิบัติการที่อ้างอิงจากผลการประเมินและข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบ	ใช้งานได้จริง	ผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการ	←	→											

หมายเหตุ: ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชำนาญการ และคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายตามคำสั่ง **ตัวชี้วัดในตารางที่ 4.1** เป็นตัวชี้วัดเชิงกระบวนการ (Process-based indicators) ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะงานด้านการจัดทำแผนที่เน้นความครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นไปตามกรอบระยะเวลา **กระบวนการดำเนินงานตามตารางที่ 4.1** สอดคล้องกับวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA โดยกิจกรรมในลำดับที่ 1-4 เป็นขั้นตอน Plan และ Do ส่วนกิจกรรมในลำดับที่ 5 เป็นขั้นตอน Check และ Act

#### 4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (รวมถึงรายละเอียดขั้นตอน)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ดำเนินการตามกิจกรรมและแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การเตรียมการ การวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ไปจนถึงการจัดทำแผนและการติดตามประเมินผล ดังแสดงในตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 กระบวนการเตรียมจัดทำแผน

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
1		<b>ขั้นตอนที่ 1</b> แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กร -คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีบทบาทสำคัญ -จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ พร้อมระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง -ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรับรองรายชื่อและความพร้อมของคณะกรรมการ -แจ้งแต่งตั้งอย่างเป็นทางการแก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมาย	ผู้ปฏิบัติงาน	-ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ	ต.ค.-พ.ย.	-ควรแต่งตั้งคณะกรรมการก่อนเริ่มกระบวนการจัดทำแผนเพื่อให้สามารถกำกับดูแลและให้ข้อเสนอแนะได้ตั้งแต่ต้น
2		<b>ขั้นตอนที่ 2</b> ประชุมทบทวนแผนยุทธศาสตร์เดิม -จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์เดิม -นำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนเดิม รวมถึงตัวชี้วัดที่บรรลุและไม่บรรลุ -สรุปข้อเสนอแนะและประเด็นที่ต้องปรับปรุงในแผนยุทธศาสตร์ใหม่	ผู้ปฏิบัติงาน	-รายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เดิม -รายงานการประชุมคณะกรรมการ	พ.ย.	อาจใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเสนอแนวทาง

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
3		<b>ขั้นตอนที่ 3</b> กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน -วิเคราะห์บริบทภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของคณะ -กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด และกิจกรรมที่เหมาะสม -สรุปวัตถุประสงค์ในรูปแบบที่สามารถสื่อสารได้ชัดเจน -ตรวจสอบความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	ผู้ปฏิบัติงาน	-แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย -รายงานการประชุมคณะกรรมการ -แบบฟอร์มกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ -เอกสารวิเคราะห์บริบท (SWOT Analysis, PESTEL, TOWS Matrix)	พ.ย.	-ควรมีการทบทวนโดยคณะกรรมการก่อนนำไปใช้ในการกำหนดกิจกรรมและตัวชี้วัด
4		<b>ขั้นตอนที่ 4</b> รวบรวมและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก -สำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรภายในคณะ -รวบรวมข้อมูลจากแหล่งภายนอก -วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อสังเคราะห์ภาพรวมของบริบท -สรุปผลการสำรวจและวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในขั้นตอนถัดไป	ผู้ปฏิบัติงาน	-แบบสอบถาม/แบบฟอร์มสำรวจความคิดเห็น -รายงานการประชุมกลุ่มระดมความคิดเห็น -เอกสารวิเคราะห์บริบท -สรุปผลการวิเคราะห์จากคณะกรรมการ	พ.ย.-ธ.ค.	-ควรดำเนินการสำรวจทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไลน์ เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย -การวิเคราะห์ควรมีความเป็นกลางและอ้างอิงข้อมูลเชิงประจักษ์

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
5		<b>ขั้นตอนที่ 5</b> กำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน -กำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน -จัดทำแผนภาพ Gantt Chart และ Timeline ของกิจกรรมต่าง ๆ -ระบุผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละกิจกรรม -พิจารณาความเชื่อมโยงกับรอบปีงบประมาณและแผนระดับมหาวิทยาลัย	ผู้ปฏิบัติงาน	-แผนภาพ Gantt Chart และ Timeline -ตารางกำหนดกิจกรรมและผู้รับผิดชอบ -รายงานการประชุมคณะกรรมการวางแผน -แบบฟอร์มติดตามความก้าวหน้า	ธ.ค.	-การกำหนดรอบเวลาควรมีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสม เพื่อรองรับสถานการณ์ไม่คาดคิด -การสื่อสารกรอบเวลาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบอย่างทั่วถึง จะช่วยเพิ่มความร่วมมือและลดความคลาดเคลื่อนในการดำเนินงาน
6		<b>ขั้นตอนที่ 6</b> จัดทีมผู้รับผิดชอบ -แต่งตั้งคณะทำงานหลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ -ระบุบทบาทและหน้าที่ -กำหนดช่องทางการสื่อสารภายในทีม -พิจารณาความเชี่ยวชาญและความเหมาะสมของบุคลากรในการมอบหมายงาน	ผู้ปฏิบัติงาน	-คำสั่งแต่งตั้ง -ตารางการประชุม -แบบฟอร์มติดตามผลการดำเนินงาน	ธ.ค.	-ควรมีการประชุมชี้แจงบทบาทและความคาดหวังต่อทีมงานอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น -ควรมีระบบติดตามผลการทำงานของแต่ละฝ่าย -หากมีการเปลี่ยนแปลงทีมงานควรมีการปรับปรุงเอกสารและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทันที

จากตารางที่ 4.2 เป็นการแสดงกระบวนการเตรียมจัดทำแผน ผู้จัดทำจะได้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการทั้งหมด เพื่อประกอบความเข้าใจมากขึ้น โดยแบ่งกระบวนการทั้งหมดเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

### กระบวนการที่ 1 การเตรียมจัดทำแผน

1. แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อจัดตั้งคณะกรรมการที่มีบทบาทในการกำกับ ทบทวน และให้ข้อเสนอแนะต่อการจัดทำแผน ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการโดยผู้บริหารสูงสุดของคณะ ระบุบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง เช่น ประธานกรรมการ เลขานุการ และกรรมการ กำหนดกรอบการประชุมและการมีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำแผน จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นจุดตั้งต้นที่มีผลต่อคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์โดยรวม หากมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีบทบาทเชิงนโยบายอย่างเหมาะสม จะช่วยให้การกำกับและให้ข้อเสนอแนะในแต่ละขั้นตอนมีความลึกและนำไปสู่การพัฒนาแผนที่มีประสิทธิภาพ

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) บุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งมักมีภาระงานประจำสูง อาจส่งผลต่อการเข้าร่วมประชุมหรือการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง
- 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ในคำสั่งแต่งตั้งยังไม่ชัดเจนในบางกรณี ทำให้เกิดความสับสนในการดำเนินงาน
- 3) การประชุมครั้งแรกมีผลต่อทิศทางของการจัดทำแผน หากไม่มีการชี้แจงกรอบงานอย่างชัดเจนอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในขั้นตอนถัดไป

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) หลีกเลี่ยงการแต่งตั้งกรรมการโดยพิจารณาเฉพาะตำแหน่งทางวิชาการหรืออาวุโส โดยไม่คำนึงถึงความเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์
- 2) ควรมีการจัดประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่และกรอบการดำเนินงานทันทีหลังแต่งตั้ง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม
- 3) ต้องระวังการแต่งตั้งบุคลากรที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับการจัดทำแผน เช่น ผู้ที่มีบทบาทในการอนุมัติงบประมาณหรือประเมินผล

### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ความหลากหลายของกรรมการ ทั้งในด้านสายงาน ความเชี่ยวชาญ และมุมมอง เพื่อให้การวางแผนมีความรอบด้าน
- 2) การกำหนดกรอบเวลาและวาระการประชุมที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีระบบ
- 3) การจัดทำเอกสารประกอบคำสั่งแต่งตั้ง เช่น TOR หรือคู่มือบทบาทกรรมการ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

**2. ประชุมทบทวนแผนยุทธศาสตร์เดิม** เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนเดิม และระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุง รวบรวมเอกสารแผนยุทธศาสตร์เดิมและรายงานผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ความสอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน เช่น นโยบายมหาวิทยาลัยหรือสถานการณ์ภายนอก จัดประชุมร่วมกับคณะกรรมการเพื่ออภิปรายผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การประชุมทบทวนแผนยุทธศาสตร์เป็นช่วงเวลาสำคัญที่เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างหลากหลาย การมีข้อมูลสนับสนุนที่ครบถ้วนและการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบช่วยให้การอภิปรายมีความลึกและนำไปสู่ข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) เอกสารรายงานผลการดำเนินงานบางส่วนยังไม่มีการจัดทำในรูปแบบที่เอื้อต่อการวิเคราะห์ ทำให้ต้องใช้เวลาในการสังเคราะห์ข้อมูล
- 2) คณะกรรมการมีความเห็นหลากหลายตามประสบการณ์และบทบาท ส่งผลให้การอภิปรายมีมิติที่กว้าง แต่ต้องใช้เวลาในการจัดกลุ่มประเด็น
- 3) การเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานกับบริบทภายนอก เช่น นโยบายใหม่ หรือสถานการณ์ระดับประเทศ ยังไม่ชัดเจนในบางกรณี

### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) การใช้ข้อมูลเก่าหรือไม่อัปเดตอาจทำให้การประเมินแผนคลาดเคลื่อนจากสถานการณ์จริง
- 2) หากไม่มีการกำหนดกรอบการประชุมที่ชัดเจน อาจทำให้การอภิปรายเบี่ยงเบนจากเป้าหมายหลัก
- 3) การขาดการบันทึกข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบ อาจทำให้ข้อมูลสูญหายหรือไม่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนได้

### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า เช่น สรุปผลการดำเนินงาน และบริบทเชิงนโยบาย เพื่อให้คณะกรรมการมีข้อมูลพื้นฐาน
- 2) ควรมีผู้ดำเนินการประชุมที่สามารถควบคุมทิศทางการอภิปราย และสรุปประเด็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ควรจัดทำแบบฟอร์มบันทึกข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่

**3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน** เพื่อกำหนดเป้าหมายหลักของแผนใหม่ให้ชัดเจน และสอดคล้องกับพันธกิจของคณะ ระบุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เช่น การยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนาบุคลากร หรือการสร้างความร่วมมือ สื่อสารวัตถุประสงค์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน ใช้เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในขั้นตอนถัดไป จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นจุดเริ่มต้นที่มีผลต่อทิศทางของแผนยุทธศาสตร์โดยรวม หากสามารถระบุวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน ครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทของคณะ จะช่วยให้การกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ในขั้นตอนถัดไปมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนเดิมบางครั้งมีลักษณะทั่วไปเกินไป ทำให้ไม่สามารถใช้เป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การสื่อสารวัตถุประสงค์ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังไม่ทั่วถึง ส่งผลให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในบางฝ่าย
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์โดยไม่อิงจากข้อมูลพื้นฐาน เช่น ผลการดำเนินงาน หรือบริบทเชิงนโยบาย อาจทำให้แผนขาดความเชื่อมโยงและไม่ตอบโจทย์จริง

### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) หลีกเลี่ยงการกำหนดวัตถุประสงค์ที่กว้างเกินไปหรือคลุมเครือ เพราะจะส่งผลต่อความชัดเจนของกลยุทธ์และตัวชี้วัด
- 2) ควรระวังการกำหนดวัตถุประสงค์โดยอิงจากความคาดหวังของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่ผ่านการวิเคราะห์ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 3) ต้องระวังการใช้ถ้อยคำที่ไม่สามารถวัดผลได้ เช่น “ส่งเสริม” หรือ “สนับสนุน” โดยไม่มีกรอบหรือเป้าหมายที่ชัดเจน

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) วัตถุประสงค์ควรสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และบริบทของคณะ รวมถึงนโยบายระดับมหาวิทยาลัย
- 2) ควรมีการจัดประชุมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- 3) ควรจัดทำเอกสารสรุปวัตถุประสงค์ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดในขั้นตอนถัดไป

4. รวบรวมและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อวิเคราะห์บริบทของคณะทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จัดทำแบบสอบถามหรือจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร นิสิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวบรวมข้อมูลจากแหล่งภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ แนวโน้มอุตสาหกรรม หรือข้อมูลเชิงสถิติ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งช่วยให้การวิเคราะห์บริบทมีความรอบด้านและสะท้อนสถานการณ์จริงของคณะได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การจัดการข้อมูลจำนวนมากและการสร้างความเข้าใจร่วมในนิยามของ “จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค” ยังเป็นความท้าทายที่ต้องบริหารจัดการอย่างรอบคอบ

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) บุคลากรและนักศึกษามีความเข้าใจต่อบริบทของคณะแตกต่างกัน ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับความหลากหลายและต้องใช้เวลาในการสังเคราะห์
- 2) การจัดประชุมกลุ่มย่อยช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงลึก แต่ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการดำเนินการ
- 3) ข้อมูลจากแหล่งภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ หรือแนวโน้มอุตสาหกรรม มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย จำเป็นต้องตรวจสอบความทันสมัยก่อนนำมาใช้

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) หลีกเลี่ยงการใช้แบบสอบถามที่มีคำถามกว้างเกินไป เพราะอาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ต้องระวังการตีความข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามโดยไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องหรือความเข้าใจร่วม

3) การเลือกแหล่งข้อมูลภายนอกควรมีความน่าเชื่อถือ และควรอ้างอิงแหล่งที่มาอย่างชัดเจนเพื่อความโปร่งใส

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรออกแบบเครื่องมือเก็บข้อมูล เช่น แบบสอบถาม หรือแนวคำถามสำหรับประชุมกลุ่มย่อย ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์

2) ควรมีการจัดประชุมสรุปผลการสำรวจ เพื่ออภิปรายและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์

3) ควรใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่เหมาะสม เช่น SWOT และ TOWS matrix พร้อมจัดทำเอกสารสรุปที่สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. กำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน เพื่อวางแผนระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำแผนปฏิบัติงานรายสัปดาห์หรือรายเดือน ระบุวันประชุมสำคัญและช่วงเวลาสำหรับการจัดทำเอกสาร เพื่อเวลาไว้สำหรับการตรวจสอบและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ลดความล่าช้า และสามารถติดตามความก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อมีการจัดทำแผนงานในรูปแบบ Gantt chart หรือแผนภาพลำดับขั้นตอน จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจภาพรวมของการดำเนินงานได้ง่ายขึ้น อย่างไรก็ตาม การบริหารเวลาในสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัดด้านบุคลากรและภาระงานยังคงเป็นความท้าทายที่ต้องจัดการอย่าง

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

1) การจัดทำแผนปฏิบัติงานรายเดือนช่วยให้สามารถวางแผนล่วงหน้าได้ดี แต่ต้องมีการปรับตามสถานการณ์จริงอย่างสม่ำเสมอ

2) การระบุวันประชุมล่วงหน้าในแผนช่วยให้บุคลากรสามารถเตรียมตัวได้ แต่ต้องมีการยืนยันและแจ้งเตือนอย่างต่อเนื่อง

3) การเผื่อเวลาไว้สำหรับการตรวจสอบและปรับปรุงเอกสารตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการเป็นสิ่งจำเป็น แต่บางครั้งถูกมองข้ามในแผนงานเบื้องต้น

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

1) หลีกเลี่ยงการกำหนดกรอบเวลาที่แน่นเกินไปโดยไม่เผื่อเวลาไว้สำหรับเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น การเลื่อนประชุมหรือการแก้ไขเอกสาร

2) ต้องระวังการจัดลำดับขั้นตอนที่ไมสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของงาน เช่น การจัดประชุมก่อนมีข้อมูลครบถ้วน

3) การใช้แผนงานที่ไม่มีการอัปเดตตามสถานการณ์จริง อาจทำให้การติดตามผลคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรใช้เครื่องมือช่วยในการวางแผน เช่น Gantt chart หรือแผนภาพลำดับขั้นตอนที่เพื่อให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงาน

2) ควรกำหนดจุดตรวจสอบความก้าวหน้าในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้สามารถปรับแผนได้ทันสถานการณ์

3) ควรมีการสื่อสารแผนเวลาให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอปรับแผนตามความเหมาะสม

**6. จัดทีมผู้รับผิดชอบ** เพื่อแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน คัดเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำเอกสาร หรือการประสานงาน กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน สร้างช่องทางการสื่อสารภายในทีม เช่น กลุ่ม Line หรือระบบจัดการเอกสารออนไลน์ จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การจัดทีมที่มีความชัดเจนในบทบาทและความรับผิดชอบช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อมีการใช้เครื่องมือสื่อสารและจัดการเอกสารที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม การบริหารทีมในสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานยังคงเป็นความท้าทายที่ต้องจัดการอย่างรอบคอบ

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

1) บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานเฉพาะด้านมักสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากได้รับข้อมูลและกรอบงานที่ชัดเจน

2) การใช้ช่องทางการสื่อสารภายในทีม เช่น กลุ่ม Line หรือระบบคลาวด์ ช่วยให้สามารถติดตามงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้สะดวก

3) การกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนช่วยลดความสับสนและความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน

ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) หลีกเลี่ยงการมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงความเชี่ยวชาญหรือความพร้อมของบุคลากร เพราะอาจส่งผลต่อคุณภาพของงาน
- 2) ต้องระวังการสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลสำคัญตกหล่นหรือเข้าใจคลาดเคลื่อน
- 3) การใช้ระบบจัดการเอกสารออนไลน์โดยไม่มีการอบรมหรือสร้างความเข้าใจร่วม อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการใช้งาน

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรมีการประชุมชี้แจงบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลอย่างเป็นทางการ พร้อมเอกสารประกอบ เช่น TOR หรือแผนผังการแบ่งงาน
- 2) ควรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบทของทีม เช่น ระบบที่สามารถจัดเก็บเอกสารและติดตามงานได้ในตัว
- 3) ควรมีผู้ประสานงานกลางหรือผู้จัดการโครงการที่ทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาเชิงระบบ

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ตารางที่ 4.3 กระบวนการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพในปัจจุบันของคณะ

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
1		<p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก</li> <li>-ใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อสังเคราะห์ข้อมูล</li> <li>-สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนถัดไป</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-รายงานวิเคราะห์บริบท</li> <li>-ข้อมูลพื้นฐานของคณะ</li> <li>-รายงานการประชุม</li> <li>-แบบฟอร์มรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานภายใน</li> </ul>	ม.ค.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ควรมีความเป็นกลางและครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ</li> <li>-ควรมีการทบทวนบริบทอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>-การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยให้การวิเคราะห์มีความลึกและสะท้อนความเป็นจริงมากขึ้น</li> </ul>
2		<p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> วิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานผลประเมินคุณภาพของคณะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-รวบรวมรายงานผลการประเมินคุณภาพจากรอบปีที่ผ่านมา</li> <li>-วิเคราะห์ผลการประเมินในแต่ละด้าน</li> <li>-สังเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินและประเด็นที่ต้องปรับปรุง</li> <li>-เปรียบเทียบผลการประเมินกับเป้าหมายของคณะ เพื่อระบุช่องว่าง (Gap Analysis)</li> <li>-สรุปประเด็นสำคัญที่ควรนำไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (SAR)</li> <li>-ตารางเปรียบเทียบผลการประเมินย้อนหลัง</li> <li>-แบบฟอร์มสรุปข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน</li> </ul>	ม.ค.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ควรใช้ข้อมูลจากการประเมินที่ผ่านมา การรับรองแล้ว เพื่อความน่าเชื่อถือในการวิเคราะห์</li> <li>-การวิเคราะห์ควรครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ</li> <li>-ควรมีการประชุมร่วมกับผู้รับผิดชอบด้านประกันคุณภาพเพื่อให้เกิดความสอดคล้องมีความถูกต้องและครบถ้วน</li> </ul>

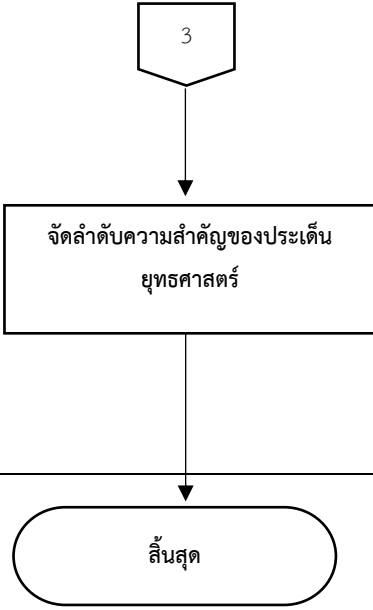
คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
3		<p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> วิเคราะห์ SWOT Analysis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-เชิญผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในคณะเพื่อร่วมวิเคราะห์</li> <li>-วิเคราะห์สถานการณ์ภายใน ระบุจุดแข็ง (Strengths) ระบุจุดอ่อน (Weaknesses)</li> <li>-วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก ระบุโอกาส (Opportunities) ระบุอุปสรรค (Threats)</li> <li>-ใช้เทคนิค Brainstorming หรือ Delphi เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-รายงานผลการประเมินคุณภาพ</li> <li>-ข้อมูลสถิติ</li> <li>-แผนยุทธศาสตร์เดิม</li> </ul>	ม.ค.-ก.พ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ควรวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยอิงจากข้อมูลจริงและเชิงประจักษ์ ไม่ใช่ความรู้สึกหรือความคิดเห็นส่วนบุคคล</li> <li>-การประชุมวิเคราะห์ควรมีผู้แทนจากหลายฝ่าย เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลาย</li> <li>-ควรมีการทบทวน SWOT Analysis ทุกปี เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก</li> </ul>
4		<p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> วิเคราะห์ TOWS Matrix</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-รวบรวม SWOT Analysis ที่ได้จากขั้นตอนก่อนหน้า</li> <li>-จัดทำ TOWS Matrix โดยจับคู่ปัจจัยภายในและภายนอกในแต่ละช่อง</li> <li>-สังเคราะห์กลยุทธ์เบื้องต้นที่สามารถนำไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</li> <li>-ประชุมกลุ่มเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญ</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-รายงานผลการประชุมกลุ่ม</li> <li>-แผนยุทธศาสตร์เดิม</li> <li>-ข้อมูลบริบทภายนอก</li> </ul>	ก.พ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-กลยุทธ์ที่ได้จาก TOWS Matrix ควรมีความชัดเจน วัดผลได้ และสอดคล้องกับพันธกิจของคณะ</li> <li>-ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด</li> <li>-การประชุมกลุ่มควรมีผู้แทนจากฝ่ายวิชาการ บริหาร และประกันคุณภาพ เพื่อให้ได้มุมมองรอบด้าน</li> </ul>

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
5		<b>ขั้นตอนที่ 5</b> สรุปผลการวิเคราะห์ -สรุปประเด็นสำคัญจาก SWOT Analysis -ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาคณะ -จัดกลุ่มประเด็นตามหมวด -สรุปกลยุทธ์จาก TOWS Matrix -นำเสนอกลยุทธ์ที่ได้จากการจับคู่ปัจจัยภายในและภายนอก -จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ตามความเร่งด่วนและผลกระทบ -จัดทำเอกสารสรุปผลการวิเคราะห์ รูปแบบตารางหรือ Infographic เพื่อให้เข้าใจง่าย	ผู้ปฏิบัติงาน	-SWOT Analysis -TOWS Matrix -แบบฟอร์มสรุปผลการวิเคราะห์ -รายงานการประชุมกลุ่ม -แผนยุทธศาสตร์เดิม	ก.พ.	-ควรใช้ภาษาที่ชัดเจน กระชับ และเป็นกลางในการสรุปผล -การจัดลำดับกลยุทธ์ควรพิจารณาทั้งความสำคัญและความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน -หากมีข้อเสนอจากผู้บริหารหรือคณะกรรมการ ควรบันทึกไว้เพื่อใช้ในการปรับกลยุทธ์ในขั้นตอนถัดไป
6		<b>ขั้นตอนที่ 6</b> ประชุมคณะกรรมการและอภิปรายผลการวิเคราะห์ -จัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม -ดำเนินการประชุมอย่างเป็นทางการ -นำเสนอผลการวิเคราะห์ต่อคณะกรรมการ -บันทึกข้อเสนอแนะและประเด็นที่ควรปรับปรุง -สรุปผลการประชุมรวบรวมข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปรับใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ -จัดทำรายงานการประชุม	ผู้ปฏิบัติงาน	-SWOT Analysis & TOWS Matrix -เอกสารนำเสนอ -รายงานการประชุม -แผนยุทธศาสตร์เดิม	ก.พ.	-ควรจัดประชุมในช่วงเวลาที่เหมาะสมหลังจากสรุปผลการวิเคราะห์ เพื่อให้ข้อมูลยังสดใหม่และพร้อมต่อยอด -ควรมีผู้บันทึกการประชุมอย่างเป็นทางการ และจัดเก็บเอกสารไว้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินคุณภาพ

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
7		<p><b>ขั้นตอนที่ 7</b> จัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-รวบรวมประเด็นยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix</li> <li>-แยกประเด็นตามหมวด SO, WO, ST, WT</li> <li>-ตรวจสอบความสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และนโยบายมหาวิทยาลัย</li> <li>-กำหนดเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ</li> <li>-สรุปผลการจัดลำดับ</li> <li>-จัดทำตารางลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์</li> <li>-ระบุเหตุผลประกอบการคัดเลือก</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix</li> <li>-รายงานการประชุม คณะกรรมการ</li> <li>-แบบฟอร์มการให้คะแนน (Scoring Sheet)</li> <li>-ตารางจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization Table)</li> <li>-แผนยุทธศาสตร์เดิมของคณะฯ</li> <li>-นโยบายและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย</li> <li>-เอกสารสรุปผลการจัดลำดับ</li> </ul>	มี.ค.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ควรมีการจัดประชุมย่อยเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดลำดับ</li> <li>-การจัดลำดับไม่จำเป็นต้องตัดประเด็นอื่นทิ้ง แต่ช่วยให้เห็นลำดับการดำเนินงานที่เหมาะสม</li> <li>-เอกสารสรุปควรมีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถอ้างอิงได้ในการประเมินผลภายหลัง</li> </ul>

จากตารางที่ 4.3 เป็นการแสดงกระบวนการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพในปัจจุบันของคณะ ผู้จัดทำจะได้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการทั้งหมด เพื่อประกอบความเข้าใจมากขึ้น โดยแบ่งกระบวนการทั้งหมดเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

## **กระบวนการที่ 2 การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพในปัจจุบันของคณะ**

**1. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก** เพื่อเข้าใจบริบทที่คณะกำลังเผชิญ ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร ทรัพยากร และแนวโน้มภายนอก รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานภายใน เช่น รายงานการดำเนินงาน ข้อมูลบุคลากร งบประมาณ ศึกษานโยบายระดับมหาวิทยาลัยและระดับประเทศ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ วิเคราะห์แนวโน้มภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความต้องการของตลาดแรงงาน จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การวิเคราะห์ศักยภาพของคณะเป็นรากฐานสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับบริบทจริง การมีข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกช่วยให้สามารถมองเห็นภาพรวมของสถานภาพปัจจุบันได้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม การจัดการข้อมูลจำนวนมากและการตีความเชิงบริบทยังคงเป็นความท้าทายที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย

### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) ข้อมูลจากหน่วยงานภายในมีความหลากหลาย แต่ยังขาดการจัดระบบที่เอื้อต่อการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์
- 2) การเข้าถึงข้อมูลนโยบายระดับมหาวิทยาลัยและระดับประเทศต้องอาศัยการติดตามอย่างใกล้ชิด เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ
- 3) การวิเคราะห์แนวโน้มภายนอก เช่น เทคโนโลยีและตลาดแรงงาน ต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งภายนอกที่น่าเชื่อถือและเป็นปัจจุบัน

### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) หลีกเลี่ยงการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลที่ล้าสมัยหรือไม่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง
- 2) ต้องระวังการสรุปสถานภาพโดยอิงจากมุมมองเฉพาะกลุ่ม โดยไม่ครอบคลุมทุกมิติของคณะ
- 3) การใช้ข้อมูลจากแหล่งภายนอกควรมีการอ้างอิงแหล่งที่มาอย่างชัดเจน เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้

### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำแบบฟอร์มรวบรวมข้อมูลภายในที่เป็นระบบ เช่น ตารางสรุปทรัพยากร ข้อมูลบุคลากร และผลการดำเนินงาน

2) ควรมีการประชุมร่วมกับผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและมุมมองเชิง  
บริบท

3) ควรใช้เครื่องมือวิเคราะห์ เช่น SWOT Analysis และ TOWS matrix เพื่อสังเคราะห์  
ข้อมูลจากหลายแหล่งให้เป็นภาพรวมที่ชัดเจนและนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้

**2. วิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานผลประเมินคุณภาพของคณะ** เพื่อใช้ข้อมูลจากการประเมินที่  
ผ่านมาเป็นฐานในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ตรวจสอบรายงานการประเมินคุณภาพภายใน (SAR)  
และภายนอก สังเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน ระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุงและจุดที่ควรเสริมสร้าง  
ต่อยอด จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า รายงานผลการประเมินคุณภาพเป็นแหล่งข้อมูลที่มี  
คุณค่าในการสะท้อนสถานภาพของคณะ ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และการ  
บริการวิชาการ การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินช่วยให้เห็นแนวทางการพัฒนาอย่างเป็น ระบบ  
อย่างไรก็ตาม การนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ยังต้องอาศัยการตีความอย่างรอบคอบ  
และการเชื่อมโยงกับบริบทของคณะ

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

1) รายงาน SAR การประเมินคุณภาพภายในมีข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่  
หลากหลาย แต่บางส่วนยังขาดการวิเคราะห์เชิงลึก

2) ข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินภายนอกมักมีความชัดเจนและตรงประเด็น แต่บางครั้งยังไม่  
ถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนอย่างเป็นรูปธรรม

3) การเปรียบเทียบผลการประเมินในแต่ละปีช่วยให้เห็นแนวโน้มการพัฒนา แต่ต้องมีการ  
จัดระบบข้อมูลเพื่อให้วิเคราะห์ได้ง่าย

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

1) หลีกเลี่ยงการเลือกใช้เฉพาะข้อมูลที่สนับสนุนจุดแข็ง โดยไม่พิจารณาจุดอ่อนหรือ  
ข้อเสนอแนะที่สำคัญ

2) ต้องระวังการตีความข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินโดยไม่อิงบริบทของคณะ อาจทำให้เกิด  
การปรับปรุงที่ไม่สอดคล้อง

3) การใช้ข้อมูลจากรายงาน SAR การประเมินคุณภาพภายในควรตรวจสอบความถูกต้อง  
และความเป็นปัจจุบันก่อนนำไปวิเคราะห์

### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำตารางสรุปข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน พร้อมระบุสถานะการดำเนินการในแต่ละประเด็น
- 2) ควรมีการประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องเพื่ออภิปรายข้อเสนอแนะและกำหนดแนวทางการปรับปรุง
- 3) ควรใช้ข้อมูลจากรายงานผลการประเมินเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพ

**3. วิเคราะห์ SWOT Analysis** เพื่อจำแนกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จัดประชุมกลุ่มย่อยหรือใช้แบบฟอร์มเพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สักเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1 และ 2 เพื่อจัดทำตาราง SWOT Analysis วิเคราะห์ผลกระทบของแต่ละปัจจัยต่อการดำเนินงานของคณะ จากประสบการณ์การทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจำแนกสถานภาพของคณะในเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อมีการสังเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็น จะช่วยให้ผลการวิเคราะห์มีความครอบคลุมและสามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การจัดการข้อมูลและการตีความปัจจัยยังต้องอาศัยความเข้าใจร่วมและการจัดระบบที่ดี

### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) การจัดประชุมกลุ่มย่อยช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงลึก แต่ต้องมีการตั้งคำถามที่ชัดเจนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็น
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีมุมมองที่หลากหลายต่อจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งต้องใช้เวลาในการสังเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูล
- 3) การจัดทำตาราง SWOT Analysis ที่มีการเชื่อมโยงกับผลการประเมินคุณภาพช่วยให้เห็นภาพรวมของสถานการณ์ได้ชัดเจนขึ้น

### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) หลีกเลี่ยงการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยอิงจากความคิดเห็นส่วนบุคคลโดยไม่มีข้อมูลสนับสนุน
- 2) ต้องระวังการจัดกลุ่มปัจจัยที่ไม่ชัดเจน เช่น การนำปัจจัยภายนอกไปไว้ในหมวดจุดแข็ง/จุดอ่อน

3) การใช้แบบฟอร์มรวบรวมข้อมูลควรมีคำอธิบายที่ชัดเจน เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อน  
ในการตอบแบบสอบถาม

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำตาราง SWOT Analysis ที่มีการระบุผลกระทบของแต่ละปัจจัยต่อการดำเนินงาน เช่น ระดับความรุนแรงหรือความเร่งด่วน
- 2) ควรมีการประชุมสรุปผลการวิเคราะห์ร่วมกับทีมงานหรือคณะกรรมการ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและตรวจสอบความถูกต้อง
- 3) ควรใช้ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นฐานในการจัดทำ TOWS matrix เพื่อเชื่อมโยงจุดแข็ง-โอกาส และจุดอ่อน-อุปสรรค ไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

**4. วิเคราะห์ TOWS Matrix** เพื่อเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ SWOT เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ นำข้อมูลจาก SWOT Analysis มาจัดทำ TOWS Matrix โดยจับคู่ปัจจัยภายในกับภายนอก สร้างแนวทางกลยุทธ์ 4 ประเภท SO WO ST WT คัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในแผนยุทธศาสตร์ จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การจัดทำ TOWS Matrix เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถแปลงข้อมูลเชิงวิเคราะห์จาก SWOT Analysis ไปสู่กลยุทธ์ที่มีความเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การจับคู่ปัจจัยภายในและภายนอกต้องอาศัยการพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้กลยุทธ์ที่ได้มีความเชื่อมโยงกับบริบทของคณะ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการอภิปรายกลยุทธ์ช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมและเพิ่มโอกาสในการนำไปใช้จริง กลยุทธ์ที่ได้จาก TOWS Matrix มักมีความหลากหลายและครอบคลุมหลายมิติของการพัฒนา ทั้งด้านวิชาการ การบริหาร และการบริการวิชาการ

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) การจัดทำ TOWS Matrix มีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อมีการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายและคัดเลือกกลยุทธ์ร่วมกัน
- 2) การใช้ภาษาที่ชัดเจนและมีโครงสร้างในการอธิบายแต่ละกลยุทธ์ช่วยให้การนำเสนอในที่ประชุมมีความน่าเชื่อถือ
- 3) การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ตามความเร่งด่วนและผลกระทบต่อพันธกิจของคณะช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่ชัดเจน

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) หลีกเลี่ยงการกำหนดกลยุทธ์โดยอิงจากปัจจัยที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีข้อมูลสนับสนุน
- 2) ต้องระวังการเลือกกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของคณะ เช่น กลยุทธ์ที่ต้องใช้ทรัพยากรเกินกว่าที่มี
- 3) การจัดทำ TOWS Matrix โดยไม่มีการอภิปรายร่วม อาจทำให้กลยุทธ์ที่ได้ขาดความเห็นจากผู้ปฏิบัติงานจริง

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำ TOWS Matrix ในรูปแบบตารางที่ชัดเจน พร้อมคำอธิบายเหตุผลของการจับคู่แต่ละกลยุทธ์
- 2) ควรมีการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมก่อนนำไปใช้ในแผนยุทธศาสตร์
- 3) ควรจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ที่ได้จาก TOWS Matrix โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ในการดำเนินงานและผลกระทบต่อเป้าหมายหลักของคณะ

**5. สรุปผลการวิเคราะห์** เพื่อจัดทำเอกสารสรุปผลการวิเคราะห์บริบทและศักยภาพของคณะ จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ระบุประเด็นยุทธศาสตร์เบื้องต้นที่ควรนำไปพิจารณาในขั้นตอนถัดไป เตรียมเอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการ จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การสรุปผลการวิเคราะห์ต้องอาศัยความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายแหล่ง ทั้งบริบทภายนอกและศักยภาพภายในของคณะ การจัดทำเอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการควรมีความกระชับ ชัดเจน และสามารถสะท้อนภาพรวมของการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน การระบุประเด็นยุทธศาสตร์เบื้องต้นควรอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์และสอดคล้องกับพันธกิจของคณะ การนำเสนอในรูปแบบตารางหรือแผนภาพช่วยให้คณะกรรมการเข้าใจข้อมูลได้ง่ายและสามารถอภิปรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) การจัดทำรายงานสรุปมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อมีการจัดโครงสร้างเนื้อหาอย่างเป็นระบบ เช่น การแยกส่วนบริบท ศักยภาพ SWOT Analysis และ TOWS Matrix อย่างชัดเจน
- 2) การใช้ภาษาทางวิชาการที่เข้าใจง่ายและมีความเป็นกลางช่วยให้เอกสารมีความน่าเชื่อถือ

3) การจัดประชุมเพื่อทบทวนรายงานก่อนนำเสนอในที่ประชุมใหญ่ช่วยลดข้อผิดพลาดและเพิ่มความพร้อมในการตอบข้อซักถาม

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

1) หลีกเลี่ยงการสรุปผลโดยใช้ถ้อยคำที่คลุมเครือหรือไม่มีข้อมูลสนับสนุน  
2) ต้องระวังการนำเสนอข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือบริบทของคณะ ซึ่งอาจส่งผลต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการ

3) การจัดทำเอกสารโดยไม่มีการตรวจสอบรวมจากผู้เกี่ยวข้อง อาจทำให้ข้อมูลบางส่วนตกหล่นหรือไม่ครบถ้วน

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรจัดทำเอกสารในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ต่อได้ในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ เช่น การจัดกลุ่มประเด็นยุทธศาสตร์ตามหมวดงาน

2) ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์เบื้องต้น โดยพิจารณาจากความเร่งด่วนและผลกระทบต่อพันธกิจของคณะ

3) ควรเตรียมเอกสารประกอบการประชุมในรูปแบบที่สามารถปรับแก้ได้ง่าย เช่น ไฟล์ Word หรือ Excel เพื่อรองรับการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

**6. ประชุมคณะกรรมการและอภิปรายผลการวิเคราะห์** เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ นำเสนอรายงานผลการวิเคราะห์ต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์ เปิดเวทีอภิปรายเพื่อปรับปรุงและยืนยันข้อมูล บันทึกข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การประชุมคณะกรรมการเป็นเวทีสำคัญที่เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างหลากหลาย ซึ่งช่วยเติมเต็มมุมมองจากการวิเคราะห์เชิงเอกสาร การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่กระชับและมีโครงสร้างชัดเจนช่วยให้คณะกรรมการสามารถเข้าใจภาพรวมได้ง่ายและอภิปรายได้ตรงประเด็น การบันทึกข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบมีส่วนช่วยในการปรับปรุงข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องกับบริบทของคณะ การอภิปรายร่วมกันช่วยสร้างความเป็นเจ้าของร่วมในแผนยุทธศาสตร์ และเพิ่มโอกาสในการนำไปปฏิบัติจริง

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

1) คณะกรรมการมักให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงกับพันธกิจและเป้าหมายของคณะ จึงควรเตรียมข้อมูลที่สะท้อนความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างชัดเจน

2) การใช้แผนภาพหรือตารางประกอบการนำเสนอช่วยให้การอภิปรายมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) การเปิดโอกาสให้กรรมการแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงช่วยให้ได้ข้อเสนอแนะที่หลากหลายและครอบคลุม

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

1) ต้องระมัดระวังการนำเสนอข้อมูลที่ยังไม่ผ่านการตรวจสอบหรือไม่มีแหล่งอ้างอิงที่ชัดเจน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของรายงาน

2) หลีกเลี่ยงการอภิปรายที่เน้นเฉพาะประเด็นเชิงเทคนิคโดยไม่เชื่อมโยงกับภาพรวมยุทธศาสตร์

3) การไม่บันทึกข้อเสนอแนะอย่างครบถ้วน อาจทำให้ข้อมูลสำคัญตกหล่นและไม่ถูกนำไปใช้ในขั้นตอนถัดไป

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรเตรียมเอกสารประกอบการประชุมในรูปแบบที่สามารถปรับแก้ได้ทันที เช่น ไฟล์ Word หรือ PowerPoint เพื่อรองรับข้อเสนอแนะจากที่ประชุม

2) ควรมีผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบ และจัดทำสรุปภายหลังการประชุมเพื่อใช้ในการปรับปรุงข้อมูล

3) ควรจัดลำดับประเด็นที่ได้รับข้อเสนอแนะตามหมวดงานหรือกลุ่มยุทธศาสตร์ เพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ในขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์

**7. จัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์** เพื่อคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญและเร่งด่วน ใช้เกณฑ์การจัดลำดับ เช่น ความเร่งด่วน ผลกระทบ ความสอดคล้องกับพันธกิจ จัดทำตารางจัดลำดับความสำคัญ นำผลลัพธ์ไปใช้เป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์ในขั้นตอนถัดไป จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การจัดลำดับความสำคัญช่วยให้สามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการพัฒนาในประเด็นที่มีผลกระทบสูง การใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณา เช่น การให้คะแนนตามระดับความเร่งด่วนและผลกระทบ ช่วยให้การตัดสินใจมีความโปร่งใส การอภิปรายร่วมกับคณะกรรมการช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมและลดความขัดแย้งในการคัดเลือกประเด็น การจัดทำตารางลำดับความสำคัญในรูปแบบที่เปรียบเทียบได้ง่าย เช่น ตารางคะแนนหรือแผนภาพเรดาร์ ช่วยให้การนำเสนอมีความชัดเจน

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

1) ประเด็นที่ได้รับการจัดลำดับสูงมักเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อหลายฝ่าย เช่น การพัฒนาหลักสูตร การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

2) การใช้เกณฑ์หลายมิติในการพิจารณาช่วยให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จในเชิงยุทธศาสตร์

3) การจัดลำดับโดยใช้คะแนนจากหลายผู้มีส่วนร่วมช่วยลดอคติและเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

1) ต้องระวังการจัดลำดับโดยอิงจากความคิดเห็นส่วนบุคคลโดยไม่มีข้อมูลสนับสนุน

2) หลีกเลี่ยงการใช้เกณฑ์ที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการอธิบายวิธีการให้คะแนน ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ขาดความโปร่งใส

3) การไม่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็น อาจทำให้เกิดข้อโต้แย้งในขั้นตอนถัดไป


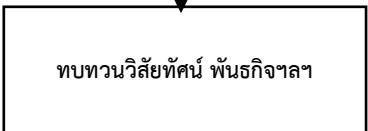
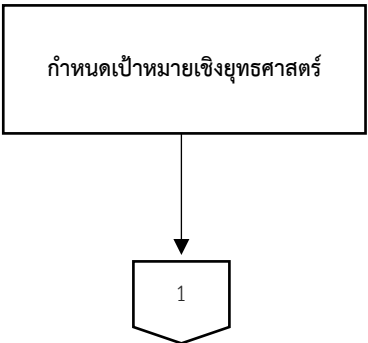
#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรจัดทำตารางจัดลำดับความสำคัญในรูปแบบที่สามารถปรับแก้ได้ เช่น ไฟล์ Excel พร้อมสูตรคำนวณคะแนน

2) ควรมีการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายและยืนยันผลการจัดลำดับก่อนนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์

3) ควรจัดกลุ่มประเด็นตามหมวดงาน เช่น ด้านวิชาการ ด้านบริหาร ด้านวิจัย เพื่อความสะดวกในการกำหนดยุทธศาสตร์เฉพาะด้าน

ตารางที่ 4.4 กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
						
1		<p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ฯลฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-รวบรวมเอกสารต้นฉบับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของคณะฯ เป้าหมายหลักและยุทธศาสตร์เดิม นโยบายมหาวิทยาลัยและแผนระดับชาติที่เกี่ยวข้อง</li> <li>-วิเคราะห์ความสอดคล้อง ตรวจสอบว่าข้อความมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ เปรียบเทียบกับบริบทปัจจุบัน</li> <li>-วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย</li> <li>-รวบรวมข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>-สรุปผลการทบทวน</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (ฉบับปัจจุบัน)</li> <li>-รายงานการประชุม</li> <li>-เอกสารเปรียบเทียบ</li> <li>-สรุปผลการทบทวน</li> </ul>	มี.ค.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-หากพบว่าวิสัยทัศน์หรือพันธกิจไม่สะท้อนบริบทปัจจุบัน อาจเสนอให้มีการปรับปรุงในขั้นตอนถัดไป</li> <li>-การทบทวนควรเน้นความมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับและความเข้าใจร่วมกัน</li> </ul>
2		<p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน</li> <li>-กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เบื้องต้น</li> <li>-อภิปรายและปรับปรุงร่วมกับคณะกรรมการ</li> <li>-จัดทำเอกสารสรุปเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis/TOWS Matrix</li> <li>-ร่างเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>-รายงานการประชุม</li> <li>-เอกสารสรุปเป้าหมาย</li> </ul>	มี.ค.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทในอนาคต</li> <li>-การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่และความสามารถในการดำเนินการจริง</li> <li>-ควรมีการเชื่อมโยงเป้าหมายกับตัวชี้วัดในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ</li> </ul>

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
3		<b>ขั้นตอนที่ 3</b> จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ฯลฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>-รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน</li> <li>-จัดทำร่างข้อความ</li> <li>-จัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น</li> <li>-จัดทำเอกสารฉบับสมบูรณ์</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ร่างข้อความวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยม</li> <li>-เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>-เอกสารฉบับสมบูรณ์</li> </ul>	เม.ย.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ข้อความควรมีความกระชับชัดเจน และสามารถนำไปใช้ในการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>-ควรมีการทบทวนข้อความทุก 4 ปี</li> <li>-การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำจะช่วยให้มีความร่วมมือในการดำเนินงานตามแผน</li> </ul>
4		<b>ขั้นตอนที่ 4</b> จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ <ul style="list-style-type: none"> <li>-กำหนดมิติหลักของแผนยุทธศาสตร์</li> <li>-จัดกลุ่มเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตามมิติ</li> <li>-วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล</li> <li>-จัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุง</li> <li>-จัดทำเอกสารแผนที่ยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ร่างเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จากขั้นตอนที่ 2</li> <li>-วิสัยทัศน์และพันธกิจจากขั้นตอนที่ 3</li> <li>-รายงานการประชุม/ข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนร่วม</li> <li>-แผนที่ยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์</li> </ul>	เม.ย.	-
5		<b>ขั้นตอนที่ 5</b> เชื่อมโยงกับกรอบคุณภาพ <ul style="list-style-type: none"> <li>-ระบุกรอบคุณภาพที่ใช้เป็นหลัก</li> <li>-วิเคราะห์องค์ประกอบหลักของกรอบคุณภาพ</li> <li>-จัดทำตารางเชื่อมโยง</li> <li>-ประชุมร่วมกับผู้รับผิดชอบด้านประกันคุณภาพ</li> <li>-ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้รองรับการประเมินคุณภาพ</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-แผนยุทธศาสตร์ฉบับร่าง</li> <li>-เอกสารกรอบคุณภาพ</li> <li>-ตารางเชื่อมโยงเป้าหมายกับหมวดคุณภาพ</li> <li>-รายงานการประชุม</li> <li>-ตัวชี้วัดและหลักฐานประกอบการประเมิน</li> </ul>	เม.ย.	-

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
6		<b>ขั้นตอนที่ 6</b> ตรวจสอบความสอดคล้องกับแผนมหาวิทยาลัย -รวบรวมแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย -วิเคราะห์เปรียบเทียบ -จัดทำตารางเปรียบเทียบ -ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ ตามข้อเสนอแนะ	ผู้ปฏิบัติงาน	-แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย -แผนยุทธศาสตร์คณะฯ -ตารางเปรียบเทียบแผน -รายงานการประชุม -แบบฟอร์มตรวจสอบความสอดคล้อง	เม.ย.	-ควรดำเนินการตรวจสอบก่อนเสนอแผนต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถปรับปรุงได้ทันเวลา -การเชื่อมโยงกับแผนมหาวิทยาลัย จะช่วยให้คณะฯ ได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายและงบประมาณมากขึ้น
7		<b>ขั้นตอนที่ 7</b> ประชุมรับรองร่างแผนยุทธศาสตร์ -เตรียมเอกสารประชุม -กำหนดวาระการประชุม -ดำเนินการประชุม -จัดทำรายงานการประชุม	ผู้ปฏิบัติงาน	-ร่างแผนยุทธศาสตร์ -ตารางเปรียบเทียบกับแผนมหาวิทยาลัย -รายงานการประชุม -แผนฉบับที่รับรองแล้ว	เม.ย.-พ.ค.	-การประชุมควรมีผู้แทนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและความยอมรับ -หากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ควรระบุงรอบเวลาในการปรับปรุงแผนก่อนประกาศใช้ -การรับรองแผนอย่างเป็นทางการ จะช่วยให้การดำเนินงานในระยะต่อไปมีความชัดเจนและได้รับการสนับสนุน

จากตารางที่ 4.4 เป็นการแสดงกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้จัดทำจะได้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการทั้งหมด เพื่อประกอบความเข้าใจมากขึ้น โดยแบ่งกระบวนการทั้งหมดเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

### กระบวนการที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์

1. ประชุมทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อทบทวนและปรับปรุงองค์ประกอบหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ศักยภาพ (ขั้นตอน 3.2.2) เป็นฐานในการอภิปราย บันทึกข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในขั้นตอนการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การประชุมทบทวนองค์ประกอบหลักของแผนยุทธศาสตร์เป็นเวทีสำคัญที่ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมในทิศทางการพัฒนาคณะ การใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ศักยภาพช่วยให้การอภิปรายมีความเป็นระบบและเชื่อมโยงกับบริบทจริง การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยให้ข้อเสนอแนะมีความหลากหลายและสะท้อนความต้องการของหน่วยงาน การปรับปรุงองค์ประกอบหลัก เช่น ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ต้องอาศัยการพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรและความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) การอภิปรายมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อมีการจัดเตรียมเอกสารประกอบ เช่น รายงานวิเคราะห์ศักยภาพ และร่างองค์ประกอบเดิมของแผน
- 2) ผู้เข้าร่วมประชุมมักให้ความสำคัญกับความชัดเจนของวิสัยทัศน์และความสามารถในการวัดผลของตัวชี้วัด
- 3) การใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบหลักโดยไม่มีอ้างอิงข้อมูลหรือข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 2) หลีกเลี่ยงการกำหนดตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมายที่ไม่สามารถวัดผลได้จริง หรือไม่มีการติดตามรองรับ

3) การไม่บันทึกข้อเสนอแนะอย่างครบถ้วน อาจทำให้ข้อมูลสำคัญตกหล่นและไม่ถูกนำไปใช้ในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรจัดประชุมในรูปแบบเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในการอภิปรายและเสนอความคิดเห็น

2) ควรมีการจัดทำแบบฟอร์มบันทึกข้อเสนอแนะแยกตามองค์ประกอบ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตัวชี้วัด เพื่อความเป็นระบบ

3) ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะที่ได้รับ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ

**2. กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจของคณะและมหาวิทยาลัย** เพื่อระบุเป้าหมายที่ตอบสนองต่อพันธกิจของคณะและมหาวิทยาลัย วิเคราะห์พันธกิจของคณะและมหาวิทยาลัย กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถวัดผลได้ จัดลำดับเป้าหมายตามความสำคัญและความเป็นไปได้ จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจช่วยให้แผนยุทธศาสตร์มีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์พันธกิจในเชิงโครงสร้างและเนื้อหา ช่วยให้สามารถแยกแยะประเด็นสำคัญที่ควรนำไปกำหนดเป็นเป้าหมาย การจัดลำดับเป้าหมายตามความสำคัญและความเป็นไปได้ช่วยให้การบริหารทรัพยากรมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อข้อจำกัดของหน่วยงาน การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเป้าหมายช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมและเพิ่มโอกาสในการนำไปปฏิบัติจริง

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

1) เป้าหมายที่สามารถวัดผลได้ชัดเจน เช่น จำนวนบัณฑิตที่มีคุณภาพ หรือจำนวนงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ มักได้รับการยอมรับจากคณะกรรมการ

2) การใช้เกณฑ์การจัดลำดับ เช่น ความเร่งด่วน ผลกระทบ และความสอดคล้องกับพันธกิจช่วยให้การคัดเลือกเป้าหมายมีความเป็นระบบ

3) การจัดกลุ่มเป้าหมายตามหมวดงาน เช่น ด้านวิชาการ ด้านบริหาร ด้านวิจัย ช่วยให้การกำหนดยุทธศาสตร์ในขั้นตอนถัดไปมีความชัดเจน

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

1) ต้องระวังการกำหนดเป้าหมายที่กว้างเกินไปหรือไม่สามารถวัดผลได้จริง ซึ่งอาจทำให้การติดตามผลล้มเหลว

2) หลีกเลี่ยงการกำหนดเป้าหมายโดยไม่มีอ้างอิงจากพันธกิจหรือข้อมูลวิเคราะห์ศักยภาพ

3) การไม่จัดลำดับเป้าหมายตามความสำคัญ อาจทำให้แผนยุทธศาสตร์ขาดความชัดเจนและไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทของคณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรจัดทำตารางเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ระบุชัดเจนถึงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เพื่อรองรับการติดตามและประเมินผล

2) ควรมีการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายและยืนยันเป้าหมายก่อนนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์

3) ควรจัดลำดับเป้าหมายโดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ในการดำเนินงานและผลกระทบต่อพันธกิจหลักของคณะและมหาวิทยาลัย

**3. จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์** เพื่อจัดทำร่างองค์ประกอบยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเป็นระบบ สรุปลงและเรียบเรียง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ เตรียมเอกสารสำหรับการนำเสนอในที่ประชุม จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การจัดทำร่างองค์ประกอบยุทธศาสตร์ต้องอาศัยการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างและเนื้อหา เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและไม่ขัดแย้งกัน การตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ เช่น การเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจกับเป้าประสงค์ และกลยุทธ์กับประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้แผนมีความเป็นระบบ การจัดทำเอกสารนำเสนอในรูปแบบที่กระชับและมีแผนภาพประกอบช่วยให้คณะกรรมการสามารถเข้าใจและอภิปรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการทบทวนร่างองค์ประกอบช่วยให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมในแผนยุทธศาสตร์

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

1) การใช้ภาษาที่ชัดเจนและมีโครงสร้างช่วยให้การเรียงเรียงองค์ประกอบยุทธศาสตร์มีความน่าเชื่อถือ

2) การจัดกลุ่มเป้าประสงค์และกลยุทธ์ตามหมวดงาน เช่น ด้านวิชาการ ด้านบริหาร ด้านวิจัย ช่วยให้การนำไปใช้ในแผนปฏิบัติงานมีความชัดเจน

3) การใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นเครื่องมือช่วยในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการกำหนดองค์ประกอบที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น กลยุทธ์ที่ไม่สามารถตอบสนองเป้าประสงค์ หรือเป้าประสงค์ที่ไม่เชื่อมโยงกับพันธกิจ
- 2) หลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่คลุมเครือหรือไม่สามารถวัดผลได้จริง โดยเฉพาะในส่วนของเป้าประสงค์และกลยุทธ์
- 3) การไม่ตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ อาจทำให้แผนยุทธศาสตร์ขาดความเป็นระบบและไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบเดิมกับร่างใหม่ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาและอภิปรายได้อย่างมีข้อมูลประกอบ
- 2) ควรมีการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อทบทวนและปรับปรุงร่างองค์ประกอบก่อนนำเสนอในที่ประชุมใหญ่
- 3) ควรเตรียมเอกสารในรูปแบบที่สามารถปรับแก้ได้ทันที เช่น ไฟล์ Word หรือ PowerPoint เพื่อรองรับข้อเสนอแนะจากที่ประชุม

**4. จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย** เพื่อแสดงความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ แสดงลำดับชั้นของเป้าหมาย เช่น ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การบริหารจัดการ ใช้แผนภาพเพื่อสื่อสารให้เข้าใจง่ายและนำไปใช้ในการติดตามผล จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ช่วยให้เห็น “เส้นทางเชิงตรรกะ” ของการดำเนินงานจากกลยุทธ์สู่เป้าหมาย และจากเป้าหมายสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ การใช้แนวคิด Balanced Scorecard ทำให้สามารถจัดกลุ่มเป้าหมายตามมิติที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับพันธกิจของคณะได้อย่างชัดเจน การนำเสนอในรูปแบบแผนภาพช่วยให้คณะกรรมการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจโครงสร้างของแผนยุทธศาสตร์ได้ง่ายขึ้น การอภิปรายร่วมกันในการจัดลำดับเป้าหมายและกลยุทธ์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ช่วยให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมและเพิ่มความแม่นยำของข้อมูล

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) การจัดลำดับเป้าหมายจากฐานสู่ยอด เช่น จากการบริหารจัดการ → การเรียนการสอน → การวิจัย → การบริการวิชาการ ช่วยให้เห็นลำดับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ

2) การใช้สัญลักษณ์หรือสีในแผนภาพช่วยให้สามารถแยกแยะกลุ่มเป้าหมายและกลยุทธ์ได้ชัดเจน

3) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ควบคู่กับคำอธิบายประกอบช่วยให้การนำเสนอมีความครบถ้วนและน่าเชื่อถือ

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

1) ต้องระวังการเชื่อมโยงเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งอาจทำให้แผนที่ยุทธศาสตร์ขาดความสมเหตุสมผล

2) หลีกเลี่ยงการจัดทำแผนภาพที่ซับซ้อนเกินไปหรือไม่มีโครงสร้างชัดเจน ซึ่งอาจทำให้ผู้รับสารเข้าใจผิด

3) การไม่ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่างเป้าหมาย อาจทำให้การติดตามผลในระยะต่อไปขาดความแม่นยำ

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรใช้เครื่องมือหรือโปรแกรมที่สามารถจัดทำแผนภาพได้อย่างมืออาชีพ เช่น PowerPoint Visio หรือ Canva เพื่อให้แผนที่ยุทธศาสตร์มีความสวยงามและใช้งานได้ง่าย

2) ควรมีการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ก่อนนำเสนอในที่ประชุมใหญ่

3) ควรจัดทำเอกสารประกอบแผนที่ยุทธศาสตร์ เช่น ตารางเป้าหมาย-กลยุทธ์-ตัวชี้วัด เพื่อรองรับการติดตามผลและการประเมินผลในระยะต่อไป

**5. เชื่อมโยงกับกรอบมาตรฐานระบบคุณภาพของมหาวิทยาลัย** เพื่อให้ยุทธศาสตร์ของคณะสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ ตรวจสอบความเชื่อมโยงกับกรอบมาตรฐาน เช่น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX), เกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA), หรือเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ปรับเป้าหมายและตัวชี้วัดให้สามารถรายงานผลในระบบคุณภาพ เตรียมข้อมูลสำหรับการประเมินภายในและภายนอก จากประสบการณ์ทำงานในชั้นตอนนี้พบว่า การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับกรอบคุณภาพช่วยให้การดำเนินงานของคณะมีความสอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยและสามารถรายงานผลได้อย่างเป็นระบบ การปรับตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมิน เช่น หมวดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) หรือหมวดเกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) ทำให้การจัดทำ

รายงานประเมินคุณภาพภายใน (SAR) มีความครบถ้วนและน่าเชื่อถือ การเตรียมข้อมูลล่วงหน้าสำหรับการประเมินภายนอกช่วยลดภาระงานในช่วงเวลาประเมิน และเพิ่มความมั่นใจในการตอบข้อซักถาม การมีส่วนร่วมของผู้รับผิดชอบด้านประกันคุณภาพในการตรวจสอบความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ช่วยให้การปรับเป้าหมายมีความแม่นยำ

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) ตัวชี้วัดที่สามารถใช้รายงานในระบบคุณภาพมักต้องมีนิยามชัดเจน และสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) การใช้กรอบมาตรฐานเป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ช่วยให้การติดตามผลมีความเป็นระบบและสามารถเปรียบเทียบได้ในระดับมหาวิทยาลัย
- 3) การจัดทำตารางเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมาย-ตัวชี้วัด-กรอบคุณภาพช่วยให้การนำเสนอในที่ประชุมมีความชัดเจน

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สามารถวัดผลได้จริง หรือไม่มีระบบเก็บข้อมูลรองรับ
- 2) หลีกเลี่ยงการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถเชื่อมโยงกับกรอบคุณภาพได้ ซึ่งอาจทำให้การรายงานผลขาดความสอดคล้อง
- 3) การไม่ปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับนิยามในระบบคุณภาพ อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประเมิน

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำตารางเปรียบเทียบเป้าหมายและตัวชี้วัดกับกรอบมาตรฐาน เช่น ตารางเชื่อมโยงกับหมวดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) หรือเกณฑ์เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA)
- 2) ควรมีการประชุมร่วมกับผู้รับผิดชอบด้านประกันคุณภาพเพื่อทบทวนและปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับระบบรายงานผล
- 3) ควรเตรียมเอกสารประกอบการประเมิน เช่น รายงานผลการดำเนินงาน ข้อมูลเชิงสถิติ และหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อรองรับการประเมินทั้งภายในและภายนอก

6. ตรวจสอบความสอดคล้องกับแผนระดับมหาวิทยาลัยและนโยบายภายนอก เพื่อให้ยุทธศาสตร์ของคณะไม่ขัดแย้งกับแผนแม่บทของมหาวิทยาลัยและนโยบายระดับชาติ เปรียบเทียบร่างยุทธศาสตร์กับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ตรวจสอบความสอดคล้องกับนโยบาย เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ

20 ปี, แผนการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะ จากประสบการณ์ทำงานใน  
ขั้นตอนนี้พบว่า การเปรียบเทียบกับแผนระดับมหาวิทยาลัยช่วยให้เห็นช่องว่างและจุดเน้นที่ควรเสริมใน  
ยุทธศาสตร์ของคณะ การอ้างอิงนโยบายระดับชาติช่วยให้ยุทธศาสตร์มีความทันสมัยและสามารถรองรับ  
การประเมินจากหน่วยงานภายนอก การปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการช่วยให้  
เกิดการมีส่วนร่วมและความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของคณะ การจัดทำตารางเปรียบเทียบระหว่าง  
ยุทธศาสตร์คณะ-มหาวิทยาลัย-นโยบายภายนอกช่วยให้การนำเสนอมีความชัดเจนและตรวจสอบได้

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) การใช้ภาษาทางยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนระดับมหาวิทยาลัยช่วยลดความ  
คลาดเคลื่อนในการตีความ
- 2) การมีข้อมูลอ้างอิงจากแผนระดับชาติ เช่น เป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย หรือ  
การบริการวิชาการ ช่วยให้ยุทธศาสตร์ของคณะมีความน่าเชื่อถือ
- 3) การจัดประชุมร่วมกับผู้แทนจากฝ่ายแผนมหาวิทยาลัยช่วยให้การปรับยุทธศาสตร์มี  
ความแม่นยำและได้รับการสนับสนุน

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เน้นเฉพาะบริบทภายในคณะ โดยไม่เชื่อมโยงกับ  
ทิศทางระดับมหาวิทยาลัยหรือประเทศ
- 2) หลีกเลี่ยงการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่สามารถรายงานผลในระดับมหาวิทยาลัยหรือไม่สอดคล้อง  
กับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของมหาวิทยาลัย
- 3) การไม่ปรับตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิอาจทำให้ยุทธศาสตร์ไม่ผ่านการรับรอง  
หรือขาดความน่าเชื่อถือ

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำตารางเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ของคณะกับแผนมหาวิทยาลัยและนโยบาย  
ระดับชาติ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความสอดคล้อง
- 2) ควรมีการทบทวนแผนระดับมหาวิทยาลัยและนโยบายภายนอกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับ  
ยุทธศาสตร์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 3) ควรจัดทำเอกสารประกอบ เช่น สรุปข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ และหลักฐานการ  
ปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์ เพื่อใช้ในการรายงานและประเมินผล

7. ประชุมรับรองร่างยุทธศาสตร์โดยคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้คณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กรรับรองร่างยุทธศาสตร์ นำเสนอร่างยุทธศาสตร์ต่อคณะกรรมการ เปิดเวทีอภิปรายและรับฟังข้อเสนอแนะ ปรับปรุงตามมติที่ประชุมและจัดทำเอกสารฉบับสมบูรณ์ จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การเปิดเวทีอภิปรายช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและสร้างความเข้าใจร่วมในทิศทางของคณะ ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการมักสะท้อนมุมมองเชิงนโยบายและการบริหารที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง การปรับร่างยุทธศาสตร์ตามมติที่ประชุมช่วยให้เอกสารมีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับในระดับองค์กร การจัดทำเอกสารฉบับสมบูรณ์หลังการประชุมช่วยให้สามารถนำไปใช้ในการสื่อสารภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) การนำเสนอที่ชัดเจนและมีโครงสร้างช่วยให้คณะกรรมการเข้าใจภาพรวมของยุทธศาสตร์ได้ง่าย
- 2) การเตรียมประเด็นอภิปรายล่วงหน้าช่วยให้การประชุมมีประสิทธิภาพและไม่ออกนอกประเด็น
- 3) การบันทึกข้อเสนอแนะและมติที่ประชุมอย่างละเอียดเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงเอกสารให้ตรงตามความคาดหวังของคณะกรรมการ

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการใช้ภาษาทางเทคนิคหรือคำศัพท์เฉพาะที่อาจทำให้คณะกรรมการบางท่านไม่เข้าใจ
- 2) หลีกเลี่ยงการนำเสนอที่เน้นข้อมูลมากเกินไปโดยไม่มีการสรุปประเด็นสำคัญ
- 3) การไม่ปรับเอกสารตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการอาจทำให้เอกสารไม่ผ่านการรับรองหรือขาดความน่าเชื่อถือ

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำ “สรุปประเด็นสำคัญ” และ “ตารางข้อเสนอแนะ-การปรับปรุง” เพื่อใช้ประกอบการประชุมและการติดตามผล
- 2) ควรมีการจัดทำ “ฉบับก่อนปรับปรุง” และ “ฉบับหลังปรับปรุง” เพื่อให้เห็นความเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน
- 3) ควรเตรียมเอกสารประกอบการประชุม เช่น สไลด์นำเสนอ, แบบฟอร์มบันทึกข้อเสนอแนะ, และร่างมติที่ประชุม เพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างมีระบบ

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ตารางที่ 4.5 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
1		<b>ขั้นตอนที่ 1</b> กำหนดกิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด ฯลฯ -วิเคราะห์กลยุทธ์ของคณะฯ -กำหนดกิจกรรมหลัก -กำหนดตัวชี้วัด -กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน -จัดทำตารางสรุปกิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย	ผู้ปฏิบัติงาน	-ร่างแผนยุทธศาสตร์ฉบับเต็ม -ตารางกิจกรรม-ตัวชี้วัด-เป้าหมาย -แบบฟอร์มกำหนดตัวชี้วัด -เอกสารอ้างอิงแผนมหาวิทยาลัย -รายงานการประชุม	พ.ค.	-การกำหนดกิจกรรมและตัวชี้วัดควรผ่านการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ -ควรมีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรม/ตัวชี้วัดทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง -เอกสารสรุปควรมีความกระชับชัดเจน และสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน
2		<b>ขั้นตอนที่ 2</b> สรุป (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ -รวบรวมองค์ประกอบหลักของแผนยุทธศาสตร์ -จัดทำแผนปฏิบัติการเบื้องต้น -ออกแบบโครงสร้างเอกสารร่างแผน -ตรวจสอบความครบถ้วนและสอดคล้อง -จัดทำเอกสารร่างแผนฉบับสมบูรณ์	ผู้ปฏิบัติงาน	-ร่างแผนยุทธศาสตร์ฉบับรวม -แผนปฏิบัติการรายปี -แผนที่ยุทธศาสตร์ -รายงานการประชุม	พ.ค.	-ร่างแผนควรมีความกระชับ ชัดเจน และสามารถสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ง่าย -ควรมีการจัดทำทั้งในรูปแบบเอกสารทางการและสื่อสำหรับการนำเสนอ -การจัดทำร่างแผนที่ดีจะช่วยให้ขั้นตอนการรับรองและการนำไปปฏิบัติง่ายขึ้น และลดการปรับแก้ในภายหลัง

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
3	<p>1</p> <p>จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี และ แผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</p> <p>2</p>	<p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-สรุปเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์หลัก</li> <li>-กำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ขับเคลื่อนแต่ละเป้าหมาย</li> <li>-ระบุตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ และเป้าหมายรายปีสำหรับแต่ละกลยุทธ์</li> <li>-แปลงกลยุทธ์เป็นกิจกรรมหรือโครงการที่สามารถดำเนินการได้ในแต่ละปี</li> <li>-กำหนดรายละเอียดของแต่ละกิจกรรม</li> <li>-เปรียบเทียบกับแผนมหาวิทยาลัยและกรอบคุณภาพ</li> <li>-ตรวจสอบความสมดุลระหว่างเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และทรัพยากรที่มี</li> <li>-ประเมินความเสี่ยงและแนวทางการจัดการ</li> <li>-รวมแผนยุทธศาสตร์ 4 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปีไว้ในเอกสารเดียว</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ร่างแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี</li> <li>-แผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>-แผนที่ยุทธศาสตร์</li> <li>-แบบฟอร์มติดตามผลการดำเนินงาน</li> <li>-แบบฟอร์มตรวจสอบความสอดคล้อง</li> <li>-รายงานการประชุม</li> <li>-เอกสารอ้างอิงนโยบายและกรอบคุณภาพ</li> </ul>	มี.ย.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การจัดทำแผนควรมีการประชุมร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ</li> <li>-ควรมี การจัดทำแบบฟอร์มสำหรับติดตามผลและการประเมินผลในแต่ละปี</li> <li>-เอกสารควรมีความกระชับ ชัดเจน และสามารถ ใช้ เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้จริง</li> </ul>
4	<p>จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</p> <p>2</p>	<p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-วิเคราะห์จากแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ</li> <li>-พิจารณาความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ</li> <li>-จัดระดับความเสี่ยง</li> <li>-กำหนดแนวทางการป้องกันและลดผลกระทบ</li> <li>-ระบุผู้รับผิดชอบและทรัพยากรที่ต้องใช้</li> <li>-กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-แบบฟอร์มระบุและประเมินความเสี่ยง</li> <li>-ตารางบริหารความเสี่ยง</li> <li>-รายงานการประชุมวิเคราะห์ความเสี่ยง</li> <li>-แผนบริหารความเสี่ยงฉบับสมบูรณ์</li> </ul>	มี.ย.	-

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
5		<b>ขั้นตอนที่ 5</b> จัดทำคำรับรองการปฏิบัติการ -รวบรวมข้อมูลจากแผนปฏิบัติการประจำปี -จัดทำร่างคำรับรองการปฏิบัติการ -ตรวจสอบความสอดคล้องกับแผนมหาวิทยาลัย -จัดประชุมรับรองคำรับรองการปฏิบัติการ -จัดส่งเอกสารไปยังสำนักงานมหาวิทยาลัย	ผู้ปฏิบัติงาน	-ร่างคำรับรองการปฏิบัติการ -แบบฟอร์มคำรับรอง -ตารางเปรียบเทียบ KPI กับแผนปฏิบัติการ -รายงานการประชุมรับรองคำรับรอง	มี.ย.	-คำรับรองควรมีความชัดเจน วัดผลได้ และสามารถนำไปใช้ในการติดตามผลจริง -การจัดทำควรมีการปรึกษากับหน่วยงานแผนและประเมินผลของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นไปตามระบบติดตามผล -เอกสารนี้จะเป็นฐานสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของคณะฯ ในรอบปี
6		<b>ขั้นตอนที่ 6</b> ประชุมชี้แจงแผน -เตรียมเนื้อหาและสื่อประกอบการประชุม -กำหนดรูปแบบและผู้เข้าร่วมประชุม -ดำเนินการประชุมชี้แจง -จัดทำรายงานการประชุม	ผู้ปฏิบัติงาน	-เอกสารแจกแจงแผน -คำรับรองการปฏิบัติการ -ตารางกิจกรรมและผู้รับผิดชอบ -รายงานการประชุม	มี.ย.-ก.ค.	-การประชุมควรเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม -อาจใช้แบบสอบถามหลังประชุมเพื่อประเมินความเข้าใจและความพร้อมของผู้เข้าร่วม -ข้อเสนอแนะจากการประชุมสามารถนำไปปรับปรุงแผนก่อนเริ่มดำเนินงานจริง
7		<b>ขั้นตอนที่ 7</b> สร้างความเข้าใจการติดตามผล -จัดทำคู่มือหรือแนวทางการติดตามผล -ประชุมชี้แจงระบบติดตามผล -กำหนดรอบการติดตามและรายงานผล -สร้างระบบสนับสนุนการติดตามผล	ผู้ปฏิบัติงาน	-คู่มือการติดตามผล -แบบฟอร์มรายงานผล -ปฏิทินติดตามผล -รายงานการประชุมชี้แจง	ก.ค.	-การสร้างความเข้าใจควรเน้นความเรียบง่าย ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ได้จริง -ควรมีช่องทางให้ผู้รับผิดชอบสอบถามหรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการรายงานผล -การติดตามผลที่ดีจะช่วยให้การประเมินผลในรอบปีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
8	<pre> graph TD     A[3] --&gt; B[เผยแพร่แผน]     B --&gt; C([สิ้นสุด])             </pre>	<b>ขั้นตอนที่ 8</b> เผยแพร่แผน -สรุปสาระสำคัญของแผนในรูปแบบ Infographic, Executive Summary -ออกแบบให้สื่อสารได้ง่าย ชัดเจน และน่าสนใจ -เผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ ใน เว็บไซต์ของคณะฯ และ มหาวิทยาลัย ระบบสารสนเทศ ภายใน สื่อสังคมออนไลน์ เช่น Line OA -การประชุมบุคลากร -จัดทำแบบฟอร์มรับข้อเสนอแนะ	ทีมสื่อสาร	-เอกสารเผยแพร่ฉบับเต็ม -แบบฟอร์มรับข้อเสนอแนะ	ก.ค.	-การเผยแพร่ควรคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น บุคลากรภายใน นิสิต ผู้บริหาร หรือ หน่วยงานภายนอก -ควรมีการติดตามผลการเผยแพร่ เช่น จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์ จำนวนผู้ดาวน์โหลดเอกสาร หรือผลตอบรับจากกิจกรรม -การสื่อสารแผนอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การดำเนินงานในระยะต่อไปมีแรงสนับสนุนและความเข้าใจร่วมกันมากขึ้น

จากตารางที่ 4.5 เป็นการแสดงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำจะได้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการทั้งหมด เพื่อประกอบความเข้าใจมากขึ้น โดยแบ่งกระบวนการทั้งหมดเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

#### **กระบวนการที่ 4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ**

**1. กำหนดกิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ** เพื่อแปลงกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้ วิเคราะห์กลยุทธ์และเป้าหมายเพื่อกำหนดกิจกรรมหลัก ระบุตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดผลผลิต กำหนดระยะเวลาดำเนินการเป็นรายไตรมาสและรายปี ระบุส่วนงาน ฝ่าย หรือบุคคลที่รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การแปลงกลยุทธ์เป็นกิจกรรมช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถติดตามผลได้ การกำหนดตัวชี้วัดที่มีนิยามชัดเจนช่วยให้การรายงานผลมีความน่าเชื่อถือและสามารถใช้ในการประเมินผลได้จริง การระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมช่วยลดความคลุมเครือและเพิ่มความร่วมมือระหว่างฝ่าย การกำหนดระยะเวลาเป็นรายไตรมาสช่วยให้สามารถปรับแผนได้ทันต่อสถานการณ์และบริหารทรัพยากรได้มีประสิทธิภาพ

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) กิจกรรมที่กำหนดควรมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้อง
- 2) ตัวชี้วัดที่ดีควรสามารถเก็บข้อมูลได้จริง มีแหล่งข้อมูลรองรับ และสามารถรายงานผลในระบบคุณภาพ
- 3) การจัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกับผู้ปฏิบัติงานช่วยให้เกิดความเข้าใจและความเป็นเจ้าของในกิจกรรม

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) หลีกเลี่ยงการกำหนดกิจกรรมที่กว้างเกินไปหรือไม่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 2) ต้องระวังการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่มีระบบเก็บข้อมูลรองรับ หรือไม่สามารถวัดผลได้จริง
- 3) การไม่ระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนอาจทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานและขาดการติดตามผล

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำ “ตารางแผนปฏิบัติการ” ที่ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ

2) ควรมีการทบทวนแผนปฏิบัติการเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน

3) ควรมีระบบติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เช่น Dashboard หรือรายงานรายไตรมาส เพื่อให้สามารถประเมินความก้าวหน้าได้อย่างเป็นระบบ

**2. รวบรวมและสรุป (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี** เพื่อจัดทำร่างแผนที่ครอบคลุมทั้งยุทธศาสตร์และการดำเนินงานประจำปี สังเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนก่อนหน้า จัดทำเอกสารร่างแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี เตรียมเอกสารสำหรับการพิจารณาและปรับปรุงในที่ประชุม จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การสังเคราะห์ข้อมูลจากหลายขั้นตอนต้องอาศัยความเข้าใจเชิงระบบและการจัดระเบียบข้อมูลอย่างมีโครงสร้าง การจัดทำเอกสารร่างที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมช่วยให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำแผนปฏิบัติการควบคู่กับแผนยุทธศาสตร์ช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ การเตรียมเอกสารประกอบ เช่น ตารางกิจกรรม ตัวชี้วัด และระยะเวลา ช่วยให้การประชุมมีความเป็นระบบและสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

1) การจัดทำร่างแผนควรใช้ภาษาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานของมหาวิทยาลัย

2) การใช้ตารางและแผนภาพช่วยให้การนำเสนอมีความเข้าใจง่ายและสามารถตรวจสอบความเชื่อมโยงได้

3) การจัดทำร่างแผนในรูปแบบที่สามารถปรับแก้ได้ เช่น ไฟล์ Word หรือ Excel ช่วยให้การรับข้อเสนอแนะและปรับปรุงเป็นไปอย่างสะดวก

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

1) ต้องระวังการสรุปข้อมูลโดยไม่ตรวจสอบความถูกต้องจากแหล่งข้อมูลต้นทาง อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการวางแผน

2) หลีกเลี่ยงการจัดทำร่างแผนที่ขาดความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์และกิจกรรมปฏิบัติการ

3) การไม่เตรียมเอกสารประกอบการประชุมอย่างครบถ้วน อาจทำให้การพิจารณาไม่ครอบคลุมหรือเกิดความล่าช้า

### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำ “ตารางสรุปแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ” ที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมาย กลยุทธ์ กิจกรรม ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ
- 2) ควรมีการตรวจสอบความสอดคล้องกับแผนระดับมหาวิทยาลัยและนโยบายภายนอกก่อนนำเสนอ
- 3) ควรเตรียม “แบบฟอร์มข้อเสนอแนะ” เพื่อให้คณะกรรมการสามารถให้ความเห็นได้อย่างเป็นระบบและสามารถนำไปปรับปรุงได้ทันที

**3. รวบรวมและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ของคณะ พร้อมงบประมาณและแผนปฏิบัติการด้านต่างๆ** เพื่อจัดทำแผนฉบับสมบูรณ์ที่สามารถนำไปใช้จริงจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 4 ปี โดยกำหนดเป้าหมายระยะยาว จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กำหนดงบประมาณรายกิจกรรมและแผนปฏิบัติการด้านต่าง ๆ เช่น ด้านวิชาการ ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านบริหารจัดการ จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 4 ปีช่วยให้สามารถวางทิศทางการพัฒนาคณะได้อย่างต่อเนื่องและมีเป้าหมายชัดเจน การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ช่วยให้การดำเนินงานมีความเป็นระบบและสามารถติดตามผลได้ การกำหนดงบประมาณรายกิจกรรมช่วยให้สามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ การแยกแผนปฏิบัติการตามด้านต่าง ๆ ช่วยให้สามารถบริหารจัดการงานแต่ละด้านได้อย่างครอบคลุมและชัดเจน

### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) การจัดทำแผนแบบบูรณาการระหว่างยุทธศาสตร์และปฏิบัติการช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความเชื่อมโยงของข้อมูล
- 2) การใช้ตารางสรุปแผนในรูปแบบที่สามารถวิเคราะห์ได้ เช่น Gantt Chart หรือ Matrix ช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงาน
- 3) การมีส่วนร่วมของผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำแผนช่วยให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงาน

### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ไม่สามารถวัดผลหรือไม่มีความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ

2) หลีกเสี่ยงการจัดทำแผนที่ขาดข้อมูลงบประมาณหรือไม่มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

3) การไม่แยกแผนตามด้านต่าง ๆ อาจทำให้การติดตามผลและการบริหารจัดการขาดความชัดเจน

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรจัดทำ “ตารางแผนยุทธศาสตร์ระยะ 4 ปี” ที่แสดงเป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และกิจกรรมหลัก

2) ควรจัดทำ “แผนปฏิบัติการประจำปี” ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ พร้อมงบประมาณและผู้รับผิดชอบ

3) ควรมีการจัดทำ “แผนปฏิบัติการรายด้าน” เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ควรมีการทบทวนและปรับปรุงแผนเป็นระยะ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน

**4. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** เพื่อเตรียมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม ประเมินระดับความรุนแรงและโอกาสเกิด กำหนดมาตรการป้องกันและแผนรองรับความเสี่ยง จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงช่วยให้การดำเนินงานมีความรอบคอบและสามารถรับมือกับสถานการณ์ไม่คาดคิดได้อย่างมีระบบ การประเมินความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์ระดับ (เช่น สูง/กลาง/ต่ำ) ช่วยให้ผู้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการจัดการได้ การมีส่วนร่วมของผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมช่วยให้การระบุความเสี่ยงมีความแม่นยำและสะท้อนสถานการณ์จริง การกำหนดมาตรการป้องกันและแผนรองรับอย่างชัดเจนช่วยลดผลกระทบและเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินงาน

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

1) ความเสี่ยงที่พบบ่อย ได้แก่ ความล่าช้าในการดำเนินงาน การขาดข้อมูลสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และข้อจำกัดด้านงบประมาณ

2) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงควบคู่กับแผนปฏิบัติการช่วยให้สามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างรอบด้าน

3) การใช้แบบฟอร์มมาตรฐานในการประเมินความเสี่ยงช่วยให้การรวบรวมข้อมูลมีความเป็นระบบและเปรียบเทียบได้

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการประเมินความเสี่ยงโดยอิงจากความรู้สึกหรือความคิดเห็นส่วนบุคคลโดยไม่มีข้อมูลสนับสนุน
- 2) หลีกเลี่ยงการกำหนดมาตรการที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง หรือไม่มีผู้รับผิดชอบชัดเจน
- 3) การไม่ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ อาจทำให้แผนล้าสมัยและไม่สามารถรองรับสถานการณ์ใหม่ได้

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำ “ตารางบริหารความเสี่ยง” ที่ประกอบด้วย รายการความเสี่ยง ระดับความรุนแรง โอกาสเกิด มาตรการป้องกัน แผนรองรับ และผู้รับผิดชอบ
- 2) ควรมีการประชุมร่วมกับทีมงานเพื่อระดมความคิดเห็นในการระบุและประเมินความเสี่ยง
- 3) ควรจัดทำระบบติดตามและทบทวนความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสหรือรายปี เพื่อปรับปรุงแผนให้ทันต่อสถานการณ์

**5. จัดทำคำรับรองการปฏิบัติการ** เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานตามแผน จัดทำเอกสารคำรับรองการปฏิบัติราชการของคณะ ระบุเป้าหมาย ตัวชี้วัด และกิจกรรมที่รับรองว่าจะดำเนินการ ส่งคำรับรองต่อมหาวิทยาลัยตามกรอบเวลาที่กำหนด จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การจัดทำคำรับรองช่วยให้คณะมีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถสื่อสารความมุ่งมั่นต่อมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรม การกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและบริบทของคณะ ช่วยให้การประเมินผลมีความเป็นธรรมและสะท้อนผลลัพธ์จริง การมีส่วนร่วมของผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมช่วยให้การจัดทำคำรับรองมีความครอบคลุมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การจัดทำคำรับรองควบคู่กับแผนบริหารความเสี่ยงและแผนติดตามประเมินผล ช่วยให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและสามารถปรับปรุงได้ตามสถานการณ์

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) การจัดทำคำรับรองมักต้องใช้ข้อมูลจากหลายฝ่าย เช่น หน่วยงานวิชาการ หน่วยงานบริหาร และฝ่ายแผนงาน จึงต้องมีการประสานงานอย่างใกล้ชิด
- 2) ตัวชี้วัดบางรายการอาจมีความคลุมเครือหรือไม่สามารถวัดผลได้ชัดเจน หากไม่มีการกำหนดนิยามหรือเกณฑ์การวัดที่ชัดเจน

3) การจัดทำคำรับรองในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้สามารถแก้ไขและส่งต่อได้สะดวก แต่ต้องระวังเรื่องเวอร์ชันและความถูกต้องของข้อมูล

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

1) ต้องระวังการกำหนดเป้าหมายหรือกิจกรรมที่เกินศักยภาพของคณะ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือในการประเมินผล

2) หลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่คลุมเครือ เช่น “ส่งเสริม” หรือ “พัฒนา” โดยไม่มีตัวชี้วัดหรือกิจกรรมที่ชัดเจนรองรับ

3) ต้องตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างคำรับรองกับแผนปฏิบัติการและงบประมาณ เพื่อป้องกันความขัดแย้งในการดำเนินงาน

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรมีการจัดประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้รับผิดชอบกิจกรรม เพื่อให้คำรับรองสะท้อนความเป็นจริงและได้รับการยอมรับ

2) ควรใช้แบบฟอร์มมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด และตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนส่ง

3) ควรจัดทำ “ตารางสรุปคำรับรอง” ที่ประกอบด้วย เป้าหมาย ตัวชี้วัด กิจกรรม หน่วยงานรับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณที่ใช้

4) ควรมีระบบติดตามผลการดำเนินงานตามคำรับรองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้ในการรายงานและปรับปรุงแผนงาน

**6. จัดประชุมชี้แจงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะ** เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่าย จัดประชุมชี้แจงให้แก่ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นำเสนอเป้าหมาย กิจกรรม และบทบาทของแต่ละฝ่าย เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากประสบการณ์ทำงานในชั้นตอนนี้พบว่า การประชุมชี้แจงช่วยสร้างความเข้าใจร่วมในทิศทางการดำเนินงานของคณะ และลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน การเปิดเวทีให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของแผนงาน การนำเสนอข้อมูลผ่านสื่อที่หลากหลาย เช่น PowerPoint, Infographic, และเอกสารสรุป ช่วยให้ผู้ใช้เข้าร่วมประชุมเข้าใจง่ายและมีส่วนร่วมมากขึ้น การจัดประชุมในช่วงต้นปีงบประมาณช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) ผู้เข้าร่วมประชุมมีความสนใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นหลัก จึงควรจัดลำดับการนำเสนอให้สอดคล้องกับความสนใจ
- 2) การใช้ภาษาที่เป็นทางการมากเกินไปอาจทำให้บางกลุ่มบุคคลากรไม่เข้าใจเนื้อหา จึงควรปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้ฟัง
- 3) การเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นควรมีการจัดการเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อให้ทุกฝ่ายมีโอกาสแสดงความคิดเห็นโดยไม่กระทบต่อระยะเวลาการประชุม

### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการนำเสนอข้อมูลที่ยังไม่ผ่านการตรวจสอบหรืออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งอาจสร้างความสับสนหรือความเข้าใจผิด
- 2) หลีกเลี่ยงการใช้คำศัพท์เชิงเทคนิคหรือภาษายุทธศาสตร์ที่ซับซ้อนโดยไม่มีการอธิบายประกอบ
- 3) ต้องระวังการจัดประชุมโดยไม่มีการเตรียมเอกสารประกอบหรือสื่อสนับสนุน ซึ่งอาจทำให้การประชุมขาดประสิทธิภาพ

### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำ “เอกสารสรุปแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ” เพื่อแจกให้ผู้เข้าร่วมประชุมใช้ประกอบการรับฟัง
- 2) ควรมีการกำหนด “บทบาทของแต่ละฝ่าย” อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจหน้าที่ของตนเองในแผนงาน
- 3) ควรจัดทำ “แบบฟอร์มข้อเสนอแนะ” เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมประชุมอย่างเป็นระบบ
- 4) ควรมีการบันทึกการประชุมและสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อใช้ในการปรับปรุงแผนงานและรายงานต่อผู้บริหาร

7. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการติดตามผลการดำเนินงาน จัดกิจกรรมอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับระบบติดตามและประเมินผล อธิบายวิธีการรายงานผล ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมิน สร้างความตระหนักถึงบทบาทของแต่ละฝ่ายในการติดตามผล จากประสบการณ์การทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การจัดกิจกรรมอบรมช่วยให้บุคลากรเข้าใจระบบการติดตามและประเมินผลมากขึ้น และสามารถนำไปใช้ในการรายงานผลได้

อย่างถูกต้อง การอธิบายตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจนช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการตีความและการรายงาน การเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในรูปแบบเชิงปฏิบัติการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาข้อเสนอแนะที่นำไปใช้ได้จริง การสร้างความตระหนักถึงบทบาทของแต่ละฝ่ายช่วยให้เกิดความร่วมมือในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจความแตกต่างระหว่าง “ตัวชี้วัดผลลัพธ์” และ “ตัวชี้วัดกระบวนการ” ซึ่งส่งผลต่อการรายงานผลที่ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์
- 2) การใช้ภาษาทางเทคนิคหรือศัพท์เฉพาะในการอบรมอาจทำให้ผู้เข้าร่วมบางกลุ่มไม่เข้าใจเนื้อหา
- 3) การจัดกิจกรรมในรูปแบบเชิงปฏิบัติการ (workshop) ได้ผลดีกว่าการบรรยาย เพราะช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้ฝึกปฏิบัติจริง

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่สามารถวัดผลได้จริง หรือไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ
- 2) หลีกเลี่ยงการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของคณะหรือหน่วยงาน
- 3) ต้องระวังการรายงานผลที่เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ ซึ่งอาจไม่สะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริง

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำ “คู่มือการติดตามและประเมินผล” ที่ประกอบด้วยนิยามตัวชี้วัด วิธีการวัดผล และเกณฑ์การประเมิน เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิง
- 2) ควรมีการจัดทำ “ตารางติดตามผลการดำเนินงาน” ที่แสดงกิจกรรม ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และผลการดำเนินงาน
- 3) ควรมีระบบรายงานผลที่เป็นมาตรฐาน เช่น แบบฟอร์มรายงานผลรายไตรมาส หรือระบบออนไลน์ที่สามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ
- 4) ควรมีการทบทวนผลการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ และนำผลไปใช้ในการปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง

**8. เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี** เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม เผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์คณะ เอกสารประชาสัมพันธ์ การประชุม บุคลากร จัดทำเอกสารสรุปสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก เปิดช่องทางรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง

แผนในอนาคต จากประสบการณ์การทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การเผยแพร่แผนผ่านหลายช่องทางช่วยให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้หลากหลาย และเพิ่มโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก การจัดทำเอกสารสรุปที่กระชับและเข้าใจง่ายช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกสามารถเข้าใจทิศทางของคณะได้โดยไม่ต้องอ่านเอกสารฉบับเต็ม การเปิดช่องทางรับข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีคุณค่าในการปรับปรุงแผน การประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแผนก่อนเผยแพร่ช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมภายในองค์กร

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) บุคลากรภายในคณะมีความสนใจในแผนเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของตนเอง จึงควรจัดทำเอกสารสรุปที่แยกตามกลุ่มเป้าหมาย
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกมักให้ข้อเสนอแนะในเชิงบริบทท้องถิ่น ซึ่งมีคุณค่าในการปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับพื้นที่
- 3) การเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์คณะได้รับความสนใจมากขึ้น หากมีการออกแบบหน้าเว็บให้ใช้งานง่ายและมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการเผยแพร่แผนที่ยังไม่ผ่านการอนุมัติจากผู้บริหาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของคณะ
- 2) หลีกเลี่ยงการใช้ภาษาทางเทคนิคหรือศัพท์เฉพาะในเอกสารสรุปสำหรับบุคคลภายนอก โดยไม่มีการอธิบายประกอบ
- 3) ต้องระวังการเปิดช่องทางรับข้อเสนอแนะโดยไม่มีระบบจัดการข้อมูลหรือการตอบกลับ ซึ่งอาจทำให้ผู้ให้ข้อเสนอแนะรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการรับฟัง

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำ “Infographic สรุปแผนยุทธศาสตร์” เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์และเอกสารแจก
- 2) ควรมี “แบบฟอร์มข้อเสนอแนะ” ที่สามารถกรอกได้ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ พร้อมระบบรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- 3) ควรมีการกำหนด “รอบการปรับปรุงแผน” ที่ชัดเจน เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่ได้รับสามารถนำไปใช้ได้จริง

- 4) ควรมีการติดตามผลการเผยแพร่ เช่น จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์ จำนวนข้อเสนอแนะที่ได้รับ และการนำข้อเสนอแนะไปใช้

ตารางที่ 4.6 กระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
1		<b>ขั้นตอนที่ 1</b> วางระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง -กำหนดกรอบแนวคิดและโครงสร้างระบบติดตามผล -ออกแบบเครื่องมือและแบบฟอร์มติดตามผล -กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง -วางระบบจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล -เตรียมแนวทางการปรับปรุงตามผลการติดตาม	ผู้ปฏิบัติงาน	-แบบฟอร์มรายงานผล -ตารางสรุปความก้าวหน้า	ก.ค.-ส.ค.	-ระบบติดตามผลควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตามบริบทของคณะฯ และข้อจำกัดของแต่ละหน่วยงาน -การวางระบบที่ดีจะช่วยให้การติดตามผลในขั้นตอนถัดไปเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส
2		<b>ขั้นตอนที่ 2</b> ติดตามผลตามตัวชี้วัด -ทบทวนและจัดกลุ่มตัวชี้วัด -จัดทำตารางติดตามผลตามตัวชี้วัด -รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล -รายงานผลต่อผู้บริหารและคณะกรรมการ	ผู้ปฏิบัติงาน	-ตารางติดตามผลตามตัวชี้วัด -แบบฟอร์มรายงานผล -รายงานสรุปผล	รายไตรมาส	-การติดตามผลควรมีความต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลในการปรับปรุงแผนได้ทันเวลา -ควรมีการทบทวนตัวชี้วัดเป็นระยะ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลง
3		<b>ขั้นตอนที่ 3</b> วิเคราะห์ผลลัพธ์ -รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน -วิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ -สังเคราะห์บทเรียนและข้อเสนอแนะ -จัดทำรายงานวิเคราะห์ผลลัพธ์	ผู้ปฏิบัติงาน	-ตารางวิเคราะห์ผลลัพธ์ -รายงานวิเคราะห์ผล	ก.ย.	-การวิเคราะห์ผลลัพธ์ควรมีความโปร่งใส และอิงข้อมูลจริง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ -ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบองค์รวม

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
4		<b>ขั้นตอนที่ 4</b> การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติการ -รวบรวมข้อมูลจากระบบติดตามผล -จัดโครงสร้างรายงานผล -จัดทำรายงานในรูปแบบที่เหมาะสม -เสนอร่างรายงานต่อคณะกรรมการหรือผู้บริหาร -รับฟังข้อเสนอแนะและปรับปรุง -ลงนามรับรองรายงานผลการปฏิบัติการ	ผู้ปฏิบัติงาน	-แบบฟอร์มรายงานผล -ตารางติดตามตัวชี้วัด -รายงานวิเคราะห์ผลลัพธ์ -รายงานผลการปฏิบัติการ -รายงานการประชุมรับรอง	ก.ย.	-รายงานควรมีความชัดเจน กระชับ และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายได้ -ควรมีการจัดทำรายงานทั้งในรูปแบบสรุปและฉบับเต็ม เพื่อรองรับการใช้งานในหลายระดับ -การจัดทำรายงานผลที่มีคุณภาพจะช่วยเสริมภาพลักษณ์ของคณะฯ และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5		<b>ขั้นตอนที่ 5</b> รายงานผลผลการปฏิบัติการต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กร -เตรียมเอกสารและสื่อประกอบการประชุม -นำเสนอผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ -บันทึกข้อเสนอแนะและมติที่ประชุม -สรุปผลการประชุมและวางแผนการปรับปรุง	ผู้ปฏิบัติงาน	-รายงานผลการปฏิบัติการ -ตารางตัวชี้วัด -รายงานการประชุม	รอบไตรมาส 3,6,9,12	-

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
6		<b>ขั้นตอนที่ 6</b> รายงานผลการปฏิบัติการต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กร รอบไตรมาส 3,6,9,12 -รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงาน -จัดทำรายงานผลการปฏิบัติการตามรอบเวลา -นำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการ -สังเคราะห์ข้อเสนอแนะและจัดทำเอกสารประกอบ	ผู้ปฏิบัติงาน	-รายงานผลการดำเนินงานรอบไตรมาส 3,6,9,12 -รายงานการประชุมคณะกรรมการ	ก.ย.-ต.ค.	-ใช้ Dashboard หรือกราฟเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเพื่อสื่อสารอย่างชัดเจน -สร้าง Template รายงานที่สอดคล้องกับรอบเวลา เพื่อความต่อเนื่อง -สังเคราะห์บทเรียนจากรอบ 6 เดือนเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับรอบ 12 เดือน
7		<b>ขั้นตอนที่ 7</b> จัดประชุมสรุปบทเรียน -เตรียมข้อมูลประกอบการประชุม -กำหนดรูปแบบและวาระการประชุม -ดำเนินการประชุมอย่างมีส่วนร่วม -จัดทำรายงานสรุปบทเรียน	ผู้ปฏิบัติงาน	-สรุปผลการดำเนินงาน -รายงานสรุปบทเรียน -รายงานการประชุม	ต.ค.	-สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและปลอดภัยในการแลกเปลี่ยน -ใช้คำถามปลายเปิดเพื่อกระตุ้นการสะท้อน -สังเคราะห์บทเรียนให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร -สรุปผลการประชุมอย่างเป็นระบบและนำไปใช้จริงในการปรับปรุงแผน

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	หมายเหตุ
8	<p>3</p> <p>จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี</p>	<p><b>ขั้นตอนที่ 8</b> จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน</li> <li>-จัดโครงสร้างรายงานประจำปี</li> <li>-จัดทำรายงานในรูปแบบที่เหมาะสม</li> <li>-ตรวจสอบและรับรองรายงาน</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-รายงานผลการดำเนินงานรอบไตรมาส 3,6,9,12</li> <li>-รายงานการประชุมสรุปบทเรียน</li> <li>-รายงานฉบับเต็ม</li> <li>-รายงานการประชุมรับรอง</li> </ul>	ต.ค.-พ.ย.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ใช้ภาษาทางวิชาการที่ชัดเจนและเป็นระบบ</li> <li>-สื่อสารผลลัพธ์ด้วยกราฟ ตาราง และภาพประกอบ</li> <li>-เชื่อมโยงผลการดำเนินงานกับยุทธศาสตร์องค์การอย่างชัดเจน</li> <li>-สังเคราะห์บทเรียนให้สามารถนำไปใช้จริงในการวางแผนปีถัดไป</li> <li>-ตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลก่อนเสนอรายงาน</li> </ul>
9	<p>นำผลการประเมินมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติการในปีถัดไป</p>	<p><b>ขั้นตอนที่ 9</b> นำผลการประเมินมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติการในปีถัดไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-วิเคราะห์ผลการประเมินจากรอบที่ผ่านมา</li> <li>-กำหนดแนวทางการปรับปรุง</li> <li>-จัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติการ</li> <li>-เสนอแผนปรับปรุงต่อคณะกรรมการ</li> </ul>	ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>-รายงานผลการดำเนินงานประจำปี</li> <li>-รายงานการประชุมสรุปบทเรียน</li> <li>-แผนปรับปรุงการปฏิบัติการ</li> </ul>	ก.ค.-ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ใช้หลักการ PDCA เป็นกรอบในการวางแผน</li> <li>-สื่อสารแผนปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและมีส่วนร่วม</li> <li>-เชื่อมโยงแผนปรับปรุงกับยุทธศาสตร์องค์การอย่างชัดเจน</li> <li>-ตรวจสอบความสอดคล้องกับนโยบายระดับมหาวิทยาลัยและระดับชาติ</li> <li>-สร้างระบบติดตามผลที่สามารถวัดผลได้จริง</li> </ul>
	<p>สิ้นสุด</p>					

จากตารางที่ 4.6 เป็นการแสดงกระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ ผู้จัดทำจะได้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการทั้งหมด เพื่อประกอบความเข้าใจมากขึ้น โดยแบ่งกระบวนการทั้งหมดเป็น 9 ขั้นตอน ดังนี้

#### **กระบวนการที่ 5 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ**

**1. วางระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างกลไกการติดตามที่เป็นระบบและยั่งยืน**  
กำหนดรอบการติดตามผล รายเดือน รายไตรมาส จัดทำแบบฟอร์มและระบบรายงานผลที่ชัดเจน มอบหมายผู้รับผิดชอบในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การกำหนดรอบการติดตามผลที่ชัดเจนช่วยให้สามารถวางแผนการรายงานและการปรับปรุงงานได้อย่างเป็นระบบ การใช้แบบฟอร์มรายงานผลที่เป็นมาตรฐานช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการรวบรวมข้อมูล และสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างรอบได้ การมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในแต่ละกิจกรรมช่วยให้การติดตามผลมีความต่อเนื่องและไม่ตกหล่น การวิเคราะห์ข้อมูลจากการติดตามผลช่วยให้สามารถระบุปัญหาเชิงระบบและเสนอแนวทางแก้ไขได้อย่างตรงจุด

##### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) บุคลากรบางส่วนยังขาดความเข้าใจในวิธีการรายงานผลที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด ทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การติดตามผลที่เน้นเฉพาะปริมาณมากกว่าคุณภาพ อาจไม่สะท้อนผลลัพธ์ที่แท้จริงของการดำเนินงาน
- 3) การใช้ระบบรายงานผลแบบออนไลน์ช่วยให้การรวบรวมข้อมูลสะดวกขึ้น แต่ต้องมีการอบรมการใช้งานให้แก่ผู้รับผิดชอบ

##### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการรายงานผลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริง หรือมีการปรับแต่งข้อมูลเพื่อให้ผลการดำเนินงานดูดีเกินจริง
- 2) หลีกเลี่ยงการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่มีข้อมูลสนับสนุน หรือไม่สามารถวัดผลได้จริง
- 3) ต้องระวังการวางระบบติดตามผลโดยไม่มีบททวนหรือปรับปรุงตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง

##### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำ “คู่มือการติดตามและรายงานผล” เพื่อให้ผู้รับผิดชอบมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

2) ควรมีการประชุมทบทวนผลการติดตามเป็นระยะ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและปรับปรุงแผนงานร่วมกัน

3) ควรใช้ “ตารางติดตามผล” ที่แสดงกิจกรรม ตัวชี้วัด ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และผลการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถติดตามได้อย่างเป็นระบบ

4) ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพควบคู่กับข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ภาพรวมที่ครบถ้วนของผลการดำเนินงาน

**2. ติดตามผลตามตัวชี้วัด** เพื่อประเมินความก้าวหน้าของกิจกรรมตามเป้าหมาย ตรวจสอบผลการดำเนินงานเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผน วิเคราะห์ความเบี่ยงเบนจากเป้าหมาย บันทึกผลการติดตามในระบบรายงานผล จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การติดตามผลตามตัวชี้วัดช่วยให้สามารถประเมินความคืบหน้าของกิจกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม การวิเคราะห์ความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายช่วยให้สามารถระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน การบันทึกข้อมูลในระบบรายงานผลอย่างสม่ำเสมอช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลย้อนหลังเพื่อใช้ในการวางแผนและประเมินผลในภาพรวม การมีผู้รับผิดชอบในการติดตามผลแต่ละกิจกรรมช่วยให้ข้อมูลมีความครบถ้วนและน่าเชื่อถือ

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

1) ตัวชี้วัดบางรายการมีความซับซ้อนในการวัดผล เช่น ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพที่ต้องใช้การสังเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่ง

2) บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจวิธีการรายงานผลที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการบันทึกข้อมูล

3) การวิเคราะห์ความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายต้องใช้ข้อมูลสนับสนุนที่หลากหลาย เช่น บริบทการดำเนินงาน ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และปัจจัยภายนอก

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

1) ต้องระวังการรายงานผลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริง หรือมีการปรับแต่งข้อมูลเพื่อให้ผลการดำเนินงานดูดีเกินจริง

2) หลีกเลี่ยงการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่มีนิยามชัดเจน หรือไม่มีเกณฑ์การวัดที่สามารถตรวจสอบได้

3) ต้องระวังการบันทึกข้อมูลในระบบรายงานผลโดยไม่มีการตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งอาจส่งผลต่อการวิเคราะห์ภาพรวมของคณะ

### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำ “คู่มือการรายงานผลตามตัวชี้วัด” เพื่อให้ผู้รับผิดชอบมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน
- 2) ควรมีการอบรมหรือประชุมชี้แจงเกี่ยวกับนิยามตัวชี้วัด วิธีการวัดผล และการบันทึกข้อมูลในระบบ
- 3) ควรใช้ “ตารางติดตามผลตามตัวชี้วัด” ที่แสดงกิจกรรม เป้าหมาย ผลการดำเนินงาน ความเบี่ยงเบน และข้อเสนอแนะ
- 4) ควรมีการทบทวนผลการติดตามเป็นระยะ และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง

**3. วิเคราะห์ผลลัพธ์ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์และผลกระทบของการดำเนินงาน** วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรืออุปสรรค สังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง จากประสบการณ์ทำงานในชั้นตอนนี้พบว่า การวิเคราะห์ผลลัพธ์ช่วยให้เห็นภาพรวมของผลการดำเนินงานทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพร่วมกันช่วยให้การประเมินมีความรอบด้านและสะท้อนความเป็นจริง การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยให้สามารถปรับปรุงแผนงานได้ตรงจุด การจัดทำรายงานวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่มีโครงสร้างชัดเจนช่วยให้สามารถนำเสนอข้อมูลต่อผู้บริหารได้อย่างมีน้ำหนัก

### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) ข้อมูลเชิงคุณภาพมักได้จากการสัมภาษณ์หรือแบบสอบถาม ซึ่งต้องใช้เวลาในการรวบรวมและวิเคราะห์
- 2) การวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ดีต้องอาศัยความเข้าใจในบริบทของกิจกรรม ไม่สามารถใช้ตัวเลขเพียงอย่างเดียวในการตัดสิน
- 3) การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะควรครอบคลุมทั้งระดับปฏิบัติการและระดับนโยบาย เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง

### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการวิเคราะห์ข้อมูลโดยไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องของแหล่งข้อมูล ซึ่งอาจนำไปสู่ข้อสรุปที่คลาดเคลื่อน
- 2) หลีกเลี่ยงการสรุปผลลัพธ์โดยอิงจากความรู้สึกหรือความคิดเห็นส่วนบุคคลโดยไม่มีข้อมูลสนับสนุน

3) ต้องระวังการนำเสนอผลลัพธ์ที่เน้นเฉพาะด้านบวก โดยไม่กล่าวถึงข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่พบ

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรจัดทำ “รายงานวิเคราะห์ผลลัพธ์” ที่ประกอบด้วย ข้อมูลผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ความเบี่ยงเบน ปัจจัยที่ส่งผล และข้อเสนอแนะ

2) ควรใช้เครื่องมือวิเคราะห์ เช่น SWOT Analysis TOWS Matrix หรือ PDCA เพื่อช่วยในการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบ

3) ควรมีการประชุมสรุปผลร่วมกับทีมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองและร่วมกันกำหนดแนวทางปรับปรุง

4) ควรจัดทำ “ตารางเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมาย” เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าและช่องว่างที่ต้องพัฒนา

**4. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติการ** เพื่อสื่อสารผลการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามรูปแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด สรุปผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และข้อเสนอแนะ เตรียมเอกสารสำหรับการนำเสนอในที่ประชุม จากประสบการณ์การทำงานในชั้นตอนนี้พบว่า การจัดทำรายงานผลช่วยให้สามารถสื่อสารผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ และใช้เป็นหลักฐานในการประเมินผล การสรุปผลตามตัวชี้วัดช่วยให้เห็นความก้าวหน้าและช่องว่างของการดำเนินงาน การจัดทำเอกสารประกอบการประชุมที่ กระชับและมีโครงสร้างชัดเจนช่วยให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลจากระบบติดตามผลช่วยให้รายงานมีความน่าเชื่อถือและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

ข้อสังเกตในการทำงาน

1) การจัดทำรายงานผลที่มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการช่วยให้การนำเสนอมีความครบถ้วน

2) การใช้แผนภาพหรือกราฟประกอบรายงานช่วยให้ข้อมูลมีความเข้าใจง่ายและสามารถสื่อสารได้ดีขึ้น

3) การจัดทำรายงานร่วมกับผู้รับผิดชอบกิจกรรมช่วยให้ข้อมูลมีความถูกต้องและสะท้อนผลการดำเนินงานจริง

ข้อควรระวังในการทำงาน

1) ต้องระวังการสรุปผลโดยไม่มีข้อมูลสนับสนุน หรือใช้ข้อมูลที่ไม่ผ่านการตรวจสอบ

2) หลีกเลี่ยงการจัดทำรายงานที่เน้นเฉพาะด้านบวก โดยไม่กล่าวถึงข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่พบ

3) ต้องระมัดระวังการใช้รูปแบบรายงานที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจทำให้รายงานไม่ผ่านการรับรอง

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรจัดทำ “เทมเพลตรายงานผลการดำเนินงาน” ที่สอดคล้องกับรูปแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด

2) ควรมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนจัดทำรายงาน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดในการนำเสนอ

3) ควรจัดทำ “สรุปข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน” เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงแผนงานในรอบถัดไป

4) ควรเตรียมเอกสารประกอบการประชุมอย่างครบถ้วน เช่น สไลด์สรุป ตารางเปรียบเทียบผลลัพธ์ และแบบฟอร์มข้อเสนอแนะ

**5. รายงานผลผลการปฏิบัติการต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กร**  
เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบและให้ข้อเสนอแนะ นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการเปิดเวทีอภิปรายเพื่อปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน บันทึกข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการปรับแผนจากประสบการณ์ทำงานในชั้นตอนนี้พบว่า การนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการช่วยให้เกิดการรับรู้ร่วมกันในระดับบริหาร และสามารถเชื่อมโยงผลการดำเนินงานกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน การเปิดเวทีอภิปรายช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย และสามารถปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร การบันทึกข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบช่วยให้สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงงานได้จริง และเป็นหลักฐานประกอบการติดตามผลในรอบถัดไป

ข้อสังเกตในการทำงาน

1) การจัดเตรียมข้อมูลที่เชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานกับยุทธศาสตร์องค์กรช่วยให้การนำเสนอมีความน่าเชื่อถือ

2) การใช้ภาษาที่กระชับ ชัดเจน และเน้นประเด็นสำคัญช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและให้ข้อเสนอแนะได้ตรงจุด

3) การเปิดพื้นที่ให้คณะกรรมการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระช่วยให้เกิดข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าและนำไปสู่การปรับปรุงที่เป็นรูปธรรม

ข้อควรระวังในการทำงาน

1) ต้องระมัดระวังการนำเสนอข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการตัดสินใจ

2) หลีกเลี่ยงการใช้ภาษาทางเทคนิคมากเกินไปโดยไม่มีการอธิบาย ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหารบางท่านไม่เข้าใจสาระสำคัญ

3) ต้องระวังการบันทึกข้อเสนอแนะที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีบริบท ซึ่งอาจทำให้การนำไปปรับใช้ในแผนงานไม่เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรจัดทำ “สรุปผลการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์” ที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม ตัวชี้วัด และเป้าหมายองค์กร

2) ควรเตรียม “เอกสารประกอบการอภิปราย” เช่น ตารางเปรียบเทียบผลลัพธ์ประเด็นอภิปราย และแบบฟอร์มข้อเสนอแนะ

3) ควรมีระบบบันทึกข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปวิเคราะห์และปรับใช้ได้จริง เช่น การจัดหมวดหมู่ข้อเสนอแนะตามประเด็นยุทธศาสตร์

4) ควรมีการติดตามผลการนำข้อเสนอแนะไปปรับใช้ เพื่อสร้างความต่อเนื่องและความเชื่อมั่นในกระบวนการรายงาน

**6. รายงานผลการปฏิบัติการต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กร รอบ 6,12 เดือน** เพื่อประเมินความก้าวหน้าในแต่ละช่วงเวลา จัดทำรายงานผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน วิเคราะห์แนวโน้มและความต่อเนื่องของผลการดำเนินงาน ใช้ข้อมูลในการปรับกลยุทธ์ระหว่างปี จากประสบการณ์การทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การรายงานผลเป็นรอบ ๆ ช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าได้อย่างเป็นระบบ และสามารถปรับกลยุทธ์ได้ทันต่อสถานการณ์ การวิเคราะห์แนวโน้มช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงาน และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ในระยะถัดไป การใช้ข้อมูลจริงในการปรับกลยุทธ์ช่วยให้แผนงานมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทขององค์กรได้ดีขึ้น การนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการในแต่ละรอบช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

1) การจัดทำรายงานเป็นรอบ ๆ ต้องมีระบบการเก็บข้อมูลที่ต่อเนื่องและสามารถเปรียบเทียบได้

2) การวิเคราะห์แนวโน้มต้องอาศัยข้อมูลที่มีความถูกต้องและครบถ้วนในแต่ละช่วงเวลา

3) การปรับกลยุทธ์ระหว่างปีควรอิงจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ไม่ใช่เพียงความรู้สึกหรือการคาดการณ์

4) การนำเสนอรายงานควรมีรูปแบบที่สอดคล้องกันในแต่ละรอบ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบและติดตามผลได้ง่าย

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการใช้ข้อมูลที่ไม่ผ่านการตรวจสอบหรือไม่มีแหล่งอ้างอิงที่ชัดเจน
- 2) หลีกเลี่ยงการวิเคราะห์แนวโน้มโดยไม่มีกรอบเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น ไม่มี baseline หรือ benchmark
- 3) ต้องระวังการปรับกลยุทธ์โดยไม่ผ่านการพิจารณาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งหรือการไม่ยอมรับ
- 4) ต้องระวังการจัดทำรายงานที่เน้นเฉพาะผลลัพธ์โดยไม่กล่าวถึงกระบวนการหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อผลลัพธ์

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรมี “ระบบติดตามผลการดำเนินงาน” ที่สามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
- 2) ควรจัดทำ “ตารางเปรียบเทียบผลการดำเนินงานรายรอบ” เพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มและความต่อเนื่อง
- 3) ควรมี “แบบฟอร์มปรับกลยุทธ์ระหว่างปี” ที่อิงจากข้อมูลจริงและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ
- 4) ควรมีการสื่อสารผลการปรับกลยุทธ์ให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน

**7. จัดประชุมสรุปบทเรียน** เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อเรียนรู้จากการดำเนินงานเชิญผู้รับผิดชอบกิจกรรมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วม สรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานทั้งด้านความสำเร็จและอุปสรรค นำข้อเรียนรู้ไปใช้ในการปรับปรุงแผนในปีถัดไป จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การจัดประชุมสรุปบทเรียนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างความเข้าใจในบริบทการทำงานของแต่ละฝ่าย การเปิดพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงานสะท้อนประสบการณ์จริง ช่วยให้สามารถระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน การสังเคราะห์ข้อเรียนรู้จากหลายมุมมองช่วยให้แผนงานในปีถัดไปมีความรอบด้านและตอบโจทย์มากขึ้น การบันทึกบทเรียนอย่างเป็นระบบช่วยให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กร

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) ผู้เข้าร่วมประชุมมักมีมุมมองที่แตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ การจัดการเวทีอภิปรายอย่างเป็นกลางจึงมีความสำคัญ

2) การใช้กรอบคำถามที่ชัดเจน เช่น “อะไรที่ทำให้กิจกรรมประสบความสำเร็จ” หรือ “อุปสรรคที่พบคืออะไร” ช่วยให้การแลกเปลี่ยนมีทิศทาง

3) การสรุปบทเรียนควรครอบคลุมทั้งด้านกระบวนการและผลลัพธ์ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง

4) การจัดประชุมในช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น หลังสิ้นสุดรอบการดำเนินงาน จะช่วยให้ข้อมูลยังสดใหม่และสะท้อนประสบการณ์จริง

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

1) ต้องระวังการสรุปบทเรียนโดยอิงจากความคิดเห็นส่วนบุคคลโดยไม่มีข้อมูลสนับสนุน

2) หลีกเลี่ยงการอภิปรายที่เน้นการตำหนิหรือกล่าวโทษบุคคล เพราะอาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการเรียนรู้ร่วม

3) ต้องระวังการบันทึกข้อเรียนรู้ที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีบริบท ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง

4) ต้องระวังการละเลยมุมมองของผู้ปฏิบัติงานระดับพื้นที่ ซึ่งมักมีข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญต่อการปรับปรุงแผน

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

1) ควรจัดทำ “แบบฟอร์มสรุปบทเรียน” ที่มีโครงสร้างชัดเจน เช่น ความสำเร็จ อุปสรรค ข้อเสนอแนะ

2) ควรมี “ผู้ดำเนินรายการ” ที่สามารถกระตุ้นการแลกเปลี่ยนและจัดการเวทีอภิปรายอย่างมืออาชีพ

3) ควรมีการจัดกลุ่มข้อเรียนรู้ตามหมวดหมู่ เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วม

4) ควรนำข้อเรียนรู้ไปใช้ในการปรับปรุงแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การปรับกิจกรรม การจัดสรรทรัพยากร หรือการปรับตัวชี้วัด

**8. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี** เพื่อสรุปภาพรวมของการดำเนินงานในรอบปี รวบรวมข้อมูลจากรายงานรอบต่าง ๆ สังเคราะห์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์สำหรับการเผยแพร่และใช้ในการประเมินคุณภาพ จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การจัดทำรายงานประจำปีช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การสังเคราะห์ข้อมูลจากหลายรอบรายงานช่วยให้สามารถวิเคราะห์แนวโน้มและความต่อเนื่องของผลการดำเนินงานได้อย่างแม่นยำ การจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ที่มีโครงสร้างชัดเจนและ

เนื้อหาครบถ้วนช่วยให้สามารถใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการประเมินคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของผู้รับผิดชอบกิจกรรมในการจัดทำรายงานช่วยให้ข้อมูลมีความถูกต้องและสะท้อนผลการดำเนินงานจริง

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) การรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งต้องอาศัยการประสานงานที่ดีและการจัดระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
- 2) การสังเคราะห์ข้อมูลต้องใช้ทักษะในการวิเคราะห์และการเชื่อมโยงผลลัพธ์กับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
- 3) การจัดทำรายงานที่มีความน่าเชื่อถือต้องอิงจากข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบและมีแหล่งอ้างอิงชัดเจน
- 4) การใช้รูปแบบรายงานที่เป็นมาตรฐานช่วยให้สามารถเปรียบเทียบและประเมินผลได้ง่าย

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการนำเสนอข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างรอบรายงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวิเคราะห์
- 2) หลีกเลี่ยงการสรุปผลโดยไม่มี การวิเคราะห์เชิงลึกหรือไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายและตัวชี้วัด
- 3) ต้องระวังการจัดทำรายงานที่เน้นเฉพาะผลลัพธ์โดยไม่กล่าวถึงกระบวนการหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อผลลัพธ์
- 4) ต้องระวังการใช้ภาษาที่ไม่เป็นทางการหรือไม่เหมาะสมกับการเผยแพร่ในระดับองค์กร

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำ “โครงสร้างรายงานประจำปี” ที่ครอบคลุมทั้งบทนำ สรุปผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ และภาคผนวก
- 2) ควรมี “ตารางสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด” เพื่อแสดงความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน
- 3) ควรมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนเผยแพร่ โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
- 4) ควรจัดทำ “Executive Summary” ที่กระชับและสื่อสารภาพรวมให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจได้รวดเร็ว
- 5) ควรมีการจัดเก็บรายงานในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น PDF พร้อมสารบัญ และลิงก์ภายใน

9. นำผลการประเมินมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติการในปีถัดไป เพื่อให้การดำเนินงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ข้อเสนอแนะและผลการประเมินจากปีที่ผ่านมา กำหนดกิจกรรมปรับปรุงหรือกลยุทธ์ใหม่ที่ตอบสนองต่อข้อจำกัด บูรณาการผลการประเมินเข้าสู่แผนปฏิบัติการปีถัดไป จากประสบการณ์ทำงานในขั้นตอนนี้พบว่า การนำผลการประเมินมาใช้จริงช่วยให้แผนงานในปีถัดไปมีความแม่นยำและตอบเจตน์มากขึ้น การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากหลายฝ่ายช่วยให้สามารถออกแบบกิจกรรมที่มีความครอบคลุมและเป็นไปได้ การปรับกลยุทธ์โดยอิงจากข้อมูลประเมินช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงานและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ การบูรณาการผลการประเมินเข้าสู่แผนงานช่วยให้เกิดความต่อเนื่องและสามารถติดตามผลได้อย่างเป็นระบบ

#### ข้อสังเกตในการทำงาน

- 1) ข้อเสนอแนะจากการประเมินมักมีทั้งเชิงระบบและเชิงปฏิบัติ การแยกแยะและจัดกลุ่มข้อเสนอแนะจึงเป็นสิ่งสำคัญ
- 2) การปรับแผนควรคำนึงถึงบริบทขององค์กร เช่น ทรัพยากรที่มีอยู่ ความพร้อมของบุคลากร และข้อจำกัดเชิงนโยบาย
- 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการออกแบบกิจกรรมปรับปรุงช่วยให้แผนมีความเป็นเจ้าของและสามารถนำไปใช้ได้จริง
- 4) การจัดทำแผนปรับปรุงควรมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้สามารถรายงานผลได้ในระดับมหาวิทยาลัย

#### ข้อควรระวังในการทำงาน

- 1) ต้องระวังการปรับแผนโดยอิงจากข้อเสนอแนะเพียงบางส่วน โดยไม่พิจารณาภาพรวมของผลการประเมิน
- 2) หลีกเลี่ยงการกำหนดกิจกรรมที่ไม่สอดคล้องกับข้อจำกัดด้านงบประมาณหรือกำลังคน
- 3) ต้องระวังการบูรณาการผลการประเมินโดยไม่มีการปรับเป้าหมายหรือตัวชี้วัดให้สอดคล้องกัน
- 4) ต้องระวังการละเลยข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของแผนงาน

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน

- 1) ควรจัดทำ “ตารางสังเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางปรับปรุง” เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการออกแบบแผนงาน

- 2) ควรมี “เวทีร่วมวางแผน” ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการมีส่วนร่วม
- 3) ควรปรับเป้าหมายและตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับกิจกรรมปรับปรุงที่กำหนดไว้
- 4) ควรจัดทำ “แผนปฏิบัติการฉบับปรับปรุง” ที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมิน ข้อเสนอแนะ และกิจกรรมใหม่อย่างชัดเจน
- 5) ควรมีระบบติดตามผลการปรับปรุง เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงในรอบปีถัดไป

### 4.3 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 4.3.1 การเตรียมจัดทำแผน

ตารางที่ 4.7 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 1 การเตรียมจัดทำแผน

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการติดตามผล	วิธีการประเมินผล
1	แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กร	ตรวจสอบคำสั่งแต่งตั้งและรายชื่อกรรมการในระบบสารบรรณ	ตรวจสอบความครบถ้วนขององค์ประกอบกรรมการ และบทบาทหน้าที่ที่ระบุไว้ในคำสั่ง
2	ประชุมทบทวนแผนยุทธศาสตร์เดิม	ตรวจสอบบันทึกการประชุมและเอกสารประกอบการประชุม	ประเมินความครอบคลุมของประเด็นที่ทบทวน และข้อเสนอแนะที่นำไปใช้จริง
3	กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน	ตรวจสอบเอกสารร่างวัตถุประสงค์ที่จัดทำโดยทีมงาน	ประเมินความชัดเจน ความสอดคล้องกับพันธกิจ และการยอมรับจากคณะกรรมการ
4	รวบรวมและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอก	ตรวจสอบแบบสอบถาม/รายงานการประชุมกลุ่มย่อย และจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	ประเมินความหลากหลายของแหล่งข้อมูล และความครอบคลุมของประเด็นที่สำรวจ
5	กำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน	ตรวจสอบแผนปฏิบัติงานรายสัปดาห์/เดือนที่จัดทำไว้	ประเมินความเหมาะสมของระยะเวลา และการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด
6	จัดทีมผู้รับผิดชอบ	ตรวจสอบรายชื่อทีมงานและบทบาทหน้าที่ในเอกสารมอบหมายงาน	ประเมินความชัดเจนของการแบ่งงาน และความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินงาน

#### 4.3.2 การวิเคราะห์ศักยภาพและบริบทในปัจจุบันของคณะ

ตารางที่ 4.8 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 2 การวิเคราะห์ศักยภาพและบริบทในปัจจุบันของคณะ

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการติดตามผล	วิธีการประเมินผล
1	ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	ตรวจสอบรายงานการศึกษาสภาพแวดล้อม (เช่น PESTEL, Five Forces) และแหล่งข้อมูลที่ใช้	ประเมินความครบถ้วนของปัจจัยที่วิเคราะห์ และความทันสมัยของข้อมูล
2	วิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานผลประเมินคุณภาพของคณะ	ตรวจสอบการอ้างอิงรายงานประเมิน (เช่น SAR, AUN-QA, EdPEX) และการสังเคราะห์ข้อมูล	ประเมินความถูกต้องของการตีความ และการเชื่อมโยงกับบริบทของคณะ
3	วิเคราะห์ SWOT	ตรวจสอบเอกสารการวิเคราะห์ SWOT Analysis และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง	ประเมินความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ และการสะท้อนภาพรวมของคณะ
4	วิเคราะห์ TOWS Matrix	ตรวจสอบตาราง TOWS Matrix และการเชื่อมโยงกับ SWOT Analysis	ประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่เสนอ และความสอดคล้องกับพันธกิจ
5	สรุปผลการวิเคราะห์	ตรวจสอบรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และการจัดทำเอกสารประกอบ	ประเมินความกระชับ ชัดเจน และการนำไปใช้ในขั้นตอนถัดไป
6	ประชุมคณะกรรมการและอภิปรายผลการวิเคราะห์	ตรวจสอบบันทึกการประชุมและข้อคิดเห็นจากกรรมการ	ประเมินระดับการมีส่วนร่วม และการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
7	จัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์	ตรวจสอบเอกสารการจัดลำดับและเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ประเมินความโปร่งใสของกระบวนการ และความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ

#### 4.3.3 การกำหนดยุทธศาสตร์

ตารางที่ 4.9 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการติดตามผล	วิธีการประเมินผล
1	ประชุมทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ฯลฯ	ตรวจสอบบันทึกการ ประชุมและเอกสาร ประกอบการอภิปราย	ประเมินความครอบคลุมของ ประเด็นที่ทบทวน และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง
2	กำหนดเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ พันธกิจ	ตรวจสอบเอกสารร่าง เป้าหมายและการอ้างอิง พันธกิจ	ประเมินความสอดคล้องกับ พันธกิจและความสามารถในการวัดผล
3	จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ฯลฯ	ตรวจสอบเอกสารฉบับ ร่างและการรับรองจาก คณะกรรมการ	ประเมินความชัดเจน ความ เป็นเอกภาพ และการยอมรับ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4	จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	ตรวจสอบแผนภาพและ คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าหมาย	ประเมินความเชื่อมโยงเชิง ตรรกะ และการสะท้อน ภาพรวมของยุทธศาสตร์
5	เชื่อมโยงกับกรอบมาตรฐาน ระบบคุณภาพของ มหาวิทยาลัย	ตรวจสอบการอ้างอิง มาตรฐาน เช่น EdPEX, AUN-QA	ประเมินความสอดคล้องกับ ตัวชี้วัดคุณภาพ และการ นำไปใช้จริง
6	ตรวจสอบความสอดคล้อง กับแผนระดับมหาวิทยาลัย และนโยบายภายนอก	ตรวจสอบเอกสาร เปรียบเทียบและการ วิเคราะห์นโยบาย	ประเมินความกลมกลืนกับ แผนแม่บท และการ ตอบสนองต่อนโยบาย ระดับชาติ
7	ประชุมรับรองร่าง ยุทธศาสตร์โดย คณะกรรมการ	ตรวจสอบรายงานการ ประชุมและมติรับรอง	ประเมินความโปร่งใสของ กระบวนการ และการยอมรับ จากฝ่ายบริหาร

#### 4.3.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.10 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการติดตามผล	วิธีการประเมินผล
1	กำหนดกิจกรรมหลัก ตัวชี้วัด ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ	ตรวจสอบแบบฟอร์ม แผนปฏิบัติการราย กิจกรรม	ประเมินความชัดเจนของ กิจกรรม ความสามารถในการ วัดผล และการจัดสรร หน้าที่
2	รวบรวมและสรุป (ร่าง) แผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ การประจำปี	ตรวจสอบเอกสารร่าง แผนและการประชุม ถกแถลง	ประเมินความครอบคลุมของ กิจกรรม และความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์
3	รวบรวมและจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ระยะ 4 ปี และ แผนปฏิบัติการประจำปี พร้อม งบประมาณ	ตรวจสอบเอกสารแผน รวมและตาราง งบประมาณ	ประเมินความสมดุลของ ทรัพยากร และการเชื่อมโยง ระหว่างแผนระยะสั้น-ยาว
4	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	ตรวจสอบแบบฟอร์ม วิเคราะห์ความเสี่ยง และแผนการจัดการ	ประเมินความครอบคลุมของ ความเสี่ยง และความเป็นไป ได้ของมาตรการป้องกัน
5	จัดทำคำรับรองการปฏิบัติการ	ตรวจสอบเอกสารคำ รับรองและการอนุมัติ จากผู้บริหาร	ประเมินความชัดเจนของ เป้าหมายและความ สอดคล้องกับแผนงาน
6	จัดประชุมชี้แจงแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ การประจำปีของคณะ	ตรวจสอบบันทึกการ ประชุมและสื่อ ประกอบการชี้แจง	ประเมินระดับความเข้าใจ ของผู้เข้าร่วม และ ข้อเสนอแนะที่ได้รับ
7	สร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ	ตรวจสอบกิจกรรม อบรม/เวิร์กช็อป และ เอกสารประกอบ	ประเมินผลจากแบบสอบถาม ก่อน-หลังเรียน และการ นำไปใช้จริง

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการติดตามผล	วิธีการประเมินผล
8	เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี	ตรวจสอบช่องทาง การเผยแพร่ เช่น เว็บไซต์/เอกสารราชการ	ประเมินการเข้าถึงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความโปร่งใสของข้อมูล

#### 4.3.5 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.11 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 5 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการติดตามผล	วิธีการประเมินผล
1	วางระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	ตรวจสอบคู่มือ/แนวทางการติดตามผล และระบบฐานข้อมูล	ประเมินความครอบคลุมของระบบ และความสามารถในการออกรายงาน
2	ติดตามผลตามตัวชี้วัด	ตรวจสอบรายงานผลรายไตรมาส/รายเดือนตาม KPI	ประเมินความถูกต้องของข้อมูล และความก้าวหน้าตามเป้าหมาย
3	วิเคราะห์ผลลัพธ์	ตรวจสอบเอกสารวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	ประเมินความลึกของการวิเคราะห์ และการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
4	การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติการ	ตรวจสอบรูปแบบรายงานและการจัดส่งตามกำหนด	ประเมินความครบถ้วนของเนื้อหา และการนำเสนอผลลัพธ์
5	รายงานผลต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์องค์กร	ตรวจสอบบันทึกการประชุมและเอกสารประกอบ	ประเมินการตอบรับและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ
6	รายงานผลรอบ 6, 12 เดือน	ตรวจสอบรายงานตามรอบเวลา และการเผยแพร่	ประเมินความต่อเนื่องของการติดตาม และการปรับปรุงตามรอบ

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการติดตามผล	วิธีการประเมินผล
7	จัดประชุมสรุปบทเรียน	ตรวจสอบบันทึกการประชุมและประเด็นที่อภิปราย	ประเมินความลึกของการสรุปบทเรียน และการนำไปใช้จริง
8	จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี	ตรวจสอบรายงานประจำปีและการเผยแพร่	ประเมินความครอบคลุมของผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
9	นำผลการประเมินมาจัดทำแผนปรับปรุง	ตรวจสอบเอกสารแผนปรับปรุงและการเชื่อมโยงกับผลการประเมิน	ประเมินความชัดเจนของมาตรการปรับปรุง และการนำไปปฏิบัติจริง

#### 4.4 จริยธรรม/คุณธรรม/จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

##### จริยธรรมของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2565

##### 4.4.1 จริยธรรมต่อตนเอง วิชาชีพ การปฏิบัติงาน และหน่วยงาน

- 1) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม และประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัย
- 2) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องใช้วิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ
- 3) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ของตน และปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต เสมอภาพ และปราศจากอคติ  
บุคลากรที่ได้กระทำการเรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจาก นิสิต หรือ ผู้รับบริการ เพื่อกระทำหรือไม่กระทำการใดโดยมีเจตนาทุจริต ถือเป็นการประพฤติผิด จริยธรรม อย่างร้ายแรง และให้ถือเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง
- 4) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องมีทัศนคติที่ดี และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- 5) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบ ได้ และต้อง ปลอดการทุจริต

บุคลากรมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตในมหาวิทยาลัยและนโยบายต่อต้านการทุจริตของรัฐอย่างเคร่งครัด

6) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องมีความระมัดระวังและคำนึงถึงการป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการเสนอเรื่องไปยังผู้บังคับบัญชาหรือในการเสนอเรื่องไปยังระดับผู้บริหาร ซึ่งก่อนให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม

7) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามข้อบังคับ คำสั่ง และวิธีปฏิบัติงานรักษาความลับของมหาวิทยาลัยตามที่กำหนดไว้ ตลอดจนช่วยสอดส่อง ดูแล ระวังระมัดระวังมิให้เอกสารหรือข้อมูลอัน เป็นความลับรั่วไหล หรือตกไปถึงผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องอันอาจเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายโดยรวมแก่ มหาวิทยาลัย

8) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย

9) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องมีจริยธรรมและจริยธรรมทางวิชาการ

บุคลากรมหาวิทยาลัยที่นำผลงานทางวิชาการ หรือผลงานของผู้อื่นมาเป็นผลงานของตนโดยมิชอบ ถือเป็นการประพฤติผิดจริยธรรมอย่างร้ายแรง และให้ถือเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

บุคลากรมหาวิทยาลัยที่ได้นำแนวคิดทางวิชาการของผู้อื่นมาเป็นของตนโดยมิชอบ หรือที่ได้ทำให้ผู้อื่นหลงผิดในผลงานของตน เพื่อแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ถือเป็นการประพฤติผิดจริยธรรมอย่างร้ายแรง และให้ถือเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

10) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ โดยปฏิบัติ หน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ รอบคอบ รวดเร็ว ขยันหมั่นเพียร และถูกต้องสมเหตุสมผล

11) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงาน และใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

12) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยอย่างประหยัด คุ่มค่า โดยระมัดระวังมิให้เสียหายหรือสิ้นเปลือง เหยี่ยงวิญญูชนจะปฏิบัติต่อทรัพย์สินของตนเอง

#### 4.4.2 จริยธรรมต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

- 1) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือกลุ่มงานของตน ทั้งในด้านการให้ความคิดเห็น การช่วยทำงานและการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน รวมทั้งกาเสนอแนะในสิ่งที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบด้วย
- 2) บุคลากรมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาต้องบริหารงานแบบธรรมาภิบาล ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ขวัญ กำลังใจ สวัสดิการ และยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องช่วยเหลือเกื้อกูลในทางที่ชอบ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้เกิด ความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในบรรดาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
- 4) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง ด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ และ มนุษย์สัมพันธ์อันดี

#### 4.4.3 จริยธรรมต่อนิสิต ผู้รับบริการ ประชาชน และสังคม

- 1) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข
- 2) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องให้บริการต่อนิสิต ผู้รับบริการ ประชาชน และสังคม อย่างเต็ม กำลังความสามารถด้วยความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และใช้กิริยาวาจาที่สุภาพอ่อนโยน เมื่อเห็นว่า เรื่องใดไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนจะต้องปฏิบัติ ควรชี้แจง เหตุผลหรือ แนะนำให้ติดต่อยังหน่วยงานหรือบุคคลซึ่งตนทราบว่า มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง นั้น ๆ ต่อไป
- 3) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือของบุคคลทั่วไป
- 4) บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องละเว้นการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดซึ่งมีมูลค่า เกินปกติ วิสัยที่วิญญูชนจะให้กับโดยความเสน่หาจากผู้มาติดต่องาน หรือผู้ซึ่งอาจได้รับประโยชน์จา การ ปฏิบัติหน้าที่นั้น หากได้รับไว้แล้วและทราบภายหลังว่าทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่รับ ไว้มี มูลค่า เกินปกติวิสัยก็ให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็ว เพื่อดำเนินการตามสมควรแก่กรณี
- 5) บุคลากรมหาวิทยาลัยที่ได้กระทำการล่วงละเมิดทางเพศหรือมีความสัมพันธ์ทาง เพศกับ นิสิต ซึ่งมีใจคู่สมรสของตน ถือเป็นการประพฤติผิดจริยธรรมอย่างร้ายแรง และให้ถือเป็น ความผิดวินัย อย่างร้ายแรง

6) บุคลากรมหาวิทยาลัยที่ได้กระทำการเปิดเผยความลับของนิสิต หรือผู้รับบริการ ที่ได้มาจากการปฏิบัติหน้าที่หรือจากความไว้วางใจ ทั้งนี้โดยมิชอบ ก่อนให้เกิดความเสียหายแก่นิสิต หรือ ผู้รับบริการ ถือเป็นการประพฤติผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรง

7) บุคลากรมหาวิทยาลัยที่ได้กระทำการสอน หรืออบรมนิสิตเพื่อให้กระทำการที่ รู้ยู่่า ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัย หรือฝ่าฝืนศีลธรรมอันดีของประชาชน อย่าง ร้ายแรง ถือเป็นการประพฤติผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรง และให้ถือเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

(ระเบียบมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยประมวลจรรยาบรรณของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2565)

## บทที่ 5

### ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ผู้จัดทำได้พบปัญหาอุปสรรคในขั้นตอนการเตรียมการ การวิเคราะห์บริบท การกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การติดตามและประเมินผล จึงได้เสนอแนวทางการแก้ไขพร้อมข้อเสนอแนะ เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร สอดคล้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานภายใต้ระบบคุณภาพตามนโยบายของมหาวิทยาลัย รวมถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

#### 5.1 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

ตารางที่ 5.1 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

ขั้นตอน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางการแก้ไข	แนวทางการป้องกัน
1. การเตรียมการจัดทำแผน	ขาดการบูรณาการข้อมูลจากหน่วยงานภายในอย่างเป็นระบบ	จัดประชุมเตรียมความพร้อมร่วมกับทุกหน่วยงาน และจัดทำแบบฟอร์มรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน	จัดทำปฏิทินการวางแผนประจำปี และกำหนดผู้ประสานงานแผนในแต่ละหน่วยงาน
2. การวิเคราะห์บริบท (SWOT Analysis /TOWS Matrix)	ข้อมูลพื้นฐานไม่ทันสมัยและไม่ครอบคลุมทุกมิติ	ปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และใช้แบบสอบถามหรือการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึก	จัดทำระบบฐานข้อมูลกลางที่อัปเดตอัตโนมัติ และกำหนดรอบการทบทวนข้อมูลทุก 6 เดือน

ขั้นตอน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางการแก้ไข	แนวทางการป้องกัน
3. การกำหนดยุทธศาสตร์	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่ทั่วถึง	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นจากบุคลากร นิสิต และภาคีเครือข่าย	กำหนดกลไกการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เช่น การตั้งคณะทำงานร่วม และแบบสำรวจออนไลน์
4. การจัดทำแผนปฏิบัติการ	ตัวชี้วัดบางรายการไม่สามารถวัดผลได้จริง	ทบทวนตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับ SMART Criteria และจัดทำคู่มือการวัดผลที่ชัดเจน	จัดอบรมการกำหนดตัวชี้วัด และจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองแผนก่อนเสนออนุมัติ
5. การติดตามและประเมินผล	ขาดระบบติดตามผลที่เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง	พัฒนาระบบ Dashboard หรือรายงานผลรายไตรมาส พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม	สร้างระบบติดตามผลแบบออนไลน์ที่เชื่อมโยงกับแผนและกำหนด KPI รายบุคคล/หน่วยงาน

## 5.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร มีความเป็นระบบ โปร่งใส และสามารถนำไปใช้ได้จริง ผู้จัดทำขอเสนอแนวทางการพัฒนาใน 2 มิติ ได้แก่ การปฏิบัติงานเชิงเทคนิค และการกำหนดนโยบายเชิงโครงสร้าง ดังนี้

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

1) จัดทำคู่มือการวางแผนแบบ Step-by-Step เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าใจและดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ควรจัดทำคู่มือที่ระบุขั้นตอนการจัดทำแผนอย่างชัดเจน พร้อมแบบฟอร์มและตัวอย่างประกอบ

2) พัฒนาเครื่องมือสนับสนุนการวางแผน เช่น แบบฟอร์มวิเคราะห์ SWOT Analysis, Template แผนปฏิบัติการ, Dashboard ติดตามผล เพื่อให้การดำเนินงานมีความสะดวกและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

- 3) กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของแผน เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อน และเพิ่มความรับผิดชอบ ควรกำหนด “ผู้รับผิดชอบ” ของแต่ละกิจกรรมในแผนอย่างชัดเจน
- 4) จัดประชุมทบทวนแผนเป็นระยะ ควรมีการประชุมติดตามผลและทบทวนแผน ทุกไตรมาส เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านการวางแผน ควรจัดอบรมหรือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดยุทธศาสตร์ และการประเมินผล เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากร

### 5.2.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

- 1) ผู้บริหารของคณะควรมีนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร นิสิต และ ภาควิชาหรือฝ่ายในทุกขั้นตอนของการวางแผน เพื่อให้แผนสะท้อนความต้องการที่แท้จริง
- 2) ผู้บริหารของคณะควรกำหนดให้แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือหลักในการ จัดสรรทรัพยากร และใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานและเชื่อมโยงแผน กับการจัดสรรงบประมาณและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3) คณะควรมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญร่วมพิจารณา แผนก่อนอนุมัติโดยจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองแผนระดับคณะ เพื่อให้แผนมีความสอดคล้องกับ นโยบายมหาวิทยาลัยและมีคุณภาพ
- 4) คณะควรสนับสนุนให้มีระบบออนไลน์ที่สามารถจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงาน ข้อมูลแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเปิดให้หน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตามสิทธิ์ รวมถึง การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนและติดตามผล
- 5) คณะควรกำหนดให้มีการทบทวนยุทธศาสตร์ทุก 3 ปี หรือเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เพื่อให้แผนมีความทันสมัยและตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนไป โดยกำหนด รอบการทบทวนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และ วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร จัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุม ตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมการ การวิเคราะห์บริบท การกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ ตลอดจนการติดตามและประเมินผล คู่มือฉบับนี้ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น Balanced Scorecard และวงจรการบริหารงานแบบ PDCA มาประยุกต์ใช้ เพื่อเชื่อมโยงเป้าประสงค์

เชิงยุทธศาสตร์กับกิจกรรม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งสะท้อนปัญหา  
อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง

ผลจากการจัดทำคู่มือดังกล่าว คาดว่าจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการวางแผน การบริหาร  
จัดการ และการติดตามผลการดำเนินงานของคุณให้มีความเป็นระบบ โปร่งใส และสามารถนำไปใช้  
เป็นแนวทางในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องในอนาคต

## บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง. (2565). ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2560 และที่แก้ไขเพิ่มเติม. <https://www.cgd.go.th>
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2566). คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. 2566–2570.
- กระทรวงการคลัง. (2565). คู่มือการเบิกจ่ายงบประมาณและการจัดทำรายงานผลการใช้จ่าย.
- คณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พิษณุโลก. (2564). เทคนิคการเขียนแผนงานวิจัย.
- พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546). ราชกิจจานุเบกษา, 120(103 ก).
- มยุรา สิทธิ. (2565). คู่มือการจัดทำแผนงานและประเมินผลการปฏิบัติการ. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร, คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ. (2567). คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร, คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ. (2567). คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะมนุษยศาสตร์. (2565). คู่มือการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2565). แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2566–2570.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2565). ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS). <https://mis.ku.ac.th>
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คณะวิทยาศาสตร์. (2563). คู่มือการจัดทำเอกสารประกอบหลักสูตร.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, คณะวิทยาการจัดการ. (2564). คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์.
- สถาบันคลังสมองของชาติ. (2562). แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ.
- สำนักงาน ก.พ. (2560). แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารผลการปฏิบัติงาน.
- สำนักงาน ก.พ. (2564). คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ.
- สำนักงาน ก.พ. (2564). คู่มือเทคนิคการกำหนดตัวชี้วัด. [https://teacher.chandra.ac.th/office/images/File/Knowledge\\_management/2564/07/KM29072564.pdf](https://teacher.chandra.ac.th/office/images/File/Knowledge_management/2564/07/KM29072564.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา.

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2562). *คู่มือการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์*.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2562). *แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา*.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2562). *แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย*.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2563). *แนวทางการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEX*.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2564). *คู่มือการบริหารราชการแผ่นดิน*.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). *คู่มือการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ*.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2565). *คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ*.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *คู่มือการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEX*.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ*.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*.
- ASEAN University Network. (2020). *Guide to AUN-QA assessment at programme level version 4.0*.
- Baldrige Performance Excellence Program. (2021). *2021–2022 Baldrige excellence framework (Education)*. NIST.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Davies, H. T. O., Nutley, S. M., & Smith, P. C. (2000). *What works? Evidence-based policy and practice in public services*. Policy Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

- Nutley, S., Powell, A., & Davies, H. (2013). *What counts as good evidence?* Alliance for Useful Evidence. <https://www.alliance4usefulevidence.org/assets/What-Counts-as-Good-Evidence-WEB.pdf>
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- United Nations Development Programme. (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*.

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์องค์กร



คำสั่งคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ ๓ / ๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์องค์กร

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ

เพื่อให้การดำเนินงานของฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์องค์กร คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพและสอดคล้องเป็นไปตามแนวทางของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์องค์กร คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ ดังนี้

๑. คณะบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ	ที่ปรึกษา
๒. รองคณบดีฝ่ายบริหารและการต่างประเทศ	ประธาน
๓. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๔. รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	กรรมการ
๕. รองคณบดีฝ่ายพัฒนากิจการนิสิตและกิจการพิเศษ	กรรมการ
๖. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๙. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนากิจการนิสิต	กรรมการ
๑๑. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และกิจการพิเศษ	กรรมการ
๑๒. อาจารย์ ดร.สุพรรณนิการ์ สุขพล	กรรมการ
๑๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิษานันท์ ภาโสเกษ	กรรมการ
๑๔. อาจารย์พีรียา ทักษานันท์	กรรมการ
๑๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูษงค์ รุ่งอินทร์	กรรมการ
๑๖. นางสาวสร้อยขวัญ เสมอพิทักษ์	กรรมการและเลขานุการ
๑๗. นางสาวพิชญ์ พันธ์จันทิก	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๘. นางขวัญชนก หาญมนตรี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๙. นางสาวพิศยา ยางธิสาร	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะทำงานชุดนี้มีหน้าที่ ดังนี้

๑. ดำเนินการเกี่ยวกับแผนงาน งบประมาณ และแผนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ
๒. ดำเนินงานตามแผน ประเมินแผนและปรับปรุง ตามระบบ PDCA อย่างต่อเนื่อง
๓. ดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้และบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน สรุปผลการดำเนินงานตามแผน กำหนดแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้และบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
๔. ดำเนินการต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๖

สั่ง ณ วันที่ ๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๖

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิทย์ ภูถังวัฒนา)

คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ

ภาคผนวก ข

บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์จัดทำแผนการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการของหลักสูตร



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ โทรศัพท์ 042-725039 โทรสาร 042-725040

ที่ อว 6504.0401/ว 2192

วันที่ 2 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์จัดทำแผนการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการของหลักสูตร ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2568

เรียน หัวหน้าภาควิชาการบัญชีและการเงิน

ตามบันทึกข้อความ อว 6501.0205/ว0834 วันที่ 23 กันยายน 2567 เรื่อง ขอแจ้งงบประมาณเงินรายได้ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2568 (1 ตุลาคม 2567- 30 กันยายน 2568) นั้น เพื่อให้การดำเนินงานในการจัดทำงบประมาณเงินรายได้ ประจำปีบัญชี พ.ศ.2568 เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์ขอให้ภาควิชาจัดทำแผนการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการของหลักสูตร ประจำปีบัญชี พ.ศ.2568 ตามลิงก์ <https://kaset.sart/SCyW3H> หรือ สแกน QR Code ที่แนบมาพร้อมนี้ ภายในวันศุกร์ ที่ 9 ตุลาคม 2567 หากมีข้อซักถามสามารถติดต่อสอบถามได้ที่นางสาวทิพวัลย์ พันธุ์จันทิก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ กุลตั้งวัฒนา)  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ



QR Code แผนการดำเนินโครงการ/กิจกรรมของหลักสูตร

ภาคผนวก ค

บันทึกข้อความขอติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ โทรศัพท์ 042-725039 โทรสาร 042-725040

ที่ อว 6504.0401/ว 2048

วันที่ 23 กันยายน 2567

เรื่อง ขอติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 คณะศิลปศาสตร์  
และวิทยาการจัดการ

เรียน รองคณบดีฝ่ายบริหารและการต่างประเทศ

ตามที่ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 - 2570 ไปแล้วนั้น เพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์ขอให้ภาควิชารายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ตามลิงก์ <https://kasetsart/UypPOs> หรือสแกน QR Code ที่แนบมาพร้อมนี้ ภายในวันศุกร์ ที่ 4 ตุลาคม 2567 หากมีข้อซักถามสามารถติดต่อสอบถามได้ที่ นางสาวทิพวัลย์ พันธุ์จันทิก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ กุลตั้งวัฒนา)  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ



QR Code แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

ภาคผนวก ง

บันทึกข้อความขอส่งผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ โทรศัพท์ 042-725039 โทรสาร 042-725040

ที่ อว 6504.0401/ 0713

วันที่ 14 มีนาคม 2568

เรื่อง ขอส่งผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
(รอบ 6 เดือน)

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และยุทธศาสตร์

ตามที่ อว 6501.0205/ว0165 ลงวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 เรื่อง ขอติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (รอบ 6 เดือน) ตามความละเอียดแจ้งแล้วนั้น บัดนี้ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการได้ดำเนินการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว จึงขอส่งผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (รอบ 6 เดือน) พร้อมเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ กุลตั้งวัฒนา)  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก จ

แบบฟอร์มรายงานผลการปฏิบัติการรายปีงบประมาณ

แบบฟอร์มรายงานผลตามแผนปฏิบัติการรายปีงบประมาณ 2568 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (รอบ 6 เดือน)												
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยยั่งยืน												
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	หน่วยนับ	เป้าหมายระดับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ / กิจกรรม	แผนงาน	งบประมาณ ปี 2568 (บาท)		ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย ปี 2568		ผู้รับผิดชอบ
						แผน	ผล			แผน	ผล	
				โครงการ/หลักสูตรบริการวิชาการที่สอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs	แผนงาน .....	50,000		3) ร้อยละของผู้รับบริการงานบริการวิชาการทางด้าน SDGs ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	6	84.22	คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ
								2) ร้อยละงานวิจัยทางด้าน SDGs ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	5		
				โครงการระดับส่วนงาน	แผนงาน			ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน				ชื่อส่วนงาน
								3) ร้อยละของผู้รับบริการงานบริการวิชาการทางด้าน SDGs ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	5		
				โครงการระดับส่วนงาน	แผนงาน			ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน				ชื่อส่วนงาน
								4) จำนวนการจัดประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับ SDGs	ครั้ง	1		
				โครงการระดับส่วนงาน	แผนงาน			ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน				ชื่อส่วนงาน
								5) จำนวน CSR/SDGs Report ของส่วนงาน (ก.พัฒนาการเขียนผู้รวบรวมข้อมูลจากส่วนงาน)	เล่ม	1		
				โครงการระดับส่วนงาน	แผนงาน			ตัวชี้วัดระดับส่วนงาน				ชื่อส่วนงาน
				(4) โครงการสวนพฤกษศาสตร์ 100 ปีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	แผนงานที่ 2 แผนงานที่ 3	15,000,000		1) ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาโครงการสวนพฤกษศาสตร์ 100 ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ร้อยละ	20		- คณะทำงานโครงการสวนพฤกษศาสตร์ 100 ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หน้า 2

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก ฉ  
แบบบันทึกข้อมูลการกระจายตัวชี้วัด

	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>แผนปฏิบัติการ 4 ปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร (ปี พ.ศ.</b>						
2		<b>ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>ภาควิชา</b>	<b>ฝ่ายและภาควิชา (รวม)</b>	<b>ภาพรวมคณะฯ</b>	<b>จำนวนโครงการ</b>	
3	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยยั่งยืน	8	2	3	13	8	
4	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล	9	2	5	16	10	
5	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจบนหลักธรรมาภิบาล	5		1	6	4	
6	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การบูรณาการศาสตร์สุขภาพ และนวัตกรรมทางการแพทย์ เพื่อสุขภาวะที่ดีของประชาชนและสังคม	1		1	2	2	
7	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อความยั่งยืนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง	4		3	7	7	
8	<b>รวมทั้งหมด</b>				<b>44</b>	<b>31</b>	
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT Analysis

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (S)

1. อาจารย์มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา
2. เจ้าหน้าที่มีประสบการณ์ในงาน
3. มีการสนับสนุนงบประมาณจัดกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน
4. คณะมีจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านการวิจัยที่ครอบคลุม ทั้งการให้ทุนอุดหนุนการทำวิจัย ทุนสนับสนุนการนำเสนองานวิจัยระดับนานาชาติ รางวัลการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย และงบประมาณจัดโครงการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยให้กับบุคลากร
5. มีความหลากหลายของหลักสูตร
6. มีวารสารวิชาการที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI
7. มีการฝึกทักษะปฏิบัติจริงตามศาสตร์ที่นิสิตที่ได้เรียนมาทำให้มีผลมีความพร้อมที่จะทำงาน เช่น โครงการฝึกงาน โครงการสหกิจศึกษา
8. วิธีการสอนเชิงปฏิบัติ
9. มีการกำหนดให้งานวิจัยเป็นภาระงานและการพิจารณาความดีความชอบ ทำให้บุคลากรมีความสนใจทำวิจัยกันมากขึ้น

จุดอ่อน (W)

1. ขาดแคลนอาจารย์บางสาขา
2. อาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไปมีจำนวนน้อย
3. อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกมีจำนวนน้อย
4. ผลงานวิชาการ (ตำรา/หนังสือ) ยังมีน้อย
5. บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรมจากงานวิจัย
6. บุคลากรยังขาดการนำผลงานวิจัยไปบูรณาการในการเรียนการสอนและการบริการวิชาการ
7. อาจารย์บางภาควิชามีภาระงานสอนจำนวนมากทำให้มีเวลาในการบริการวิชาการอย่างจำกัด
8. ขาดงบประมาณสนับสนุนด้านการบริการวิชาการ
9. ยังขาดห้องปฏิบัติการที่สนับสนุนการเรียนการสอนบางหลักสูตร
10. หลักสูตรยังไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงจากหลักสูตรเก่า ทำให้ไม่สามารถปรับรองรับความต้องการของสังคมปัจจุบัน

11. ขาดการกระตุ้น ขาดบรรยากาศ ให้บุคลากรของคณะฯ ออกมาทำวิจัยและบริการวิชาการ เช่น ขาดการพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของอาจารย์แบบทั่วทั้งคณะฯ เป็นต้น

โอกาส (O)

1. รัฐบาลมีนโยบายในการสนับสนุนเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมนวัตกรรม การอนุรักษ์วัฒนธรรม และการพัฒนาเศรษฐกิจ รวมถึงส่งเสริมการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่/สังคมและชุมชน
3. ความต้องการของตลาดแรงงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ต้องการบัณฑิตแบบ Multi-skills
4. มียุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
5. โครงสร้างสังคมมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
6. การเติบโตของโลกดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ช่วยปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน
7. แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ช่วยสนับสนุนศักยภาพการทำวิจัยในวงกว้าง (ข้อมูลข้อมูลในการทำวิจัย)
8. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยทำให้การสื่อสารและการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
9. คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ ตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชน ที่ยังมีความต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเอื้อต่อการบริการวิชาการ/พัฒนาวิชาการแก่ชุมชน

อุปสรรค (T)

1. เนื่องจากการเรียนการสอนของแต่ละหลักสูตรในคณะเป็นทางด้านมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ จึงไม่มีภาคปฏิบัติทำให้ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐที่น้อยกว่าคณะทางด้านวิทยาศาสตร์
2. ปัญหาเศรษฐกิจมีผลต่อจำนวนผู้เข้าศึกษา ค่าใช้จ่ายในการศึกษาของนิสิต
3. โครงสร้างสังคมมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ อัตราการเกิดลดลง ทำให้มีจำนวนผู้จะเข้าเรียนน้อยลง
4. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วจึงต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาและมีต้นทุนสูงขึ้น
5. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของกระทรวง อว.
6. การกำหนดจริยธรรมการวิจัยที่ต้องดำเนินการขออนุญาตในการทำวิจัย
7. ระเบียบทางการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายเงินที่ยุ่งยากและซับซ้อน

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างการจัดทำ TOWS Matrix

ตัวอย่าง TOWS Matrix

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี

Internal	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
คนหรือบุคคล (Man)	1.อาจารย์มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา 2.เจ้าหน้าที่มีประสบการณ์ในงาน	1.ขาดแคลนอาจารย์บางสาขา 2.อาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไปมีจำนวนน้อย 3.อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกมีจำนวนน้อย 4.ผลงานวิชาการ (ตำรา/หนังสือ) ยังมีน้อย 5.บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรมจากงานวิจัย 6.บุคลากรยังขาดการนำผลงานวิจัยไปบูรณาการในการเรียนการสอนและการบริการวิชาการ 7.อาจารย์บางภาควิชาไม่ภาระงานสอนจำนวนมากทำให้มีเวลาในการบริการวิชาการอย่างจำกัด
เงินหรืองบประมาณ (Money)	1.มีการสนับสนุนงบประมาณจัดกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน 2.คณะมีจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านการวิจัยที่ครอบคลุม ทั้งการให้ทุนอุดหนุนการทำวิจัย ทุนสนับสนุนการนำเสนอผลงานวิจัยระดับนานาชาติ รางวัลการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย และงบป.จัดโครงการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยให้กับบุคลากร	1.ขาดงบประมาณสนับสนุนด้านการบริการวิชาการ

วัสดุสิ่งของหรือวัสดุอุปกรณ์ (Material)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
1.มีความหลากหลายของ 2.มีวารสารวิชาการที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI	1.มีกรณีศึกษาปฏิบัติจริงตามศาสตร์ที่ผลิต ที่ได้เรียนมาทำให้ผลิตมีความพร้อมที่จะ ทำงาน เช่น โครงการฝึกงาน โครงการสหกิจ ศึกษา 2.วิธีการสอนเชิงปฏิบัติ 3. มีการกำหนดให้งานวิจัยเป็นภาระงานและ การพิจารณาความดีความชอบ ทำให้ บุคลากรมีความสนใจทำวิจัยกันมากขึ้น	1.ยังขาดห้องปฏิบัติการที่สนับสนุนการเรียนการสอนบางหลักสูตร 1.หลักสูตรยังไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงจากหลักสูตรเก่า ทำให้ไม่สามารถปรับ รองรับความต้องการของสังคมปัจจุบันได้ 2.ขาดการกระตุ้น ขาดบรรยากาศให้ บุคลากรของคณะฯ อยากทำวิจัยและ บริการวิชาการ เช่น ขาดการพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของอาจารย์แบบ ทั่วทั้งคณะฯ เป็นต้น
External	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
P (การเมือง)	1.รัฐบาลมีนโยบายในการสนับสนุนเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2.นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมนวัตกรรม การอนุรักษ์วัฒนธรรม และการพัฒนา เศรษฐกิจ รวมถึงส่งเสริมการทำงานวิจัยเชิง พื้นที่/สังคมและ	1. เนื่องจากการเรียนการสอนของแต่ละ หลักสูตรในคณะเป็นทางด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ จึงไม่มีภาคปฏิบัติทำให้ได้รับ งบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐที่น้อยกว่า คณะทางด้านวิทยาศาสตร์
E (เศรษฐกิจ)	1.ความต้องการของตลาดแรงงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่ต้องการบัณฑิตแบบ Multi- skills 2.....(ด้านวิจัย) 3.มียุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน	1.ปัญหาเศรษฐกิจมีผลต่อจำนวนผู้เข้า ศึกษา ค่าใช้จ่ายในการศึกษาของนิสิต 2....(ด้านวิจัย)
S (สังคม)	1.โครงสร้างสังคมมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ สังคมผู้สูงอายุ	1.โครงสร้างสังคมมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ สังคมผู้สูงอายุ อัตราการเกิดลดลง ทำให้มี

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก ฅ

ตัวอย่างการข้อมูลความเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/กลยุทธ์/ตัวชี้วัด/โครงการ/กิจกรรม

แผนปฏิบัติการ 4 ปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ปี พ.ศ. 2567 - 2570)																																																				
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทย																																																				
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	หน่วยนับ	เป้าหมายระดับยุทธศาสตร์	ลำดับที่	โครงการ / กิจกรรม	งบประมาณ (บาท)					ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.				การตรวจ KPI		แนวทางการรายงาน	ความเชื่อมโยง				ผู้รับผิดชอบ																													
					2567	2568	2569	2570	ทั้งหมด			ลำดับที่	2567	2568	2569	2570	KPI ภาควิชา/หลักสูตร		KPI หน่วยงาน	มก.	มก.อศ	คณะ		หลักสูตร	หมวด 7																											
1.1 ลำดับ Raking ระดับโลกทางด้าน SDGs	อันดับ	ก้าวขึ้นถึงระดับโลกทางด้าน SDGs ไม่เกิน 100	1	1) โครงการ/หลักสูตรบริการวิชาการที่สอดรับกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs	50,000	50,000	50,000	50,000	200,000	1	ร้อยละของผู้รับบริการงานบริการวิชาการทางด้าน SDGs ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	นำวิจัยและบริการวิชาการ	/						รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ																										
1.2 ผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เกิดจากนวัตกรรม / การสร้างสรรค์องค์ความรู้ทางของ มก.	ร้อยละ	ผลกระทบทางเศรษฐกิจไม่น้อยกว่า 2 เท่า ของงบประมาณที่ได้รับต่อปี	2	1) โครงการส่งเสริมและพัฒนาศิษย์เก่า	15,000	15,000	15,000	15,000	60,000	2	1) จำนวนโครงการ	โครงการ	1	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	/							ผู้อำนวยการศูนย์บริการนวัตกรรมการศึกษา																										
																											3	2) จำนวนศิษย์เก่าร่วมพัฒนาและในกระบวนคน	จำนวน	8	8	8	8	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	/	(7.2 ข้อ 24)	/	รองคณบดีฝ่ายบริการนวัตกรรมการศึกษา													
																																								4	3) ร้อยละบัณฑิตที่อยู่ในระบบฐานข้อมูลศิษย์เก่าสัมพันธ์	ร้อยละ	30	40	50	60	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	/	(0.1)	/	รองคณบดีฝ่ายบริการนวัตกรรมการศึกษา
6	(1) โครงการบูรณาการองค์ความรู้ด้านการวิจัยเพื่อให้บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน	-	-	-	-	-	-	-	6	1) จำนวนชุมชนที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา	ชุมชน	2	2	2	2	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	/	(0.3)					รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ																												
1.4 จุดค่าของบัณฑิต มก. ที่สร้างคุณประโยชน์ให้กับประเทศ	ดัชนีการยอมรับในระดับประเทศ (Reputation Index) - Academic Reputation เพิ่มขึ้นจากปีฐาน ร้อยละ 20 - Employer Reputation เพิ่มขึ้นจากปีฐาน ร้อยละ 20	(1) โครงการรางวัลบัณฑิตดีเด่น	8	1) โครงการรางวัลบัณฑิตดีเด่น	20,000	20,000	20,000	20,000	80,000	7	1) จำนวนหลักสูตร up skill/ re skill/ new skill	หลักสูตร (บัณฑิต)	1	1	1	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	ฝ่ายกิจการนิสิตร่วมกับภาควิชา	/	(0.1)		/	7.1 ข้อ 13	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนาคณาจารย์																											
																										8	2) อัตราผู้บริหาร/เจ้าศึกษาในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (non degree) ที่สนับสนุนการเรียนการสอนแบบ life-long learning (upskill/ reskill/ new skill)	ร้อยละ	1	1	1	1	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	/	(0.1)	/	(7.1 ข้อ 14)	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนาคณาจารย์												
9	1) จำนวนบัณฑิตเก่าที่ได้รับรางวัล หรือมีผลงานดีเด่น	คน	1	1	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	/	(0.1)														รองคณบดีฝ่ายบริการนวัตกรรมการศึกษา																											

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก ญ

ตัวอย่างการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ

A	B	C				F	I	J
		ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2567						
โครงการ / กิจกรรม	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.2567		การบรรลุ	ผู้รับผิดชอบ		
			แผน	ผลการดำเนินงาน				
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างสรรคศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยที่ยั่งยืน								
1) โครงการ/หลักสูตรบริการวิชาการที่สอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs	KPI-1	ร้อยละของผู้รับบริการงานบริการวิชาการทางด้าน SDGs ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	5	214	บรรลุ	รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	
1) โครงการส่งเสริมและพัฒนาศิษย์เก่า	KPI-2	จำนวนโครงการ	โครงการ	1	1	บรรลุ	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตและโครงการพิเศษ	
	KPI-3	จำนวนศิษย์เก่าร่วมพัฒนาและในการสนับสนุนคณะ	จำนวน	8	20	บรรลุ	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตและโครงการพิเศษ	
	KPI-4	ร้อยละนิสิตเก่าที่อยู่ในระบบฐานข้อมูลนิสิตเก่าสัมพันธ์	ร้อยละ	30	3.51	ไม่บรรลุ	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตและโครงการพิเศษ (ข้อมูลจากส่วนกลาง)	
2) โครงการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร Degree และ Non Degree โดยมีการมีส่วนร่วมจากศิษย์เก่าและผู้ประกอบการ	KPI-5	จำนวนหลักสูตรที่มีการปรับปรุงตามกำหนด	หลักสูตร	2	2	บรรลุ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนาคุณภาพ	
1) โครงการบูรณาการองค์ความรู้ด้านกรวิจัยเพื่อให้บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน	KPI-6	จำนวนชุมชนที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา	ชุมชน	2	10	บรรลุ	รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	
1) โครงการพัฒนาหลักสูตร Non-Degree, Online Course /Up skill/Re skill ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม	KPI-7	จำนวนหลักสูตร up skill/re skill/ new skill	หลักสูตร (นับซ้ำ)	1	1	บรรลุ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนาคุณภาพ / หัวหน้าภาควิชา	
1) โครงการรางวัลนิสิตเก่าดีเด่น	KPI-8	อัตราผู้รับบริการ/เข้าศึกษาในหลักสูตรประกาศนียบัตรชุดวิชา (non degree) ที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบ life-long learning (upskill/ reskill/ new skill)	ร้อยละ	1	1		รองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนาคุณภาพ / หัวหน้าภาควิชา	
	KPI-9	จำนวนนิสิตเก่าที่ได้รับรางวัล หรือมีผลงานที่โดดเด่น	คน	1	5	บรรลุ	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตและโครงการพิเศษ	
		*ระดับชาติ			5			
		*ระดับนานาชาติ						
	KPI-10	ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินคุณภาพบัณฑิตตามคุณลักษณะที่มหาวิทยาลัยกำหนด (ข้อมูลส่วนกลาง)	ค่าเฉลี่ย	4.4	4.48	บรรลุ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและคุณภาพการศึกษา (ข้อมูลจากส่วนกลาง)	
	KPI-11	จำนวนรางวัลที่นิสิตได้รับจากองค์กรภายนอก	จำนวน	1	3	บรรลุ	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตและโครงการพิเศษ	
1) โครงการพัฒนาทักษะความเป็นผู้ประกอบการของนิสิตผ่าน กายวิชาหนวดศึกษาทั่วไป	KPI-12	ค่าเฉลี่ยคะแนน Post-Test ของนิสิตเพิ่มขึ้น (วัดจากนิสิตที่ลงทะเบียนเรียน)	ร้อยละ	5		กำลังดำเนินการ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและคุณภาพการศึกษา / รองคณบดีฝ่ายบริหารและการต่างประเทศ /	

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

แผนปฏิบัติการ 4 ปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ปี พ.ศ. 2567 – 2570)								
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน								
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	หน่วยนับ	เป้าหมายระดับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.2567		ผู้รับผิดชอบ
						แผน	ผลการดำเนินงาน	
1 ลำดับ Raking ระดับโลกทาง ทน SDGs	อันดับ	การจัดอันดับระดับโลก ทางด้าน SDGs ไม่เกิน 100	1.1.1 สร้างระบบกลไกพัฒนา หลักสูตรการวิจัยบริการวิชาการเพื่อ ก ระดับ SDGs	1) ร้อยละของผู้รับบริการงานบริการวิชาการทาง ด้าน SDGs ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	5	214	รองคณบดีฝ่ายวิจัยและ บริการวิชาการ
2 ผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เกิด ทุนนวัตกรรม / สร้างสรรค์องค์ความรู้ภาพ มก.	ร้อยละ	ผลกระทบทางเศรษฐกิจ ไม่น้อยกว่า 2 เท่า ของงบ ประมาณที่ได้รับต่อปี	1.2.1 พัฒนาความร่วมมือกับศิษย์เก่าและ เครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ และ สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย โดยมีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่มี ประสิทธิภาพ และ กิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง (เช่น - ความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร - ความร่วมมือในการสร้างมาตรฐานสินค้า)	1) จำนวนโครงการ	โครงการ	1	1	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต และโครงการพิเศษ
				2) จำนวนศิษย์เก่าร่วมพัฒนาและในการสนับสนุน คณะ	จำนวน	8	20	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต และโครงการพิเศษ
				3) ร้อยละนิสิตเก่าที่อยู่ในระบบฐานข้อมูลนิสิตเก่า สัมพันธ์	ร้อยละ	30	3.51	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต และโครงการพิเศษ (ข้อมูล จากส่วนกลาง)
3 การยกระดับคุณภาพชีวิตและ แวดล้อมของชุมชนในพื้นที่เป่า มาย	ร้อยละ	รายได้ของชุมชนในพื้นที่ เป่าหมายเพิ่มขึ้นร้อยละ 30 ใน 4 ปี	1.3.1 สร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้าน การเกษตร ป่าไม้ อาหาร สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์สุขภาพ พลังงาน เคมี และ สังคมศาสตร์ เพื่อยกระดับเศรษฐกิจ คุณภาพ ชีวิต สิ่งแวดล้อม และลดความเหลื่อมล้ำ	1) จำนวนหลักสูตรที่มีการปรับปรุงตามกำหนด	หลักสูตร	2	2	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและ พัฒนาคุณภาพ
				1) จำนวนชุมชนที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา และแก้ไขปัญหา	ชุมชน	2	10	รองคณบดีฝ่ายวิจัยและ บริการวิชาการ
			1.3.2 พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ด้าน Life Sciences ที่หลากหลาย เพื่อให้บุคคลทุกกลุ่ม ทุกช่วงวัยมีโอกาส เข้าถึงการศึกษามากขึ้น และเป็นไปตามความต้องการของแต่ละพื้นที่	1) จำนวนหลักสูตร up skill/re skill/ new skill	หลักสูตร (นับซ้ำ)	1	1	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและ พัฒนาคุณภาพ /ภาควิชา

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ รอบ 12 เดือน					
	ตัวชี้วัด	บรรลุ	ยังไม่บรรลุ	กำลังดำเนินการ	ร้อยละความสำเร็จ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยยั่งยืน	13	11	1	1	84.62
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล	16	11	5		68.75
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจบนหลักธรรมาภิบาล	6	5	1		83.33
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การบูรณาการศาสตร์สุขภาพ และนวัตกรรมทางการแพทย์ เพื่อชะวะที่ดีของประชาชนและสังคม	2	2	0		100.00
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อความยั่งยืนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง	7	6	1		85.71
	44	35	8	1	

## จำนวนโครงการ และตัวชี้วัดระดับโครงการ ภายใต้แผนปฏิบัติการ 4 ปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ (ปี พ.ศ. 2567 – 2570)

๘

รวมทั้งหมด **31** โครงการ **44** ตัวชี้วัด



คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก ก

ตัวอย่างการจัดทำแผนการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ประจำปีงบประมาณ

แผนการดำเนินโครงการ / กิจกรรม																							
ประจำปีงบประมาณ 2569 (1 ตุลาคม 2568 - 30 กันยายน 2569)																							
<input checked="" type="checkbox"/> รับรองโดยหัวหน้าภาควิชา																							
ภาควิชาบริหารธุรกิจ/ หลักสูตรการตลาด																							
ตารางที่ 1 โครงการ/กิจกรรมตามแผน																							
ลำดับที่	ชื่อโครงการ/กิจกรรม	ผู้เสนอ	ประเภทโครงการ			การบูรณาการ			A - มาตรฐานการอุดมศึกษา 2561 มาตรฐานที่ 1 - ผลลัพธ์ผู้เรียน			B - การพัฒนาทักษะผู้ประกอบการ			C - มาตรฐานผลการเรียนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (TOF)					D - มาตรฐานการอุดมศึกษา 2561 (มาตรฐานที่ 2 - ศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย)		วัน/เดือน/ปี ที่จัดโครงการ	งบประมาณ
			T1	T2	T3	การเขียนการสอน	วิจัย	บริการวิชาการ	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2		
กิจกรรมเสริมหลักสูตร (ชั้นปีที่ 1-4)																	งบประมาณที่รับจัดสรร		141,600.00				
1	โครงการสานสัมพันธ์พี่น้องการตลาด Byenior MKTG	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณิการ์ สุกพล	/			/				/		/				/			/	12/9/2569	31,600.00		
2	โครงการ AI Driven Marketing	รองศาสตราจารย์ ดร.กันยารัตน์ สุขะวิมลกุล	/			/				/	/					/			/	8/3/2569	25,000.00		
3	โครงการ Event & Inter Marketing	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เปรมฤดี จิตรเกียรติ์ / ผศ.อัญชลักษณ์ เมืองโคตร	/			/				/		/				/			/	28/1/2569	35,000.00		
4	โครงการ The Marketing Challenge	อ.ศิริริษา คำพะเนตร		/	/					/		/		/	/	/	/			1/8/2569	15,000.00		
5	โครงการ Smart Personality	อ.ศิริริษา คำพะเนตร	/			/				/		/				/			/	12/3/2569	15,000.00		
6	โครงการ Event Marketing Challenge	ผศ.อัญชลักษณ์ เมืองโคตร	/			/				/		/				/			/	11/8/68	20,000.00		
																				141,600.00			

คู่มือปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ลำดับที่	ชื่อโครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ		กลุ่มเป้าหมาย	ช่วงเวลาดำเนินการ	งบประมาณที่ได้รับ จัดสรร ปี 2569	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์					ตัวชี้วัดผลงาน	
		ตามแผนงบ รายจ่าย	นอกแผนงบ รายจ่าย				1) การสร้างสรรคศาสตร์แห่ง แผ่นดิน เพื่อสนับสนุนการ พัฒนาประเทศที่ยั่งยืน	2) การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ทางวิชาการในระดับสากล	3) การเพิ่มคุณภาพและ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย	4) การบูรณาการศาสตร์สุขภาพ และนวัตกรรมทางสุขภาพเพื่อ เพิ่มขีดความสามารถของประชาชน และสังคม	5) การเพิ่มศักยภาพในการ บริหารจัดการทรัพยากรเพื่อ ความยั่งยืนภายใต้การกำกับ โดยพันธกิจ	ประเภทตัวชี้วัด	รายละเอียด
1	โครงการคอนเสิร์ตบัณฑิต	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	นิสิตชั้นปีที่ 1-3		30,000.00			/			เชิงปริมาณ	จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและ ความพึงพอใจ
2	โครงการสัปดาห์วิชาการเพื่อพัฒนาบรรณานิต	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	นิสิต		200,000.00			/			เชิงปริมาณ	จำนวนผู้เข้าร่วมและความพึง พอใจ
3	โครงการเสริมความพร้อมสำหรับบัณฑิตใหม่	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	คณะกรรมการทรวประวัติและ อาจารย์ประจำหลักสูตร		150,000.00			/			เชิงปริมาณ	ร้อยละของหลักสูตรที่ผ่าน การประเมิน
4	โครงการรับทราบหรือรับประเมินคุณภาพหลักสูตร**	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร		150,000.00			/			เชิงปริมาณ	จำนวนหลักสูตรที่มีการ ปรับปรุงตามกำหนด
5	โครงการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร Non-Degree, Online Course /Up skill/Re skill ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม**	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	หลักสูตร		70,000.00			/			เชิงปริมาณ	จำนวนหลักสูตรที่ปรับ ปรุง up skill/re skill/ new skill
<b>รวมงบประมาณทั้งหมด</b>						<b>600,000</b>							
<p>** คือโครงการที่มีแผนปฏิบัติการ 2567-2570</p> <p>หมายเหตุ <b>คำอธิบายตัวชี้วัดและตัวบ่งชี้</b></p> <p><b>การกำหนดประเภทตัวชี้วัด</b></p> <p><b>1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ</b> หน่วยวัดเป็นจำนวน เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จำนวนครั้งของกิจกรรมการฝึกปฏิบัติหรือสัมมนา</li> <li>2) จำนวนของเจ้าหน้าที่หรือเข้าร่วมกิจกรรม (คน)</li> <li>3) จำนวนของผลงานที่ได้รับการพัฒนา/กิจกรรมใหม่หรือใช้บุคลากรของ บุคลากรกรมอาหาร</li> </ol> <p><b>2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ</b> ใช้การสำรวจ สืบค้นหรือประเมินผล หน่วยวัด เป็นร้อยละ เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ร้อยละของโครงการที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ</li> <li>2) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการให้บริการ</li> <li>3) ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการบริการวิชาการนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์</li> <li>4) ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการ อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย</li> <li>5) ร้อยละของผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมที่มีการนำไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ได้จริง</li> <li>6) ร้อยละของมาตรฐานที่ความรู้และทักษะในการพัฒนาศักยภาพการ ผลิตภาคเกษตรเพิ่มขึ้น</li> </ol> <p><b>3. ตัวชี้วัดเชิงเวลา</b> เป็นระยะเวลาในการอบรมแล้วเสร็จกับ แผนระยะเวลาการฝึกอบรมที่วางไว้</p> <p>เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ร้อยละของงานบริการวิชาการที่ผ่านหรือตามเวลาที่กำหนด</li> </ol> <p><b>4. ตัวชี้วัดเชิงต้นทุน</b> ค่าใช้จ่ายของการให้บริการวิชาการตาม งบประมาณที่ได้รับจัดสรร (บุคลากร งบดำเนินงาน วัสดุหมุน งบราย</p>													

## ประวัติผู้เขียน

- ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นางสาวทิพย์วัลย์ พันธุ์จันทิก  
ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Ms.Thippawun Phanjantuek
- ตำแหน่งปัจจุบัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
- หน่วยงานที่ติดต่อ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร 59 หมู่ 1 ตำบลเชียงเครือ  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000  
โทรศัพท์ 0-4272-5039 โทรสาร 0-4272-5040  
เบอร์ติดต่อ : 0860841459 E-mail: thippawun.kh@ku.th
- ประวัติการศึกษา

ประกาศนียบัตร/ปริญญา	สาขาวิชาเอก	สถานศึกษา	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.)	การจัดการ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2558
บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.)	การจัดการ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2549

- สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ การวิเคราะห์นโยบายและแผน

### 6. ผลงาน

6.1 ผลงาน เรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยในปีงบประมาณ 2564 ได้จัดทำข้อมูลเพื่อส่งผลงานการจัดการความรู้เข้าประกวดในโครงการฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อก้าวสู่การแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี KU-KM Best Practice Coach Camp Care & Share ประเภทที่ 1 Good Practice Awards และได้รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 ในงาน KU-KM Day 8 วันแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 8 จัดโดยกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

6.2 ผลงานการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการจัดการสารสนเทศภายในสำนักงานเลขานุการ คณะได้สมัครเข้าร่วมโครงการรางวัลคุณภาพนนทรีอีสาน ประจำปี 2565 ประเภทผลงานคุณภาพ ด้านการจัดการความรู้ จัดโดย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ได้รับรางวัลระดับดี

6.3 ได้รับการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปี พ.ศ. 2567

## 7. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ทิพวัลย์ พันธุ์จันทิก, ลัดดาพร กุลแก้ว และวรสิทธิ์ วงศ์อดีศัย. (2567). รายงานการวิจัย การพัฒนาความมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในสถาบันการศึกษา กรณีศึกษา คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร สำนักงานวิทยาเขต กองบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ.

ทิพวัลย์ พันธุ์จันทิก และ ลัดดาพร กุลแก้ว. (2568). การพัฒนารอบยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และตัวชี้วัด เพื่อการบริหารงานระดับคณะ. ใน รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการระดับชาตินนทรีอีสาน ครั้งที่ 12 ประจำปี 2567: นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อคุณภาพชีวิตและสังคมที่ยั่งยืน การประชุมวิชาการระดับชาตินนทรีอีสาน ครั้งที่ 12. (หน้า 891-899). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร.

