



เอกสารการประชุมเชิงปฏิบัติการ

สัมมนาข่างยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2559

วันที่ 15 -16 กุมภาพันธ์ 2554

PSU

PSU

Prince of Songkla University, Pattani Campus  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

เอกสารประกอบโครงการสัมมนาเพื่อยกร่างยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2559  
วันอังคาร ที่ 15 กุมภาพันธ์ 2554 เวลา 08.45 – 12.00 น.  
ณ ห้องน้ำพราว 2 โรงแรม ซี.เอส.ปัตตานี

	หน้า
เอกสารหมายเลข 1 โครงการสัมมนาเพื่อยกร่างยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2559	1
เอกสารหมายเลข 2 กำหนดการโครงการสัมมนาเพื่อยกร่างยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2559	4
เอกสารหมายเลข 3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี	5
เอกสารหมายเลข 4 เอกสารปาฐกถาและเอกสารบรรยาย 4.1 เอกสารปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “ทิศทางการพัฒนาวิทยาเขตปัตตานี ปี 2555 - 2559” โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมปอง ทองผ่อง รองอธิการบดีวิทยาเขตปัตตานี	9
4.2 เอกสารบรรยายพิเศษ เรื่อง “กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์” โดย นางศิริวิช ดโนทัย นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ และนางจารุวรรณ ศรีพงษ์พันธ์กุล นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	21
เอกสารหมายเลข 5 ม.อ.2565 อนาคตที่ (เรา) ต้องร่วมสร้าง	48
เอกสารหมายเลข 6 กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้	54



โครงการสัมมนาเพื่อยกร่างยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี  
ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2559

**โครงการงบประมาณเงินรายได้**  
**ประจำปีงบประมาณ 2554**  
**กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตปัตตานี**

**1. ชื่อโครงการ**

โครงการสัมมนาเพื่อกร่างยุทธศาสตร์และแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2559 เวทีสัมมนาเรื่อง “ทิศทางการยุทธศาสตร์พัฒนาฯ วิทยาเขตปัตตานี ปี 2555-2559”

**2. หลักการและเหตุผล**

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกและได้รับการยอมรับจากประชาชนในเขตพื้นที่ภาคใต้มานานกว่า 40 ปี มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามปณิธานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ “ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” จนถึงปัจจุบันการประกอบการทางการศึกษามีการแข่งขันอย่างรุนแรงเพิ่มขึ้น จะเห็นได้จากจำนวนสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะระดับอุดมศึกษาที่มีมหาวิทยาลัยเปิดใหม่เข้ามาเป็นคู่แข่งเพิ่มขึ้นในบริบทนี้ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับสถานการณ์ความไม่สงบในเขตพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังส่งผลกระทบต่อหลายด้าน เช่น ด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจและสังคม และส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ ได้แก่ การประกอบอาชีพ การมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษา ตลอดจนความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ซึ่งเป็นสถาบันหนึ่งในเขตพื้นที่ดังกล่าวที่ได้รับผลกระทบเช่นกัน

ปัจจุบันมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้จัดทำแผนพัฒนาฯ ในภาพอนาคตแล้ว ได้แก่

- กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) โดย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
- ม.อ.2565 อนาคต (เรา) ต้องร่วมสร้าง โดย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) โดย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
- กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ในระยะ 10 ปี) โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ณ มี.ค.51)

ประชาคมที่เกี่ยวข้องเพื่อประมวลภาพยุทธศาสตร์พัฒนาฯ วิทยาเขตปัตตานีในอนาคตมาจากผู้บริหารบุคลากรทุกระดับของคณะ/หน่วยงานในวิทยาเขตปัตตานี ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของจากหน่วยงานต่างๆ ซึ่งนับได้ว่า เป็นผู้ที่มีทักษะ มีภูมิความรู้ที่สร้างสมประสบการณ์ และสามารถสะท้อนแนวคิดทิศทางให้วิทยาเขตปัตตานีขับเคลื่อนไปในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

กองแผนงานวิทยาเขตปัตตานี ตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาฯ วิทยาเขตปัตตานี ให้มีความเหมาะสมทันการณ์และสอดคล้องตามสภาพแวดล้อม นโยบายรัฐ นโยบายมหาวิทยาลัยฯ และสนับสนุนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งเชิงรับและเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงได้จัดโครงการสัมมนาเพื่อกร่างยุทธศาสตร์และแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2559

**3. วัตถุประสงค์**

1. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการกร่างยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2559

2. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาและแสวงหาแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

#### 4. สถานที่ดำเนินการ

โรงแรม ซี.เอส. ปัตตานี จังหวัดปัตตานี

#### 5. ระยะเวลาดำเนินการ

2 วัน ( วันที่ 15-16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554)

6. ผู้เข้าร่วมโครงการ จำนวน 160 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย/ทีมบริหารวิทยาเขตปัตตานี ผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน บุคลากรวิทยาเขต นักวิเคราะห์นโยบายและแผน/เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านนโยบายและแผน ตัวแทนนักศึกษา

#### 7. ผู้รับผิดชอบโครงการ

กองแผนงานวิทยาเขตปัตตานี สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

#### 8. งบประมาณที่ใช้ 200,000 บาท

8.1 ค่าตอบแทน		47,280	บาท
- ค่าตอบแทนวิทยากร (2 คน x 1,200 บาท/ชม. x 10 ชั่วโมง)	24,000	บาท	
- ค่าตอบแทนวิทยากร (2 คน x 900 บาท/ชม. x 3 ชั่วโมง)	5,400	บาท	
- ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานล่วงเวลา			
อัตราวันละ 420 บาทต่อวัน x 4 วัน x 6 คน	10,080	บาท	
อัตราวันละ 200 บาทต่อวัน x 2 วัน x 8 คน	6,400	บาท	
- ค่าตอบแทนพนักงานขับรถ			
รถตู้ : อัตราวันละ 200 บาทต่อวัน x 3 วัน x 1 คน	600	บาท	
รถบัส : อัตราวันละ 200 บาทต่อวัน x 2 วัน x 2 คน	800	บาท	
8.2 ค่าใช้สอย		110,200	บาท
- ค่าอาหารและเครื่องดื่มพร้อม 6 มื้อ 200 บาทต่อคน (200 บาท x 160 คน x 2 วัน)	64,000	บาท	
- ค่าเดินทางวิทยากร 3 คน ( ค่ารถรับจ้าง, ค่าเครื่องบิน)	33,000	บาท	
- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	5,200	บาท	
- ค่าเช่าที่พัก			
อัตราวันละ 1,000 บาท/ห้อง/คน x 2 คน x 1 คืน	2,000	บาท	
อัตราวันละ 1,000 บาท/ห้อง/คน x 2 คน x 3 คืน	6,000	บาท	
8.3 ค่าวัสดุสำนักงาน		42,520	บาท
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>200,000</b>	<b>บาท</b>

หมายเหตุ ขอตัวเฉลี่ยจ่ายตามความเป็นจริง

**9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

9.1 เกิดความเข้าใจร่วมกันในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2559

9.2 บุคลากรทุกระดับมีแนวทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2559 เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมกับภารกิจของมหาวิทยาลัย

9.3 บุคลากรทุกระดับเกิดการยอมรับยุทธศาสตร์และร่วมพัฒนาฯ วิทยาเขตปัตตานี ได้อย่างเป็นรูปธรรม

กำหนดการโครงการสัมมนาเพื่อยกร่างยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี  
ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2559

กำหนดการโครงการสัมมนาสร้างยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2559  
วันที่ 15 – 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2554 ณ ห้องน้ำพราว 2 โรงแรม ซี. เอส. ปัตตานี

วันอังคารที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554

เวลา	08.00 – 08.45 น.	ลงทะเบียน
	08.45 – 09.15 น.	ปาฐกถา นำเรื่อง “ทิศทางการพัฒนา ๗ วิทยาเขตปัตตานี ปี 2555-2559” โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมปอง ทองผ่อง รองอธิการบดีวิทยาเขตปัตตานี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
	09.15 – 09.30 น.	กล่าวรายงาน โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพพร เจริญทอง รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบ วิทยาเขตปัตตานี
	09.30 – 10.45 น.	พิธีเปิด และการปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “นโยบายมหาวิทยาลัยกับความท้าทายนำไปสู่การพัฒนาวิทยเขตปัตตานี ปี 2555-2559” โดย รองศาสตราจารย์ บุญสม ศิริบำรุงสุข อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
	10.45 – 11.00 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
	11.00 – 12.00 น.	การบรรยายพิเศษ เรื่อง “กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์” โดย นางศิริวิช ดโนทัย นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ (ระดับ 9) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
	12.00 – 13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
	13.30 – 18.00 น.	แบ่งกลุ่มสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (จัดทำ SWOT วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์) โดย นางศิริวิช ดโนทัย นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ (ระดับ 9) และ นางจรรุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ (ระดับ 8)

วันพุธที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554

เวลา	08.30 – 12.00 น.	สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ต่อ) (จัดทำเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการ)
	12.00 – 13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.30 น.	การบรรยาย “การจัดทำ Strategy map” โดย นางศิริวิช ดโนทัย นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ (ระดับ 9)
	14.30 – 15.30 น.	แบ่งกลุ่มสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดทำ Strategy map โดย นางศิริวิช ดโนทัย และ นางจรรุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล
	16.00 – 18.00 น.	สรุปแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี โดย นางศิริวิช ดโนทัย และ นางจรรุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล
	18.00 - ..... น.	พิธีปิดสัมมนา โดย รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบ วิทยาเขตปัตตานี



- หมายเหตุ
1. รับประทานอาหารว่างเวลา 10.45 – 11.00 น. และ 14.30 – 14.45 น.
  2. กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม



วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

<p><b>วิสัยทัศน์</b>                  “เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและสร้างองค์ความรู้เพื่อเป็นที่พึ่งของท้องถิ่นในสังคมพหุวัฒนธรรม โดยใช้การวิจัยและเทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นฐาน”                  “To be a reliable leading higher educational institution, to produce qualified graduates and to create a body of knowledge for local multicultural society, based on research and appropriate technology”</p>	
<p><b>พันธกิจ</b></p>	<p><b>กลยุทธ์</b></p>
<p>1. บูรณาการองค์ความรู้ประยุกต์สู่การการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ</p>	<p>1.1 สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน โดยใช้วิธีการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่หลากหลายและเหมาะสม เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์</p> <p>1.2 กำหนดนโยบายที่ส่งเสริมทักษะการคิด การแก้ปัญหาและการพัฒนางาน ให้แก่นักศึกษา เช่น การกำหนดให้ทุกรายวิชาในระดับปริญญาตรี มีรายวิชาวิจัย โครงการงาน/ปัญหาพิเศษ/กรณีศึกษา</p> <p>1.3 ส่งเสริม จัดหลักสูตร/กิจกรรมให้นักศึกษามีความเข้มแข็งภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศ</p> <p>1.4 สนับสนุนให้มีการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมและจิตสำนึกสาธารณะ ในทุกหลักสูตร</p> <p>1.5 จัดและส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรม/ค่ายภาคฤดูร้อนเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม</p> <p>2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักศึกษา เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เข้าใจวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมต่างชาติเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม</p> <p>2.2 พัฒนา/สนับสนุนการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา สื่อนวัตกรรมสื่อการเรียนรู้อื่นๆ เพื่อช่วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้แก่นักศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ชุมชน และนำปัญหาของท้องถิ่นเข้าสู่กระบวนการเรียนการสอนและการวิจัย</p> <p>2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ชุมชน และนำปัญหาของท้องถิ่นเข้าสู่กระบวนการเรียนการสอนและการวิจัย</p>
<p><b>เป้าหมาย</b></p>	<p><b>เป้าประสงค์</b></p>
<p>1. บัณฑิตของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ มีคุณธรรมและจริยธรรมบนพื้นฐานสังคมพหุวัฒนธรรม มีจิตสำนึกสาธารณะและภรรณะสากล</p> <p>2. มีการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการความรู้สากลและภูมิปัญญาท้องถิ่น</p>	

พันธกิจ	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
<p>2. สร้างองค์ความรู้โดยการวิจัยเพื่อการพัฒนา และแก้ปัญหาสังคม</p>	<p>1. เป็นสถาบันที่ส่งเสริมการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมพหุวัฒนธรรม</p> <p>2. เป็นแหล่งบริการและถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมจากการวิจัย</p>	<p>1.1 จัดระบบสนับสนุนให้สาขาและกลุ่มวิจัยพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>1.2 พัฒนากลุ่มนักวิจัยและความเชี่ยวชาญในระดับยุทธศาสตร์วิจัยของมหาวิทยาลัยและกลุ่มจังหวัดภาคใต้</p> <p>1.3 สนับสนุนทุนแก่คณาจารย์/บุคลากรในการทำวิจัยในเรื่องที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์วิจัยของชาติและของมหาวิทยาลัยตลอดจนกลุ่มจังหวัดภาคใต้</p> <p>1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับบริบทภาคใต้</p> <p>1.5 สนับสนุนผลงานให้ได้รับการเผยแพร่ในวารสาร การประชุมระดับชาติ/นานาชาติ การจดอนุสิทธิบัตรตลอดจนการนำผลงานวิจัยให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน/อุตสาหกรรม</p> <p>2.1 รวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและบริบทภาคใต้</p> <p>2.2 พัฒนาระบบบริการ โดยคำนึงถึงผู้รับบริการและแยกตามกลุ่มคนจนสังคม</p> <p>2.3 สนับสนุนการให้บริการวิชาการสำหรับบริการที่มีกำลังซื้อ โดยร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่าย</p> <p>2.4 สร้างเครื่องช่วยบริการกับภาคประชาชน เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและความเข้าใจแก่ชุมชน</p>
<p>3. พัฒนาและถ่ายทอดการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตชุมชน</p>	<p>1. เป็นสถาบันที่พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องและนำสู่การปฏิบัติ</p> <p>2. ชุมชนเป้าหมายมีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเอง</p>	<p>1.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการบุคคล (MIS) อันนำไปสู่การบริหาร จัดการ และพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>1.2 สนับสนุน/ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องและสามารถใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>1.3 ส่งเสริมการให้รายงานข้อมูลจาก MIS ในการตัดสินใจเชิงบริหาร</p> <p>2.1 ส่งเสริมกระบวนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการวิจัยภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>2.2 ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยโดยการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย</p> <p>2.3 นำผลงานวิจัยภูมิปัญญาท้องถิ่น ไปประยุกต์ใช้ เพื่อสังคมเข้มแข็งและแก้ปัญหาของชุมชน</p>

พันธกิจ	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
		2.4 จัดค่ายวิชาการ/กิจกรรมเสริมความรู้ให้แก่โรงเรียน/สถานศึกษา/ชุมชนห่างไกลด้วยโอกาสโดยให้นักศึกษามีส่วนร่วม
4. ส่งเสริม อนุรักษ์และฟื้นฟูวัฒนธรรมท้องถิ่น	1. เป็นสถาบันที่รวบรวมความรู้และให้บริการด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นและสากล	<p>1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาและการใช้ประโยชน์แหล่งข้อมูลด้านความรู้ การวิจัยเกี่ยวกับภาคใต้และนานาชาติ</p> <p>1.2 รวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมท้องถิ่นตลอดเป็นสื่อกลางในการสร้างเครือข่ายชุมชน</p> <p>1.3 สนับสนุนความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีที่บุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยสามารถค้นคว้า/สืบค้นได้สะดวก</p> <p>2.1 ส่งเสริม/สนับสนุนการจัดกิจกรรม/จัดงานแสดงของพิพิธภัณฑ์วัฒนธรรม</p> <p>2.2 จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อเปิดโลกทัศน์ให้แก่แก่นักศึกษาและบุคลากร</p> <p>3.1 ส่งเสริมให้นักศึกษาได้เรียนรู้และเห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น</p> <p>3.2 สนับสนุนให้ศิลปินท้องถิ่นเข้าร่วมเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมในงาน/โอกาสสำคัญต่างๆ</p> <p>3.3 จัดประกวด/นิทรรศการ/เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น</p>
5. สร้างความร่วมมือด้านการผลิตบัณฑิตและวิจัยกับนานาชาติ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาค	1. มีความร่วมมือการผลิตบัณฑิตและวิจัยกับนานาชาติ	<p>1.1 สนับสนุนการทำวิจัยร่วม อาจารย์ที่ปรึกษาที่ปรึกษาร่วมกับการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา</p> <p>1.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ/การวิจัยกับต่างประเทศ</p> <p>1.3 สนับสนุนการเปิดหลักสูตรนานาชาติทุกระดับ</p>
6. เป็นองค์กรบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. เป็นองค์กรที่ใช้หลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	<p>1.1 ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล</p> <p>1.2 ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน</p> <p>1.3 ใช้ระบบงานสารสนเทศเพื่อการบริหารเป็นแหล่งข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p>
วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	2. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมคุณภาพ	2.1 สร้างความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ

พันธกิจ	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
		<p>2.2 ส่งเสริมการทำงานบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้สู่การเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่จะนำมหาวิทยาลัยไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>2.3 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารและระบบจัดการ</p> <p>2.4 พัฒนาการประเมินผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล</p> <p>2.5 สร้างระบบการทำงานมุ่งเป้าหมายพันธกิจเดียวกัน เพื่อตอบสนององการประเมินตาม KPI องค์กร. และสมศ. ตลอดจนการจัดทำการบริหารความเสี่ยงทุกหน่วยงาน</p> <p>2.6 ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice)</p>

ที่มา : วิสัยทัศน์ พันธกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีพัฒนวิทย์วิทยาเขตปัตตานี. กองแผนงานวิทยาลัยเทคโนโลยีพัฒนวิทย์วิทยาเขตปัตตานี. ค้นหากจาก <http://planning.pn.psu.ac.th/index.php>

เอกสารปาฐกถาพิเศษ  
เรื่อง “ทิศทางการพัฒนาฯวิทยาเขตปัตตานี ปี 2555 – 2559”  
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมปอง ทองผ่อง



# ทิศทางการพัฒนาฯ วิทยาเขตปัตตานี

## ปี 2555-2559

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมพงษ์ ทองผ่อง  
รองอธิการบดีวิทยาเขตปัตตานี



## ประเด็นนำเสนอ

- ❁ วิทยาเขตปัตตานี ณ ปัจจุบัน
  - ❁ ความคาดหวังกับวิทยาเขตปัตตานี
- ปี 2555-2559



## คณะ/หน่วยงาน

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ประกอบด้วย

- 🌸 7 คณะ
- 🌸 1 วิทยาลัย
- 🌸 3 สำนัก
- 🌸 1 สถาบัน

3

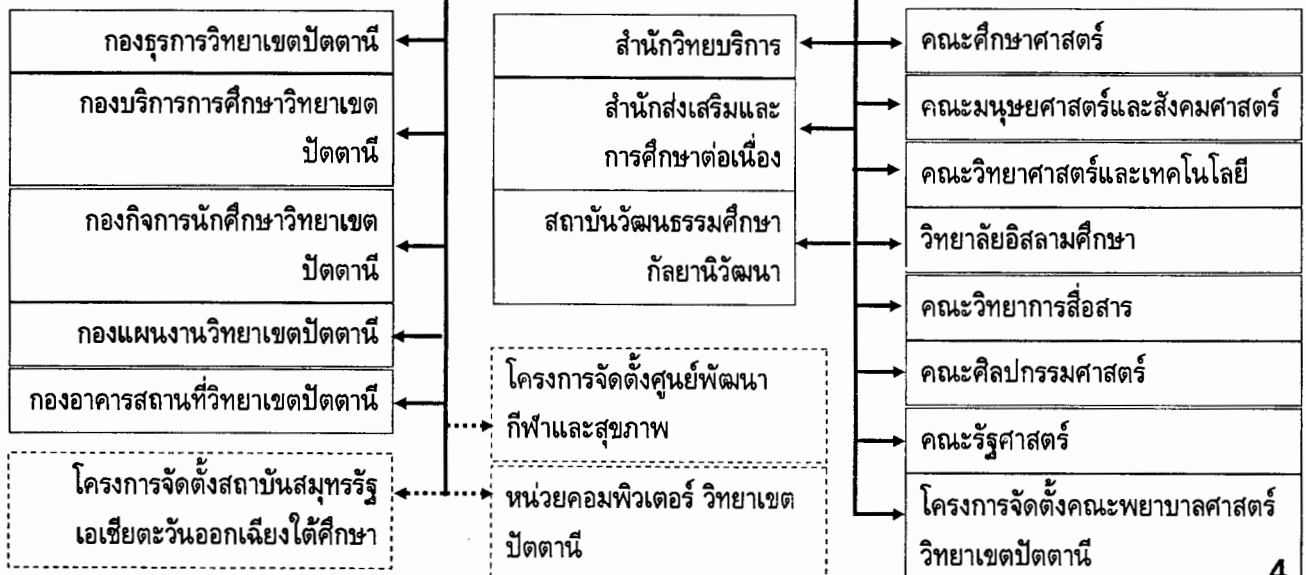


## คณะ/หน่วยงาน

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตปัตตานี

คณะ/หน่วยงานเทียบเท่า



4



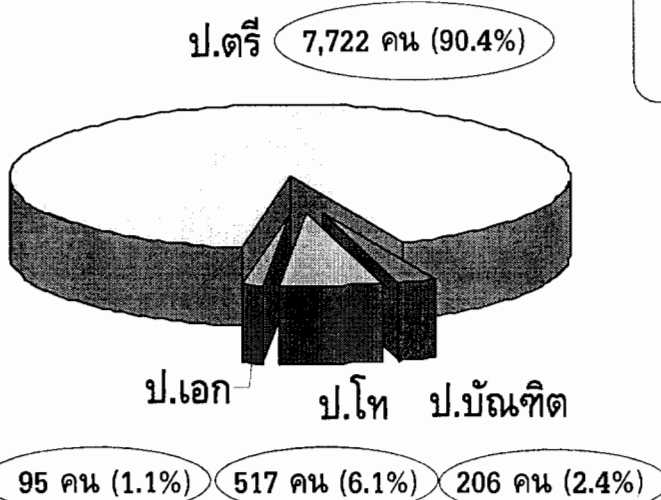


# นักศึกษา ปีการศึกษา 2553

นักศึกษาทั้งหมด 8,540 คน

อิสลาม = 82.0%  
 พุทธ = 17.7%  
 คริสต์/อื่น ๆ = 0.3%

ภาคใต้ = 97.4%  
 กลาง = 1.6%  
 อีสาน = 0.6%  
 เหนือ = 0.4%  
 (3 จว. = 67.3%  
 4 จว. = 79.2%)



ชาย = 27.1%  
 หญิง = 72.9%

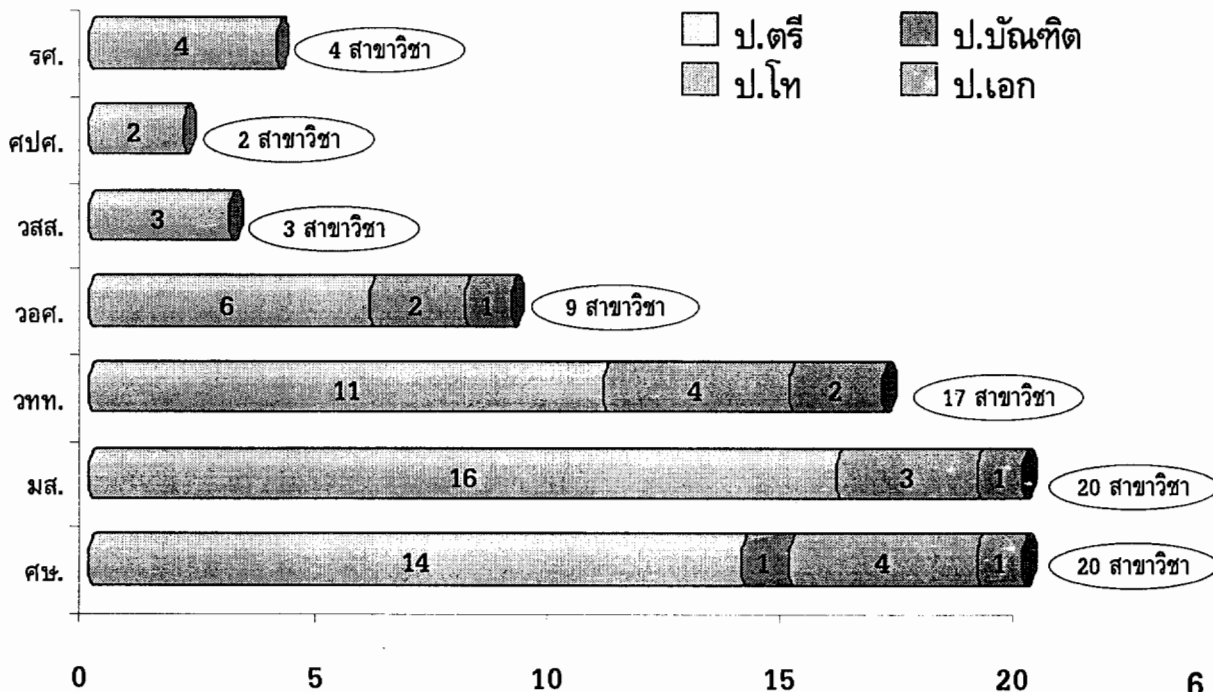
ศษ = 35.8%  
 มส = 25.7%  
 วทท = 10.1%  
 วอศ = 11.2%  
 วสส = 7.1%  
 ศปศ = 1.4%  
 รัศ = 8.6%

\* 4 จว คือ สงขลา ปัตตานี ยะลา นราธิวาส



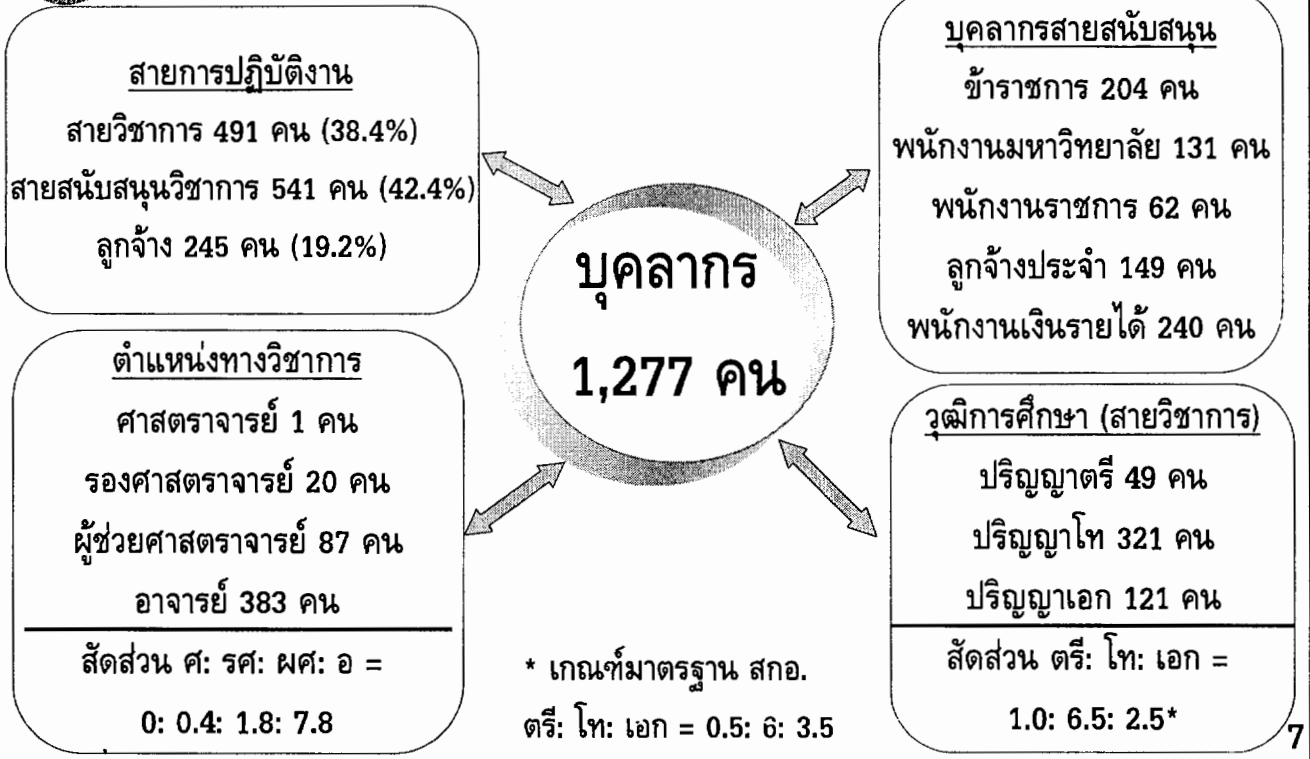
# หลักสูตรและสาขาวิชา

ปีการศึกษา 2553 จัดการเรียนการสอน จำนวน 22 หลักสูตร 75 สาขาวิชา

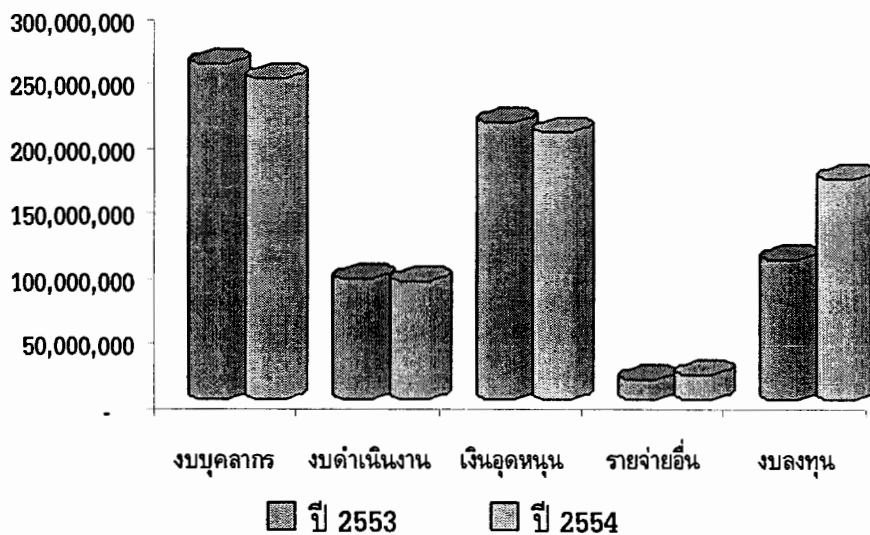




# บุคลากร



# งบประมาณ



ปี 2553 : 681,114,151

ปี 2554 : 728,039,900

เพิ่มขึ้น 6.45%



### แผนทางกายภาพ รอ.ปท ปี 2554-2559



ผังบริเวณมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี  
มกราคม ๒๕๕๓



### แผนการใช้พื้นที่ก่อสร้างอาคาร ปี 2554-2555



ผังบริเวณมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี  
มกราคม ๒๕๕๓



# ความต้องการและความคาดหวัง ของคณะ/หน่วยงาน ต่อการพัฒนาวิทยาเขตปัตตานี ในปี 2555-2559

11



## ทิศทางและประเด็นความต้องการพัฒนาวิทยาเขตปัตตานี

- 1) ผลิตบัณฑิตในสาขาที่ตอบสนองกับความต้องการของท้องถิ่น โดยเน้นความรู้ คู่คุณธรรม จริยธรรม
- 2) เป็นสถาบันที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 3) กำหนดแนวทางและกรอบการรับนักศึกษาเพื่อให้ได้นักศึกษาที่มีคุณภาพ และหลากหลายพื้นที่
- 4) เปิดสอนหลักสูตรนานาชาติในสาขาวิชาที่มีความพร้อมและโดดเด่น เพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)
- 5) เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย เน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน และเพื่อแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างแท้จริง

12



## ทิศทางและประเด็นความต้องการพัฒนาวิทยาเขตปัตตานี (ต่อ)

- 6) เป็นสถาบันที่เป็นแกนนำและที่พึ่งของหน่วยงาน/ชุมชนในด้านการศึกษาและการบริการวิชาการ
- 7) เป็นสถาบันที่มีภูมิทัศน์และบรรยากาศที่สวยงามเป็นระเบียบ ปลอดภัย และมีความเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น



## แนวทางการพัฒนาวิทยาเขตปัตตานี

- 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 2) เปิดหลักสูตรการศึกษาที่มุ่งเน้นการสร้างอาชีพและตอบสนองกับความต้องการของตลาดแรงงานทั้งในระดับชุมชนและสากล มีความเข้มแข็งทางวิชาการตามมาตรฐาน TQF และเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ
- 3) จัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาที่แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น ๆ โดยเน้นด้านสังคมศาสตร์ อิสลามศึกษา และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง
- 4) ปลุกจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยสอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมทั้งในและนอกห้องเรียน
- 5) กำหนดกรอบการรับนักศึกษาและสรรหาคณาจารย์และบุคลากรที่มีคุณภาพ



## แนวทางการพัฒนาวิทยาเขตปัตตานี (ต่อ)

- 6) พัฒนาอาจารย์ให้มีศักยภาพ มีคุณวุฒิ มีตำแหน่งทางวิชาการ และมีความสามารถด้านภาษาเพิ่มขึ้น
- 7) สร้างแรงจูงใจให้นักเรียนนอกพื้นที่ที่มีความเชื่อมั่นและการยอมรับที่จะมาเรียนที่วิทยาเขตปัตตานี พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์สาขาวิชาที่โดดเด่น เป็นเลิศในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เป็นที่รู้จักและยอมรับอย่างกว้างขวาง
- 8) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน/สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำไปสู่การเป็น International Campus และยกระดับสาขาวิชาที่มีความพร้อมทั้งทางวิชาการและคณาจารย์ให้เป็นหลักสูตรนานาชาติ

15



## แนวทางการพัฒนาวิทยาเขตปัตตานี (ต่อ)

- 9) ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะทางภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาอังกฤษและภาษาที่ใช้ในโลกมุสลิม
- 10) จัดทำแผนและโจทย์การวิจัย พร้อมทั้งสนับสนุนงบประมาณ ที่มีวิจัย และที่ปรึกษาวิจัยอย่างเพียงพอ ส่งเสริมงานวิจัยที่เป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยบูรณาการงานวิจัยให้เข้าถึงชุมชน สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับชุมชนได้จริงและส่งเสริมให้การวิจัยเป็นพื้นฐานการพัฒนาทุกภารกิจหลักของวิทยาเขต
- 11) มีนโยบายการบริการวิชาการที่ชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่อง บูรณาการงานบริการวิชาการเข้ากับการเรียนการสอนและการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนได้จริง

16



## แนวทางการพัฒนาวิทยาเขตปัตตานี (ต่อ)

- 12) ร่วมมือกับหน่วยงานในท้องถิ่นเพื่อจัดบริการวิชาการที่ตอบสนองกับความต้องการของชุมชนทั้งแบบให้เปล่าและเก็บค่าลงทะเบียน
- 13) ศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีความโดดเด่นและได้รับการยอมรับด้านกายภาพ
- 14) จัดสภาพแวดล้อม สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เอื้อต่อการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ จัดภูมิทัศน์และบรรยากาศให้สวยงามมีความเป็นอัตลักษณ์ท้องถิ่น มีระบบสาธารณูปโภค ระบบรักษาความปลอดภัย/เตือนภัยที่มีประสิทธิภาพ



## ความคาดหวังกับการพัฒนาวิทยาเขตในแต่ละพันธกิจ

1) ผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองกับความต้องการของสังคมตามมาตรฐานวิชาชีพ

2) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม จริยธรรม

3) อัตราการออกกลางคันของนักศึกษาลดลงและสำเร็จการศึกษาตามที่หลักสูตรกำหนด



4) สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการในทุกสาขาวิชา พร้อมทั้งสนับสนุนสาขาวิชาที่มีความพร้อมและโดดเด่นให้เป็นหลักสูตรนานาชาติ

5) ส่งเสริมทักษะทางภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาอังกฤษและภาษาที่ใช้ในโลกมุสลิมให้กับนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



## ความคาดหวังกับการพัฒนาวิทยาเขตในแต่ละพันธกิจ

1) กำหนดโจทย์วิจัยและเป้าหมาย โดยรวมของงานวิจัยในระดับ วิทยาเขต

2) เน้นการวิจัยที่เป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาสังคม ความมั่นคง และความสันติในชุมชน พร้อมทั้ง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ได้จริง

3) ส่งเสริมงานวิจัยที่เป็นอัตลักษณ์ ของท้องถิ่น



4) ส่งเสริมให้การวิจัยเป็นพื้นฐาน การพัฒนาทุกภารกิจหลักของ วิทยาเขต

5) ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานวิจัย ที่มีคุณภาพ โดยสนับสนุน งบประมาณ ทีมวิจัย และที่ปรึกษา วิจัยอย่างเพียงพอ

6) ส่งเสริมให้มีการตีพิมพ์ผลงาน วิจัยเพื่อเผยแพร่ผลงานให้เป็นที่ ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ

19



## ความคาดหวังกับการพัฒนาวิทยาเขตในแต่ละพันธกิจ

1) ให้บริการวิชาการที่สอดคล้อง กับความต้องการของหน่วยงาน และชุมชน

2) เน้นบริการวิชาการเชิงบูรณา การความรู้เพื่อให้ชุมชนเกิดการ เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) ส่งเสริมการนำความรู้ทุกศาสตร์ /สาขาวิชามาให้บริการวิชาการอย่าง เท่าเทียมและครอบคลุม



4) สร้างสถานที่และบรรยากาศที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการบริการ วิชาการของคณะ/หน่วยงาน

5) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน ท้องถิ่นเพื่อเข้าถึงองค์ความรู้ทาง วิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน มากขึ้น

20





## ความคาดหวังกับการพัฒนาวิทยาเขตในแต่ละพันธกิจ

1) ส่งเสริมให้วิทยาเขตปัตตานี เป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการด้าน ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและ เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ที่ทันสมัย

2) พัฒนาหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้มีความเข้มแข็ง มีงบประมาณที่ เพียงพอในการดำเนินการ



3) มุ่งเน้นวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน แบบสังคมพหุวัฒนธรรม

4) ส่งเสริมกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อช่วยทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ท้องถิ่น และให้เป็นที่รู้จักในระดับ สากล

5) ใช้งานวิจัยเป็นฐานในการ ส่งเสริมและพัฒนาศิลปวัฒนธรรม โดยร่วมกับท้องถิ่น



## ความต้องการจัดตั้งคณะ/หน่วยงานใหม่ ในปี 2555-2559

### คณะใหม่

- ❁ คณะแพทยศาสตร์
- ❁ คณะวิศวกรรมศาสตร์
- ❁ คณะสังคมศาสตร์
- ❁ คณะเภสัชศาสตร์
- ❁ คณะสาธารณสุขศาสตร์
- ❁ คณะนิติศาสตร์/กฎหมายอิสลาม/  
กฎหมายระหว่างประเทศ
- ❁ คณะประมง/เกษตรศาสตร์
- ❁ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี/  
คณะวิทยาการจัดการ
- ❁ คณะเทคโนโลยีและการพัฒนาชุมชน

### หน่วยงานใหม่

- ❁ ศูนย์วิจัยวิชาชีพเพื่อการพัฒนา  
ท้องถิ่น
- ❁ ศูนย์พัฒนานักศึกษา
- ❁ สำนักวิจัย วิทยาเขตปัตตานี
- ❁ สำนักบูรณาการหลักสูตร



## ความคาดหวังกับการพัฒนาวิทยาเขตปัตตานีด้านอื่น ๆ

- 1) ส่งเสริมให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยอย่างแท้จริง
- 2) พัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยอิสระ เน้นการจัดการเรียนการสอนด้านอิสลามศึกษา
- 3) ให้ความสำคัญกับการดูแลนักศึกษาและบุคลากรอย่างเท่าเทียม ต่อเนื่อง จริงจัง และเป็นรูปธรรม
- 4) มีสถานบริการสุขภาพปฐมภูมิเพื่อบริการแก่นักศึกษา บุคลากร และชุมชน โดยมีแพทย์ประจำวิทยาเขตควบคุมดูแล
- 5) ขยายพื้นที่ของวิทยาเขตปัตตานีให้สามารถใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น
- 6) เป็นวิทยาเขตสีเขียวที่มีความร่มรื่น ปลอดภัย เหมาะแก่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

23



# ขอขอบคุณ

๑

24

เอกสารบรรยายพิเศษ  
เรื่อง “กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์”  
โดย นางศิริวิช ดโนทัย และนางจารุวรรณ ศรีพงษ์พันธ์กุล



# กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ศิริวิช ดโนทัย  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ  
ที่ปรึกษากองแผนงาน  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
1

“การทำแผนไม่ใช่หลักประกันความสำเร็จขององค์กร  
แต่การไม่ทำแผนองค์กรล้มเหลวแน่นอน”

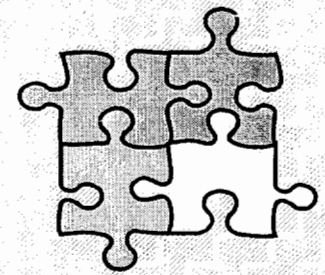
พระธรรมโกศาจารย์  
อธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## คำถามยอดฮิต

- ทำไมองค์กรต้องมีแผนยุทธศาสตร์ ?
- จะมีแผนยุทธศาสตร์ต้องทำอะไร ?
- แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรคืออะไร ?
- นั้นต้องทำอะไรเพื่อแผนยุทธศาสตร์บ้าง ?

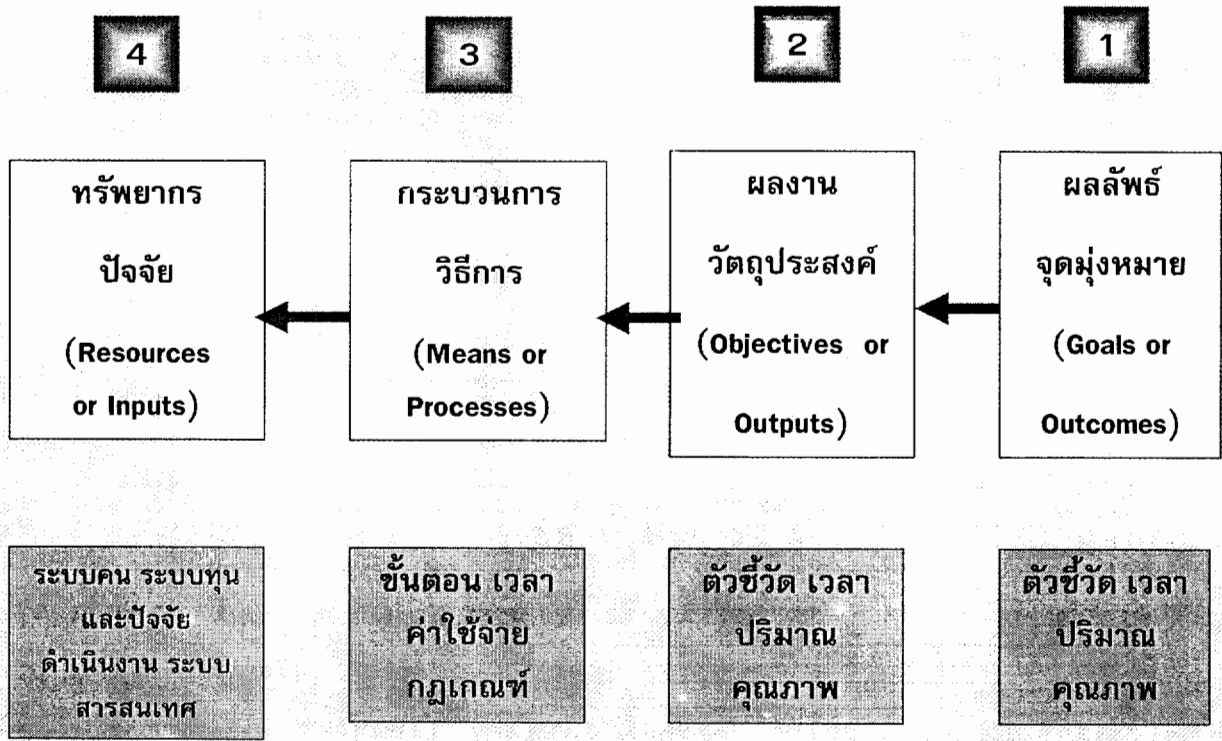
### Why do we have strategy ? : ทำไมต้องมียุทธศาสตร์

- เห็นคนอื่นเค้ามีกัน เรายังไม่มีบ้าง
- เค้าบังคับมา ไม่ทำไม่ได้หรอก
- ภายนอกเกิดการเปลี่ยนแปลง เราไม่รับมือก็ตายแน่
- คู่แข่งไม่ได้แล้ว เราต้องปรับปรุง
- อาจได้รางวัลมาอดกันบ้าง
- อยากให้ลูกจ้างรักภักดีกับเราตลอดไป
- อยากเป็นที่หนึ่ง
- ไม่อยากเจ๊ง

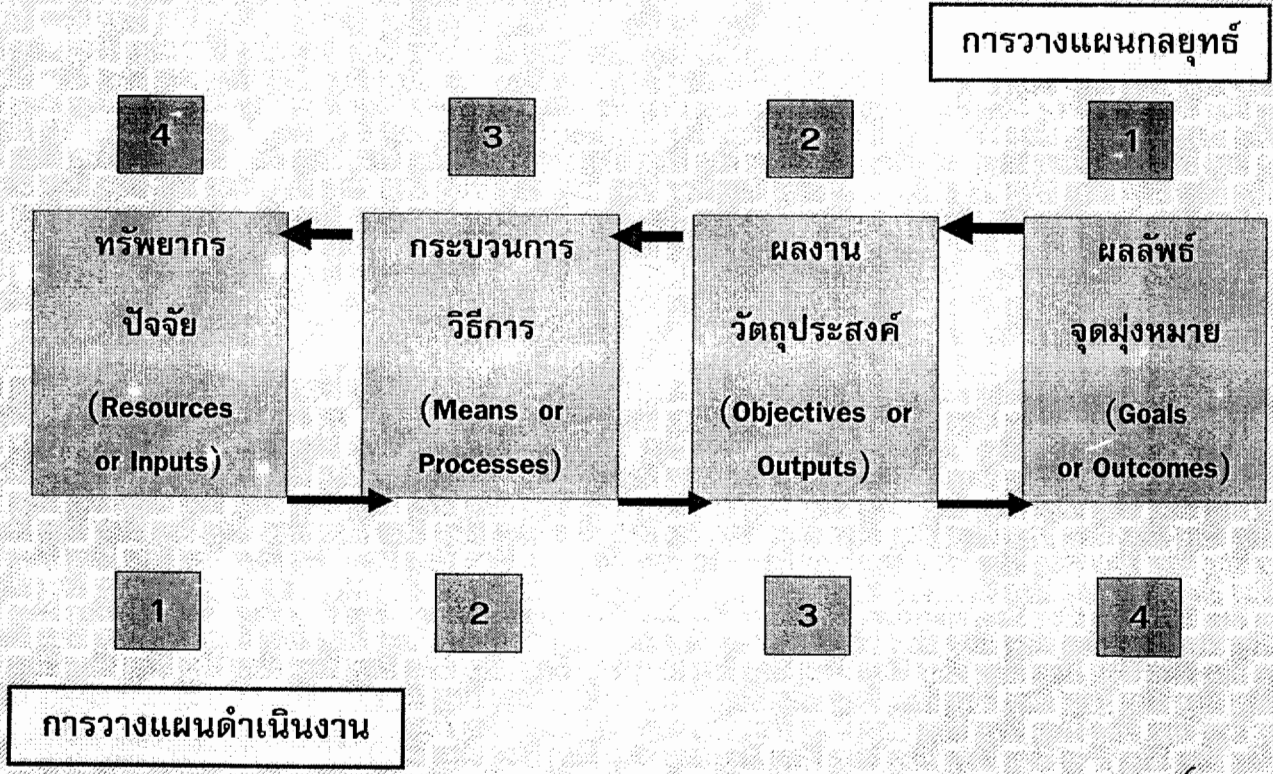


เพื่อความอยู่รอด  
ขององค์กร

**การวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ : คิดจากขวาไปซ้าย**



**การวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ กับ การวางแผนดำเนินงาน**





## ทำไมต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ ?

1. สภาวะแวดล้อม และบริบทในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงขึ้น
2. องค์กรต้องมีทิศทาง และแผนงานที่ชัดเจน
3. ผู้บริหารต้องบริหารองค์กรภายใต้กรอบทิศทาง และแผนงาน



7

## ทำแผนยุทธศาสตร์เพื่ออะไร ?

- ทำให้ทุกคนเข้าใจ มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ร่วมกัน
- เกิดความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมร่วมกันในยุทธศาสตร์ขององค์กร
- เพื่อเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
- เพื่อให้มีระบบการประเมินผลในทุกระดับที่สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- ไม่ใช่การจับผิด แต่เพื่อพัฒนาองค์กร

8

## ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

หมายถึง.....

แนวคิดหรือวิธีการที่แยกแยะอันบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนตัวขององค์กรว่าจะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร ?

เป็นการตอบคำถามว่า.....

หน่วยงานจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้ด้วยวิธีการอย่างไร ?



9

## ความหมายของแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์



ชุดปฏิบัติการที่ออกแบบมา เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสถานภาพปัจจุบัน ไปสู่สภาพที่ปรารถนาไว้ตามเป้าประสงค์ ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถ และศักยภาพขององค์กร



## ข้อแตกต่างระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนทั่วไป

### การวางแผนกลยุทธ์

เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ขึ้นอยู่กับขององค์กรนั้น

### การวางแผนทั่วไป

เป็นการวางแผนเพื่อ แก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือ การพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานที่ทำให้ งาน/โครงการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

## ขั้นตอนพื้นฐานในการวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์

ขั้นเตรียมการ	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
การเตรียมการ (Project Setup)	การวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน (SWOT Analysis)	การจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ (Vision, Goals and Strategic Issues)	การกำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงาน (Strategies)	การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plans)
จัดตั้งคณะทำงาน รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยภายใน Strength จุดแข็ง Weakness จุดอ่อน ปัจจัยภายนอก Opportunity โอกาส Threat อุปสรรค	ต้องการเป็นอะไรในอนาคต มีเป้าหมายและเป้าหมายอย่างไร มีประเด็นหลักที่สำคัญอะไรที่ต้องได้รับการพัฒนา	ต้องทำอะไรใด ด้วยวิธีการใด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด	การนำยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบของแผนงาน/โครงการ

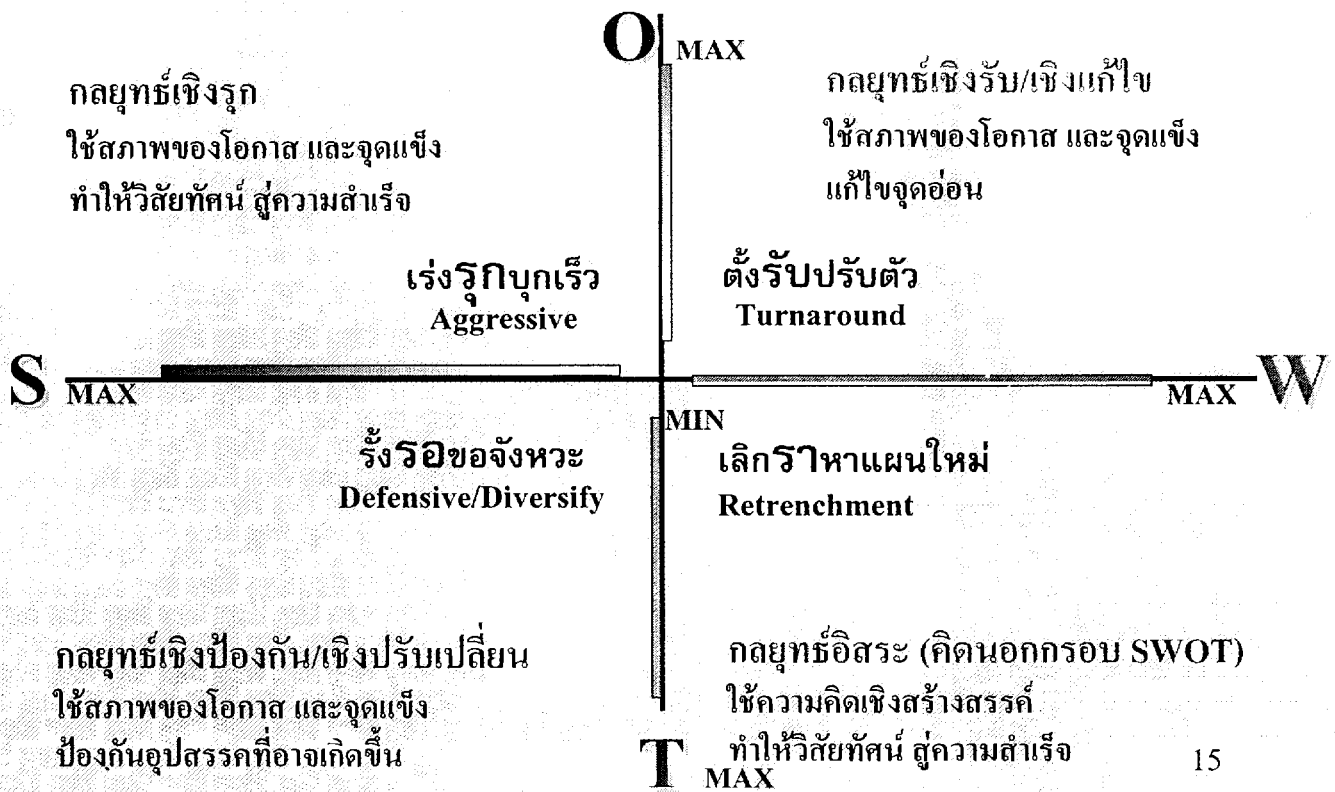
## การวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน (SWOT Analysis)

<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สิ่งที่หน่วยงานมีความโดดเด่น</li> </ul>	<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาหรือแก้ไขปรับปรุง</li> </ul>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร</li> </ul>	<p><b>ภัยคุกคาม (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร</li> </ul>

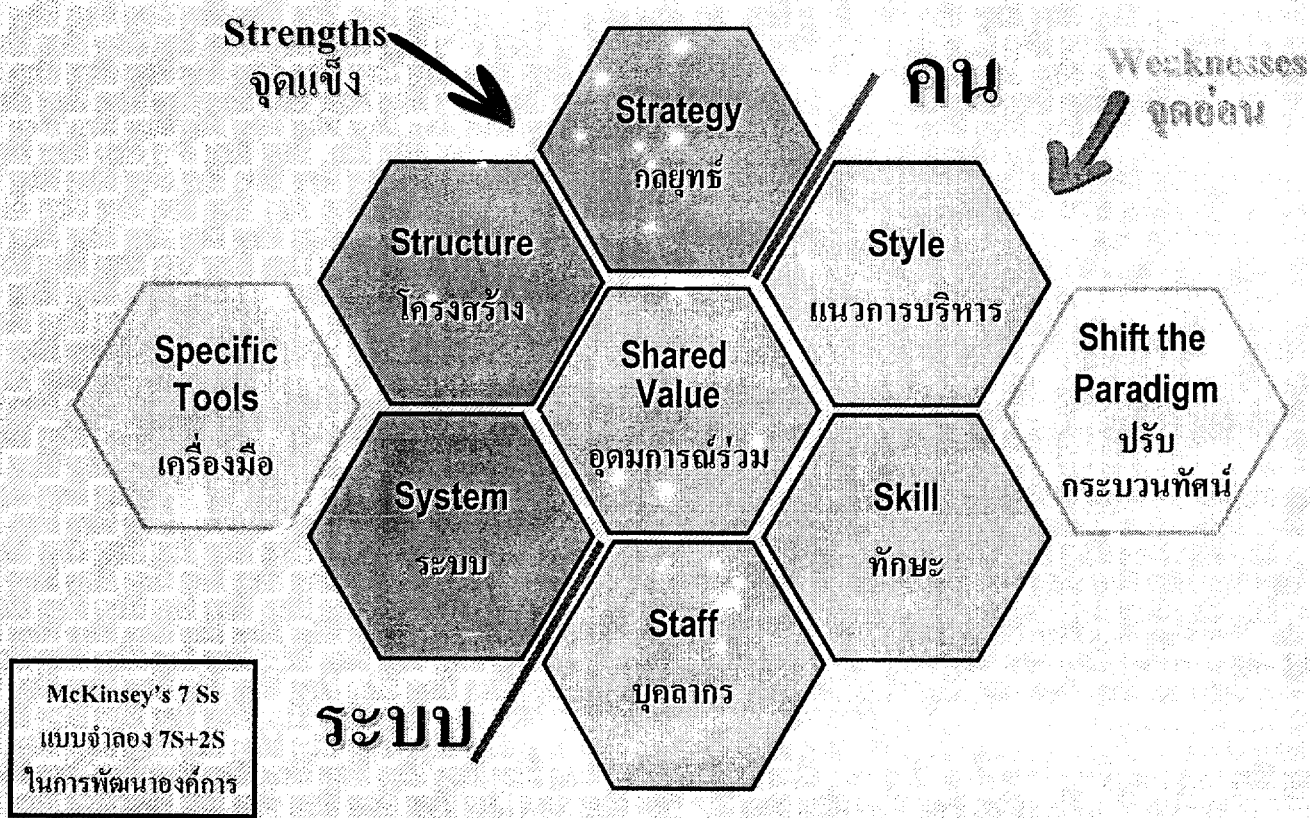
## SWOT MATRIX

ภายใน ภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	SO Strategies รุกไปข้างหน้า	WO Strategies พัฒนาภายใน
ข้อจำกัด (Threats)	ST Strategies สร้างพันธมิตร	WT Strategies ปรับเปลี่ยนภายใน

# Strategy on SWOT Analysis Chart



# การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน - McKinsey's 7 Ss



## แนวทางการพิจารณาปัจจัยภายใน

ปัจจัย	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
คน	ขยัน กระตือรือร้น ซื่อสัตย์ ทุ่มเท ความรู้ดี มุ่งพัฒนาตน	น้อย เฉื่อยชา แดกแยก ไร้ฝีมือมุ่งประโยชน์ส่วนตัว
เงิน	มาก คล่องตัว เครดิตดี ระบบควบคุมดี มีวินัยสูง	น้อย ติดขัด รั่วไหล ขาดวินัย
เครื่องมือ	เหมาะสม ทันสมัย ประสิทธิภาพสูง	ไม่เหมาะสม ล้าสมัย เสียบ่อย ต้นทุนสูง
ทักษะบริหาร	เชี่ยวชาญ มืออาชีพ รอบคอบ มี วิสัยทัศน์ดี	อู้ยอ้าย ขาดวิสัยทัศน์ อยู่พอให้รอดตัว

17

## แนวทางการพิจารณาปัจจัยภายนอก

ปัจจัย	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การเมือง	นิ่ง มีเสถียรภาพ สร้าง โอกาส นโยบายเอื้ออำนวย	วุ่นวาย เปลี่ยนแปลงบ่อย นโยบายไม่เอื้ออำนวย
เศรษฐกิจ	เศรษฐกิจพอเพียง ดอกเบี้ย ต่ำ แรงงานคุณภาพราคาถูก	แข่งขัน เน้นความเร็วและ รอบคอบ ต้นทุนสินค้าแพง
สังคม	อบอุ่น เกื้อกูล การศึกษาดี วัฒนธรรมเข้มแข็ง สามัคคี	แข่งขัน เอารอดเอาเปรียบ ไร้ระเบียบ วัฒนธรรมเสื่อม
วิทยาการ	อินเทอร์เน็ต อีเมลล์ ข้อมูล ภูมิปัญญาท้องถิ่น	ไล่ตามไม่ทัน มากเกินไป เกิดช่องว่างของการพัฒนา

18

## ข้อควรระวังในการทำ SWOT

- 1 การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์ และบางครั้งจุดอ่อนเฉพาะอาจเป็นของเฉพาะบุคคล
- 2 การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำอย่างรอบคอบ
- 3 แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง
- 4 ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ทำให้มอง สถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน
- 5 การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลต้องระบุให้ชัดเจน
- 6 ข้อมูลไม่เพียงพอ และข้อมูลสิ่งแวดล้อมภายนอกเบี่ยงเบน นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคก็ได้

## คำจำกัดความ (Definition)

วิสัยทัศน์ (Vision)	ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (Goals)
เป็นการกำหนดสภาพด้านการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นในอนาคตตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นการตอบคำถามว่า	เป็นการกำหนดประเด็นสำคัญที่หน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เกิดจากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานต้องการเป็น (Vision) กับการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงานในปัจจุบัน (SWOT)	เป็นการกำหนดเป้าหมายในระดับวิสัยทัศน์ เพื่อตอบว่าหน่วยงานได้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ เป็นการระบุถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องทำให้ได้สำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และสามารถวัดผลได้
"หน่วยงานต้องการเป็นอะไรในอนาคต ?"	ประเด็นใด (เรื่องหลัก ๆ) ที่ต้องได้รับการพัฒนา ?	ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ต้องทำให้ถึงระดับใด? จึงจะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุ



## กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์

- ประเมินและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก  
ที่องค์กรกำลังหรือจะต้องเผชิญ
- ประเมินและวิเคราะห์ บทบาท หน้าที่ ความสามารถที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
- เมื่อพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในแล้ว ให้มองภาพไปในอนาคตว่า  
ในอีก 3-5 ปีข้างหน้า อะไรคือสิ่งที่องค์กรอยากหรือต้องการที่จะเป็น  
โดย อย่าลืมคำนึงถึงความต้องการของ Stakeholders ที่สำคัญด้วย

การยืนยันวิสัยทัศน์..... เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงาน  
ต้องการจะเป็นในอนาคต ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างผู้บริหาร  
กับบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง

21

## คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์

1. เป็นภาพฝันในอนาคต
2. มีความดึงดูดและน่าสนใจสำหรับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. มีโอกาสของความเป็นไปได้ และสามารถเกิดขึ้นได้จริง
4. มีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐาน สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร
5. เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
6. สามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน
7. เป็นปรัชญาที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่ยึดถืออยู่ภายในใจของทุกคน  
(Shared value) ได้รับการสนับสนุน และเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ
8. สะท้อนถึงการพัฒนาและความต้องการของหน่วยงาน
9. เป็นข้อความง่ายๆ ที่สามารถสื่อให้เห็นภาพในอนาคตของหน่วยงาน
10. ทำทนายเข้าใจสามารถเป็นกรอบชี้แนะให้มวลสมาชิกดำเนินกิจกรรมเพื่อ  
บรรลุจุดยืนที่ต้องการ

## วิสัยทัศน์ต้อง :

จูงใจ ปลุกเร้า มุ่งมั่น ชัดเจน มีเจตนาธรรม  
ระดมความคิด ระดมพลังใจ

## การเขียนวิสัยทัศน์ควร :

สั้น กระชับ ทำทาย เร้าใจ จำง่าย ให้พลัง

## ประเด็นสำคัญ ตามคุณลักษณะของวิสัยทัศน์

### Core Value

ความเชื่อของคนในองค์กร  
ในพฤติกรรมและความสามารถที่เป็น

### Core Purpose

เหตุผลหลักของการคงอยู่ขององค์กร

### Vision

### Visionary Goal

เป้าหมายที่วาดฝันในอนาคต

## MISSIONS VS. VISIONS

### พันธกิจ (Mission)

บอกให้รู้ถึง

- ขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน
- สาเหตุของการดำรงอยู่ และมุ่งเน้นที่บทบาท หน้าที่ที่จะต้องทำ



### วิสัยทัศน์ (Vision)

บอกให้รู้ถึง

- สิ่งที่หน่วยงานอยากหรือต้องการจะเป็นในอนาคต
- เส้นทางเดินของหน่วยงานในอนาคต



25



## ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ.....

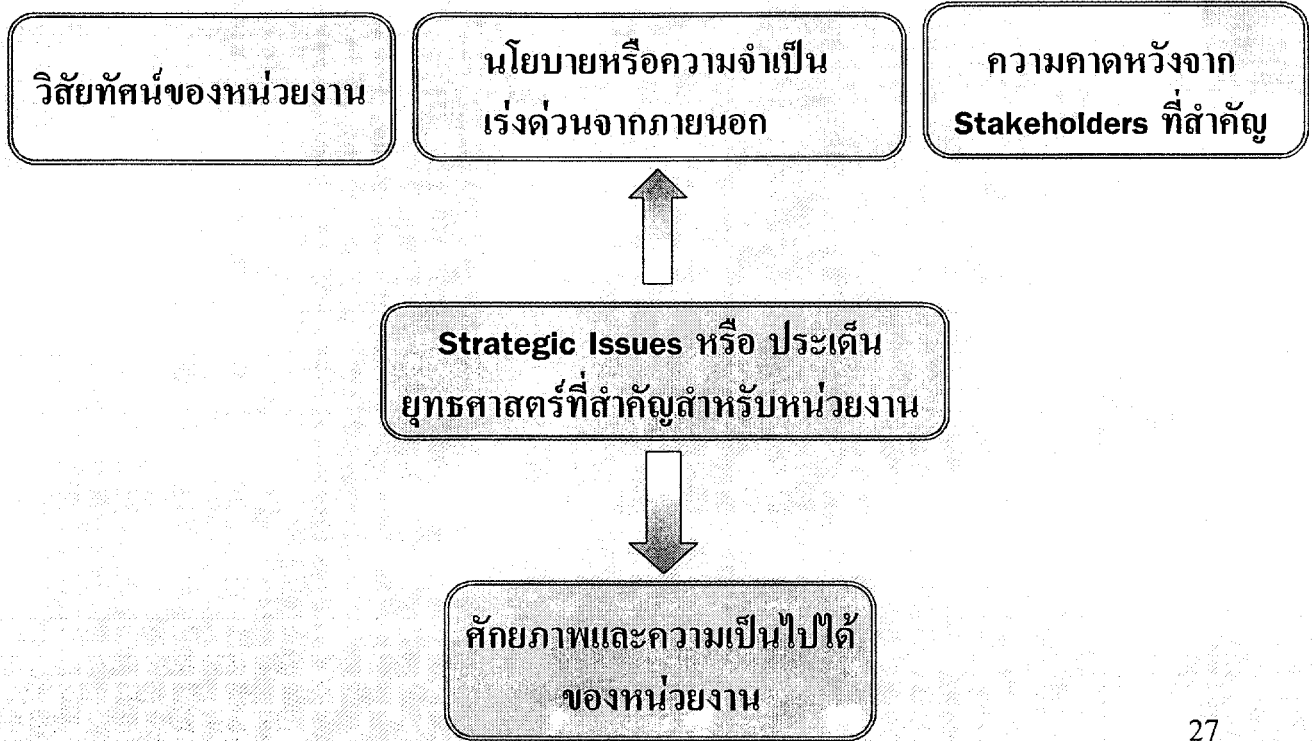
- ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง
- ประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องได้รับการมุ่งเน้นและพัฒนา

เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป

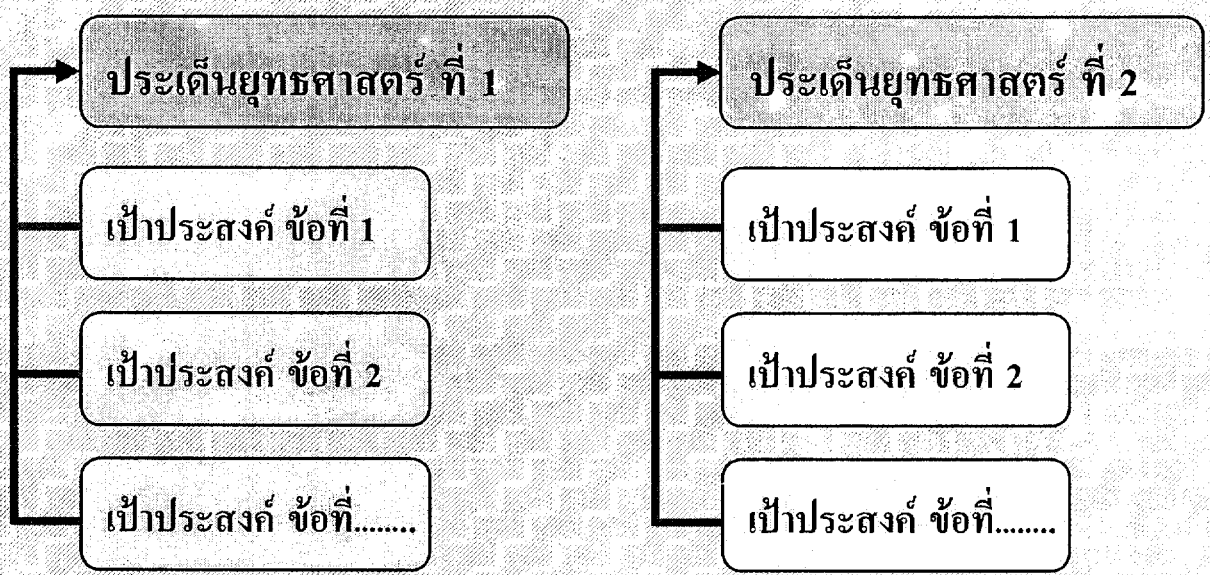
26



# การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์



# ความสัมพันธ์ระหว่าง ประเด็นยุทธศาสตร์ กับ เป้าประสงค์



## เป้าประสงค์ (Goals)

หมายถึง....

ผลลัพธ์ หรือผลสำเร็จ ที่ต้องการบรรลุ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือ ที่บ่งชี้ว่าเป้าประสงค์นั้นจะสำเร็จหรือไม่ และมีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อบอกระดับของความสำเร็จตามที่ตัวชี้วัด กำหนดไว้

29

## เป้าประสงค์/จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา(Corporate Objectives/Goals)

คือ.... เป้าหมายต่างๆที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบ

แนวคิดประเมินผลสัมฤทธิ์ ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติ

คือ....สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นสุดท้ายของแต่ละ

ประเด็นยุทธศาสตร์

คือ....ข้อความที่บ่งบอกให้ทราบถึงสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้ หรือต้องการจะให้

เป็นในอนาคต และสามารถวัดผลได้ในทางปฏิบัติ

การเขียน เป้าประสงค์..จะเขียนในลักษณะ ผลลัพธ์ปลายทาง ที่จะดำเนินการให้บรรลุผล

30

## การกำหนดเป้าประสงค์

- การกำหนดเป้าประสงค์เป็นการตอบคำถามว่า..จะให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ต้องทำถึงระดับใด ?
- ควรเริ่มต้นด้วยคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามมิติทั้ง 4 ด้านของกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ คือ

มิติด้านประสิทธิผล

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติด้านการพัฒนาองค์กร

- หลังจากการตอบคำถามองค์กรจะสามารถนำคำตอบที่ได้มากำหนดเป็นเป้าประสงค์ในแต่ละมิติได้

31

## ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการจำแนกเป้าประสงค์/กลยุทธ์

มิติการประเมินผล	ประเด็นคำถาม
ประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)	ผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)	กลยุทธ์ที่สนองตอบความต้องการของผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจนำไปสู่การใช้บริการซ้ำหรือรายได้เพิ่มฯ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)	การก่อให้เกิดประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ องค์กรต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง ต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อนำไปสู่ความคุ้มค่า การลดต้นทุน สดรอบระยะเวลา ฯลฯ
พัฒนาองค์กร (Capacity Building)	จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เช่น คน เทคโนโลยี ระบบข้อมูล ผลงานวิจัย ฯลฯ

32

## ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับตัวชี้วัด

เป้าประสงค์---สิ่งที่จะวัด / จะวัดอะไร / What to measure?

ตัวชี้วัด---จะวัดอย่างไร / How to measure?

- ภายใต้เป้าประสงค์แต่ละเป้าประสงค์ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

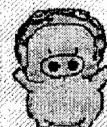
33

## ตัวชี้วัด Key Performance Indicators (KPIs)

ความหมาย เป็นเครื่องมือที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จของโครงการ

ประเภทของตัวชี้วัด แบ่งเป็น 4 มิติ

1. ปริมาณ
2. คุณภาพ
3. ระยะเวลา
4. ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน



34






## ประโยชน์ของตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)

- เพื่อให้รู้ถึงสถานะที่เป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน
- เพื่อปรับปรุงแก้ไขในจุดที่เป็นปัญหา
- เพื่อการให้รางวัลและการลงโทษ
- เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล
- เพื่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

35

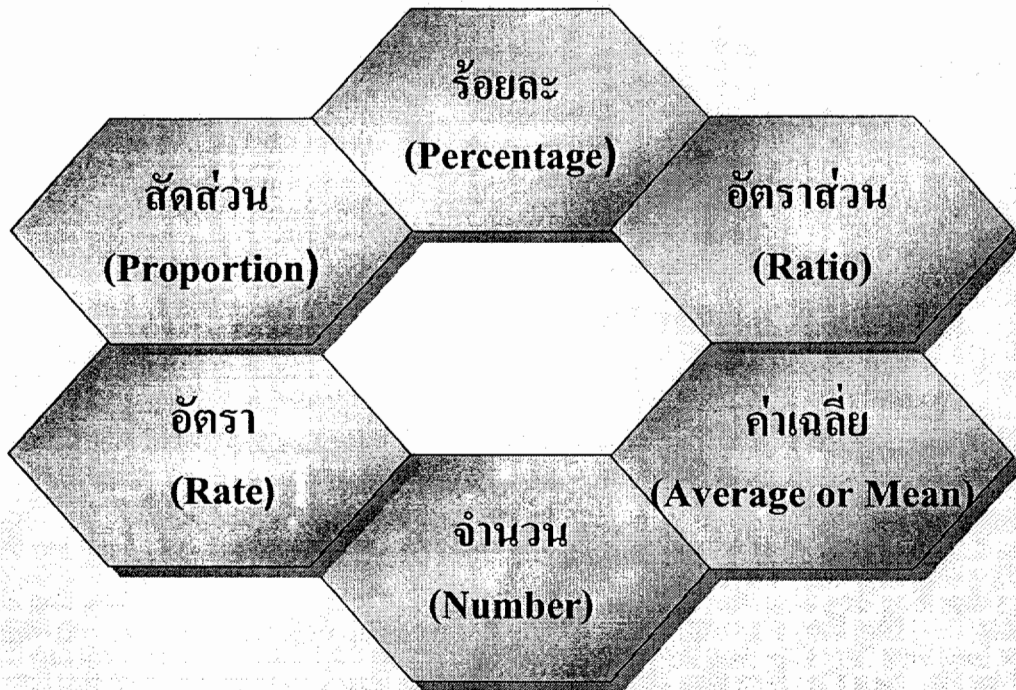
## ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

-  ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุเป้าประสงค์
-  สามารถใช้วัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้
-  ทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็ว	ร้อยละของการให้บริการที่เกินเวลามาตรฐาน
การปฏิบัติงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้	จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ

36

## ค่าของตัวชี้วัด แสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของ :



37

## ระดับของตัวชี้วัด

### ตัวชี้วัดร่วม (Common Indicators)

เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดความสำเร็จในภาพรวมของแผนงาน ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมส่วนใหญ่ของโครงการภายใต้แผนงานนั้น โดยสร้างจากวัตถุประสงค์ของแผนงาน

### ตัวชี้วัดเฉพาะ (Specific Indicators)

เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดความสำเร็จของโครงการ โดยอาจนำตัวชี้วัดร่วมมาปรับให้เหมาะกับโครงการหรือเป็นตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นใหม่



38

## ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) และเป้าหมาย (Target)

ข้อมูลพื้นฐาน.... แสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้น  
ในปีอดีตหรือในปีปัจจุบันเป็นเครื่องมือ  
ในการตั้งเป้าหมาย

เป้าหมาย.... เป็นค่าของตัวชี้วัดที่ต้องการที่จะบรรลุ

39

## แนวทางการกำหนดเป้าหมาย

- การเทียบกับผลงานปีที่ผ่านมา
- การเทียบกับผลงานเฉลี่ยในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- การพิจารณาจากแนวโน้มที่น่าจะเป็นไปในอนาคต
- การเทียบกับผลงานที่ดีที่สุดในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- การเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน
- การตั้งเป้าหมายตามนโยบายของผู้บริหาร
- การตั้งเป้าหมายร่วมจากผู้ปฏิบัติงาน

## ลักษณะของเป้าหมายที่ดี

- \* มีความท้าทาย
- \* สูงกว่ามาตรฐานการทำงานที่เคยปฏิบัติ
- \* ส่งเสริมให้เกิดความพยายาม
- \* ไม่สูงจนเกินไปจนไม่สามารถทำได้จริง
- \* นำไปสู่การพัฒนา

## วิธีการกำหนดเป้าหมาย

<b>Self Improvement</b>	เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
<b>Standard</b>	ใช้ในกรณีที่มีค่ามาตรฐานของงานอยู่แล้ว
<b>Industry Norm</b>	ใช้กรณีที่สามารถอ้างอิงกับค่าผลงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ยอมรับกันทั่วไป
<b>Benchmarking</b>	ใช้กรณีที่ต้องการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีผลการดำเนินงานดีกว่า
<b>Sustainability</b>	เพื่อรักษาระดับผลงานที่ทำได้ดีอยู่แล้วในปัจจุบัน



## กลยุทธ์

- เป็นเครื่องมือ/วิธีการที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- เป็นการนำสภาพการณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

43

## การกำหนดกลยุทธ์

- ➔ กลยุทธ์เป็นวิธีการที่หน่วยงานจะทำหรือดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
- ➔ เป้าประสงค์แต่ละประการ จะต้องมียุทธศาสตร์มาสอดคล้อง
- ➔ กลยุทธ์เป็นภาพใหญ่ที่มองถึงสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของโครงการ
- ➔ กลยุทธ์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ

44

## แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

### ▲ Top - Down

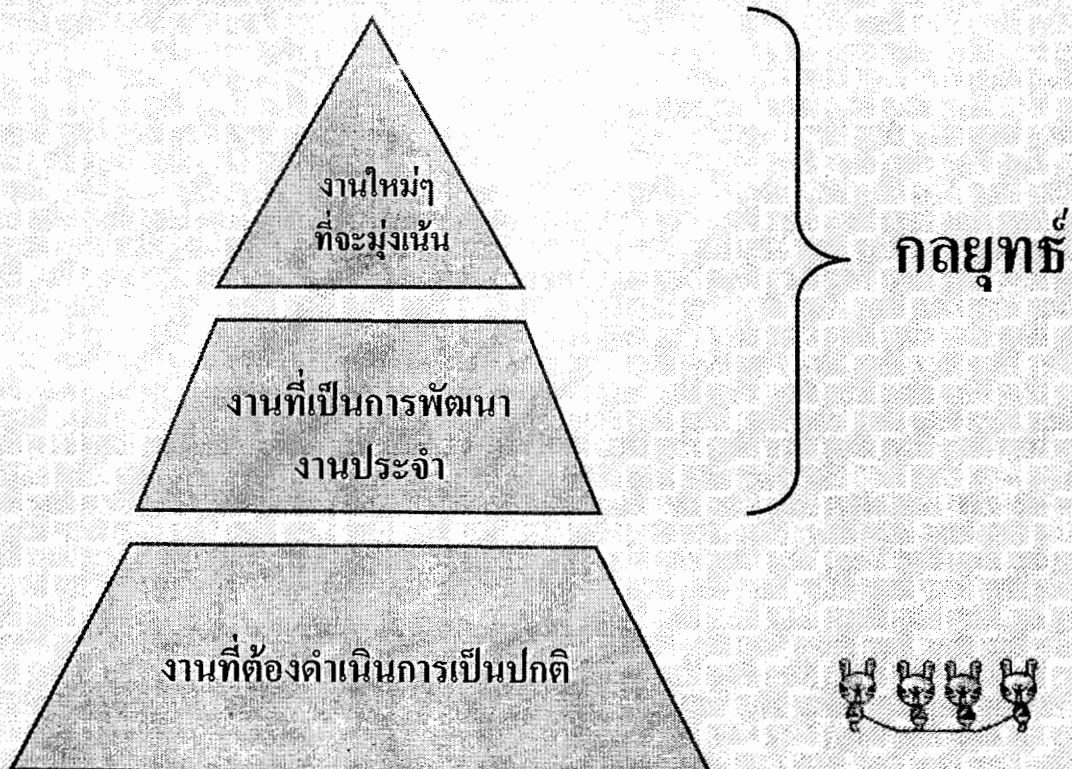
- แปลงจากนโยบายของรัฐบาล หรือของหน่วยงานในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไป
- จากสิ่งที่ Stakeholders หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรคาดหวังจากองค์กร
- จากผลการวิเคราะห์ SWOT
- จากสิ่งที่ผู้บริหารคิด หรืออยากจะทำ

### ▼ Bottom - Up

- เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น

45

## ลักษณะงานในองค์กร

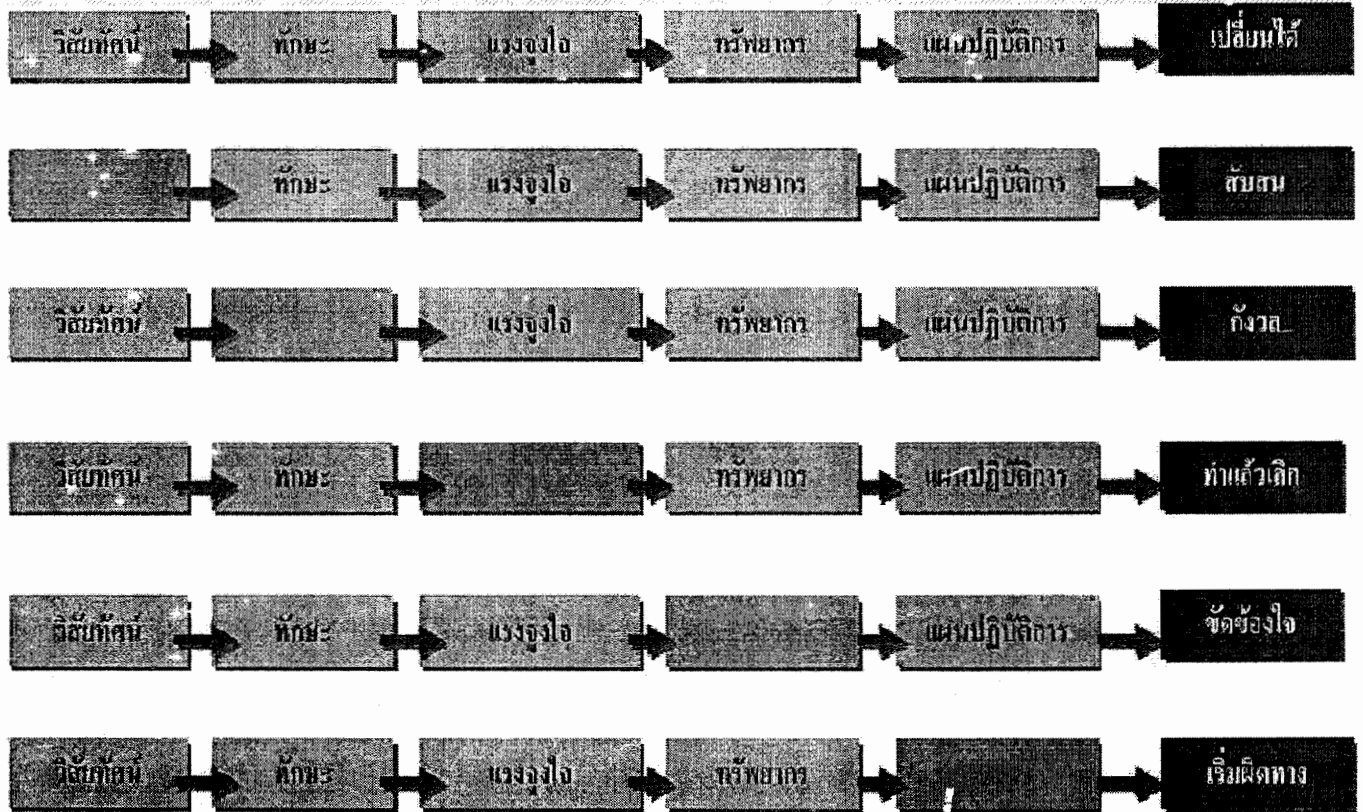


46

# คำถามในการแปลงวิสัยทัศน์สู่ภาคปฏิบัติ (Strategy Formulation)



## ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์





**การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ**

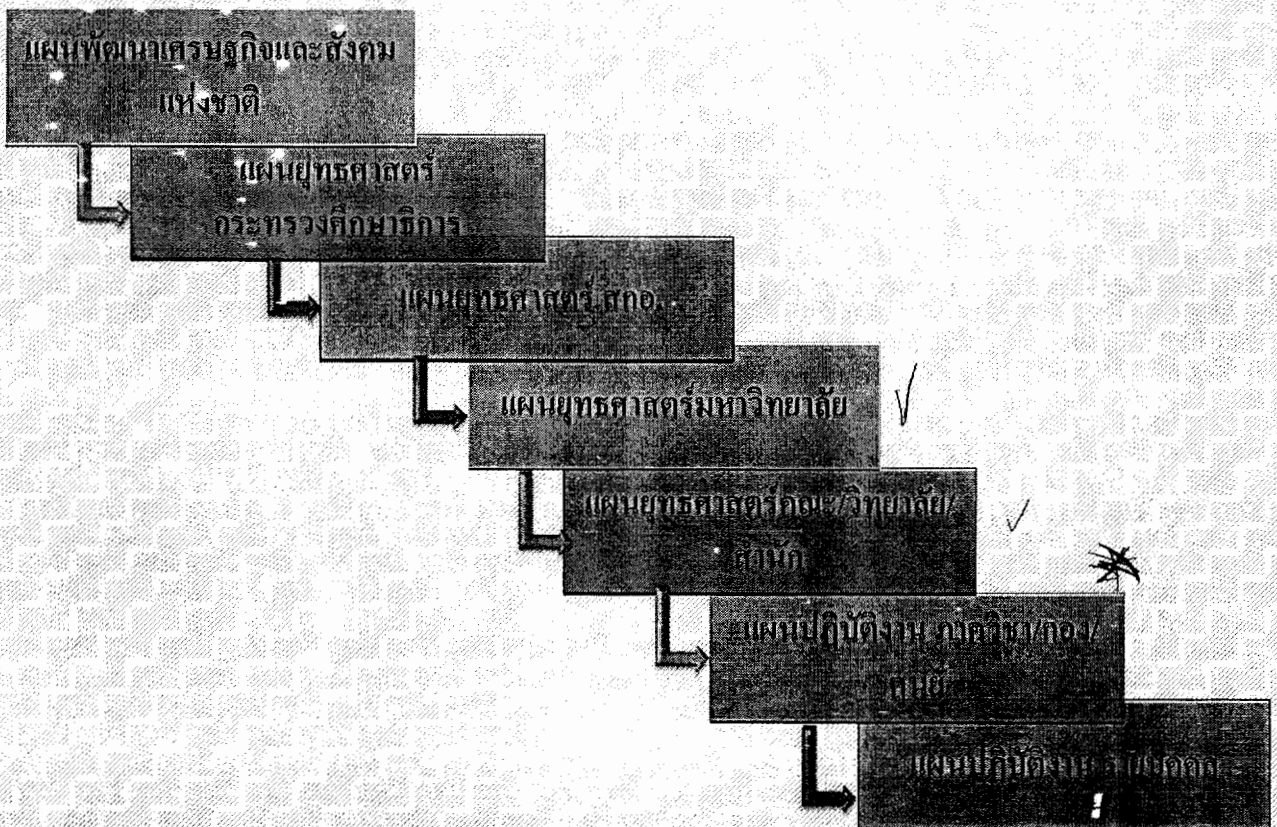
1. จัดโครงสร้างขององค์กร
2. การปรับเปลี่ยนระบบระเบียบการปฏิบัติงาน
3. การจัดกรอบอัตรากำลังและบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรใหม่
4. การพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ
5. การสร้างเสริม หรือปรับแต่งวัฒนธรรมในการทำงานของคนในองค์กร
6. การสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่พนักงานทุกระดับ



## ประเด็นสำคัญในการนำไปปฏิบัติ

- การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง
- การมีหน่วยงานรับผิดชอบ
- มีความเข้าใจในหลักการและแนวคิดที่ดีพอ
- การสื่อสารภายใน
- ความต่อเนื่อง
- ไม่ใช่โครงการ แต่ต้องกลืนให้เข้ากับระบบในการบริหาร
- อย่าใช้เป็นระบบในการประเมินผลเป็นหลักแต่ต้องให้มุ่งเน้น  
ในเรื่องของการพัฒนาองค์กรและการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- การเก็บข้อมูล พร้อมทั้งระบบที่จะมารองรับ

## ความเชื่อมโยงของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย



# ขอบคุณค่ะ

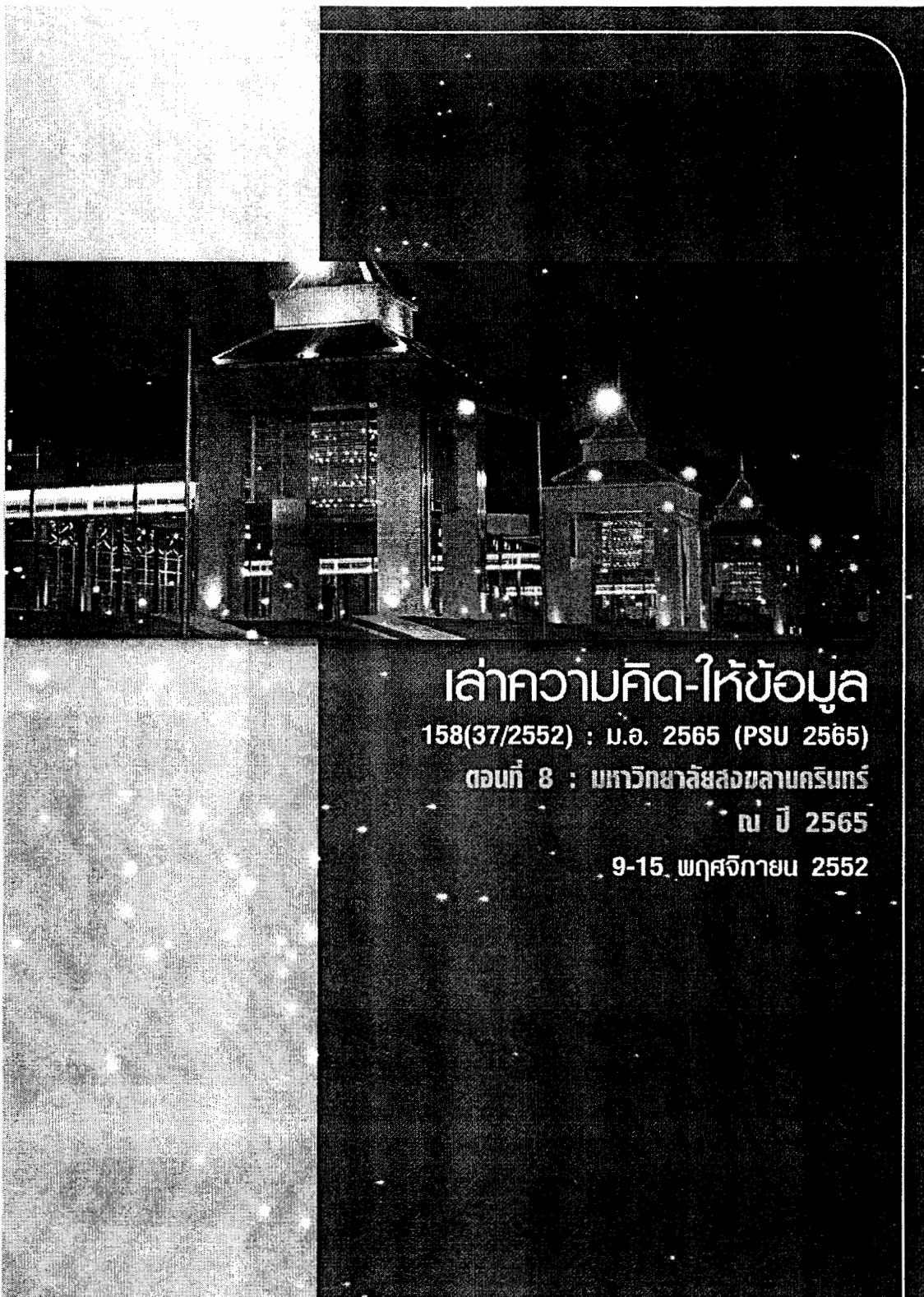
ศิริวิช คโนทัย

Tel. 081 9114790

E-mail : [srv@kmutnb.ac.th](mailto:srv@kmutnb.ac.th)

[siriwich\\_30@hotmail.com](mailto:siriwich_30@hotmail.com)

ม.อ.2565 อนาคตที่ (เรา) ต้องร่วมสร้าง



# เล่าความคิด-ให้ข้อมูล

158(37/2552) : ม.อ. 2565 (PSU 2565)

ตอนที่ 8 : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ณ ปี 2565

9-15 พฤศจิกายน 2552



### เรียนประภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทุกท่าน

ตอนที่ 8 นี้ ขอนำเรียนสรุป เพื่อได้ร่วมกันเห็นภาพรวมของ ม.อ. ณ ปี 2565

การเดินทางสู่ “ม.อ.2565 หรือ PSU 2565”

ม.อ. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีจิตวิญญาณ ชาว ม.อ. จะร่วมกันปลุกพลัง “จิตวิญญาณ ม.อ. – ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์ เป็นกิจที่หนึ่ง” คดวงจิตของชาว ม.อ. คือ Our Soul is for the Benefit of Mankind ซึ่งเป็นฐานของทุกภารกิจ อันจะนำไปสู่คุณค่าแห่งมวลมนุษยชาวม.อ. จะยึดมั่นในพระราชปณิธานที่ว่า “ขอให้ถือผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ลากทรัพย์และเกียรติยศจะตกมาแก่ท่านเอง ถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพไว้ให้บริสุทธิ์”

ม.อ. คือเจดีย์อันศักดิ์สิทธิ์ ที่สูงสง่างาม ผู้คนศรัทธา ชาว ม.อ. จะร่วมกันสร้างแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2565

ม.อ. คือต้นไม้ใหญ่ยืนต้น ที่จะปรากฏแก้วหยิ่งสีกลองสุคนธ์ เจริญเติบโตท่ามกลางระบบนิเวศที่สมบูรณ์ท่ามกลางความหลากหลายทางชีวภาพ ชาว ม.อ. จะหมั่นรดน้ำพรรณดิน ดูแลรักษาให้เป็นไม้ยืนต้นที่สูงส่งด้วยเกียรติภูมิ

ม.อ. คือมหาวิทยาลัยแก่น...

เราจะพัฒนาแก่นแท้ของความเป็นมหาวิทยาลัย อันประกอบด้วยแก่นในและแก่นนอก แก่นในคือจิตวิญญาณ ม.อ. แห่งการยึดมั่นในประโยชน์ของมวลมนุษย์ แก่นนอกคือระบบการเคลื่อนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเสาะหาวิชา เป็นสถานที่มีความรู้ยิ่งใหญ่อุดมด้วยนักปราชญ์ สอนกุลบุตรด้วยความรู้ของปราชญ์ ให้กุลบุตรเป็นบัณฑิตที่เห็นเหตุใกล้ไกล เป็นสถานเลี้ยงคนดีของชาติ

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์คือ :- “มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับภูมิภาคเอเชีย ก้าวหน้าที่ผลิตบัณฑิต บริการวิชาการ และทำนุบำรุงวัฒนธรรม โดยมีการวิจัยเป็นฐาน”

การพัฒนาแก่นนอกของ ม.อ. จะนำพาเราไปสู่ความสำเร็จในส่วนของวิสัยทัศน์ การพัฒนาแก่นในจะพา ม.อ. เราไปสู่ มหาวิทยาลัยที่มีคุณค่า มีเกียรติยศ มีความสง่างาม มีศักดิ์ศรี เป็นที่ศรัทธาของสาธารณชน เป็น

สมบัติสาธารณะอันล้ำค่าของสังคมไทย การพัฒนาแก่นในใจพาเราไปสู่ความเป็น University beyond University

ม.อ. เจริญรอยตามพระราชประสงค์ของสมเด็จพระเจ้า พระราชบิดา :-

ที่ทรงมีความเห็นว่า เมื่อดำรงมหาวิทยาลัยของประเทศนี้เองแล้ว เราควรพิจารณาว่า กิจของมหาวิทยาลัยนั้น มีอะไรบ้าง... "การเสาะหาวิชา หรือเปิดโอกาสให้กษัตริย์ได้เรียนทำการเสาะหาวิชา เลี้ยงดูกำนุบำรุงนักปราชญ์ผู้สามารถเสาะหาวิชา และใช้พลอันนั้นมาสอนกษัตริย์ได้ เป็นกิจสำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเป็นสมอต้นความคิดของชาติเป็นสแกนเลี้ยง "คนดี" ของชาติ"

เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเสาะหาวิชา ด้วยการเตรียมความพร้อมเชิงระบบบริหารและสนับสนุน (ตอนที่ 5) ให้นักวิชาการ ม.อ. มีความเป็นปราชญ์ กำนุบำรุงเลี้ยงดูนักปราชญ์ นำความรู้ของปราชญ์มาถ่ายทอดให้กับศิษย์ ด้วยจิตวิญญาณของความเป็นครู ด้วยสายสัมพันธ์ระหว่างศิษย์กับอาจารย์อันประกอบด้วยสายสัมพันธ์สามสายคือ (1) ความรู้แจ้ง รู้จริง (2) จิตวิญญาณของความเป็นครู และ (3) ด้วยวิธีการเรียนการสอน (pedagogy) ที่น่าสนใจ และควบคู่ไปกับการเป็นสแกนเลี้ยงคนดีของชาติด้วยนโยบายการบ่มเพาะนักศึกษาที่เข้มข้น

เป็นสถานที่ที่อุดมสมบูรณ์ที่พร้อมจะสร้างเยาวชนของชาติให้มั่งคั่งปัญญาในทางโลก และปัญญาในทางธรรม เราจะมีระบบนิเวศทั้งในทางโลก (Intellectual Ecosystem) และระบบนิเวศในทางธรรม (Spiritual Ecosystem)

PSU's community commitment :- ม.อ. จะเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ใต้วงใจของชุมชน มีความรู้สึกนึกคิดของ ชาว ม.อ.จะมีความพร้อมที่จะร่วมทุกข์ร่วมสุขกับชุมชน จะร่วมพัฒนาระบบให้มีความเข้มแข็งด้วยการช่วยให้ชุมชนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning communities) ใญ่ขวัญของ ม.อ. ในส่วนของ community development จะร่วมคิด ร่วมวิจัย และร่วมใช้ประโยชน์กับชุมชน

นอกจาก community commitment กับ ม.อ. แล้ว ม.อ. จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาภาคใต้ให้สมบูรณ์มากขึ้น จะพยายามสร้างตอเบื้องปเรือของพื้นที่ เช่น ทะเลสาบสงขลา อาหารทะเล และยาลาล อย่างที่เรา บำลบนันนิต กองค้อว กรมพลการธรรมาชาติและ สิ่งแวดล้อมกับบนนิกชายฝั่งและในทะเล ตลอดจนความเป็นสังคมแห่งคนธรรม

PSU's National Commitment :- ม.อ. จะร่วมศึกษาวิจัยและร่วม การก๊อในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำพาสังคมไทยสู่ความกินดีอยู่ดี ประเทศไทยจะเป็นผู้นำผู้นำ เป็นแหล่งอาหารของโลก (global food supplier) เราจะเข้มแข็งทั้งในวิชาการด้านเกษตรทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหารและโภชนาการ อุตสาหกรรมเกษตร... ประเทศไทยจะเป็นแหล่งท่องเที่ยวของโลก (global tourism destination) ม.อ. จะพัฒนาทั้งทางด้านทำนุบำรุง เอกชนกวีวัฒนธรรม เพิ่มความสามารถในสาขาวิชาด้านการบริการ การท่องเที่ยว การจัดการโรงแรม ...

PSU's Global Commitment :- ชาว ม.อ. จะร่วมกันพยายามที่จะแก้ ปัญหาวิกฤตโลกทั้งในส่วนของวิกฤตพลังงาน วิกฤตโลกร้อน และวิกฤต อาหาร

ในการพัฒนา ม.อ. ชาว ม.อ. จะยึดหลักแห่งความรุ่งเรือง :-

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จะรุ่งเรืองด้วยหลักการต่อไปนี้

1. มีจิตวิญญาณที่เห็นประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง การก๊อ และวิชาการทั้งปวงจึงเป็นไปเพื่อมวลมนุษย์
2. อุดมด้วยปราชญ์ที่เสาะหาวิชา ปราชญ์ที่พร้อมสรรพด้วยความ เป็นครู
3. มีอุดมการณ์ที่จะอบรมสั่งสอนกุลบุตร-กุลธิดา ให้เป็นปวงชนที่มี ปัญญาทั้งปัญญาทางโลกและปัญญาทางธรรม
4. มีระบบนิเวศทางปัญญา ครูมีความใกล้ชิดกับนักศึกษาด้วยความ สัมพันธ์ที่งดงามระหว่างครูและศิษย์
5. มีวิวัฒนาการการเรียนรู้ ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน
6. ยึดมั่นอย่างเหนียวแน่นในความมีคุณภาพและความมีคุณค่า
7. เคารพในเสรีภาพทางวิชาการและความคิดเห็นที่แตกต่าง
8. วิชาการเป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การศึกษาเป็นไปเพื่อการศึกษา พร้อม กับการเพียรวังความสำเร็จ (relevanace) กับความต้องการของ สังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
9. ยึดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยหลักธรรมาภิบาล การ เคารพในการมีส่วนร่วม

ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ธงชัยในปี 2565 เราได้เตรียมการบาระ- หนึ่งแล้ว เราเตรียมมากใน 4 ส่วนคือ (1) นโยบาย (2) การพัฒนา บุคลากร (3) ระบบบริหาร และ(4) ฐานการเงิน



สำหรับฐานะการเงิน หรือฐานะงบประมาณ เรือนประเภทที่ว่าฐานะมีพัฒนาการที่ดีทีเดียว จะเป็นกำลังสำคัญในการช่วย ม.อ. สู้ความผัน งบประมาณแผ่นดินที่เราเคยได้อยู่ในระดับ 1,825 ล้านบาทในปี 2548 และขึ้นมาอยู่ในระดับ 3,922 ล้านบาทในปี 2552 จะเป็น Financial Momentum ช่วยขับเคลื่อน ม.อ. สู่อนาคต

โดยที่ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เราจะยังคงอิงแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเดิม เป็นยุทธศาสตร์ฐาน (รายละเอียดที่ <http://www.planning.psu.ac.th/analyze/documents/plan10.pdf>) ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์หลัก คือ

- เป็นมหาวิทยาลัยเป็นเว็จีย โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบเพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มุ่งสู่วิจัยและบัณฑิตศึกษาให้มากขึ้น
- มีความเป็นเลิศทางสาขา ความเป็นเลิศในบางสาขาและบางเรื่อง เป็นความหวังที่จะสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยพร้อมๆ กับการสร้างตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำงานมุ่งเน้นพันธกิจหลักโดยมหาวิทยาลัยจะเป็น authority ในเรื่องอย่างพารา ป่าสม น้ำดิบ อาหารทะเล ทะเลสาบสงขลา อิสลามศึกษา
- บัณฑิตเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ และเป็นคนดีของชาติ มุ่งสู่การผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ที่เป็นปัจจุบัน มีศักยภาพ เรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการแก้ปัญหา (problem-solving skills) และมีจิตสำนึกช่วยเหลือสังคม
- เป็นมหาวิทยาลัยที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาชุมชน (university-community engagement) โดยการสร้างศักยภาพของชุมชนให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง (empowering community) มีความยั่งยืนผ่านกระบวนการสอน บริการวิชาการ และการวิจัย โดยใช้แนวทางสร้างศักยภาพให้ชุมชนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ตลอดชีวิต
- วิทยาเขตมีความเข้มแข็ง มีโอกาสที่เท่าเทียม และมีความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด การบริหารจะเน้นที่ความชัดเจนของโครงสร้าง (PSU system / high-performance organization) ความชัดเจนของแผนพัฒนา แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาอาจารย์และบุคลากร แผนการงบประมาณและการเงิน แผนการกระจายอำนาจ การติดตามประเมินผล ความเชื่อมโยงและช่วยเหลือระหว่างวิทยาเขต พร้อมเร่งแก้ไขปัญหาดูการขาดแคลน

□ เป็นองค์กรที่ใช้หลักธรรมาภิบาลควบคู่กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยเร่งสร้างวัฒนธรรมการประเมิน ตรวจสอบ โปร่งใส รับฟังชอบ ชอบธรรมและยุติธรรม ให้กับมหาวิทยาลัยโดยใช้หลัก share vision & collegiate decision

วิวัฒนาการของ ม.อ. ต่อจากนี้ไป จะเป็นวิวัฒนาการทั้งในทางรูปธรรม และในทางนามธรรม

ในทางรูปธรรม ม.อ. จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับนำในประเทศ จะอยู่ในลำดับ 3 ของประเทศจากการมองในมิติต่างๆ และจะอยู่ในอันดับสามร้อยแรกของโลก (Top 300) ใน Times Ranking...และนี่คือการแข่งขันในทางโลก

ในทางนามธรรม ม.อ. จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มี "จิตวิญญาณ ม.อ. – ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์ เป็นกิจที่หนึ่ง" มี Spiritual Motto เป็นภาษาอังกฤษว่า "Our Soul is for the Benefit of Mankind"

จินตนาการของ ม.อ. ในปี 2565 คงจะสรุปสั้นด้วยประโยคที่ว่า "ม.อ. เราจะเป็นเลิศทั้งในทางโลกและในทางธรรม คือ เราจะเป็นเลิศอย่างมีจิตวิญญาณ"

ด้วยความขอบคุณชาวมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทุกท่าน

รศ.ดร.บุญสม ศิริบำรุงสุข อธิการบดี

40 ปี ม.อ. ปันแพะ-คนดี ชี้นำสังคม สร้างสมปัญญา พัฒนางานวิจัย

ความหมายแห่งความเป็นมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ : "ปันแพะ-คนดี ให้เป็นปัญญาชนที่มีวุฒิภาวะที่พร้อมที่จะรับใช้สังคม สร้างสมปัญญา ด้วยการเสาะหาวิชาใหม่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อุดมด้วยนักปราชญ์ และนำความรู้ของปราชญ์สอนและถ่ายทอดให้กับศิษย์ด้วยจิตวิญญาณของความเป็นครู"