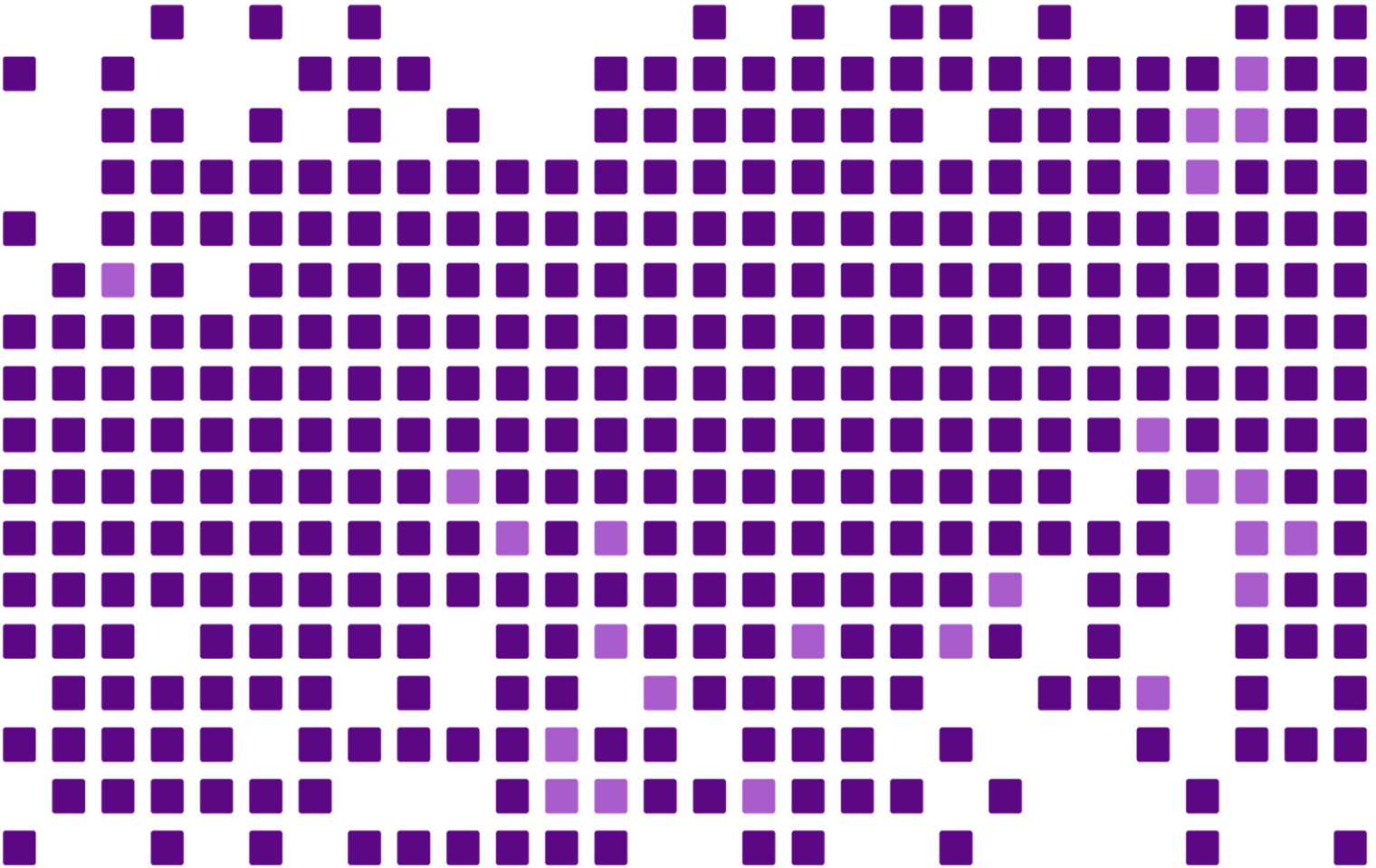
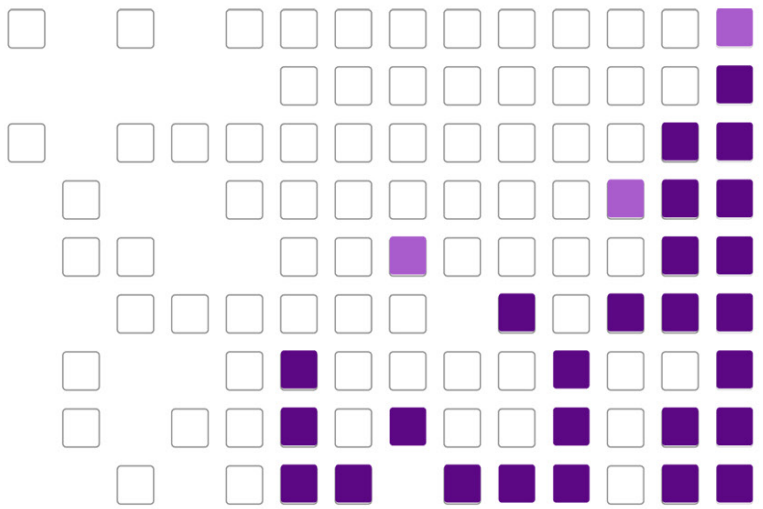




สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



คู่มือปฏิบัติงาน  
 การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการ  
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี  
 นางสาวอมรพรรณ พัทโร  
 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  
 2558



คู่มือปฏิบัติงาน การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์  
สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

โดย

นางสาวอมรพรรณ พัทโร  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

สำนักงานเลขานุการ  
สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

## คำนำ

คู่มือการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ ฉบับนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นคู่มือในการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นคู่มือในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจทั่วไป เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้ ผู้เขียนเขียนจากประสบการณ์การทำงานในหน้าที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และการศึกษาจากเอกสารและตำราต่าง ๆ และนำมาประมวลเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้

เนื้อหาในคู่มือประกอบด้วย ความเป็นมาของการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ บทบาทหน้าที่ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน วิธีการปฏิบัติและเงื่อนไขการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนการวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การวัดและประเมินผล รวมถึงปัญหาและแนวทางแก้ไข

ทั้งนี้ผู้เขียนขอขอบคุณทุกท่านที่สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำในการจัดทำเอกสารฉบับนี้ จนสามารถดำเนินการแล้วเสร็จ

นางสาวอมรพรรณ พัทโร  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  
27 มีนาคม 2558

## สารบัญ

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญภาพ .....	ค
สารบัญตาราง.....	ง
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ .....	1
ขอบเขต.....	4
นิยามศัพท์.....	4
บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ.....	6
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง.....	6
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ .....	6
โครงสร้างองค์กร (ORGANIZATION CHART).....	8
บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข.....	11
หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน .....	11
วิธีการปฏิบัติงาน .....	11
เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน .....	17
แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	18
บทที่ 4 การวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์.....	21
ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ .....	22
บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค แนวทางในการแก้ไขและพัฒนางาน .....	29
ปัญหาอุปสรรคในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยภาพรวม แนวทางแก้ไขและพัฒนา .....	29
ตารางที่ 8 ปัญหาอุปสรรคในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ แนวทางแก้ไขและพัฒนา .....	30
ข้อเสนอแนะ.....	31
บรรณานุกรม.....	33
ภาคผนวก.....	34
ประวัติผู้เขียน.....	64

## สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่ 1 สมรรถนะหลักและค่านิยมเพื่อสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์สำนักวิทยบริการ.....	3
ภาพประกอบที่ 2 โครงสร้างองค์กร .....	8
ภาพประกอบที่ 3 โครงสร้างการบริหารจัดการ .....	9
ภาพประกอบที่ 4 โครงสร้างการปฏิบัติงาน .....	10
ภาพประกอบที่ 5 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์.....	21
ภาพประกอบที่ 6 ตัวแบบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์สำนักวิทยบริการ.....	22

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ .....	11
ตารางที่ 2	ปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ .....	12
ตารางที่ 3	ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ .....	13
ตารางที่ 4	แบบการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร .....	23
ตารางที่ 5	แบบการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคขององค์กร .....	24
ตารางที่ 6	กรอบแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ .....	25
ตารางที่ 7	การใช้ตาราง TOWS MATRIX เพื่อการพัฒนากลยุทธ์ .....	26
ตารางที่ 8	ปัญหาอุปสรรคในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ แนวทางแก้ไขและพัฒนา .....	30

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญ

สำนักวิทยบริการ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2532 โดยการรวมหน่วยงานเดิมที่ทำหน้าที่ในการให้บริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเข้าด้วยกัน คือ ฝ่ายหอสมุดจอห์น เอฟ เคนเนดี ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา) ฝ่ายหอสมุดคุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร และห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์ (ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นฝ่ายหอสมุดวิทยาศาสตร์สุขภาพ) และตั้งหน่วยงานเพิ่มอีก 1 หน่วยงาน คือ สำนักงานเลขานุการ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่จะรวมกิจกรรมด้านงานบริการห้องสมุดและเทคโนโลยีทางการศึกษาเข้าด้วยกัน เพื่อปรับปรุงให้มีเอกภาพด้านการจัดวางระบบงานและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเรียน การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่นักศึกษา บุคลากรของมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอกได้อย่างเต็มที่

การบริหารสำนักวิทยบริการ เป็นไปตามข้อบังคับการจัดระบบบริหารงานของสำนักวิทยบริการ ให้มีคณะกรรมการประจำสำนักวิทยบริการ คณะกรรมการดำเนินงานวิทยาเขตขนาดใหญ่ และคณะกรรมการดำเนินงานวิทยาเขตปัตตานี โดยคณะกรรมการประจำสำนักฯ มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายและความเห็นชอบแผนงานของสำนักวิทยบริการ วางระเบียบปฏิบัติ พิจารณาผลการดำเนินงานประจำปี ให้คำแนะนำและแต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด เพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใดอันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการประจำสำนักฯ คณะกรรมการดำเนินงานวิทยาเขตขนาดใหญ่ และคณะกรรมการดำเนินงานวิทยาเขตปัตตานี มีหน้าที่วางแผนของสำนักฯ ในแต่ละวิทยาเขต พิจารณาเสนองบประมาณประจำปีของสำนักฯ ในแต่ละวิทยาเขต รายงานผลการดำเนินงาน ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการในแต่ละวิทยาเขต และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการประจำสำนักฯ มอบหมายตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 สำนักวิทยบริการ ได้มีหนังสือมอบอำนาจการบริหารงานฝ่ายหอสมุดคุณหญิงหลงฯ และฝ่ายหอสมุดวิทยาศาสตร์สุขภาพ ให้อยู่ในการกำกับของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ แต่ยังคงมีความร่วมมือกันในระดับภารกิจ ปัจจุบันฝ่ายหอสมุดคุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร และฝ่ายหอสมุดวิทยาศาสตร์สุขภาพ ได้แยกออกจากสำนักวิทยบริการ ตามประกาศสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เรื่องการจัดตั้งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ฉบับที่ 9) พ.ศ. 2550 โดยมีมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 299 (6/2550) เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2550 ให้จัดตั้งหน่วยงานภายในเพิ่มเติม คือ สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร (ฉบับที่ 9) พ.ศ. 2551 คราวประชุมครั้งที่ 307 (5/2551) เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2551

ภายใต้สภาวะที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและผลการประเมินตนเอง สำนักวิทยบริการตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาเชิงกลยุทธ์อันเป็นการผสมผสานระหว่างการวางแผน การประเมิน และการจัดสรรทรัพยากร เข้ามาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำสำนักวิทยบริการไปสู่เป้าหมายและบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ สำนักวิทยบริการ จึงกำหนดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นแผนแม่บทระยะยาวเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และกรอบแนวทางในการดำเนินงานของสำนักวิทยบริการ นอกจากนี้ การวางแผนในระดับต่าง ๆ มีบทบาทสำคัญช่วยให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน เป็นการกำหนดกิจกรรมที่จะทำในอนาคต มีช่วงเวลาที่ทำ และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

เป็นเครื่องมือในการประสานงานและการควบคุม จึงช่วยลดความไม่แน่นอนและความซ้ำซ้อนของการทำงานและการใช้ทรัพยากร

เนื่องจาก กระบวนการพัฒนาแผนต้องใช้ทั้งทรัพยากรบุคคล เวลาและค่าใช้จ่าย ในจัดทำแผนต่าง ๆ ขององค์กร จึงต้องวิเคราะห์อย่างครอบคลุม โดยมีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางจัดการที่เป็นระบบ และผู้ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนมีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้การดำเนินงานจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ มีกรอบแนวทาง และวิธีการในการดำเนินงานที่ชัดเจน จึงดำเนินการจัดทำคู่มือการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ขึ้น สำหรับผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนและผู้สนใจ รวมถึงบุคลากรสำนักวิทยบริการ

### กรอบการบริหารจัดการองค์กรของสำนักวิทยบริการ

#### วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

**วิสัยทัศน์:** เป็นองค์กรบริการสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้ที่มีการบริหารจัดการชั้นนำระดับชาติ

**พันธกิจ:** บริการสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยวิจัย

#### เป้าประสงค์

1. บริการสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้โดยบุคลากรที่เชี่ยวชาญ มีจิตบริการ และด้วยนวัตกรรมบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการทุกกลุ่มอย่างมีคุณภาพ
2. วิจัย พัฒนา และเผยแพร่เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งนวัตกรรมบริการสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้ เพื่อขยายโอกาสการเรียนรู้แก่ผู้ใช้บริการ
3. พัฒนาและอำนวยความสะดวกในการจัดการสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 แก่ผู้ใช้บริการ
4. ร่วมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการวิจัยเพื่อสนับสนุนภารกิจการสร้างองค์ความรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยและชุมชน และส่งเสริมวัฒนธรรมการผลิตและถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างสังคมฐานความรู้
5. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มของสำนักวิทยบริการตามค่านิยมองค์กร และสร้างความเชี่ยวชาญและความก้าวหน้าตามตำแหน่งงานเพื่อการพัฒนาองค์กรและดำรงรักษาบุคลากร
6. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีมาตรฐาน ด้วยความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาภารกิจในทุก

**ค่านิยม SQI:** จิตบริการ (Service Mind) งานคุณภาพ (Quality Focus)

สร้างนวัตกรรม (Innovation)

**วัฒนธรรมองค์กร:** การทำงานเป็นทีม

**สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies):**

1. ความเชี่ยวชาญและจิตบริการของบุคลากร
2. องค์ความรู้จากฐานข้อมูลจังหวัดชายแดนภาคใต้





ภาพประกอบที่ 1 สมรรถนะหลักและค่านิยมเพื่อสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์สำนักวิทยบริการ (ที่มา: แผนกลยุทธ์สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2557)

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นคู่มือหรือแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ
2. เพื่อบันทึกกระบวนการและวิธีการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ ซึ่งสามารถใช้ในการสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ รวมทั้งเป็นเอกสารประกอบการดำเนินงานจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร

## ขอบเขต

คู่มือการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่ออธิบายขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ ที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนตั้งแต่การชี้แจงให้บุคลากรทราบ เข้าใจขั้นตอนและวัตถุประสงค์การจัดทำ ร่วมกันระดมสมองเพื่อวางแผนกลยุทธ์ จนกระทั่งได้แผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

## นิยามศัพท์

**กรอบแนวคิดในการวางแผน** (planning theme) ประเด็นสำคัญหรือปัจจัยที่เป็นจุดเน้นของแผนกลยุทธ์ซึ่งสำนักวิทยบริการจะต้องดำเนินการภายในขอบเขตดังกล่าวเพื่อให้สามารถบรรลุพันธกิจ

**ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน** (performance indicators) หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวบ่งบอกจำนวนปัจจัยนำเข้า และผลการดำเนินงานของกระบวนการดำเนินงาน การบริการ ซึ่งสำนักวิทยบริการจะใช้เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

**นวัตกรรม** (innovation) หมายถึง การรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อการกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการบริการสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักวิทยบริการ

**เป้าประสงค์** (goals) หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุ มีการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อขึ้นนำการปฏิบัติงาน เพื่อขจัดช่องว่างของความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ต้องการจะเป็นตามวิสัยทัศน์

**ผลการดำเนินงาน** (performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการดำเนินงานและบริการ ซึ่งสามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เกณฑ์ หรือผลลัพธ์ที่ผ่านมา หรือแม้แต่กับองค์กรอื่น ๆ

**ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย** (stakeholder) หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลทุกกลุ่มที่ได้รับหรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร เช่น คณะ หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง นักศึกษา และชุมชน

**พันธกิจ** (mission) หมายถึง ภารกิจที่สำนักวิทยบริการได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และหน้าที่ที่สำนักวิทยบริการจะต้องทำเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**พันธกิจเมื่อเริ่มจัดตั้ง** (founding mission) หมายถึง ภารกิจที่สำนักวิทยบริการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหรือควรปฏิบัติตั้งแต่เริ่มจัดตั้งสำนักวิทยบริการ

**วัตถุประสงค์** (objectives) หมายถึง สิ่งที่สำนักวิทยบริการมุ่งหวัง หรือต้องการดำเนินการในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นส่วนหนึ่งที่จะให้บรรลุตามเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์เป็นส่วนที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าเป้าประสงค์ และบรรลุผลได้เร็วกว่า

**วิสัยทัศน์** (vision) หมายถึง สภาพและสถานภาพที่สำนักวิทยบริการต้องการที่จะเป็นในอนาคต และเป็นภาพลักษณ์ที่สำนักวิทยบริการต้องการจะเป็น

**องค์กรการเรียนรู้** (learning organization) หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงาน ที่สามารถขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเรียนรู้ในการปรับตัวให้พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง

**ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์** (strategies) หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ภายใต้การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร ดังนั้นจุดหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนด จุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

**การวางแผน** (planning) หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการดำเนินงาน เป็นกระบวนการที่ช่วยในการตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการ ทิศทาง และวิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด และภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นระบบ มีความต่อเนื่องสอดคล้องในการกำหนดและตัดสินใจล่วงหน้าสำหรับกิจกรรมหนึ่งๆ ว่าจะทำอย่างไร เมื่อใด ที่ใด และโดยใคร (เทียนฉาย กิระนันท์, 2531)

**ประเด็นยุทธศาสตร์** (strategic issue) หมายถึง ประเด็นหลักต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้นหรือประเด็นหลักในการพัฒนาหรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ (หลักการเขียน : ต้องทำอะไร เน้นที่จุดไหน มีความโดดเด่นจากคนอื่นอย่างไร)

**เป้าหมาย** (target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง

## บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดไว้เมื่อวันที่ 21 กันยายน พ.ศ.2553 คือ ปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณาเสนอแนะ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผน หรือโครงการ การวิเคราะห์ความต้องการการใช้ทรัพยากร การจัดหาและจัดสรรทรัพยากร การบริหารทรัพยากร การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่างๆ ซึ่งเป็นแผนงานของสถาบันอุดมศึกษา การวางแผนแบบทางสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

### ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

#### 1. ด้านปฏิบัติการ

1.1 ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน พัฒนาและประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ วิธีการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.2 เป็นผู้คิดริเริ่มการดำเนินการวิจัยต่าง ๆ ในงานวิเคราะห์นโยบายและแผน และเผยแพร่ผลงานที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่หรือเทคนิควิธีการใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิเคราะห์นโยบายและแผน วางหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ วิจัย ประเมินผล รวมทั้งกำหนดวิธีการและระเบียบปฏิบัติทางด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อพัฒนาระบบหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน เสนอความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวางมากทางด้านนโยบายและแผน ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน และด้านที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะงานของหน่วยงาน เป็นที่ปรึกษาในโครงการวิจัยทางด้านนโยบายและแผน เพื่อให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1.3 ให้บริการวิชาการด้านต่างๆ เช่น ฝึกอบรม ให้การบริการและเผยแพร่ความรู้ทางด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้แทนของสถาบันอุดมศึกษาหรือของรัฐบาลในการเข้าร่วมประชุมหรือเจรจาปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ข้อมูลทางวิชาการประกอบการพิจารณาและตัดสินใจ และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4 ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากอาจปฏิบัติงานตามข้อ 1-4 ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ต้องทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมาย ส่งเสริม ควบคุม กำกับ และตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผลและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

## 2. ด้านการวางแผน

ร่วมกำหนดนโยบายและแผนงานของหน่วยงานที่สังกัด วางแผนหรือร่วมวางแผนการทำงานโดยเชื่อมโยงหรือบูรณาการแผนงาน โครงการ ในระดับกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษามอบหมายงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ติดตามและประเมินผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

## 3. ด้านการประสานงาน

3.1 ประสานการทำงาน โครงการต่างๆ กับบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น โดยมีบทบาทในการจูงใจ โน้มน้าว เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

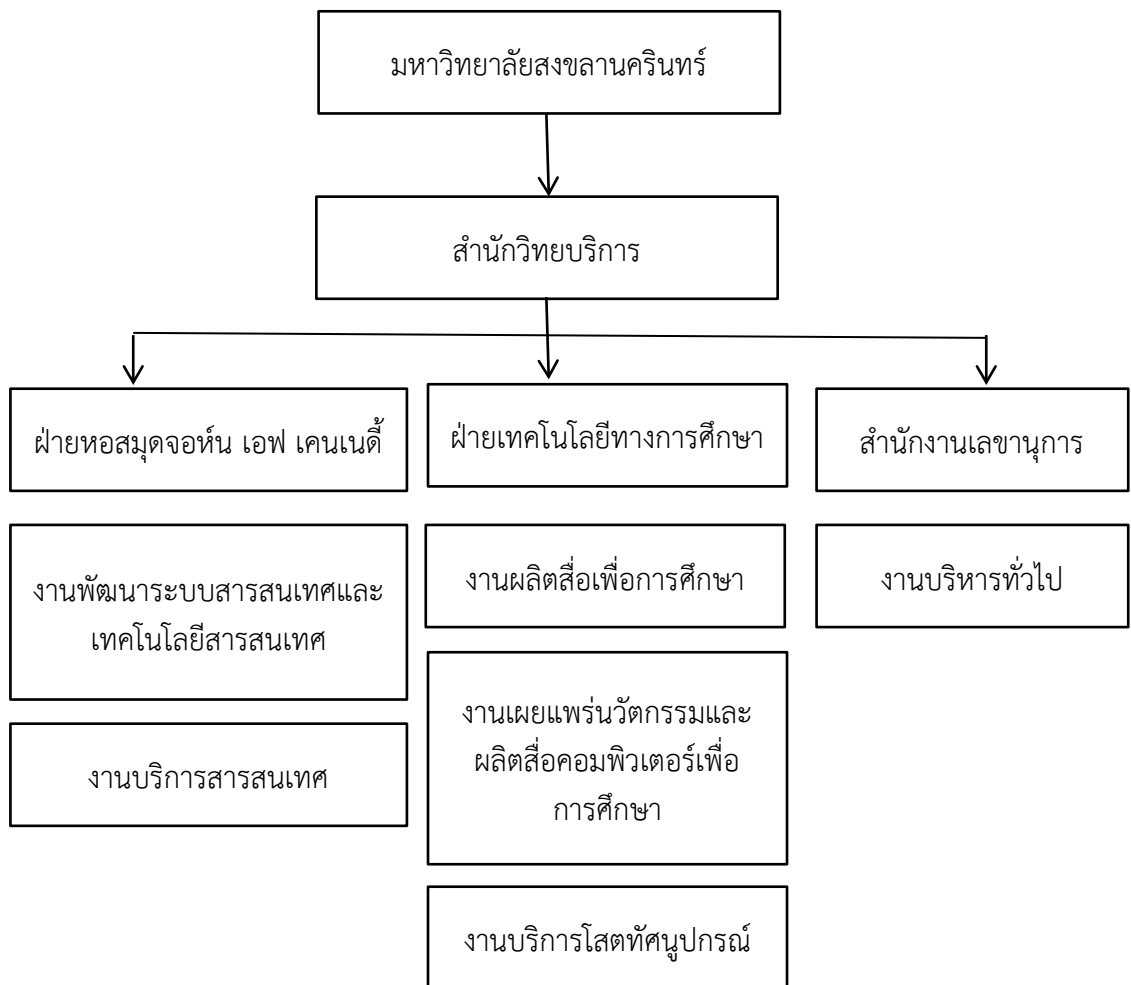
3.2 ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำแก่หน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งประชุมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นประโยชน์และเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

## 4. ด้านการบริการ

4.1 ให้คำปรึกษาแนะนำ วินิจฉัย ชี้แจง และตอบปัญหาที่สำคัญหรือยุ่งยากซับซ้อนมาก เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ให้บุคคลหรือหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ลุล่วงเป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ หรือเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจและสนับสนุนภารกิจของหน่วยงาน

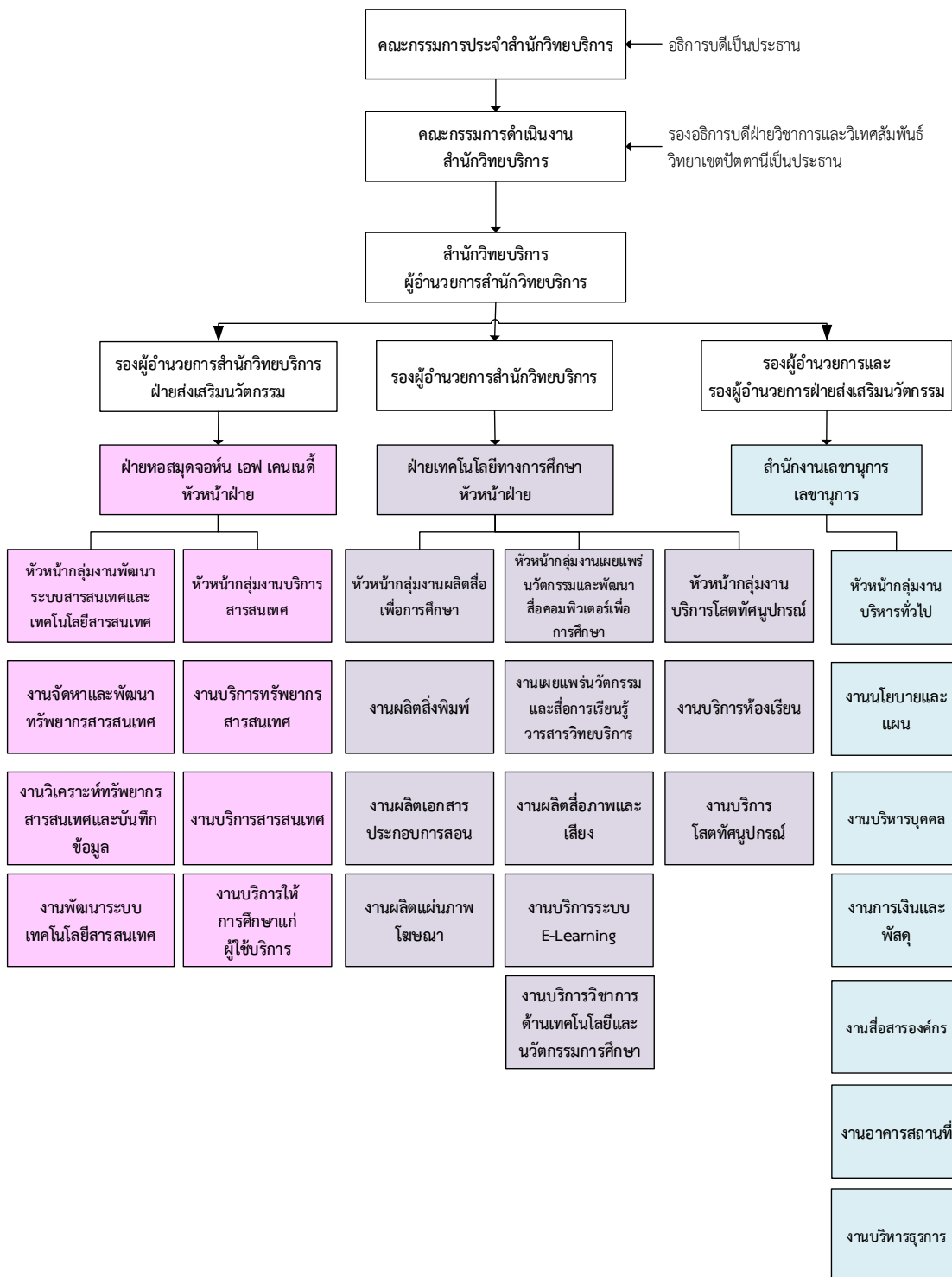
4.2 เผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ ด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อให้บุคคลทั่วไปได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์

## โครงสร้างองค์กร (Organization Chart)



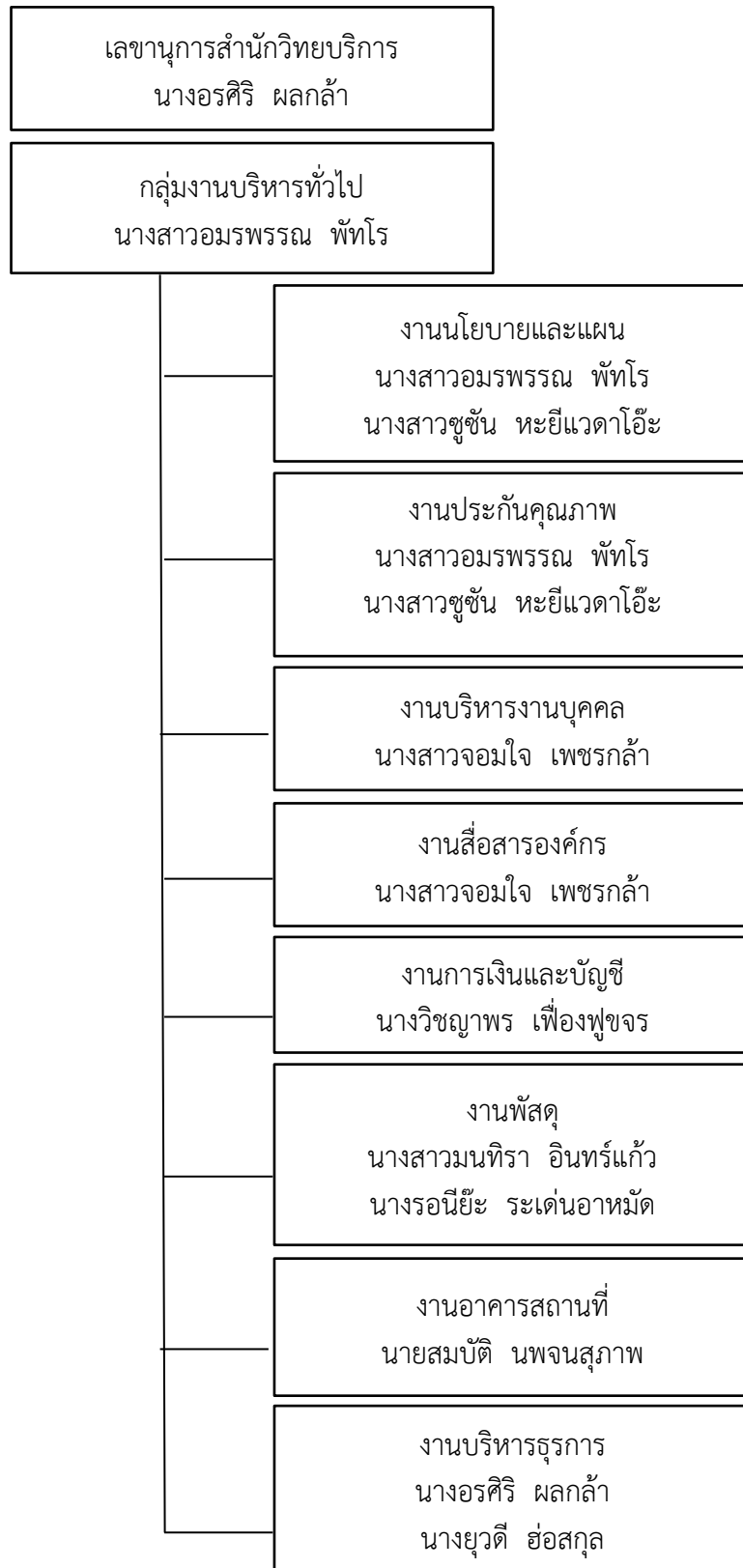
ภาพประกอบที่ 2 โครงสร้างองค์กร

## โครงสร้างการบริหารจัดการ (Administration Chart)



ภาพประกอบที่ 3 โครงสร้างการบริหารจัดการ

### โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart)



ภาพประกอบที่ 4 โครงสร้างการปฏิบัติงาน



### บทที่ 3

## หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

### หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางในอนาคตของสำนักวิทยบริการ หลักการดำเนินงานมุ่งให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าประสงค์และแนวทางในการบรรลุบนพื้นฐานของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านและเป็นระบบ การจัดทำแผนกลยุทธ์จึงเป็นงานสำคัญที่ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร จะต้องสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน

### วิธีการปฏิบัติงาน

#### 1. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สำนักวิทยบริการ โดยคณะกรรมการดำเนินงานสำนักวิทยบริการ และผู้บริหารระดับสูง รับนโยบายจากมหาวิทยาลัยในการวางแผนกลยุทธ์ และมอบหมายให้คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารทำหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยการร่วมระดมความคิดในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดทิศทางกลยุทธ์ เป้าประสงค์หลักขององค์กร และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนและเป็นเป้าหมายสำคัญในการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของสำนักวิทยบริการ โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากส่วนต่างๆ ทั้งผู้ให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร รวมถึงการนำความสามารถพิเศษขององค์กร สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้สำนักฯ กำหนดแนวทางการทำงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมความคิดในการพัฒนากลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และการให้ข้อเสนอแนะ

แผนกลยุทธ์สำนักวิทยบริการ เป็นแผนระยะยาว เวลา 5 ปี กำหนดกรอบเวลาในการทบทวนปีละ 1 ครั้ง โดยมีกรอบกระบวนการทำงาน ดังนี้

ตารางที่ 1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการ
1. กำหนดนโยบาย	คณะกรรมการดำเนินงานสำนักวิทยบริการ และผู้อำนวยการ	การประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสำนักวิทยบริการ
2. การประเมินสภาพแวดล้อม SWOT Analysis/PEST	บุคลากรและคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร	การประชุมบุคลากร - สมรรถนะหลัก - ความท้าทาย - ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
3. Benchmarking ทบทวนทิศทาง	คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร	การประชุมสัมมนา โดยพิจารณาจากคู่เทียบ

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการ
4. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร	ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร
5. จัดทำแผนที่กลยุทธ์	คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร	ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร
6. บูรณาแผนกลยุทธ์กับ KPIs ระดับสำนักฯ	คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร	ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร
7. อนุมัติแผน	คณะกรรมการดำเนินงานสำนักวิทยบริการ	ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสำนักวิทยบริการ
8. ถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ	ผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน	ประชุมบุคลากร
9. ติดตามการถ่ายทอดแผน	ที่ประชุมหัวหน้ากลุ่มงาน	ประชุมหัวหน้ากลุ่มงาน

## 2. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

สำนักวิทยบริการ โดยคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร ร่วมกันระดมความคิด วิเคราะห์ และกำหนดกลยุทธ์ทั้งในส่วนของการกำหนดปัจจัยนำเข้า กระบวนการ กำหนดผู้เกี่ยวข้อง และกรอบเวลาในการวางแผนกลยุทธ์ ดังปรากฏในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยนำเข้าในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์			
ข้อมูล	กระบวนการ	ผู้เกี่ยวข้อง	กำหนดการ
ผลการวิเคราะห์ SWOT/PEST	ระดมความคิด กำหนดกลยุทธ์	บุคลากร/คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร/ผู้บริหาร	พฤษภาคม
ความต้องการ/ความคาดหวังและข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการ	สำรวจ/สอบถามความคิดเห็น	ผู้ให้บริการ	ตลอดเวลา
ข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สำรวจ/สอบถามความคิดเห็น	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปีละ 4 ครั้ง
การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	กำหนดกลยุทธ์ด้านห้องสมุดและเทคโนโลยีการศึกษาและการบริหารองค์กร	- ผู้บริหาร - บุคลากร	ตลอดเวลา
สมรรถนะหลักขององค์กร	ระดมความคิด	คณะกรรมการพัฒนา ระบบบริหาร	ตามรอบ เวลา
ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ระดมความคิด	คณะกรรมการพัฒนา ระบบบริหาร	ตามรอบ เวลา

### 3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

สำนักวิทยบริการ โดยผู้บริหารและคณะกรรมการพัฒนาระบบบริการ ร่วมกันพิจารณา/ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ตามภารกิจหลักขององค์กร สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงกับความสามารถพิเศษและสมรรถนะหลักขององค์กร ทั้งภารกิจด้านการบริการสารสนเทศ การบริการเทคโนโลยีทางการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและร่วมกันกำหนดกรอบเวลาเวลาดำเนินการไว้อย่างชัดเจน

#### 3.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

แผนกลยุทธ์สำนักวิทยบริการปี 2557 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ด้าน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 6 ข้อ โดยคณะกรรมการพัฒนาระบบบริการร่วมกันพิจารณากำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ครอบคลุมการดำเนินงานตามภารกิจหลักขององค์กร แต่ละ วัตถุประสงค์มุ่งไปสู่การพัฒนาการบริการเพื่อผู้ใช้บริการ การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งนวัตกรรมบริการสื่อการเรียนรู้และทรัพยากร สารสนเทศการพัฒนางานและนวัตกรรม และมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการนำข้อมูลผลการ ประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวิเคราะห์และนำมา เป็นสารสนเทศประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่าง ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังปรากฏในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	KPIs	กรอบเวลา
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริการสารสนเทศและทรัพยากรการเรียนรู้	ผู้ใช้บริการทุกกลุ่มของสำนักวิทยบริการได้ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและทรัพยากรการเรียนรู้ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์และความต้องการของแต่ละกลุ่มจากบุคลากรมืออาชีพที่พร้อมทำหน้าที่ร่วมพัฒนาคน ชุมชน สังคมแห่งการเรียนรู้ และสังคมฐานความรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85</li> <li>จำนวนบริการเชิงรุกเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 กิจกรรม/ปี</li> <li>จำนวน e-Services เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ</li> <li>จำนวนทรัพยากรสารสนเทศ สอดคล้องกับหลักสูตรการเรียนสอนและสนับสนุนการวิจัย</li> <li>ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ของทรัพยากรสารสนเทศทั้งหมด</li> <li>จำนวนนักศึกษาใหม่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 /ปี</li> <li>จำนวนผู้ใช้บริการหอสมุดเพิ่มขึ้น(จากทุกช่องทาง)</li> </ol>	ปีงบประมาณ

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	KPIs	กรอบเวลา
		8. จำนวนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทักษะและพัฒนาการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อบุคคลพิเศษ/ผู้พิการที่พัฒนาขึ้นใหม่ในแต่ละปี 9. ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้าอบรมด้านการพัฒนาทักษะสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งนวัตกรรมการบริการสื่อการเรียนรู้และทรัพยากรสารสนเทศ	การยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของสำนักวิทยบริการโดยใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมให้รองรับความต้องการของผู้ใช้บริการและเพิ่มคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง	1. จำนวนผลงานวิจัยสถาบันของสำนักวิทยบริการ 2. จำนวนแหล่งสารสนเทศงานวิจัยเฉพาะสาขา อย่างน้อย 1 สาขา 3. จำนวนองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น อย่างน้อย 1 เรื่อง	ปีงบประมาณ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้	การจัดการสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่มีประสบการณ์ ทำงานเป็นพร้อมเป็นพลเมืองโลก ดิจิทัล และประชาชนอาเซียน รวมทั้งอำนวยความสะดวกแก่อาจารย์ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ทันสมัย ให้เป็นสถานที่ที่ดีที่สุดในการเรียนรู้และสร้างสรรค์ผลงาน	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	ปีงบประมาณ

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	KPIs	กรอบเวลา
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	บุคลากรของสำนักวิทยบริการมีสมรรถนะสูงและความก้าวหน้าตามตำแหน่งงาน องค์กรสามารถธำรงรักษาบุคลากรทุกกลุ่มซึ่งเป็นฐานการดำเนินงานที่มั่นคง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>2. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30</li> <li>3. มีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ/ให้รางวัล/ค่าตอบแทน แก่บุคลากร</li> <li>4. มีการจัดสวัสดิการแก่บุคลากร</li> <li>5. ระดับผลการประเมินบุคลากรอยู่ในระดับดีเด่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</li> <li>6. บุคลากรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานต่าง ๆ</li> <li>7. ร้อยละของบุคลากรที่มีตำแหน่งสูงขึ้น ไม่น้อยกว่า 5</li> <li>8. ร้อยละของบุคลากรที่มีการยื่นขอตำแหน่งสูงขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5</li> <li>9. ระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85</li> <li>10. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85</li> <li>11. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85</li> <li>12. อัตราการลาออกและโอนย้ายไม่เกินร้อยละ 3</li> <li>13. ระดับผลสัมฤทธิ์จากการพัฒนาความรู้และทักษะในวิชาชีพของบุคลากรโดยการประเมินในสภาพจริง (authentic assessment)</li> </ol>	ปีงบประมาณ

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

##### 4.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ

###### 4.1.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

สำนักวิทยบริการ มีแผนกลยุทธ์เป็นแผนหลักในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และมีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงานและบุคลากร ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามภารกิจของหน่วยงาน และกำหนด KPIs ระดับฝ่ายๆ ต่อสำนักวิทยบริการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน มีการกำหนดเป้าหมายและกรอบเวลาการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งทรัพยากรและงบประมาณที่จะต้องใช้ โดยผ่านการพิจารณาตามลำดับขั้น ตั้งแต่ที่ประชุมบุคลากรระดับฝ่าย ที่ประชุมหัวหน้ากลุ่มงาน และคณะกรรมการดำเนินงานสำนักวิทยบริการ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี และนำไปถ่ายทอดสู่ระดับบุคคล โดยกำหนดกรอบเวลาในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องตามความต้องการและข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการ และทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ในที่ประชุมหัวหน้ากลุ่มงานเป็นประจำทุก 2 เดือน และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทุก 3 เดือน

###### 4.1.2 การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

ในส่วนของการกำหนดและนำแผนปฏิบัติการสู่ระดับบุคลากร สำนักวิทยบริการ กำหนดนโยบายในการนำแผนปฏิบัติการไปสู่ระดับบุคคล โดยการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล (TOR) ซึ่งบุคลากรทุกคนของสำนักวิทยบริการ โดยมีการจัดทำ TOR ปีละ 2 ครั้ง มีการติดตามการดำเนินงานตาม TOR การรายงานการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงานตาม TOR ปีละ 2 ครั้ง โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยคณะกรรมการประเมินจะประกอบด้วยบุคลากรจากส่วนต่าง ๆ ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้ำ และผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการนำผลการประเมินมาพิจารณาปรับปรุงการทำงาน และจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในส่วนของการที่มีผลการประเมินต่ำ

ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการติดตามและวัดผลการดำเนินงานโดยรวมของแผนปฏิบัติการเชื่อมโยงสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน สำนักวิทยบริการได้พัฒนาระบบ OAR SPA (Office of Academic Resources Strategic Plan Alert) เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินงานของสำนักวิทยบริการ โดยผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นผู้นำเข้าข้อมูลและรายงานผลการดำเนินงานได้ตลอดเวลา และผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้ากลุ่มงานสามารถเข้าตรวจสอบติดตามการดำเนินงานได้ตลอดเวลา บนระบบเครือข่าย

###### 4.1.3 การจัดสรรทรัพยากร

การบริหารงานและการดำเนินการของสำนักวิทยบริการ ภายใต้แผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์สำนักวิทยบริการ มีงบประมาณสนับสนุน 2 ส่วน คือ งบประมาณรายจ่ายประจำปี (งบประมาณแผ่นดิน) และงบประมาณเงินรายได้ประจำปี โดยมีการจัดสรรงบประมาณทั้ง 2 ส่วนเพื่อการบริหารงาน ทั้งในส่วนงบประมาณบุคลากร งบประมาณดำเนินการ งบประมาณลงทุน

ภายใต้แนวทางการบริหารองค์กรโดยไม่แสวงหาผลกำไร มีกระบวนการในการนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ การกำกับติดตาม การรายงานผลการดำเนินงาน การเตรียมแผนปฏิบัติการในรอบปีถัดไป การจัดทำงบประมาณเงินรายได้ งบประมาณรายจ่ายประจำปี การนำแผนปฏิบัติการสู่ระดับบุคคล และการติดตามผลการดำเนินงานตามกรอบเวลา

#### 4.1.4 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ในส่วนของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักวิทยบริการ เพื่อให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์หลักตามแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการโดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้ากลุ่มงาน ได้ร่วมกันพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งหมดของสำนักวิทยบริการ เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของสำนักวิทยบริการ ทั้งนี้เป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย ในการกำหนดให้ทุกคณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต่อมหาวิทยาลัย ตามกรอบเวลา 3 ปี และพิจารณายืนยันและทบทวนตัวชี้วัดเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้สำนักวิทยบริการ โดยผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ กำหนดนโยบายในการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และให้ทุกฝ่ายรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดทุกเดือน โดยผ่านระบบการประชุม และติดตามผ่านระบบ OAR SPA

#### เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

1. การวางแผนโดยการมีส่วนร่วม เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นจะต้องมาจากการระดมความคิดจากผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจากแต่ละฝ่ายของสำนักวิทยบริการ โดยจัดกระบวนการระดมคิดอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็น
2. การตั้งค่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่จะประสบความสำเร็จ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสามารถบ่งบอกถึงทิศทางของเป้าหมายที่จะดำเนินการได้ และจะต้องเป็นเรื่องที่ปฏิบัติได้จริง เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย ชัดเจน และมีขอบเขตการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร
3. การใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผน ข้อมูลพื้นฐานจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน มีการศึกษาปัจจัยทั้งจากภายใน และ ปัจจัยภายนอกที่ครอบคลุมให้มากที่สุด
4. การยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แผนกลยุทธ์จะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร ระดับฝ่าย กลุ่มงาน และบุคคล มีความเข้าใจเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์
5. การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานตามแผน เนื่องจากทรัพยากร (resources) และค่าใช้จ่าย (cost) เป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ผู้จัดทำแผนจะต้องระบุให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มีการประเมินความเป็นไปได้ ข้อดี และข้อเสียภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและความต้องการเพิ่มให้สอดคล้องกับสถานการณ์
6. การคาดการณ์ผลลัพธ์ในการดำเนินงานตามแผน มีการวิเคราะห์เชิงปริมาณเกี่ยวกับความสำเร็จของแผนที่ชัดเจน กำหนดล่วงหน้า ทุกฝ่ายยอมรับในเงื่อนไขการประเมินผลลัพธ์

7. การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่จะติดตามวิธีการปฏิบัติ เป้าหมายที่สำเร็จ ระดับความก้าวหน้าของแผนที่ชัดเจนและสื่อสารให้รับทราบทั่วทั้งองค์กร

8. การบริหารความเสี่ยง มีการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง รวมทั้งการประเมินความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางควบคุมเพื่อป้องกันเบี่ยงเบนของเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

### แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นันทพล พงษ์สรอย (2550) ศึกษาถึงสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามตำแหน่งของบุคลากรและขนาดของสถานศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูผู้สอนที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ชนิด 5 ระดับ ใช้การวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวม มีสภาพการดำเนินการวางแผนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การศึกษาเบื้องต้นด้านสถานภาพสถานศึกษา และแนวทางการนำกลยุทธ์ไปใช้ ส่วนปัญหาการดำเนินการพบว่า มีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย คือ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา รองลงมา คือ แนวทางการนำกลยุทธ์ไปใช้ และการศึกษาเบื้องต้น ด้านสถานภาพสถานศึกษา ตามลำดับ

นันทา วิฑูตม์ศักดิ์ (2545) ดำเนินการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏในทศวรรษหน้า (2544-2553) โดยทำการศึกษาสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2544-2553) โดยกำหนดประชากรเป็นผู้บริหาร สำนักวิทยบริการ อาจารย์หรือผู้มีหน้าที่ทำแผนของสำนักวิทยบริการ ใช้แบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการ 3 ใน 4 ด้าน มีการดำเนินการปรากฏอยู่ในระดับปานกลาง คือ 1) ด้านเอกลักษณ์ของสำนักวิทยบริการ 2) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 3) ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ ยกเว้นด้านทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศและระบบการจัดการห้องสมุด ในหลักการอุดมศึกษามีการดำเนินการปรากฏอยู่อย่างมากในระดับสูงสุด ส่วนผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ช่องว่างที่มีค่าความแตกต่างสูงสุดตามลำดับ คือ 1) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 2) ด้านเอกลักษณ์ของสำนักวิทยบริการด้านการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นในการรวบรวมสื่อปฏิบัติสัมพันธ์วัฒนธรรมของชาติฯ และการสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่น และ 3) ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ คือ การนำผลการวิจัย ICTs เพื่อการศึกษามาใช้ การผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการมีส่วนร่วมพัฒนาศูนย์การเรียนรู้สำหรับการอุดมศึกษา ส่วนทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศและระบบการจัดการ



ห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษาที่ควรสร้างให้เกิดเป็นลำดับแรกนั้นมีช่องว่างในระดับต่ำสุด แผนกลยุทธ์ 1) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา คือ การจัดทำแผนงบประมาณการลงทุน การดำเนินงานอย่างมุ่งผลงาน การฝึกทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาโครงสร้างและการบริหารงานสอดคล้องกับ พรบ. การศึกษา 2542 ด้านเอกลักษณ์ คือ จัดสรรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดสำหรับพัฒนากระบวนการผลิตและบริการสารสนเทศท้องถิ่นเชื่อมโยงสากล เพื่อเป็นกลไกการพัฒนาท้องถิ่น ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ คือ จัดบริการอย่างหลากหลายและมีคุณภาพครบวงจร และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนพัฒนา IT

นิชา สร้อยผิ้ง (2548) การพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของห้องปฏิบัติการ โรงพยาบาลอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของห้องปฏิบัติการโรงพยาบาลอินทร์บุรี ด้านความรู้ บุคลากรมีความรู้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับต่ำ 6 ประเด็น คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านการเมืองและสังคม ปัจจัยภายในต้องคำนึงถึงเรื่องระบบหรือโครงสร้าง การสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในต้องคำนึงถึงโอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อน พันธกิจต้องสอดคล้องภารกิจตามหลักยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจ แนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ มี 6 แนวทาง คือ การฝึกอบรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์ การให้ความรู้ในเรื่องที่บุคลากรพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อยกับปานกลาง ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพิ่มระยะเวลาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการนำแผนสู่การปฏิบัติ

พสุ เดชะรินทร์ (2545) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

พิมพ์ร่ำไพ เปรรมสมิทธิ์ (2540) กล่าวว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นแหล่งสารสนเทศที่สำคัญกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อันเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมของห้องสมุด ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความสนใจอยู่อย่างมาก คือ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานห้องสมุด เทคโนโลยีนั้นได้มาปรับเปลี่ยนสภาพการดำเนินงานและบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัย โครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายของมหาวิทยาลัย หรือเครือข่ายห้องสมุดในมหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสในการเข้าถึงสารสนเทศทั้งที่มีในห้องสมุดและนอกห้องสมุด นอกจากนั้นการให้และรับบริการผ่านเครือข่ายจะมีเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามประเด็นความเปลี่ยนแปลงที่ห้องสมุดแทบทุกแห่งประสบก็คือ เรื่องการได้รับการสนับสนุนทางการเงิน ปัจจัยเรื่องเงินสนับสนุนเป็นแรงกดดันประการหนึ่งที่ทำให้ห้องสมุดต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินงานให้กับแหล่งสนับสนุนต่าง ๆ รวมถึงขีดความสามารถในด้านบุคลากรของห้องสมุดก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจ บุคลากรของห้องสมุดจะมีบทบาทมากขึ้น และจะประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่อาจจะไม่อยู่ในสาขาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ และความเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะเกิดขึ้นก็คือ การฝึกอบรมรวมทั้งการจัดหาบุคลากรสำหรับห้องสมุดจะเป็นเรื่องวิกฤต ซึ่งความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นประเด็นตัวอย่างที่ทำให้เห็นว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยกำลังเผชิญกับอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องมีการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้โดยง่าย ในการที่จะจัดการและใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ของห้องสมุด ซึ่งการที่จะทำได้นั้นต้องอาศัยการวางแผนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนกลยุทธ์

สุกัญญา มกุฎอรุณี (2550) การวางแผนกลยุทธ์: สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและการปรับองค์กรให้สอดคล้องรองรับสภาวะแวดล้อมและเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ และกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ต้องอาศัยการร่วมคิดร่วมทำของคนในองค์กร เริ่มตั้งแต่ขั้นตอน การเตรียมการ ระดับความคิด การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงาน การจัดองค์กรและกลไกที่เหมาะสม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อการประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

สมชาย ภคภาควิวัฒน์ (2542) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) มีลักษณะแตกต่างกับการวางแผนโดยทั่วไป โดยจะเกี่ยวข้องกับภาวะแวดล้อมภายนอก (external environment) ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอุตสาหกรรม ตลอดจนคู่แข่งซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ในลักษณะเป็นทั้งโอกาส (opportunity) และภัยอันตราย (threat) นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในของธุรกิจ (internal environment) ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร สถานภาพทางการเงิน เทคโนโลยี ค่านิยมองค์กร บุคลากรและประเด็นอื่น ๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (weakness) และจุดแข็ง (strength) ในด้านต่างๆ เมื่อเทียบเคียงกับคู่แข่ง

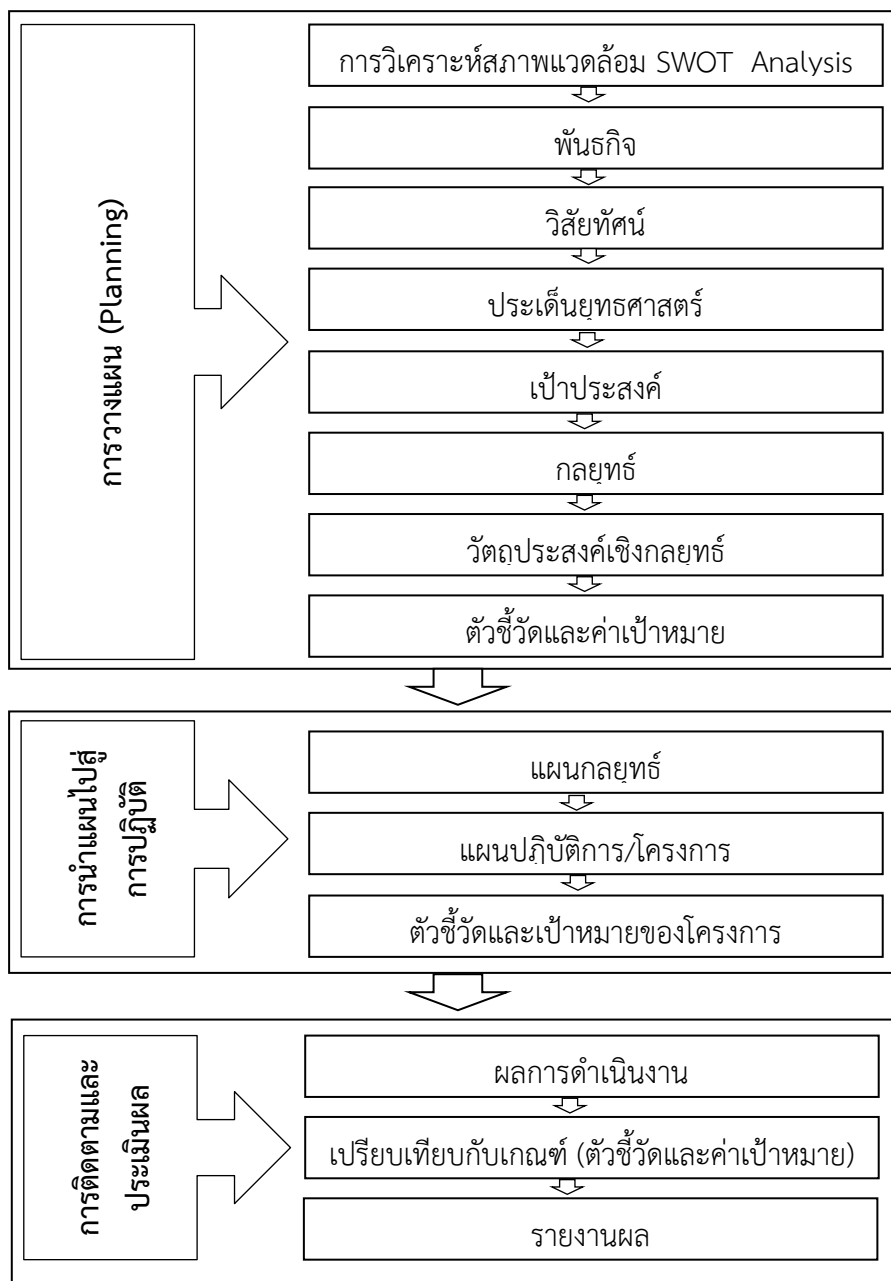
อุทิศ ขาวเขียว (2546) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนซึ่งสามารถแปลง ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างทันยุคโลกาภิวัตน์ โดยเทคนิคนี้จะมุ่งเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างครบวงจร แต่เลือกวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะกับสภาวะที่มีนัยสำคัญเชิงกลยุทธ์เท่านั้น โดยภาคเอกชนนำมาใช้เพื่อ การแข่งขันทางธุรกิจ และนักวิชาการวางแผนของรัฐได้ประยุกต์ใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์กับการ บริหารจัดการพัฒนาของประเทศ และพบว่าแผนกลยุทธ์จะสามารถประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการ ของภาครัฐได้เกือบทุกระดับ ทั้งแผนระดับชาติ แผนกระทรวง กรมและท้องถิ่น

โดยสรุปเห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหาร จัดการแนวใหม่ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรและ เงื่อนไขต่าง ๆ เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์ ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน จึงเป็นการวางแผนเพื่อพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และความต้องการของผู้ใช้บริการ จึง เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของ องค์กรที่กำหนดไว้

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของแผน ประกอบด้วย 3 กระบวนการที่สำคัญ คือ การวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล โดยมีขั้นตอนในแต่ละกระบวนการ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 5 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

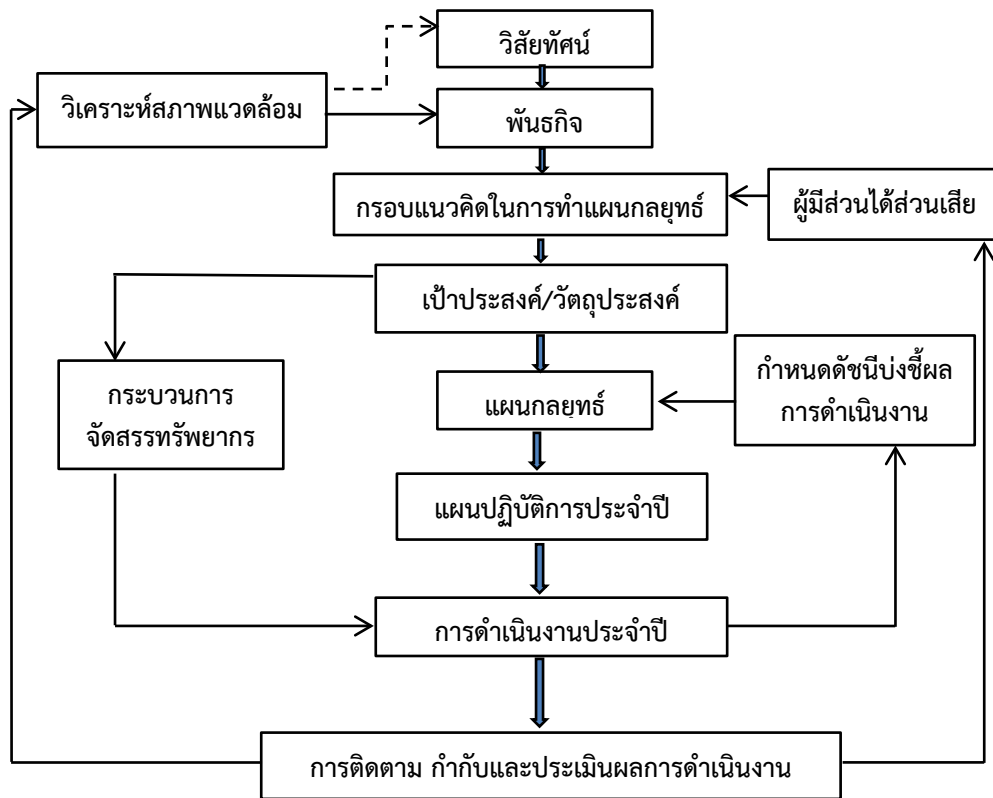
การวางแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ มีการกำหนดขั้นตอนและตัวแบบกระบวนการดำเนินการตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์หลักของแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์

หรือยุทธวิธี การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผน การนำแผนไปปฏิบัติตลอดจนการติดตามและประเมินผลความสำเร็จที่กำหนดไว้ ดังนี้

### ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
3. การกำหนดกรอบแนวคิดในการทำแผนกลยุทธ์
4. การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์
5. การกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด
6. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
7. การติดตามและประเมินผล

โดยมีตัวแบบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ และรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ดังนี้



ภาพประกอบที่ 6 ตัวแบบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์สำนักวิทยบริการ

## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์ตนเองและสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นเครื่องมือหลักที่ใช้ในการทำแผนกลยุทธ์ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็ง (Strength : S) และจุดอ่อน (Weakness : W) และการศึกษาเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity: O) และอุปสรรค (Threat: T) ในการกำหนดทิศทางการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับวิทยบริการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา

องค์ประกอบสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ซึ่งสิ่งที่เป็นสิ่งสนับสนุนให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นโอกาส (opportunity) แต่สิ่งที่เป็นภาวะที่ทำให้องค์กรประสบปัญหาในการดำเนินงาน ถือเป็นอุปสรรค (threat) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง การพิจารณาองค์ประกอบที่อยู่ภายในองค์กร ทั้งเรื่อง การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร โดยพิจารณาว่าองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วจะเหนือกว่าหรือด้อยกว่าถ้าเหนือกว่าถือเป็นจุดแข็ง (strength) แต่ถ้าด้อยกว่าถือเป็นจุดอ่อน (weakness) ที่จะต้องแก้ไข โดยมีเครื่องมือในการดำเนินการดังนี้

ตารางที่ 4 แบบการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร

องค์ประกอบหลัก	จุดแข็ง	จุดอ่อน	ข้อมูลสนับสนุน
บุคลากร			
งบประมาณ			
สถานที่/อาคาร			
อุปกรณ์			

ตารางที่ 5 แบบการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคขององค์กร

องค์ประกอบหลัก	โอกาส	อุปสรรค	ข้อมูลสนับสนุน
ภาวะด้านการเมือง			
ภาวะด้านเศรษฐกิจ			
ภาวะด้านสังคม			
ภาวะทางธรรมชาติ			

**2. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักวิทยบริการ**

การกำหนดวิสัยทัศน์ ควรเป็นการริเริ่มของผู้นำองค์กรและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งอาจจะได้มาด้วยการประชุมระดมความคิดเห็น หรือ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำเสนอความคาดหวังหรือภาพของสำนักวิทยบริการที่ต้องการจะไปให้ถึง ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้ร่วมกันแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการ

วิสัยทัศน์ เป็นสภาพและสถานภาพที่องค์กรต้องการที่จะเป็นในอนาคต เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กร ลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ คือ

1. เป็นภาพหวังขององค์กรในอนาคต
2. ริเริ่มโดยผู้นำ และสมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมคิดและสนับสนุน
3. สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทาง
4. ทำทายและสร้างความคาดหวัง

พันธกิจ เป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ เป็นกรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) ที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละรายการ มีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก และถูกต้อง

**3. การกำหนดกรอบแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์**

สำนักวิทยบริการใช้กรอบแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ จากกลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย และระดับวิทยาเขตปัตตานี เป็นกรอบเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ เพื่อให้การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ สอดคล้องตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและมุ่ง

ไปสู่เป้าหมายของวิทยาเขตปัตตานี และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต่อไป โดยมีกรอบแนวคิดในการ  
ทำแผนกลยุทธ์ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 กรอบแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์

ระดับกลยุทธ์	สรุปภารกิจ/พันธกิจ	วิสัยทัศน์
กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย	มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเน้นวิจัย	
กลยุทธ์ระดับ วิทยาเขตปัตตานี	มุ่งสร้างองค์ความรู้ ประยุกต์เทคโนโลยี เพื่อชั้นนำและพัฒนาสังคม	
กลยุทธ์ระดับ สำนักวิทยบริการ	บริการสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้	
กลยุทธ์ระดับ ภารกิจหลัก	บริการสารสนเทศ/ห้องสมุด	
	บริการเทคโนโลยีการศึกษา	
	งานบริหารจัดการ (สำนักงานเลขานุการ)	
กลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อ สนับสนุนกลยุทธ์ระดับ ภารกิจหลัก	การจัดองค์การ	
	ทรัพยากรบุคคล การจูงใจ	
	ระบบการเงิน งบประมาณ	
	การตลาด ลูกค้าสัมพันธ์ การ ประชาสัมพันธ์	
	การวิจัยสถาบัน	
	การประเมินผล	

#### 4. การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์

การกำหนดเป้าประสงค์ เพื่อกำหนดสภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินงานที่  
ต้องการบรรลุ มีการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อขึ้นำการปฏิบัติงาน เพื่อจัดช่องว่างของความแตกต่าง  
ระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ต้องการจะเป็นตามวิสัยทัศน์ ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้  
มองเห็นสิ่งที่สำนักวิทยบริการมุ่งหวัง หรือ ต้องการดำเนินการในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็น  
ส่วนหนึ่งที่จะให้บรรลุตามเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์เป็นส่วนที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าเป้าประสงค์  
และบรรลุผลได้เร็วกว่า การกำหนดเป้าประสงค์ร่วม เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายที่แต่ละองค์กร  
ต้องการไปให้ถึง ประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (goals) เป็นการแสดงถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นใน  
ช่วงเวลาข้างหน้า ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของผลลัพธ์ (outcomes)
2. วัตถุประสงค์ (objective) เป็นผลมาจากการแปลงจุดมุ่งหมาย (goal) ให้เป็น  
รูปธรรมและง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์จึงเป็นการกำหนดผลผลิต  
(output) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างกว้าง ๆ แต่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้
3. เป้าหมาย (targets) เป็นผลมาจากการแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมในการ  
ปฏิบัติมากขึ้น เป้าหมายจึงเป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

ตามแผนโดยจะกำหนดเป็นหน่วยนับที่วัดผลได้เชิงปริมาณ และกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้น

### 5. การกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือกลวิธีที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้ จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้

การระดมสมองเพื่อการพัฒนากลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากการระดมสมองของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการขององค์กรเป็นสิ่งเสริมสร้างความเหมาะสมและแหลมคมของกลยุทธ์ยิ่งขึ้น และที่สำคัญคือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยอาจใช้เครื่องมือต่าง ๆ ช่วยในการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ 7 การใช้ตาราง TOWS Matrix เพื่อการพัฒนากลยุทธ์

สภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง (Strength: S)	จุดอ่อน (Weakness:W)
สภาพแวดล้อมภายนอก	SO- Strategies กลยุทธ์เชิงรุก	WO- Strategies กลยุทธ์เชิงแก้ไข
โอกาส (Opportunity: O)	ST- Strategies กลยุทธ์เชิงป้องกัน	WT- Strategies กลยุทธ์เชิงรับ
อุปสรรค (Threat:T )		

ตัวชี้วัด หมายถึงสิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้เราจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว การกำหนดตัวชี้วัดต้องมีความชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความ และการระบุขอบเขต เช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการในหนึ่งเดือน” เป็นต้น โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

การกำหนดตัวชี้วัด ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี ควรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ต้องแสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร

เครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ในการประเมินเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรคือ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและ



มุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Kaplan and Norton อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2545) ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ

1. มุมมองด้านการเงิน
2. มุมมองด้านลูกค้า
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

## 6. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แผนที่ดีจะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ภายหลังการประเมิน จึงจะเป็นแผนที่สมบูรณ์ได้

การนำแผนไปปฏิบัติอาจอยู่ในรูปของแผนงานหรือโครงการ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดแผนงานหรือโครงการ โดยมีกระบวนการที่สำคัญ คือการสร้างความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์

การนำแผนไปปฏิบัติ เป็นสิ่งที่แสดงถึงกรรมวิธีในการตัดสินใจเลือกแผนงานและโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของโครงการหรือกิจกรรม มีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการ และตั้งงบประมาณสำหรับดำเนินการ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน

## 7. การติดตามและประเมินผล

การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ รวบรวมข้อมูลพื้นฐานขององค์กร การกำหนดกรอบแนวคิดในการทำแผนกลยุทธ์ การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดแล้วยังครอบคลุมถึงการดำเนินการตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นตอนการติดตามและประเมินผล เพื่อให้แนวทางของแผนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและประเมินผล ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากขั้นตอนหนึ่ง เนื่องจากการตรวจสอบว่าการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งหากไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด อาจจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานมุ่งไปสู่เป้าหมายและสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลจึงหมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบดูถึงสมรรถภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรในแต่ละช่วงเวลาว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ได้หรือไม่ ซึ่งการมีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและลดช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ ประสิทธิภาพในการบริหารแผนกลยุทธ์จึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการติดตามและประเมินผลดังกล่าวด้วย

ทั้งนี้ ในส่วนการติดตามและประเมินผล จำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะ เพื่อให้สามารถรับผิดชอบเต็มเวลาเพื่อให้สามารถทุ่มเทเวลาในการติดตามและประเมินผลอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวต้องมีความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ดังนั้นการติดตามและ

ประเมินผลแผนกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งจริงจัง จึงอาจกล่าวได้ว่า  
ขั้นตอนติดตามและประเมินผลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของการบริหาร  
แผนขององค์กร

## บทที่ 5

### ปัญหา อุปสรรค แนวทางในการแก้ไขและพัฒนางาน

การจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญของการบริหารองค์กร เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ และวิธีดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนด ในกระบวนการดังกล่าวมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นและอาจจะเกิดขึ้นหากไม่มีการป้องกัน คู่มือส่วนนี้จึงได้ประมวลปัญหาอุปสรรคในภาพรวมและแนวทางในการแก้ไข รวมทั้งได้สรุปปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขใน 7 ขั้นตอนของในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 3) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ 4) การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ 5) การกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด 6) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 7) การติดตามและประเมินผล ดังต่อไปนี้

#### ปัญหาอุปสรรคในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยภาพรวม แนวทางแก้ไขและพัฒนา

##### 1. ปัญหาและอุปสรรค

1.1 การขาดความรู้และความเข้าใจของบุคลากรในเป้าหมายและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องใหม่ที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว ทำให้ในช่วงแรกต้องใช้เวลาในการให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจและปรับเปลี่ยนแนวคิดในการวางแผนร่วมกัน รวมถึงการใช้เวลาร่วมกันในการประชุมกลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ

1.2 การออกแบบเนื้อหาและวิธีการส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ยังไม่เหมาะสมกับบุคลากรทุกกลุ่ม เนื่องจากบุคลากรมีความหลากหลาย มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการส่งเสริมการเรียนรู้ และให้ความรู้จึงต้องใช้เวลาและรูปแบบในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน จึงจะสามารถเข้าใจถึงการวางแผนกลยุทธ์ได้

1.3 บุคลากรบางส่วนไม่ได้ให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์และการนำสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ทำให้การวางแผนกลยุทธ์ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

##### 2. แนวทางแก้ไขและพัฒนา

2.1 การจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเรียนรู้ถึงความก้าวหน้าและวิวัฒนาการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมถึงการเรียนรู้ถึงเครื่องมือใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ รวมถึงการนำความรู้มาพัฒนางานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ด้วย

2.2 การพัฒนาบุคลากรควรจัดกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อให้การจัดกิจกรรมในการพัฒนาสอดคล้องตามความต้องการจำเป็นขององค์กร และระดับความรู้ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

2.3 การสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ รวมถึงพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสำนักวิทยบริการต่อไป

ตารางที่ 8 ปัญหาอุปสรรคในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ แนวทางแก้ไขและพัฒนา

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์	ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางแก้ไขและพัฒนา
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ขาดการเชื่อมโยงกับสถานการณ์ภายในองค์กรและสมรรถนะหลักขององค์กร	การดำเนินการโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติตามแนวทางการจัดการที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างลักษณะเฉพาะขององค์กรกับบริบทและวิธีการบริหารจัดการองค์กร
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	ความหลากหลายทางความคิดและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกัน	การดำเนินการแบบกลุ่มย่อย
	บุคลากรขาดการมีส่วนร่วม	การร่วมส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร
3. การกำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์	การขาดความเข้าใจแนวทางการกำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์	จัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร
4. การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์	การขาดความคิดที่ชัดเจนในการกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์	ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร
5. การกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด	ข้อมูลที่ไม่เพียงพออาจส่งผลให้การตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ผิดพลาด ให้ความสนใจในเรื่องที่ไม่ได้มีความจำเป็นหรือส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง	การจัดระบบข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอและอยู่ในรูปแบบที่เรียกใช้ได้สะดวก
	การขาดความรู้และแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร	จัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
	การขาดความเข้าใจที่ชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ	การพัฒนาและสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสในการเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์	ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางแก้ไขและพัฒนา
6. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ขาดแคลนบุคลากรในการดำเนินกลยุทธ์ เนื่องจากบุคลากรมีงานประจำมาก ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานใหม่ตามที่ริเริ่มไว้ในแผนกลยุทธ์	ต้องจัดสรรภาระงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในแผนปฏิบัติให้มีความชัดเจน และต้องมีแผนสำรองไว้กรณีฉุกเฉินที่ไม่คาดคิดด้วย ทั้งด้านบุคลากร และทรัพยากรด้านอื่น ๆ
	การประสานงานระหว่างฝ่ายที่ทำงานร่วมกันเพื่อส่งมอบคุณค่าที่ผู้ใช้บริการคาดหวัง	ต้องระบุดจุดเชื่อมต่อของความร่วมมือระหว่างฝ่าย และกำหนดกิจกรรมที่แต่ละฝ่ายจะต้องทำร่วมกันที่ชัดเจนทั้งในฐานะผู้ส่งต่อและผู้รับช่วงงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือข้ามฝ่าย
7. การติดตามและประเมินผล	การติดตามและประเมินผลระหว่างการทำงานตามแผนยังขาดความสม่ำเสมอ	กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน และกำหนดเวลารายงานผลให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเพื่อการประเมินการบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์
	เนื่องจากแผน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนฯ มีจำนวนมาก แต่องค์กรยังขาดเครื่องมือหรือระบบการติดตามแผนที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่สามารถกำกับการทำงานตามแผน	เร่งพัฒนาระบบติดตามแผนที่มีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้ปฏิบัติงานควรสนใจใฝ่เรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านการวางแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ

2. การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ควรมีตั้งแต่ขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ตลอดจนจนถึงการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกขององค์กรรับรู้แต่เริ่มต้นและช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าตามเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การติดตามความก้าวหน้าของแผนกลยุทธ์ทั้งระดับชาติ ระดับมหาวิทยาลัยและระดับ  
วิทยาเขต อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และสามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนาแผน  
กลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ ให้สอดคล้องตามแผนในทุกๆระดับ ส่งผลต่อการทำงานให้สอดคล้องตาม  
พันธกิจและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการพัฒนาสำนักวิทยบริการให้ก้าวหน้าและทันต่อความ  
เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และสอดคล้องตามเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัย

## บรรณานุกรม

- เทียนฉาย กีระนันท์. (2531). *แผน โครงการ และงบประมาณ อีกแนวทางหนึ่งสำหรับการจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันทพล พงษ์สรอย. (2550). *สภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- นันทา วิฑูฒิศักดิ์. (2545). *การวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏในทศวรรษหน้า (2544-2553)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิชา สร้อยผึ้ง. (2548). *การพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของห้องปฏิบัติการ โรงพยาบาลอินทร์บุรี สิงห์บุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี*.
- พสุ เดชะรินทร์. (2545). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ร่ำไพ เปรมสมิทธิ์. (2540). *การวางแผนกลยุทธ์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย*. *โดมทัศน์*, 18(2), 65-72.
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สำนักวิทยบริการ. (2557). *แผนกลยุทธ์สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สุกัญญา มกฏอรฤดี. (2550). *การวางแผนกลยุทธ์ : สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. *โดมทัศน์*, 28(2), 11-51.
- อุทิศ ขาวเขียว. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

## ภาคผนวก

### แผนกลยุทธ์สำนักวิทยบริการ พ.ศ. 2556-2560

#### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรบริการสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้ที่มีการบริหารจัดการชั้นนำระดับชาติ

#### พันธกิจ:

บริการสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยวิจัย

#### เป้าประสงค์

1. บริการสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้โดยบุคลากรที่เชี่ยวชาญ มีจิตบริการ และด้วยนวัตกรรมบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการทุกกลุ่มอย่างมีคุณภาพ
2. วิจัย พัฒนา และเผยแพร่เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งนวัตกรรมบริการสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้ เพื่อขยายโอกาสการเรียนรู้แก่ผู้ใช้บริการ
3. พัฒนาและอำนวยความสะดวกในการจัดการสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 แก่ผู้ใช้บริการ
4. ร่วมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการวิจัยเพื่อสนับสนุนภารกิจการสร้างองค์ความรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยและชุมชน และส่งเสริมวัฒนธรรมการผลิตและถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างสังคมฐานความรู้
5. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มของสำนักวิทยบริการตามค่านิยมองค์กร และสร้างความเชี่ยวชาญและความก้าวหน้าตามตำแหน่งงานเพื่อการพัฒนาองค์กรและธำรงรักษาบุคลากร
6. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีมาตรฐาน ด้วยความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาภารกิจในทุกมิติ

**ค่านิยม SQI:** จิตบริการ (Service Mind) งานคุณภาพ (Quality Focus) สร้างนวัตกรรม (Innovation)

**วัฒนธรรมองค์กร:** การทำงานเป็นทีม

**สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies):**

1. ความเชี่ยวชาญและจิตบริการของบุคลากร
2. องค์ความรู้จากฐานข้อมูลจังหวัดชายแดนภาคใต้



ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริการสารสนเทศและทรัพยากรการเรียนรู้

กลยุทธ์

- 1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและการบริการทรัพยากรการเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาทักษะการรู้สารสนเทศของผู้ใช้บริการ
- 1.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการเทคโนโลยีและการพัฒนานวัตกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
- 1.3 จัดบริการเชิงรุก และบริการสารสนเทศโดยบุคลากรวิชาชีพที่เชี่ยวชาญ มีจิตบริการ ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามความต้องการ
- 1.4 ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการโดยร่วมคิด ร่วมพัฒนากับห้องสมุดทั้ง 5 วิทยาเขตเพื่อสร้างคุณค่าในการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักศึกษาและการบริการสารสนเทศ
- 1.5 ร่วมสร้างนิสัยรักการอ่าน การเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่นักศึกษาและชุมชน
- 1.6 ร่วมส่งเสริมการเรียนรู้ของนักศึกษาของวิทยาเขตปัตตานี และนักเรียนใน สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งนวัตกรรมบริการสื่อการเรียนรู้และทรัพยากรสารสนเทศ

กลยุทธ์

- 2.1 รวบรวม แสวงหางานวิจัยที่เป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีเพื่อเผยแพร่ผ่านช่องทาง ต่าง ๆ แก่ผู้ใช้บริการ
- 2.2 สร้างชุมชนนักวิจัยและแหล่งเรียนรู้ให้แก่ นักศึกษาและชุมชนรอบมหาวิทยาลัย
- 2.3 ร่วมดำรงรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่นและเสริมสร้างคุณค่าวัฒนธรรมโดยการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการสร้างองค์ความรู้ของชุมชน
- 2.4 สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายในมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอกเพื่อพัฒนาความรู้ การเรียนรู้ และสังคมอุดมปัญญา
- 2.5 สนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัย พัฒนาเผยแพร่เทคโนโลยี+นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมในการสนับสนุนทักษะ

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้

#### กลยุทธ์

- 3.1 จัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้แบบใหม่เพื่อสนับสนุนทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
- 3.2 ร่วมมืออย่างเข้มแข็งและต่อเนื่องกับวิทยาเขตและคณะ ในการพัฒนานักศึกษาให้มีสมรรถนะสากล มีคุณธรรมสำนึกสาธารณะ ความภาคภูมิใจในสถาบัน
- 3.3 ร่วมสร้างเสริมทัศนคติใฝ่เรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสาร พร้อมเป็นสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- 3.4 พัฒนาระบบเผยแพร่วิชาการสู่ชุมชนอย่างแพร่หลาย และชุมชนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างสะดวก
- 3.5 ร่วมสร้าง Information Literacy และ ICT Literacy ให้แก่นักศึกษาผ่านกิจกรรมในรูปแบบที่หลากหลายและเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญที่ได้จากการเรียนรู้ตาม TQF
- 3.6 พัฒนาทักษะการเป็นพลเมืองในโลกดิจิทัล เพื่อใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัย รับผิดชอบ และสร้างคุณค่าเพิ่ม โดยการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการร่วมกันสร้างผลงาน หรือ ปฏิบัติภารกิจตามบริบทการเรียนรู้ไร้พรมแดน
- 3.7 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ใช้บริการกลุ่มต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการแก่ อาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา
- 3.8 ส่งเสริมให้นักศึกษามีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างชาญฉลาด สามารถสื่อสาร สร้างเครือข่าย ทำงานแบบร่วมมือกัน นำเสนอ ผลิต ค้นหา แบ่งปัน และเก็บข้อมูลได้ โดยจัดที่/ห้องทำงานกลุ่มที่พร้อมทำงานแบบร่วมมือกัน

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการวิจัย

#### กลยุทธ์

- 4.1 ร่วมพัฒนาทักษะการวิจัยของนักศึกษา และบุคลากร โดยจัดกิจกรรมการให้ความรู้ และพัฒนาทักษะการวิจัย เน้นการวิจัยเพื่อหาวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมของนักศึกษา การวิจัยสถาบัน และการสร้างองค์ความรู้ของชุมชน
- 4.2 สนับสนุนการวิจัยของบัณฑิตศึกษาโดยร่วมพัฒนาทักษะการสืบค้น และการใช้ผลงานของผู้อื่นอย่างเป็นธรรม เป็นคนกลางที่เชื่อมโยงนักศึกษากับแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก
- 4.3 ร่วมมือกับอาจารย์ นักวิจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ในการพัฒนาแหล่งสารสนเทศและองค์ความรู้ที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สมบูรณ์ และพร้อมใช้งานเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการกำหนดนโยบาย
- 4.4 ร่วมพัฒนาทักษะการนำเสนอความคิดเชิงวิพากษ์ ร่วมกับนักคิด นักวิชาการ โดยการ จัดกิจกรรมและเปิดเวทีอย่างสม่ำเสมอ

- 4.5 พัฒนากลุ่มทรัพยากรสารสนเทศวิจัยให้มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งสนับสนุนการวิจัยทุกสาขาวิชา
- 4.6 สร้างระบบและกลไกจัดการความรู้จากงานวิจัย และคลังความรู้ของมหาวิทยาลัยสู่สาธารณะ เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ สร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างคุณค่าเพิ่ม
- 4.7 ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่เพื่อเร่งการเรียนรู้ และ ขยายโอกาสในการเรียนรู้แก่นักศึกษา และ ส่งเสริมให้นักศึกษาและบุคลากรของสำนักวิทยบริการสร้างนวัตกรรมจากเทคโนโลยี
- 4.8 พัฒนาระบบและกลไกในการส่งเสริมการวิจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาผลการวิจัยและการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

#### ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

##### กลยุทธ์

- 5.1 สรรหา อนุรักษ์ และพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม ในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาองค์กร โดยพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งด้านความสามารถ (competencies) ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานและทักษะที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน
- 5.2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรตามค่านิยม PSU P – Professionalism S – Social Responsibility U – Unity
- 5.3 พัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ให้แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการเพิ่มคุณภาพผลงาน รวมทั้งการการพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

#### ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการองค์กร

##### กลยุทธ์

- 6.1 ยกระดับคุณภาพการดำเนินงานและการพัฒนางานในทุกมิติ ให้มีมาตรฐานเหนือการกำกับด้วยเกณฑ์คุณภาพ และเหนือความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
- 6.2 สร้างบรรยากาศของสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน จัดกิจกรรมสร้างเสริมความรักและภาคภูมิใจในองค์กร รวมทั้งการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม
- 6.3 พัฒนาภาพลักษณ์ของสำนักวิทยบริการให้เป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณภาพและเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้รับบริการ
- 6.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และสร้างรายได้จากภารกิจความร่วมมือ

- 6.5 พัฒนาระบบสำนักงานอัตโนมัติที่สามารถให้บริการและประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา
- 6.6 สร้างพันธมิตรและเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและต่างประเทศในการยกระดับการดำเนินงานและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- 6.7 สร้างกลไกที่มีประสิทธิภาพใน การหาแหล่งและงบประมาณ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

**แผนปฏิบัติการประจำปี 2558**  
**สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
1. การบริการ สารสนเทศและ ทรัพยากรการเรียนรู้	1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและการบริการทรัพยากรการเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาทักษะการรู้สารสนเทศของผู้ใช้บริการ	1. พัฒนาทรัพยากรสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกสาขา			
		1.1 จัดหาฐานข้อมูล	Grolier ก.ค.58 National เม.ย.58	131,470 บาท (Grolier 65,000) (National Geo 66,470)	หัวหน้าฝ่ายหอสมุดฯ / กุลวดี
		1.2 จัดหาทรัพยากรสารสนเทศ	ต.ค.57-ก.ย.58	2,000,000 บาท	กุลวดี / นุสรรา โต๊ะเซะ
		1.3 สํารวจทรัพยากรสารสนเทศในห้องสมุดเพื่อแก้ไขปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน เพื่อความสะดวกในการค้นหาข้อมูล	มี.ค.-พ.ค.58	-	ทับทิม / นุสรรา แดงสุข / ถกลรัตน์ / จนท.จัดชั้น
		2. จัดหาสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการปกติ/ผู้ด้อยโอกาส (พิการ)			
		2.1 พัฒนาทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์	ต.ค.57-ก.ย.58	-	ประทุมรัตน์ / จุฬารัตน์
		2.2 จัดทำ สารสนเทศเพื่อคนพิการ	ต.ค.57-ก.ย.58	-	ประทุมรัตน์ / จุฬารัตน์
		3. เพิ่มช่องทางให้ผู้บริการสามารถเข้าถึงสารสนเทศให้มากขึ้น			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		3.1 จัดทำ Application ให้รองรับการใช้งานผ่าน Smart Devices - ALIST - E-Resources ได้แก่ ฐานข้อมูล SOREDA - E-Services ได้แก่ Book Hunter (พัฒนา version ให้รองรับ iOS) - E-Services พัฒนาระบบการขอใช้บริการฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา	ทดลองใช้ ม.ค.58 ทดลองใช้ มิ.ย.58	-	ภัทธี กิตติศักดิ์ และทีมงาน
		3.2 ปรับปรุงเว็บไซต์ห้องสมุดให้ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ	ต.ค.57-ก.ย.58	-	กิตติศักดิ์
		3.3 พัฒนาเว็บไซต์สำนักวิทยบริการ	ทดลองใช้ พ.ย.58	-	กิตติศักดิ์ และคณะกรรมการจัดทำเว็บไซต์
		3.4 พัฒนาเว็บไซต์หอสมุดฯ เป็นภาษาอังกฤษ	ทดลองใช้ ม.ค.58	-	คณะกรรมการจัดทำเว็บไซต์ภาษาอังกฤษ
		4. จัดหาและรวบรวมทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบสิ่งพิมพ์ อิเล็กทรอนิกส์และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ให้ครอบคลุมการเรียนการสอนและการวิจัยของมหาวิทยาลัย			
		4.1 จัด Book Fair	พ.ย.57, ก.พ.58	20,000 บาท	หัวหน้าฝ่ายหอสมุด JFK กุลวดี / นุสรรา ไต๊ะเซะ
		4.2 ตรวจสอบความสอดคล้องของทรัพยากรสารสนเทศกับหลักสูตรการเรียนการสอน	ก.พ., ส.ค. 58	-	กุลวดี / นุสรรา ไต๊ะเซะ
		4.3 จัดหา/รวบรวมฟรี E-journal ที่เป็น Full textใน 10 ประเทศอาเซียน	ต.ค.57-ก.ย.58	-	นุสรรา ไต๊ะเซะ / ประทุมรัตน์ / กิตติศักดิ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		4.4 จัดหาและรวบรวมหนังสือและบทความอิเล็กทรอนิกส์ที่ให้บริการฟรี	ต.ค.57-ก.ย.58	-	กิตติศักดิ์, ณัฐธยาน์
		5. กิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการให้นักศึกษาใหม่ (5,000-) - แนะนำและพัฒนาทักษะการใช้บริการฝ่ายเทคโนโลยี	มกราคม 2558 สิงหาคม 2558	5,000 บาท	พิเชษฐ/สมศักดิ์/กฤษฎ์/วิษณุ และคณะ
		6. การจัดทำข้อสอบ	ก.ย.57, ธ.ค.57, มี.ค.58, มิ.ย.-ก.ค.58	งบวิทยาเขต	กฤษฎ์และคณะกรรมการ จัดทำข้อสอบ
		7. บริการเอกสารคำสอน	ต.ค.57-ก.ย.58	งบประมาณ การผลิตและ บริการสื่อการเรียนรู้ การ บริการเทคโนโลยีทาง การศึกษาและพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้ 2,745,300 บาท	กฤษฎ์และคณะ
		8. บริการสื่อสิ่งพิมพ์ทั่วไป	ต.ค.57-ก.ย.58	เก็บค่าบริการ วัสดุสิ่งพิมพ์ 170,000 บาท	กฤษฎ์และคณะ
		9. บริการโสตทัศนอุปกรณ์อาคารเรียนรวม 19 58	ต.ค.57-ก.ย.58	งบวิทยาเขตฯ	สมศักดิ์และคณะ
		10. บริการผลิตสื่อ CAI	ต.ค.57-ก.ย.58	-	วิษณุ
		11. บริการผลิตสื่อ E-Book	ต.ค.57-ก.ย.58	-	อดุลย์
		12. บริการผลิตสื่อวีดิทัศน์ OAR Studio สตูดิโอบันทึก และถ่ายทอดสด รายการโทรทัศน์ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว	ต.ค.57-ก.ย.58	-	พรหมและคณะ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		13. บริการห้องบันทึกเสียง (บริการบันทึกเสียงและบริการห้องบันทึกเสียง)	ต.ค.57-ก.ย.58	-	พรหมและคณะ
	2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการเทคโนโลยีและการพัฒนานวัตกรรมส่งเสริมการเรียนรู้	1. โครงการสื่อภาษาอาเซียน (10 ประเทศ) กับเจ้าของภาษาโดยตรง			
		1.1 กิจกรรมภาษาอาเซียนพาเพลิน	มิ.ย.58	25,000 บาท	นุสรรา โต๊ะเชะ/ นริศรา / พนิดา / รวีวรรณ
		2. พัฒนาเครือข่ายและแพร่กระจายนวัตกรรมเทคโนโลยีแก่ประชาคมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย			
		2.1 IT Update ทิป IT ง่าย ๆ ทำตามได้เลยทางอีเมล (1 ครั้ง/สัปดาห์)	ต.ค.57-ก.ย.58	-	นักวิชาการคอมพิวเตอร์/ ช่างเทคนิค
		2.2 KM IT แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน IT (2 เดือน/ครั้ง)	ต.ค., ธ.ค.57, ก.พ., เม.ย., มิ.ย., ส.ค.58	6,000 บาท	นักวิชาการคอมพิวเตอร์/ ช่างเทคนิค
		2.3 โครงการส่งเสริม e learning อบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ป้ายดิจิทัลพอเพียง</li> <li>- สื่อนักสำหรับผู้ใช้เบื้องต้น</li> <li>- OAR Open Courseware</li> <li>- การจัดการเว็บไซต์ Dupal Joomla</li> <li>- การออกแบบและการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์</li> <li>- PSU Baby Education Release II</li> <li>- Fair Use ใช้ซอฟต์แวร์อย่างถูกต้อง</li> </ul>	ต.ค.57-ก.ย.58	- งบประมาณค่าอาหารว่าง 30,000 บาท	อำนาจคณะกรรมการ ดำเนินงาน e-Learning Agency



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
3. จัดบริการเชิงรุก และบริการ สารสนเทศโดยบุคลากรวิชาชีพที่ เชี่ยวชาญ มีจิตบริการผู้ใช้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ตาม ความต้องการ		1. พัฒนาระบบการให้บริการผู้ใช้ทุกกลุ่มอย่างมีคุณภาพอย่าง รวดเร็วสร้างความประทับใจ			
		1.1 การสำรวจความต้องการ/ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย แบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ แบบ Focus Group	ก.พ., ต.ค.58	-	จุฑารัตน์ / กิตติศักดิ์ / บรรณารักษ์งานบริการ
		1.2 ระบบบริการยืมระหว่างห้องสมุด	ต.ค.57-ก.ย.58	-	ภัทร์ / รวีวรรณ / ศลิษา
		1.3 ระบบประเมินความพึงพอใจอย่างทันที่ ณ จุดบริการ (สรุปผลประเมินไปยังหัวหน้างานบริการทุก สัปดาห์) (จัดหา Tablet 4 เครื่อง JFK 3/ET 1)	ธ.ค.57, มี.ค., มิ.ย., ก.ค., ก.ย.58	12,000.00 บาท	ศิริประภา
		2. พัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศแก่ผู้ใช้บริการเพื่อให้ สามารถเข้าสู่แหล่งข้อมูลได้มากขึ้น			
		2.1 กิจกรรมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษผ่าน DVC ของ American Corner	ต.ค.57-ก.ย.58	-	รวีวรรณ / สมบัติ / นิรมิตร / ภัทร์ / ณัฐยานัน / ศลิษา
		3. จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการต่าง ๆ รวมทั้งการใช้ ทรัพยากรการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงแก่ ผู้ใช้บริการ ทั้งที่เป็นการใช้ภายในและภายนอกห้องสมุด (หัวข้อเหมือนข้อ 4 ด้านล่าง)			
		3.1 อบรมการสืบค้นสารสนเทศเพื่อการทำผลงานวิชาการ	ส.ค.58	50,000.00 บาท	บรรณารักษ์งานบริการฯ
3.2 โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าถึงสารสนเทศออนไลน์ สำหรับบรรณารักษ์ห้องสมุด	ก.ค.58	12,000.00 บาท	บรรณารักษ์งานบริการฯ		

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		ประชาชนในสามจังหวัดภาคใต้			
		3.3 จัดทำคัลลิปประชาสัมพันธ์การใช้บริการ	ม.ค., พ.ค., ก.ย.58	-	ณัฐธยาน์ / ศลิษา / คณิศร
		3.4 วัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้าอบรมด้านการพัฒนาทักษะสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ	ก.ย.-ต.ค. 58	-	รวีวรรณ / อัญชลิ / จุฑารัตน์ / ศลิษา / ณัฐธยาน์
		3.5 จัดปฐมนิเทศการใช้ห้องสมุดแก่นักศึกษาใหม่	ส.ค. 58	-	รวีวรรณ / อัญชลิ / จุฑารัตน์ / ณัฐธยาน์ / ศลิษา
		3.6 ประชาสัมพันธ์การให้บริการและกิจกรรมห้องสมุดผ่านทาง			
		- E-mail	ต.ค.57-ก.ย.58		บรรณารักษ์
		- Website หอสมุด	ต.ค.57-ก.ย.58		อัญชลิ / กิตติศักดิ์
		- Website มหาวิทยาลัย	ต.ค.57-ก.ย.58		อัญชลิ
		- การ์ตูน Animation	ต.ค.57-ก.ย.58		กุลวดี
		- รายการวิทยุ JFK Time/ OAR Variety	ต.ค.57-ก.ย.58		กิตติศักดิ์ / กุลวดี
			ต.ค.57-ก.ย.58		จุฑารัตน์ / ศิรประภา / นุสรรา โต๊ะเซะ
		- QR Code ประชาสัมพันธ์	ต.ค.57-ก.ย.58		กิตติศักดิ์ / อัญชลิ
		- นิทรรศการ/โปสเตอร์/คู่มือ/แผ่นพับ/แผ่นป้าย	ต.ค.57-ก.ย.58		บรรณารักษ์งานบริการ / จันทิมา / กิตติศักดิ์
			ต.ค.57-ก.ย.58		บรรณารักษ์ / รัชชนก
		- เสียงตามสาย	ต.ค.57-ก.ย.58		อัญชลิ
		- ป้ายอักษรวิ่ง	ต.ค.57-ก.ย.58		อัญชลิ / รวีวรรณ
		- ป้ายดิจิทัลของหอสมุดฯ	ต.ค.57-ก.ย.58		บรรณารักษ์งานบริการ / กิตติศักดิ์
		- ป้ายดิจิทัลของมหาวิทยาลัย			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		- Facebook, Twitter	ต.ค.57-ก.ย.58		กิตติศักดิ์
		3.7 ประชาสัมพันธ์การใช้สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศทุกลิขสิทธิ์	ธ.ค.57		กิตติศักดิ์ / ณัฐธยาน์ / อัญชลี
		4 จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการต่าง ๆ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงแก่ผู้ใช้บริการทั้งที่เป็นการใช้ภายในและภายนอกห้องสมุด			
		4.1 การบริการ DD.JFK	ต.ค.57-ก.ย.58	1,500 บาท	พนิตา / จนท.บริการยืมคืน
		4.2 การบริการ EDDS.JFK	ต.ค.57-ก.ย.58	-	รัชณี / จนท.บริการยืมคืน
		4.3 การประเมินความพร้อมในการใช้ฐานข้อมูล	ต.ค.57-ก.ย.58	-	ประทุมรัตน์
		4.4 การแนะนำทรัพยากรสารสนเทศที่มีความถี่ในการใช้สูง	ก.พ., ก.ย. 58	-	รวีวรรณ / อัญชลี
		10 อันดับประจำภาคเรียน			
		4.5 การแนะนำหนังสือใหม่	ต.ค.57-ก.ย.58	-	พนิตา / นุสรา
		4.6 การแนะนำหนังสือที่คุณยังไม่ได้อ่าน (Unseen Book)	ต.ค., ธ.ค.57, ก.พ., เม.ย., มิ.ย., ส.ค.58	-	บรรณารักษ์งานบริการ
		4.7 การแนะนำหนังสือนานาชาติ	ต.ค.57-ก.ย.58	-	ทับทิม / นริศรา / วกมลรัตน์ / กิตติศักดิ์ / ณัฐธยาน์
		4.8 การแนะนำหนังสืออาเซียน (เดือนละ 2 ครั้ง)	ต.ค.57-ก.ย.58	-	พนิตา / อภาพ / อรอนงค์ / แฉ่งน้อย / รัชณี / นุสรา แฉ่งสุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		4.9 แนะนำทรัพยากรสารสนเทศที่น่าสนใจทางออนไลน์ (เดือนละ 2 ครั้ง)	ต.ค.57-ก.ย.58	-	กุลวดี / ศิรประภา / นุสรรา โต้ะเซะ
		4.10 แนะนำทรัพยากรสารสนเทศที่ได้รับรางวัล	ต.ค.57, ก.ย.58	-	กุลวดี / ศิรประภา
		4.11 รวบรวมบรรณานุกรมเกี่ยวกับอาเซียน	พ.ย.57, ม.ค., มี.ค., พ.ค., ก.ค., ก.ย. 58	-	ณัฐธยาน์
		4.12 บริการตอบคำถามเชิงรุก (PR Service)	ต.ค.57-ก.ย.58	-	บรรณารักษ์งานบริการ
		4.13 กิจกรรมแสดงหนังสือเด่นประจำชั้นหนังสือ	ต.ค.57-ก.ย.58	-	นุสรรา โต้ะเซะ / জন.จัดชั้น
		4.14 การประกวดผู้ยืมทรัพยากรสารสนเทศสูงสุดประจำภาคเรียน (ภาคเรียนละ 24 รางวัล)	ก.พ., ก.ย.58	2,500 บาท	รวีวรรณ / อัญชลี / อรอนงค์ /ณัฐธยาน์
		4.15 การประกวดผู้ใช้ห้องสมุดสูงสุดประจำภาคเรียน (ภาคเรียนละ 24 รางวัล)	ก.พ., ก.ย.58	2,500 บาท	รวีวรรณ / อัญชลี /อรอนงค์ /ภัทร์
		4.16 บริการช่วยค้นหาหนังสือ	ต.ค.57-ก.ย.58	-	জন.จัดชั้น
		4.17 บริการติดตามตัวเล่ม	ต.ค.57-ก.ย.58	-	บรรณารักษ์งานบริการ/ জন.จัดชั้น
		4.18 กิจกรรม Road Show แนะนำบริการที่น่าสนใจและการใช้สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ตามคณะต่าง ๆ	มิ.ย., ก.ค. 58	-	บรรณารักษ์งานบริการ
		4.19 กิจกรรมบรรณารักษ์พบนักวิจัย	ต.ค., ธ.ค.57, ก.พ., เม.ย., มิ.ย., ส.ค.58	-	บรรณารักษ์งานบริการ
		4.20 กิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการ - คริสต์มาสพาโชค	ธ.ค.57	30,000 บาท	บรรณารักษ์งานบริการ/

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		- Happy New Year - วาเลนไทน์ 4.21 กิจกรรม Freshy Corner คัมภีร์ ปี 1	ม.ค.58 ก.พ.58 ต.ค.57-ก.ย.58	-	จนท.ยิ้มคีน จนท.จัดชั้น
		4.22 กิจกรรมสลิปนี้มีกลิ่น (กิจกรรมสนับสนุนการใช้ตู้ยืมคืน ทรัพยากรอัตโนมัติ)	ต.ค.57-ก.ย.58	12,000 บาท	พนิดา / อรอนงค์ / แฉ่งน้อย /อาพร / รัชณี / ณัฐธยาน์ / ศลิษา
		4.23 โครงการ JFK Daily Photo: หนึ่งภาพถ่ายหลาย ความรู้สึก	ต.ค.57-ก.ย.58	13,000 บาท	พนิดา / อรอนงค์ / แฉ่งน้อย /อาพร
		4.24 โครงการส่งเสริมการเรียนรู้สู่อาเซียน	ต.ค.57-ก.ย.58	20,000 บาท	พนิดา / อรอนงค์ / แฉ่งน้อย / อาพร / รัชณี
		4.25 โครงการห้องสมุดหอพัก	พ.ย.57	200,000 บาท (งบแผ่นดิน)	กุลวดี / นุสรา ไต้ะเซะ
		5. โครงการเทคโนโลยีฯ สัญจร ตามคณะและชั้นเรียน 2 ครั้ง	ม.ค.58 สค 58	-	อำนาจและคณะ
		6. VDO แนะนำการให้บริการฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา	ต.ค.57-ก.ย.58	-	วิษณุและคณะ
		7. คู่มือการใช้โซเชียลมีเดียบุคลากรเรียนรวม	ต.ค.57-ก.ย.58	งบสำนักฯ	สมศักดิ์
	4. ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมการ บริการโดยร่วมคิด ร่วมพัฒนา	1. โครงการเครือข่ายห้องสมุด ม.อ. PSULINET	พ.ค.58	50,000 บาท	บรรณารักษ์/นักวิชาการ คอมพิวเตอร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย	
2. การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งนวัตกรรม การบริการสื่อการเรียนรู้ และทรัพยากรสารสนเทศ	ห้องสมุดทั้ง 5 วิทยาเขตเพื่อ สร้างคุณค่าในการพัฒนา ศักยภาพการเรียนรู้ของนักศึกษา และการบริการสารสนเทศ	2. โครงการประชุมสัมมนา/Tele กลุ่มสนับสนุน PSULINET	ต.ค.57-ก.ย.58	25,000 บาท	บรรณารักษ์/นักวิชาการ คอมพิวเตอร์	
		5. ร่วมสร้างนิสัยรักการอ่าน การเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่นักศึกษา และชุมชน	1. กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน (รวมกับกิจกรรมยอตนักอ่าน หนังสือดีที่นักศึกษาไม่ควรพลาด)	ม.ค.-มี.ค.58	25,000+12,000 =37,000 บาท	กุลวดี ทัพพะ/ คณะกรรมการฯ
		2. โครงการค่ายยุวบรรณารักษ์	มิ.ย.58	20,000 บาท	บรรณารักษ์งานบริการ	
	6. ร่วมส่งเสริมการเรียนรู้ของ นักศึกษาของวิทยาเขตปัตตานี และนักเรียนใน สามจังหวัด ชายแดนภาคใต้ตามหลักสูตรโดย ใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร การศึกษา	1. รวบรวม แสวงหางานวิจัยที่ เป็นจุดเน้นของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีเพื่อเผยแพร่ ผ่านช่องทาง ต่าง ๆ แก่ ผู้ใช้บริการ	1. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเทคนิคการตกแต่งภาพและ ตัดต่อวิดีโอ ปีการศึกษา 2557 นักศึกษาวิทย์-นิเทศ	ธ.ค.57-ม.ค.58	งบคณเขตพ.	อำนาจและคณะ
			1. รวบรวมผลงานวิจัยตามสาขาวิชา			
			1.1 จัดทำแหล่งสารสนเทศงานวิจัยเฉพาะสาขาวิชา ประกอบด้วย อิสลามศึกษา ยางพารา อาหารฮาลาล	ต.ค.57-ก.ย.58	-	ประทุมรัตน์ / จุฑารัตน์/ ศิริประภา / กิตติศักดิ์
			2. การผลิตวีดิทัศน์จากงานวิจัยสู่สื่อพัฒนาการเรียนรู้ สื่อ วีดิทัศน์ 2 เรื่อง	ต.ค.57-ก.ย.58	งบสำนักฯ ค่าตอบแทนและใช้สอย วัสดุ 20,000 บาท	คณิศรและคณะ
		ประเด็นความรู้ในปัตตานี (เรื่องเกลือปัตตานี, เรื่องฮาลาล ฯลฯ)				

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		3. พัฒนาช่องทางการสื่อสารและถ่ายทอดองค์ความรู้ - วารสารวิทยบริการ - OAR Channel - KM Web	ต.ค.57-ก.ย.58	- - -	คณิศร และคณะ อำนาจและคณะ คณิศรและคณะกรรมการKM
	2. สร้างชุมชนนักวิจัยและแหล่งเรียนรู้ให้แก่นักศึกษาและชุมชนรอบมหาวิทยาลัย	1. กิจกรรม R2R จำนวน 3 ครั้ง	ต.ค.57-ก.ย.58	-	พิเศษฐและคณะ
		2. จัดทำ/เผยแพร่วารสารวิทยบริการ ปีละ 3 ฉบับ	ต.ค.57-ก.ย.58	70,000 บาท งบสำนักฯ	กองบรรณาธิการ
	3. ร่วมธำรงรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่นและเสริมสร้างคุณค่าวัฒนธรรมโดยการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการสร้างองค์ความรู้ของชุมชน	1. วิจัยพัฒนาองค์ความรู้เพื่อการเรียนรู้ของชุมชน			
		1.1 กิจกรรมลงพื้นที่ศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น เรื่องผ้าไทย	ม.ค., พ.ค., ก.ย.58	5,000 บาท	จุฑารัตน์ /รวิวรรณ / อัญชลี /กุลวดี /ประทุมรัตน์ / นุสรรา ไต้ะเซะ/กิตติศักดิ์
		1.2 โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลุ่มแม่น้ำปัตตานี - ผ้าไทย (JFK) ใช้งบรวมสำนักฯ หน้า. 23 ข้อ 17 (รายงานงปม58)	ต.ค.57-ก.ย.58	100,000 บาท	ผ้าไทย: คณะกรรมการฯ
		1.3 โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลุ่มน้ำตานี เรื่อง อาหารพื้นบ้านปัตตานี	ต.ค.57-ก.ย.58		อรศิริ ยูวดี
		2. วันเด็ก	ม.ค.58	-	
		3. งานวันมหิดล	24 ก.ย.58	-	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
	4. สร้างความร่วมมือกับ เครือข่ายทั้งภายในมหาวิทยาลัย และองค์กรภายนอกเพื่อพัฒนา ความรู้ การเรียนรู้ และสังคม อุดมปัญญา	4. งานวันลอยกระทง	พ.ย.58	-	
		1. PULINET	ต.ค.57-ก.ย.58	30,000 บาท (ค่าสมาชิก)	บรรณารักษ์ / นักวิชาการคอมพิวเตอร์
		2. K4DS	ธ.ค.57	-	หัวหน้าฝ่ายหอสมุดฯ / ประ ทุมรัตน์ / จุฑารัตน์ / กุลวดี
		3. ThaiLIS	ต.ค.57-ก.ย.58	-	บรรณารักษ์ / นักวิชาการคอมพิวเตอร์
		4. โครงการความร่วมมือ TCU	ต.ค.57-ก.ย.58	-	ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา
		5. ดำเนินกิจกรรมภายใต้ชุมชนนักปฏิบัติ IT (ชมรม Open Source)	ต.ค.57-ก.ย.58	-	นักวิชาการคอมพิวเตอร์
		6. การประชุม ALIST User Group	พ.ค.58	-	หัวหน้าฝ่ายหอสมุดฯ
		7. กิจกรรมพัฒนานักศึกษา หัวข้อ โขเชียลมีเดีย ไอทีไร้พรหมแดน	ส.ค.58	งบสำนักฯ	กฤษฎ์และคณะ
	8. โครงการสร้างสรรค์บทเรียนอีเลิร์นนิ่งศตวรรษที่ 21 (มอบฝ่ายไปทบทวนอีกครั้ง)	ก.พ.58	70,000 บาท งบแผ่นดิน	อำนาจและคณะ	



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
	5. สนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัย พัฒนาเผยแพร่เทคโนโลยี นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนา สภาพแวดล้อมในการสนับสนุน ทักษะ	9. โครงการค่ายเยาวชน e-Learning	มี.ค.58	35,300 บาท งบแผ่นดิน	อำนาจและคณะ
		10. โครงการ OAR TEDTALK	พย/มค/มีค/พค/กค/กย	60,000 บาท	ดร.สมพร ช่วยอารีย์ รองผู้อำนวยการ
		11. โครงการความร่วมมือในการเป็นคู่เทียบผลการดำเนินงาน กับหน่วยงานต่างๆ	ต.ค.57-ก.ย.58	งบสำนักฯ	ฝ่ายเทคโนโลยี
		12. โครงการความร่วมมือด้านพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ในชุมชนร่วมกับสโมสรโรตารีปัตตานีและชมรมโอเพนซอร์ส และฟรีแวร์ฯ	ต.ค.57-ก.ย.58	งบโรตารี	ฝ่ายเทคโนโลยี
		1. การศึกษาสภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตปัตตานี	ต.ค.57 – ก.ย.58	30,000 บาท กองทุนวิจัยวช.ป.น.	วิษณุ
		2. ความคาดหวังและความพึงพอใจของอาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีต่อระบบ บริหารจัดการการเรียนรู้ ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนัก วิทยบริการ	ต.ค.57 – ก.ย.5	15,000 บาท กองทุนวิจัยสำนักฯ	อำนาจ
	3. ความคาดหวังและความพึงพอใจของอาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีต่อบทเรียน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักวิทย บริการ	ต.ค.57 – ก.ย.58	15,000 บาท กองทุนวิจัยสำนักฯ	วิษณุ	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
3. การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้	1. จัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้แบบใหม่เพื่อสนับสนุนทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	4. ความคาดหวังและความพึงพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีต่อหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักวิทยบริการ	ต.ค.57 – ก.ย.58	15,000 บาท กองทุนวิจัยสำนักฯ	อดุลย์
		5. ความคาดหวังและความพึงพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีต่ออาคารเรียนรวม ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักวิทยบริการ	ต.ค.57 – ก.ย.58	15,000 บาท กองทุนวิจัยสำนักฯ	สมศักดิ์
		6. ความคาดหวังและความพึงพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ต่อการให้บริการเอกสารคำสอนประกอบคำสอน ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักวิทยบริการ	ต.ค.57 – ก.ย.58	15,000 บาท กองทุนวิจัยสำนักฯ	กฤษฎ์
		7. โครงการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี	พค 57 – มิย 58	15,000 บาท	อมรพรรณ จอมใจ ชูชัน
		8. โครงการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณของสำนักวิทยบริการ วิทยาเขตปัตตานี ปีงบประมาณ 2552-2557	พค 57 – มิย 58	15,000 บาท	วิชญาพร
		1. ออกแบบการใช้พื้นที่ภายในอาคารใหม่ โดยเน้นพื้นที่ที่อำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนทัศนะ การเรียนแบบร่วมมือและการทำงานร่วมกัน			
		1.1 ปรับปรุงห้องพุทธทาส	ก.พ.-ก.ค.58	50,000 บาท	หัวหน้าฝ่ายหอสมุดฯ/ นิติพร
		1.2 จัดทำมุมจอห์น เอฟ เคนเนดี	ก.พ.-ก.ค.58	50,000 บาท	หัวหน้าฝ่ายหอสมุดฯ/ จุฑารัตน์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		1.3 ปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ห้องคอมฯ 2	ต.ค.57-ก.พ.58	600,000 บาท	นักวิชาการคอมพิวเตอร์/ ช่างเทคนิค
		1.4 พัฒนาหอจดหมายเหตุ ม.อ.ปัตตานี	พ.ย.57-ส.ค.58	200,000 บาท	หัวหน้าฝ่ายหอสมุดฯ/ จุฬารัตน์
		2. กิจกรรมแนะนำหน่วยงาน			
		2.1 ผลิตรระบบ Virtual Library Tour	เม.ย.-ก.ย.58	25,000 บาท	นักวิชาการคอมพิวเตอร์/ บรรณารักษ์
		3. โครงการพัฒนาอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี “หัวข้อ การเขียนบทความทางวิชาการด้านสังคมศาสตร์:วิธีเขียนงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ”	ต.ค.57-ก.ย.58	140,000 บาท เงินรายได้วช.ปน.	กองบริการการศึกษา กับฝ่ายเทคโนโลยี
		4. โครงการปรับปรุง/พัฒนาระบบไฟฟ้าย่อย (เพิ่มจำนวนจุดเต้ารับ)			สมบัติ
		- ชั้น 2 อาคาร 22	พย – ธค 2557	-	
		- คลินิกวิจัย	ตค 2557	-	
		- ห้องประชุมปูลากง	พย – ธค 2557	-	
		- ชั้น 1 อาคาร 22	เมย – มิย 2558	-	
		5. โครงการปรับปรุงเครื่องปรับอากาศ อาคาร 16,17,22	ตค 2557-มีค 2558	-	สมบัติ
		6. โครงการปรับปรุงพื้นที่จอดรถด้านทิศเหนือของอาคาร 22	เมย – พค 2558	-	สมบัติ
		7. โครงการปรับปรุงระบบปรับอากาศ ห้องปูลากง	มีค 2558	-	สมบัติ
		8. โครงการปรับปรุงห้องมินิเธียเตอร์	มีค 2558	-	สมบัติ
		9. โครงการจัดพื้นที่ประชาสัมพันธ์ OAR 3D ชั้น 1 และชั้น 3	ตค 2557	-	งานวางแผน
		10. รายการโทรทัศน์ ม.อ.สัมพันธ์	ต.ค.57-ก.ย.58	5,000 บาท งบสำนักฯ	พรหมและคณะ
		11. ศึกษาความต้องการของนักศึกษาต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาฯ	เมย 2557	-	งานวางแผน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		12. โครงการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติเพื่อส่งเสริมสมรรถนะนักศึกษา มอ ปัตตานี	มค/พค	250,000 บาท	สนล
		13. จัดกิจกรรมรณรงค์ด้านการจราจร (ปลูกฝังให้นักศึกษามีสำนึกสาธารณะ)	กพ 2558	20,000 บาท	สนล
		14. โครงการเสวนายามเย็น	พค 2558	10,000 บาท	สนล
		15. โครงการจิตอาสาเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อม	ต.ค.57-ก.ย.58	10,000 บาท	พิเศษฐและคณะ
		16. โครงการพัฒนาความรู้และประสบการณ์นอกตำรา	ต.ค.57-ก.ย.58	ค่าวัสดุ ใช้สอย งบสำนักฯ 6,000 บาท	ฝ่ายเทคโนโลยี
	3. ร่วมสร้างเสริมทัศนคติใฝ่เรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสาร พร้อมเป็นสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน	1. สร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติ ด้วยการสื่อสารสารสนเทศ จัดกิจกรรม และการตกแต่งสถานที่โดยการมีส่วนร่วมของนักศึกษา อาจารย์ บุคลากร และภาคประชาชน 1.1 จัดทำป้าย/คำแนะนำต่างๆ ในห้องสมุดเป็นภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และมลายู 1.2 กิจกรรมเรียนภาษาอังกฤษด้วยโปรแกรม Tell Me More	พ.ค.-ก.ค.58 พ.ย.57, มี.ค., มิ.ย. 58	งบวัสดุฯ -	รวิวรรณ /นริศรา / นุสรนา โตะเชะ กิตติศักดิ์, ประทุมรัตน์, บุคลากรสำนักฯ สำนักวิทยบริการ
	4. พัฒนาระบบเผยแพร่วิชาการสู่ชุมชนอย่างแพร่หลายและชุมชนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างสะดวก	2.โครงการสร้างความร่วมมือทางศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น และการวิจัยกับประเทศในกลุ่มอาเซียน 3. จัดนิทรรศการอาเซียน	ธค/มีค/มิย/กย	200,000 บาท	ชูชัน ยวดี
	5.รวมสร้าง Information Literacy และ ICT Literacy	1. รวบรวม Application E-book และประชาสัมพันธ์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ 2.จัดอบรมพัฒนาทักษะสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ	ต.ค.57-ก.ย.58 ต.ค.57-ก.ย.58	- 20,000 บาท	ศิริประภา บรรณารักษ์งานบริการฯ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
4. การพัฒนา	<p>6. พัฒนาทักษะการเป็นพลเมืองในโลกดิจิทัล เพื่อใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัย รับผิดชอบและสร้างคุณค่าเพิ่มโดยการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการร่วมกันสร้างผลงานหรือปฏิบัติการกิจตามบริบทการเรียนรู้ไร้พรมแดน</p> <p>7. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ใช้บริการกลุ่มต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการแก่อาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา</p> <p>8. ส่งเสริมให้นักศึกษามีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างชาญฉลาด สามารถสื่อสาร สร้างเครือข่ายทำงานแบบร่วมมือกัน นำเสนอผลิต ค้นหา แบ่งปัน และเก็บข้อมูลได้ โดยจัดที่/ห้องทำงานกลุ่มที่พร้อมทำงานแบบร่วมมือกัน</p>	แก่ผู้ใช้บริการ ทั้งกลุ่มบุคคล และรายบุคคล ภายในห้องสมุด และภายนอกห้องสมุดตามที่แจ้งขอมา			
		1. พัฒนาและปรับปรุงเว็บไซต์ฝ่ายเทคโนโลยี	ต.ค.57-ก.ย.58	-	คณิศรและคณะ
		2. สำรวจจำนวนผู้ใช้บริการเทคโนโลยีการศึกษา จำนวน 2 ครั้ง	ภาคการศึกษา ละ1ครั้ง	-	พิเชษฐ์และคณะ
		1. พัฒนาทักษะการวิจัยของ	ตค/ธค/กพ/เมย/มิย	100,000 บาท	งานวางแผน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
โครงสร้างพื้นฐาน ทางการวิจัย	นักศึกษา และบุคลากร โดยจัดกิจกรรมการให้ความรู้และพัฒนาทักษะการวิจัย เน้นการวิจัยเพื่อหาวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมของนักศึกษา การวิจัยสถาบัน และการสร้างองค์ความรู้ของชุมชน 2. สนับสนุนการวิจัยของบัณฑิตศึกษาโดยร่วมพัฒนาทักษะการสืบค้น และการใช้ผลงานของผู้อื่นอย่างเป็นธรรม เป็นคนกลางที่เชื่อมโยงนักศึกษา กับแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก 3. ร่วมมือกับอาจารย์ นักวิจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ในการพัฒนาแหล่งสารสนเทศและองค์ความรู้ที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สมบูรณ์ และพร้อมใช้งานเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการกำหนดนโยบาย 4. ร่วมพัฒนาทักษะการนำเสนอความคิดเชิงวิพากษ์ ร่วมกับนักคิด นักวิชาการ โดยการจัดกิจกรรมและเปิดเวทีอย่างสม่ำเสมอ 5. พัฒนากลุ่มทรัพยากร	2. โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย	ธค	50,000 บาท	งานวางแผน งาน กจ
		3. โครงการ Research day	มีค/กย	50,000 บาท	งานวางแผน อริศิริ/ยุวดี
		4. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลลุ่มน้ำตานี เรื่อง อาหารพื้นบ้านปัตตานี	ต.ค.57, ม.ค., เม.ย., ก.ย. 58	9,000 บาท	บรรณารักษ์งานบริการ
		จัดอบรมการใช้โปรแกรม EndNote Web/Turnitin			
		จัดให้มีการประชุม/อบรม/เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำผลงานการวิจัย	ต.ค.57-ก.ย.58	งบสำนักฯ	ฝ่ายเทคโนโลยีฯ
		1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลสนับสนุนการวิจัย			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
5. การส่งเสริมและ พัฒนาบุคลากร	<p>สารสนเทศวิจัยให้มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งสนับสนุนการวิจัยทุกสาขาวิชา</p> <p>6. สร้างระบบและกลไกจัดการความรู้จากงานวิจัย และคลังความรู้ของมหาวิทยาลัยสู่สาธารณะ เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ สร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างคุณค่าเพิ่ม</p> <p>7. ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่เพื่อเร่งการเรียนรู้ และขยายโอกาสในการเรียนรู้แก่นักศึกษา และ ส่งเสริมให้นักศึกษาและบุคลากรของสำนักวิทยบริการสร้างนวัตกรรมจากเทคโนโลยี</p> <p>8. พัฒนาระบบและกลไกในการส่งเสริมการวิจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาผลการวิจัยและการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์</p> <p>1. สรรหา อาจารย์รักษา และพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม ในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งด้านความสามารถ (competencies) ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานและทักษะที่</p>	1.1 ระบบ Research Portal รวมทุกเรื่องที่ต้องใช้ในการทำวิจัย	ม.ค., พ.ค., ก.ย.58	-	บรรณารักษ์งานบริการ/ นักวิชาการคอมพิวเตอร์/ ประทุมรัตน์
		1.โครงการจัดทำเผยแพร่ วิทยุทัศน์เพื่อพัฒนาเสริมความรู้ทักษะ แก่เด็กนักเรียน	ต.ค.57-ก.ย.58	วัสดุใช้สอย งบบ้านักฯ	1. อุดลย์และคณะ
		2. กิจกรรมรวบรวมความรู้ของบุคลากรในองค์กร			มนตรีราและคณะกรรมการ จัดการความรู้
		1.กิจกรรมรวบรวมข้อมูลความรู้แหล่งเงินทุนเพื่อการวิจัย	ตค 2557	-	งานวางแผน
		2. จัดทำแนวปฏิบัติกรวิจัย	ตค 2557	-	งานวางแผน
		1. โครงการจัดอบรมทบทวนการปฏิบัติงาน ALIST	ก.ค.58	3,000 บาท	หัวหน้าฝ่ายหอสมุดฯ/ รวิวรรณ/ อัญชลี / กิตติศักดิ์ / กุลวดี
		2. จัดอบรม "ทักษะสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การให้บริการ"	พ.ค.58	-	บรรณารักษ์บริการ
		3. โครงการศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา	มิ.ย.58	50,000 บาท งบเงินรายได้สำนักฯ	อำนาจและคณะ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
	ส่งเสริมการปฏิบัติงาน	4. สํารวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร (โครงการวิจัย)	ต.ค. 2557	15,000 บาท	อมรพรรณ/ จอยใจ ชูชื่น
		5. โครงการพัฒนาบุคลากร พัฒนาผู้นำ	พ.ค. 2558	100,000 บาท	งานวางแผนและงาน กจ
		6. โครงการเปิดโลกทัศน์ พัฒนาความสัมพันธ์ “การศึกษาดูงาน”	ธ.ค. 2557	300,000 บาท	งานวางแผนและงาน กจ
	2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรตามค่านิยม PSU P – Professionalism S – Social Responsibility U – Unity	1. การพัฒนาบุคลากรทางวิชาชีพ (ให้สำรวจความจำเป็น และ GAP ความต้องการของฝ่ายฯ ) - เทคโนโลยีสารสนเทศ IT - การบริหารและการสื่อสารองค์กร 2. โครงการพัฒนาจิตบริการ (ให้สำรวจความจำเป็น และ GAP ความต้องการของฝ่ายฯ ) - การพัฒนาพฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศ - การบริการสู่ความเป็นเลิศ 3. โครงการอบรมบุคลากรทางการศึกษา ชมรมโอเพ่นซอร์สฯ และ โรตารีปัตตานี 4. งานพระราชทานปริญญาบัตร 5. โครงการสนับสนุนการแข่งขันกีฬาบุคลากรภายใน	ต.ค.57  ก.ย.58  มีค 2558	งบสโมสรโรตารีชมรมโอเพ่นซอร์สฯ  งบมหาวิทยาลัย  50,000 บาท	กฤษณ์และคณะ  คณะกรรมการโทรทัศน์รวมการเฉพาะกิจ ม.อ. สำนักวิทยบริการ
	3. พัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ให้แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการเพิ่มคุณภาพ	1. การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Instruction/คู่มือ) 2. โครงการพัฒนาบุคลากรใหม่	ก.พ., ส.ค.58  พย 2557	-  100,000 บาท	หัวหน้าฝ่ายฯ  งานวางแผนและงาน กจ



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
6. การพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานและ ระบบบริหารจัดการ องค์กร	ผลงาน รวมทั้งการการพัฒนา ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 1. ยกระดับคุณภาพการ ดำเนินงานและการพัฒนางานใน ทุกมิติ ให้มีมาตรฐานเหนือการ กำกับด้วยเกณฑ์คุณภาพ และ เหนือความคาดหวังของ ผู้ใช้บริการ	1. กิจกรรมที่ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (LEAN / KAIZEN)	ก.พ., ส.ค.58	-	หัวหน้าฝ่ายฯ
		2. สำนวความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการโดยใช้ แบบสอบถาม และแบบสำรวจออนไลน์ปีละ 2 ครั้ง	พ.ย.57, เม.ย.58	-	รวิวรรณ, กิตติศักดิ์, ญัฐธยาน์
		3. การจัดการข้อร้องเรียน	ต.ค.57-ก.ย.58	-	บรรณารักษ์บริการ
		4. สำนวความพึงพอใจของการจัดการข้อร้องเรียน	ต.ค.57-ก.ย.58	-	บรรณารักษ์บริการ
		5. กิจกรรมทบทวนกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ และ การปรับปรุง/พัฒนา (ปีละ 2 ครั้ง)	กพ 2558 สค 2558	ค่าอาหารว่าง งบสำนักฯ	ทุกฝ่าย
		6. ทบทวนและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี (รายงาน)ปีละ 3 ครั้ง	มค/พค /กย	ค่าอาหารว่าง งบสำนักฯ	ทุกฝ่าย
		7. จัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน	ม.ค./มิ.ย./ก.ย./ธ.ค.	48,000 บาท	อริศรี/อมรพรรณ
		8. จัดประชุมหัวหน้ากลุ่มงาน	ตค/พย/ธค/มค/กพ/มีค/ เมย/พค/มิย/กค/สค/กย	-	อริศรี/อมรพรรณ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		9. จัดประชุมบุคลากรสำนักวิทยบริการ	ส.ค./ม.ค./พ.ค	-	จอมใจ/ยุวดี
		10. จัดประชุมบุคลากรสำนักงานเลขานุการ	ตค/พย/ธค/มค/กพ/มีค/ เมย/พค/มิย/กค/สค/กย	-	อรศิริ/ยุวดี
		11. สํารวจและทําลายเอกสารประจำปี	ม.ค.-ก.พ. 2558	-	ยุวดี
		12. รายงานการบริหารงบประมาณ (รายรับและรายจ่าย งบประมาณรายจ่ายประจำปีและงบประมาณเงินรายได้ ประจำปี	ตค/พย/ธค/มค/กพ/มีค/ เมย/พค/มิย/กค/สค/กย	-	วิชญาพร
		13. จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ	ตุลาคม	-	มนทิรา อินทร์แก้ว/รอนิยะ
		14. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ	ตค 57- กย 58	-	มนทิรา อินทร์แก้ว/รอนิยะ
		15. รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ (งบแผ่นดินและงบ รายได้)	ตค/พย/ธค/มค/กพ/มีค/ เมย/พค/มิย/กค/สค/กย	-	มนทิรา อินทร์แก้ว
		16. ตรวจสอบพัสดุประจำปี	กย - ตค 58	-	มนทิรา อินทร์แก้ว/รอนิยะ
		17. รายงานค่าเสื่อมราคาและวัสดุคงเหลือ	กย - ตค 58	-	มนทิรา อินทร์แก้ว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		18. ตรวจสอบอัตราค่าจ้าง	กันยายน	-	จอมใจ
		19. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	กุมภาพันธ์/กันยายน	-	จอมใจ
		20. คัดเลือกบุคลากรดีเด่น	พฤศจิกายน	-	จอมใจ
		21. วิเคราะห์และขออัตราค่าจ้าง	กรกฎาคม 2558	-	อมรพรรณ/ชูชัน
		22. ทบทวนผลการประเมินประจำปีและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ	กันยายน 2558	-	อมรพรรณ/ชูชัน
		23. ติดตามผลการดำเนินงาน	ตค 57- กย 58	-	อมรพรรณ/ชูชัน
		24. รายงานผลและประเมินผลคุณภาพภายใน	สิงหาคม 2558	-	อมรพรรณ/ชูชัน
		25. จัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน	มิถุนายน 2558	-	อมรพรรณ/ชูชัน
		26. จัดทำคำของบประมาณเงินรายได้	มิถุนายน 2558	-	อมรพรรณ/ชูชัน
		27. จัดทำแผนรายจ่ายงบประมาณประจำปี	ตุลาคม 2558	-	อมรพรรณ/ชูชัน
	2. สร้างบรรยากาศของสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน จัดกิจกรรมสร้างเสริมความรักและภาคภูมิใจในองค์กร รวมทั้งการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม	1. โครงการเปิดใจให้ได้ใจ (Open Mind Open Mouth) 2. โครงการสานสายใจ รวมใจแสบปีเบิร์ดเดีย 3. กิจกรรม 7ส 4. ปรับสภาพแวดล้อมที่ทำงาน 7 ส และปรับภูมิทัศน์	ต.ค.57-ก.ย.58 ต.ค.57-ก.ย.58 ม.ค., ก.ค.58 ต.ค.57 - ก.ย.58	3,000 บาท 36,000 บาท 40,000 บาท (ทั้งสำนักฯ) งบสำนักฯ	ประทุมรัตน์ และ คณะกรรมการโครงการฯ สอปิยะ และคณะกรรมการโครงการฯ ทับทิมและคณะกรรมการ คณะกรรมการ 5ส/7ส สนล มุฮัมมัดซากีและคณะ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
		5. โครงการสวนสมุนไพร-สวนครัวรั้วกินได้ และไม้ประดับ	ต.ค. 57 – ก.ย. 58	งบสำนักฯ	กฤษฎ์และคณะ
		6. จัดทำป้ายในฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา	ต.ค.57 – ก.ย.58	วัสดุสำนักงาน งบสำนักฯ	ณัฐณรงค์และคณะ
		7. พัฒนาสถานที่ทำงานต้นแบบตามแนวคิด Green Saver			
		8. โครงการสนทนากาและเสริมสร้างสุขภาวะในการทำงาน	ธค 2557	50,000 บาท	สนล
	3. พัฒนาภาพลักษณ์ของสำนักวิทยบริการให้เป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณภาพและเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้รับบริการ	1. โครงการปรับปรุงตู้แสดงสื่อการสอน ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา	ต.ค.57 – ก.ย.58	วัสดุสำนักงาน งบสำนักฯ	ลาตีปะห์และนิชดา
		2. โครงการประชาสัมพันธ์สำนักวิทยบริการ ต้อนรับเปิดเทอมเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมและบริการต่าง ๆ ของสำนักวิทยบริการ (บริเวณด้านหน้าสำนักวิทยบริการ)	สค 2558	-	บุคลากร สนล
		3. การทำ CRM (Customer Relationship Management) ทุกเดือน	ตค – กย	ทุกฝ่าย	ทุกฝ่าย
	4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และสร้างรายได้จากภารกิจความร่วมมือ	โครงการต้นแบบ พัฒนาระบบติดตามการบริหารงานโครงการ อบต บานา (Project Management Alert)			
	5. พัฒนาระบบสำนักงานอัตโนมัติที่สามารถให้บริการและประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา	โครงการพัฒนาระบบสำนักงานอัตโนมัติ (อ.สมพร/อ.ทิพา วรรณ เป็นที่ปรึกษา) (Office Automation)	ตค 57 – กย 58		รอง ผอ/สนล
	6. สร้างพันธมิตรและเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและ	พัฒนาเครือข่ายและแพร่กระจายนวัตกรรมเทคโนโลยีแก่ ประชาคมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	ต.ค.57-ก.ย.58	งบสำนักฯ	ฝ่ายเทคโนโลยี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	กลยุทธ์	กิจกรรม	เวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ/ฝ่าย
	<p>ต่างประเทศในการยกระดับการดำเนินงานและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน</p> <p>7. สร้างกลไกที่มีประสิทธิภาพในการหาแหล่งและงบประมาณด้วยวิธีการที่หลากหลาย</p>	<p>โครงการจำหน่ายสื่อและของที่ระลึกเพื่อระดมทุน (สื่อ มีชื่อ JFK ศิษย์เก่า) (ออกแบบสื่อ แฉวน web สิ่งจอบ) รูปตึก JFK</p>	<p>กย - พย</p>	<p>-</p>	<p>สนล</p>

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวอมรพรรณ พัทโร
วัน/เดือน/ปี เกิด	วันจันทร์ ที่ 20 ธันวาคม 2508
สถานที่เกิด	จังหวัดปัตตานี
ประวัติการศึกษา	เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (เศรษฐศาสตร์เชิงปริมาณ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (ธุรกิจเกษตร) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ หัวหน้างานบริหารทั่วไป สำนักงานเลขานุการ สำนักวิทยบริการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเลขานุการ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี