



คู่มือการปฏิบัติงาน

เรื่อง

มาตรฐานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา

สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

คู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา”

จัดทำโดย

สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. นางสาวพรสวรรค์ วงษ์ไกร | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา |
| 2. นายอาทิตย์ พงษ์สุวรรณ | ผู้อำนวยการกลุ่มแผนงานงบประมาณอุดมศึกษา |
| 3. นายสมศักดิ์ ตันติแพทยางกูร | ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานโยบายอุดมศึกษา |
| 4. นางสาวกรองทอง กฤษณชาญดี | ผู้อำนวยการกลุ่มแผนงานและโครงการ |
| 5. นางสาวณัชชา ญาณจิตวัฒนา | ผู้อำนวยการกลุ่มวางแผนและพัฒนากำลังคน |
| 6. นางสาววิวัฒนาพร สุขพรรค | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ |

ผู้เขียน

- | | |
|-------------------------|------------------------------------|
| 1. นายศุภโชค สุขมาก | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ |
| 2. นายชวิน พิมพ์อักษรณ์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ |

ผู้ประสานงาน

- | | |
|-------------------------|------------------------------------|
| 1. นายสันติชัย โลहितหาญ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ |
|-------------------------|------------------------------------|

คำนำ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา เป็นกระบวนการหลักที่สำคัญในการปฏิบัติงานตามพันธกิจของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ประกอบกับกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่บัญญัติให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีอำนาจหน้าที่จัดทำข้อเสนอนโยบายและมาตรฐานการอุดมศึกษาและแผนพัฒนาการอุดมศึกษา รวมทั้งดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระดับอุดมศึกษากับต่างประเทศ

คู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา มีขอบเขตของกระบวนการ ความหมาย คำจำกัดความ แผนผังของกระบวนการงาน (Workflow) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และระบบติดตามประเมินผล เพื่อมุ่งหวังให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในหัวเรื่อง (issue) ตามพันธกิจของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของเรื่องนั้นๆ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาหวังให้บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ใช้ประโยชน์จากคู่มือฉบับนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเพื่อให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี อย่างไรก็ตาม หากมีหลักวิชาการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นประโยชน์และได้รับการยอมรับจนเป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยทั่วไป ทั้งนี้ สำนัก/หน่วยงานสามารถให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อจะได้ปรับปรุงให้คู่มือฉบับนี้ให้มีความทันสมัยมากขึ้นต่อไป

คณะผู้จัดทำ

เมษายน 2553

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	
ส่วนที่ 1	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา
- ความสำคัญ	2
- วัตถุประสงค์	2
- ขอบเขต	3
- คำจำกัดความ	3
- หน้าที่ความรับผิดชอบ	4
ส่วนที่ 2	แผนผังกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา (workflow)
- แผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาเฉพาะด้าน	6
- แผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาที่เป็นงานประจำ	7
ส่วนที่ 3	กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา
- แผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาเฉพาะด้าน	8
- แผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาที่เป็นงานประจำ	14
ภาคผนวก	
- แนวคิดที่ช่วยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	
- ข้อคำถาม PMQA หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	

ส่วนที่ 1

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา

ความสำคัญ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ประกอบกับกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 บัญญัติให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญในการจัดทำข้อเสนอนโยบายและมาตรฐานการอุดมศึกษาและแผนพัฒนาการอุดมศึกษา รวมทั้งดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระดับอุดมศึกษากับต่างประเทศ ดังนั้น ในฐานะองค์กรหลักด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาจึงมีภารกิจที่สำคัญในการขับเคลื่อนระบบอุดมศึกษาของประเทศ โดยการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาในแต่ละเรื่อง (issue) เพื่อกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ และกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนอุดมศึกษาให้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด/กำกับ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากสำนัก/หน่วยงานในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแต่ละสำนัก/หน่วยงานมีภารกิจและหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาในหัวเรื่อง (issue) ที่ตนรับผิดชอบ เช่น กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาวและแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา (สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา) ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 (สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ) แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการในระดับอุดมศึกษา (สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา) เป็นต้น ดังนั้น บุคลากรทุกคนจึงควรได้รับความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการและขั้นตอนพื้นฐาน (Basic workflow) ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา รวมถึงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์

การจัดทำเอกสารคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาฉบับนี้ เพื่อช่วยเสริมสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งสำนัก/หน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นขั้นตอนพื้นฐาน (Basic workflow) ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาในหัวเรื่องต่างๆ (issues) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียของเรื่อง (issue) นั้นๆ

ขอบเขต

1) คู่มือปฏิบัติงาน “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา” ฉบับนี้ จะครอบคลุมเนื้อหาเฉพาะขั้นตอนหลักที่สำคัญตามหลักวิชาการทั่วไปของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา ซึ่งให้ความสำคัญประเด็นหลักๆ อันได้แก่

- 1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 1.2) ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
- 1.3) การนำเสนอต่อผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบ
- 1.4) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
- 1.5) การติดตามประเมินผล

2) แผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1) **แผนยุทธศาสตร์เฉพาะด้าน** เช่น ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย และแผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการในระดับอุดมศึกษา ฯลฯ

2.2) **แผนยุทธศาสตร์ที่เป็นงานประจำ** เช่น กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว (15 ปี) แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา (5 ปี) ฯลฯ

3) สำนัก/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาสามารถนำคู่มือไปใช้ในการจัดทำแผน/ยุทธศาสตร์ในหัวเรื่อง (issue) ที่สำนัก/หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการ และสามารถนำคำนำหน้าชื่อเรื่อง (issue) ที่ต่างกันก็ได้ เช่น แผน ยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์หรือกรอบแผน ฯลฯ

4) สำนัก/หน่วยงานที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์สามารถเพิ่มเติมองค์ประกอบอื่นได้ตามความเหมาะสมของหัวเรื่อง (issue) เช่น โครงการ งบประมาณ แผนการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ ฯลฯ รวมถึงการเพิ่มขั้นตอน/กิจกรรมในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์อุดมศึกษา เช่น การประชุมกลุ่มย่อย (focus group) การดำเนินการศึกษาวิจัย (research/ concept paper) การเสนอของบประมาณ ฯลฯ

คำจำกัดความ

อุดมศึกษา หมายถึง การศึกษาที่สูงกว่าระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป ทั้งในเชิงนามธรรม เช่น ปรัชญา แนวคิด ฯลฯ และในเชิงรูปธรรมที่เป็นทรัพยากร โดยทรัพยากรที่มีชีวิตได้แก่ นิสิตนักศึกษา บุคลากรและเจ้าหน้าที่ในสถาบันอุดมศึกษา สำหรับทรัพยากรที่ไม่มีชีวิต อาทิ

เช่น อาคาร สถานที่ งบประมาณ ฯลฯ รวมทั้งตัวองค์กรอื่นได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการ
อุดมศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาในสังกัด/กำกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษา หมายถึง สถาบันการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนที่จัดการเรียน
การสอนในระดับปริญญาตรีขึ้นไปและอยู่ในสังกัด/กำกับของสำนักงานคณะกรรมการการ
อุดมศึกษา

รัฐมนตรี หมายถึง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

คณะกรรมการ หมายถึง คณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือคณะกรรมการอื่นที่
คณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง

คณะอนุกรรมการ หมายถึง คณะอนุกรรมการด้านนโยบายและแผน หรือ
คณะกรรมการอื่นที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาแต่งตั้ง

เลขธิการ หมายถึง เลขธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สำนักที่จัดทำ หมายถึง สำนัก/หน่วยงานภายในของสำนักงานคณะกรรมการการ
อุดมศึกษาที่มีภารกิจเกี่ยวข้องในหัวเรื่อง (issue) ที่จะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือที่ได้รับ
มอบหมายจากเลขธิการ

สำนัก/หน่วยงาน หมายถึง สำนัก/หน่วยงานภายในของสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา นอกจากสำนักที่จัดทำ

หน้าที่ของผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

คณะรัฐมนตรี มีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอน
สุดท้าย

รัฐมนตรี มีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนยุทธศาสตร์ และพิจารณา
เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี

คณะกรรมการ มีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
เกี่ยวกับร่างแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาในประเด็น/เรื่องต่างๆ

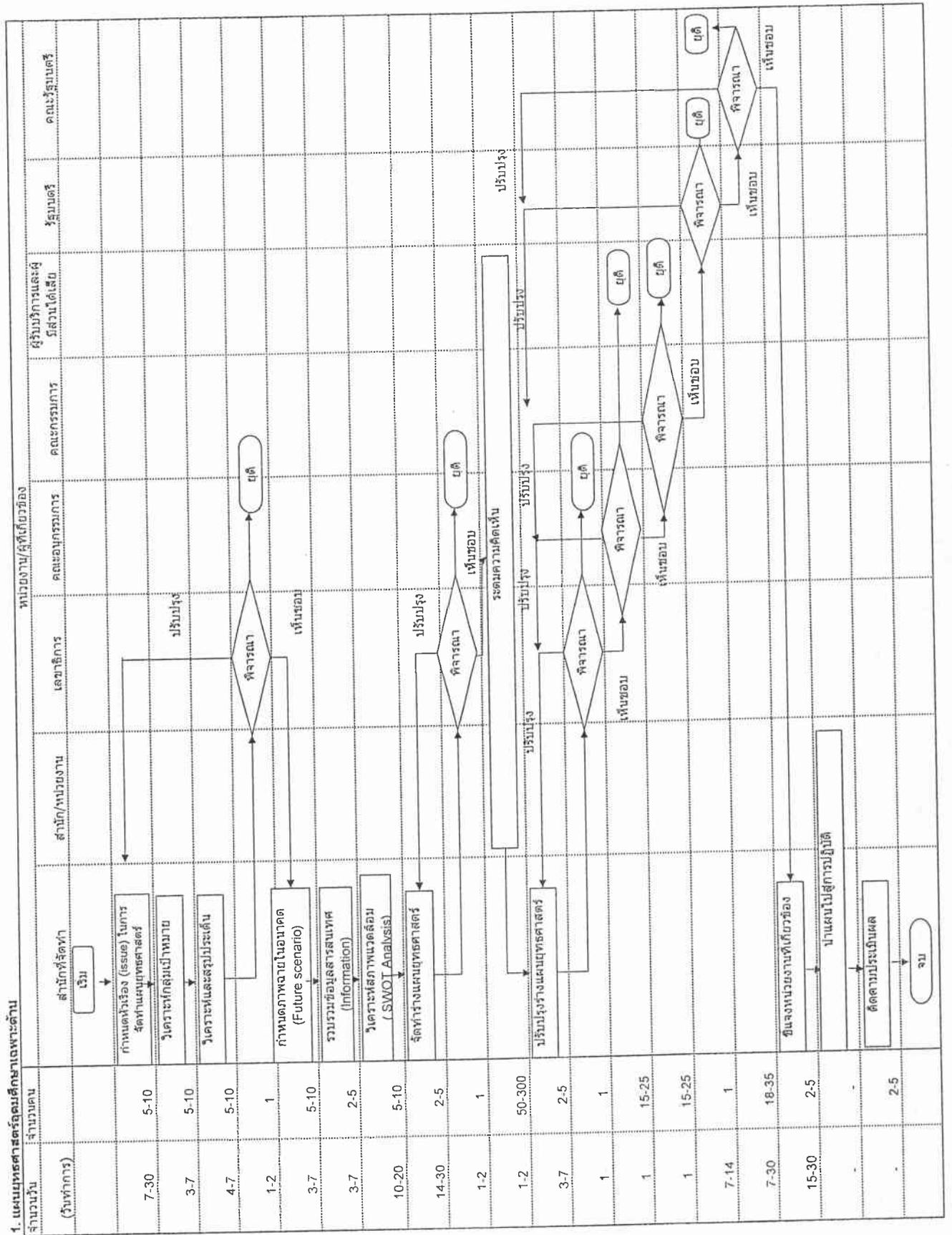
คณะอนุกรรมการ มีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
เกี่ยวกับร่างแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาในประเด็น/เรื่องต่างๆ

เลขธิการ มีหน้าที่กำกับและดูแล พิจารณาให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
เบื้องต้นของสำนัก/หน่วยงาน เพื่อจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาในประเด็น/เรื่องต่างๆ ของ
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาก่อนนำเสนอต่อ
คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และที่ประชุมระดมความคิดเห็นของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย

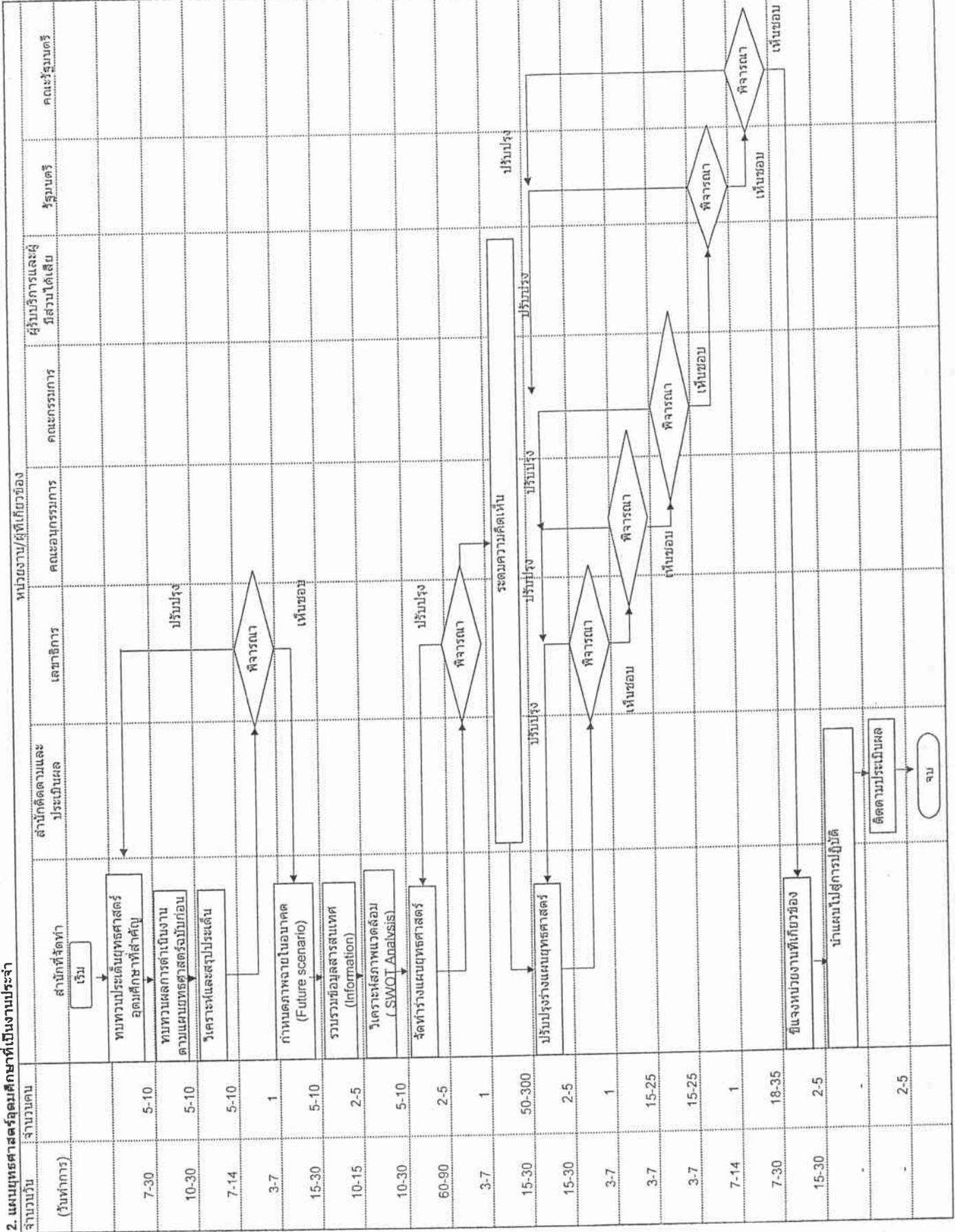
สำนัก/หน่วยงาน มีหน้าที่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
อุดมศึกษาของสำนัก/หน่วยงานที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา และร่วมให้ข้อคิดเห็นและ
ข้อเสนอแนะ

สำนัก/หน่วยงานที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา มีหน้าที่จัดทำประเด็น
ข้อเสนอเชิงนโยบายเบื้องต้น จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาในประเด็น/เรื่องที่ได้รับการ
เห็นชอบ จัดประชุมระดมความคิดเห็น จัดทำและปรับปรุงร่างแผน ประชุมชี้แจงให้หน่วยงานที่
เกี่ยวข้องเพื่อนำแผนไปสู่เป็นปฏิบัติ โดยมีการประสานและติดตามผลการดำเนินการตามแผนยุทธ
ศาสตร์ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน เช่น สำนักติดตามและประเมินผลอุดมศึกษา ฯลฯ
และภายนอก เช่น สถาบันอุดมศึกษา ฯลฯ

แผนผังของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา (Workflow)



แผนผังของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา (Workflow)



ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มาตรฐานงาน

ส่วนที่ 3

1. แผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาเฉพาะด้าน

ลำดับ	ผังขั้นตอน	องค์ความรู้/เทคโนโลยีที่ใช้ กฎหมาย ระเบียบและ ความคุ้มครองที่คำนึงถึง	ระยะเวลา(ถ้า ควรมี)	มาตรฐานงาน (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	รายละเอียด	จุดควบคุม (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
1	กำหนดหัวเรื่อง (issue) ใน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์	พันธกิจตามกฎหมาย และ นโยบายรัฐบาล		ได้หัวเรื่อง (issue) ใน การจัดทำแผนยุทธ ศาสตร์อุดมศึกษา	- สำนักที่รับผิดชอบ หรือสำนักที่เลขาธิการ ได้มอบหมาย จัดทำแผนยุทธศาสตร์ อุดมศึกษา กำหนดหัวเรื่อง (issue) ในการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ - แผนดังกล่าวอาจมีข้อขัดแย้งที่แตกต่างกันได้ เช่น แผนยุทธศาสตร์ของสกอ. แผนพัฒนา การศึกษาระดับอุดมศึกษา ยุทธศาสตร์ อุดมศึกษา ไทยในการเตรียมความพร้อมผู้ การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 แผนพัฒนาการจัดการศึกษามัธยมศึกษา พิกัด ในระดับอุดมศึกษา ใช้อื่นๆ ฯลฯ	ชื่อหัวเรื่อง (issue) ที่จะ จัดทำแผนยุทธศาสตร์	สำนักที่จัดทำ	นโยบายรัฐบาล มติ คณะรัฐมนตรี แผน ยุทธศาสตร์ของ หน่วยงานอื่น และ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2	วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย			มีขั้นตอนในการ วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย (customer analysis)		หลักเกณฑ์ในการ กำหนดกลุ่มเป้าหมายหลัก	สำนักที่จัดทำ	รายงานการศึกษา วิเคราะห์ความ ต้องการและความ คาดหวังของ ผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้เสีย

ลำดับ	ฝั่งขั้นตอน	องค์ความรู้/เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้ กฎหมาย ระเบียบและ ความคุ้มครองที่คำนึงถึง	ระยะเวลา(ถ้า ควรมี)	มาตรฐานงาน (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ)	รายละเอียด	จุดควบคุม (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
3	วิเคราะห์และสรุปประเด็น			ได้ประเด็นเชิง นโยบายที่สำคัญ	- วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อกำหนด ประเด็นเชิงนโยบายที่สำคัญในหัวข้อเรื่อง (issue) ที่ต้องการจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์	จำนวนประเด็นเชิง นโยบาย / ยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับอุดมศึกษาที่ สำคัญ	สำนักจัดทำ	ข้อมูลเบื้องต้นที่ เกี่ยวข้องกับเรื่อง (issue) ที่ต้องการ จัดทำเป็นแผนยุทธ ศาสตร์
4	พิจารณาให้ความเห็นชอบ ประเด็นเชิงนโยบาย	พันธกิจตามกฎหมาย และ นโยบายรัฐบาล		หัวข้อเรื่อง (issue) ที่เสนอ และประเด็นเชิง นโยบายได้รับความ เห็นชอบ	- นำหัวข้อเรื่อง (issue) และประเด็นเชิง นโยบายเสนอต่ออธิการเพื่อพิจารณา ให้ กรอบแนวทางในการดำเนินงาน - เลขธิการพิจารณาให้ความเห็นชอบ ให้ ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุง หรือให้ยุติการ ดำเนินงาน	- จำนวนประเด็นเชิง นโยบาย/แผนยุทธ ศาสตร์อุดมศึกษาที่ ได้รับความเห็นชอบ - ผลการพิจารณาของ เลขธิการ	เลขธิการฯ	หนังสือภายใน สกอ.
5	กำหนดสภาพภายในอนาคต (Future scenario)			ได้ภาพภายในอนาคตที่ เป็นสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก	- ศึกษา วิเคราะห์และคาดการณ์ สภาพแวดล้อม ในอนาคต ที่จะส่งผล กระทบต่อหัวข้อเรื่อง (issue) และประเด็นเชิง นโยบาย (policy) เพื่อกำหนดปัจจัยนำเข้า (input) ที่จะต้องคำนึงการรวบรวมต่อไป	- จำนวนปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	สำนักจัดทำ	ผลการสำรวจ ประชากร / รายงาน ภาวะเศรษฐกิจ / รายงานอัตราการ ว่างงาน / รายงาน จำนวนนักเรียน นักศึกษา และอาจารย์ ฯลฯ

ลำดับ	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้/เทคนิค/ทฤษฎี/เครื่องมือที่ใช้	ระยะเวลา(ถ้า ควรมี)	มาตรฐานงาน (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	รายละเอียด	บุคลากร (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
6	รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ (information)	ใช้ทศ โน โสยีสสารสนเทศ และฐานข้อมูลอุดมศึกษา (นศ/อาจารย์/หลักสูตร)		- แหล่งข้อมูล ฐานข้อมูลอุดมศึกษา (นศ/อาจารย์/หลักสูตร) - ข้อมูลเป็นที่ยอมรับ และอ้างอิงได้	- รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งปฐม ภูมิ เช่น ฐานข้อมูล สกอ. ฐานข้อมูลภายนอก การสำรวจข้อมูล และทุติยภูมิ เช่น วารสาร รายงาน หรือเอกสารวิชาการ เว็บไซต์ที่ เชื่อถือได้ ฯลฯ	- ตรวจสอบข้อมูลกับ มหาวิทยาลัย นักวิจัย หน่วยงานเจ้าของ ฐานข้อมูล/ข้อมูล หรือ ศูนย์สารสนเทศ (สกอ.) ฯลฯ	สำนักที่จัดทำ และ ศูนย์สารสนเทศ	
7	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)	ความรู้ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)		ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	- นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนใน การกำหนดประเด็น/เรื่องที่ต้องการจัดทำ เป็นแผนยุทธศาสตร์นำมาใช้ในการวิเคราะห์ SWOT Analysis : ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย นโยบายรัฐบาล เศรษฐกิจสังคม สภาพอุดมศึกษา : ปัจจัยภายใน เช่น จำนวน นักศึกษา/อาจารย์ งบประมาณ ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	- จำนวนกฎหมายที่ เกี่ยวข้องอย่างน้อย 3 ฉบับ	สำนักที่จัดทำ	พร.การศึกษาฯ รัฐธรรมนูญ กฎกระทรวง ฯลฯ
8	จัดทำร่างแผน	ความรู้ในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ (Strategic planning)		ได้ร่างแผนยุทธศาสตร์	- ตั้งกระบวนวิธีและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่ง ประกอบด้วยหัวข้ออย่างน้อย 3 หัวข้อ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์/ มาตรการ	- หัวข้ออย่างน้อย 3 หัวข้อ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์/มาตรการ	สำนักที่จัดทำ	ร่างแผนยุทธศาสตร์ อุดมศึกษา

ลำดับ	ฝั่งขั้นตอน	องค์ความรู้/เทคนิค/โลโก้ที่ใช้ กฎหมาย ระเบียบและ ความคุ้มค่าที่คำนึงถึง	ระยะเวลา(ถ้า กรณี)	มาตรฐานงาน (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	รายละเอียด	จุดควบคุม (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
9	พิจารณาให้ความเห็นชอบ			ได้นำเสนอร่างแผน ยุทธศาสตร์ต่อ เลขธิการ	- สำนักที่จัดทำนำเสนอร่างแผนยุทธ ศาสตร์ต่อเลขธิการ - เลขธิการพิจารณาให้ความเห็นชอบ หรือ ให้ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน	- ร่างแผนยุทธศาสตร์ ได้รับความเห็นชอบ	เลขธิการฯ	ร่างแผนยุทธศาสตร์ อุดมศึกษา
10	ระดมความคิดเห็น	การประหยัดค่าใช้จ่าย / ต้นทุนต่อหน่วย		ได้ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ	- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความ คิดเห็น ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะจาก ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียในประเด็น/ เรื่องนั้นๆ - สรุปความคิดเห็น ข้อสังเกต และ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการ ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสมบูรณ์ และสอดคล้องกับความต้องการของ ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น	- จำนวนกลุ่ม ผู้บริหารและผู้มีส่วน ได้เสีย - จำนวนความคิดเห็น ข้อสังเกต และ ข้อเสนอแนะ	สำนักที่จัดทำ	เอกสารประกอบการ ประชุม สรุปประชุม
11	ปรับปรุงร่างแผน	ลดระยะเวลา		เลขธิการพิจารณาให้ ความเห็นชอบ	- ประมวลความคิดเห็น ข้อสังเกต และ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์นำมาใช้ ประกอบการปรับปรุงร่างแผนยุทธศาสตร์ แล้วเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ต่อเลขธิการ เพื่อพิจารณา	- ปรับแก้ในประเด็นที่ สำคัญ	สำนักที่จัดทำ	เอกสารสรุปประเด็น
12	เสนอคณะกรรมการ พิจารณา	ความรู้ในการจัดทำ ระเบียบวาระ		การประชุม คณะกรรมการ	- เชิญประชุมคณะกรรมการ จัดบันทึก การประชุม สรุปประชุม และรับรอง รายงานการประชุม	- เห็นชอบร่างแผน	คณะกรรมการ	ระเบียบวาระการ ประชุม

ลำดับ	ผู้ยื่นข้อ ส่งข้อเสนอน	องค์ความรู้/เทคโนโลยีที่ใช้ กฎหมาย ระบบและ ความคุ้มค่าที่คำนึงถึง	ระยะเวลา(ถ้า ควรมี)	มาตรฐานงาน (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ)	รายละเอียด	จุดควบคุม (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
13	เสนอคณะกรรมการพิจารณา	ความรู้การจัดทำระเบียบ วาระ		มาตรฐานงาน การประชุม คณะกรรมการ	- คณะอนุกรรมการพิจารณาให้ความ เห็นชอบ หรือให้ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุง การดำเนินงาน -เชิญประชุม จัดและสรุปประชุม รับรอง - คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ หรือให้ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการ ดำเนินงาน	-เห็นชอบร่างแผน	คณะกรรมการ	ระเบียบวาระการ ประชุม
14	เสนอรัฐมนตรีพิจารณา			ได้นำเสนอร่างแผน ยุทธศาสตร์ต่อรัฐมนตรี	- สำนักที่จัดทำร่างหนังสือรัฐมนตรี ให้ เลขานุการพิจารณาตาม หรือร่าง หนังสือถึงสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี -รัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบและ ลงนามถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ให้ ข้อคิดเห็น หรือให้ยุติการดำเนินงาน	- หนังสือ หรือร่าง แผนยุทธศาสตร์ที่ได้รับ ความเห็นชอบ	รัฐมนตรี	หนังสือร่าง แผนยุทธศาสตร์ ได้รับความเห็นชอบ
15	เสนอคณะรัฐมนตรี			ได้นำเสนอร่างแผน ยุทธศาสตร์ต่อ คณะรัฐมนตรี	- คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ และลงนามถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ให้ ข้อคิดเห็น หรือให้ยุติการดำเนินงาน	- ร่างแผนยุทธศาสตร์ ได้รับความเห็นชอบ	คณะรัฐมนตรี	ร่างแผนยุทธศาสตร์ อุดมศึกษา
16	ชี้แจงหน่วยงาน/ผู้ที่เกี่ยวข้อง			ได้แจ้งแผนให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยทุกแห่ง ได้รับรู้	- จัดทำหนังสือราชการแจ้งประชุมชี้แจง/ เผยแพร่ให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องรับทราบ	-จำนวนช่องทางในการ สื่อสารอย่างน้อย 3 ช่องทาง	สำนักที่จัดทำ	เอกสารชี้แจง

ลำดับ	ผู้ยื่นข้อ ค้น	องค์ความรู้/เทคโนโลยีที่ใช้ กฎหมาย ระเบียบและ ความคุ้มครองค่าจ้างถึง	ระยะเวลา(ถ้า ควรมี)	มาตรฐานงาน (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	รายละเอียด	จุดควบคุม (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
17	นำเสนอไปสู่งานปฏิบัติ			เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์	-มหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง (issue) ดังกล่าว นำแผนยุทธศาสตร์คุณศึกษา ไปใช้ประโยชน์หรือจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกัน	-มหาวิทยาลัยทุกแห่งได้รับรู้แผน - มีการนำแผนไปใช้ประโยชน์	มหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	แผนยุทธศาสตร์ อุดมศึกษา
18	ติดตามประเมินผล	- เทคโนโลยีสารสนเทศ / เว็บไซต์		ติดตามประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ	- มีการติดตามผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอตามเหมาะสมของแผนได้ ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและมีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพมากขึ้น	มีรายงานการประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับ (feedback) มาใช้ในการปรับปรุง/ทบทวนแผน (rolling plan) หรือจัดทำแผนระยะถัดไป	สำนักที่จัดทำ	รายงานผลรายปี/รายไตรมาส

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มาตรฐานงาน

ส่วนที่ 3

2. แผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาที่เป็นงานประจำ

ลำดับ	ฝั่งขั้นตอน	องค์ความรู้/เทคนิค/โลโก้ที่ใช้ กฎหมาย ระเบียบและ ความคุ้มครองที่คำนึงถึง	ระยะเวลา(ถ้า ควรมี)	มาตรฐานงาน (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	รายละเอียด	จุดควบคุม (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
1	กำาหนดไว้เรื่อง (issue) ใน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์	พันธกิจตามกฎหมาย และ นโยบายรัฐบาล นโยบายรัฐบาล		ได้หัวข้อเรื่อง (issue) ใน การจัดทำแผนยุทธ ศาสตร์อุดมศึกษา	- สำนักที่รับผิดชอบ หรือสำนักที่เลขานุการ ได้มอบหมาย จัดทำแผนยุทธศาสตร์ อุดมศึกษา กำหนดหัวข้อเรื่อง (issue) ในการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ - ในปีงบประมาณ 2561 และแผนพัฒนาการศึกษา ระยะยาว (15 ปี) และแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา (5 ปี)	ข้อหัวเรื่อง (issue) ที่จะ จัดทำแผนยุทธศาสตร์	สำนักที่จัดทำ	นโยบายรัฐบาล มติ คณะรัฐมนตรี แผน ยุทธศาสตร์ของ หน่วยงานอื่น และ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2	วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย	มีขั้นตอนในการ วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย (customer analysis)		มีขั้นตอนในการ วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย (customer analysis)	- สำนักที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียในประเด็น หรือเรื่องที่ต้องการจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์	หลักเกณฑ์ในการ กำหนดกลุ่มเป้าหมายหลัก	สำนักที่จัดทำ	รายงานการศึกษา วิเคราะห์ความ ต้องการและความ คาดหวังของ ผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้เสีย

ลำดับ	ฝั่งขั้นตอน	องค์ความรู้/เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้ กฎหมาย ระเบียบและ ความคุ้มครองที่คำนึงถึง	ระยะเวลา(ถ้า ควรมี)	มาตรฐานงาน (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ)	รายละเอียด	บุคคลากร (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
3	วิเคราะห์และสรุปประเด็น			ได้ประเด็นเชิงนโยบายที่สำคัญ	- วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อศึกษาประเด็นเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย (issue) ที่ต้องการจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์	จำนวนประเด็นเชิงนโยบาย / ยุทธศาสตร์เกี่ยวกับอุดมศึกษาที่สำคัญ	สำนักที่จัดทำ	ข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง (issue) ที่ต้องการจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์
4	พิจารณาให้ความเห็นชอบประเด็นเชิงนโยบาย	เห็นชอบตามกฎหมาย และนโยบายรัฐบาล		หัวข้อเรื่อง (issue) ที่เสนอ และประเด็นเชิงนโยบายได้รับความเห็นชอบ	- นำหัวข้อเรื่อง (issue) และประเด็นเชิงนโยบายเสนอต่ออธิการเพื่อพิจารณาให้กรอบแนวทางในการดำเนินการ - เลขธิการพิจารณาให้ความเห็นชอบ หรือให้ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน	- จำนวนประเด็นเชิงนโยบาย/แผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาที่ได้รับความเห็นชอบ - ผลการพิจารณาของเลขธิการ	เลขธิการ-1	หนังสือภายใน สกอ.
5	กำหนดภาพฉายในอนาคต (Future scenario)			ได้ภาพฉายในอนาคตที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	- ศึกษา วิเคราะห์และคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคต ที่จะส่งผลกระทบต่อหัวข้อเรื่อง (issue) และประเด็นเชิงนโยบาย (policy) เพื่อกำหนดปัจจัยนำเข้า (input) ที่จะต้องดำเนินการรวบรวมต่อไป	- จำนวนปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	สำนักที่จัดทำ	ผลการสำรวจประชากร / รายงานภาวะเศรษฐกิจ / รายงานอัตราการว่างงาน / รายงานจำนวนนักเรียน นักศึกษา และอาจารย์
6	รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ (information)	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานข้อมูลอุดมศึกษา (นศ/อาจารย์/หลักสูตร)		- แหล่งข้อมูล ฐานข้อมูลอุดมศึกษา (นศ/อาจารย์/หลักสูตร)	- รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด - ปฐมภูมิ เช่น ฐานข้อมูล สกอ. ฐานข้อมูลภายนอก การสำรวจข้อมูล และทุติยภูมิ เช่น วารสาร รายงาน หรือเอกสารวิชาการ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องได้ ฯลฯ	- ตรวจสอบข้อมูลกับมหาวิทยาลัย นักวิจัย หน่วยงานเจ้าของ ฐานข้อมูล/ข้อมูล หรือ ศูนย์สารสนเทศ (สกอ.)	สำนักที่จัดทำ และ ศูนย์สารสนเทศ	

ลำดับ	ผังขั้นตอน	องค์ความรู้/เทคโนโลยีที่ใช้	ระยะเวลา(ถ้า ควรมี)	มาตรฐานงาน (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	รายละเอียด	จุดควบคุม (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
				-ข้อมูลเป็นที่ยอมรับ และอ้างอิงได้		1ค4		
7	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)	ความรู้ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)		ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	- นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ใน การกำหนดประเด็นเรื่องที่ต้องการจัดทำ เป็นแผนยุทธศาสตร์นำมาใช้ในการวิเคราะห์ SWOT Analysis : ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย นโยบายรัฐบาล เศรษฐกิจสังคม สภาพภูมิศาสตร์ : ปัจจัยภายใน เช่น จำนวนนักศึกษา/อาจารย์ งบประมาณ ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	- จำนวนกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับอย่างน้อย 3 ฉบับ	สำนักที่จัดทำ	พร.บ.การศึกษาฯ รัฐธรรมนูญ กฎกระทรวง ฯลฯ
8	จัดทำร่างแผน	ความรู้ในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ (Strategic planning)		ได้ร่างเสนอร่างแผน ยุทธศาสตร์ต่อ เลขานุการ	- สังเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่ง ประกอบด้วยข้ออย่างน้อย 3 หัวข้อ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกล ยุทธ์/มาตรการ	- หัวข้ออย่างน้อย 3 หัวข้อ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์/มาตรการ	สำนักที่จัดทำ	ร่างแผนยุทธศาสตร์ อุดมศึกษา
9	พิจารณาให้ความเห็นชอบ			ได้นำเสนอร่างแผน ยุทธศาสตร์ต่อ เลขานุการ	- สำนักที่จัดทำนำเสนอร่างแผนยุทธ ศาสตร์ต่อเลขานุการ - เลขานุการพิจารณาให้ความเห็นชอบ หรือ ให้ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน	- ร่างแผนยุทธศาสตร์ ได้รับความเห็นชอบ	เลขานุการฯ	ร่างแผนยุทธศาสตร์ อุดมศึกษา

ลำดับ	ฝั่งผู้เสนอ	องค์ความรู้/เทคโนโลยีที่ใช้	ระยะเวลา(ถ้า ควรมี)	มาตรฐานงาน (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	รายละเอียด	จุดควบคุม (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
10	ระดมความคิดเห็น	การประเมิน/ทดสอบโดยที่ผู้ กฤษฎาย ระเบียบและ ความคุ้มค่าที่คำนึงถึง ต้นทุนต่อหน่วย		ได้ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ	- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในประเด็น/เรื่องนั้นๆ - สรุปความคิดเห็น ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสมบูรณ์และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น	- จำนวนกลุ่ม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	สำนักที่จัดทำ	เอกสารประกอบการประชุม
11	ปรับปรุงร่างแผน	ลดระยะเวลา		เลขที่การพิจารณาให้ ความเห็นชอบ	- ประมวลความคิดเห็น ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์นำมาใช้ประกอบการปรับปรุงร่างแผนยุทธศาสตร์แล้วเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ต่ออธิการเพื่อพิจารณา	- ปรับแก้ไขประเด็นที่สำคัญ	สำนักที่จัดทำ	เอกสารสรุปประเด็น
12	เสนอคณะกรรมการพิจารณา	ความรู้ในการจัดทำ ระเบียบวาระ		การประชุม คณะกรรมการ	- เชิญประชุมคณะกรรมการ จัดบันทึกการประชุม สรุปประชุม และรับรองรายงานการประชุม - คณะอนุกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ หรือให้ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน	- เห็นชอบร่างแผน	คณะกรรมการ	ระเบียบวาระการประชุม
13	เสนอคณะกรรมการพิจารณา	ความรู้ในการจัดทำระเบียบวาระ		การประชุม คณะกรรมการ	- เชิญประชุม จัดและสรุปประชุม รับรอง - คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือให้ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน	- เห็นชอบร่างแผน	คณะกรรมการ	ระเบียบวาระการประชุม

ลำดับ	ฝั่งขั้นตอน	องค์ความรู้/เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้ กฎหมาย ระเบียบและ ความคุ้มครองที่กำกับถึง	ระยะเวลา(ถ้า ควรมี)	มาตรฐานงาน (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	รายละเอียด	จุดควบคุม (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
14	เสนอรัฐมนตรีพิจารณา			ได้นำเสนอร่างแผน ยุทธศาสตร์ต่อรัฐมนตรี	- ตำนันทัดจัดทำร่างหนังสือถึงรัฐมนตรี ให้ เลขานุการพิจารณาตาม พร้อมร่าง หนังสือถึงสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี - รัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบและ ลงนามถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ให้ ข้อคิดเห็น หรือ ให้ผู้ติดตามเป็นงาน	- หนังสือร่าง พร้อมร่าง แผนยุทธศาสตร์ ได้รับความเห็นชอบ	รัฐมนตรี	หนังสือร่าง แผนยุทธศาสตร์ ได้รับความเห็นชอบ
15	เสนอคณะรัฐมนตรี			ได้นำเสนอร่างแผน ยุทธศาสตร์ต่อ คณะรัฐมนตรี	- คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ และลงนามถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ให้ ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุง	- ร่างแผนยุทธศาสตร์ ได้รับความเห็นชอบ	คณะรัฐมนตรี	ร่างแผนยุทธศาสตร์ อุดมศึกษา
16	ชี้แจงหน่วยงานผู้ที่เกี่ยวข้อง			ได้แจ้งแผนให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยทุกแห่ง ได้รับรู้	- จัดทำหนังสือราชการแจ้ง/ประชุมชี้แจง/ เผยแพร่ให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งที่ เกี่ยวข้องรับทราบ	- จำนวนช่องทางในการ สื่อสารอย่างน้อย 3 ช่องทาง - มหาวิทยาลัยทุกแห่ง ได้รับรู้แผน	สำนักจัดทำ	เอกสารชี้แจง
17	นำเสนอไปสู่อำนาจปฏิบัติ			เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์	- มหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ เรื่อง (issue) ดังกล่าว นำแผนยุทธศาสตร์ อุดมศึกษาไปใช้ประโยชน์หรือจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกัน	- มีการนำเสนอไปใช้ ประโยชน์	มหาวิทยาลัยและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	แผนยุทธศาสตร์ อุดมศึกษา

ลำดับ	ผังขั้นตอน	องค์ความรู้/เทคโนโลยีที่ใช้ กฎหมาย ระเบียบและ ความคุ้มครองที่คำนึงถึง	ระยะเวลา(ถ้า ควรมี)	มาตรฐานงาน (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ)	รายละเอียด	จุดควบคุม (ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
18	ติดตามประเมินผล	- เทคโนโลยีสารสนเทศ / เว็บไซต์		ติดตามประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ	- มีการติดตามผลการดำเนินการตามแผน ยุทธศาสตร์ด้านตัวชี้วัดที่กำหนดอย่าง สม่ำเสมอตามความเหมาะสมของแผนได้ ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง แผนยุทธศาสตร์องค์ุมที่ศึกษาที่สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและมีความ ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพมากขึ้น	มีรายงานการ ประเมินผลและข้อมูล ย้อนกลับ (feedback) มา ใช้ในการปรับปรุง/ ทบทวนแผน (rolling plan) หรือจัดทำแผน ระยะถัดไป	ศตป.	รายงานประจำปี/ราย ไตรมาส

ภาคผนวก

แนวคิดด้วยการวางแผน
เชิงยุทธศาสตร์

รวบรวมโดย
สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

1

หัวข้อสำคัญ

1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. หลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. การวางแผนยุทธศาสตร์
4. เครื่องมือการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ
5. Public Sector Management Quality Award : **PMQA** และ
Performance Assessment Rating Tool : **PART**

2

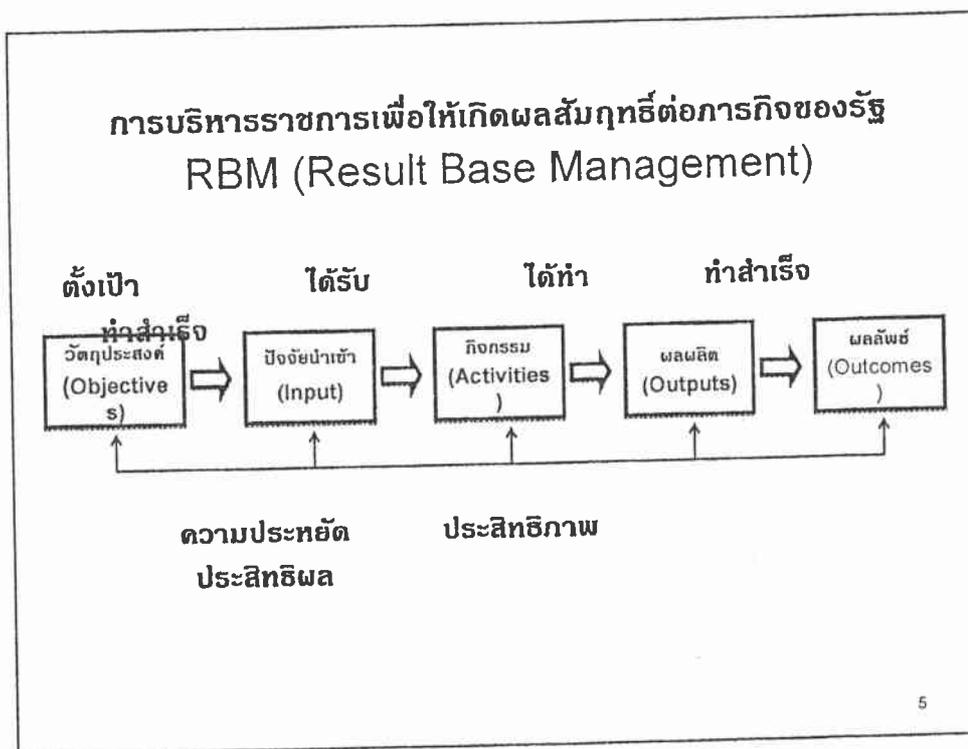
1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

3

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

- Management by objective
- Performance Management
- Results based management
- Results oriented management
- การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม
- ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes)

4



2. หลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

6

ทำไมต้องมีการบริหารภาครัฐแนวใหม่

2540

วิฤกฤติ
เตรรษฐฤกฤ

2545

พ.ร.บ.บริหาร
ราชการแผ่นดิน
ฉบับที่ 5 มาตรา 3/1

2546

พ.ร.ฎ.บริหาร
กิจการบ้านเมือง
ที่ดี

-ประโยชน์สุขของประชาชน
-เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการกฤ ภาครัฐ
-ความมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า
-ลดขั้นตอนของงาน
-ลดการกฤ และดูเบรกหน่วยงาน
-กระจายอำนาจ

-ประโยชน์สุขของประชาชน
-เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการกฤ ภาครัฐ
-ความมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า
-ลดขั้นตอนของงาน
-ปรับปรุงการกฤ ให้ทันต่อเหตุการณ์
-ตอบสนองความต้องการของประชาชน
-ประเมินผลสม่ำเสมอ

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

วางยุทธศาสตร์
Strategy Formulation

- วิสัยทัศน์/พันธกิจ
- ประเด็นยุทธศาสตร์
ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย
กลยุทธ์
- Strategy Map

นำนโยบายไปสู่การ
ปฏิบัติ
Strategy Implementation

- แผนปฏิบัติการ
- กระบวนการ
- โครงสร้าง
- เทคโนโลยี
- คน
- งบประมาณ

ติดตาม ประเมินผล
Strategic Control

- กำกับติดตามและ
ประเมินผล
- ทบทวนสถานการณ์เพื่อ
วางยุทธศาสตร์ใหม่

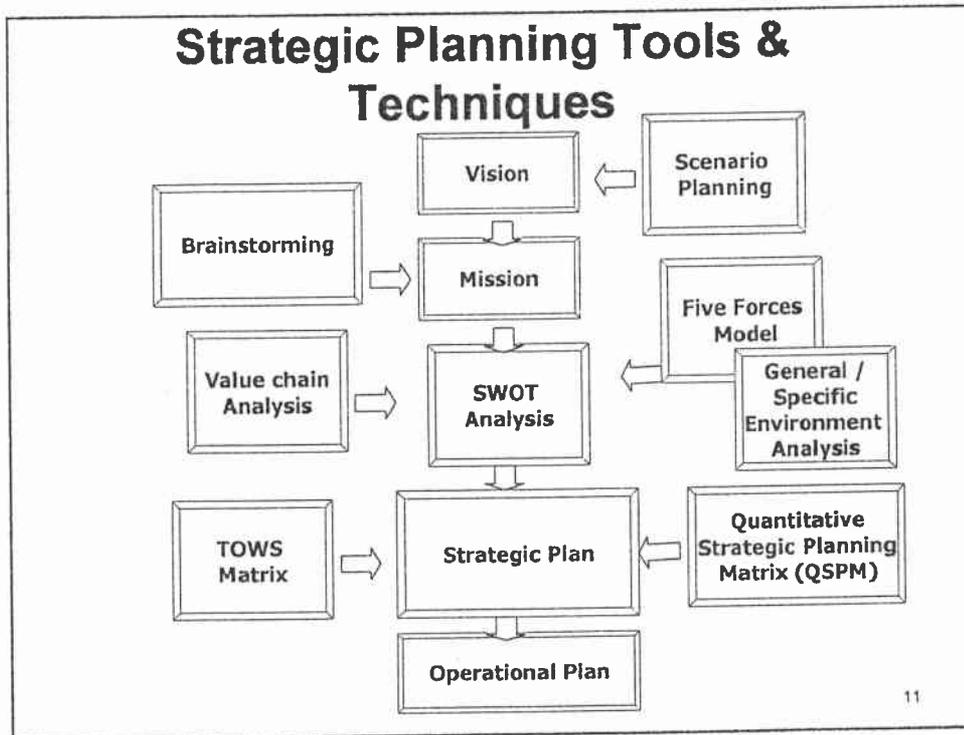
การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

- แผนกลยุทธ์ระยะยาว (Strategic Plan)
- แผนการดำเนินงานประจำปี (Action Plane)
- รายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report)

9

3. การวางแผนยุทธศาสตร์

10



ความหมายการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

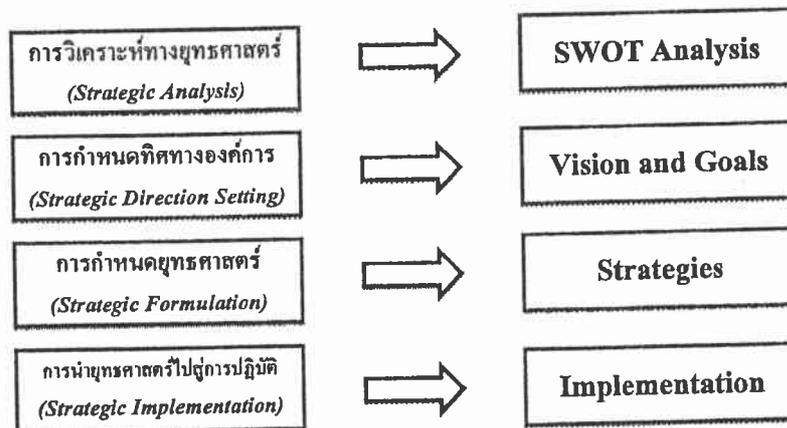
- **วิเคราะห์** ปัจจัยต่างๆ ภายใน ภายนอก เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ
- **ถ่ายทอด** เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

- การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
- การกำหนดทิศทางองค์กร (Strategic Direction Setting)
- การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development)
- การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation)

13

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์



14

**4. เครื่องมือการพัฒนางองค์การ
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ**

15

**เครื่องมือการพัฒนางองค์การ
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

- 4.1) SWOT Analysis**
- 4.2) Balanced Scorecard**
- 4.3) Risk Management**
- 4.4) KPIs. (Key Performance Indicators)**
- 4.5) Value Chain Analysis**

16

4.1) SWOT Analysis

17

SWOT Analysis

- **S - Strength**
- **W - Weakness**
- **O - Opportunity**
- **T - Threat**

18

Strength & Weakness

- การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งองค์การ
- มองจาก องค์ประกอบของการจัดการ
- **Man** ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ
- **Money** ความเพียงพอ สภาพคล่อง
- **Material** ความเพียงพอ ความทันสมัย คุณภาพ
- **Management** วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ การประสานงาน ระบบงาน ระเบียบ กฎเกณฑ์ปฏิบัติ
- พิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งของ Output (Price / Place / Product / Promotion)

19

Opportunities & Threats

- ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร
- ข้อจำกัดต่าง ๆ นอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้

20

4.2) Balanced Scorecard

21

Balanced Scorecard

- เครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร
- Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนามาใช้ในภาครัฐราชการของไทย โดยมีการปรับให้สอดคล้องกับมิติของภาครัฐราชการไทย เรียกว่า **คำรับรองปฏิบัติราชการ**

22

4.3) Risk Management

การบริหารความเสี่ยง

23

Risk Management

- **Risk Management** การบริหารความเสี่ยง หมายถึงกระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทาง การควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง
- **Risk factor** คือการระบุปัจจัยเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ หรือเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ

24

Risk Management

Risk factor จำแนกได้ 2 ประเภทหลัก

- ความเสี่ยงจากภายนอกองค์กร — ความคาดหวังของประชาชน ภาวะเศรษฐกิจ กฎหมาย นโยบายรัฐบาล
- ความเสี่ยงจากภายในองค์กร — ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ทรัพยากร การทุจริต

25

Risk Management

การประเมินระดับความเสี่ยง

พิจารณาจาก โอกาส (**Opportunity**) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และจากการประเมินระดับผลกระทบ (**Severity**) โดยมีการกำหนดเกณฑ์ของโอกาสและผลกระทบก่อนการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

26

4.4 KPIs : Key Performance Indicators

27

KPIs : Key Performance Indicators

- The key indicators are used to determine just how to integrate the information into your business plan
- ตัวชี้วัดหลักของผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือสำคัญที่บ่งบอกถึงข้อมูลที่แสดงสถานะที่เป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการกำกับตรวจสอบการดำเนินการตามแผนที่กำหนด

28

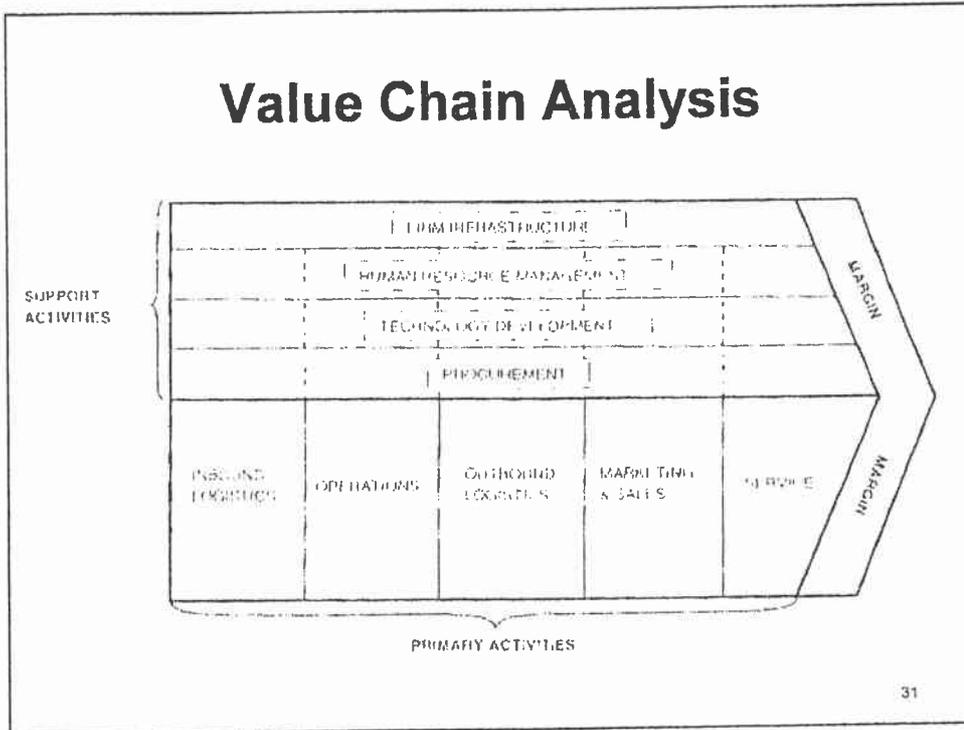
องค์ประกอบของตัวชี้วัด

- ชื่อตัวชี้วัด
- คำจำกัดความ หรือการให้คำอธิบายความหมาย
- สูตรการคำนวณ
- เป้าหมายการวัด
- เกณฑ์การประเมิน
- น้ำหนักตัวชี้วัด

29

4.5) Value Chain Analysis ลูกโซ่แห่งคุณค่า

30



Value Chain Analysis

กิจกรรมหลักภายในองค์กร ประกอบด้วย

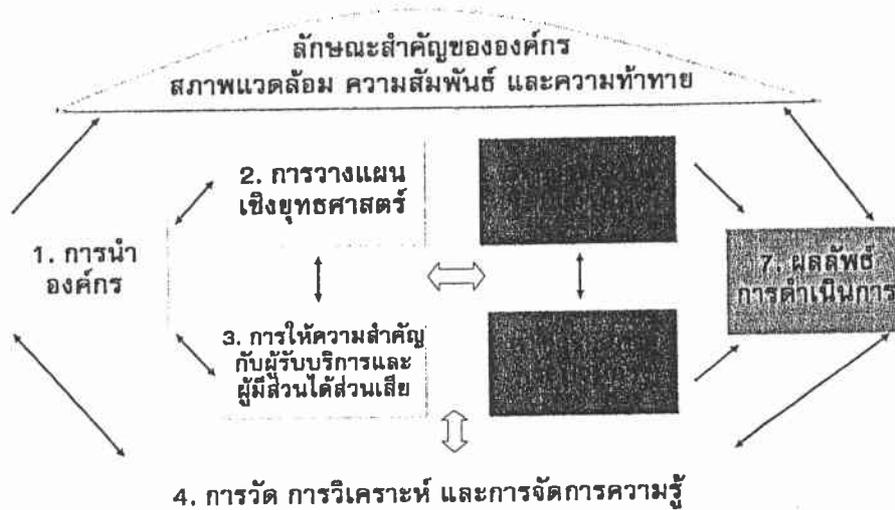
- **Inbound Logistics** — กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการได้รับ จัดเก็บ และ input ต่างๆ
- **Operational** — การแปรรูป/เปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นสินค้าและบริการ
- **Outbound Logistics** — การส่งสินค้าและบริการไปยังผู้บริโภค
- **Marketing and Sales** — การชักจูงลูกค้าให้มาใช้บริการ
- **Customer Service** — บริการที่เพิ่มคุณค่า บริการหลังการขาย

32

**5. Public Sector Management Quality Award :
PMQA
และ
Performance Assessment Rating Tool : PART**

33

**การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
Public Sector Management Quality Award PMQA**

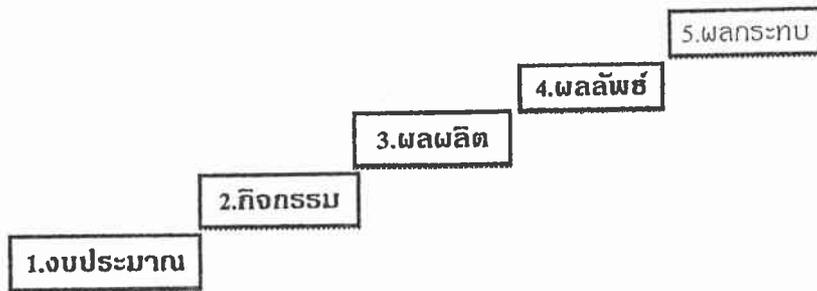


34

Performance Assessment Rating Tool : PART

เครื่องมือวิเคราะห์ความสำเร็จ ของการดำเนินงาน
การใช้จ่ายงบประมาณ

- แนวคิดของ PART ผลการดำเนินงานที่ดี เกิดจากการดำเนินงานตามขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกันทั้งระบบ



35

5 ชุดคำถามของPART



36

13 ประเด็นคำถามหลัก

- ก.ยุทธศาสตร์ชาติ
- Cascading
- Stakeholders
- ข.แผนกลยุทธ์
- Strategic Risk
- Output – Outcome Indicator
- ค.แผนปฏิบัติการ
- Action Plane
- Unit cost
- ง. กิจกรรมสนับสนุน
- Monitoring
- Information system
- Auditing
- Personal Scorecard
- จ.การประเมินผล
- Value for Money
- Independent Evaluation
- External Benchmark

- จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและ ของส่วนราชการ
- การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับบริการ หรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก
-
- จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน (*)

- (1) แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการวางแผนดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการ 1 ปี รวมทั้งแผนอื่น ๆ ที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ ครอบคลุมที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว หมายถึง ระยะเวลาจริงที่ใช้ในการดำเนินการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดในการจัดทำแผน
- (2) สภาพการแข่งขันให้อ้างอิงข้อมูลในส่วนราชการได้ให้ข้อมูลไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2ก.
(9) สภาพการแข่งขัน
- ตัวอย่างทรัพยากรอื่น ๆ เช่น งบประมาณ เวลา
- ตัวอย่างลักษณะเฉพาะของส่วนราชการ เช่น การต้องให้บริการ 24 ชั่วโมง ข้อจำกัดเรื่องสถานที่ กฏระเบียบ เป็นต้น

- (3) - และ มีอะไรบ้าง
- ให้ระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น
 - ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น
- (4) - ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ส่วนราชการ ได้ให้ความสำคัญกับ : ที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2 อย่างไร
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก
 - - มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
 - - มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

- (5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการ
 - ให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก
 - จัดสรรทรัพยากร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ
 - ทำให้บรรลุเป้าหมายจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน
- (6) - แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
 - หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- (7) - แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- (8) - วิธีการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
 - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการโดยรวม เสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

- (3) "ประเด็นยุทธศาสตร์" หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) เป็นสิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- "กลยุทธ์หลัก" (Strategies) จะแสดงให้เห็นถึงแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญ ๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ "เจ้าภาพ" หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่าง ๆ รับผิดชอบดำเนินการต่อ
- (4) ความท้าทายต่อองค์กร คือ ความเชื่อมโยงกับความท้าทายในเรื่องต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2

- (5) การจัดทำยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1) และการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ (หัวข้อ 2.2) มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่น อาทิ
- หมวด 1 ด้านการกำหนดและสื่อสารทิศทางของส่วนราชการ โดยผู้บริหารของส่วนราชการ
 - หมวด 3 ด้านการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
 - หมวด 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างพื้นฐานในการวัดผล และเพื่อติดตามความคืบหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการ
 - หมวด 5 ด้านความต้องการของระบบงาน การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
 - หมวด 6 ด้านข้อกำหนดของกระบวนการที่เป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
 - หมวด 7 ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการทรัพยากร รวมถึงบุคลากร เครื่องมือ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ
- "ผลที่เกิดขึ้น" หมายถึง ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนนั้น
- (7) แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับในส่วนราชการนั้น
- (8) ตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกระบบราชการ

- (9) - เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่ระบุในข้อ 2.2 ก.(8) มีอะไรบ้าง
- เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเป็นเช่นใด (*) เมื่อเปรียบเทียบกับ
- - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - - ผลการดำเนินการที่ผ่านมา
 - - ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง
 - - ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)