



การอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรื่อง

การพัฒนากลยุทธ์ และ แผนดำเนินงาน

โดย รศ.ดร.เรณู เวชรัชต์พิมล

วันที่ 10 ตุลาคม 2551

การพัฒนากลยุทธ์ และ แผนดำเนินงาน

F กิจกรรมการอบรมแสดงให้เห็นถึงการนำผลการประเมินมาพัฒนามหาวิทยาลัยตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา

กิจกรรมการอบรม

1. ทบทวนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
2. วิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนกับพันธกิจและมาตรฐาน
3. ระดมความคิด “ปัจจัยหลักของความสำเร็จ”
4. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)
5. ตั้งค่าเป้าหมายของการดำเนินงานและกำหนดข้อมูลที่เก็บ
6. ร่วมกันจัดทำแผนดำเนินงานและนำเสนอแผน

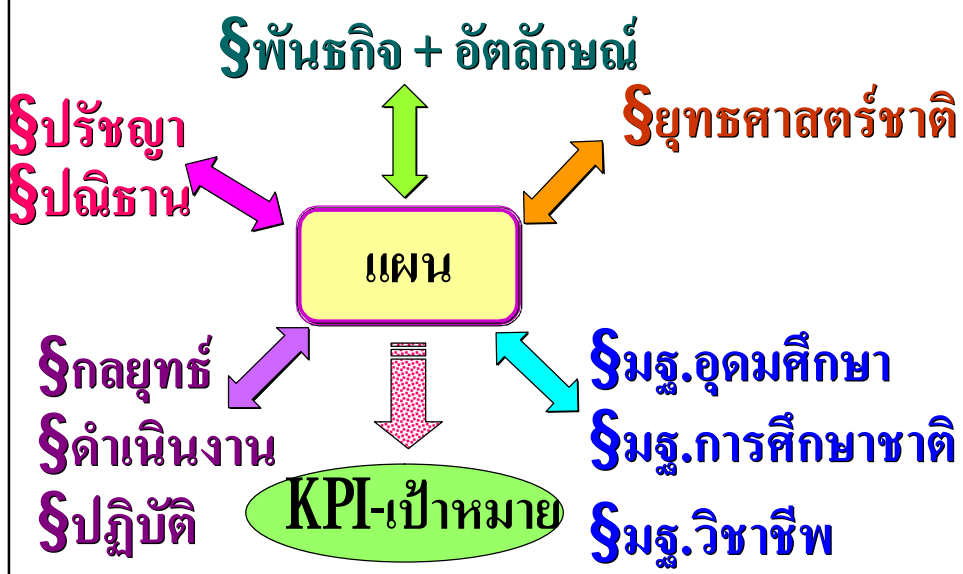


นิยามของแต่ละกลุ่มสถาบัน

กลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิต

เป็นกลุ่มสถาบันที่ปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยมุ่งเน้นการสอนในระดับปริญญาตรี ประยุกต์ความรู้เพื่อใช้ในการผลิตบัณฑิต เป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตและพัฒนาบัณฑิตในด้านวิชาการ และวิชาชีพต่าง ๆ

แผนที่ดีต้องสอดคล้องกับ



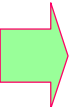
วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเกริก

มหาวิทยาลัยเกริก จะพัฒนาองค์ความรู้เดิมและเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้านสังคมศาสตร์และด้านบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจของสถาบัน

1.ด้านการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพ มีความรู้และความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตนเอง รวมทั้งมีจิตใจที่พร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

คำถาม คือ จะทราบได้อย่างไรว่าทำงานได้ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่สถาบันกำหนด

- F** อะไรเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จนั้น ๆ
 - F** จะวัดความสำเร็จ ว่าสำเร็จมาก หรือ น้อย ใดอย่างไร
 - F** จะวัดเชิงปริมาณ หรือ วัดเชิงคุณภาพ
 - F** ทำได้มากน้อยเท่าไร จึงจะเรียกว่าสำเร็จ
-  **1. กำหนดปัจจัยหลักของความสำเร็จ**
2. เลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)
3. ตั้งค่าเป้าหมายของการดำเนินงาน



ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (critical success factors : CSFs)

1. ใช้เป็นแนวทางยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับ
ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติรู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง
เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของสถาบันตอบสนอง **วิสัยทัศน์**

วิธีการระดมความคิดเพื่อกำหนด CSFs

1. ระดมความคิดปัจจัยหลักของความสำเร็จให้มากที่สุด

โดยใช้คำถาม

สถาบันต้องทำอะไรบ้าง ? จึงจะทำให้ได้
ผลการปฏิบัติงานของสถาบันบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

2. บันทึกทุกแนวความคิด

จัดกลุ่มปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ซ้ำเข้าด้วยกัน

เกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

1. มุ่งความสำคัญที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์
3. มีความหมายเฉพาะเจาะจงและเข้าใจง่าย
4. ผู้บริหารยอมรับใน CSFs ที่กำหนด
5. สามารถปฏิบัติได้และควบคุมให้เกิดผลได้

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ(CSFs)

1. ผลิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ ที่มีคุณภาพ มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน รวมทั้งมีจิตใจ ที่พร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

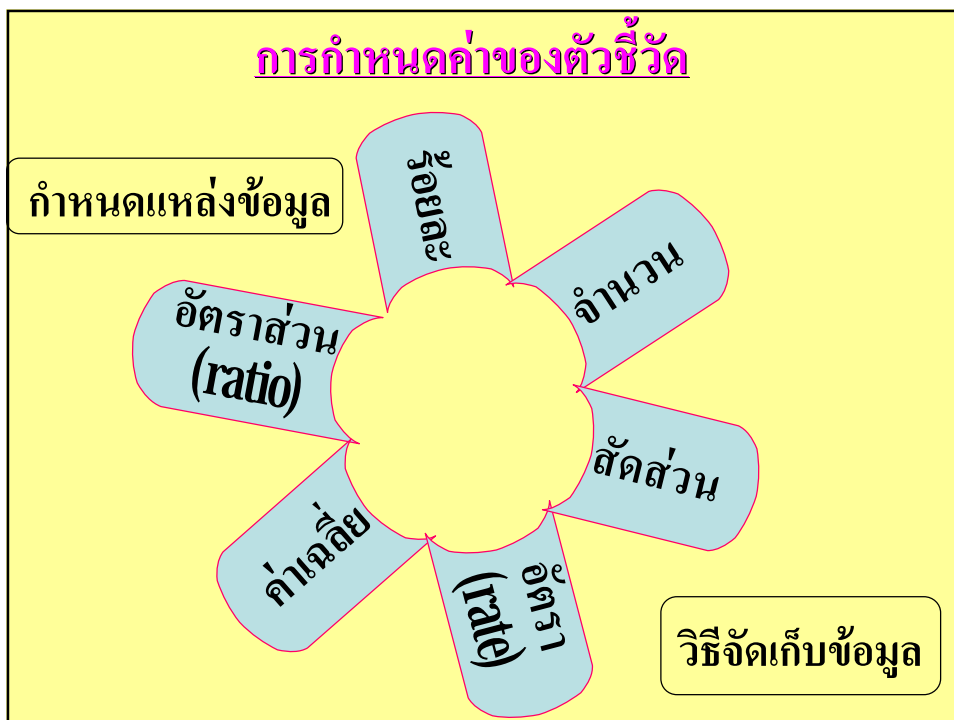
ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุเป้าหมายปัจจัยหลัก แห่งความสำเร็จ หรือสัมฤทธิ์ผลของสถาบัน วัดผลที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเทียบกับเป้าหมาย หรือ เกณฑ์มาตรฐาน ที่ตกลงกันไว้

การเลือกตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (KPIs) ที่ดี ต้องเป็นตัวชี้วัดที่คนในสถาบันยอมรับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประโยชน์ และสาธารณชน ยอมรับ และ มีความถูกต้อง เหมาะสม และควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. สามารถวัดได้ (measurable)
2. สามารถเปรียบเทียบได้ (comparable)
3. มีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัด (impact)
4. ชัดเจนไม่กำกวม (clear & unambiguous) สื่อสารได้
5. มีความเที่ยงตลอดเวลา (valid over time) คงเส้นคงวา (consistency)
6. มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (focused on the CSFs)

การกำหนดค่าของตัวชี้วัด



การตั้งค่าเป้าหมาย

ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการตั้งค่าเป้าหมาย

1. วัสดุทัศน พันธกิจ วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ของสถาบัน
2. ระดับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
3. ทิศทางและนโยบายผู้บริหาร
4. ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
5. กฎ ระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
6. สิ่งท้าทายและแรงเสริม

กรอบนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาฉบับที่ 4
ของมหาวิทยาลัยเกริก
(พ.ศ. 2550 - 2555)

1. **ผลิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพ มีความรู้
และความเชี่ยวชาญ มีคุณธรรมและจริยธรรม**

รายละเอียด 
จากแผนพัฒนาฯ

1.1 คณะต่าง ๆ ดำเนินการ**พัฒนาหลักสูตร**ที่มีอยู่ให้ทันสมัย รวมทั้งการสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของ ตลาดแรงงาน และพิจารณยกเลิกหลักสูตรหรือรายวิชาใน หลักสูตรที่ล้าสมัยแล้ว

1.2 **พัฒนาคุณภาพของผู้เรียน**โดยเน้นความสำคัญของผู้เรียน และฝึกฝนให้ผู้เรียนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนา ตนเอง

1.3 **พัฒนาและปรับปรุงวิธีการเรียนการสอน การวัดผล** รวมทั้ง การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้สอน เพื่อให้ผู้สอนทราบจุด ด้อยและจุดเด่นของตน ในด้านทักษะการสอน เนื้อหาสาระวิชาที่ สอน และความสนใจของผู้เรียน ทั้งนี้เพื่อการปรับปรุงและการ พัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

1.4 **สนับสนุนให้คณาจารย์ลาศึกษา**เพิ่มเติมวุฒิปริญญาเอกที่ตรง กับความต้องการของสาขาวิชา

1. ผลิตภัณฑ์ทางสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ และความเชี่ยวชาญ มีคุณธรรมและจริยธรรม

input

process

output

§หลักสูตร

§อาจารย์

§สื่อการเรียนการสอน

§ห้องสมุดและ IT

§อาคารสถานที่

§การบริหารหลักสูตร

(ระบบ กลไก พัฒนา& บริหาร)

§กระบวนการเรียนการสอน

§การฝึกทักษะในสาขาวิชา

§กิจกรรมเสริมสร้างทักษะอื่นๆ

§การวัดและประเมินผล

§กระบวนการพัฒนาอาจารย์ด้านต่าง ๆ

ปัจจัยหลัก แห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย ของการดำเนินงาน	
		ปี 50	ปี 51
1. ผลิตบัณฑิตทาง สังคมศาสตร์ ที่มีคุณภาพ มีความรู้และความ เชี่ยวชาญ มีคุณธรรม และจริยธรรม	1.1 ร้อยละของบัณฑิต ระดับปริญญาตรี มีงานทำ+ประกอบ อาชีพอิสระ ภายใน 1 ปี	70.63	80
	1.2 ร้อยละบัณฑิตระดับ ปริญญาตรีที่ได้เงินเดือน เริ่มต้นตามเกณฑ์	95	90

ปัจจัยหลัก แห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย ของการดำเนินงาน	
		ปี 50	ปี 51
1. ผลิตบัณฑิตทาง สังคมศาสตร์ ที่มีคุณภาพ มีความรู้และความ เชี่ยวชาญ มีคุณธรรม และจริยธรรม <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">เทียบกับ IQA</div>	1.3 ระดับความพึงพอใจ ของนายจ้าง ผู้ประกอบ -การ และผู้ใช้บัณฑิต	3.80	3.86
	1.4 ร้อยละของนักศึกษา ปัจจุบันและศิษย์เก่าที่ สำเร็จการศึกษาในรอบ 5ปี ระดับชาติ/นานาชาติ	0.064	0.030

ปัจจัยหลัก แห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย ของการดำเนินงาน	
		ปี 50	ปี 51
2. บัณฑิตมีความ คุณธรรม จริยธรรม	1.3 ระดับความพึงพอใจ ของนายจ้าง ผู้ประกอบ -การ และผู้ใช้บัณฑิต	3.80	3.86
	1.4 ร้อยละของนักศึกษา ปัจจุบันและศิษย์เก่าที่ สำเร็จการศึกษาในรอบ 5ปี ระดับชาติ/นานาชาติ	0.064	0.030

1.1 ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีมีงานทำและ ประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี

มาตรการเพื่อผลักดันให้เกิดผลตามเป้าหมาย

1. ส่งเสริมให้นักศึกษามีความรู้และทักษะวิชาชีพตาม
คุณลักษณะอันพึงประสงค์
2. ส่งเสริมให้นักศึกษามีความรู้ความสามารถใช้ภาษา
ต่างประเทศอย่างน้อยหนึ่งภาษาและมีทักษะด้าน
เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม
3. ส่งเสริมให้นักศึกษาดำเนินโครงการ/กิจกรรมเสริมหลักสูตร
บำเพ็ญประโยชน์ และสหกิจศึกษา

4 เสริมสร้างนักศึกษาให้มีคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ วิชาชีพและความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถนำองค์ความรู้ ไปประยุกต์ใช้ในการประกอบวิชาชีพ

5 สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษาปัจจุบัน และนักศึกษาเก่าทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและบัณฑิต

เดือน ปี 2552

มาตรการ/แผน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
มาตรการที่ 2	คณะวิชา/ หน่วยงานจัดทำแผนดำเนินงาน จะทำอะไร เมื่อใด โดยใคร ใช้งบเท่าไร กำหนด KPI และ เป้าหมายที่ใช้วัดความสำเร็จ ของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา											

2 ส่งเสริมให้นักศึกษามีความรู้ความสามารถใช้ภาษา ต่างประเทศอย่างน้อยหนึ่งภาษาและมีทักษะด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

มาตรการ/แผน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ดำเนินการ												
มาตรการที่ 2												
1. กำหนดเกณฑ์ขั้น ต่ำของการทดสอบ ภาษาและ II	ü											
2 จัดหา software ให้นักศึกษาฝึกทักษะ และสอบวัดผล		ü										
3 ให้บริการทดสอบ และเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก			ü ü ü ü ü ü ü ü ü ü									



รศ.ดร.เรณู เวชรัชต์พิมล คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยเกริก
KRIRK UNIVERSITY

คำนิยมใหม่
เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย
ร่วมมือร่วมใจกัน “สร้างมหาวิทยาลัยเกริกใหม่”

การฝึกปฏิบัติ 1

เริ่มที่เอกสาร

“สาระสำคัญของแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเกริก”

ด้านการเรียนการสอน

1. ทบทวนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานของ
2. มหาวิทยาลัยและวิเคราะห์ความสอดคล้องฯ
3. ระดมความคิด “ปัจจัยหลักของความสำเร็จ”
4. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)
5. ตั้งค่าเป้าหมายของการดำเนินงาน+กำหนดข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

นำเสนอผล ชื่นชมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้



3.ด้านงานวิจัย วิจัยเอกสารประกอบการเรียนการสอนและผลิตตำราเรียน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยให้ความสนใจในการทำวิจัย ผลิตเอกสารประกอบการสอนและตำราที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและเพิ่มพูนองค์ความรู้แก่สังคม

3.ด้านการบริการวิชาการ เพื่อให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสมกับศักยภาพของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อส่งเสริม
ฟื้นฟู วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้มีความรู้
ความเข้าใจในวัฒนธรรมไทยมากยิ่งขึ้น

5 ด้านการปรับปรุงกายภาพ รวมทั้งอุปกรณ์การศึกษา
เพื่อปรับปรุงกายภาพของมหาวิทยาลัยให้สวยงาม
รวมทั้งปรับปรุงอาคารสถานที่ และอุปกรณ์การศึกษา
ให้ทันสมัย สามารถใช้ประโยชน์รองรับการขยายตัว
ในการจัดการศึกษาได้มากยิ่งขึ้น

6. ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร เพื่อพัฒนาสถาบันและบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารที่มีการกระจายอำนาจและความโปร่งใส และเสริมสร้างพัฒนาคุณภาพของบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น

7. ด้านการประกันคุณภาพ เพื่อสร้างกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดการการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

8 ด้านความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติตามหลัก
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อปลูกฝังให้เกิดความเข้าใจ
แก่นักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัยในปรัชญา
เศรษฐกิจพอเพียงและนำแนวทางของปรัชญาดังกล่าว
ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคมโดยรวม