คู่มือการปฏิบัติงาน

แนวทางและเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
(ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)

งานวางแผนและประเมินผล ส่วนแผนงาน
สำนักงานอธิการบดี
กรกฎาคม 2568

คู่มือการปฏิบัติงาน

แนวทางและเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
(ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)

ผู้จัดทำ นายณัฐวุฒิ บุญณัฐชา

หน่วยงาน งานวางแผนและประเมินผล ส่วนแผนงาน
สำนักงานอธิการบดี
เบอร์โทรศัพท์ 0 4422 4015

ที่ปรึกษา 1. นายศราวุธ ป้อมสินทรัพย์ หัวหน้าส่วนแผนงาน
2. นางภารดี ศิริพลไพบูลย์ หัวหน้างานวางแผนฯ

เผยแพร่ เว็บไซต์ส่วนแผนงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรารี
www.sut.ac.th/dpn

คู่มือการปฏิบัติงาน

แนวทางและเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
(ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)

ได้ผ่านการตรวจสอบ กลั่นกรองจากหัวหน้าหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว
จึงถือเป็นคู่มือฉบับสมบูรณ์สามารถใช้เป็นเอกสารเผยแพร่
และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ลงชื่อ.....

(นางภารดี ศิริพลไพบูลย์)
หัวหน้างานวางแผนและประเมินผล

ลงชื่อ.....

(นายศราวุธ ป้อมสินทรัพย์)
หัวหน้าส่วนแผนงาน

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.พีระพงษ์ อุฑารสกุล)
รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ
31 กรกฎาคม 2568

คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง แนวทางและเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1) เกิดขึ้นจากการเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการดำเนินการด้านการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัยให้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุง และมีการแบ่งปันการเรียนรู้ รวมถึงให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และประยุกต์เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการดำเนินการของมหาวิทยาลัย จึงได้พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือสำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์หน่วยงานที่สามารถนำมาแบ่งปันการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์ Gap เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ การประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ การประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน จนถึงขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มีการปรับทิศทางการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้มีความสอดคล้องและมีทิศทางไปในทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัย สามารถตอบสนองกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้

สำหรับฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 นี้ ผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานได้ดำเนินการปรับปรุงในส่วนของบทนำให้สอดคล้องกับการปรับปรุง อาทิ วัตถุประสงค์ คำจำกัดความ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ในส่วนของการทบทวนเอกสารได้ดำเนินการปรับปรุงรายละเอียดโครงสร้างหน่วยงาน ทบทวนรายละเอียดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เป็นปัจจุบัน ในส่วนของขั้นตอนหรือแนวทางการปฏิบัติงานผู้จัดทำได้ดำเนินการวิเคราะห์ What (อะไร) และ How (อย่างไร) ตามเกณฑ์คุณภาพที่เป็นปัจจุบันและตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง

ผู้จัดทำคู่มือขอขอบพระคุณหัวหน้าส่วนแผนงาน หัวหน้างานวางแผนและประเมินผล และผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนร่วมให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต่อไป

ณัฐวุฒิ บุญณัฐชา
ผู้จัดทำ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมา	1-3
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 คำจำกัดความ	3-5
1.4 ขอบเขตการดำเนินการ	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง	
2.1 หน้าที่ความรับผิดชอบและโครงสร้างหน่วยงาน	6-7
2.2 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	8-12
2.3 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570	13-19
2.4 แผนกลยุทธ์	20-21
2.5 การดำเนินการที่เป็นเลิศ	21-22
บทที่ 3 ขั้นตอนหรือแนวทางการปฏิบัติงาน	
3.1 การวิเคราะห์ Gap เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน	24-27
3.2 การประเมินสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์	27-34
3.3 การประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	34-35
3.4 การประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน	36-38
3.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	38-40
บทที่ 4 ปัญหาอุปสรรค หรือแนวทางแก้ไข	
4.1 ปัญหาอุปสรรค	41-42
4.2 แนวทางแก้ไข	42
4.3 การนำไปใช้ประโยชน์	43-45

หน้า

รายการอ้างอิง 46

ภาคผนวก

- แบบประเมินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 47-53
- ผลจากการนำคู่มือกรอบแนววิธีการในการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปใช้ประโยชน์ 54-60
- การประชุมคณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ ประชุมเชิงปฏิบัติการแต่ละหมุดหมาย ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยทุกด้าน เพื่อการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) 61-62

ประวัติผู้เขียน 63

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การวิเคราะห์ What (อะไร) และ How (อย่างไร)	25
2	ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน	41-42

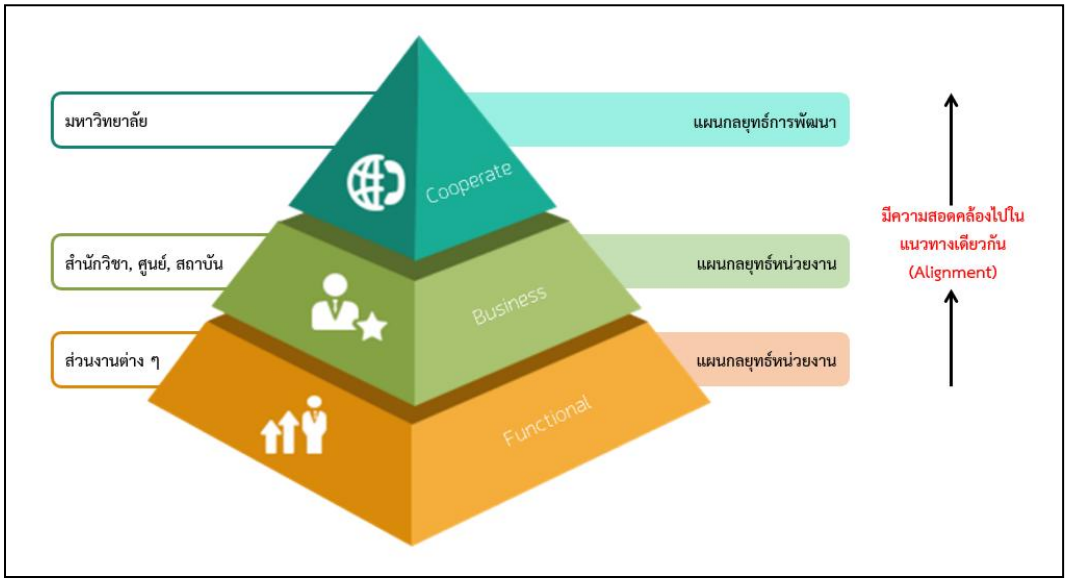
สารบัญรูปภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	ระดับความสอดคล้องของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร	1
1.2	กระบวนการแบ่งปันการเรียนรู้เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	2
2.1	โครงสร้างหน่วยงาน ส่วนแผนงาน	7
2.2	ความสัมพันธ์ของแผนระดับ 1 ถึง แผนระดับ 3 ตามมติคณะรัฐมนตรีฯ	9
2.3	พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 มาตรา 47	10
2.4	กฎกระทรวง มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 หมวด 3	10
2.5	ประกาศ กมอ. เรื่อง หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา	11
2.6	มติสภามหาวิทยาลัยในการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ มาใช้	12
2.7	รูปแบบของหัวข้อ	14
2.8	ลำดับการพัฒนากระบวนการ	15
3.1	Workflow การปฏิบัติงาน	23
3.2	แบบประเมิน Gap เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน	24
3.3	แบบประเมินสมรรถนะหลักเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน	28
3.4	แบบประเมินความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน	30
3.5	แบบประเมินความท้าทายและโอกาสของมหาวิทยาลัยเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์	32
3.6	แบบประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน	34
3.7	แบบประเมินผลได้ผลเสียรอบด้านเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน	36
3.8	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	38
4.1	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	43
4.2	แนวทางการจัดทำกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม	44
4.3	ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ บริบทเชิงกลยุทธ์ และ Key change	44
4.4	ผู้ตรวจประเมินลงพื้นที่ตรวจประเมินหน่วยงาน EdPEx300	45
4.5	ประกาศผลหน่วยงาน EdPEx300 พ.ศ. 2567 ทางเว็บไซต์	45

บทที่ 1
บทนำ

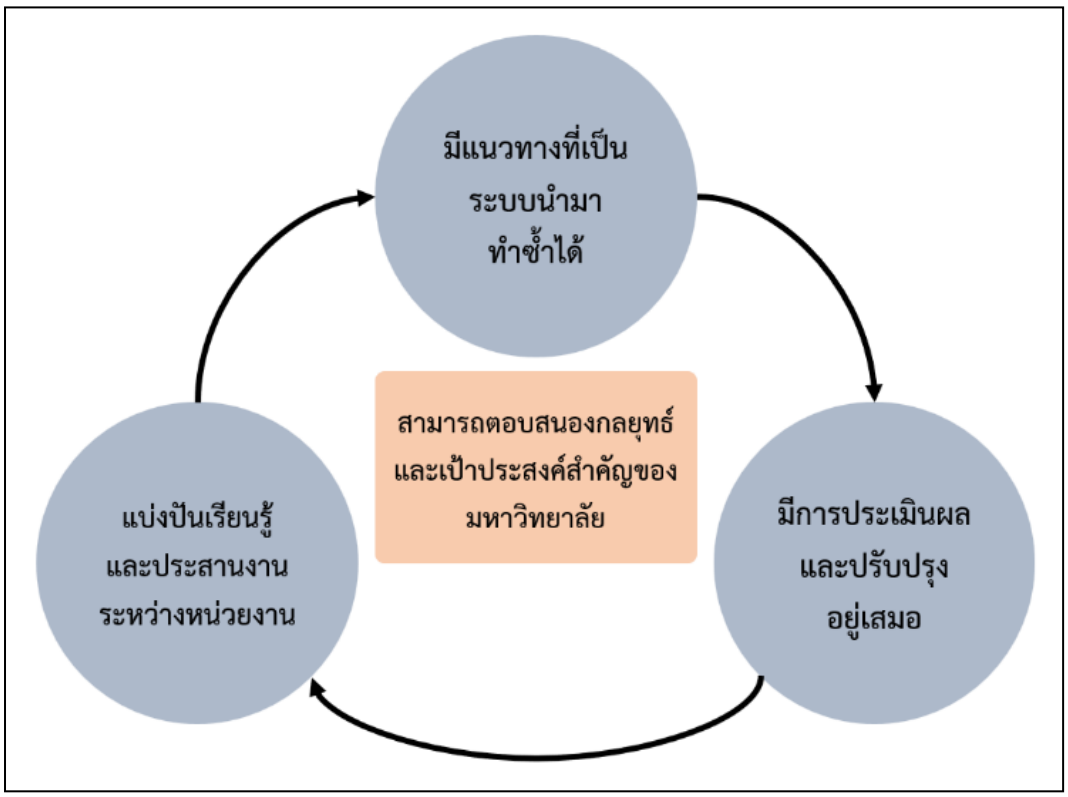
1.1 ความเป็นมา

ตามที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินการพัฒนามหาวิทยาลัย ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวที่ตอบสนองต่อความท้าทายของบริบทอุดมศึกษาที่เปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนอย่างสมดุล ในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฝ่ายยุทธศาสตร์ฯ และส่วนแผนงาน ได้วิเคราะห์และประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการดำเนินการของมหาวิทยาลัย มาประกอบการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และได้นำแนวทางมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นระบบ ประกอบกับบทบาทหน้าที่ของฝ่ายยุทธศาสตร์ฯ และส่วนแผนงานซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่ดูแลรับผิดชอบด้านการจัดทำแผนและการขับเคลื่อนแผนพัฒนามหาวิทยาลัย รวมถึงการปรับทิศทางการกำหนดแนวทางการพัฒนาของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องและมีทิศทางไปในทางเดียวกัน สามารถตอบสนองกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 ระดับความสอดคล้องของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

การวิเคราะห์และประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการดำเนินการของมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นระบบที่สามารถแบ่งปันเพื่อการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้เป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติที่มีประสิทธิผลจะช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเริ่มต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหาจนทำให้องค์กรเริ่มมีการปฏิบัติการเป็นกระบวนการที่เป็นระบบสามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ มีการแบ่งปันการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ กระทั่งไปสู่ระดับสูงสุดของการปรับปรุงอย่างทั่วถึง การพัฒนา และการสร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญได้ ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กระบวนการแบ่งปันการเรียนรู้เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ฝ่ายยุทธศาสตร์ฯ และส่วนแผนงานได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัย ให้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุง และมีการแบ่งปันการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ โดยวิเคราะห์และประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการดำเนินการของมหาวิทยาลัย จึงได้พัฒนาเครื่องมือการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และจัดทำเป็นคู่มือการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งเนื้อหาของคู่มือได้กล่าวถึง การวิเคราะห์ Gap เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ การกำหนดและการประเมินสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบ ความท้าทาย โอกาส การประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ การประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการกำหนดกลยุทธ์ แนวทาง ที่สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัย

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อปรับปรุงเครื่องมือและวิธีการสำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์หน่วยงานจากการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เป็นปัจจุบันที่สามารถนำมาแบ่งปันการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย สู่การพัฒนาการดำเนินการที่เป็นเลิศอย่างเป็นระบบ

1.2.2 เพื่อปรับทิศทางการกำหนดแนวทางการพัฒนาในแผนกลยุทธ์หน่วยงานให้มีความสอดคล้องและมีทิศทางไปในทางเดียวกันกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย สามารถตอบสนองกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

1.3 คำจำกัดความ

“มหาวิทยาลัย”	หมายถึง	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
“หน่วยงาน”	หมายถึง	หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
“แผนพัฒนามหาวิทยาลัย”	หมายถึง	แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะ 5 ปี ที่ได้รับอนุมติจากสภามหาวิทยาลัย

“แผนกลยุทธ์”	หมายถึง	การกำหนดแนวทางการพัฒนาและตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายชัดเจนบนพื้นฐานข้อมูลรอบด้าน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถขับเคลื่อนการเติบโตองค์กรและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์ศักยภาพและขีดความสามารถ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อค้นหาความได้เปรียบ โอกาสและความท้าทายขององค์กรอย่างเป็นระบบ
“ความสอดคล้อง”	หมายถึง	ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และการวิเคราะห์ ที่มีทิศทางไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในทุกระดับ
“สมรรถนะหลักของสถาบัน”	หมายถึง	สิ่งเฉพาะตัวของหน่วยงานที่ลอกเลียนแบบได้ยาก เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความชำนาญที่สุดของหน่วยงาน สามารถเสริมสร้างความได้เปรียบและช่วยให้หน่วยงานบรรลุภารกิจ หากไม่มีหรือสูญหายจะส่งผลกระทบทางลบต่อหน่วยงาน
“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์”	หมายถึง	ความโดดเด่นและเป็นผู้นำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือเป็นผลที่มาจากการสร้างและพัฒนาความสามารถจากสมรรถนะหลักที่มี มีหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่ายให้การสนับสนุนและส่งเสริม และเป็นสิ่งสนับสนุนให้ภารกิจหน่วยงานประสบความสำเร็จ
“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์”	หมายถึง	แรงผลักดันต่าง ๆ จากภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จของหน่วยงาน เป็นผลจากการแข่งขันที่หน่วยงานตั้งเป้าไว้และ/หรือการเปรียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะเดียวกัน

“โอกาสเชิงกลยุทธ์”	หมายถึง	สิ่งที่มีผลกระทบทางบวกต่อภารกิจหลักของหน่วยงาน มีผลกระททบต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดโอกาสในการพลิกโฉมหน่วยงาน และมีส่วนช่วยให้หน่วยงานร่วมขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์
“การประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน”	หมายถึง	การวิเคราะห์ สังเคราะห์และอภิปรายถึงผลกระทบทางบวกและโอกาสที่จะสำเร็จกับผลกระทบทางลบและโอกาสที่จะล้มเหลวจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อค้นหาโอกาสที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน

1.4 ขอบเขตการดำเนินการ

คู่มือการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานฉบับนี้ เป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่เกิดจากการวิเคราะห์และประยุกต์เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในด้านที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผน โดยการพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 มีเครื่องมือและวิธีการสำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์หน่วยงาน จากการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เป็นปัจจุบันมาพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัยให้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบสามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลและปรับปรุง มีการแบ่งปันการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1.5.2 สามารถปรับทิศทางการกำหนดแนวทางการพัฒนาในแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานให้มีความสอดคล้องและมีทิศทางไปในทางเดียวกัน สามารถตอบสนองกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

1.5.3 มีการดำเนินการและมีชุดข้อมูลที่เป็นประโยชน์สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการดำเนินการที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

บทที่ 2
การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำคู่มือแนวทางและเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ฉบับนี้ ได้มีการทบทวนเอกสาร ศึกษาและวิเคราะห์เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และรายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบและอ้างอิงเพื่อการจัดทำคู่มือดังกล่าว สามารถแบ่งหัวข้อได้ดังนี้ 1) หน้าที่ความรับผิดชอบและโครงสร้างหน่วยงาน 2) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง 3) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570 4) แผนกลยุทธ์ และ 5) การดำเนินการที่เป็นเลิศ

2.1 หน้าที่ความรับผิดชอบและโครงสร้างหน่วยงาน

2.1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ

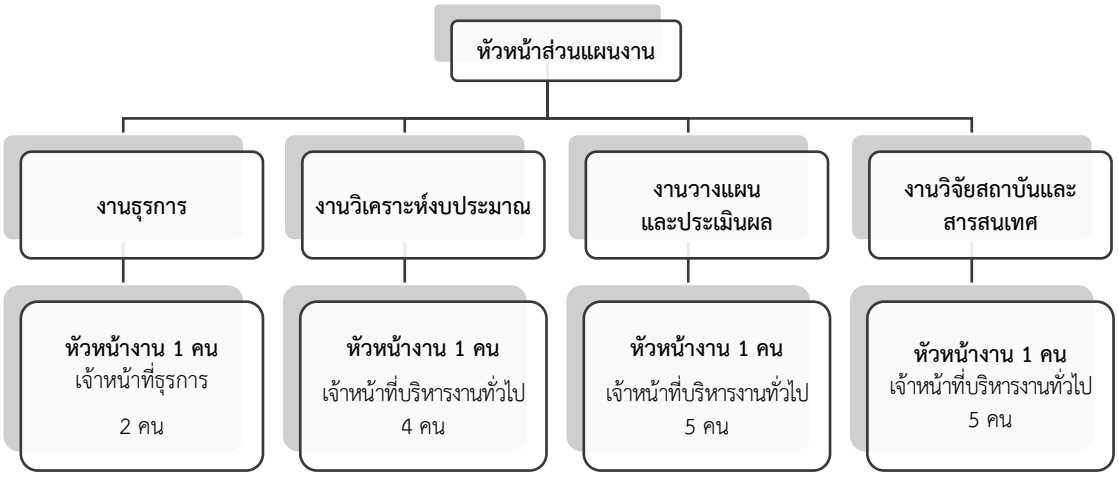
หน้าที่ความรับผิดชอบหลักสำหรับเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปที่รับผิดชอบปฏิบัติงานในตำแหน่งงานวางแผน ติดตามและประเมินผล หรือด้านการวิเคราะห์นโยบายและการวางแผน มีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ประสานแผนและประมวลแผน พิจารณาเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนงานหรือโครงการ การวิเคราะห์ความต้องการใช้ทรัพยากร การจัดหา จัดสรรทรัพยากร และการบริหารทรัพยากร การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ที่เป็นแผนงานของสถาบันอุดมศึกษา การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันมีดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการอุดมศึกษาเพื่อการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย
2. วิเคราะห์ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกับยุทธศาสตร์ชาติและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (แผนระยะ 5 ปี และแผนระยะ 10 ปี)
4. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
5. พัฒนาและจัดวางระบบ กลไกเพื่อการขับเคลื่อน ตลอดจนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ
6. กำกับและติดตามผลการดำเนินงานโครงการและงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

7. ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจของหน่วยอื่นๆ ในงานด้านการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ด้านนโยบายและแผนในรูปแบบการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนงานโครงการและกระบวนการจัดทำแผน
8. เข้าร่วมประชุมหารือและประสานงานเพื่อการจัดทำแผนงานโครงการ วางแผนเพื่อการจัดทำรายละเอียดโครงการแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่และนอกพื้นที่ เช่น จังหวัด/ กลุ่มจังหวัด เป็นต้น

2.1.2 โครงสร้างหน่วยงาน

ส่วนแผนงานเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งในปี พ.ศ. 2568 ตามโครงสร้างการบริหารขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ และมีหัวหน้าส่วนแผนงานเป็นผู้กำกับดูแลส่วนงาน มีการแบ่งโครงสร้างงานภายในออกเป็น 4 งาน ได้แก่ 1) งานธุรการ 2) งานวางแผนและประเมินผล 3) งานวิเคราะห์งบประมาณ และ 4) งานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ โดยรายละเอียดงานส่วนแผนงานดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างหน่วยงาน ส่วนแผนงาน

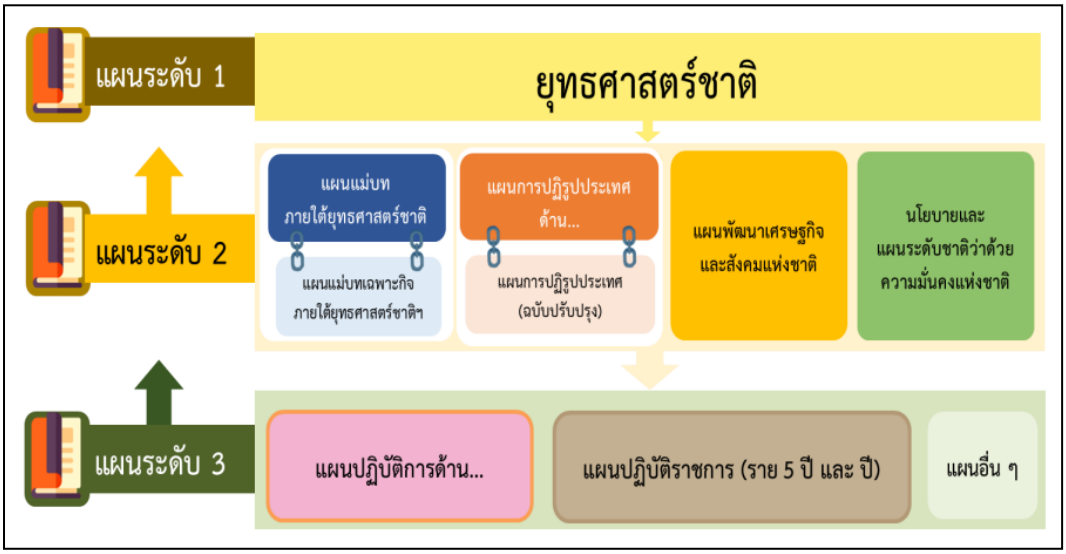
2.2 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 และวันที่ 3 ธันวาคม 2562

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 เรื่อง แนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ความว่า “เห็นชอบบการจำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย แผนระดับที่ 1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ (ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอ) แผนระดับที่ 2 ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ และแผนความมั่นคง (ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอ) แผนระดับที่ 3 หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ เช่น แผนของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ แผนบูรณาการ รวมถึงแผนปฏิบัติการทุกระดับ”

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2562 เรื่อง การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติ ความว่า “เห็นชอบแนวทางการจัดทำแผนระดับที่ 3 ในส่วนของแผนปฏิบัติการด้าน... และมอบหมายสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณากำกับการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดระดับของแผนทั้งสามระดับอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งเห็นชอบให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชนเร่งรัดดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ ตามลำดับ และขอความร่วมมือให้หน่วยงานของรัฐอื่น ๆ ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ โดยให้ใช้ชื่อตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้เกิดการถ่ายทอดเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งนำเข้าแผนในระบบการติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (Electronic Monitoring and Evaluation System of National Strategy and Country Reform : eMENSCR)”

ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในฐานะหน่วยงานของรัฐจึงต้องดำเนินการจัดทำแผนระดับที่ 3 ในส่วนของแผนระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการรายปีที่สนับสนุนแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 และสอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ดังภาพที่ 2.2

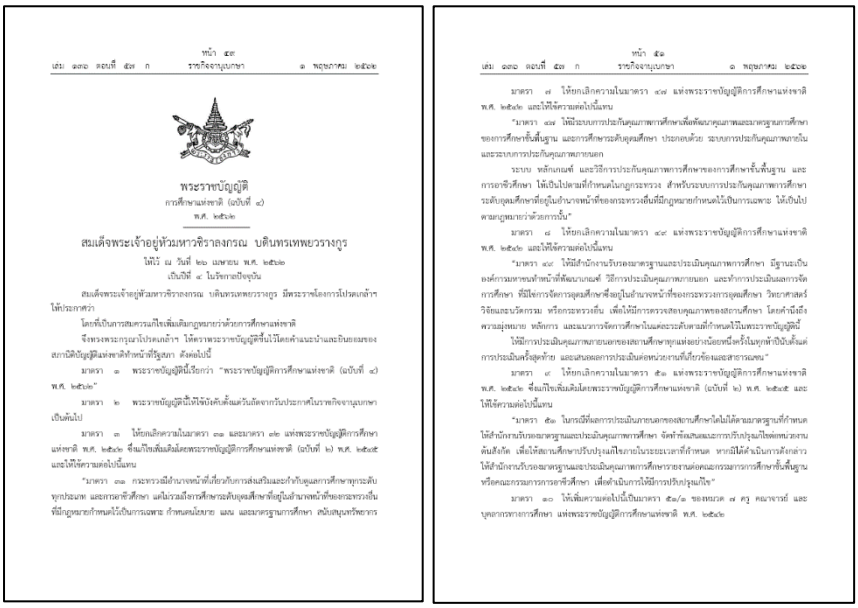


ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของแผนระดับ 1 ถึง แผนระดับ 3 ตามมติคณะรัฐมนตรี

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2564)

2.2.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562

หน้า 51 ความว่า “มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาของการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการอาชีวศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง สำหรับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงอื่นที่มีกฎหมายกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น” ดังภาพที่ 2.3



พระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๔)
พ.ศ. ๒๕๖๒

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร

ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒

เป็นปีที่ ๔ ในรัชกาลปัจจุบัน

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร มีพระราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติทำหน้าที่รัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๖๒"

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๓๑ และมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๕ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"มาตรา ๓๑ กระทรวงมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับทุกประเภท และการอาชีวศึกษา แต่ไม่รวมถึงการศึกษาของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงอื่นที่มีกฎหมายกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากร

มาตรา ๔ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๒ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"มาตรา ๓๗ ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย ระบบการประเมินคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก

ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาของการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการอาชีวศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง สำหรับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงอื่นที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นการเฉพาะ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น"

มาตรา ๕ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๔๙ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๒ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"มาตรา ๔๙ ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชนหน้าที่พัฒนากลไก วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา ที่มิใช่การจัดการอุดมศึกษาซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม หรือกระทรวงอื่น เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงพรอมุงหมาย หลักการ และแนวทางจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และผลของการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน"

มาตรา ๙ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๕๑ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

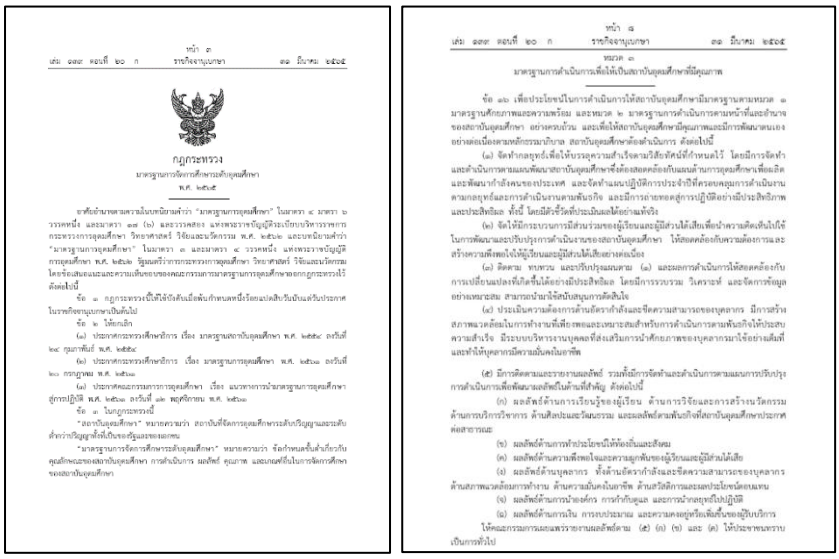
"มาตรา ๕๑ ในการที่มีผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้มาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดหาพัฒนและแนะแนวการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าว ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาพราชยงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข"

มาตรา ๑๐ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นมาตรา ๕๑/๑ ของหมวด ๔ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒

ภาพที่ 2.3 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 มาตรา 47

2.2.3 กฎกระทรวง มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565

หน้า 8-9 ความว่า “หมวด 3 มาตรฐานการดำเนินการเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ ข้อ 16 เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษามีมาตรฐานตามหมวด 1 มาตรฐานศักยภาพและความพร้อม และหมวด 2 มาตรฐานการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจของสถาบันอุดมศึกษา อย่างครบถ้วน และเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามหลักธรรมาภิบาล สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามข้อ (1)-(5)” ดังภาพที่ 2.4



กฎกระทรวง
มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
พ.ศ. ๒๕๖๕

อาศัยอำนาจตามความในบทนิยามคำว่า "มาตรฐานการอุดมศึกษา" ในมาตรา ๔ มาตรา ๖ วรรคหนึ่ง และมาตรา ๑๓ (๖) และวรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ และบทนิยามคำว่า "มาตรฐานการอุดมศึกษา" ในมาตรา ๓ และมาตรา ๔ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยข้อเสนอแนะและความเห็นชอบของคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษาของกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ กฎกระทรวงนี้ให้ใช้บังคับเมื่อพ้นหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ ๒ ให้ยกเลิก

(๑) ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๔

(๒) ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

(๓) ประกาศคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง แนวทางการนำมาตรฐานการอุดมศึกษาสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๐

ข้อ ๓ ในกฎกระทรวงนี้

"สถาบันอุดมศึกษา" หมายความว่า สถาบันที่จัดการอุดมศึกษาตามกฎหมายและระดับคำว่าปริญญาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

"มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา" หมายความว่า ข้อกำหนดขั้นต่ำเกี่ยวกับคุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษา การดำเนินการ ผลลัพธ์ คุณภาพ และกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

หมวด ๓
มาตรฐานการดำเนินการเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ

ข้อ ๑๖ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษามีมาตรฐานตามหมวด ๑ มาตรฐานศักยภาพและความพร้อม และหมวด ๒ มาตรฐานการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจของสถาบันอุดมศึกษา อย่างครบถ้วน และเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามหลักธรรมาภิบาล สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(๑) จัดทำกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยมีการจัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ครอบคลุมการดำเนินงานตามกลยุทธ์และการดำเนินงานตามพันธกิจ และมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับ ทั้งนี้ โดยมีตัวชี้วัดที่ประเมินผลได้อย่างแท้จริง

(๒) จัดให้มีกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำความคิดเห็นไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง

(๓) ติดตาม ทบทวน และปรับปรุงผลนตาม (๑) และผลการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิผล โดยมีการรวบรวม วิเคราะห์ และจัดการข้อมูลอย่างเหมาะสม สามารถนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจ

(๔) ประเมินความต้องการด้านจัดรากำลังและชี้ดความสามารถของบุคลากร มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามพันธกิจให้ประสบความสำเร็จ มีระบบบริหารจานบุคคลที่ส่งเสริมการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่และทำให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพ

(๕) มีการติดตามและรายงานผลลัพธ์ รวมทั้งมีการจัดทำและดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการดำเนินการเพื่อพัฒนาผลลัพธ์ในด้านที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

(ก) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม และผลลัพธ์ตามพันธกิจที่สถาบันอุดมศึกษาประกาศต่อสาธารณะ

(ข) ผลลัพธ์ด้านการทำประโยชน์ให้ท้องถิ่นและสังคม

(ค) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย

(ง) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ทั้งด้านขีดความกำลังและชี้ดความสามารถของบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน

(จ) ผลลัพธ์ด้านการบำของค์กร การกำกับดูแล และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

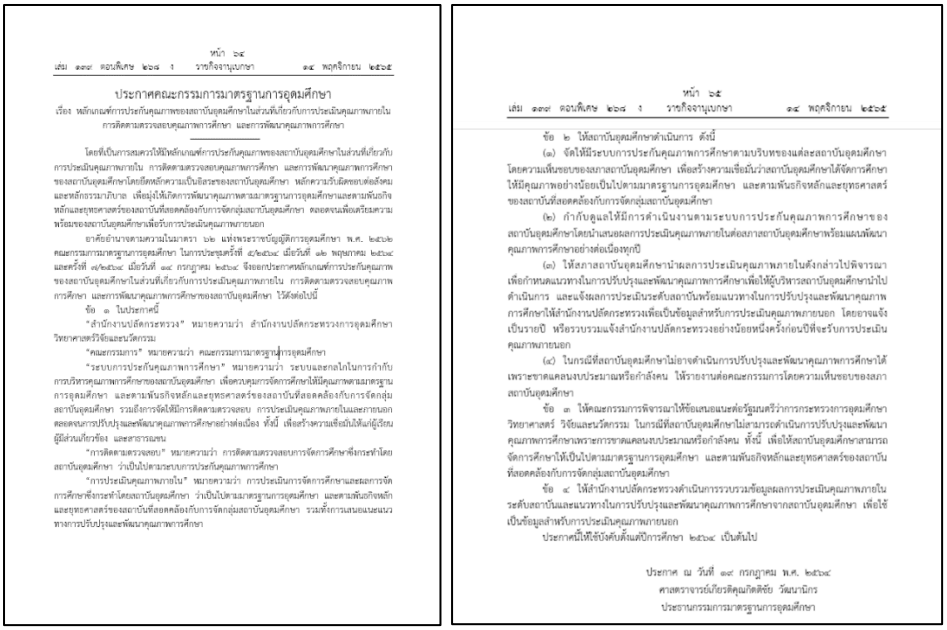
(ฉ) ผลลัพธ์ด้านการเงิน การลงประมาณ และความคงอยู่หรือเพิ่มขึ้นของผู้รับบริการ

ให้คณะกรรมการและเพราชยงานผลลัพธ์ตาม (๕) (ก) (ข) และ (ค) ให้ประเมินผลระดับเป็นการทั่วไป

ภาพที่ 2.4 กฎกระทรวง มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 หมวด 3

2.2.3 ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายใน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

หน้า 64-66 ความว่า “โดยที่เป็นการสมควรให้มีหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายใน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาโดยยึดหลักความเป็นอิสระของสถาบันอุดมศึกษา หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการอุดมศึกษาและตามพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของสถาบันที่สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนเพื่อเตรียมความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรับการประเมินคุณภาพภายนอก จึงออกประกาศหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายใน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา” ดังภาพที่ 2.5



หน้า ๖๔
เล่ม ๑๓๗ ตอนพิเศษ ๒๐๘ ง ราชกิจจานุเบกษา ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา
เรื่อง หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายใน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

โดยที่เป็นการสมควรให้มีหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายใน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาโดยยึดหลักความเป็นอิสระของสถาบันอุดมศึกษา หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการอุดมศึกษาและตามพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของสถาบันที่สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนเพื่อเตรียมความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรับการประเมินคุณภาพภายนอก

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๖๒ แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ คณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา ในการประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๔ และครั้งที่ ๗/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๔ จึงออกประกาศหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายใน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ในประกาศนี้

“สำนักงานปลัดกระทรวง” หมายความว่า สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา

“ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา” หมายความว่า ระบบและกลไกในการกำกับการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อควบคุมการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการอุดมศึกษา และตามพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของสถาบันที่สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการจัดให้มีการศึกษาตามมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสาธารณชน

“การติดตามตรวจสอบ” หมายความว่า การติดตามตรวจสอบการจัดการศึกษาซึ่งกระทำโดยสถาบันอุดมศึกษา ว่าเป็นไปตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

“การประเมินคุณภาพภายใน” หมายความว่า การประเมินการจัดการศึกษาและผลการจัดการศึกษาซึ่งกระทำโดยสถาบันอุดมศึกษา ว่าเป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา และตามพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของสถาบันที่สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

หน้า ๖๕
เล่ม ๑๓๗ ตอนพิเศษ ๒๐๘ ง ราชกิจจานุเบกษา ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

ข้อ ๒ ให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการ ดังนี้

(๑) จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามบริบทของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา โดยความเห็นชอบของสภาสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าสถาบันอุดมศึกษาได้จัดการศึกษาให้มีคุณภาพอย่างน้อยเป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา และตามพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของสถาบันที่สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา

(๒) กำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาโดยนำเสนอผลการประเมินคุณภาพภายในต่อสภาสถาบันอุดมศึกษาพร้อมแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี

(๓) ให้สภาสถาบันอุดมศึกษานำผลการประเมินคุณภาพภายในดังกล่าวไปพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษานำไปดำเนินการ และแจ้งผลการประเมินระดับสถาบันพร้อมแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สำนักงานปลัดกระทรวงเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก โดยอาจแจ้งเป็นรายปี หรือรวบรวมแจ้งสำนักงานปลัดกระทรวงอย่างน้อยหนึ่งครั้งก่อนปีที่จะรับการประเมินคุณภาพภายนอก

(๔) ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาไม่อาจดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้เพราะขาดแคลนงบประมาณหรือกำลังคน ให้รายงานต่อคณะกรรมการโดยความเห็นชอบของสภาสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๓ ให้คณะกรรมการพิจารณาให้ข้อเสนอแนะต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพราะการขาดแคลนงบประมาณหรือกำลังคน ทั้งนี้ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา และตามพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของสถาบันที่สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๔ ให้สำนักงานปลัดกระทรวงดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการประเมินคุณภาพภายในระดับสถาบันและแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก

ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๔ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔
ศาสตราจารย์เกียรติคุณกิตติชัย วัฒนานิกร
ประธานกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา

ภาพที่ 2.5 ประกาศ กมอ. เรื่อง หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา

2.2.4 มติสภามหาวิทยาลัย การประชุมครั้งที่ 3/2561 เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2561 ในการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

ในระเบียบวาระที่ 3 เรื่องเสนอเพื่อพิจารณาอนุมัติ วาระที่ 3.3 ที่ประชุมมีมติ “อนุมัติการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TOA) มาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2560” ดังภาพที่ 2.6

3.3 ขออนุมัติการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2560

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ

1) มหาวิทยาลัยควรเชื่อมโยงให้เห็นถึงระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ใช้กับคุณภาพของบัณฑิต มทส.
2) มหาวิทยาลัยควรบริหารจัดการมิให้เกิดภาระด้านงานเอกสารจากการนำระบบประกันคุณภาพการศึกษามาใช้ ทั้งนี้ อาจพิจารณานำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาให้มากขึ้น
3) มหาวิทยาลัยควรสื่อสารเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่จะนำมาใช้ให้บุคลากรเข้าใจและรับไปสู่การปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

มติที่ประชุม 1) อนุมัติการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 ดังนี้

(1) นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) มาใช้ในระดับสำนักวิชา และระดับสถาบันโดยใช้เกณฑ์ AUN-QA ในระดับหลักสูตร

(2) นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาใช้ในหน่วยงานสนับสนุน (ศูนย์/สถาบัน/หน่วยงานสำนักงานอธิการบดี)

2) ให้มหาวิทยาลัยรับข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ภาพที่ 2.6 มติสภามหาวิทยาลัยในการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ มาใช้

2.3 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570

(คณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ, 2567) กล่าวว่า “สำหรับเกณฑ์ EdPEx นั้น เป็นการนำเกณฑ์บัลดริจด้านการศึกษามาปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของการอุดมศึกษาไทย เพื่อให้สถาบันใช้พัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันและของประเทศให้ทัดเทียมกับนานาชาติ”

จากการศึกษาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-2566 พบว่ามีรายละเอียดสำคัญดังนี้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-2566 ประกอบด้วย 7 หมวด 17 หัวข้อ ได้แก่

หมวด 1) การนำองค์กร

หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

หมวด 2) กลยุทธ์

หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

หัวข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หมวด 3) ลูกค้า

หัวข้อ 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

หัวข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า

หมวด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หัวข้อ 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

หัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

หมวด 5) บุคลากร

หัวข้อ 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร

หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

หมวด 6) ระบบปฏิบัติการ

หัวข้อ 6.1 กระบวนการทำงาน

หัวข้อ 6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

หมวด 7) ผลลัพธ์

หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้า กลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ

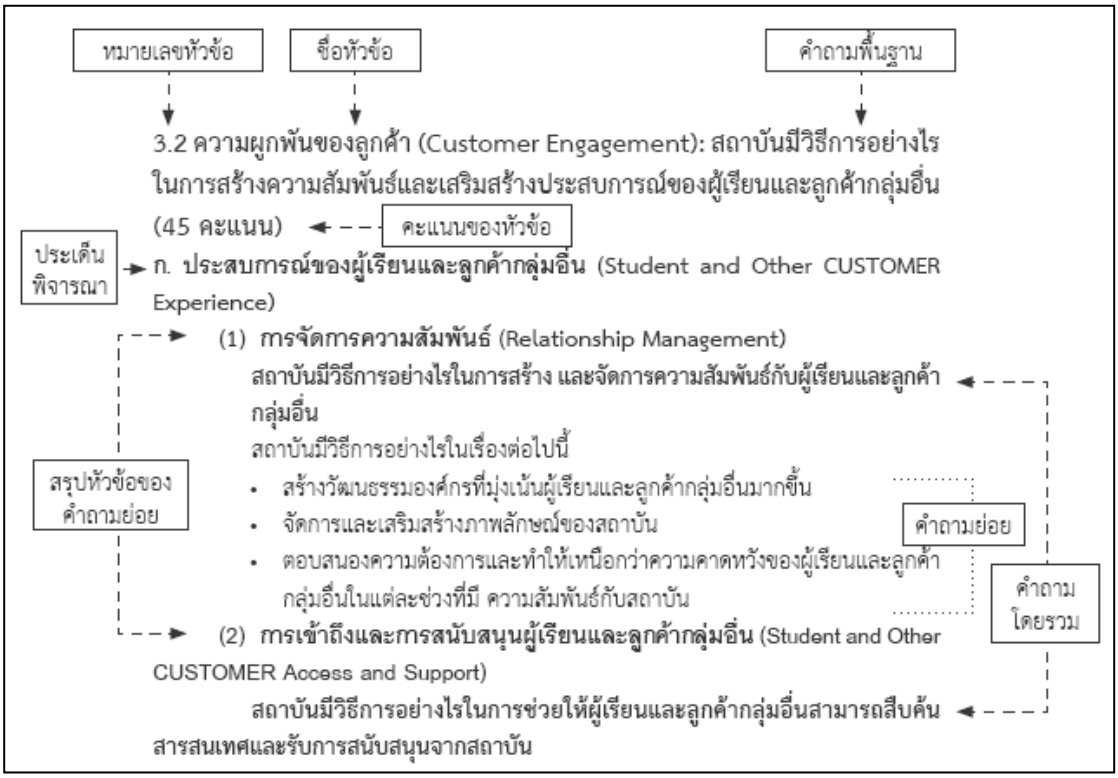
หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

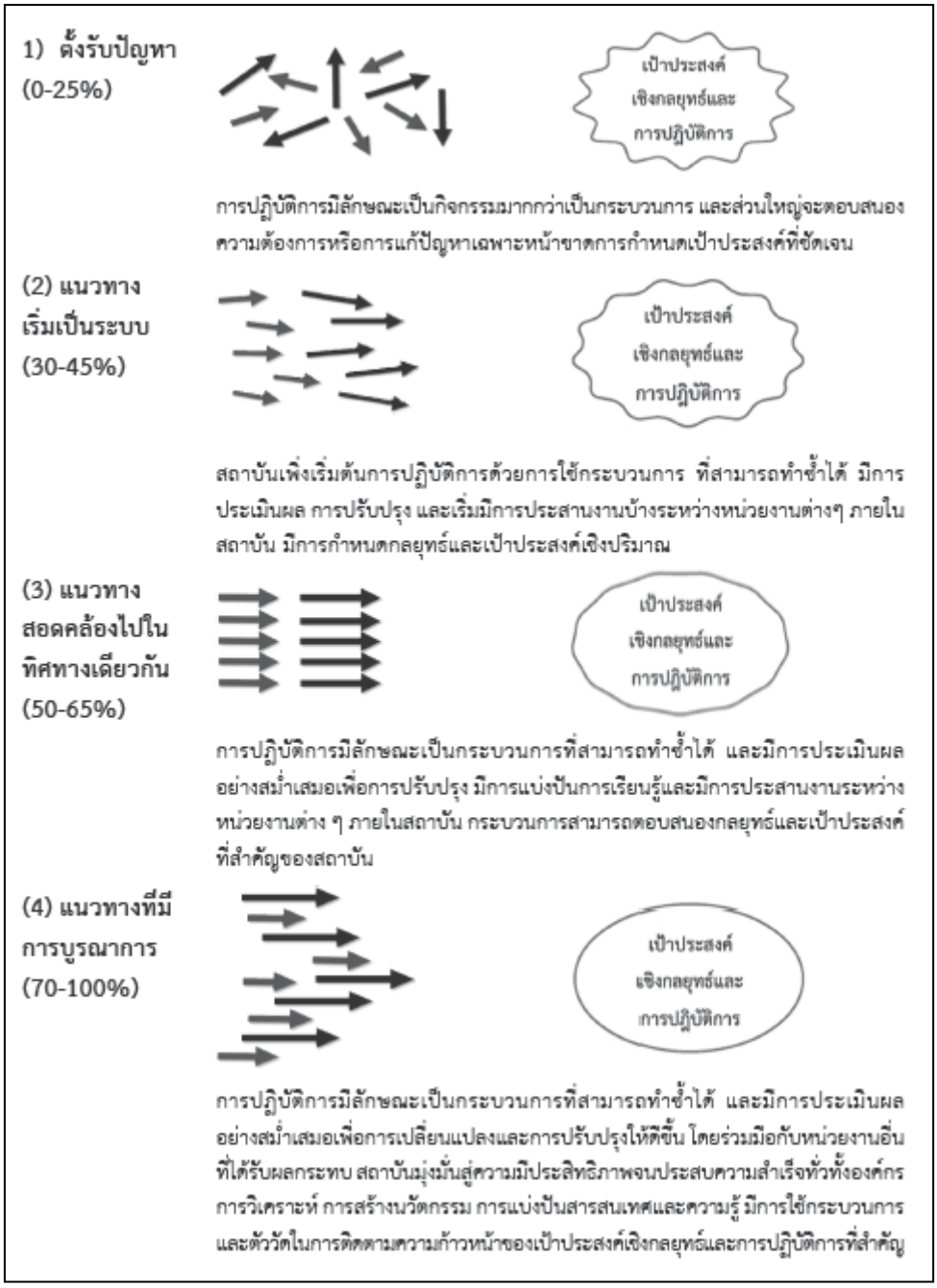
โดยหมวด 1-6 กำหนดให้อธิบายถึงกระบวนการของสถาบัน และหมวด 7 ให้รายงานผลลัพธ์ของกระบวนการของสถาบัน ในแต่ละหมวดประกอบด้วยหัวข้อซึ่งมีประเด็นที่ควรพิจารณาต่าง ๆ ในรูปแบบของคำถามหรือข้อความ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ คำถามพื้นฐาน (Basic questions) คำถามโดยรวม (Overall questions) คำถามย่อย (Multiple question) ดังรูปภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 รูปแบบของหัวข้อ

ที่มา : เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570 (2567, น.20)

สำหรับแนวทางการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการให้ความสำคัญกับการพิจารณาคำถามย่อย นอกจากนี้ต้องทำความเข้าใจกับคำถามที่ใช้คำถามว่า “What (อะไร)” และ “How (อย่างไร)” และต้องทำความเข้าใจกับลำดับการพัฒนากระบวนการซึ่งเป็นตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ลำดับการพัฒนากระบวนการ

ที่มา : เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570 (2564, น.83)

นอกจากนี้ยังต้องทำความเข้าใจกับความหมายของคำสำคัญที่ใช้ในเกณฑ์ เนื่องจากคำศัพท์ที่ใช้อาจมีความหมายไม่ตรงกับความหมายที่ใช้ทั่วไป ซึ่งคำศัพท์ดังกล่าวจะเป็นตัวภาษาอังกฤษตัวพิมพ์ใหญ่ (Capital letter) การทำความเข้าใจคำศัพท์จะช่วยให้สามารถประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง สำหรับคู่มือฉบับนี้มีคำศัพท์สำคัญที่ต้องทำความเข้าใจความหมายในหมวดที่ 2 กลยุทธ์ ข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ และข้อ 2.2 การนำกยุทธ์ไปปฏิบัติ อาทิ

ALIGNMENT : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงานกระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ตัววัด ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน การทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิผล จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อใช้ในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับสถาบัน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหลักสูตรการศึกษา หรือระดับรายวิชา หรือการวิจัยและบริการอิ่น ๆ (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 103)

APPROACH : แนวทาง หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้ในการดำเนินการในกระบวนการต่าง ๆ นอกจากนั้น แนวทางยังหมายรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการนั้นต่อคำถามของหัวข้อและสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสถาบัน รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 104)

CORE COMPETENCIES : สมรรถนะหลักของสถาบัน หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาวะแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักของสถาบันมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการลอกเลียนแบบได้ยาก และอาจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องหรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของสถาบันอาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด สมรรถนะหลักของสถาบันอาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี ด้านหลักสูตรและบริการฯ ที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2570, น. 105)

HOW : อย่างไร หมายถึง ระบบและกระบวนการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุข้อกำหนดต่าง ๆ ของพันธกิจ ในการตอบคำถาม "อย่างไร" ในคำถามของหัวข้อในหมวด 1 - 6 ควรรวมถึงสารสนเทศ

ที่เกี่ยวกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2566-2570, 2567, น. 117)

INNOVATION : การสร้างนวัตกรรม หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เกณฑ์ใช้คำว่า innovation หมายถึงกระบวนการ/กิจกรรม และคำว่า innovations หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้าย/ผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรม) การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตรและบริการฯ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ การสร้างนวัตกรรม คือ การปรับปรุงแบบก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตรและบริการฯ เ และกระบวนการนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการที่คุ้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์และพร้อมที่จะเสี่ยงในเรื่องที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน การสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการลงมือปฏิบัติการประเมินผลและการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของสถาบันที่อาจจะเกิดประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง หรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของสถาบัน หรือรูปแบบการดำเป็นธุรกิจเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 111

INTELLIGENT RISKS : โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาความพร้อมเสี่ยงโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการนี้ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นสถาบันต้องเลือกลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่ามีโอกาสล้มเหลวและอาจไม่เกิดนวัตกรรมตามที่คาดหวัง แม้จะเลือกดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จแล้วก็ตาม ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและโอกาสที่มีในภาคส่วนการศึกษา สำหรับในสภาวะแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีการนำเสนอหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ หรือรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจใหม่ ๆ ตลอดเวลาสถาบันจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าในสภาวะแวดล้อมที่เคยมั่นคงอยู่เดิม ในกรณีหลังนี้สถาบันต้องเฝ้าติดตาม สำรวจศักยภาพการเติบโต และการเปลี่ยนแปลง

แต่โดยส่วนมากมักจะใช้ทรัพยากรน้อยลง (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 112)

LEARNING : การเรียนรู้ หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ความรู้จากประสบการณ์ และการสร้างนวัตกรรม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในเกณฑ์ EdPEx นี้ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ในสองระดับที่แตกต่างกัน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลโดย 1) การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุงความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง 2) การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เพื่อความมีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการที่สถาบันดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องสำหรับสถาบันและบุคลากร (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 114)

MISSION : พันธกิจ หมายถึง หน้าที่โดยรวมของสถาบัน เป็นการตอบคำถามที่ว่า "สถาบันต้องการบรรลุอะไร" พันธกิจอาจกำหนดผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือตลาดเป้าหมายที่สถาบันให้บริการ สมรรถะหลักของสถาบัน หรือเทคโนโลยีที่ใช้ (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 115)

PERFORMANCE EXCELLENCE : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันแบบบูรณาการที่ทำให้เกิดผลในด้าน 1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน 2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน และ 3) การเรียนรู้ในสถาบันและในระดับบุคคล (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 117)

STAKEHOLDERS : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้า องค์กรแม่ บุคลากร คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพ (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 120)

STRATEGIC ADVANTAGES : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความได้เปรียบที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบ

ความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ” (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 120)

STRATEGIC CHALLENGES : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน ความท้าทายเหล่านี้มักจะมีแรงผลักดันจากความคาดหวังของบรรยากาศความร่วมมือ และ/หรือตำแหน่งการแข่งขันที่สถาบันคาดหวังในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าวสถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในสถาบันเองด้วย (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 121)

STRATEGIC OBJECTIVES : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือการตอบสนองของสถาบันต่อ 1) การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ 2) ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และ 3) ข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตรและบริการฯ หรือเทคโนโลยี กล่าวคือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาวของสถาบัน และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 122)

STRATEGIC OPPORTUNITIES : โอกาสเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ รูปแบบบการดำเนินธุรกิจ พันธมิตรการศึกษา วิจัย และบริการฯ (รวมทั้งพันธมิตรเชิงกลยุทธ์) หรือตลาด ภาพอนาคตดังกล่าวเกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมองการใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนว (Nonlinear Extrapolation) จากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 122)

SYSTEMATIC : เป็นระบบ หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวทางจะมีความเป็นระบบถ้าหากมีการสร้างโอกาสในการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปัน รวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้น

มีระดับความสมบูรณ์ (Maturity) ยิ่งขึ้น (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570, 2567, น. 123)

2.4 แผนกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยมหิดล (2558) กล่าวว่า “การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์การของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต”

มณุเชษฐ์ มะโนธรรม (2555) กล่าวว่า “การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือจะต้องคำนึงถึงทั้งสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิด ศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม”

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2560) กล่าวว่า “กลยุทธ์ คือ แผนงานที่นำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติการที่ชัดเจน ควบคู่ไปกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการ คือ กำหนดว่าจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะบรรลุเป้าหมาย จะจัดหรือใช้ทรัพยากรอะไร เท่าไร อย่างไร การสร้างกลยุทธ์เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร อาจอยู่ในรูป “แผนงาน” หรือ “การปรับโครงสร้างกระบวนการทำงานขององค์กร” ให้สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้เป็นผลสำเร็จ”

ปกรณ์ ศิริประกอบ (2558) กล่าวว่า “การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การรวมถึงวิธีการในการบรรลุเป้าหมาย (Judith Gordon, 1990) ซึ่งอยู่ในรูปของแผนที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (James Brian Quinn, 1996)”

สุพจน์ บุญวิเศษ (2562) กล่าวว่า “การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการซึ่งองค์การพยายามที่จะสร้างอนาคต ภาพของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว”

พัชราพรรณ ชอบธรรม (2562) กล่าวว่า “การวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดยุทธวิธีเพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายในระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่จะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้”

จากการศึกษาข้อมูล และทบทวนเอกสาร สามารถสรุปความหมายของแผนกลยุทธ์ได้ดังนี้ แผนกลยุทธ์ คือ การกำหนดแนวทางการพัฒนาและตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายชัดเจนบนพื้นฐานข้อมูลรอบด้านเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถขับเคลื่อนการเติบโตองค์กรและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์ศักยภาพและขีดความสามารถ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อค้นหาความได้เปรียบ โอกาสและความท้าทายขององค์กรอย่างเป็นระบบ

2.5 การดำเนินการที่เป็นเลิศ

คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล (2562) กล่าวว่า “เป็นวิธีปฏิบัติในกระบวนการธุรกิจซึ่งมีส่วนอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยผลลัพธ์ในการดำเนินการที่เป็นเลิศสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สำคัญ (Evidence) ว่ามีผลลัพธ์การดำเนินการที่พิสูจน์โดยการ Benchmark ว่าดีกว่า หรือผ่านการตัดสินหรือได้รับการประเมินว่าสมควรเผยแพร่เป็นต้นแบบในการปฏิบัติ หรือได้รับรางวัลจากภายในหรือภายนอก”

วิมล นาวารัตน์ (2555) กล่าวว่า “เป็นวิธีการในการพัฒนาคุณภาพองค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวัง และนำมาสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินการ”

1. การเกิดขึ้นของ Best Practice มีปัจจัยการเกิดดังนี้ 1) บุคคล เป็นการเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของตัวบุคคล ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หรือเกิดจากข้อเสนอแนะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กลุ่มต่าง ๆ 2) ปัญหาอุปสรรค การบริหารจัดการทั้งระบบ ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตไม่ได้ตามเป้าหมาย ความกดดันจากผู้รับบริการ การขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ภาวะข้อจำกัดของทรัพยากรทางการบริหาร ภาวะวิกฤตทำให้การแสวงหาแนวทาง กระบวนการ วิธีการที่ดีกว่า เพื่อให้ได้ผลผลิตความสำเร็จสูงสุด

3) แรงขับเคลื่อน การค้นหาวิธีการในการเพิ่มผลผลิต ผลกำไร การสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ

2. กระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

    2.1 กระตุ้นและเปิดรับความคิด

    2.2 ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด

    2.3 ประเมินความคิด และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

    2.4 นำความคิดไปปฏิบัติ

    2.5 ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด

    2.6 ยกย่อง ชมเชย และประกาศความสำเร็จ

    2.7 วัดผล ทบทวน และปรับปรุง

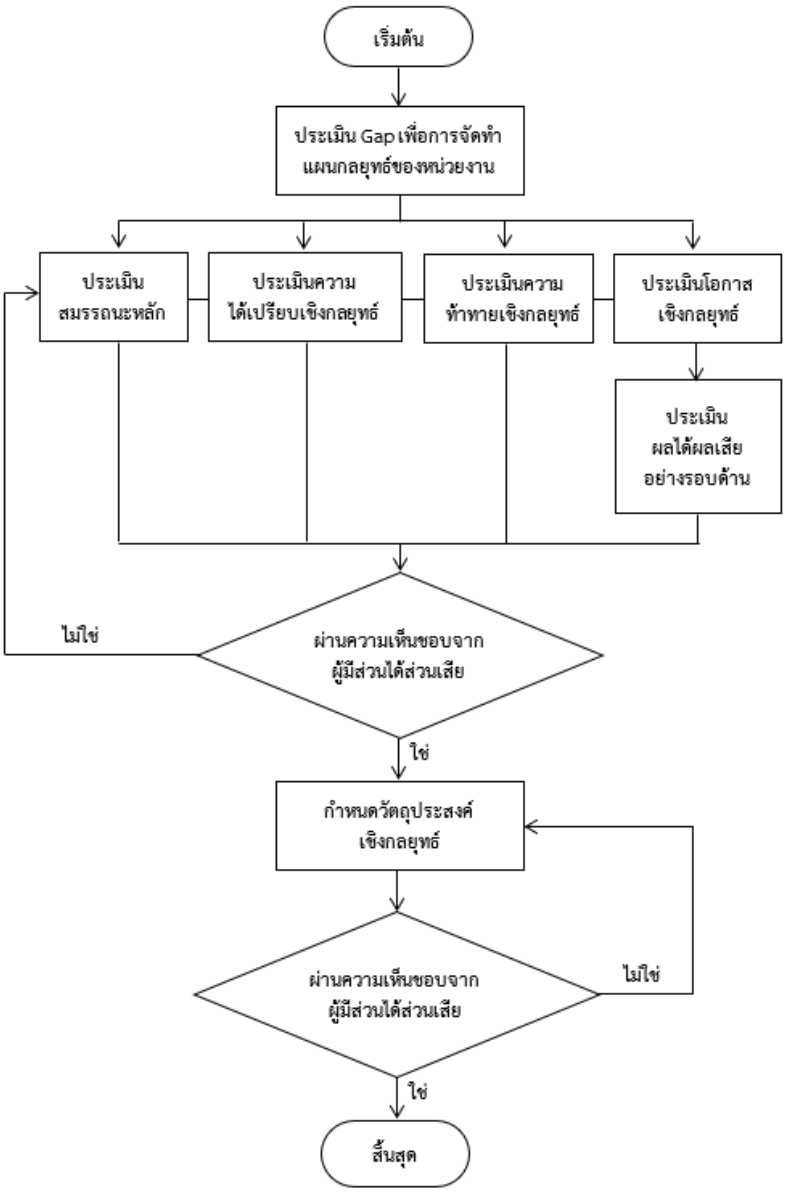
การสร้างหน่วยงานแห่งความเป็นเลิศ ผลลัพธ์ที่ได้จะประกอบไปด้วยส่วนที่สำคัญมี 3 ส่วนด้วยกัน ดังนี้ 1) ผลงานที่เป็นเลิศ 2) วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ 3) ทีมงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

คณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (2564) กล่าวว่า “แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันแบบบูรณาการที่ทำให้เกิดผลในด้าน 1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน 2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน และ 3) การเรียนรู้ในสถาบันและในระดับบุคคล”

จากการศึกษาข้อมูล และทบทวนเอกสาร สามารถสรุปความหมายของการดำเนินการที่เป็นเลิศ ได้ดังนี้ การดำเนินการที่เป็นเลิศ คือ กระบวนการหรือแนวทางการปฏิบัติที่มีผลต่อผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ พัฒนาขีดความสามารถและการเรียนรู้ในองค์กรที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

บทที่ 3
ขั้นตอนหรือแนวทางการปฏิบัติงาน

กรอบแนววิธีการในการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฉบับนี้ ผู้จัดทำได้พัฒนาเครื่องมืออย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ Gap เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน 2) การประเมินสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ 3) การประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 4) การประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน 5) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 3.1 Workflow การปฏิบัติงาน

3.1 การวิเคราะห์ Gap เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน

ขั้นตอนการวิเคราะห์ Gap เป็นขั้นตอนที่ทำให้หน่วยงานรับรู้ถึงข้อมูลเริ่มต้นและรายละเอียดข้อมูลที่สำคัญสำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยการใช้แบบประเมินเพื่อค้นหา Gap ด้วยตนเองดังภาพที่ 3.1

แบบประเมิน Gap สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : ระบุเครื่องหมาย / ในช่องว่างตามเกณฑ์ประเมินที่กำหนด

ที่	ข้อคำถาม	ไม่มี	มีน้อยกว่า 50%	มีระหว่าง 50-70%	มี	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	คะแนน	% Gap	หมายเหตุ
A	หน่วยงานมีแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้วหรือไม่							0	
B	หน่วยงานมีข้อมูลเริ่มต้นเหล่านี้หรือไม่							0.00	
b1	ข้อมูลโอกาสของหน่วยงาน					0.08	0	0.00	Strategic Opportunity
b2	ข้อมูลความท้าทายที่มีต่อหน่วยงาน					0.08	0	0.00	Strategic Challenge
b3	ข้อมูลความได้เปรียบของหน่วยงาน					0.08	0	0.00	Strategic Advantage
b4	ข้อมูลความสามารถที่โดดเด่นและเป็นเฉพาะของหน่วยงาน					0.08	0	0.00	Core Competency
b5	มีการกำหนดผู้เกี่ยวข้องสำคัญ และให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำแผนอย่างชัดเจน					0.08	0	0.00	Stakeholder
C	หน่วยงานมีสิ่งเหล่านี้ในแผนของหน่วยงานหรือไม่							0.00	
c1	มีเนื้อหาของแผนที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม					0.08	0	0.00	มุ่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม
c2	หน่วยงานได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือไม่					0.08	0	0.00	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVE)
c3	ในเนื้อหาของแผนมีสิ่งใดที่หน่วยงานได้กำหนดนวัตกรรมไว้หรือไม่					0.08	0	0.00	INNOVATION
c4	ในเนื้อหาของแผนมีสิ่งใดที่หน่วยงานได้นำเรื่องระบบงาน (WORK SYSTEM) มาพิจารณาด้วยหรือไม่					0.08	0	0.00	WORK SYSTEM
c5	มีการกำหนดกรอบเวลาที่ต้องการสำเร็จในระยะสั้นและในระยะยาว					0.08	0	0.00	มีกรอบเวลาของความสำเร็จชัดเจน (ระยะสั้น - ยาว)
c6	มีวิธีการเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามกรอบเวลา ข้อ c5					0.08	0	0.00	มีวิธีการสู่ความสำเร็จ
c7	มีการจัดลำดับความสำคัญใน ข้อ c6					0.08	0	0.00	มีการจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่จะเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
	รวมทั้งสิ้น					1.0		0.0	

ภาพที่ 3.2 แบบประเมิน Gap เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน

3.1.1 การกำหนดข้อคำถามในแบบประเมินเพื่อค้นหา Gap

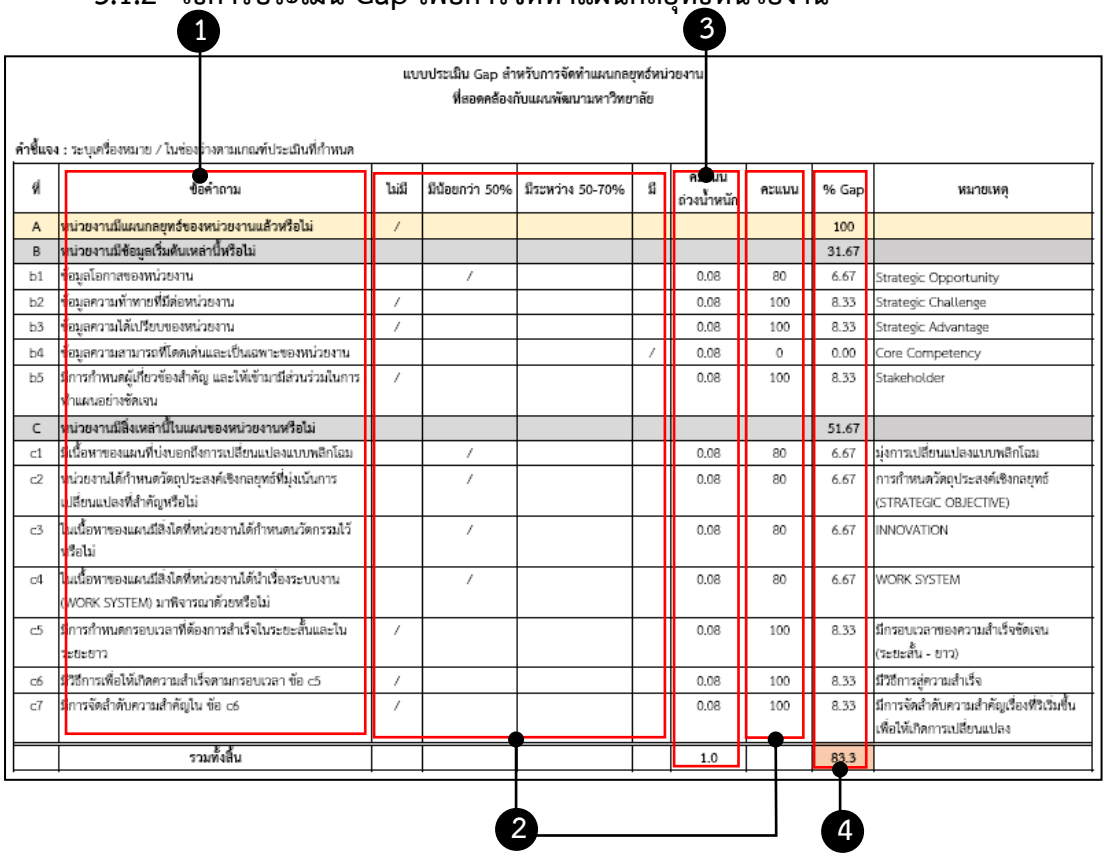
ข้อคำถามในแบบประเมินเป็นข้อคำถามที่ได้จากการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการจัดทำแผน เพื่อให้ทราบถึงลักษณะโครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพและวิธีการ โดยการวิเคราะห์คำถามออกเป็นกลุ่ม “What (อะไร)” และ “How (อย่างไร)” ตัวอย่างดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การวิเคราะห์ What (อะไร) และ How (อย่างไร)

กระบวนการวางแผน [4H 1W]	**การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ [8H]**
A1 วิธีการ (H) A2 กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้น ระยะยาว (W) A3 กระบวนการคำนึงถึง : การเปลี่ยนแปลงของสถาบัน (H) / การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ริเริ่มเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (H) / ความคล่องตัวและฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบัน (H)	C1 วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการวางแผน (H) C2 การพิจารณาองค์ประกอบและความเสี่ยงได้คำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเทียบเชิงกลยุทธ์ (H) / การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ แวดล้อมภายนอก ภัยคุกคามหรือภาวะฉุกเฉิน (H) / นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อหลักสูตร บริการฯ (H) / จุดบอดที่อาจเกิดในสารสนเทศ (H) / ข้อจำกัดหรือการหยุดชะงักที่อาจเกิดขึ้น (H) / ความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติ (H) / การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อสถาบันฯ (H)
โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน [2H]	**การจ้างคนภายนอกและสมรรถนะหลักของสถาบัน [3H]**
C1 วิธีการกำหนด Strategic Opportunity (H) C2 วิธีการตัดสินใจเลือก Strategic Opportunity เรื่องใดเป็นโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน (H)	D1 วิธีการตัดสินใจว่ากระบวนใดที่จะดำเนินการเองและกระบวนการใดดำเนินการโดยคู่ความร่วมมือฯ (H) D2 การตัดสินใจคำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบันและของคู่ความร่วมมืออย่างไร (H) D3 วิธีการในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นสำหรับสถาบัน (H)
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ [4W]	**การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ [4H]**
E1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญมีอะไรบ้าง (W) / เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดมีอะไรบ้าง (W) E2 ระบุตารางเวลาบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น (W) E3 การวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) (W)	F1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถสร้างความสมดุลอย่างเหมาะสมกับความต้องการที่หลายหลายและมีโอกาสแข่งขันได้อย่างไร (H) F1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร : ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ (H) สร้างความสมดุลระกว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้น (H) พิจารณาและสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญทั้งหมด (H)

จากการวิเคราะห์โครงสร้างคำถามออกเป็นกลุ่ม “What (อะไร)” และ “How (อย่างไร)” จะทำให้ทราบถึงข้อมูลเริ่มต้นและรายละเอียดที่สำคัญที่ต้องดำเนินการ การกำหนดข้อคำถามในแบบประเมินเพื่อค้นหา Gap จึงนำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดเป็นข้อคำถามในแบบประเมิน ดังกล่าว

3.1.2 วิธีการประเมิน Gap เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน



แบบประเมิน Gap สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : ระบุเครื่องหมาย / ในช่องว่างตามเกณฑ์ประเมินที่กำหนด

ที่	ข้อคำถาม	ไม่มี	มีน้อยกว่า 50%	มีระหว่าง 50-70%	มี	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	คะแนน	% Gap	หมายเหตุ
A	หน่วยงานมีแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้วหรือไม่	/						100	
B	หน่วยงานมีข้อมูลเริ่มต้นเหล่านี้หรือไม่							31.67	
b1	ข้อมูลโอกาสของหน่วยงาน		/			0.08	80	6.67	Strategic Opportunity
b2	ข้อมูลความท้าทายที่มีต่อหน่วยงาน	/				0.08	100	8.33	Strategic Challenge
b3	ข้อมูลความได้เปรียบของหน่วยงาน	/				0.08	100	8.33	Strategic Advantage
b4	ข้อมูลความสามารถที่โดดเด่นและเป็นเฉพาะของหน่วยงาน				/	0.08	0	0.00	Core Competency
b5	มีการกำหนดผู้เกี่ยวข้องสำคัญ และให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำแผนอย่างชัดเจน	/				0.08	100	8.33	Stakeholder
C	หน่วยงานมีสิ่งเหล่านี้ในแผนของหน่วยงานหรือไม่							51.67	
c1	มีเนื้อหาของแผนที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม		/			0.08	80	6.67	มุ่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม
c2	หน่วยงานได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือไม่		/			0.08	80	6.67	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVE)
c3	ในเนื้อหาของแผนมีสิ่งใดที่หน่วยงานได้กำหนดนวัตกรรมไว้หรือไม่		/			0.08	80	6.67	INNOVATION
c4	ในเนื้อหาของแผนมีสิ่งใดที่หน่วยงานได้นำเรื่องระบบงาน (WORK SYSTEM) มาพิจารณาด้วยหรือไม่		/			0.08	80	6.67	WORK SYSTEM
c5	มีการกำหนดกรอบเวลาที่ต้องการสำเร็จในระยะสั้นและในระยะยาว	/				0.08	100	8.33	มีกรอบเวลาของความสำเร็จชัดเจน (ระยะสั้น - ยาว)
c6	มีวิธีการเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามกรอบเวลา ข้อ c5	/				0.08	100	8.33	มีวิธีการสู่ความสำเร็จ
c7	มีการจัดลำดับความสำคัญใน ข้อ c6	/				0.08	100	8.33	มีการจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่จะเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
	รวมทั้งสิ้น					1.0		83.3	

คำอธิบาย

1 คือ ข้อคำถามที่วิเคราะห์และประยุกต์เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการจัดทำแผนเพื่อใช้ตรวจสอบว่าหน่วยงานมีข้อมูลเริ่มต้นและมีรายละเอียดที่สำคัญอยู่ในระดับใด

2 คือ เกณฑ์ประเมิน Gap หน่วยงานจะต้องทำการประเมินตนเองตามข้อคำถามที่กำหนด โดยพิมพ์ตัวเลข 1 ลงในช่องที่ต้องการ แล้วกด Enter แบบประเมินจะแปลงตัวเลข 1 เป็นเครื่องหมาย / ให้อัตโนมัติ โดยเกณฑ์แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ไม่มี เท่ากับ มี Gap 100%
มีน้อยกว่า 50% เท่ากับ มี Gap 80%
มีระหว่าง 50% - 70% เท่ากับ มี Gap 60%
มี เท่ากับ ไม่มี Gap

เมื่อหน่วยงานทำการประเมินตนเองตามข้อคำถามแต่ละข้อคำถามแล้ว แบบประเมินจะแสดงคะแนนของข้อคำถามนั้น ๆ ในคอลัมน์คะแนนให้อัตโนมัติ

❸ คือ คะแนนถ่วงน้ำหนัก เป็นการกำหนดคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของข้อคำถามและใช้คำนวณเปอร์เซ็นต์ Gap ในแต่ละข้อคำถาม โดยผลรวมสุดท้ายของคะแนนถ่วงน้ำหนักจะต้องเท่ากับ 1 เท่านั้น

❹ คือ เปอร์เซ็นต์ Gap ซึ่งแบบประเมินจะคำนวณเปอร์เซ็นต์ Gap ในแต่ละข้อคำถามโดยนำ “คะแนนของข้อคำถาม” x “คะแนนถ่วงน้ำหนัก” จากนั้นหาผลรวมเปอร์เซ็นต์ Gap ของแต่ละข้อคำถาม จึงจะได้เปอร์เซ็นต์ Gap ภาพรวมสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

คำแนะนำ

- *“ข้อคำถาม” สามารถปรับปรุงแก้ไข/เพิ่มเติมได้ หากพบว่ามีข้อมูลเริ่มต้นหรือมีรายละเอียดที่สำคัญเพิ่มเติมได้*
- *“คะแนนถ่วงน้ำหนัก” สามารถกำหนดคะแนนถ่วงน้ำหนักใหม่ได้ด้วยตนเอง หากพบว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสำคัญไม่เท่ากัน ทั้งนี้ ผลรวมสุดท้ายของคะแนนถ่วงน้ำหนักจะต้องเท่ากับ 1 เท่านั้น*
- *การประเมินควรมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญเพื่อเป็นการสร้างสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในคราวเดียวกัน*

3.2 การประเมินสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่จะช่วยหน่วยงานค้นหาและวิเคราะห์ กลั่นกรองสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ค้นพบ โดยการใช้แบบประเมินเพื่อให้คะแนนตามเกณฑ์ที่แบบประเมินกำหนดด้วยตนเอง มีวิธีการดังนี้

3.2.1 การกำหนดสมรรถนะหลัก

1) การกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะหลัก

เกณฑ์ข้อคำถามในแบบประเมินสมรรถนะหลักเป็นข้อคำถามที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์และประยุกต์เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการจัดทำแผน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความหมายและสิ่งที่บ่งชี้คุณลักษณะของสมรรถนะหลัก จึงนำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดเป็นเกณฑ์ข้อคำถามในแบบประเมินดังกล่าว ดังภาพที่ 3.3

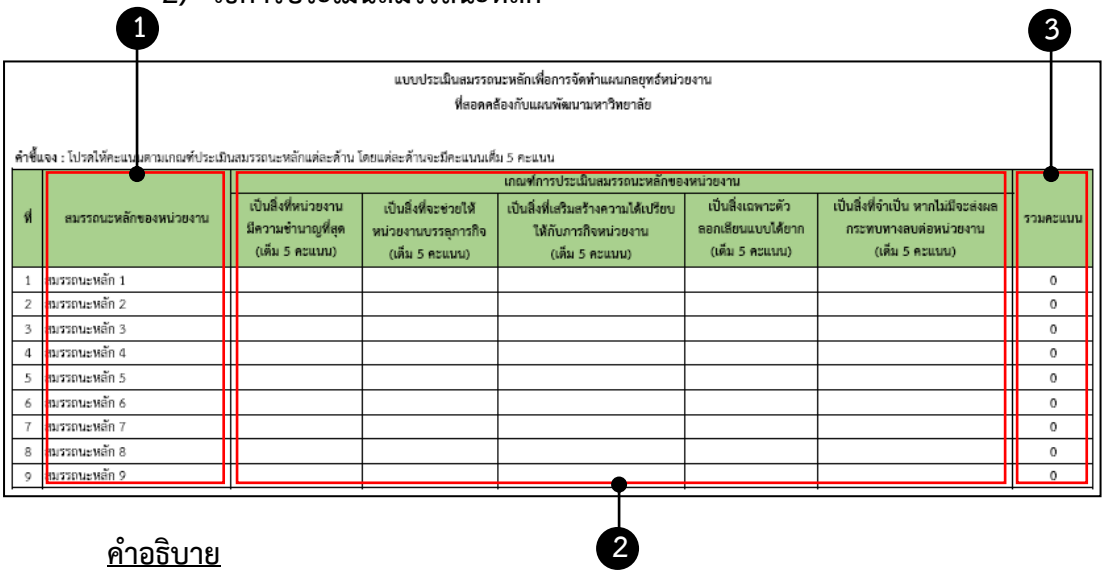
แบบประเมินสมรรถนะหลักเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดให้คะแนนตามเกณฑ์ประเมินสมรรถนะหลักแต่ละด้าน โดยแต่ละด้านจะมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน

ที่	สมรรถนะหลักของหน่วยงาน	เกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักของหน่วยงาน					รวมคะแนน
		เป็นสิ่งที่หน่วยงานมีความชำนาญที่สุด (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นสิ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุภารกิจ (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นสิ่งที่เสริมสร้างความได้เปรียบให้กับภารกิจหน่วยงาน (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นสิ่งเฉพาะตัว ลอกเลียนแบบได้ยาก (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นสิ่งที่จำเป็น หากไม่มีจะส่งผลกระทบทางลบต่อหน่วยงาน (เต็ม 5 คะแนน)	
1	สมรรถนะหลัก 1						0
2	สมรรถนะหลัก 2						0
3	สมรรถนะหลัก 3						0
4	สมรรถนะหลัก 4						0
5	สมรรถนะหลัก 5						0
6	สมรรถนะหลัก 6						0
7	สมรรถนะหลัก 7						0
8	สมรรถนะหลัก 8						0
9	สมรรถนะหลัก 9						0

ภาพที่ 3.3 แบบประเมินสมรรถนะหลักเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน

2) **วิธีการประเมินสมรรถนะหลัก**



แบบประเมินสมรรถนะหลักเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดให้คะแนนตามเกณฑ์ประเมินสมรรถนะหลักแต่ละด้าน โดยแต่ละด้านจะมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน

ที่	สมรรถนะหลักของหน่วยงาน	เกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักของหน่วยงาน					รวมคะแนน
		เป็นสิ่งที่หน่วยงานมีความชำนาญที่สุด (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นสิ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุภารกิจ (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นสิ่งที่เสริมสร้างความได้เปรียบให้กับภารกิจหน่วยงาน (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นสิ่งเฉพาะตัว ลอกเลียนแบบได้ยาก (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นสิ่งที่จำเป็น หากไม่มีจะส่งผลกระทบทางลบต่อหน่วยงาน (เต็ม 5 คะแนน)	
1	สมรรถนะหลัก 1						0
2	สมรรถนะหลัก 2						0
3	สมรรถนะหลัก 3						0
4	สมรรถนะหลัก 4						0
5	สมรรถนะหลัก 5						0
6	สมรรถนะหลัก 6						0
7	สมรรถนะหลัก 7						0
8	สมรรถนะหลัก 8						0
9	สมรรถนะหลัก 9						0

<u>คำอธิบาย</u>

1 คือ สมรรถนะหลักของหน่วยงาน หน่วยงานนำสมรรถนะหลักของหน่วยงานที่กำหนดหรือค้นพบในเบื้องต้นไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตามมาใส่แบบประเมินในคอลัมน์สมรรถนะหลักของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญร่วมกันประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2 คือ เกณฑ์ประเมินสมรรถนะหลักของหน่วยงาน หน่วยงานต้องทำการประเมินสมรรถนะหลักของหน่วยงานแต่ละข้อ โดยการพิมพ์คะแนนที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ลงในช่องตามที่เกณฑ์ประเมินกำหนด ซึ่งแต่ละเกณฑ์จะมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน เกณฑ์ประเมินสมรรถนะหลักมีดังนี้

1) เป็นสิ่งที่หน่วยงานมีความชำนาญที่สุด
2) เป็นสิ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุภารกิจ
3) เป็นสิ่งที่เสริมสร้างความได้เปรียบให้กับภารกิจหน่วยงาน
4) เป็นสิ่งเฉพาะตัว ลอกเลียนแบบได้ยาก
5) เป็นสิ่งที่จำเป็น หากไม่มีจะส่งผลกระทบทางลบต่อหน่วยงาน

3 คือ ผลรวมคะแนน เมื่อหน่วยงานทำการประเมินแต่ละสมรรถนะหลักเรียบร้อยแล้ว แบบประเมินจะรวมคะแนนและแสดงผลในคอลัมน์รวมคะแนนอัตโนมัติ ให้หน่วยงานทำการเรียงผลรวมคะแนนประเมินจากมากไปน้อย เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญและใช้ประกอบการตัดสินใจสำหรับการพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานต่อไป

คำแนะนำ

- *“ผลรวมคะแนน” ควรเรียงลำดับผลรวมคะแนนจากมากไปน้อย เนื่องจากสมรรถนะหลักของหน่วยงานที่มีคะแนนประเมินสูง ถือเป็นสมรรถนะหลักที่ตรงกับบริบทของหน่วยงานมากที่สุด และเพื่อให้ง่ายต่อการพิจารณานำไปใช้ประโยชน์*
- *การประเมินควรมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญเพื่อเป็นการสร้างสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในคราวเดียวกัน*

3.2.2 การประเมินความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

1) การกำหนดเกณฑ์ประเมินความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

เกณฑ์ข้อคำถามในแบบประเมินความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นข้อคำถามที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์และประยุกต์เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการจัดทำแผน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความหมายและสิ่งที่บ่งชี้คุณลักษณะของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ จึงนำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดเป็นเกณฑ์ข้อคำถามในแบบประเมินดังกล่าว ดังภาพที่ 3.4

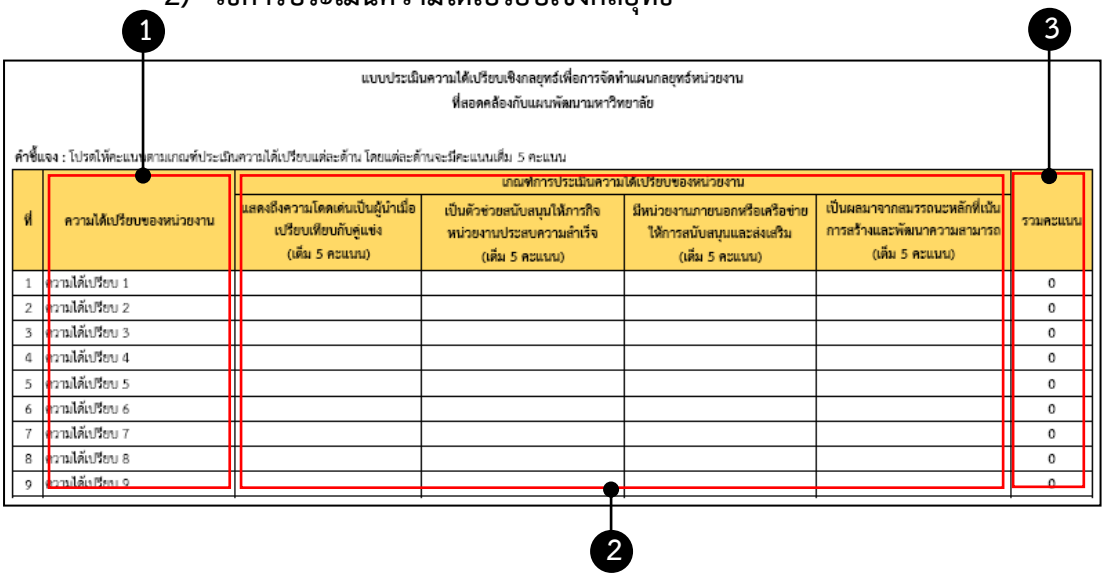
แบบประเมินความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดให้คะแนนตามเกณฑ์ประเมินความได้เปรียบแต่ละด้าน โดยแต่ละด้านจะมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน

ที่	ความได้เปรียบของหน่วยงาน	เกณฑ์การประเมินความได้เปรียบของหน่วยงาน				รวมคะแนน
		แสดงถึงความโดดเด่นเป็นผู้นำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นตัวช่วยสนับสนุนให้การกิจหน่วยงานประสบความสำเร็จ (เต็ม 5 คะแนน)	มีหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่ายให้การสนับสนุนและส่งเสริม (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นผลมาจากสมรรถนะหลักที่เน้นการสร้างและพัฒนาความสามารถ (เต็ม 5 คะแนน)	
1	ความได้เปรียบ 1					0
2	ความได้เปรียบ 2					0
3	ความได้เปรียบ 3					0
4	ความได้เปรียบ 4					0
5	ความได้เปรียบ 5					0
6	ความได้เปรียบ 6					0
7	ความได้เปรียบ 7					0
8	ความได้เปรียบ 8					0
9	ความได้เปรียบ 9					0

ภาพที่ 3.4 แบบประเมินความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน

2) วิธีการประเมินความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์



<u>คำอธิบาย</u>

1. คือ ความได้เปรียบของหน่วยงาน หน่วยงานนำความได้เปรียบของหน่วยงานที่กำหนดหรือค้นพบในเบื้องต้นไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตามมาใส่แบบประเมินในคอลัมน์ความได้เปรียบของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญร่วมกันประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. คือ เกณฑ์ประเมินความได้เปรียบของหน่วยงาน หน่วยงานต้องทำการประเมินความได้เปรียบของหน่วยงานแต่ละข้อ โดยการพิมพ์คะแนนที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ลงในช่องตามที่เกณฑ์ประเมินกำหนด ซึ่งแต่ละเกณฑ์จะมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน เกณฑ์ประเมินความได้เปรียบมีดังนี้
    1) แสดงถึงความโดดเด่นเป็นผู้นำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
    2) เป็นตัวช่วยสนับสนุนให้ภารกิจหน่วยงานประสบความสำเร็จ
    3) มีหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่ายให้การสนับสนุนและส่งเสริม
    4) เป็นผลมาจากสมรรถนะหลักที่เน้นการสร้างและพัฒนาความสามารถ

3. คือ ผลรวมคะแนน เมื่อหน่วยงานทำการประเมินแต่ละความได้เปรียบเรียบร้อยแล้ว แบบประเมินจะรวมคะแนนและแสดงผลในคอลัมน์รวมคะแนนอัตโนมัติ ให้หน่วยงานทำการเรียงผลรวมคะแนนประเมินจากมากไปน้อย เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญและใช้ประกอบการตัดสินใจสำหรับการพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานต่อไป

คำแนะนำ

- *“ผลรวมคะแนน” ควรเรียงลำดับผลรวมคะแนนจากมากไปน้อย เนื่องจากความได้เปรียบของหน่วยงานที่มีคะแนนประเมินสูง ถือเป็นความได้เปรียบที่ตรงกับบริบทของหน่วยงานมากที่สุด และเพื่อให้ง่ายต่อการพิจารณานำไปใช้ประโยชน์*
- *การประเมินควรมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญเพื่อเป็นการสร้างสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในคราวเดียวกัน*

3.2.3 การประเมินความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์

1) แบบประเมินความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์

แบบประเมินความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานรับรู้รับทราบและพิจารณาความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหน่วยงานหรือที่มีผลกระทบกับหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการปรับทิศทางการพัฒนาของหน่วยงานให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ดังภาพที่ 3.5

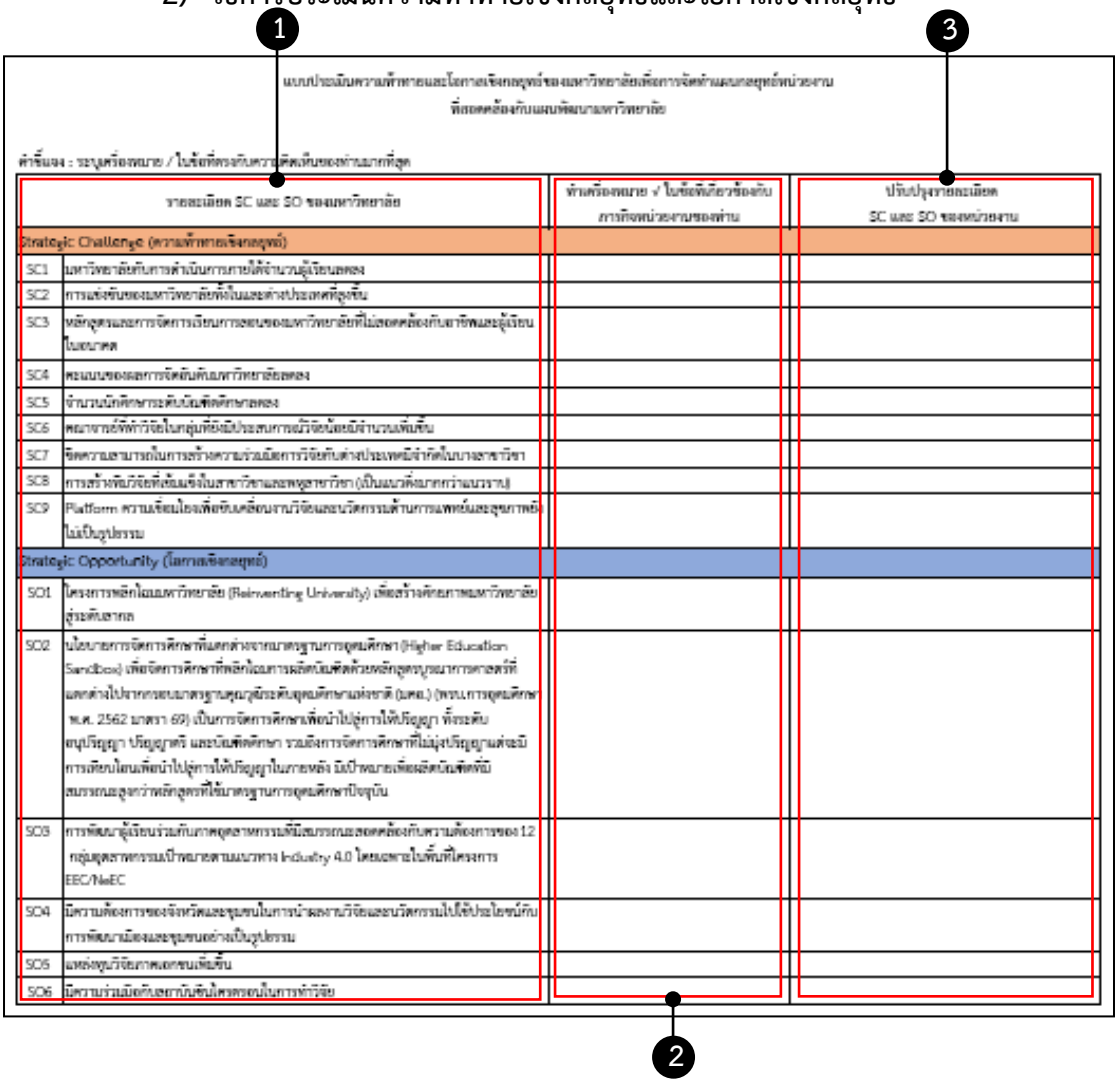
แบบประเมินความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : ระบุเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายละเอียด SC และ SO ของมหาวิทยาลัย		ท่านเครื่องหมาย √ ในช่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหน่วยงานของท่าน	ปรับปรุงรายละเอียด SC และ SO ของหน่วยงาน
Strategic Challenge (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์)			
SC1	มหาวิทยาลัยกับการดำเนินการภายใต้จำนวนผู้เรียนลดลง		
SC2	การแข่งขันของมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศที่สูงขึ้น		
SC3	หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยที่ไม่สอดคล้องกับอาชีพและผู้เรียนในอนาคต		
SC4	ระบบของผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยลดลง		
SC5	จำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาลดลง		
SC6	คณาจารย์ที่ทำวิจัยในกลุ่มที่มีผลประสบการณ์วิจัยน้อยมีจำนวนเพิ่มขึ้น		
SC7	ขีดความสามารถในการสร้างความร่วมมือการวิจัยกับต่างประเทศมีจำกัดในบางสาขาวิชา		
SC8	การสร้างพันวิจัยที่เข้มแข็งในสาขาวิชาและพหุสาขาวิชา (เป็นแบบสิ่งมากกว่าแบบราบ)		
SC9	Platform ความเชื่อมโยงเพื่อรับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมด้านการแพทย์และสุขภาพยังไม่เป็นรูปธรรม		
Strategic Opportunity (โอกาสเชิงกลยุทธ์)			
SO1	โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) เพื่อสร้างศักยภาพมหาวิทยาลัยสู่ระดับสากล		
SO2	นโยบายการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา (Higher Education Sandbox) เพื่อจัดการศึกษาที่พลิกโฉมการผลิตบัณฑิตด้วยหลักสูตรบูรณาการศาสตร์ที่แตกต่างไปจากกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (มคอ.) (พรบ.การอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 69) เป็นการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การให้ปริญญา ทั้งระดับตรีปริญญา ปริญญาโท และบัณฑิตศึกษา รวมถึงการจัดการศึกษาที่ไม่มุ่งปริญญาแต่จะมีการเทียบโอนเพื่อนำไปสู่การให้ปริญญาในภายหลัง มีเป้าหมายเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูงกว่าหลักสูตรที่ใช้มาตรฐานการอุดมศึกษาปัจจุบัน		
SO3	การพัฒนาผู้เรียนร่วมกับภาคอุตสาหกรรมที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของ 12 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายตามแนวทาง Industry 4.0 โดยเฉพาะในพื้นที่โครงการ EEC/NeEC		
SO4	มีความต้องการของจังหวัดและชุมชนในการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์กับการพัฒนาเมืองและชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม		
SO5	แหล่งทุนวิจัยภาคเอกชนเพิ่มขึ้น		
SO6	มีความร่วมมือกับเอกชนในรูปแบบใหม่ๆ ในการทำวิจัย		

ภาพที่ 3.5 แบบประเมินความท้าทายและโอกาสของมหาวิทยาลัยเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์

2) วิธีการประเมินความท้าทายเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์



แบบประเมินความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : ระบุเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายละเอียด SC และ SO ของมหาวิทยาลัย		ท้าเครื่องหมาย √ ในช่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหน่วยงานของท่าน	ปรับปรุงรายละเอียด SC และ SO ของหน่วยงาน
Strategic Challenge (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์)			
SC1	มหาวิทยาลัยกับการดำเนินการภายใต้จำนวนผู้เรียนลดลง		
SC2	การแข่งขันของมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศที่สูงขึ้น		
SC3	หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยที่ไม่สอดคล้องกับอาชีพและผู้เรียนในอนาคต		
SC4	ระบบของและการจัดสันดับมหาวิทยาลัยลดลง		
SC5	จำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาลดลง		
SC6	คณาจารย์ที่ทำวิจัยในกลุ่มที่มีผลประสบการณ์วิจัยน้อยมีจำนวนเพิ่มขึ้น		
SC7	ขีดความสามารถในการสร้างความร่วมมือการวิจัยกับต่างประเทศมีจำกัดในบางสาขาวิชา		
SC8	การสร้างผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในสาขาวิชาและพหุสาขาวิชา (เป็นแนวโน้มลดลงกว่าแนวราบ)		
SC9	Platform ความเชื่อมโยงเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมด้านการแพทย์และสุขภาพยังไม่เป็นรูปธรรม		
Strategic Opportunity (โอกาสเชิงกลยุทธ์)			
SO1	โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) เพื่อสร้างศักยภาพมหาวิทยาลัยสู่ระดับสากล		
SO2	นโยบายการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา (Higher Education Sandbox) เพื่อจัดการศึกษาที่หลักในการผลิตบัณฑิตด้วยหลักสูตรรูปแบบการศึกษาที่แตกต่างไปจากระบบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (มคอ.) (พรบ.การอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 69) เป็นการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การให้ปริญญา ทั้งระดับตรีปริญญา ปริญญาโท และบัณฑิตศึกษา รวมถึงการจัดการศึกษาที่ไม่มุ่งปริญญาแต่จะมีการเทียบโอนเพื่อนำไปสู่การให้ปริญญาในภายหลัง มีเป้าหมายเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูงกว่าหลักสูตรที่ใช้มาตรฐานการอุดมศึกษาปัจจุบัน		
SO3	การพัฒนาผู้เรียนร่วมกับภาคอุตสาหกรรมที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของ 12 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายตามแนวทาง Industry 4.0 โดยเฉพาะในพื้นที่โครงการ EEC/NeEC		
SO4	มีความต้องการของจังหวัดและชุมชนในการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์กับการพัฒนาเมืองและชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม		
SO5	แหล่งทุนวิจัยภาคเอกชนเพิ่มขึ้น		
SO6	มีความร่วมมือกับเยอรมันขับเคลื่อนในการทำวิจัย		

1

2

3

<u>คำอธิบาย</u>

1 คือ รายละเอียดความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ให้หน่วยงานพิจารณาความเกี่ยวข้องกับภารกิจและ/หรือที่มีผลกระทบกับหน่วยงาน

2 คือ ผลการพิจารณาความเกี่ยวข้องกับภารกิจและ/หรือที่มีผลกระทบกับหน่วยงาน เมื่อหน่วยงานพิจารณารายละเอียดแล้วหากเกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบกับหน่วยงาน ให้พิมพ์ตัวเลข 1 ลงในช่องที่กำหนด แล้วกด Enter แบบประเมินจะแปลงตัวเลข 1 เป็นเครื่องหมาย / ให้อัตโนมัติ

❸ คือ การปรับปรุงรายละเอียดความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์ ให้หน่วยงานปรับปรุงรายละเอียดความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์ให้ตรงกับบริบทของหน่วยงาน

3.3 การประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

3.3.1) การกำหนดเกณฑ์ประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

เกณฑ์ข้อคำถามในแบบประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เป็นข้อคำถามที่สะท้อนถึงผลกระทบทางบวกของโอกาสเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เกณฑ์ประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประกอบด้วย

1) มีผลกระทบทางบวกต่อภารกิจหลักของหน่วยงาน
2) มีผลกระทบทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดโอกาสในการพลิกโฉม
3) มีส่วนช่วยให้หน่วยงานร่วมขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์

แบบประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ที่	โอกาสเชิงกลยุทธ์หน่วยงาน	มีผลกระทบทางบวกต่อภารกิจหลักของหน่วยงาน (คะแนนเต็ม 5)	มีผลกระทบทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดโอกาสในการพลิกโฉม (คะแนนเต็ม 5)	มีส่วนช่วยให้หน่วยงานร่วมขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ (คะแนนเต็ม 5)	ผลประเมิน
1	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 1				0
2	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 2				0
3	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 3				0
4	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 4				0
5	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 5				0
6	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 6				0
7	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 7				0
8	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 8				0
9	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 9				0

ภาพที่ 3.6 แบบประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน

3.3.2) วิธีการประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

<u>คำอธิบาย</u>

1. คือ โอกาสเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ให้หน่วยงานนำโอกาสเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่กำหนดหรือค้นพบในขั้นตอนการประเมินความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์ มาใส่แบบประเมินในคอลัมน์โอกาสเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญร่วมกันประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. คือ เกณฑ์ประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หน่วยงานต้องทำการประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานแต่ละข้อ โดยการพิมพ์คะแนนที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ลงในช่องตามที่เกณฑ์ประเมินกำหนด ซึ่งแต่ละเกณฑ์จะมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน

3. คือ ผลรวมคะแนน เมื่อหน่วยงานทำการประเมินแต่ละโอกาสเชิงกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว แบบประเมินจะรวมคะแนนและแสดงผลในคอลัมน์รวมคะแนนอัตโนมัติ ให้หน่วยงานทำการเรียงผลรวมคะแนนประเมินจากมากไปน้อย เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญและใช้ประกอบการตัดสินใจสำหรับการพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานต่อไป

คำแนะนำ

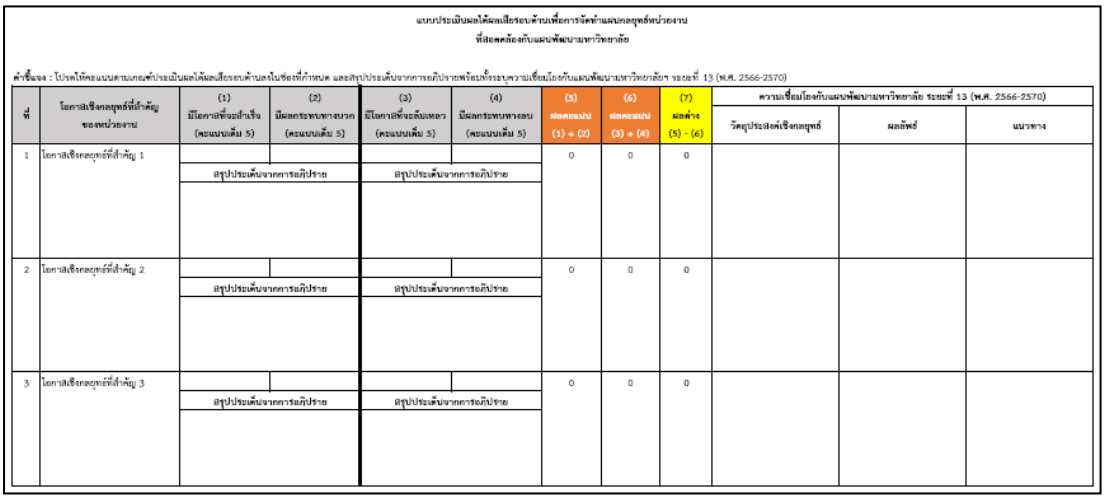
- *“ผลรวมคะแนน” ควรเรียงลำดับผลรวมคะแนนจากมากไปน้อย เนื่องจากโอกาสเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่มีคะแนนประเมินสูง ถือเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงาน*
- *การประเมินควรมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญเพื่อเป็นการสร้างสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในคราวเดียวกัน*

3.4 การประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

3.4.1) การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

เกณฑ์ข้อคำถามในแบบประเมินผลได้ผลเสียรอบด้าน เป็นข้อคำถามที่สะท้อนถึงผลกระทบทางบวกและผลกระทบทางลบของโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงาน โดยคำถามเป็นแนวเปิดกว้างเพื่อต้องการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญร่วมกันอภิปราย เกณฑ์ประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านประกอบด้วย

1) มีโอกาสที่จะสำเร็จ
2) มีผลกระทบทางบวก
3) มีโอกาสที่จะล้มเหลว
4) มีผลกระทบทางลบ



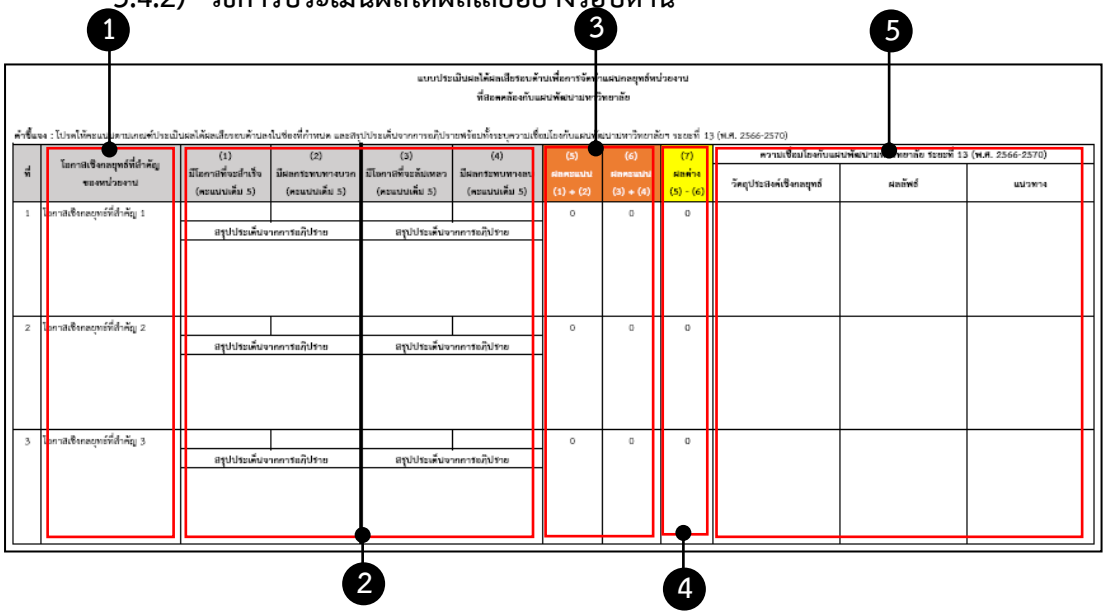
แบบประเมินผลได้ผลเสียรอบด้านเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดให้คะแนนตามเกณฑ์ประเมินผลได้ผลเสียรอบด้านลงในช่องที่กำหนด และสรุปประเด็นจากการอภิปรายพร้อมทั้งระบุความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

ที่	โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงาน	(1) มีโอกาสที่จะสำเร็จ (คะแนนเต็ม 5)	(2) มีผลกระทบทางบวก (คะแนนเต็ม 5)	(3) มีโอกาสที่จะล้มเหลว (คะแนนเต็ม 5)	(4) มีผลกระทบทางลบ (คะแนนเต็ม 5)	(5) ผลคะแนน (1) + (2)	(6) ผลคะแนน (3) + (4)	(7) ผลต่าง (5) - (6)	ความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)		
									วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ผลลัพธ์	แนวทาง
1	โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 1	สรุปประเด็นจากการอภิปราย		สรุปประเด็นจากการอภิปราย		0	0	0			
2	โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 2	สรุปประเด็นจากการอภิปราย		สรุปประเด็นจากการอภิปราย		0	0	0			
3	โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3	สรุปประเด็นจากการอภิปราย		สรุปประเด็นจากการอภิปราย		0	0	0			

ภาพที่ 3.7 แบบประเมินผลได้ผลเสียรอบด้านเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน

3.4.2) วิธีการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน



<u>คำอธิบาย</u>

1. คือ โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงาน ให้หน่วยงานนำโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงานที่กำหนดหรือค้นพบในขั้นตอนการประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ มาใส่แบบประเมินในคอลัมน์โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญร่วมกันประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. คือ เกณฑ์ประเมินผลได้ผลเสียรอบด้าน หน่วยงานต้องทำการประเมินผลได้ผลเสียรอบด้านตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงานแต่ละข้อ โดยการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งแต่ละเกณฑ์จะมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน พร้อมทั้งสรุปประเด็นที่ได้จากการอภิปราย

3. คือ ผลคะแนน เมื่อหน่วยงานทำการประเมินประเมินผลได้ผลเสียรอบด้านตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเรียบร้อยแล้ว แบบประเมินจะรวมคะแนนและแสดงผลในคอลัมน์ผลคะแนนให้อัตโนมัติ โดยแบ่งเป็นผลคะแนนทางบวกและผลคะแนนทางลบเพื่อนำไปคำนวณหาผลต่างของคะแนน

4. คือ ผลต่างคะแนน แบบประเมินจะคำนวณผลต่างคะแนนจากผลคะแนนทางบวกและผลคะแนนทางลบให้อัตโนมัติ สามารถตีความหมายผลต่างคะแนนได้ดังนี้

   ผลต่างมี “ค่าบวก” หมายถึง โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญนั้นมีแนวโน้มส่งผลกระทบทางบวกกับหน่วยงาน

   ผลต่างมี “ค่าลบ” หมายถึง โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญนั้นมีแนวโน้มส่งผลกระทบทางลบกับหน่วยงาน

5. คือ ความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ให้หน่วยงานพิจารณาเชื่อมโยงรายละเอียดโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่หน่วยงานกำหนดกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) รายละเอียดที่ระบุความเชื่อมโยงประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2) ผลลัพธ์ 3) แนวทาง

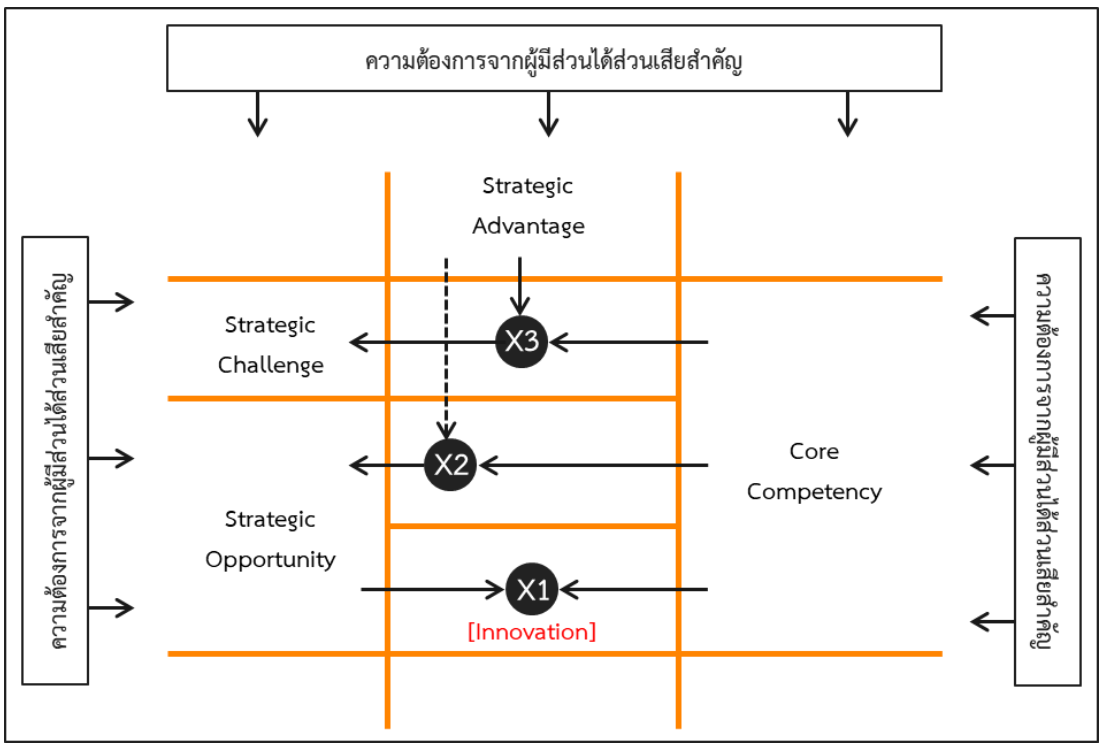
คำแนะนำ

- *การสรุปประเด็นจากการอภิปรายระหว่างการประเมินผลได้ผลเสียจะทำให้หน่วยงานมีข้อมูลประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาต่อไป*
- *การเชื่อมโยงโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียรอบด้านกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) จะทำให้หน่วยงานสามารถปรับทิศทางและกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย*

3.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

3.5.1 หลักการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

เมื่อหน่วยงานดำเนินการประเมินและกำหนดสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ และประเมินผลได้ผลเสียรอบด้านของหน่วยงานตามขั้นตอนที่ 3.1-3.4 เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังภาพที่ 3.8



ภาพที่ 3.8 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

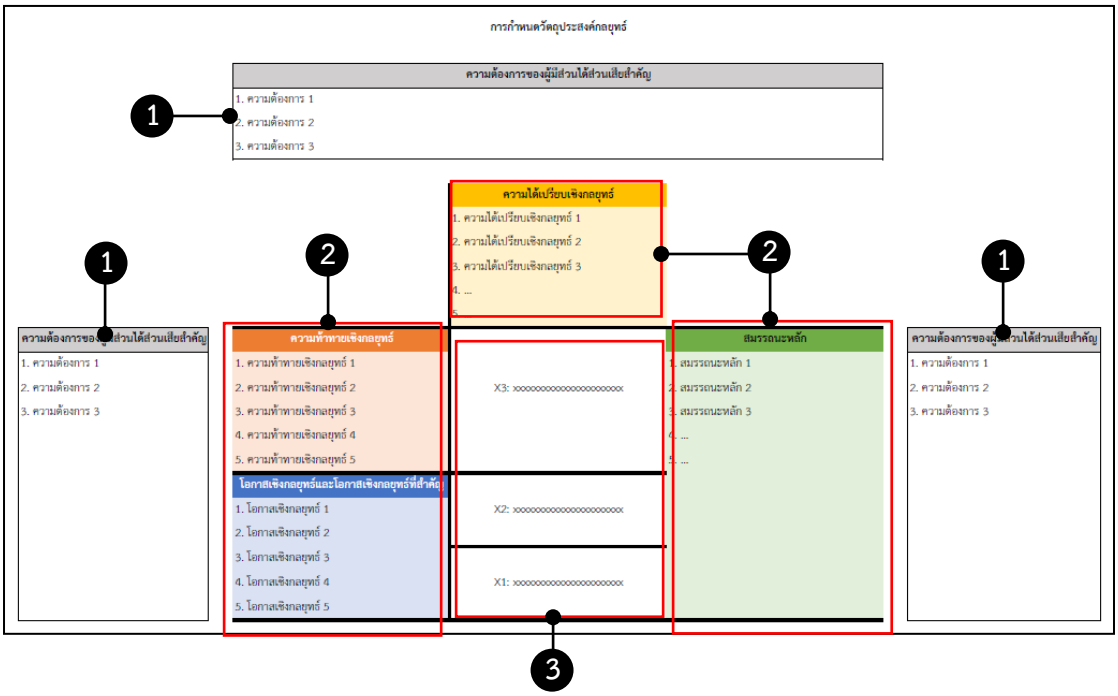
จากภาพหน่วยงานสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ 3 รูปแบบคือ

X1 คือ การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักและโอกาสเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในเชิงพัฒนา ทั้งนี้หน่วยงานสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญมากระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม (Innovation)

X2 คือ การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในเชิงรุก โดยโฉบฉวยโอกาสที่เสริมสร้างสมรรถนะหลักและความได้เปรียบของหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ทวีคูณ

X3 คือ การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในเชิงป้องกันและตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบที่เกิดกับหน่วยงาน

3.5.2 วิธีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์



<u>คำอธิบาย</u>

1. คือ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ให้หน่วยงานระบุความต้องการดังกล่าวไว้ เพื่อใช้ประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน

2. คือ สมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์และ/หรือโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงานตามที่หน่วยงานได้ประเมินและกำหนดไว้ ให้หน่วยงานนำรายละเอียดต่าง ๆ ของแต่ละส่วนมาระบุไว้ เพื่อใช้ประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน

3. คือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์และ/หรือโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

คำแนะนำ

- *การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หน่วยงาน ควรนำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) มาประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หน่วยงานด้วย เพื่อให้แผนกลยุทธ์หน่วยงานมีความสอดคล้องและมีทิศทางการพัฒนาไปในทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัย*

บทที่ 4
ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ข้อเสนอแนะ และการนำไปใช้ประโยชน์

คู่มือกรอบแนววิธีการในการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัยให้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบสามารถทำซ้ำ และสามารถแบ่งปันการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้ โดยวิเคราะห์และประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องกับด้านการวางแผนและพัฒนาเครื่องมือขึ้น ซึ่งที่ผ่านมาพบว่าหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยยังคงมีปัญหาอุปสรรคในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน สามารถสรุปปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ข้อเสนอแนะ และการนำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

4.1 ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขในการกำหนดแผนกลยุทธ์หน่วยงาน

ตารางที่ 1 ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขในการกำหนดแผนกลยุทธ์หน่วยงาน

ความสมบูรณ์และความครบถ้วนของการจัดเตรียมสารสนเทศที่สำคัญและรายละเอียดภาพที่จำเป็นสำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์หน่วยงาน	พัฒนาเครื่องมือในรูปแบบที่เป็นแบบประเมินเพื่อค้นหา Gap ของการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยการกำหนดเป็นข้อคำถามที่วิเคราะห์และประยุกต์มาจากเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องแล้วให้หน่วยงานประเมินตนเองออกมาเป็นร้อยละของ Gap ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบถึงสถานะความสมบูรณ์ของสารสนเทศที่สำคัญและรายละเอียดที่จำเป็นสำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์
ข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม อาทิ สมรรถนะหลัก ความได้เปรียบ ความท้าทาย โอกาสที่สำคัญ รวมทั้งการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์หน่วยงานมีจำนวนมากและมีความหลากหลายจนเกินไป	ศึกษา วิเคราะห์โครงสร้างหรือนิยามของเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้องและนำมาประยุกต์และพัฒนาเป็นเครื่องมือในรูปแบบที่เป็นแบบประเมิน โดยนำผลการศึกษาและวิเคราะห์มากำหนดเป็นเกณฑ์ประเมินในแต่ละเรื่องเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

	ทำการประเมิน แล้วนำผลคะแนนการประเมินมาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ซึ่งจะให้หน่วยงานมีข้อมูลที่ตรงกับภารกิจและบริบทของหน่วยงานที่มาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด
การกำหนดกลยุทธ์หน่วยงานที่ขาดความเชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนานวัตกรรมการดำเนินการ และขาดความสอดคล้องไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัย	พัฒนารูปแบบและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ประโยชน์ รวมถึงกำหนดในหน่วยงานระบุเชื่อมโยงกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในขั้นตอนของการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีข้อมูลรายละเอียดและทราบถึงทิศทางการดำเนินการของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนานวัตกรรมและการปรับทิศทางการกลยุทธ์หน่วยงานตนเองให้สอดคล้องและมีทิศทางไปในเดียวกันกับมหาวิทยาลัย

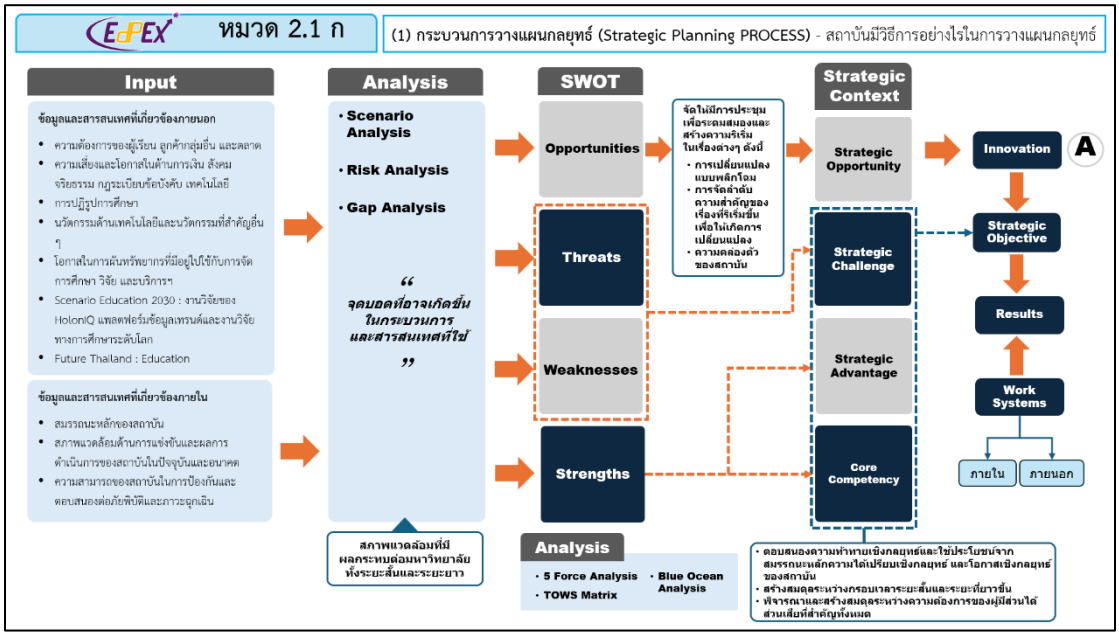
4.2 ข้อเสนอแนะ

การนำและการประยุกต์ใช้คู่มือกรอบแนววิธีการในการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย หน่วยงานสามารถปรับปรุง/เพิ่มเติมกระบวนการจัดทำแผนตามที่คู่มือฉบับนี้ได้แนะนำขั้นตอนไว้ในบทที่ 3 ให้ตรงกับบริบทของหน่วยงานหรือตรงกับเกณฑ์พัฒนาคุณภาพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ เพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการที่เป็นระบบสามารถทำซ้ำได้ และเผยแพร่ แบ่งปันการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ต่อไป ดังภาพที่ 1.2 กระบวนการแบ่งปันการเรียนรู้เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

4.3 การนำไปใช้ประโยชน์

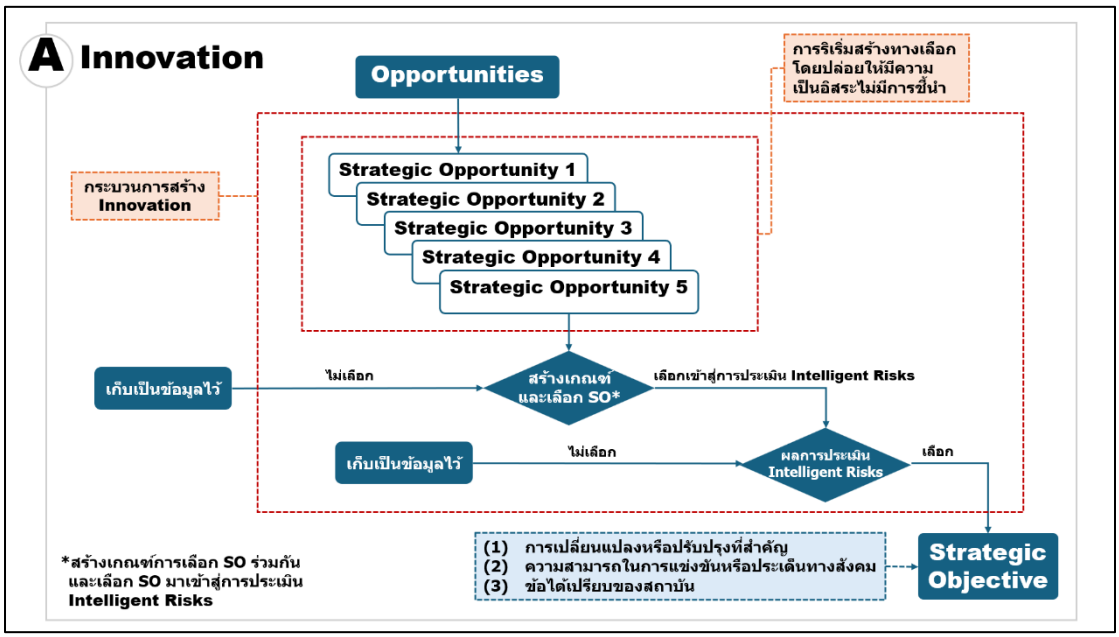
ฝ่ายยุทธศาสตร์และงบประมาณ และส่วนแผนงานได้นำเสนอหลักการและการนำคู่มือฉบับนี้ไปปฏิบัติ ในโอกาสที่ผู้ตรวจประเมินจากสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้ลงพื้นที่ตรวจประเมินหน่วยงาน EdPEx300 เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2567 ซึ่งคณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในการประชุมครั้งที่ 5/2567 เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2567 มีมติเห็นชอบผลการตรวจประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีผ่านการประเมินคุณภาพระดับ 300 คะแนน โดยผลการตรวจประเมิน หมวดที่ 2 กลยุทธ์ ข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ อยู่ที่ระดับ (band) = 3 หมายถึง การมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานส่วนใหญ่ของเกณฑ์ EdPEx แม้ว่ายังมีบางเรื่อง (กระบวนการ) หรือบางหน่วยงานที่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการนำแนวทางไปปฏิบัติ เริ่มมีกระบวนการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสำคัญ ๆ อย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดจุดแข็ง ดังนี้

- สถาบันมีแนวทางที่เป็นระบบในการวางแผนกลยุทธ์และมีการทบทวนและปรับขั้นตอนกระบวนการ



ภาพที่ 4.1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

- สถาบันมีแนวทางที่เป็นระบบว่าการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม



ภาพที่ 4.2 แนวทางการจัดทำกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม

- สถาบันมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยมีความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ บริบทเชิงกลยุทธ์และ Key change

ภาพที่ 4.3 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ บริบทเชิงกลยุทธ์และ Key change

ภาพที่ 4.4 ผู้ตรวจประเมินลงพื้นที่ตรวจประเมินหน่วยงาน EdPEx300 เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2567

ภาพที่ 4.5 ประกาศผลหน่วยงาน EdPEx300 พ.ศ. 2567 ทางเว็บไซต์

บรรณานุกรม

คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล. (2562). บทความอิเล็กทรอนิกส์ : **แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ**. สืบค้นจาก https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/definition/10642/แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

คณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. (2567). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2566-2570** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท ภาพพิมพ์ จำกัด

ปกรณ์ ศิริประกอบ. (2558). เอกสารประกอบการบรรยายอิเล็กทรอนิกส์ : **การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)**. สืบค้นจาก http://web1.dep.go.th/sites/default/files/files/news/strategic_planning_พก_พม.pdf

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2560). บทความอิเล็กทรอนิกส์ : **การจัดทำแผนกลยุทธ์**. สืบค้นจาก https://drpiyanan.com/ 2017/ 06/15 /article3-12/

พัชราพรรณ ชอบธรรม. (2562). **การวางแผนกลยุทธ์ : เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์การ.** Journal of Humanities and Social Sciences, CMRU, ปีที่ 1, 55-77. สืบค้นจาก https://www.10-nilobonwi,+{$userGroup},+HUSOCJR_1_2_4พัชราพรรณ.pdf

มณุเชษฐ์ มะโนธรรม. (2555). เอกสารสรุปการบรรยายอิเล็กทรอนิกส์ : **การวางแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)**. สืบค้าจาก https://www.gotoknow.org/posts/512160

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2558). เอกสารประกอบการบรรยายอิเล็กทรอนิกส์ : **การวางแผนกลยุทธ์**. สืบค้นจาก https://www.tm.mahidol.ac.th/nursing/sites/default/files/KM/Strategy_Plan_NPD.pdf

วิมล นาวารัตน์. (2555). บทความอิเล็กทรอนิกส์ : **การปฏิบัติที่เป็นเลิศ** สืบค้นจาก https://www.gotoknow.org/posts/419705

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ : **แนวทางการจัดทำแผนระดับที่ 3 และการเสนอแผนระดับที่ 3 ในส่วนของแผนปฏิบัติการด้าน...ต่อคณะรัฐมนตรี**. สืบค้นจาก http://pmpd.onwr.go.th/wp-content/uploads/2021/06/แนวทางแผนระดับ-3-revised-final_06-1.pdf

สุพจน์ บุญวิเศษ. (2562). เอกสารประกอบการบรรยายอิเล็กทรอนิกส์ : **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)**. สืบค้นจาก http://med.swu.ac.th/msmc/hr/images/123.pdf

ภาคผนวก

แบบประเมิน Gap สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : ระบุเครื่องหมาย / ในช่องว่างตามเกณฑ์ประเมินที่กำหนด

ที่	ข้อคำถาม	ไม่มี	มีน้อยกว่า 50%	มีระหว่าง 50-70%	มี	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	คะแนน	% Gap	หมายเหตุ
A	**หน่วยงานมีแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้วหรือไม่**	/						100	
B	**หน่วยงานมีข้อมูลเริ่มต้นเหล่านี้หรือไม่**							31.67	
b1	ข้อมูลโอกาสของหน่วยงาน		/			0.08	80	6.67	Strategic Opportunity
b2	ข้อมูลความท้าทายที่มีต่อหน่วยงาน	/				0.08	100	8.33	Strategic Challenge
b3	ข้อมูลความได้เปรียบของหน่วยงาน	/				0.08	100	8.33	Strategic Advantage
b4	ข้อมูลความสามารถที่โดดเด่นและเป็นเฉพาะของหน่วยงาน				/	0.08	0	0.00	Core Competency
b5	มีการกำหนดผู้เกี่ยวข้องสำคัญ และให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำแผนอย่างชัดเจน	/				0.08	100	8.33	Stakeholder
C	**หน่วยงานมีสิ่งเหล่านี้ในแผนของหน่วยงานหรือไม่**							51.67	
c1	มีเนื้อหาของแผนที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม		/			0.08	80	6.67	มุ่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม
c2	หน่วยงานได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือไม่		/			0.08	80	6.67	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVE)
c3	ในเนื้อหาของแผนมีสิ่งใดที่หน่วยงานได้กำหนดนวัตกรรมไว้หรือไม่		/			0.08	80	6.67	INNOVATION
c4	ในเนื้อหาของแผนมีสิ่งใดที่หน่วยงานได้นำเรื่องระบบงาน (WORK SYSTEM) มาพิจารณาด้วยหรือไม่		/			0.08	80	6.67	WORK SYSTEM
c5	มีการกำหนดกรอบเวลาที่ต้องการสำเร็จในระยะสั้นและในระยะยาว	/				0.08	100	8.33	มีกรอบเวลาของความสำเร็จชัดเจน (ระยะสั้น - ยาว)
c6	มีวิธีการเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามกรอบเวลา ข้อ c5	/				0.08	100	8.33	มีวิธีการสู่ความสำเร็จ
c7	มีการจัดลำดับความสำคัญใน ข้อ c6	/				0.08	100	8.33	มีการจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
	รวมทั้งสิ้น					1.0		83.3	

แบบประเมินสมรรถนะหลักเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดให้คะแนนตามเกณฑ์ประเมินสมรรถนะหลักแต่ละด้าน โดยแต่ละด้านจะมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน

ที่	สมรรถนะหลักของหน่วยงาน	เกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักของหน่วยงาน					รวมคะแนน
		เป็นสิ่งที่หน่วยงานมีความชำนาญที่สุด (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นสิ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุภารกิจ (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นสิ่งที่เสริมสร้างความได้เปรียบให้กับภารกิจหน่วยงาน (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นสิ่งเฉพาะตัว ลอกเลียนแบบได้ยาก (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นสิ่งที่จำเป็น หากไม่มีจะส่งผลกระทบทางลบต่อหน่วยงาน (เต็ม 5 คะแนน)	
1	สมรรถนะหลัก 1						0
2	สมรรถนะหลัก 2						0
3	สมรรถนะหลัก 3						0
4	สมรรถนะหลัก 4						0
5	สมรรถนะหลัก 5						0
6	สมรรถนะหลัก 6						0
7	สมรรถนะหลัก 7						0
8	สมรรถนะหลัก 8						0
9	สมรรถนะหลัก 9						0

แบบประเมินความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดให้คะแนนตามเกณฑ์ประเมินความได้เปรียบแต่ละด้าน โดยแต่ละด้านจะมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน

ที่	ความได้เปรียบของหน่วยงาน	เกณฑ์การประเมินความได้เปรียบของหน่วยงาน				รวมคะแนน
		แสดงถึงความโดดเด่นเป็นผู้นำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นตัวช่วยสนับสนุนให้ภารกิจหน่วยงานประสบความสำเร็จ (เต็ม 5 คะแนน)	มีหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่ายให้การสนับสนุนและส่งเสริม (เต็ม 5 คะแนน)	เป็นผลมาจากสมรรถนะหลักที่เน้นการสร้างและพัฒนาความสามารถ (เต็ม 5 คะแนน)	
1	ความได้เปรียบ 1					0
2	ความได้เปรียบ 2					0
3	ความได้เปรียบ 3					0
4	ความได้เปรียบ 4					0
5	ความได้เปรียบ 5					0
6	ความได้เปรียบ 6					0
7	ความได้เปรียบ 7					0
8	ความได้เปรียบ 8					0
9	ความได้เปรียบ 9					0

แบบประเมินความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : ระบุเครื่องหมาย / ในข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายละเอียด SC และ SO ของมหาวิทยาลัย		ทำเครื่องหมาย √ ในข้อที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหน่วยงานของท่าน	ปรับปรุงรายละเอียด SC และ SO ของหน่วยงาน
Strategic Challenge (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์)			
SC1	มหาวิทยาลัยกับการดำเนินการภายใต้จำนวนผู้เรียนลดลง		
SC2	การแข่งขันของมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศที่สูงขึ้น		
SC3	หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยที่ไม่สอดคล้องกับอาชีพและผู้เรียนในอนาคต		
SC4	คะแนนของผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยลดลง		
SC5	จำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาลดลง		
SC6	คณาจารย์ที่ทำวิจัยในกลุ่มที่ยังมีประสบการณ์วิจัยน้อยมีจำนวนเพิ่มขึ้น		
SC7	ขีดความสามารถในการสร้างความร่วมมือการวิจัยกับต่างประเทศมีจำกัดในบางสาขาวิชา		
SC8	การสร้างทีมวิจัยที่เข้มแข็งในสาขาวิชาและพหุสาขาวิชา (เป็นแนวดิ่งมากกว่าแนวราบ)		
SC9	Platform ความเชื่อมโยงเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมด้านการแพทย์และสุขภาพยังไม่เป็นรูปธรรม		
Strategic Opportunity (โอกาสเชิงกลยุทธ์)			
SO1	โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) เพื่อสร้างศักยภาพมหาวิทยาลัยสู่ระดับสากล		
SO2	นโยบายการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา (Higher Education Sandbox) เพื่อจัดการศึกษาที่พลิกโฉมการผลิตบัณฑิตด้วยหลักสูตรบูรณาการศาสตร์ที่แตกต่างไปจากกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (มคอ.) (พรบ.การอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 69) เป็นการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การให้ปริญญา ทั้งระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา รวมถึงการจัดการศึกษาที่ไม่มุ่งปริญญาแต่จะมีการเทียบโอนเพื่อนำไปสู่การให้ปริญญาในภายหลัง มีเป้าหมายเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูงกว่าหลักสูตรที่ใช้มาตรฐานการอุดมศึกษาปัจจุบัน		
SO3	การพัฒนาผู้เรียนร่วมกับภาคอุตสาหกรรมที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของ 12 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายตามแนวทาง Industry 4.0 โดยเฉพาะในพื้นที่โครงการ EEC/NeEC		
SO4	มีความต้องการของจังหวัดและชุมชนในการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์กับการพัฒนาเมืองและชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม		
SO5	แหล่งทุนวิจัยภาคเอกชนเพิ่มขึ้น		
SO6	มีความร่วมมือกับสถาบันชั้นโครตรอนในการทำวิจัย		

แบบประเมินโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ที่	โอกาสเชิงกลยุทธ์หน่วยงาน	มีผลกระทบทางบวกต่อภารกิจหลักของหน่วยงาน (คะแนนเต็ม 5)	มีผลกระทบทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดโอกาสในการพลิกโฉม (คะแนนเต็ม 5)	มีส่วนช่วยให้หน่วยงานร่วมขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ (คะแนนเต็ม 5)	ผลประเมิน
1	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 1				0
2	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 2				0
3	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 3				0
4	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 4				0
5	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 5				0
6	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 6				0
7	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 7				0
8	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 8				0
9	โอกาสเชิงกลยุทธ์ 9				0

แบบประเมินผลได้ผลเสียรอบด้านเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดให้คะแนนตามเกณฑ์ประเมินผลได้ผลเสียรอบด้านลงในช่องที่กำหนด และสรุปประเด็นจากการอภิปรายพร้อมทั้งระบุความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

ที่	โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงาน	(1) มีโอกาสที่จะสำเร็จ (คะแนนเต็ม 5)	(2) มีผลกระทบทางบวก (คะแนนเต็ม 5)	(3) มีโอกาสที่จะล้มเหลว (คะแนนเต็ม 5)	(4) มีผลกระทบทางลบ (คะแนนเต็ม 5)	(5) ผลคะแนน (1) + (2)	(6) ผลคะแนน (3) + (4)	(7) ผลต่าง (5) - (6)	ความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)		
									วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ผลลัพธ์	แนวทาง
1	โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 1					0	0	0			
		สรุปประเด็นจากการอภิปราย		สรุปประเด็นจากการอภิปราย							
2	โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 2					0	0	0			
		สรุปประเด็นจากการอภิปราย		สรุปประเด็นจากการอภิปราย							
3	โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3					0	0	0			
		สรุปประเด็นจากการอภิปราย		สรุปประเด็นจากการอภิปราย							

การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์

ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ
1. ความต้องการ 1
2. ความต้องการ 2
3. ความต้องการ 3

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
1. ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ 1
2. ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ 2
3. ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ 3
4. ...
5. ...

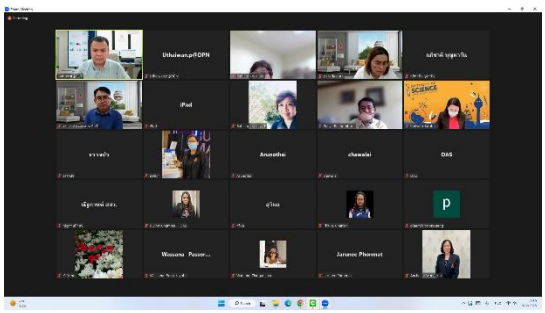
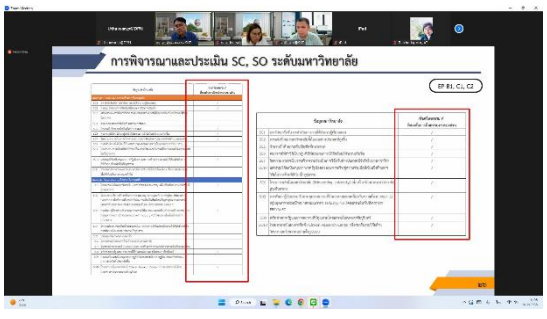
ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ
1. ความต้องการ 1
2. ความต้องการ 2
3. ความต้องการ 3

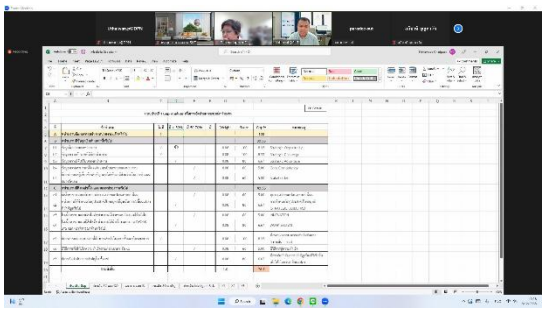
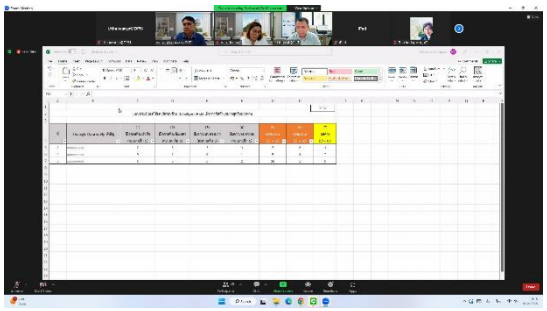
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์		สมรรถนะหลัก
1. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 1	X3: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1. สมรรถนะหลัก 1
2. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 2		2. สมรรถนะหลัก 2
3. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 3		3. สมรรถนะหลัก 3
4. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 4		4. ...
5. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 5		5. ...
โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	X2: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	
1. โอกาสเชิงกลยุทธ์ 1		
2. โอกาสเชิงกลยุทธ์ 2		
3. โอกาสเชิงกลยุทธ์ 3		
4. โอกาสเชิงกลยุทธ์ 4	X1: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	
5. โอกาสเชิงกลยุทธ์ 5		

การนำคู่มือการปปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

การแบ่งปันการเรียนรู้กรอบแนววิธีการในการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
กับสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2565

การแบ่งปันการเรียนรู้กรอบแนววิธีการในการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
กับสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2565

ผู้จัดทำนำเครื่องมือสำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์หน่วยงานที่พัฒนาขึ้นไปร่วมแบ่งปันการเรียนรู้กับสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2565 เพื่อจัดทำเอกสารโครงร่างองค์กรเพื่อสมัครเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกเข้าโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ EdPEx 200 รอบ Screening ดังภาพ

(2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสมรรถนะหลัก

ตาราง OP1-3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสมรรถนะหลัก

วิสัยทัศน์	**สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตรเป็นองค์กรชั้นนำที่ผลิตกำลังคนด้านการเกษตรบูรณาการโดยการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม**
พันธกิจ	1) ผลิตและพัฒนากำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการ ในการพัฒนาประเทศ 2) วิจัยและค้นคว้า เพื่อสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ และการนำผลการวิจัยและพัฒนา ไปใช้ในการพัฒนาประเทศ 3) ให้บริการทางวิชาการแก่ประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน 4) ปรับแปลง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีด้านการเกษตร เพื่อให้ประเทศไทยพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน
ค่านิยม	TRIS : Togetherness, Respect for Human Diversity, Innovative of Science and Technology, Social Responsibility
สมรรถนะหลัก	CC1 การจัดการเรียนการสอน โดยยึดหลัก UKPSF และ 21st Century Skills และการวิจัยโดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เน้นการวิจัยในลักษณะบูรณาการข้ามศาสตร์ (CoE, RU) CC2 ผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพระดับสากล CC3 การปรับแปลง ถ่ายทอด ผลงานวิจัยไปสู่สังคมเกษตรครบวงจรต้นน้ำถึงปลายน้ำ

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ OP1-11 ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
1) มหาวิทยาลัยกับการดำเนินการภายใต้จำนวนผู้เรียนลดลง 2) การแข่งขันของมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศที่สูงขึ้น 3) จำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาลดลง 4) แหล่งทุนวิจัยสนับสนุนจากภาครัฐน้อยลง และการสร้างคู่ความร่วมมือที่เข้มแข็งด้านการวิจัยในบางด้านที่ยังไม่เป็นรูปธรรม 5) การสร้างความผูกพันกับศิษย์เก่าให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัยยังไม่มีผลเป็นรูปธรรม 6) Entrepreneurial Mindset 7) การปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงด้าน Digital Transformation เพื่อเสริมสร้างศักยภาพมหาวิทยาลัยในอนาคต 8) สถานประกอบการต้องการได้ CWIE ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานยาวนานกว่า 1 ภาคการศึกษา ขณะที่นักศึกษาที่เลือกปฏิบัติงานสหกิจศึกษา 8 เดือนจะสำเร็จการศึกษาช้ากว่านักศึกษาทั่วไป 1 ภาคการศึกษา	1) มีระบบการบริหารและการตัดสินใจที่คล่องตัว 2) ความร่วมมือกับต่างประเทศที่เข้มแข็ง 3) คณาจารย์คุณวุฒิสูง (ระดับปริญญาเอก 100%) 4) คณาจารย์ทั้งหมดมีความสามารถในการทำวิจัย 5) คณาจารย์มีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ 6) ฟาร์มระดับอุตสาหกรรมที่รองรับการเรียนการสอน วิจัยและบริการวิชาการ 7) ระบบการบริหารงานวิจัยแบบเบ็ดเสร็จ

เผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานไปยังหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย จำนวน 41 หน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานทราบและพิจารณาใช้ประโยชน์ และ/หรือใช้ประกอบการดำเนินการ

บันทึกข้อความ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

หน่วยงาน งานวางแผนและประเมินผล ส่วนแผนงาน โทรศัพท์ 3653 โทรสาร 4050
ที่ อว 7402(7)/ว4 **วันที่** 20 กุมภาพันธ์ 2566
เรื่อง ขอส่งคู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง แนวทางและเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

เรียน «สำเนาแจ้งท้าย»

ตามที่กระบวนการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยได้นำกรอบแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-2566 (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) หมวดที่ 2 กลยุทธ์ มาใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดทำแผนดังกล่าวจนเสร็จสิ้นและได้ประกาศใช้แผนไปแล้วนั้น

ด้วยในกระบวนการจัดทำแผนดังกล่าว องค์ประกอบสำคัญที่มหาวิทยาลัยได้ใช้เวลาในการดำเนินการและใช้การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกด้านเป็นอย่างยิ่ง คือ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวจะต้องมีการดำเนินการต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ Gap เพื่อระบุสภาพปัจจุบันของแผนและสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้มีขึ้น การประเมินสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ การประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ โดยเรื่องนี้ส่วนแผนงานเห็นว่ามีความสำคัญและอาจจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่าง ๆ หากได้มีการแบ่งปันเครื่องมือทางเทคนิค และแนววิธีการดำเนินการที่เกิดจากประสบการณ์และการนำไปใช้งานในช่วงที่ผ่านมาไม่มากก็น้อย ดังนั้น ส่วนแผนงาน โดย นายณัฐวุฒิ บุญณัฐชา เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ส่วนแผนงาน จึงได้จัดทำคู่มือแนวทางและเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลแนวทางที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่แจ้งแล้ว ส่วนแผนงานจึงขอส่งคู่มือการปฏิบัติงานดังกล่าวมายังหน่วยงานท่านเพื่อพิจารณาใช้ประโยชน์ และ/หรือใช้ประกอบการดำเนินการตามที่เห็นสมควรต่อไป

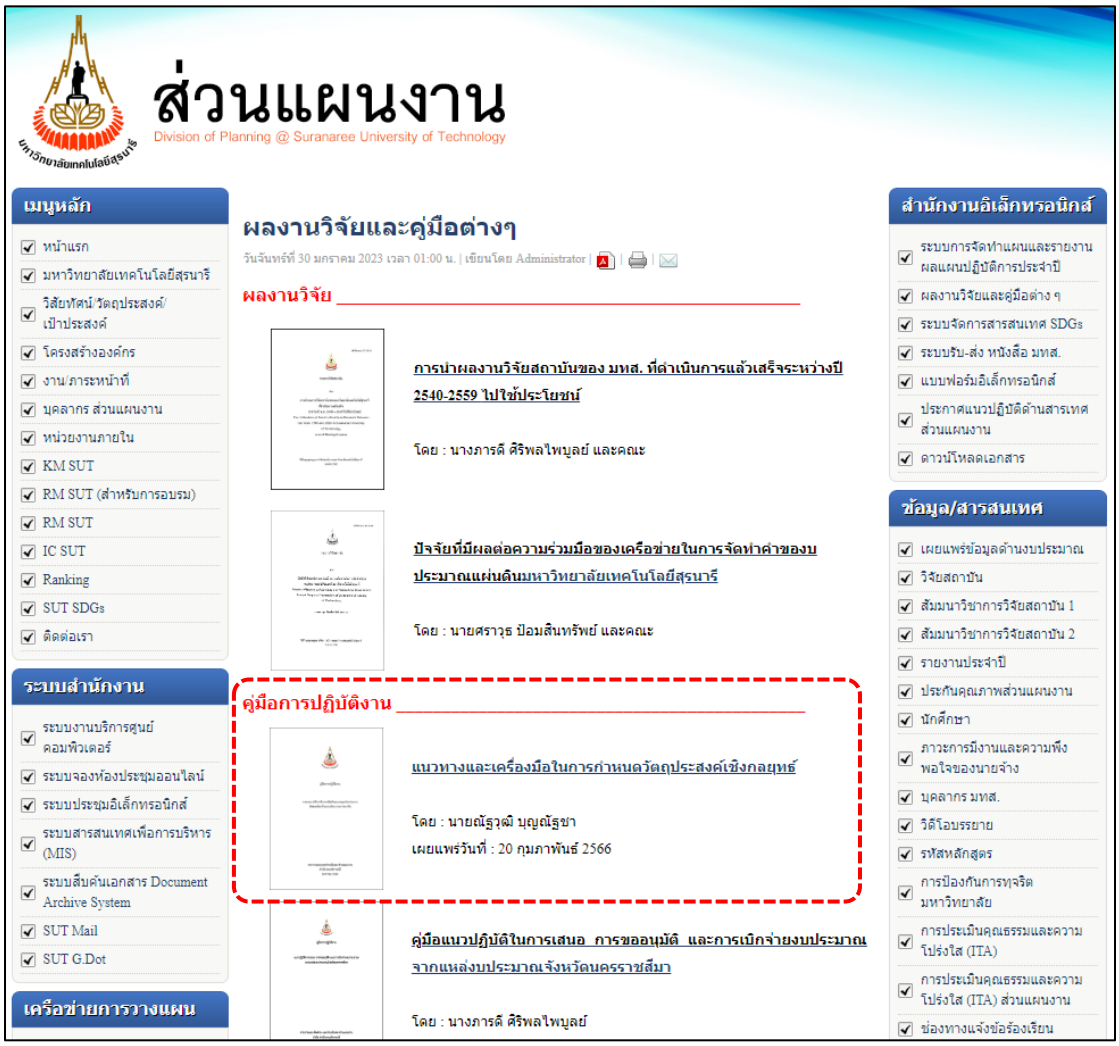
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ จักขอบพระคุณยิ่ง

(นายศราวุธ ป้อมสินทรัพย์)
หัวหน้าส่วนแผนงาน

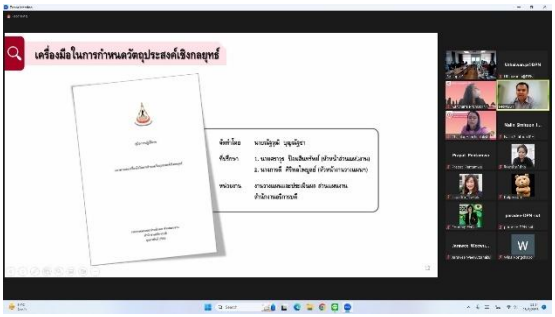
ลำดับที่	สำเนาแจ้งท้าย	ผู้รับเอกสาร
1	คณบดีสำนักวิชาวิทยาศาสตร์	
2	คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม	
3	คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร	
4	คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์	
5	คณบดีสำนักวิชาแพทยศาสตร์	
6	คณบดีสำนักวิชาพยาบาลศาสตร์	
7	คณบดีสำนักวิชาทันตแพทยศาสตร์	
8	คณบดีสำนักวิชาสาธารณสุขศาสตร์	
9	คณบดีสำนักวิชาศาสตร์และศิลป์ดิจิทัล	
10	ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	
11	ผู้อำนวยการศูนย์กิจการนานาชาติ	
12	ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์	
13	ผู้อำนวยการศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	
14	ผู้อำนวยการศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา	
15	ผู้อำนวยการศูนย์บริการการศึกษา	
16	ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา	
17	ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ	
18	หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	
19	หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน	
20	หัวหน้าส่วนส่งเสริมวิชาการ	
21	หัวหน้าส่วนสารบรรณและนิติการ	
22	หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล	
23	หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชี	
24	หัวหน้าส่วนอาคารสถานที่	
25	หัวหน้าส่วนพัสดุ	
26	หัวหน้าส่วนแผนงาน	
27	หัวหน้าส่วนกิจการนักศึกษา	
28	หัวหน้าส่วนประชาสัมพันธ์	
29	หัวหน้าสถานกีฬาและสุขภาพ	
30	หัวหน้าสถานพัฒนาคณาจารย์	
31	หัวหน้าสถานส่งเสริมและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ	
32	หัวหน้าส่วนบริหารสินทรัพย์	
33	หัวหน้าโครงการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการวิจัยรังสีรักษาจากโบรอนจับยึดนิวตรอน	
34	หัวหน้าสถานศึกษาค้นคว้าการเรียนรู้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและภาษา	
35	หัวหน้าโครงการจัดตั้งสถานพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการสำหรับนักศึกษา	
36	หัวหน้าหน่วยประสานงาน มทส กทม.	
37	ผู้อำนวยการเทคโนธานี	ขนิฐฐา
38	ผู้จัดการฟาร์มมหาวิทยาลัย	
39	ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	
40	นายกสโมสรเทคโนโลยีสุรนารี	
41	ผู้อำนวยการศูนย์อนุรักษ์พันธุกรรมพืชฯ	ขนิฐฐา

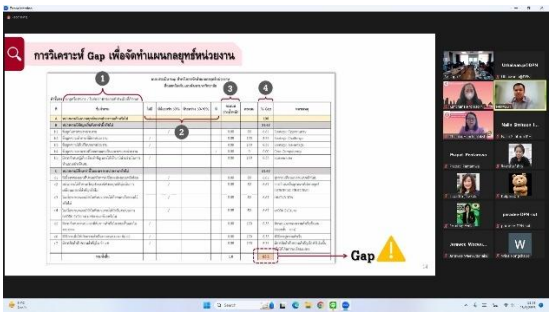
การเผยแพร่คู่มือผ่านทางเว็บไซต์ :
แนวทางและเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

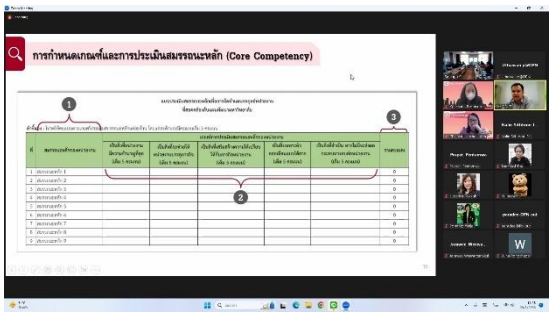
http://web.sut.ac.th/dpn/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=78

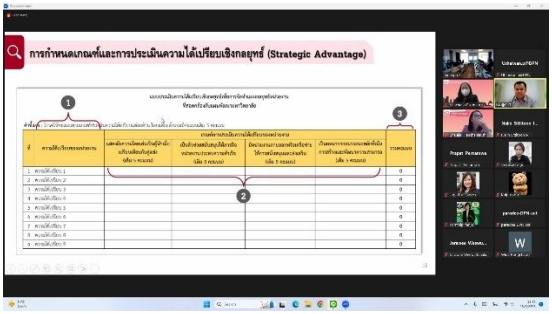


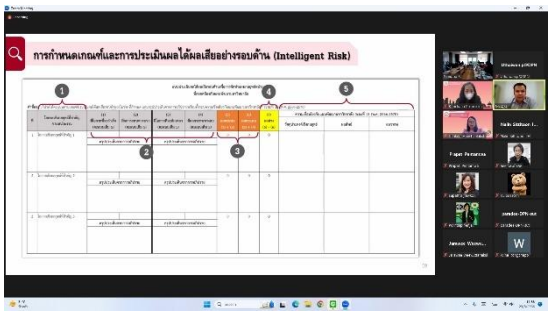
การแบ่งปันการเรียนรู้กรอบแนววิธีการในการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน
ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
กับสำนักวิชาสาธารณสุขศาสตร์ เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2566

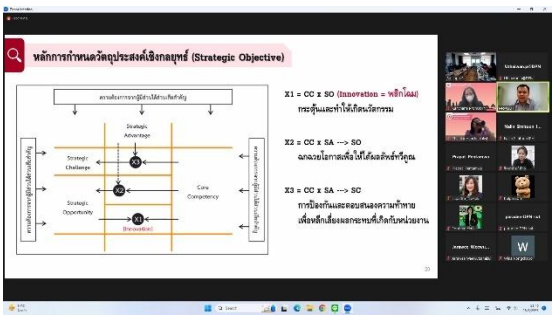


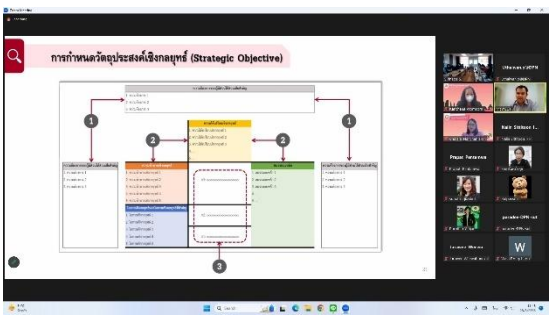






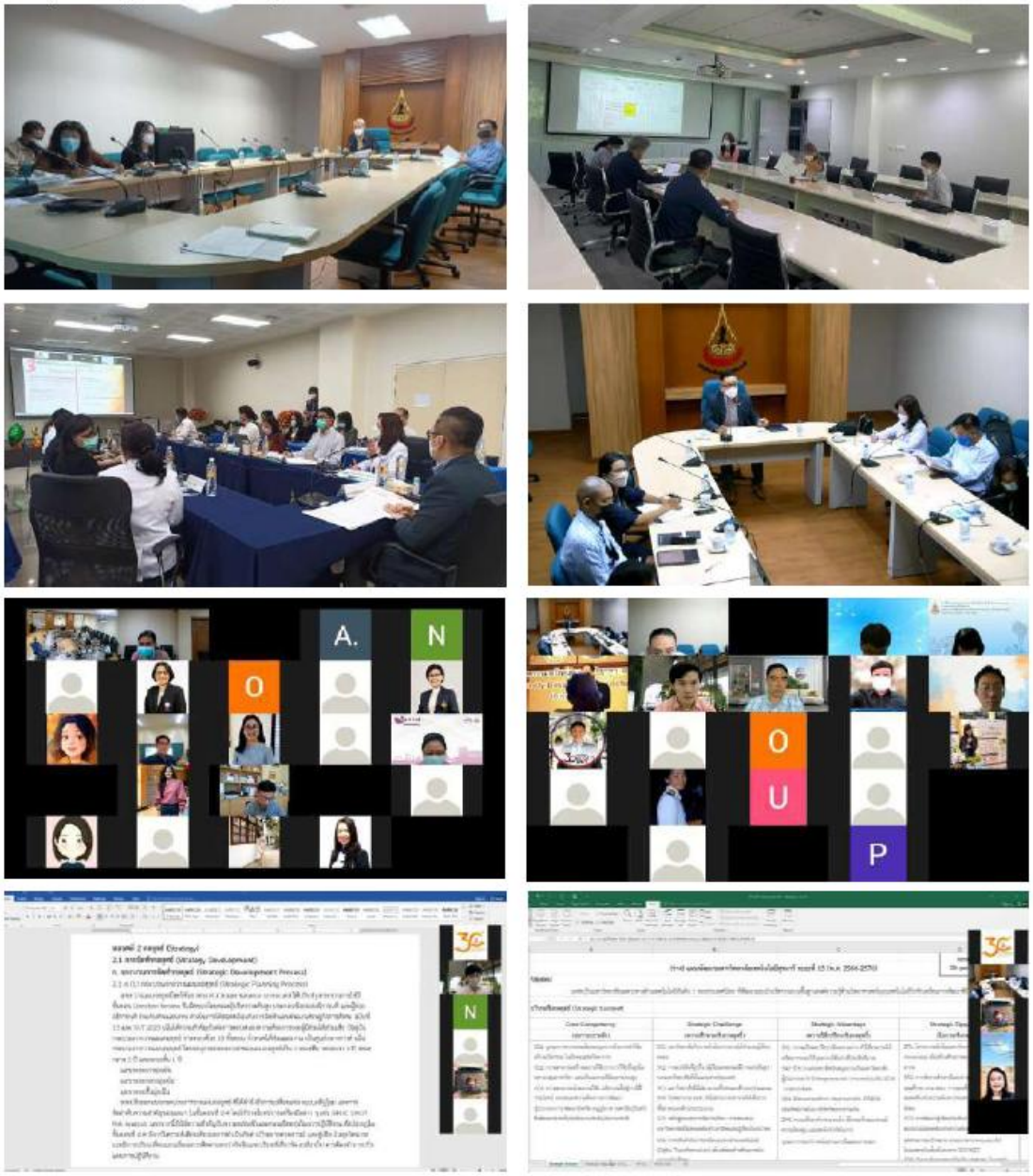






การประชุมคณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ ประชุมเชิงปฏิบัติการแต่ละหมุดหมาย
ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยทุกด้าน
เพื่อการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

การประชุมคณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ ประชุมเชิงปฏิบัติการแต่ละหมุดหมาย
ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยทุกด้าน
เพื่อการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล นายณัฐวุฒิ บุญณัฐชา

ตำแหน่ง/สังกัด เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
งานวางแผนและประเมินผล ส่วนแผนงาน สำนักงานอธิการบดี

ประวัติการศึกษา
- วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประยุกต์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, 2562
- วิทยาการสารสนเทศบัณฑิต (สารสนเทศศึกษา) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2552

ประสบการณ์ทำงาน

ปี 2553 - ปัจจุบัน
- เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป งานวางแผนและประเมินผล ส่วนแผนงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปี 2552
- เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป งานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ ส่วนแผนงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- เจ้าหน้าที่สมาคมสหกิจศึกษาไทย

ผลงานทางวิชาการ
- นำเสนอผลงานประเภท Oral Presentation งานประชุมวิชาการระดับชาติ นวัตกรรมและเทคโนโลยีวิชาการ 2017 เรื่อง แนวทางการพัฒนาแผนที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในเขตเทศบาลนครนครราชสีมาบนเว็บ Google Earth: กรณีความเชื่อมโยงระหว่างศาสนสถานและประวัติศาสตร์ท้าวสุรนารี ระหว่างวันที่ 25-26 ธันวาคม 2560 ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์
- นำเสนอผลงานประเภท Oral Presentation งานประชุมวิชาการระดับชาติ พะเยาวิจัย 14 เรื่อง ความสำเร็จของการนำแนวทางตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ไปปฏิบัติ กรณีศึกษาปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2567 ระหว่างวันที่ 22-24 มกราคม 2568 ณ มหาวิทยาลัยพะเยา