



คู่มือปฏิบัติงาน
เรื่อง 1/1 งานด้านนโยบายและแผน

จัดทำโดย นางสาวชุตินา ทอสาร
หน่วยงาน สถาบันวิจัยและพัฒนา

คู่มือปฏิบัติงาน
เรื่อง 1/1 งานด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์

จัดทำโดย นางสาวชุตีมา ทอสาร
หน่วยงาน สถาบันวิจัยและพัฒนา

ตรวจสอบการจัดทำ ครั้งที่ 1 ลงชื่อ.....(หัวหน้าหน่วยงาน)
วันที่.....เดือน.....ปี.พ.ศ.
ตรวจสอบการจัดทำ ครั้งที่ 2 ลงชื่อ.....(หัวหน้าหน่วยงาน)
วันที่.....เดือน.....ปี.พ.ศ.
ตรวจสอบการจัดทำ ครั้งที่ 3 ลงชื่อ.....(หัวหน้าหน่วยงาน)
วันที่.....เดือน.....ปี.พ.ศ.

คำนำ

คู่มือปฏิบัติงาน งานด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี สถาบันวิจัยและพัฒนา เป็นเอกสารที่เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปได้รวบรวมและจัดทำขึ้นมาจากประสบการณ์ในการทำงาน ที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านนโยบายและแผน ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ให้ดำเนินการปฏิบัติงานด้านงานนโยบายและแผนของหน่วยงาน จนถึงปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถดำเนินงานได้ ชัดเจน จึงทำให้ต้องมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานนี้ขึ้นมา

ผู้จัดทำจึงได้รวบรวมความรู้และประสบการณ์จากการทำงานมาจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้หน่วยงานมีคู่มือการปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนไว้ใช้ในการปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ ให้สามารถศึกษางาน ได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง และช่วยให้การบริหารงานของหน่วยงานมีระบบและมีประสิทธิภาพ

(นางสาวชุตติมา ทอสาร)

กุมภาพันธ์ 2558

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ของคู่มือ	1
ขอบเขตงาน	1
แผนผังโครงสร้างองค์กร	2
ภาระหน้าที่ของหน่วยงาน	3
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน	3
แผนภูมิการปฏิบัติงาน	4
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	8
ภาคผนวก	11
ประวัติผู้เขียน	26

ความเป็นมาและความสำคัญ

ภารกิจด้านนโยบายและแผนของหน่วยงาน ได้ดำเนินภารกิจในด้านแผนงานต่างๆ ของหน่วยงาน โดยในกระบวนการจัดทำแผนมีความเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ในองค์ประกอบที่ 1 ประชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินการ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 กระบวนการพัฒนาแผน กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน 1. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของสภาสถาบัน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถาบัน และได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบัน โดยเป็นแผนที่เชื่อมโยงกับปรัชญาหรือปณิธานและพระราชบัญญัติสถาบัน ตลอดจนสอดคล้องกับจุดเน้นของกลุ่มสถาบัน กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2551 – 2554) เกณฑ์มาตรฐาน 6. มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และรายงานผลต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณา และเกณฑ์มาตรฐาน 7. มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และรายงานผลต่อผู้บริหารและสภาสถาบันเพื่อพิจารณา

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุผล สามารถวัดผลสำเร็จได้ ตลอดจนสามารถทำผลที่ได้รับไปปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ในเชิงประมาณถัดไปได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อนำแผนกลยุทธ์เป็นทิศทางในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของหน่วยงานได้

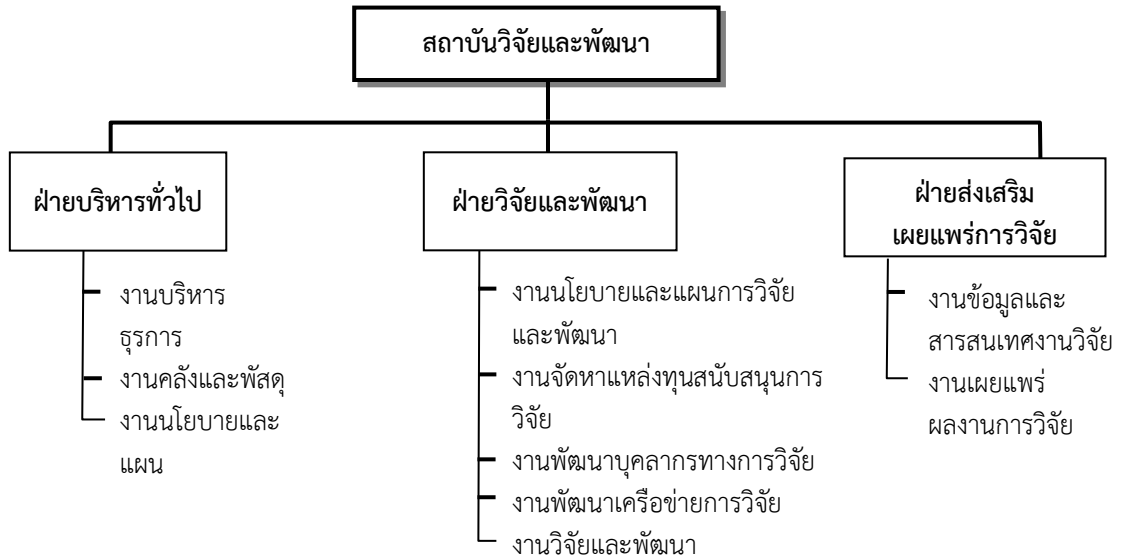
วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปีของหน่วยงาน
2. เพื่อแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่หลากหลายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ ให้สามารถศึกษางานได้อย่างรวดเร็วจากคู่มือปฏิบัติงาน และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง
4. เพื่อให้การบริหารงานด้านนโยบายและแผนมีระบบและมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตงาน

เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ของหน่วยงาน สถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่อนำมากำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

แผนผังโครงสร้างองค์กร



ภาระหน้าที่ของหน่วยงาน

1. ดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของหน่วยงานในภาพรวม และในระดับมหาวิทยาลัย
2. ดำเนินงานด้านการจัดทำนโยบายและแผนของหน่วยงานในภาพรวม
3. ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และในระดับมหาวิทยาลัย
4. ดำเนินงานด้านการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านงานวิจัย และงานสร้างสรรค์
5. ดำเนินงานด้านการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และในระดับมหาวิทยาลัย
6. ทำหน้าที่ประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาล

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน

บทบาทหน้าที่ (ของตำแหน่ง) : รับผิดชอบงานบริหารงานทั่วไป

หัวหน้างาน : รับทราบและให้ข้อเสนอแนะ

ผู้อำนวยการ : ตรวจสอบ

รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและการจัดบัณฑิตศึกษา : เห็นชอบ/อนุมัติ

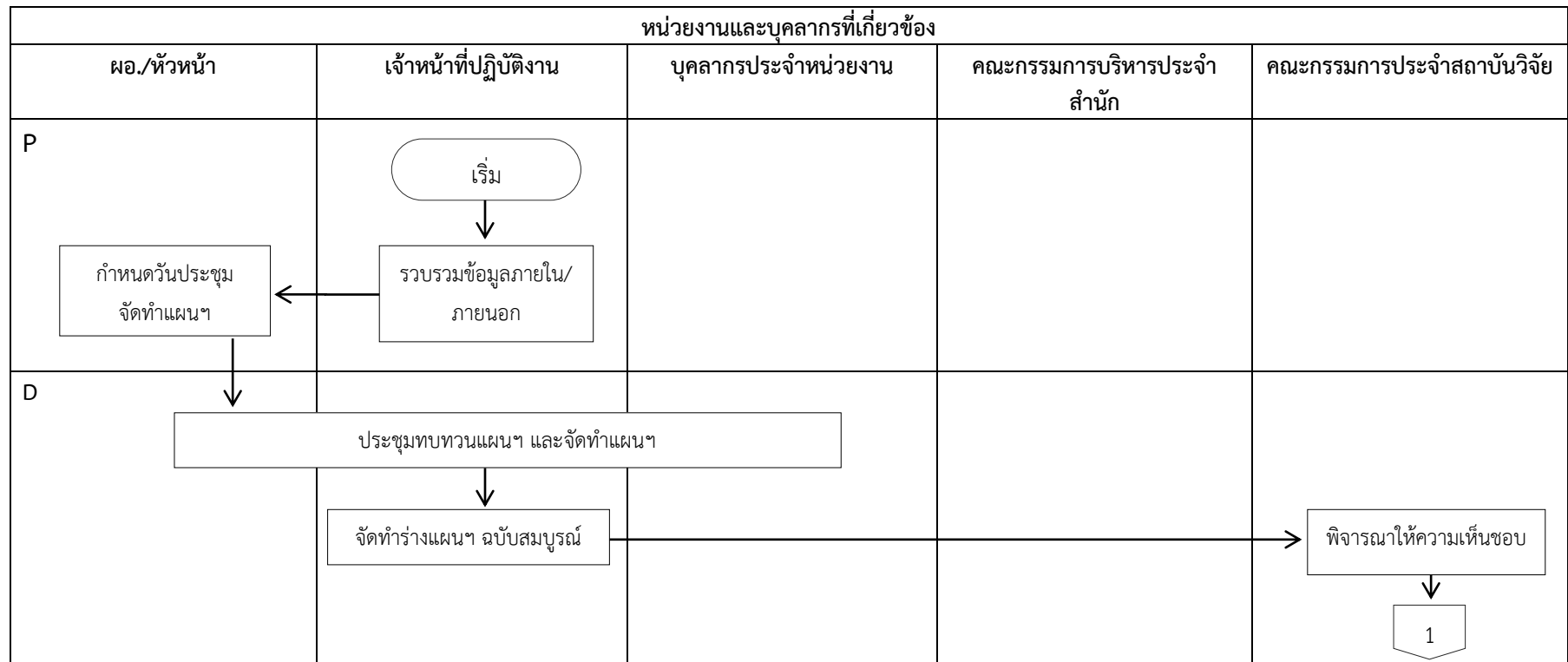
แผนภูมิการปฏิบัติงาน

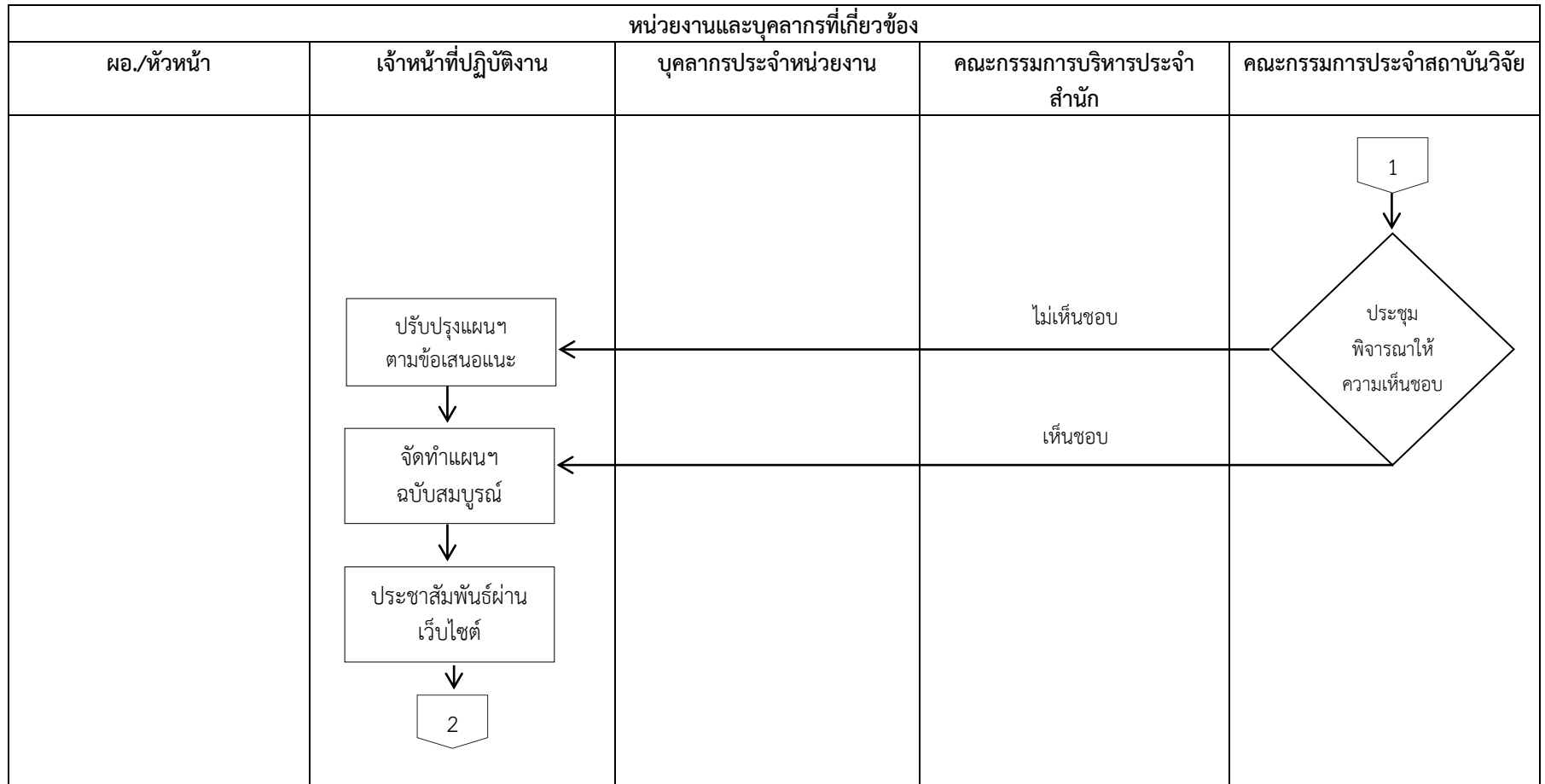
สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

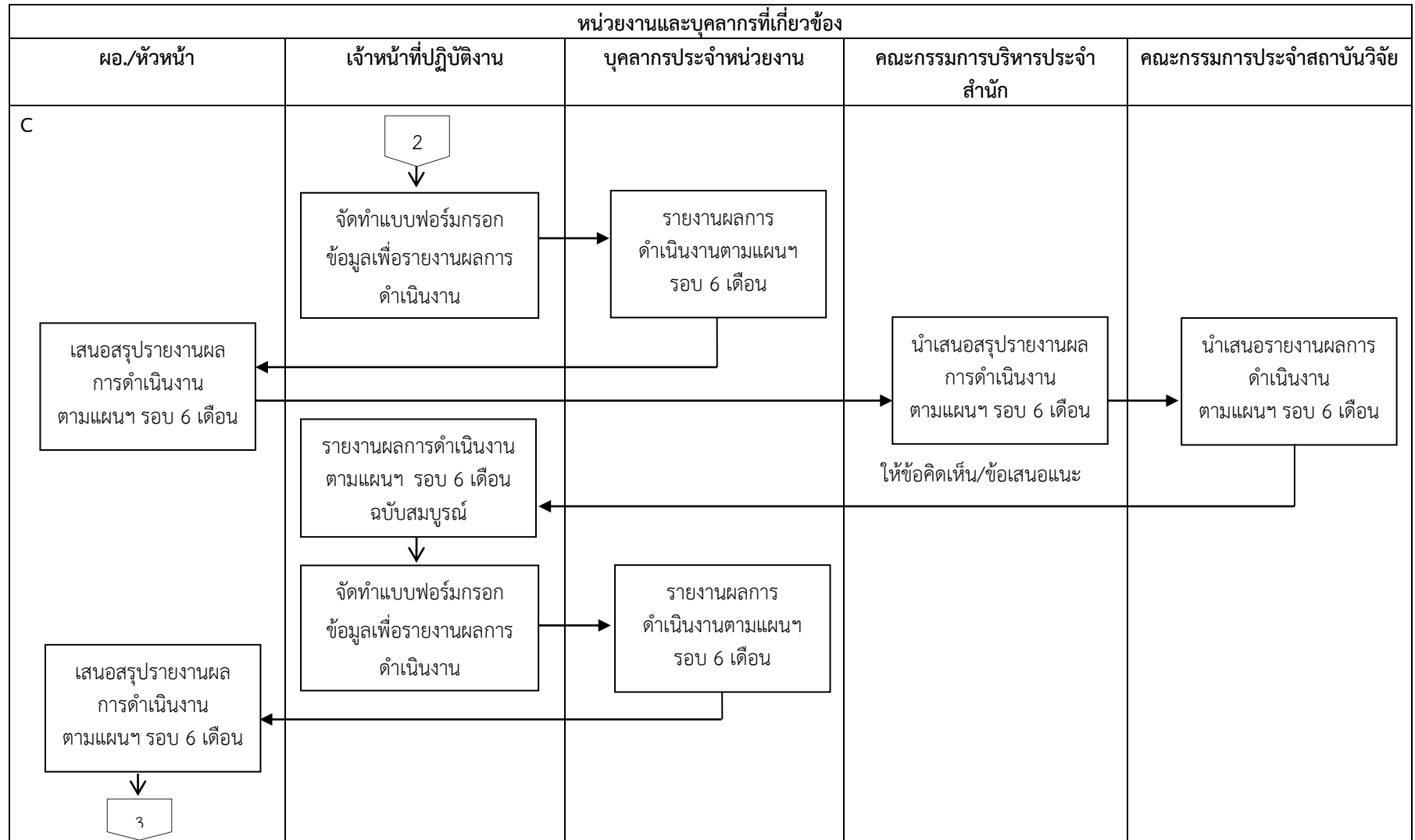
มาตรฐานสำหรับวิธีการปฏิบัติ (Standard Operating procedure) เรื่อง งานด้านการจัดแผนกลยุทธ์

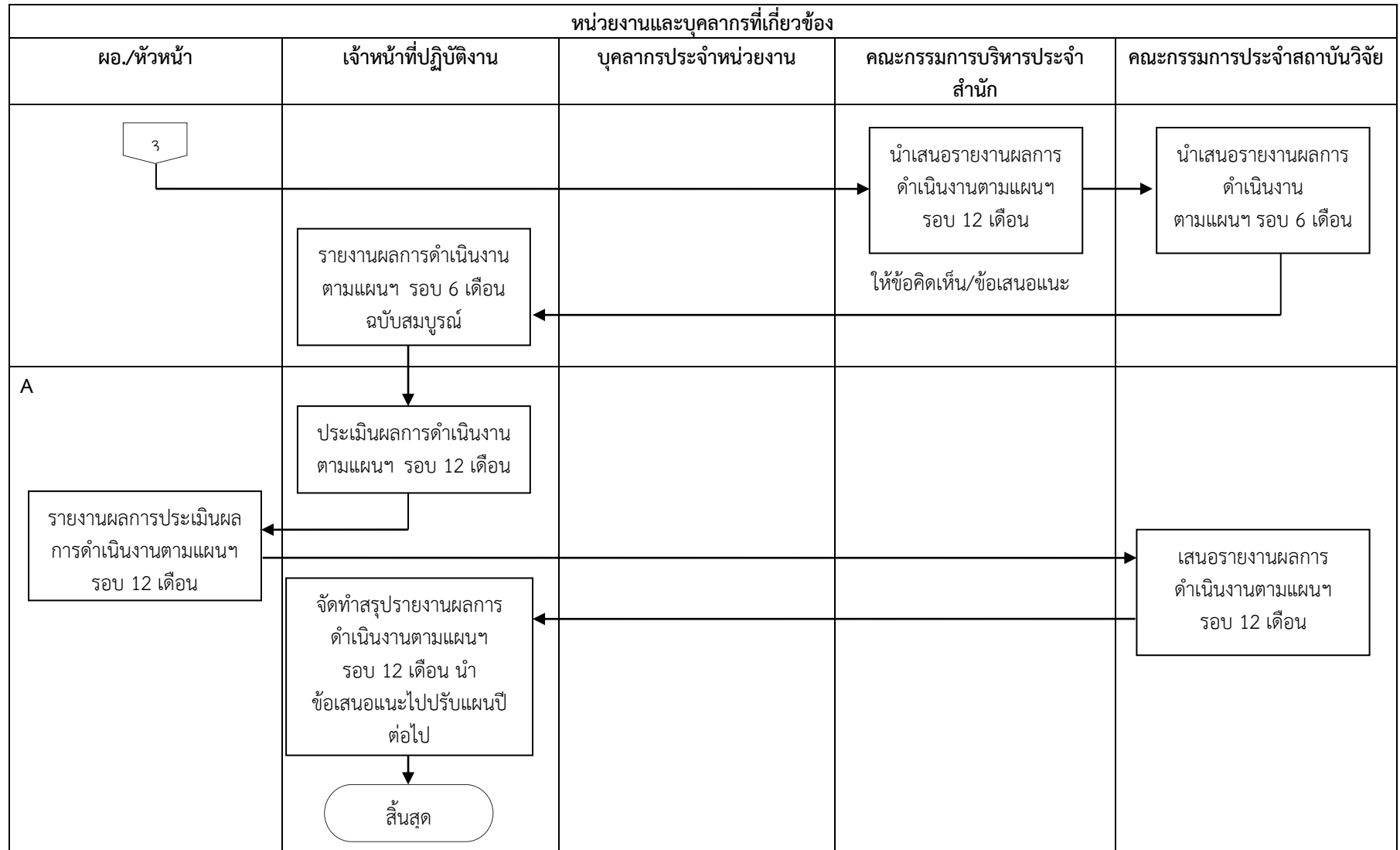
มีผลบังคับใช้...../...../.....ปรับปรุงครั้งที่...../...../.....กำหนดการปรับปรุง...../...../.....

หน่วยงานที่จัดทำ สถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้รับผิดชอบ นางสาวชุตินา ทอสาร วันจัดทำ 19 มีนาคม 2558









ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูล ทั้งภายนอกสถาบัน และข้อมูลภายในสถาบัน

ข้อมูลภายนอกสถาบัน ประกอบด้วย

- 1) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แหล่งข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือ <http://www.nesdb.go.th>
- 2) แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แหล่งข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) หรือ <http://www.opdc.go.th>
- 3) แผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปี กระทรวงศึกษาธิการ แหล่งข้อมูลจากกระทรวงศึกษาธิการ หรือ <http://www.moe.go.th>
- 4) กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) แหล่งข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ หรือ <http://www.mua.go.th>
- 5) แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา แหล่งข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ หรือ <http://www.mua.go.th>
- 6) นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ แหล่งข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) หรือ <http://www.nrct.go.th>

ข้อมูลภายในสถาบัน (Internal Factor) ประกอบด้วย

- 1) แผนกลยุทธ์ประจำปี ระดับมหาวิทยาลัย
- 2) ผลการตรวจรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ระดับสถาบัน และระดับมหาวิทยาลัย
- 3) ผลการประเมินแผนกลยุทธ์ประจำปีที่ผ่านมา

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี ประกอบด้วย

- 1) กำหนดวัน เวลา สถานที่เพื่อจัดประชุมจัดทำแผนกลยุทธ์
- 2) จัดทำหนังสือเชิญบุคลากรประจำหน่วยงานเข้าร่วมประชุมเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วม (ภาคผนวก ก)
- 3) จัดทำแบบฟอร์มเพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์ (ภาคผนวก ข)
- 4) จัดประชุมเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี
 - 4.1) ประชุมระดมสมองบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน โดยดำเนินการ ดังนี้
 - กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบันวิจัยและพัฒนา โดยทั้งนี้การกำหนดวิสัยทัศน์จะยึดหลักต้องสอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมมาในขั้นตอนที่ 1 ส่วนการกำหนดพันธกิจต้องยึดหลักสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด โดยให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยต้องมีพันธกิจหลัก 4 ด้าน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
 - ทำการกำหนด SWOT ของหน่วยงาน โดยให้ทุกคนให้คะแนน โดยวิธีการถ่วงน้ำหนัก (เลือกข้อที่มีความสำคัญมากที่สุด 5 หัวข้อ ในแต่ละ “S” “W” “O” และ “T” โดยหัวข้อที่มีความสำคัญมากที่สุดให้คะแนนเป็น 5 ส่วนหัวข้อที่สำคัญน้อยที่สุดในบรรดา 5 ประเด็นที่เลือกนั้นให้คะแนนเป็น 1) และนำผลคะแนนการถ่วงน้ำหนักไปวิเคราะห์ต่อ และสรุปการเรียง

จัดลำดับความสำคัญในแต่ละประเด็น “S” “W” “O” และ “T” จับคู่ทำ SWOT Matching โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยแวดล้อมภายใน (S,W) กับปัจจัยแวดล้อมภายนอก (O,T) เท่านั้น นำ SWOT Matching ไปทำ SWOT Matrix

- กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด จัดทำร่างแผนกลยุทธ์เป็นรูปเล่มฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการนำเสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา

- 1) กำหนดวัน เวลา สถานที่ จัดประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่อเสนอร่างแผนกลยุทธ์ประจำปี
- 2) จัดทำบันทึกข้อความจากผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาหรือผู้รับผิดชอบ เพื่อขออนุญาตจัดการประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา กับทางมหาวิทยาลัย
- 3) จัดทำหนังสือราชการภายนอกจากอธิการบดีหรือรองอธิการบดีเชิญคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนาประชุม
- 4) ขออนุมัติยืมเงินจากทางมหาวิทยาลัย
- 5) เตรียมเอกสารร่างแผนกลยุทธ์ประจำปีเพื่อเป็นเอกสารประกอบการประชุม ตามจำนวนคณะกรรมการ
- 6) จัดประชุมคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา
- 7) ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ
- 8) จัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปีฉบับสมบูรณ์
- 9) เผยแพร่แผนกลยุทธ์ให้บุคลากรภายในหน่วยงานรับทราบ (อาจจะมากกว่า 1 ช่องทาง เช่น ผ่านเว็บไซต์ หรือจัดทำเป็นประกาศ) (ภาคผนวก ค)

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์

- 1) จัดทำบันทึกข้อความจากผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่อติดตามผลการดำเนินงานกับผู้รับผิดชอบในแต่ละตัวบ่งชี้
- 2) จัดทำแบบฟอร์มติดตามผลการดำเนินงาน โดยดำเนินการติดตาม จำนวน 2 รอบ ระยะเวลา คือ รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน (ภาคผนวก จ)
- 3) ติดตามผลการดำเนินงานโดยการส่งบันทึกข้อความพร้อมแบบฟอร์มติดตามผลการดำเนินงาน
- 4) สรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมสถาบันวิจัยและพัฒนา เสนอต่อผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
- 5) รายงานผลการติดตามต่อคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา (อาจจัดทำเป็นหนังสือเวียนเพื่อให้คณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยเป็นผู้พิจารณา)

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์

- 1) จัดทำแบบฟอร์มประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ (ภาคผนวก ฉ)
- 2) ประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนา
- 3) จัดทำรายงานสรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์
- 4) รายงานผลการติดตามต่อคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยวิจัยและพัฒนา (อาจจัดทำเป็นหนังสือเวียนเพื่อให้คณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยเป็นผู้พิจารณา)

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

(หนังสือเชิญบุคลากรประชุมเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี)



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ.....สถาบันวิจัยและพัฒนา.....
 ที่วันที่.....
 เรื่อง.....ขอเรียนเชิญประชุมเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี.....

เรียน

เนื่องด้วยสถาบันวิจัยฯ ต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประจำปีงบประมาณ
 เพื่อใช้ประกอบการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของการประกันคุณภาพการศึกษา สกอ. ตัวชี้วัด
 ที่ เพื่อให้การดำเนินงานแผนดังกล่าวบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการนี้ทางหน่วยงานฯ
 จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ภายในวันที่
 เวลา ณ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(.....)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ภาคผนวก ข

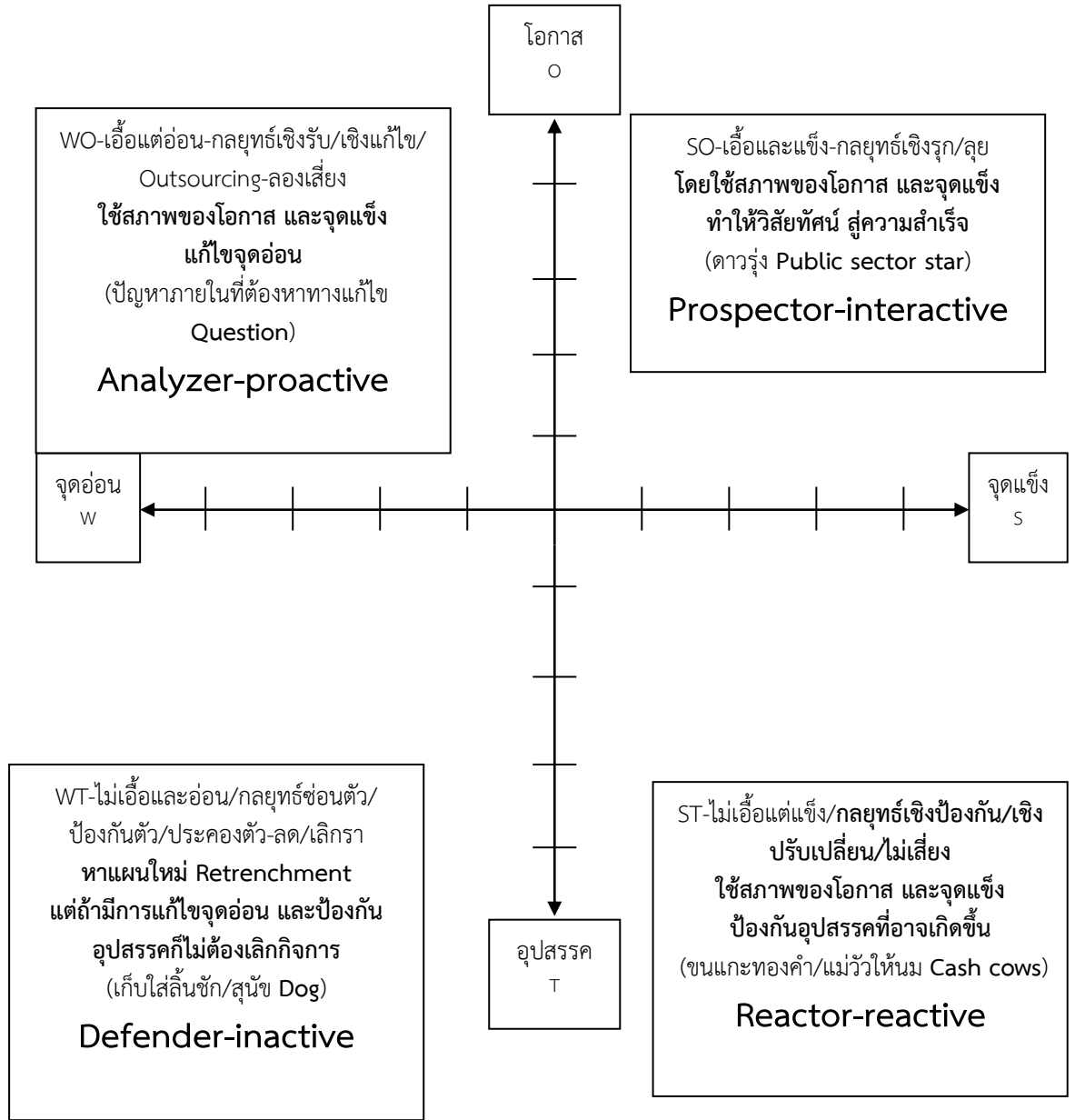
(แบบฟอร์มจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี)

การวิเคราะห์ปัจจัย
สภาพแวดล้อม (SWOT
Analysis)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)

ปัจจัยภายนอก				
ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนัก คะแนน	ข้อพิจารณา
โอกาส (Opportunities)				
รวมโอกาส				
อุปสรรค (Threats)				
รวมอุปสรรค				
รวมปัจจัยภายนอก	1.00			

สถานการณ์หรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



ตำแหน่งสถานภาพองค์กร คือ

- 1. SO Strategies
- 2. WO Strategies
- 3. ST Strategies
- 4. WT Strategies

<h1>SO</h1>	โอกาส (Opportunities)		
จุดแข็ง (Strengths)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม

<h1>WO</h1>	โอกาส (Opportunities)		
จุดอ่อน (Weakness)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม

<h1>ST</h1>	อุปสรรค (Threats)		
จุดแข็ง (Strengths)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม

WT	อุปสรรค (Threats)		
จุดอ่อน (Weakness)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม

ภาคผนวก ค

(บันทึกข้อความเผยแพร่แผนกลยุทธ์)



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ.....สถาบันวิจัยและพัฒนา.....
 ที่วันที่.....
 เรื่อง.....การเผยแพร่แผนกลยุทธ์ประจำปีการศึกษา

เรียน(บุคลากรประจำหน่วยงาน).....

ตามที่ คณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนาได้พิจารณาเห็นชอบแผนกลยุทธ์ประจำปี..... เมื่อวันที่ ขณะนี้ได้ดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงเผยแพร่แผนกลยุทธ์ฉบับนี้ต่อท่านเพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามระยะเวลาดังกล่าว ให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานของสถาบันวิจัยต่อไป
 จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(.....)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

ภาคผนวก ง

(บันทึกข้อความติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ประจำปี)



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ.....สถาบันวิจัยและพัฒนา.....
 ที่วันที่.....
 เรื่อง.....ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ประจำปี.....รอบ.....เดือน

เรียน(ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด).....

ตามที่หน่วยงานได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ประจำปี.....เพื่อเป็นการ
 ติดตามผลการดำเนินงานในระยะเวลาที่ผ่านมา ทางหน่วยงานฯ จึงขอให้ท่านได้ดำเนินการรายงานผล
 การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ประจำปี..... ของหน่วยงาน เพื่อทางหน่วยงานฯ จะได้
 ดำเนินการในขั้นต่อไป
 จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(.....)
 ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ภาคผนวก จ

(แบบรายงานผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์)

ภาคผนวก ฉ

(แบบรายงานผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – ชื่อสกุล	นางสาวชุติมา ทอสาร
วันเดือนปีเกิด	8 ตุลาคม 2525
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร
ที่อยู่	140 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร 62000 โทร 08-1038-6868
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 69 หมู่ที่ 1 ตำบลนครชุม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร 62000
ประวัติการศึกษา	2548 ปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต แขนงการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร