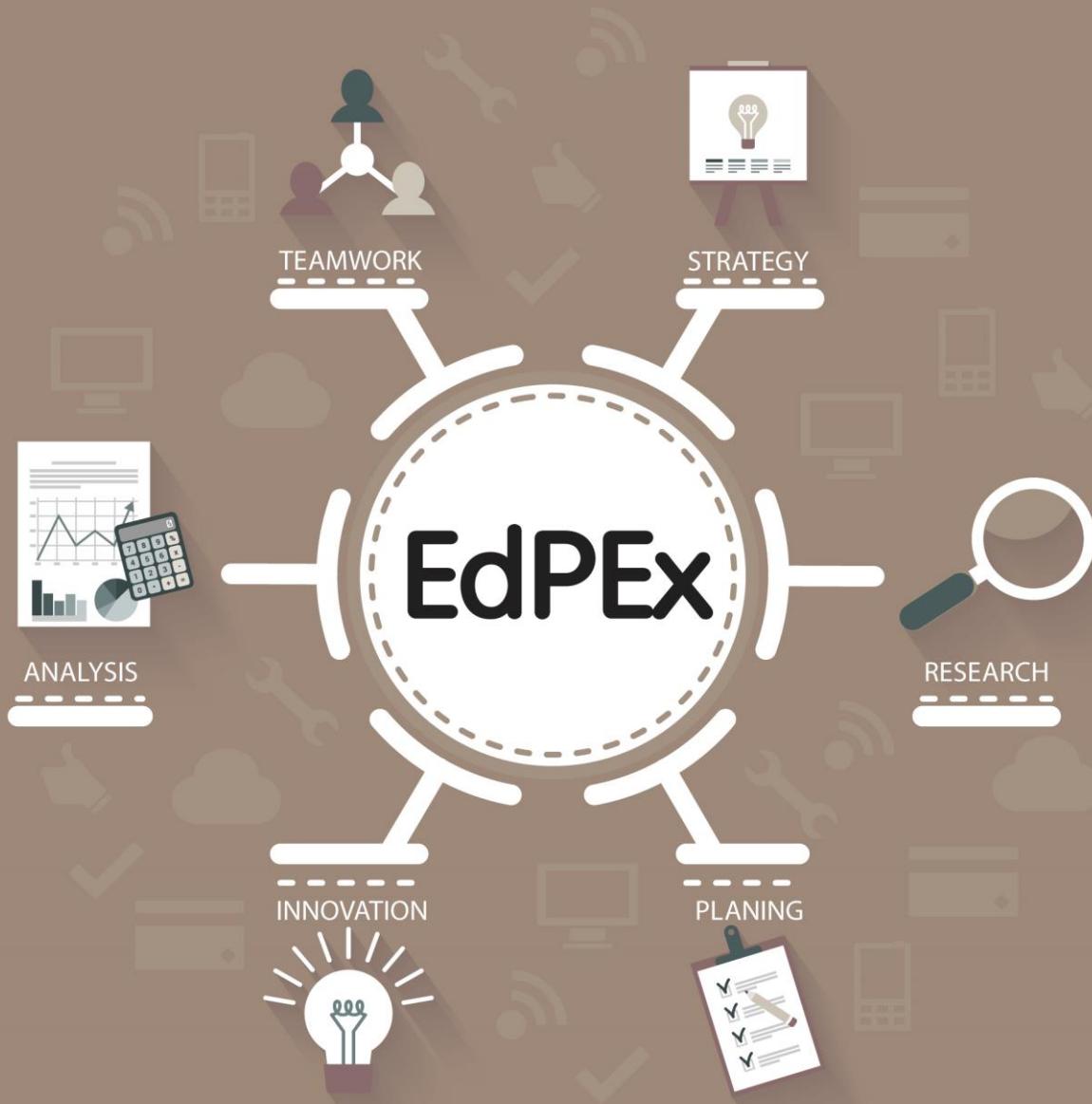


คู่มือการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

ที่สนับสนุนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

(Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx)



ศราวุธ ป้อมสินทรัพย์
ส่วนแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คู่มือ

การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ
ที่สนับสนุนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ^(Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx)

ศราวุต ป้อมสินทรัพย์
ส่วนแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คำนำ

เกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) 2558-2561 เป็นเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาโดยคณะกรรมการทำงานขึ้นเคื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ได้แปลงมา จากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา ที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับ เรื่องสำคัญ 7 ด้าน ได้แก่ (1) การนำองค์การ (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) ระบบปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ โดยได้นำมาปรับใช้เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็น สถาบันชั้นเลิศในระดับนานาชาติได้ในลำดับต่อไป

โดยในหมวดที่ 2 เรื่องกลยุทธ์ ตามเกณฑ์ EdPEX ได้กำหนดการให้ คะแนนไว้ที่ 85 คะแนน และแบ่งเป็นสองส่วน ได้แก่ ข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ กำหนดคะแนนเต็มไว้ที่ 45 คะแนน และ ข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กำหนดคะแนนเต็มไว้ที่ 40 คะแนน ซึ่งใน คู่มือการแปลงแผนสู่การปฏิบัติที่ สนับสนุนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) จะบันทึกไว้ว่า “สถาบันมีวิธีการแปลงวัดถูประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติ การ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของ ความก้าวหน้าอย่างไร” ทั้งนี้ ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารคู่มือการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและ นอกราชอาณาเขต ให้สามารถนำกระบวนการพัฒนากระบวนการน้ำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติในลำดับต่อไป

ศราภรณ์ ป้อมสินทรัพย์
ส่วนแผนงาน สำนักงานคณะกรรมการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญ

	หน้าที่
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ค
บทที่ 1 : บทนำ	1-2
บทที่ 2 : แนวทางการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ	3-9
บทที่ 3 : การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนก่อนการนำไปสู่การถ่ายทอด	10-16
บทที่ 4 : การถ่ายทอดความต้องการสู่หน่วยปฏิบัติ	17-24
บทที่ 5 : การวางแผนการให้บริการเพื่อนำส่งผลผลิตของหน่วยปฏิบัติ	25-33
บทที่ 6 : การมอบหมายความรับผิดชอบในการดำเนินการสู่รายบุคคล	34-39
บรรณานุกรม	40
นิยามศัพท์เฉพาะ	41-45
ภาคผนวก 1 : แบบฟอร์มเพื่อการแปลงแผนสู่ปฏิบัติ	46-53
ภาคผนวก 2 : ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มที่ 3.1	54-57

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 แบบฟอร์มที่ 1.1 การกำหนดประเดิ่นเพื่อสร้างข้อความในแบบ ประเมินแผน	10
3-2 แบบฟอร์มที่ 1.2 แบบประเมินความสมบูรณ์ของแผน	11
3-3 แบบฟอร์มที่ 1.3 ตารางและสูตรการคำนวณค่าผลการประเมิน แผนในภาพรวม	11
3-4 แบบฟอร์มที่ 1.4 ตารางกำหนดตัวบ่งชี้การประเมิน	12
4-1 แบบฟอร์มที่ 2.1 การกำหนดเป้าหมายการให้บริการของหน่วย ปฏิบัติเพื่อการมอบหมายงาน	19
4-2 แบบฟอร์มที่ 2.2 การจำแนกหน่วยปฏิบัติงานตามกระบวนการ ขององค์กร	22
4-3 แบบฟอร์มที่ 2.3 ตารางการมอบหมายแนวทางกลยุทธ์ไปสู่หน่วย ปฏิบัติ	23
5-1 แบบฟอร์มที่ 3.1 การจัดทำแผนการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ	28

บทที่ 1 : บทนำ

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวคิดที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานที่เน้นไปที่วัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน หันมาเรื่องของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำเอาเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและการประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นต้น เทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ “การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์” หรือ RBM (Results Based Management) เป็นการบูรณาการและสร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระบบการงบประมาณ และระบบการวัดผลงานเข้าด้วยกันอย่างครบวงจร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรที่ชัดเจน สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดทำตัวชี้วัดผลความสำเร็จ (Key Performance Indicator) และกำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้ล่วงหน้า โดยกระบวนการบริหารภาครัฐแนวใหม่นี้มีวงจรที่จะต้องดำเนินการใน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การพัฒนาภูมิศาสตร์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นภูมิศาสตร์ โดยอาจใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) หันนี้ ภูมิศาสตร์ต้องสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศและพันธกิจขององค์กร

ขั้นที่ 2 การแปลงภูมิศาสตร์สู่การปฏิบัติ คือ การสื่อสาร ถ่ายทอด เป้าประสงค์เชิงภูมิศาสตร์ไปสู่หน่วยปฏิบัติ มีการกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างกันหันมาในระดับองค์กร ระดับหน่วยปฏิบัติ และระดับบุคคล เน้นการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนในมิติต่าง ๆ ตามแนวคิด Balanced Scorecard ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติการพัฒนา ขององค์กร มีการจัดทำแผนที่ภูมิศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อใช้ในการสื่อสารแผน

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการ คือ การบริหารโครงการตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

ขั้นที่ 4 การติดตามและเรียนรู้ คือ การติดตามประเมินปรับปรุงสิ่งที่ดีและประเมินผลของการดำเนินงานตามภูมิศาสตร์ที่ได้วางไว้

ขั้นที่ 5 การทดสอบและปรับภูมิศาสตร์ คือ การปรับภูมิศาสตร์ให้เข้ากับสถานการณ์หรือความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะมีการประเมินความเสี่ยงด้านภูมิศาสตร์ (Strategic Risk) เพื่อป้องกันภัยให้ภูมิศาสตร์คลาดเคลื่อนและไม่ตรงต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ซึ่งที่ได้กล่าวมาห้างหงดนี้มีความสอดคล้องกับข้อคิดเห็นในเกณฑ์ EdPEx (Education Criteria for Performance Excellence) หมวดที่ 2 เรื่องของกลยุทธ์ที่ แบ่งออกเป็นสองส่วน ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ในคู่มือการแปลงแผนสู่การปฏิบัติที่สนับสนุนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) ฉบับนี้ จึงได้จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งเน้นแนววิธีการในการปฏิบัติงานจริงที่ สอดคล้องและสนับสนุนต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่แนวทางการบริหารภาครัฐและ ใหม่ และการดำเนินการตามข้อคิดเห็นตามเกณฑ์ EdPEx ในหมวด 2 ข้อ 2.2 ได้แก่ มีวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการอย่างไร วิธีการนำไปสู่ การปฏิบัติ และตัววัดสำคัญของความก้าวหน้าอย่างไร ซึ่งเนื้อหาของคู่มือจะได้ กล่าวถึงวิธีปฏิบัติในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติที่ครบวงจรจากระดับองค์กร ไปจนถึงระดับบุคคล มีแบบฟอร์มพร้อมตัวอย่างที่อ้างอิงบนพื้นฐานของหลัก แนวคิดและทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับในวงการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งได้มีการนำมา ปฏิบัติจริงแล้วในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยเนื้อหาในบทต่าง ๆ ที่ประกอบ ไว้ในเล่มคู่มือ เป็นดังนี้

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 แนวทางการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ ที่จะได้กล่าวถึงหลักแนวคิด/ ทฤษฎีที่ได้นำมาใช้ และกระบวนการในการนำไปสู่การปฏิบัติ

บทที่ 3 การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนก่อนการนำไปสู่การถ่ายทอด ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการก่อน เพื่อช่วยให้การแปลงแผนในขั้นตอนต่อไป เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อจำกัดทางเทคนิคต่าง ๆ ของแผนและแก้ไข ปรับปรุงแผนให้มีความสมบูรณ์ก่อนดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

บทที่ 4 การถ่ายทอดความต้องการสู่หน่วยปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นกระบวนการ ดำเนินการในระดับองค์กร โดยจะบอกถึงขั้นตอนวิธีการในการสื่อสารแผน สื่อสาร ความต้องการขององค์กรไปยังหน่วยปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และหน่วยปฏิบัติสามารถนำไปจัดทำแผนการให้บริการได้ตรงกับความต้องการของ องค์กร

บทที่ 5 การวางแผนการให้บริการเพื่อนำส่งผลผลิตของหน่วยปฏิบัติ ซึ่งใน บทนี้จะได้นำหลักแนวคิด/ทฤษฎีที่หน่วยปฏิบัติจำเป็นต้องทราบและใช้ประกอบการ วางแผนการให้บริการที่จะสามารถนำส่งผลงานได้ตรงกับความต้องการขององค์กร

บทที่ 6 การมอบหมายความรับผิดชอบการดำเนินการสู่รายบุคคล ซึ่งจะ เกี่ยวข้องกับวิธีการมอบหมายงานในลักษณะต่าง ๆ ที่หน่วยปฏิบัติต้องการสื่อสาร ไปยังบุคคลการในสังกัดให้สามารถร่วมดำเนินการเพื่อการบรรลุผลงานที่จะต้อง นำส่งองค์กรต่อไป

บทที่ 2 : แนวทางการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

2.1 คำตามแรกที่ต้องมีในการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ คือ ในวงจรกระบวนการของแผนทั้งหมด การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่จะทำต่อไปนี้จะอยู่ที่จุดไหนของกระบวนการ และหัวใจสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคืออะไร มีวิธีการอย่างไรที่จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ในแผนได้ง่ายขึ้น และเมื่อทราบแล้วผู้ปฏิบัติจะมีวิธีการวางแผนการทำงานของตนเองอย่างไรที่จะถูกต้องตรงประเด็น ซึ่งในเรื่องนี้ ก่อนอื่นจะต้องทำความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานของจรรยาบรรณของแผน หรือ PDCA cycle ที่ได้พัฒนาโดย ดร.ชีวกรรจุ และ ดร.เดล米่ง ได้นำมาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ดังนี้

2.1.1 P คือ การวางแผน (Plan) เป็นสิ่งแรกที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้รู้ว่าองค์กรมีเป้าหมายอย่างไร (Goal) มีแนวทางอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น (How)

2.1.2 D คือ การลงมือทำ (Do) ปัญหาที่พบปุ่ยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แม้แผนขององค์กรจะบอกถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการ บอกถึงขุนศึกษาศาสตร์ มาตรการ และแนวทางเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และหน่วยปฏิบัติสามารถนำมารัดทำแผนงาน โครงการ ได้ตรงกับความต้องการเพื่อบรรลุแผนขององค์กรได้มากที่สุด การตั้งเป้าหมาย (Purpose) แบบใดที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนองค์กร รวมถึงความชัดเจนว่าใครควรเป็นเจ้าภาพหลัก ใครควรเป็นเจ้าภาพร่วม เพื่อดำเนินการในเรื่องใด (Who) ควรทำอะไร (What) ที่ไหน (Where) เมื่อไร (When) ภายใต้ งบประมาณเท่าไหร่ (How much) ซึ่งเรื่องนี้หัวใจสำคัญจะเกี่ยวข้องกับวิธีการสื่อสารแผน (Communication) ที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นรูปธรรมที่เป็นระบบ มีเหตุผลสมพันย์กันที่สามารถตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างกันได้ และสามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย ก็จะช่วยทำให้หน่วยงานปฏิบัติเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถกำหนดแผนงาน โครงการ ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของแผนองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

2.1.3 C คือ การตรวจสอบงาน (Check) เป็นขั้นตอนเพื่อทราบว่าทั้งการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติประสบความสำเร็จได้ตามความประสงค์ ที่ตั้งไว้มานั้นอย่างไร ไม่ได้ตามเป้าหมาย มีจุดอ่อน จุดด้อยใดที่ต้องเร่งรัดแก้ไขปรับปรุงหรือไม่ ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่จะนำไปใช้ตัดสินใจในขั้นตอนที่ 2.1.4 ต่อไป

2.1.4 A คือ การปรับปรุง แก้ไข งานให้ดีขึ้น (Act) หากกรณีที่หน่วยปฏิบัติมีผลงานออกมาไม่ได้ตามเป้าหมาย หรือผลงานในระดับองค์กรเมื่อเทียบกับเป้าหมายแผนมีความแตกต่างกันมาก หรือมีปัจจัยอื่นทั้งภายในและภายนอก

เข้ามามีผลต่อการดำเนินการตามแผนในระยะต่อไป จะต้องมีการพิจารณาว่า จะต้องทำอะไรต่อไป ใครต้องเป็นผู้กระทำ เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือดีขึ้นกว่าเดิม องค์กรจะต้องทำการปรับปรุงแผนงาน (Adjust plan) ด้วยหรือไม่ อย่างไร หรือถ้าหากได้ดีอยู่แล้ว จะต้องมีการตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นไปอีก (Action to improvement) หรือไม่

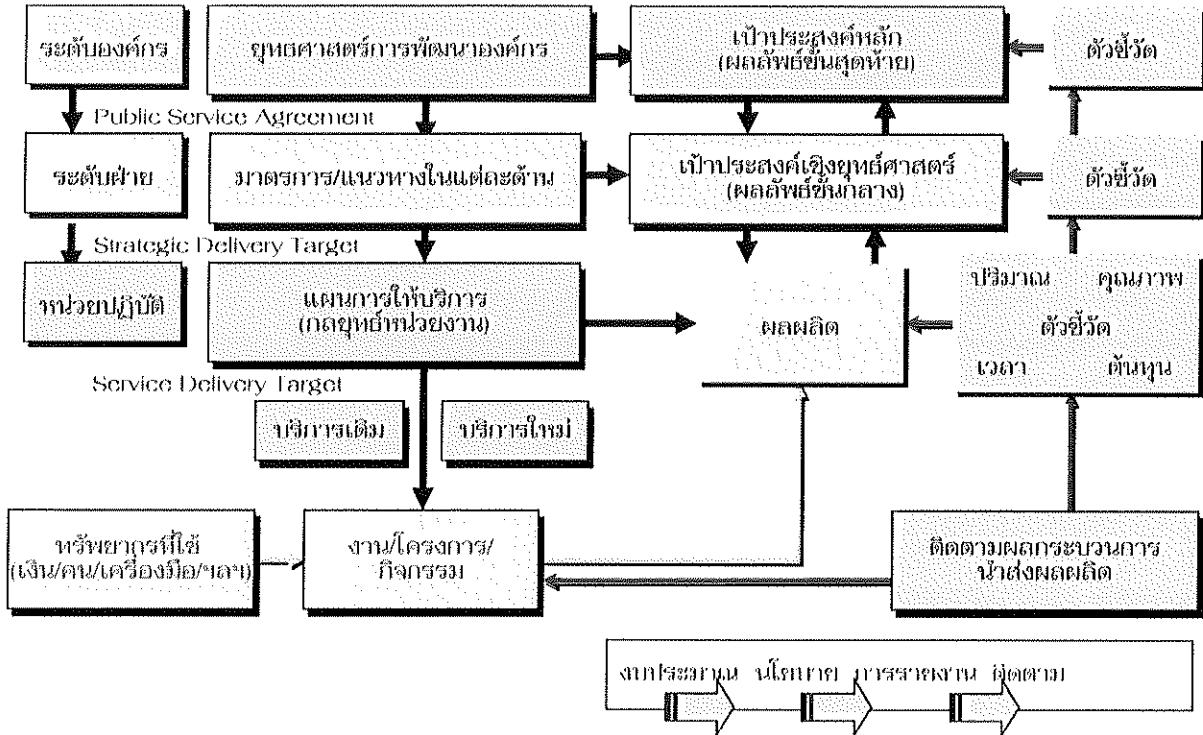
2.2 องค์กรและกระบวนการขับเคลื่อนแผนภัยในองค์กร เป็นอีกแนวคิด ที่จะต้องทำความเข้าใจเพราการแปลงแผนไปสู่ปฏิบัติ จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติการทำงานขององค์กรในส่วนนี้ก่อน ว่ามีองค์ประกอบและการทำงานระหว่างกันอย่างไร และมีอะไรที่เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกัน ซึ่งสิ่งที่กล่าวถึงนี้มีรายละเอียดและกลไกการทำงาน ดังนี้

2.2.1 ระดับองค์กร เป็นระดับสูงสุดในการบริหารจัดการ โดยผู้บริหาร และทีมผู้บริหารระดับนโยบายขององค์กร เช่น อธิการบดี คณะกรรมการสถาบันฯ ฯลฯ เป็นต้น เป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร มีแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารทิศทางและแนวทางในการพัฒนาองค์กร มีพันธสัญญาที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับสังคม (Public Service Agreement) มีเป้าประสงค์หลัก (Goal) ในแผนที่จะต้องรับผิดชอบ การขับเคลื่อนนโยบายและแผนจะมอบหมายผ่านไปทางการบริหารระดับฝ่ายที่มีหน่วยปฏิบัติอยู่ภายนอก ให้กับผู้ดูแล ระดับองค์กรจะจัดให้มีการติดตามและประเมินผลงานในภาพรวมขององค์กร เพื่อการรายงานผลงานและความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้แก่สาธารณะได้รับทราบ

2.2.2 ระดับฝ่าย เป็นการบริหารที่รองลงมาจากระดับองค์กร แต่ละฝ่ายมีขอบเขตงานที่แตกต่างกันไปอย่างชัดเจน ซึ่งขอบเขตงานส่วนใหญ่เป็นกลไกหลักของการกิจขององค์กร และ/หรือ เป็นนโยบายสำคัญเร่งด่วนขององค์กร มีหน้าที่บริหารจัดการเพื่อนำส่งผลงานของฝ่ายให้แก่องค์กร ที่เรียกว่า Strategic Delivery Target มีเป้าหมายที่ต้องรับผิดชอบในแผน คือ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” แต่ละฝ่ายจะมีหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแล และทำหน้าที่สนับสนุนเพื่อให้เกิดผลงานในกระบวนการ Strategic Delivery Target

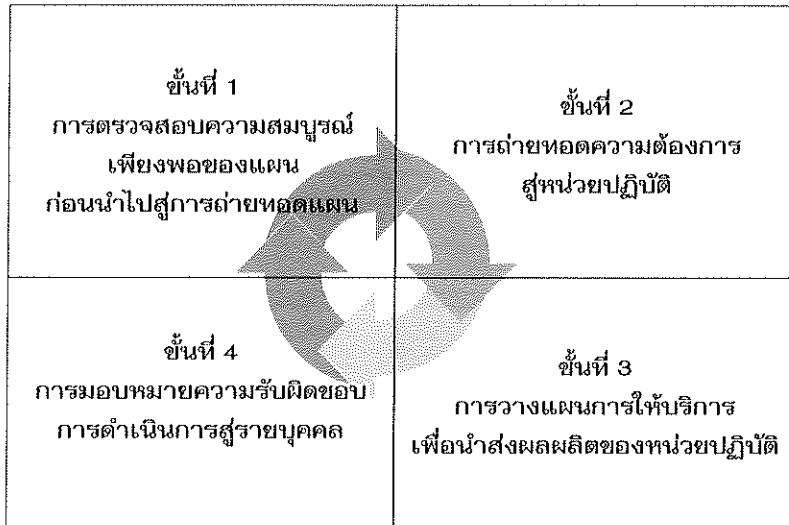
2.2.3 ระดับหน่วยปฏิบัติ ถือเป็นระดับที่ลงมือปฏิบัติงานโดยตรงตามภารกิจที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยปฏิบัติ โดยหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ จะมีฝ่ายที่ขึ้นตรง โดยมีหน้าที่ปฏิบัติทั้งตามภารกิจตนเองและตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย จากระดับฝ่าย ซึ่งในกลไกของแผนหน่วยปฏิบัติจะต้องนำ้งานตามภารกิจและความต้องการของระดับฝ่ายมากำหนดเป็นเป้าหมายการให้บริการของตนเอง และจัดกระบวนการให้บริการ ที่เรียกว่า “กระบวนการนำส่งผลงานของหน่วยปฏิบัติ” หรือ Service Delivery Target และมีเป้าหมายการเกิดผลงานที่เป็นรูปธรรมที่เรียกว่า ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของการให้บริการ

โดยองค์ประกอบและกระบวนการขับเคลื่อนแผนภัยในองค์กร ปรากฏดังแผนภาพต่อไปนี้



2.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ หัวใจสำคัญของกระบวนการนี้ คือ การมีวิธีการสื่อสารแผน (Communication) ที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นสุภาพร่มรื่นที่เป็นระบบ มีเหตุผลสัมพันธ์กันที่สามารถตรวจสอบความเข้มแข็งระหว่างกันได้ และไม่ขัดแย้งกับธรรมชาติของกระบวนการขับเคลื่อนแผนในองค์กร ซึ่งในครุภารกิจที่มีผลลัพธ์นี้ได้กำหนดไว้สิ้นตอนที่ให้ความสำคัญตั้งแต่ขั้นก่อนเริ่มลงมือแปลงแผนที่ต้องมีความมั่นใจว่าแผนมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในระดับใดเพื่อลดปัญหาข้อจำกัดในขั้นตอนต่อไปจนอาจต้องกลับมาเริ่มต้นใหม่ในขั้นการวางแผนได้ และเมื่อผ่านขั้นนี้แล้วในลำดับต่อไปตัวขององค์กรเองจะต้องมีความชัดเจนในเป้าหมาย สามารถแสดงให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้ว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น (Strategic Delivery Target) และมีความต้องการให้หน่วยปฏิบัติทำเรื่องอะไร อย่างไร และผลที่ออกมามาเป็นแบบใด เพื่อที่หน่วยปฏิบัติจะได้นำไปจัดทำรายละเอียดของแผนการให้บริการที่ตนจะต้องรับผิดชอบ (Service Delivery Target) และสามารถนำมาระวจสอบบรร魌ว่างกันได้ว่า เป้าหมายที่หน่วยปฏิบัติได้จัดทำมาสอดคล้องและตรงกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ และซึ่งจะได้ว่าผลงานที่จะนำส่งคืออะไร มีจำนวนเท่าใด มีคุณสมบัติอย่างไร และมีวิธีการดำเนินการเป็นอย่างไร ทรัพยากรที่ต้องการมากน้อยเพียงใด และเมื่อได้ข้อสรุป

ตรงกัน ผ่านการอนุมัติแล้ว จะต้องมีการสื่อสารมอบหมายงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในหน่วยปฏิบัติได้ร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ ซึ่งกระบวนการแบ่งแผนไปสู่การปฏิบัติที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถแสดงเป็นแผนภาพความสัมพันธ์และรายละเอียดเบื้องต้นในแต่ละขั้นตอนได้ ดังนี้



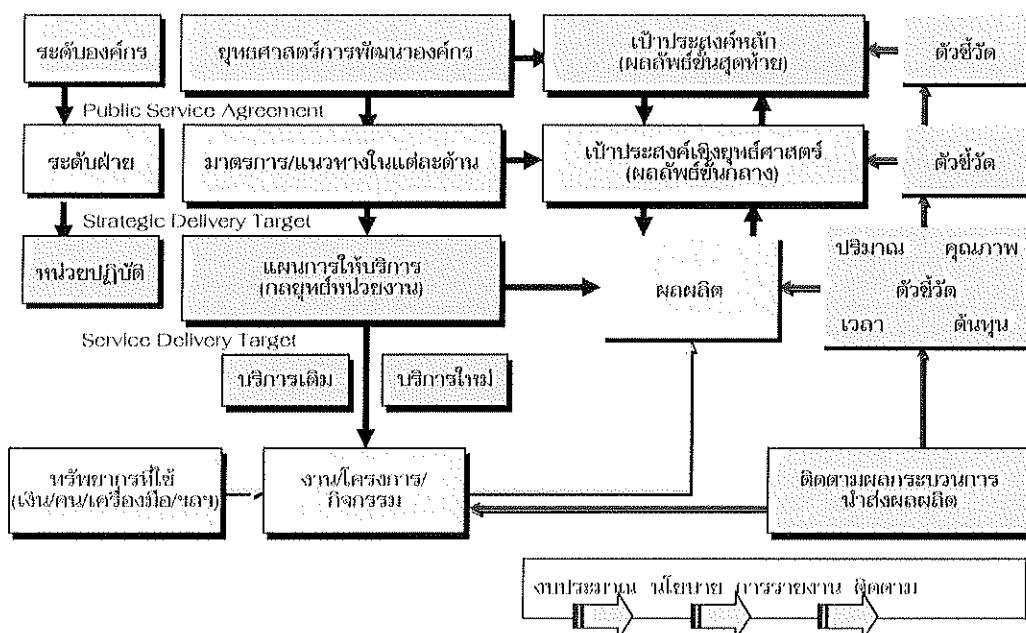
ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความสมบูรณ์เพียงพอของแผนก่อนนำไปสู่การถ่ายทอดแผน

องค์ประกอบสำคัญของแผนที่ต้องมีให้ครบถ้วน ได้แก่ พันธกิจ (mission) วิสัยทัศน์ (vision) ประเด็นยุทธศาสตร์ (strategy issue) เป้าประสงค์ (goal) ตัวชี้วัด (Key Performance Identification) ค่าเป้าหมาย (target) และกลยุทธ์ (strategy) ที่กำหนดขึ้นจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีความสัมพันธ์ภายในระบบทั่วไปที่มีเหตุมีผล ซึ่งความสัมพันธ์ในเบื้องต้นดังกล่าวอาจแสดงได้ในรูปของแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ทั้งนี้ หากองค์ประกอบเหล่านี้มีเพียงบางส่วนหรือมีครบแต่ไม่สามารถเชิญความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ เมื่อนำไปสู่การดำเนินการในขั้นตอนไปได้แก่ การถ่ายทอดความต้องการไปสู่หน่วยงานปฏิบัติ ก็จะกระทำได้โดยยาก หรือหากทำได้แต่ก็อาจไม่สามารถเชิญความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ เมื่อนำไปสู่การดำเนินการในขั้นตอนไปได้แก่ การถ่ายทอดความต้องการไปสู่หน่วยงานปฏิบัติ ก็จะกระทำได้โดยยาก หรือหากทำได้แต่ก็อาจไม่สามารถเชิญความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ ดังนั้น จึงเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่จะต้องดำเนินการ โดยการดำเนินการอาจให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดทำแผนเป็นผู้ประเมินตามวิธีการและขั้นตอนที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 การถ่ายทอดความต้องการสู่หน่วยปฏิบัติ

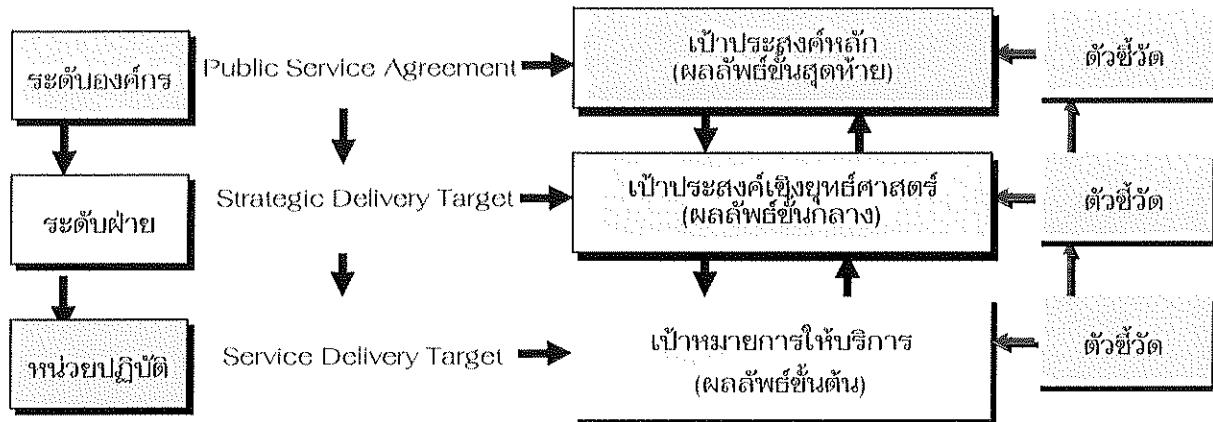
การดำเนินการในขั้นตอนที่สองนี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับ ทฤษฎีระบบหัวไป (General Systems Theory) ของ Ludwig Von Bertalanffy ซึ่งถือได้ว่าเป็นปิตาในทฤษฎีดังกล่าว โดยแนวคิดว่า ดังกล่าว ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการที่มุ่งเป็นองค์รวม ที่เชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่าง เป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ (systems) และสามารถแยกย่อลงมาเป็นระบบย่อย (subsystems) อีกหลายระดับ ระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์กัน ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ (goal) ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลลัพธ์ (outputs) การส่งข้อมูลป้อนกลับ (feedback) การควบคุม (control) และสิ่งแวดล้อม (environment)

ซึ่งจากทฤษฎีระบบหัวไป ที่กล่าวข้างต้นได้นำไปสู่ แนวคิด “การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์” หรือ RBM (Results Based Management) ที่มีการระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่และระบบย่อยของการบริหารองค์กร และแผนยุทธศาสตร์ ที่มีความสัมพันธ์กัน ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงระบบได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



เมื่อระบบขององค์กรซึ่งถือเป็นระบบใหญ่สุดของแผน มีกลไกและการทำงานที่สัมพันธ์อย่างเป็นระบบจนไปถึงหน่วยปฏิบัติ ดังนั้น ใน การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างจุดเชื่อมโยงระหว่างกันให้มีความสมบูรณ์ สามารถใช้สื่อสารความต้องการไปยังหน่วยปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อหน่วยปฏิบัติมีความเข้าใจเป็นอย่างดีแล้วว่าองค์กรมีความ

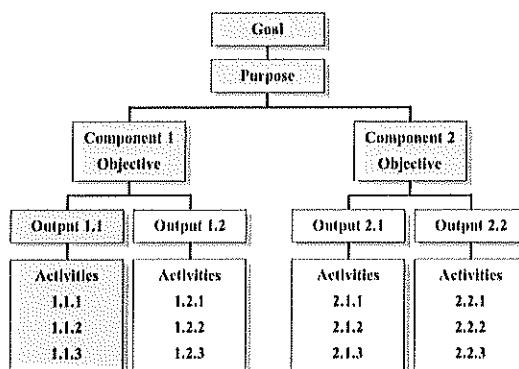
ต้องการอะไร หน่วยปฏิบัติจะสามารถวางแผนการให้บริการ (Service Delivery) ได้อย่างถูกต้องตรงกับความต้องการขององค์กร ซึ่งกระบวนการที่จะต้องดำเนินการที่เรียกว่า “การถ่ายทอดความต้องการสู่หน่วยปฏิบัติ” ดังปรากฏในแผนภาพด้านล่างนี้



ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนการให้บริการเพื่อนำส่งผลผลิตของหน่วยปฏิบัติ

เมื่อมีการถ่ายทอดความต้องการในแผนองค์กรไปสู่หน่วยปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว รวมทั้งได้สื่อสารให้หน่วยปฏิบัติได้ทราบเป้าหมายการให้บริการของหน่วยปฏิบัติที่องค์กรต้องการแล้ว ในขั้นตอนที่ สี่ ขั้นการวางแผนการให้บริการเพื่อนำส่งผลผลิตของหน่วยปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้แนวคิดที่สำคัญที่จะต้องนำมาใช้ ได้แก่ การจัดทำแผนการให้บริการแบบเหตุผลสมพันธ์ (Logical Framework) ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่สามารถอธิบายได้ โดยเป็นการเขียนแผนการให้บริการที่เชื่อมความสัมพันธ์จากเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ หรือ เป้าหมายแผนงาน (Program Goal) ไปสู่เป้าหมายการให้บริการ (Purpose) ผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output/Outcome) กิจกรรมที่ทำให้เกิดผลผลิต (Activities) และ ทรัพยากรที่ใช้ (Resource) ดังปรากฏในแผนภาพและตัวอย่างข้างล่างนี้

Project Component Flowchart



Narrative Summary สาระสำคัญโดยสรุป	Objective Verifiable Indicator เครื่องแสดงเวลา ปัจมนาด คุณภาพ สถานที่	Means of Verification สื่อการอ้างอิงและการประเมินผล	Important Assumption ฐานมติที่สำคัญ
Program Goal วัตถุประสงค์ ของแผนงาน	เครื่องบันทึกความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ของแผนงาน	1.แหล่งที่มาเมืองด้นของข้อมูลแผนงาน เพื่อทราบกรวยวิธีในการประเมินตัวเลข 2.แหล่งประเมินผลตอบสนับสุดของ แผนงาน	ผลของโครงการหรือแผนงาน ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว
Project Purpose วัตถุประสงค์ ของโครงการ	เพื่อโครงการเสริมสืบสาน ภูมิปัญญาชาวบ้านที่จะ ชี้ให้เห็นว่าสามารถ เป้าหมาย	1.แหล่งที่มาเมืองด้นของข้อมูลโครงการ เพื่อทราบกรวยวิธีในการประเมินตัวเลข 2.แหล่งประเมินผลตอบสนับสุดของ โครงการ	โครงการอื่นๆ ที่อยู่ก่อนหน้า โครงการที่ทำไป แต่ต้องทำ ร่วมกัน จึงจะทำให้มีบรรลุ วัตถุประสงค์ของแผนงานได้
Outputs ผลงานของโครงการ	ผลงานที่ได้จากการดำเนินการ ซึ่งจะทำให้โครงการสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้	แหล่งประเมินผลความก้าวหน้าหรือ ความสำเร็จของโครงการในระยะห่างทาง โครงการ	แสดงขาดอ่อนของผลงานที่จะ ไม่เกิดให้เกิดผลตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ ทั้งที่อยู่ก่อนหน้า ผู้นำที่ข้องผูกกับ โครงการ
Inputs Activities: กิจกรรมการผลิต Resource: ทรัพยากรและ ปัจจัยการผลิต	- ค่าใช้จ่ายที่จะต้องนำไปใน แต่ละ กิจกรรม ของ โครงการ - ตัวอย่างแทนคติผู้รับ - คำวิหารโครงการ - ค่าครุภัณฑ์ รวมทั้งมาตรวัดของ =	แหล่งประเมินผลของกิจกรรมหรือปัจจัย การผลิต ที่บ่งบอกการเป็น ไปได้แน่ชัด ว่าเมืองใดมีความสามารถเป็นท้าทายกิจกรรม ต่างๆ จริงหรือไม่? ควรยืดได้ที่ไหน?	เป็นเงื่อนไขที่จะเกิดให้เกิดการ บรรลุผลสำเร็จของกิจกรรม

ตัวอย่าง

- Program Goal
เพื่อให้คนในชุมชนมีสุขภาพที่ดี ส่วนหน้า
- Purpose / Objective
ชุมชนมีระบบหน้าดีมีที่สะอาด และพอเพียง
- Output
ระบบเครือข่ายสำหรับส่งน้ำประปา ที่ชุมชนดูแลได้เอง
- Activities
สำรวจสถานที่จริง, สร้างอ่างเก็บน้ำ และระบบประปา, ฝึกอบรม
ให้ผู้แทนชุมชนสามารถจัดการและดูแลระบบได้ด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 การมอบหมายความรับผิดชอบการดำเนินการส្តำราຍបុគគល

เป็นกระบวนการในขั้นตอนสุดท้ายของการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ เมื่อหน่วยงานปฏิบัติได้จัดทำแผนการให้บริการเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะทำให้หน่วยฯ ปฏิบัติได้ทราบถึงกิจกรรมสำคัญที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่จะนำส่งให้แก่องค์กร ดังนั้น ในกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ จะต้องนำไปสู่กระบวนการมอบหมายงาน มีบุคลากรในกลุ่มงานหรือบุคลากรรายบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบ มีการกำหนดเป้าหมาย ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์ความสำเร็จ ที่บุคคล จะต้องรับผิดชอบในกิจกรรมนั้น ๆ รวมถึงการนำไปเชื่อมโยงกับระบบประเมิน ความดีความชอบประจำปีขององค์กรต่อไป

บทที่ 3 : การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนก่อนการนำไปสู่การถ่ายทอด

3.1 การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผน เป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าเมื่อได้นำแผนไปสู่การถ่ายทอดแล้วจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาและข้อจำกัดทางเทคนิคต่าง ๆ โดยไม่ต้องย้อนกลับมาแก้ไข เพิ่มเติมแผนอีกรังสีจะดำเนินการต่อไปได้

3.2 ในกระบวนการนี้สิ่งสำคัญ คือ การมีผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินแผน โดยควรเป็นผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านการวางแผนพฤษศาสตร์ และดำเนินการฝ่ายทางแบบฟอร์มการประเมินที่ได้จัดทำขึ้น

3.3 เครื่องมือการประเมินที่จะนำมาใช้ประกอบด้วย (1) แบบประเมินแผน (2) ตารางการคำนวณ และ (3) เกณฑ์การประเมิน โดยมีลำดับขั้นตอนการสร้าง และการใช้เครื่องมือการประเมินแผน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดขอบเขตการสร้างข้อคำถามเพื่อการประเมินแผน โดยจะพิจารณาจากองค์ประกอบของแผน คุณลักษณะสำคัญที่แต่ละองค์ประกอบต้องมีเพื่อให้เกิดแผนที่มีคุณภาพและมีความสมบูรณ์ โดยกำหนดเป็นประเด็นเพื่อสร้างเป็นข้อคำถามต่อไป ซึ่งแบบฟอร์มที่ใช้ดำเนินการเป็น ดังนี้

ตารางที่ 3-1 แบบฟอร์มที่ 1.1 การกำหนดประเด็นเพื่อสร้างข้อคำถามในแบบประเมินแผน

แบบฟอร์มที่ 1.1 การกำหนดประเด็นเพื่อสร้างข้อคำถามในแบบประเมินแผน	
องค์ประกอบแผน	ประเด็นเพื่อสร้างข้อคำถาม
วิสัยทัศน์	
พันธกิจ	
เป้าประสงค์หลัก	
ยุทธศาสตร์	
มาตรการ/แนวทาง	

ขั้นที่ 2 เมื่อได้ขอบเขตการสร้างข้อคำถามเพื่อการประเมินแผนแล้ว ในลำดับต่อไป เป็นการจัดทำข้อคำถามสำหรับการประเมินที่สอดคล้องกับขอบเขต ข้อคำถามที่ได้กำหนด โดยใช้แบบฟอร์มดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3-2 แบบฟอร์มที่ 1.2 แบบประเมินความสมมูลร้อยของแผน

แบบฟอร์มที่ 1.2 แบบประเมินความสมมูลร้อยของแผน		
ประเด็นการประเมิน	คะแนน	ข้อแนะนำ
รวมทั้งสิ้น		
คะแนนเฉลี่ย		
หมายเหตุ : แต่ละข้อมีคะแนนประเมินเต็มเท่ากับ 100 คะแนน และในกรณีที่รายการใดที่ มีผลการประเมิน < 80 คะแนน ขอความอนุเคราะห์จากผู้ประเมินในการให้ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม เพื่อนำไปใช้ประกอบการปรับปรุงแผนต่อไป		
ผู้ประเมิน (.....)		

ขั้นที่ 3 ใช้ตารางการคำนวณภาพรวมของการประเมิน โดยนำผลการประเมินของผู้ประเมินแต่ละท่านมาคำนวณร่วมกัน และมีการทำหนดค่าน้ำหนักในแต่ละท่าน ซึ่งผลรวมค่าน้ำหนักในทุกท่านต้องมีค่า เท่ากับ 1 และนำคะแนนประเมินในแต่ละท่านมาเทียบตามเกณฑ์เพื่อแปลค่าจากคะแนนเต็มร้อย ให้เป็นระดับตั้งแต่ 1 ถึง 5 นำค่าที่ได้มาคูณกับค่าน้ำหนักที่ให้แก่ผู้ประเมินแต่ละท่าน เมื่อนำผลของทุกท่านมารวมกันก็จะได้ผลการประเมินแผน รายละเอียดของสูตร และวิธีการคำนวณ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3-3 แบบฟอร์มที่ 1.3 ตารางและสูตรการคำนวณค่าผลการประเมินแผนในภาพรวม

แบบฟอร์มที่ 1.3 ตารางและสูตรการคำนวณค่าผลการประเมินแผนในภาพรวม									
ชื่อผู้ประเมิน (I)	น้ำหนัก (W_I)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับคะแนน การประเมินของผู้ประเมินรายบุคคล					คะแนน ประเมิน (PM_I)	คะแนน ตามเกณฑ์ (SM_I)	คะแนนตามเกณฑ์ ถ่วงน้ำหนัก (W_I x SM_I)
		1	2	3	4	5			
Name 1	W ₁	60	70	80	90	100	PM ₁	SM ₁	(W ₁ x SM ₁)
Name 2	W ₂	60	70	80	90	100	PM ₂	SM ₂	(W ₂ x SM ₂)
.	.	60	70	80	90	100	.	.	.
.	.	60	70	80	90	100	.	.	.
Name I	W _I	60	70	80	90	100	PM _I	SM _I	(W _I x SM _I)
	$\Sigma W_I = 1$	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						$\Sigma (W_I \times SM_I)$	

ผลรวมคุณແນນເລື່ອງຄ່ວງນ້ຳໜັກ ເທິກັບ

$\frac{\Sigma (W_i \times SM_i)}{\Sigma W_i}$	ຫວີ້ອ	$\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (W_l \times SM_l)}{W_1 + W_2 + \dots + W_l}$
---	-------	---

ໄດ້ຍື່ :

W ພໍາມາຍື່ງ ນ້ຳໜັກຄວາມສຳຄັງທີ່ໃຫ້ກັບຜູ້ປະເມີນແຕ່ລະຫ່ານທີ່ໄຕ້ກຳນົດຂຶ້ນ ຫຼຶງໄດ້ຢັບກົດຕົວຮ
ມືຄ່ານ້ຳໜັກທີ່ເທິ່ງ ຣ ກັນ ແລະ ພຸດຍມີຄວາມສຳຄັງທີ່ຫຼຶງໄດ້ຢັບກົດຕົວຮ
Name i ($\Sigma W_i = 1$)

SM ພໍາມາຍື່ງ ຄະແນນທີ່ໄດ້ຈາກການເຫັນກັບຮ້ອຍລະຂອງພລກາຮປະເມີນຂອງຜູ້ປະເມີນແຕ່ລະ
ຫ່ານ

i ພໍາມາຍື່ງ ລຳດັບທີ່ຂອງຜູ້ປະເມີນແຕ່ລະຫ່ານທີ່ປ່ຽກງູໂນຕາຮາງກາຣຄໍານວນພລກາພຮວມ ;
1, 2, 3, 4, ..., l

**ຂຶ້ນທີ 4 ກາຣກຳນົດເກລ໌ທີ່ປະເມີນເພື່ອນໍາພລທີ່ໄດ້ຈາກຕາຮາງຄໍານວນທີ່
ຜ່ານມາ ມາເປີຍບເຫື່ບກັບເກລ໌ທີ່ ແລະ ຈະສາມາດຄົດອບໄດ້ວ່າແຜນທີ່ຈະນຳໄປຄ່າຍຫອດ
ຕ່ອໄປນັ້ນ ມີຄວາມສມບູຮຣນີເພື່ຍງພອໃນຮະດັບໄດ້ ສາມາດຄຍອມຮັບໄດ້ຫວີ້ອໄມ່ ມາກນັ້ອຍ
ເພີ່ຍງໄດ້ ໂດຍຕ້ວອຍໆຢ່າງຂອງເກລ໌ທີ່ກຳນົດເປັນດັ່ງນີ້**

ເກລ໌ກາຣປະເມີນ :

ຕາຮາງທີ 3-4 ແບບພອຮົມທີ 1.4 ຕາຮາງກຳນົດຮະດັບເກລ໌ກາຣປະເມີນ

ແບບພອຮົມທີ 1.4 ຕາຮາງກຳນົດຮະດັບເກລ໌ກາຣປະເມີນ	
ເກລ໌ພລຄະແນນຂອງ $\Sigma (W_i \times SM_i)$	ຄ່າພລປະເມີນ
≥ 1.00	ຕ້ອງປັບປຽງ
1.01 – 2.00	ຕ້ອງປັບປຽງ
2.01 – 3.00	ພອໃໝ່
3.01 – 4.00	ຕີ
4.01 – 5.00	ຕື່ມາກ

ຫຼຶງໆາພລຈາກການເປີຍບເຫື່ບຕາມເກລ໌ຂ້າງຕົ້ນ ຕກອູ້ໃນຊ່ວງ ≥ 1 ສິ່ງ 3.00
ຕີ້ອ ອູ້ໃນຊ່ວງ ພອໃໝ່ ແລະ ຕ້ອງປັບປຽງ ກີ່ຈະຕ້ອງມີກາຣພິຈາລະນາປັບປຽງແຜນນັ້ນໃໝ່
ສມບູຮຣນີກ່ອນ ໂດຍອາຈນໍາຂອແນະນໍາຈາກຜູ້ປະເມີນ (ກຮຣນີທີ່ມີ) ມາປະກອບກາຣ
ປັບປຽງໄດ້ ແຕ່ໆ້າກພລທີ່ໄດ້ຕກອູ້ໃນຊ່ວງ 3.01 ຂຶ້ນໄປ ກີ່ຈະສາມາດນໍາແຜນໄປສູ່
ກະບວນກາຮຕ່ອໄປໄດ້ທັນທີ

3.4 ตัวอย่างการประเมินความสมบูรณ์แผนก่อนนำไปสู่การถ่ายทอดแผน

3.4.1 กำหนดขอบเขตเพื่อการสร้างข้อคำถาม

องค์ประกอบแผน	ประเด็นเพื่อสร้างข้อคำถาม
วิสัยทัศน์	มีความท้าทายเพื่อไปสู่เป้าหมาย มีความสอดคล้องกับพันธกิจ
พันธกิจ	อยู่ภายใต้ขอบเขตหน้าที่ที่องค์กรต้องดำเนินการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่จัดตั้งองค์กร
เป้าประสงค์หลัก	มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับการไปสู่วิสัยทัศน์ มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักที่กำหนด เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขั้นสุดท้ายที่ส่งสะท้อนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
ยุทธศาสตร์	มีประเด็นที่ครอบคลุมที่จะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์หลัก มีเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน เป็นตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์
มาตรการ/แนวทาง	มีความชัดเจนและสอดคล้องต่อการมุ่งบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินการได้จริง

3.4.2 แบบฟอร์มการประเมินแผน

แบบประเมินความสมบูรณ์ของแผนองค์กร		
ประเด็นการประเมิน	คะแนน	ข้อแนะนำ
1. วิสัยทัศน์		
1.1 เป็นข้อความที่มีความท้าทายและลุյใจให้ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์		
1.2 อยู่ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร		
1.3 อ่านแล้วสามารถเข้าใจโดยง่ายและเข้าใจถึงปลายทางสุดท้ายที่องค์กรต้องการจะเป็น		
2. พันธกิจ		
2.1 เป็นบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงขององค์กร		
2.2 มีความครบถ้วนในบทบาทขององค์กร		
3. เป้าประสงค์หลัก		
3.1 สามารถแสดงให้เห็นภาพของ การบรรลุวิสัยทัศน์หากดำเนินการได้สำเร็จ		
3.2 ตัวชี้วัดภายในได้เป้าประสงค์หลักในแต่ละข้อมูลมีความสัมพันธ์กันเป้าประสงค์หลักในด้านนั้น ๆ		

ประดิษฐ์นการประเมิน	คณานคณ	ข้อแนะนำ
3.3 ตัวชี้วัดภายนอกที่เป้าประสงค์หลักมีความท้าทายและเป็นตัวชี้วัดขั้นสุดท้ายของแผน (ระดับผลกระทบ)		
4. ขุนทดศาสตร์		
4.1 มีประดิษฐ์นขุนทดศาสตร์ครอบคลุมต่อการนำไปดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์		
4.2 ภายนอกขุนทดศาสตร์มีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจนสอดคล้องต่อการไปสู่ผลลัพธ์ในระดับสุดท้ายขององค์กร		
4.3 เป็นตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ของขุนทดศาสตร์แต่ละด้าน		
5. มาตรการ/แนวทาง		
5.1 มีความชัดเจน และเป็นไปได้ในการมอบหมายไปยังหน่วยปฏิบัติ		
5.2 มีความสอดคล้องและเข้มแข็งต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงขุนทดศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง		
รวมทั้งสิ้น		
คณานคณเฉลี่ย		
หมายเหตุ : แต่ละข้อมีคณานคณประเมินเต็มเท่ากับ 100 คณานคณ และในกรณีที่รายการใดที่มีผลการประเมิน < 80 คณานคณ ขอความอนุเคราะห์จากผู้ประเมินในการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อนำไปใช้ประกอบการปรับปรุงแผนต่อไป		
ผู้ประเมิน (.....)		

3.4.3 ตัวอย่าง การตอบแบบประเมินแผนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบประเมินความสมบูรณ์ของแผนองค์กร	คณานคณ	ข้อแนะนำ
ประดิษฐ์นการประเมิน		
1. วิสัยทัศน์		
1.1 เป็นข้อความที่มีความท้าทายและฉุนใจให้ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์	84	
1.2 อยู่ภายนอกที่เป้าประสงค์ขององค์กร	100	
1.3 อ่านแล้วสามารถเข้าใจโดยง่ายและเข้าใจถึงปลายทางสุดท้ายที่องค์กรต้องการจะเป็น	82	
2. พันธกิจ		
2.1 เป็นบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงขององค์กร	100	
2.2 มีความครบถ้วนในบทบาทขององค์กร	100	
3. เป้าประสงค์หลัก		
3.1 สามารถแสดงให้เห็นภาพของแผนการบรรลุวิสัยทัศน์หากดำเนินการได้สำเร็จ	85	

ประเด็นการประเมิน		คะแนน	ข้อแนะนำ
3.2 ตัวชี้วัดภายในได้เป้าประสงค์หลักในแต่ละข้อมูลความสัมพันธ์กับเป้าประสงค์หลักในด้านนั้น ๆ	90		
3.3 ตัวชี้วัดภายในได้เป้าประสงค์หลักมีความท้าทาย และเป็นตัวชี้วัดขั้นสุดท้ายของแผน (ระดับผลกระทบ)	68	ควรเพิ่มระดับเป้าหมายให้มีความท้าทายมากขึ้น เช่น และควรมีการนำไปปรับเปลี่ยนกับองค์กรอื่นด้วย	
4. qualità มาตรฐาน			
4.1 มีประเด็น qualità มาตรฐานครบถ้วนต่อการนำไปดำเนินการเพื่อบรรลุวัสดุทัศน์	70	ข้อดีและควรเพิ่มในบางประเด็นที่ควรมี เช่น.....	
4.2 ภายในได้ทุกอย่างมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจนสอดคล้องต่อการเปลี่ยนผังผลลัพธ์ในระดับสุดท้ายขององค์กร	85		
4.3 เป็นตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ของ qualità มาตรฐานและด้าน	85		
5. มาตรการ/แนวทาง			
5.1 มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	82		
5.2 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	85		
รวมทั้งสิ้น		1,116	
คะแนนเฉลี่ย		85.85	
หมายเหตุ : แต่ละข้อมูลคะแนนประเมินเต็มเท่ากับ 100 คะแนน และในกรณีที่รายการใดที่มีผลการประเมิน < 80 คะแนน ขอความอนุเคราะห์จากผู้ประเมินในการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อนำไปใช้ประกอบการปรับปรุงแผนต่อไป			
ผู้ประเมินนาย A.....นาย A.....			

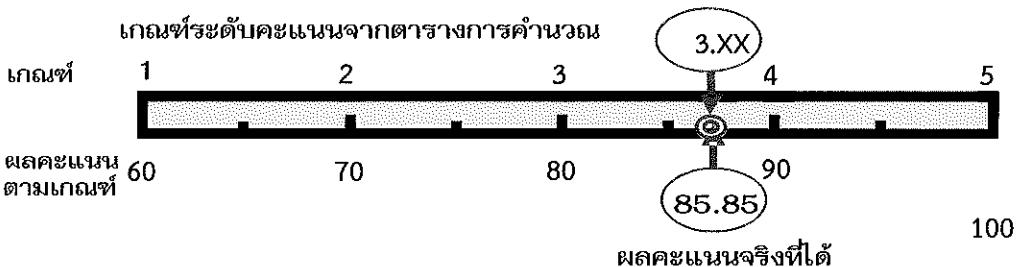
3.4.4 การคำนวณผลการประเมินแผนของผู้ประเมินทุกท่าน

ตารางแสดงสูตรการคำนวณค่าผลการประเมินในภาพรวม									
ชื่อผู้ประเมิน (I)	น้ำหนัก (Wi)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับคะแนน การประเมินของผู้ประเมินรายบุคคล					คะแนน ประเมิน (PMi)	คะแนน ตามเกณฑ์ (SMi)	คะแนนตามเกณฑ์ ถ่วงน้ำหนัก (Wi x SMi)
		1	2	3	4	5			
นาย A	0.25	60	70	80	90	100	85.85	3.58	0.895
นาย B	0.25	60	70	80	90	100	83.26	3.32	0.830
นาย C	0.25	60	70	80	90	100	86.13	3.61	0.902
นาย D	0.25	60	70	80	90	100	89.76	3.97	0.992
	1.00	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						3.619	

ตัวอย่างการคำนวณคะแนนที่ได้ (SMi) จากผู้ประเมิน นาย A

- ประเมินผลจาก : ค่าคะแนนการประเมินของผู้ประเมินรายบุคคลกับเกณฑ์การใช้ค่าคะแนนที่กำหนดไว้

ตัวอย่าง : ผู้ประเมินคนที่ 1 ได้มีค่าคะแนนการประเมินเฉลี่ย เท่ากับ ร้อยละ 85.85 การเทียบบัญญัติโดยทางศ. กรณีที่ประเมินดีค่าใช้จ่ายได้ ร้อยละ 3.5



- ผลการประเมินได้ 80 คะแนน เท่ากับ ระดับ 3.00 ดังนั้น ผลคะแนนที่ได้ 85.85 ค่าคะแนน จะอยู่ในช่วงระดับ 3 – 4 หรือระดับ 3.XX
- โดยการหาค่า XX จะหาได้โดยวิธีการเทียบบัญญัติโดยทางศ. ดังนี้
 - 2.1 ผลต่างระหว่างระดับ 3 – 4 = 1
 - 2.2 ผลต่างคะแนนระหว่าง 90 – 80 = 10
 - 2.3 ผลต่างของคะแนนที่ได้จริงกับคะแนนในระดับ 3 เท่ากับ $85.85 - 80 = 5.85$
 - 2.4 การเทียบบัญญัติโดยทางศ. เท่ากับ $(\text{ข้อ 2.1}) \times (\text{ข้อ 2.3}) = 1 \times 5.85 = 0.585$
(ข้อ 2.2) 10
- ผลที่ได้ตามเกณฑ์ เท่ากับ $(\text{ข้อ 1.}) + (\text{ข้อ 2.4}) = 3.00 + 0.7 = 3.585$

3.4.5 การแปลงค่าตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนด

เกณฑ์การประเมิน :

เกณฑ์ผลคะแนนของ $\Sigma (W_i \times SM_i)$	ค่าผลประเมิน
≥ 1.00	ต้องปรับปรุง
1.01 – 2.00	ต้องปรับปรุง
2.01 – 3.00	พอใช้
3.01 – 4.00	ดี
4.01 – 5.00	ดีมาก

โดยจากตัวอย่างการคำนวณคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักหังหมอดที่ได้จากข้อ 3.4.3 มีค่าเท่ากับ 3.619 คะแนน และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินที่ปรากฏในตารางข้างต้นจะพบอยู่ในช่วงเกณฑ์คะแนน 3.01-4.00 ซึ่งมีค่าการประเมินแผนในระดับ “ดี” ซึ่งสามารถนำแผนนี้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้โดยไม่ต้องมีการปรับปรุงแผน เป็นต้น

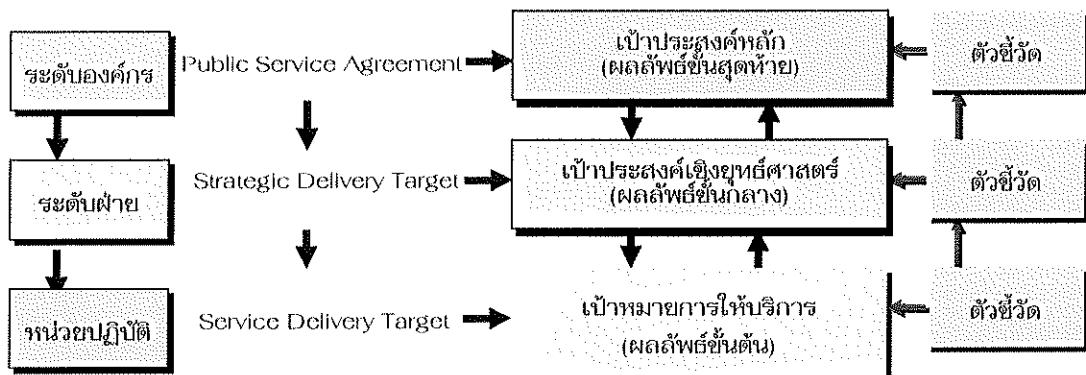
บทที่ 4 : การถ่ายทอดความต้องการสู่หน่วยปฏิบัติ

วัตถุประสงค์สำคัญของการดำเนินการในบทนี้ก็เพื่อ (1) มีเครื่องมือในการสื่อสารแผนกับหน่วยปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้หน่วยปฏิบัติได้ทราบว่าองค์กรมีความต้องการอะไร และความต้องการนั้นเกี่ยวข้องกับตนของหรือไม่ และ (2) ให้ได้หน่วยปฏิบัติเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุต่อความต้องการขององค์กร ซึ่งหัวใจสำคัญของเรื่องนี้ที่จะต้องดำเนินการ คือ การแปลง “แนวทาง” หรือ “กลยุทธ์” ไปเป็น “เป้าหมายที่ต้องการได้รับบริการจากหน่วยปฏิบัติ” หรือที่เรียกว่า “เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน” นั่นเอง เพราะแนวทางหรือกลยุทธ์ ก็คือ สิ่งที่แผนระบุไว้เป็นข้อแนะนำให้ปฏิบัติตาม จะต้องทำให้เกิดขึ้น เพราะเชื่อว่าจะช่วยให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์หลักที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้เพราะหน่วยปฏิบัติเท่านั้นที่จะเป็นผู้ลงมือทำงานทั้งขั้นตอน ขั้นกลาง และขั้นสุดท้ายจนมีผลงานรวมเกิดเป็นผลกระทบไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป เพียงแต่ว่าองค์กรต้องมีความชัดเจนว่าต้องการได้รับการบริการอะไร ระดับไหน คุณลักษณะแบบใดจากหน่วยปฏิบัติเท่านั้น และเมื่อได้เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานแล้ว จะต้องสื่อสารข้อมูลนี้ไปยังหน่วยปฏิบัติได้ทราบและพิจารณาว่าเกี่ยวข้องกับตนของอย่างไร และจะต้องทำงานร่วมกับหน่วยปฏิบัติอื่นด้วยหรือไม่ 並將งานกันทำอย่างไร เช่น การเป็นผู้รับผิดชอบหลักหน่วยงานเดียว การเป็นเจ้าภาพร่วม และการเป็นผู้ร่วมสนับสนุน เป็นต้น และเมื่อมาระดับขั้นนี้แล้วก็จะสามารถหาเจ้าภาพที่ชัดเจนที่จะเข้ามาลงมือทำงานให้เกิดผลงานตามความต้องการขององค์กรได้ ซึ่งในบทนี้จะได้มีการกล่าววิธีการปฏิบัติภายใต้ขอบเขตที่ได้กล่าวมานี้ และวิธีการดังกล่าวจะอธิบายในพื้นฐานแนวคิด ทฤษฎี ที่สามารถอธิบายเหตุผลของแต่ละขั้นตอนได้ โดยวิธีการแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นการกำหนดเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน และ (2) ขั้นการกำหนดหน่วยปฏิบัติที่จะเข้ามาดำเนินการ หรือ การมอบหมายงานให้หน่วยปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน

ในขั้นตอนต่อไปนี้ เป็นขั้นตอนเพื่อการจัดทำข้อมูลขั้นมาชุดหนึ่งที่สามารถใช้สื่อสารแผนเพื่อให้หน่วยปฏิบัติได้ทราบว่าในแนวทางหรือกลยุทธ์ของแผนในแต่ละขั้นตอนนั้นหน่วยปฏิบัติจะเกี่ยวข้องอย่างไร จะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อกระบวนการถ่ายทอดแผนที่ผ่านมา เพราะเป็นเรื่องยากที่จะให้ทุกหน่วยปฏิบัติอ่านเพียงเอกสารแผนแล้วสามารถเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกันกับความต้องการขององค์กรในทุกกลยุทธ์ ดังนั้น จึงต้องจัดให้มีวิธีการที่มี

ประสีห์ภาพสำหรับในจุดรออยู่ต่อที่สำคัญนี้ โดยองค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์หา ผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่ปรากฏในแผน ที่เรียกว่า “ผลลัพธ์ขั้นกลาง” หรือ Program Goal ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดทำ Strategic Delivery Target ของการ ขับเคลื่อนแผนระดับฝ่าย และ ในลำดับต่อไปจะต้องดำเนินการร่วมกับหน่วยปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์สาเหตุสำคัญที่ช่วยนำไปสู่การเกิด Program Goal ที่จะต้องดำเนินการ ในระดับปฏิบัติ ที่เรียกว่า “ผลลัพธ์ขั้นต้น” หรือ Purpose ซึ่งจะใช้เป็นกรอบของการ กำหนดว่าภายใต้สิ่งที่อยากให้เกิดในขั้นต้นนี้ จะต้องทำให้เกิดผลลัพธ์ (Output) และ ตัวปัจบุกคุณลักษณะสำคัญของความสำเร็จที่เรียกว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) อย่างไร ซึ่งขอบเขตที่จะต้องมีการจัดทำรายละเอียดที่ชัดเจนของสิ่งที่กล่าวมา ห้างหมดนี้ เรียกว่าการจัดทำ Service Delivery Target ของหน่วยปฏิบัติ โดยจะได้ ก้าวลงในรายละเอียดในบทต่อไป ห้างนี้ กรอบกระบวนการห้างหมดที่กล่าวมาเป็น ประมวลภาพของกระบวนการขับเคลื่อนแผนที่มีอยู่แล้วขององค์กร เพียงแต่ถ้าองค์กร ไม่ทราบดำเนินการไม่ถูกต้อง ถูกจุดตามประมวลภาพนี้แล้ว การถ่ายทอดแผนก็จะเกิด ความล้มเหลวและไม่ประสบความสำเร็จดังปรากฏในหลายองค์กร จนเกิดคำที่ญุด ติดปากโดยทั่วไปว่า “Plan แล้ว นิ่ง ไม่ใช่ Planning” โดยหลักการขับเคลื่อนแผนที่ กล่าวมานี้มีกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ดังกล่าวดังภาพข้างล่างนี้



ในการนำกรอบแนวคิดข้างต้นมาสู่การปฏิบัติจริง จะประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ ขั้นการกำหนดเป้าหมายแผนงาน (Program Goal) และขั้น การกำหนดเป้าหมายการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ (Purpose) ผลผลิต (Output) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) และเมื่อได้ผลการวิเคราะห์ห้างสองขั้นตอนนี้แล้ว ให้นำข้อมูลดังกล่าวมากรอกลงตามแบบฟอร์มที่ปรากฏข้างล่างนี้

แบบฟอร์มที่ใช้ในการวิเคราะห์ :

ตารางที่ 4-1 แบบฟอร์มที่ 2.1 การกำหนดเป้าหมายการให้บริการของหน่วยปฏิบัติเพื่อการมอบหมายงาน

แบบฟอร์มที่ 2.1 การกำหนดเป้าหมายการให้บริการของหน่วยปฏิบัติเพื่อการมอบหมายงาน			
มาตราการที่ แนวทาง			
รายการ	กระบวนการของระบบ		
	input	process	output/outcome
วิเคราะห์ แนวทางที่จะ ดำเนินการใน ระดับองค์กร			Program Goal (ผลลัพธ์ขั้นกลาง) :
เป้าหมายการ ให้บริการของ หน่วยปฏิบัติ			Purpose (ผลลัพธ์ขั้นต้น) : Output (ผลผลิต) : KPI (ตัวชี้วัดความสำเร็จ) :

ข้อที่ 1.1 การกำหนดเป้าหมายแผนงาน (Program Goal) : จะดำเนินการวิเคราะห์ในแต่ละแนวทาง ซึ่งจะดำเนินการได้ตามตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่าง การวิเคราะห์แนวทาง :

มาตราการที่ 2.1 ส่งเสริมงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการเร่งด่วนของภูมิภาคและประเทศ

แนวทาง 1) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมวิจัยและศูนย์วิจัยเชิงวิชาการทางด้านในระดับชาติและนานาชาติที่มีอยู่ เช่น ศูนย์วิจัยมันสำคัญหลังครบวงจร ศูนย์วิจัยเชลล์ตัวอ่อน เป็นต้น รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์วิจัยใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตามความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศอย่างต่อเนื่องให้เห็นผลเป็นรูปธรรม

ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

วิธีการดำเนินการ (Process) :

- การส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมวิจัยและศูนย์วิจัยเชิงวิชาการทางด้านในระดับชาติและนานาชาติ ที่มีอยู่ เช่น ศูนย์วิจัยมันสำคัญหลังครบวงจร ศูนย์วิจัยเชลล์ตัวอ่อน เป็นต้น
- การจัดตั้งศูนย์วิจัยใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตามความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศ

เป้าประสงค์แผนงาน (Program Goal) : กิจกรรมวิจัยและศูนย์วิจัย มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในระดับชาติและนานาชาติ

ແລະນໍາມາກຮອກລົງແບບພອຮົມໄດ້ຕັ້ງນີ້

ມາດຮກຮາກທີ 2.1 ສົ່ງເສີມການວິຈີຍທີ່ຕອບສົນຄວາມຕ້ອງການເຮັດວຽກຂອງກຸມມີກາດແລະຂອງປະເທດ			
ຮາຍກາຮ	ກຮະບວນກາຮຂອງຮະບບ		
	Input	process	output/outcome
ວິເຄຣະໜ້າ ແນວຫາງທີ່ຈະ ຕຳເນີນກາຮໃນ ຮະດັບອອກຄົກຄະ	ກາຮຈັດສຽງ ທຮ້ພາກຮ ສັນບສູນກາຮ ຕຳເນີນກາຮ	-ກາຮສົ່ງເສີມຫີ້ດ ຄວາມສາມາຮາດຂອງ ກລຸ່ມວິຈີຍໆ(ເຕີມ) -ກາຮຈັດຕັ້ງກລຸ່ມວິຈີຍໆ ໃໝ່	Program Goal : ກລຸ່ມວິຈີຍແລະສູນຍົງວິຈີຍ ມີຄວາມເຂົ້າວິຈີຍແພາະທາງໃນຮະດັບຂາຕີ ແລະນານາຂາຕີ
ເປົ້າໝາຍກາຮ ໃຫ້ບວກກາຮຂອງ ໜ່ວຍປັບປຸງ			

ຂັ້ນທີ 1.2 ກາຮກໍາໜັດເປົ້າໝາຍກາຮໃຫ້ບວກກາຮຂອງໜ່ວຍປັບປຸງ (Purpose) ທີ່ສາມາຮັດຕອບສົນຄວາມຕ້ອງເປົ້າໝາຍແຜນງານ (Program Goal) ທີ່ກໍາໜັດຫັ້ນແລ້ວໃນ
ຂ້າງຕົ້ນ ຂຶ່ງກຮະບວນກາຮກໍາໜັດຈະຕ້ອງເກີດຈາກກາຮມີສ່ວນຮ່ວມຂອງໜ່ວຍປັບປຸງທີ່
ເກີຍວິຈີຍແລະຈະຕ້ອງຮັບໄປດໍາເນີນກາຮ ແລະເມື່ອໄດ້ Purpose ແລ້ວຈະຕ້ອງກໍາໜັດ
ຜລັກສິດ (output) ແລະຕົວໜ້າວັດຄວາມສຳເຮົ່າ (KPI) ທີ່ສອດຄລ້ອງແລະມີຜລໃຫ້ເກີດ
ຄວາມສຳເຮົ່າໃນ Purpose ທີ່ກໍາໜັດໄວ້ ຕັ້ງຕ້ວອຢ່າງຕ້ອໄປນີ້

ຜລກາຮວິເຄຣະໜ້າເປັນດັ່ງນີ້

ເປົ້າປະສົງແຜນງານ (Program Goal) : ກລຸ່ມວິຈີຍແລະສູນຍົງວິຈີຍ ມີຄວາມ
ເຂົ້າວິຈີຍແພາະທາງໃນຮະດັບຂາຕີແລະນານາຂາຕີ

ເປົ້າໝາຍກາຮໃຫ້ບວກກາຮຂອງໜ່ວຍປັບປຸງ (Purpose) : ມີສູນຍົງວິຈີຍ
ເຂົ້າວິຈີຍແພາະທາງ (SUT-CoE) ທີ່ມີຄວາມເຂົ້າມແຂງເພີ່ມມາກີ່ນ ແລະພັດນາຍືດ
ຄວາມສາມາຮາດໄປສູ່ສາກຄລ

ຜລັກສິດ (output) : ສູນຍົງວິຈີຍ ກລຸ່ມວິຈີຍ ແລະພັດນາຍືດ
ວິຈີຍເຂົ້າວິຈີຍແພາະທາງ

ຕົວໜ້າວັດຄວາມສຳເຮົ່າ (KPI) :

- ຈຳນວນສູນຍົງວິຈີຍແພາະທາງທີ່ມີຄວາມເປັນເຕີສໃນ
ຮະດັບຂາຕີແລະນານາຂາຕີ

- ຈຳນວນບໍທຄວາມຂອງສູນຍົງວິຈີຍ ກລຸ່ມວິຈີຍທີ່ຕີພິມພິໃນ
ວາຮສາຮວິຊາກາຮຮະດັບຂາຕີ ນານາຂາຕີ (ບທຄວາມ)

- ຈຳນວນທຮ້ພຍໍສືນທາງປໍ່ມູນໝາທີ່ເກີດຈາກສູນຍົງວິຈີຍ ກລຸ່ມວິຈີຍ
(ຜລງານ/ຫຼືນ)

และนำมายกรอกลงตามแบบฟอร์มที่กำหนดได้ดังนี้

มาตราการที่ 2.1 ส่งเสริมงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการเรื่องด่วนของภูมิภาคและของประเทศ			
รายการ	กระบวนการของระบบ		
	input	process	output/outcome
วิเคราะห์ แนวทางที่จะ ดำเนินการใน ระดับองค์กร	การจัดสรร ทรัพยากร สนับสนุนการ ดำเนินการ	- การส่งเสริมยืด ความสามารถของ กลุ่มวิจัยฯ (เดิม) - การจัดตั้งกลุ่มวิจัยฯ ใหม่	Program Goal : กลุ่มวิจัยและศูนย์วิจัย มีความเขียวชาญเฉพาะทางในระดับชาติ และนานาชาติ
เป้าหมายการ ให้บริการของ หน่วยปฏิบัติ			Purpose : มีศูนย์วิจัยเขียวชาญเฉพาะ ทาง (SUT-CoE) ที่มีความเข้มแข็งเพิ่มมาก ขึ้น และพัฒนาขีดความสามารถให้ไปสู่สากล Output : ศูนย์วิจัย กลุ่มวิจัย หน่วยวิจัย หรือห้องปฏิบัติการวิจัยเขียวชาญเฉพาะ ทาง KPI : - จำนวนศูนย์เขียวชาญเฉพาะทางที่มีความ เป็นเลิศในระดับชาติและนานาชาติ - จำนวนบทความของศูนย์วิจัย กลุ่มวิจัยที่ ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับชาติ นานาชาติ (บหค)

ขั้นที่ 2 การกำหนดหน่วยปฏิบัติที่จะเข้ามาดำเนินการ หรือ การมอบหมาย งานให้หน่วยปฏิบัติ

เพื่อให้หน่วยปฏิบัติได้รับทราบว่า หน่วยปฏิบัติรับผิดชอบแนวทางใดของ
แผน และมีบทบาทความรับผิดชอบในลักษณะอย่างไร

ขั้นที่ 2.1 การจำแนกหน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการขององค์การ เพื่อการ
ถ่ายทอดแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มนักวิชาการ นักวิจัย นักวิเคราะห์ที่มีหน้าที่โดยตรงเพื่อทำให้
เกิดผลผลิตหลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น สำนักวิชาชีวกรรมศาสตร์ ทีอเป็น
หน่วยงานหลักในการจัดการเรียนการสอนด้านวิศวกรรมศาสตร์ และมีผลผลิต คือ
บันทึกด้านวิศวกรรมศาสตร์ในสาขาต่าง ๆ เป็นต้น

กลุ่มหน่วยงานรอง หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่ให้การสนับสนุนการดำเนินการของหน่วยงานหลักและมีส่วนที่ทำให้เกิดผลผลิตหลักขององค์กร แต่ทั้งนี้ ไม่ใช่หน่วยงานที่ทำให้เกิดผลผลิตหลักโดยตรง ตัวอย่างเช่น ศูนย์เครื่องมือวิชาศาสตร์และเทคโนโลยี ถือเป็นหน่วยงานรอง เพราะไม่ได้ทำหน้าที่ผลิตบันทึกด้านวิศวกรรมศาสตร์โดยตรง แต่สนับสนุนการบริการห้องปฏิบัติการเพื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ ตามความต้องการของสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น

กลุ่มหน่วยงานสนับสนุน หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่อำนวยความสะดวกและดำเนินการเพื่อให้หน่วยงานหลักและหน่วยงานรองสามารถดำเนินการได้โดยสะดวกและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น หน่วยงานด้านพัสดุ เป็นหน่วยงานสนับสนุนให้บริการในด้านการจัดซื้อ จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์เครื่องมือวิชาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ และศูนย์เครื่องมือวิชาศาสตร์และเทคโนโลยี ตามความต้องการที่เสนอขอใช้บริการ เป็นต้น

โดยแบบฟอร์มที่ใช้สำหรับในขั้นตอนนี้เป็นดังนี้

ตารางที่ 4-2 แบบฟอร์มที่ 2.2 การจำแนกหน่วยปฏิบัติงานตามกระบวนการขององค์กร

แบบฟอร์มที่ 2.2 การจำแนกหน่วยปฏิบัติงานตามกระบวนการขององค์กร			
ชื่อหน่วยงาน	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานรอง	หน่วยงานสนับสนุน

ขั้นที่ 2.2 การกำหนดสถานการณ์บทบาทหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินในแต่ละแนวทางของแผน โดยสามารถจำแนกสถานการณ์และบทบาทของหน่วยปฏิบัติออกได้เป็น 4 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 มีเพียงหน่วยปฏิบัติเดียวที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินการ หมายถึง ในบางแนวทางของแผน จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับหน่วยปฏิบัติที่เป็นการเฉพาะเพียงหน่วยงานปฏิบัติเดียวเท่านั้น หน่วยปฏิบัติอื่นไม่สามารถเข้ามาช่วงดำเนินการได้ โดยในคู่มือฉบับนี้จะใช้ ① เป็นสัญลักษณ์แทนกรณีดังกล่าว

กรณีที่ 2 มีหน่วยปฏิบัติมากกว่าหนึ่งหน่วยที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพหลัก และมีบทบาทเท่า ๆ กัน โดยในคู่มือฉบับนี้จะใช้ ② เป็นสัญลักษณ์แทนกรณีดังกล่าว

กรณีที่ 3 มีทั้งหน่วยปฏิบัติงานหลักและหน่วยปฏิบัติงานร่วมอื่น ๆ มาร่วมช่วยกันดำเนินการ แต่จะมีบทบาทที่แตกต่างกันไป โดยในคู่มือฉบับนี้จะใช้ **3** แทนหน่วยปฏิบัติที่เป็นเจ้าภาพหลัก และใช้ **3** แทนหน่วยปฏิบัติที่เป็นหน่วยร่วมดำเนินการ เป็นสัญลักษณ์แทนกรณีดังกล่าว

กรณีที่ 4 ทุกหน่วยปฏิบัติร่วมกันดำเนินการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การบริหารความเสี่ยงในหน่วยปฏิบัติ การจัดการความรู้ของหน่วยปฏิบัติ การประกันคุณภาพการทำงานของหน่วยปฏิบัติ เป็นต้น โดยในคู่มือฉบับนี้จะใช้ **4** เป็นสัญลักษณ์แทนกรณีดังกล่าว

ขั้นที่ 2.3 นำแนวทางต่าง ๆ ในแผน มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบดำเนินการดังที่ได้กล่าวไปแล้วใน ขั้น 1.1 รวมถึงพิจารณาลักษณะบทบาทการดำเนินการตามที่กล่าวแล้วในขั้น 1.2 โดยวิธีการมีส่วนร่วมของทุกระดับในองค์กร ซึ่งอาจใช้วิธีการทำ Workshop ร่วมกันของหัวผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรของหน่วยปฏิบัติ และเมื่อได้ข้อสรุปชัดเจนแล้วให้นำมากรอกลงตามแบบฟอร์มดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-3 แบบฟอร์มที่ 2.3 ตารางการมอบหมายแนวทางกลยุทธ์ไปสู่หน่วยปฏิบัติ

มาตรการ/แนวทาง	หน่วยงานหลัก			หน่วยงานรอง			หน่วยงานสนับสนุน		
	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3

ระบุมาตรการ/แนวทาง
ที่จะถ่ายทอด

ใส่ชื่อหน่วยปฏิบัติ
ตามขั้นที่ 1.1

ใส่สัญลักษณ์ของสถานการณ์
บทบาทตามขั้นที่ 1.2 เช่น
2

ตัวอย่าง : มาตรการ และแนวทางของแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่

มาตราการที่ 2.1 ส่งเสริมงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการเร่งด่วนของภูมิภาคและของประเทศ

แนวทาง 1) ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มวิจัยและศูนย์วิจัยเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับชาติและนานาชาติที่มีอิทธิพล เช่น ศูนย์วิจัยมั่นสำคัญหลังครบวงจรศูนย์วิจัยเซลล์ตัวอ่อน เป็นต้น รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์วิจัยใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตามความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศอย่างต่อเนื่องให้เห็นผลเป็นรูปธรรม

ขั้นที่ 2.1 អនុវយប្រើប្រាស់ការពារណ៍ទិន្នន័យ

หน่วยงานหลัก ได้แก่ สำนักวิชาชีวกรรมศาสตร์ และสถาบันวิจัย

ໜ່ວຍງານຮອງ ໄດ້ແກ່ ສຕາບັນວິຈີ່ແລະພື້ນາ ແລະເທດໂນຍານີ

ขั้นที่ 2.2 การกำหนดสถานการณ์ที่หน่วยปฏิบัติจะเกี่ยวข้อง ซึ่งพบว่า หน่วยปฏิบัติที่ระบุในขั้น 1.1 ห้ามด้อมุ่นในกรณีที่ 3 คือ กรณีที่มีห้างหน่วยปฏิบัติงานหลัก และหน่วยปฏิบัติงานร่วมอื่น ๆ มาร่วมช่วยกันดำเนินการ โดยใช้ **(3)** แทนหน่วยปฏิบัติที่เป็นเจ้าภาพหลัก และใช้ **(3)**แทนหน่วยปฏิบัติที่เป็นหน่วยร่วมดำเนินการ

A1 สำนักวิชาชีวกรรรมศาสตร์ = 3

A 2 สถานวิจัย = 3

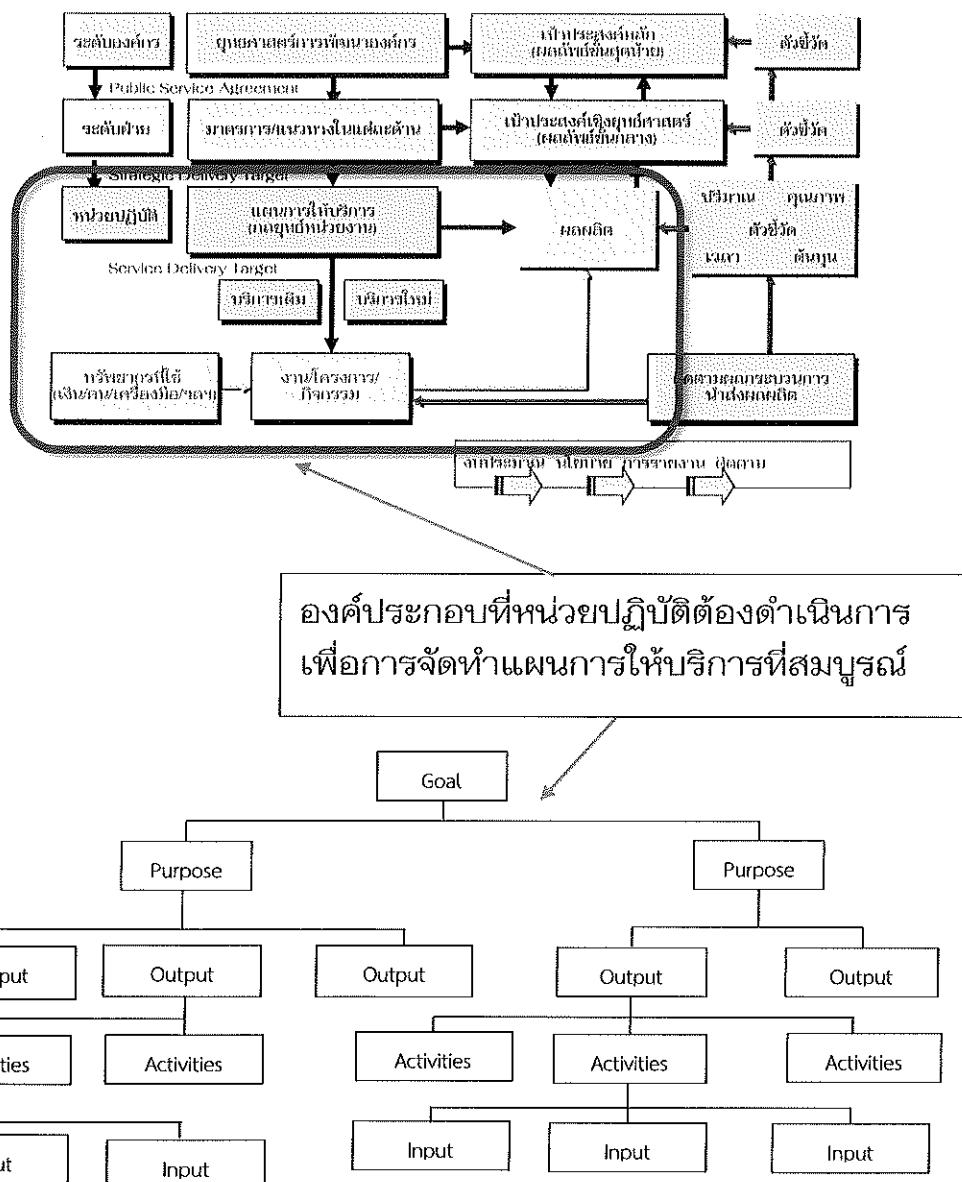
B 1 สถาบันวิจัยและพัฒนา = ③

B 2 เทคโนโลยี = 3

ขั้นที่ 2.3 นำมาเขียนลงในตารางเพื่อมอบหมายงานได้ ดังนี้

บทที่ 5 : การวางแผนการให้บริการเพื่อนำส่งผลลัพธ์ของหน่วยปฏิบัติ

จากบทที่ผ่านมาเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ หน่วยปฏิบัติจะได้ทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจะต้องรับผิดชอบดำเนินการ ได้แก่ ได้ทราบเป้าประสงค์แผนงาน (Program Goal) เป้าหมายการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ (Purpose) ผลผลิต (Output) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) แล้ว ในลำดับต่อไปหน่วยปฏิบัติแต่ละหน่วย จะต้องดำเนินการจัดทำแผนการให้บริการของตนเองเพื่อนำส่งผลงานไปให้แก่ องค์กร ซึ่งองค์ประกอบที่จะต้องดำเนินการดังกล่าวประกอบด้วย



ในครุภาระบัน្តี จะดำเนินการจัดทำแผนการให้บริการของหน่วยปฏิบัติโดยใช้ วิธีการตามกรอบแนวคิดการเขียนแผนแบบ "Log Frame" หรือ "Logical Framework Planning" ได้แก่ การเขียนแผนที่มุ่งเน้นเหตุผลสัมพันธ์ คือ การเขียน

แผนที่เน้นความสัมพันธ์อչ่างเป็นเหตุเป็นผลแบบต่อเนื่อง สามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เห็นภาพและเข้าใจได้โดยง่าย และง่ายต่อการพิจารณาอุปสรรคแผน เนื่องด้วยมีความเป็นตรรกะ มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลในองค์ประกอบต่างๆของแผน ได้แก่ มีระบุจุดมุ่งหมายที่จะตอบสนอง (Program Goal) มีเป้าหมายของการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ (Purpose) มีผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Outputs) มีการระบุกิจกรรมต่างๆ (Activities) ที่ต้องกระทำ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ (Input) ที่ต้องการ สามารถติดตามวัดผลได้ โดยจะเป็นประโยชน์นี้ต่อการถ่ายทอดแผนไปสู่รายบุคคลที่จะได้กล่าวถึงในบทต่อไป

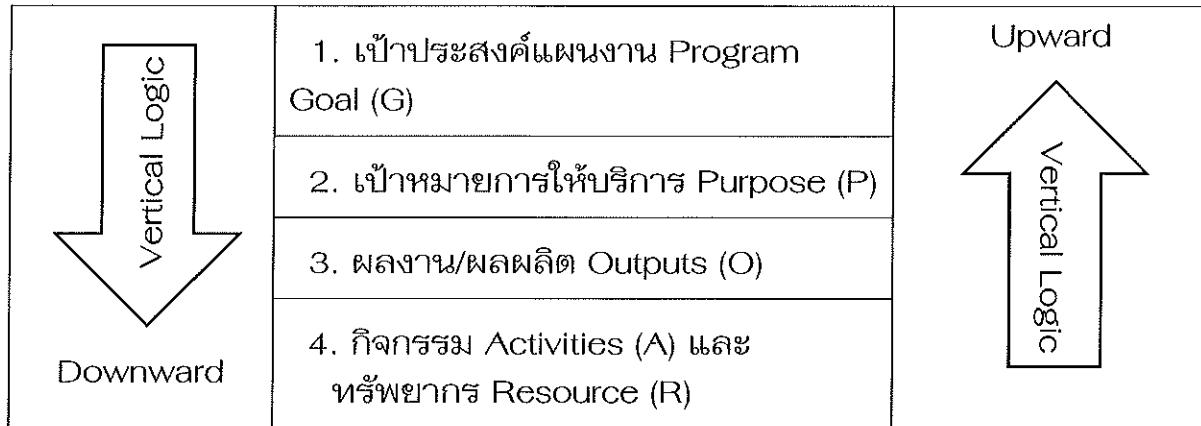
หลักการของ Log Frame จะประกอบด้วยเหตุผลสัมพันธ์ทั้งในแนวตั้ง (Vertical Logic) และในแนวนอน (Horizontal Logic) โดยอาศัยหลักการง่าย ๆ คือ หลักการแสดงความสัมพันธ์ในเชิงที่เป็นเหตุเป็นผลแบบต่อเนื่องประสานกันทั้งแนวตั้งและแนวนอน ดังปรากฏในตารางข้างล่างนี้

The diagram illustrates the Log Frame Matrix with two main axes: Vertical (แนวตั้ง) and Horizontal (แนวตั้ง). The vertical axis has arrows pointing up and down, while the horizontal axis has arrows pointing left and right.

คำสรุป (NS.)	ตัวปัจจัย ความสำเร็จ (OVI)	หลักฐาน/แหล่ง พิสูจน์ (MOV)	เงื่อนไข ความสำเร็จ (IA)
Program Goal เป้าประสงค์แผนงาน			
Purpose / Objective เป้าหมายการ ให้บริการ			
Output ผลงาน / ผลผลิต			
Activities & Inputs กิจกรรม/ปัจจัยนำเข้า ทรัพยากร			

รายละเอียดในแต่ละส่วน ได้แก่

1. องค์ประกอบในแนวตั้ง ประกอบด้วย ระดับเป้าประสงค์ของแผนงาน (Goal) ระดับเป้าหมายการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ (Purpose) ระดับผลงานหรือผลผลิต (Output) ระดับกิจกรรมและทรัพยากร (Activities & Input) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันตามแนวตั้งจากบนสู่ล่าง (Downward) และจากล่างสู่บน (Upward) และมีเครื่องชี้วัดตามแนวนอนในแต่ละระดับ ดังปรากฏแผนภาพข้างล่างนี้

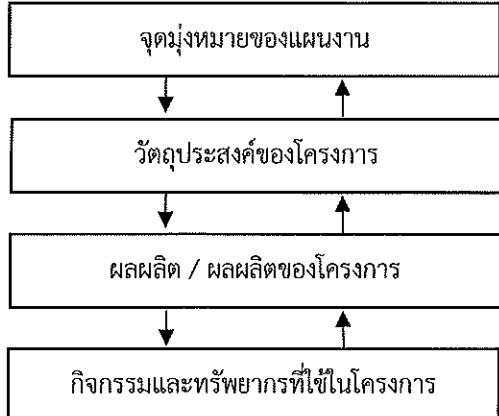


ความสัมพันธ์ตามแนวตั้งดังกล่าวอธิบายได้โดยการเริ่มต้นที่มีเป้าประสงค์ของแผนงาน (Program Goal) จะถูกนำมาแต่รายละเอียดเป็นเป้าหมายการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ (Purpose) และในแต่ละข้อของเป้าหมายการให้บริการก็ถูกกำหนดออกมาเป็นสิ่งที่ต้องการ ได้แก่ ผลผลิต (Output) กิจกรรม (Activities) ที่ต้องทำเพื่อให้เกิดผลผลิตนั้นคืออะไรบ้าง และในแต่ละกิจกรรมจำเป็นจะต้องใช้ปัจจัยการดำเนินงาน (Input) อะไรบ้าง เป็นต้น

2. องค์ประกอบในแนวนอน เป็นองค์ประกอบที่แสดงสาระสำคัญต่างๆ เช่น สาระสำคัญโดยสรุป ตัวปัจจัยความสำเร็จ หลักฐานหรือแหล่งพิสูจน์ และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ดังปรากฏในแผนภาพข้างล่างนี้



จากแนวคิดการเขียนแผนการให้บริการที่เน้นในความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลซึ่งกันและกัน หรือ Log Frame ทั้งในแนวตั้ง (Vertical Logic) จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน และในแนวโน้ม (Horizontal Logic) ทั้งจากซ้ายไปขวา และจากขวาไปซ้าย นั่นจึงทำให้เกิดความง่ายในการสื่อสารแผน และรวมทั้งง่ายในการตรวจสอบuhnแผน การติดตามประเมินผลแผนการให้บริการ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่มีเหตุผล น่าเชื่อถือ โดยในครุภารกิจบ้านนี้ จะได้นำเหตุผลความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวตั้ง (Vertical Logic) มาใช้ประกอบแนวคิดดังปรากฏในแผนภาพข้างล่างนี้



และสามารถกำหนดเป็นแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการจัดทำแผนการให้บริการได้ดังนี้

ตาราง 5-1 แบบฟอร์มที่ 3.1 การจัดทำแผนการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.		
1. ชื่อผู้ดำเนินการ :		
2. แผนงานหลัก :		
3. แผนงานรอง :		
4. งาน/โครงการ :		
5. สถานภาพโครงการ : <input type="checkbox"/> โครงการเดิม	<input type="checkbox"/> โครงการใหม่	
6. ประเภทโครงการ <input type="checkbox"/> โครงการ ICT ระยะที่ XX	<input type="checkbox"/> โครงการตามแผนพัฒนา	
7. หน่วยงานที่รับผิดชอบ :		
8. หลักการและเหตุผล : 		
9. วัตถุประสงค์ : 9.1		
9.2		
9.3		
10. การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ :		
เป้าประสงค์แผนงาน	มาตรการ/แนวทาง (ข้อที่)	เป้าหมายการให้บริการ
.....
11. ระยะเวลาโครงการ : ปี		เริ่มต้น สิ้นสุด
.....		

12. รายละเอียดแผนการดำเนินการ :

รายละเอียดโครงการ/ ผลผลิต/ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ข้อมูลพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. xxxx				แผน ปีงบประมาณ พ.ศ. xxxx
		25XX (เมษายน/ ผล)	25XX (มิถุนายน/ ผล)	25XX (กรกฎาคม/ ผล)	25XX (กันยายน/ ผล)	
เป้าหมายการให้บริการ						
ผลผลิต ตัวชี้วัด						
1.....						
2.....						

13. แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ xxxx :

เป้าหมายการให้บริการ/ ผลผลิต/ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	รวม	เป้าหมายกิจกรรม			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เป้าหมายการให้บริการ						
ผลผลิต						
กิจกรรม						
1.....						
2.....						

14. วงเงินงบประมาณ :

หน่วย : ล้านบาท

ปีงบประมาณ พ.ศ.	เงินงบประมาณ	เงินนอกงบประมาณ	รวมงบประมาณ ทั้งสิ้น

รายละเอียดความหมายต่าง ๆ ของแต่ละข้อในแบบฟอร์ม เป็นดังนี้

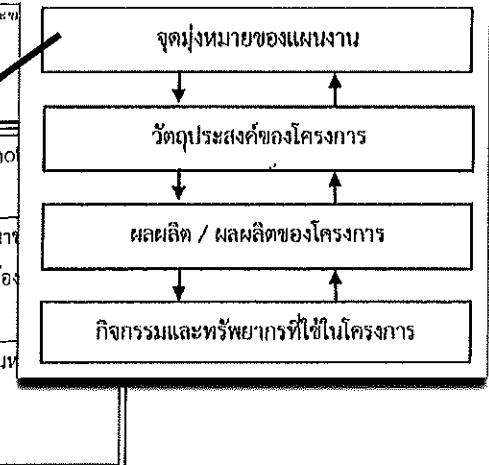
- ข้อที่ 1 ஆங்காசுடி மூலமாக போன்ற விதம் அமைப்பின் நிலைமை மற்றும் செயல்களை விவரிக்கும் பொருளாக இருக்கிறது.
- ஏதும் கூறாத பார்த்தல் மூலமாக போன்ற விதம் அமைப்பின் நிலைமை மற்றும் செயல்களை விவரிக்கும் பொருளாக இருக்கிறது.
- ஏதும் கூறாத பார்த்தல் மூலமாக போன்ற விதம் அமைப்பின் நிலைமை மற்றும் செயல்களை விவரிக்கும் பொருளாக இருக்கிறது.
- ஏதும் கூறாத பார்த்தல் மூலமாக போன்ற விதம் அமைப்பின் நிலைமை மற்றும் செயல்களை விவரிக்கும் பொருளாக இருக்கிறது.

ข้อที่ 4 งาน/โครงการ	หมายถึง	เป็นชื่อของงาน หรือชื่อของโครงการที่หน่วยปฏิบัติจะจัดให้บริการแก่องค์กร โดยขึ้นที่ตั้งดังกล่าวจะต้องมีความชัดเจนและห้อนในวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการในภาพรวม
ข้อที่ 5 สถานภาพ โครงการ	หมายถึง	ในกรณีที่เป็นการเสนอโครงการ จะต้องระบุสถานภาพของโครงการว่าเป็นโครงการที่ได้ดำเนินการต่อเนื่องมาจากปีที่ผ่านมาหรือไม่ หรือเป็นโครงการที่เริ่มดำเนินการขึ้นมาใหม่
ข้อที่ 6 ประเภทโครงการ	หมายถึง	ในกรณีที่เป็นการเสนอโครงการ นอกจากระบุว่าเป็นโครงการเดิม หรือโครงการใหม่แล้ว จะต้องระบุตัวอย่างว่าโครงการนั้นเป็นโครงการด้านใด เช่น โครงการด้าน ICT หรือโครงการที่ตอบสนองต่อแผนพัฒนา ระยะที่ XX
ข้อที่ 7 หน่วยงานที่รับผิดชอบ	หมายถึง	ให้ระบุชื่อหน่วยปฏิบัติที่เป็นเจ้าของโครงการ ในกรณีที่มีหลายหน่วยปฏิบัติร่วมกันทำ ให้ระบุชื่อให้ครบ พร้อมทั้งหากเป็นโครงการที่เจ้าภาพหลัก และเจ้าภาพร่วมดำเนินการ ให้ระบุไว้ก่อนชื่อหน่วยปฏิบัติ เช่น เจ้าภาพหลัก ศูนย์บริการการศึกษา เจ้าภาพร่วม ได้แก่ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ และสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร เป็นต้น
ข้อที่ 8 หลักการและเหตุผล	หมายถึง	ระบุหลักการและเหตุผลของงาน/โครงการ เพื่อให้ทราบสาเหตุ หรือที่มาของกิจกรรม งาน/โครงการนี้
ข้อที่ 9 วัตถุประสงค์	หมายถึง	วัตถุประสงค์ของการทำงาน/โครงการนี้ ต้องการให้เกิดอะไร และจะมีผลต่ออย่างไร
ข้อที่ 10 การถ่ายทอด แผนไปสู่ปฏิบัติ	หมายถึง	เป็นส่วนที่แสดงความเชื่อมโยงของแผนการให้บริการ ว่าได้เสนอตัวดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเป้าประสงค์ แผนงานเรื่องใด (เป้าประสงค์แผนงาน ได้มาจาก การดำเนินการในบทที่ผ่านมา) ตอบสนองมาตรฐานการ/แนวทางที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ข้อใด
ข้อที่ 11 ระยะเวลา โครงการ	หมายถึง	ระบุระยะเวลาที่จะดำเนินโครงการนี้แล้วเสร็จ เช่น 2 ปี 3 ปี เป็นต้น และกำหนด พ.ศ. ที่เริ่มต้น และสิ้นสุด
ข้อที่ 12 รายละเอียด แผนการ ดำเนินการ	หมายถึง	เป็นการระบุผลผลิต และตัวชี้วัดที่อยู่ภายใต้เป้าหมาย แผนการที่หัวข้อการที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งแสดงตัวเลข ข้อมูลพื้นฐานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (ถ้ามี) และเป้าหมายที่จะเสนอตัวดำเนินการ
ข้อที่ 13 แผนปฏิบัติการ ประจำปี งบประมาณ XXXX	หมายถึง	เป็นการระบุกิจกรรมที่จะทำให้เกิดผลผลิตเกิดขึ้น โดยแสดงเป้าหมายกิจกรรมในปีที่เสนอตัวดำเนินการโดยแยกออกเป็นไตรมาส
ข้อที่ 14 งบเงิน งบประมาณ	หมายถึง	งบเงินที่จะนำมาใช้ดำเนินการใน งาน/โครงการ เช่น มาจากแหล่งงบประมาณที่จะเสนอขอจากองค์กร จำนวนเท่าไร หรือมีแหล่งงบประมาณอื่นที่อยู่นอกองค์กรนำมาสมทบด้วยอีกจำนวนเท่าไร

ในการกรอกแบบฟอร์มในจุดสำคัญ เพื่อสอดคล้องด้วยแผนการให้บริการแบบ Log Frame จำนวน 3 จุดที่สำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

จุดที่ 1 การตรวจสอบเป้าประสงค์แผนงานที่ได้ดำเนินการมาแล้วในบทที่ผ่านมา และเลือกเป้าหมายการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับแผนการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ

การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติระดับโครงการ		
ยุทธศาสตร์ / ตัวร้าน / เป้าประสงค์	มาตรการ แนวท่า (ข้อที่)	เป้าหมายโครงการ
ยุทธศาสตร์ : การพัฒนาการศึกษาเพื่อความภาคภูมิ		
ตัวนวัตกรรมการศึกษาที่มีคุณภาพสูง		
บังคับใช้มาตรฐานคุณภาพสูงที่เข้าสู่ระบบการเรียนรู้ที่ดี	1.2 (1)	<ul style="list-style-type: none"> - รักษาให้เกิดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อสร้างบังคับใช้ที่มีผลลัพธ์ดีที่สุด - บังคับใช้ทักษะการเรียนและการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
บังคับใช้มาตรฐานคุณภาพสูงที่ดีที่สุด	1.2 (1) (2) (3) (5) (6) (7)	<ul style="list-style-type: none"> - บังคับใช้การตัดสินใจอย่างมีคุณลักษณะของบุคคลที่ดี - การเตรียมความพร้อมให้กับบังคับใช้ที่ 1 - บังคับใช้การตัดสินใจอย่างมีคุณลักษณะของบุคคลที่ดี - การเตรียมความพร้อมให้กับบังคับใช้ที่ดีที่สุด - การเตรียมความพร้อมให้กับบังคับใช้ที่ดีที่สุด - การเตรียมความพร้อมให้กับบังคับใช้ที่ดีที่สุด
	1.2 (5)	<ul style="list-style-type: none"> - การเตรียมความพร้อมให้กับบังคับใช้ที่ดีที่สุด - การเตรียมความพร้อมให้กับบังคับใช้ที่ดีที่สุด - การเตรียมความพร้อมให้กับบังคับใช้ที่ดีที่สุด
	1.3 (5)	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการเรียนรู้แบบ Work Integrated Learning ที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนที่มีความสามารถสูง - บังคับใช้การตัดสินใจอย่างมีคุณลักษณะของบุคคลที่ดีที่สุด
	1.2 (5) 1.3 (6) 1.4 (3) (5)	<ul style="list-style-type: none"> - บังคับใช้การตัดสินใจอย่างมีคุณลักษณะของบุคคลที่ดีที่สุด - บังคับใช้การตัดสินใจอย่างมีคุณลักษณะของบุคคลที่ดีที่สุด - บังคับใช้การตัดสินใจอย่างมีคุณลักษณะของบุคคลที่ดีที่สุด
	1.4 (3) (4) (5)	<ul style="list-style-type: none"> - มีกิจกรรมที่สามารถพัฒนาคุณลักษณะที่ดีที่สุด - ให้กับคนทั่วไป
มีคณะกรรมการเป็นอาจารย์เชี่ยวชาญ และมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.3 (2)	<ul style="list-style-type: none"> - มีความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ
	1.3 (4)	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของบุคคลที่ดีที่สุดและสถานประกอบการและตลาดแรงงาน - สถาบันฯ จัดการและจัดการให้กับบุคคลที่ดีที่สุด
มีคณะกรรมการเป็นอาจารย์เชี่ยวชาญ และมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.5 (3)	<ul style="list-style-type: none"> - คณาจารย์ที่เป็นมืออาชีวะตามมาตรฐาน HEA



จุดที่ 2 วัตถุประสงค์ของการทำงาน/โครงการนี้ ต้องการให้เกิดอะไร และจะมีผลต่ออย่างไร

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559	
<p>1. ยุทธศาสตร์ : การจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานสากล</p>	
<p>2. แผนงานหลัก : การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาสู่มาตรฐานสากล</p>	
<p>3. แผนงานรอง : การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูง</p>	
<p>4. ชื่อโครงการ : โครงการพัฒนาระบบความก้าวหน้าด้านการสอน The Higher Education Academy (HEA)</p>	
<p>5. สถานภาพของโครงการ : <input type="checkbox"/> โครงการเดิม <input checked="" type="checkbox"/> โครงการใหม่</p>	
<p>6. ประเภทของโครงการ : <input type="checkbox"/> โครงการห้องเรียน CT <input checked="" type="checkbox"/> โครงการปกติตามแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 11</p>	
<p>7. หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สถานพัฒนาคณบัญชี</p>	
<p>8. หลักการและเหตุผล :</p> <p>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้กำหนดแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานสากล มาตรการ 1.5 ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้มาตรฐานสากล โดยมีแนวทางบางส่วนได้แก่ พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ ส่งเสริมทักษะการถ่ายทอดความรู้ของคณาจารย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจากการที่ฝ่ายพัฒนาการสอนและสถาบันสนับสนุนการเรียนรู้ (ภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาการสอนและสถาบันสนับสนุนการเรียนรู้) ได้กำหนดนโยบายแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการสอนและสถาบันสนับสนุนการเรียนรู้ พ.ศ. 2558-2560 ต่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 6/2557 เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2557 โดยจะร่วมมือกับ The Higher Education Academy (HEA) ของสหราชอาณาจักรในการพัฒนาหลักสูตรอบรมด้านการสอนและสถาบันสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้ HEA รับรองหลักสูตรดังกล่าว แล้วจะได้ดำเนินกิจกรรมอบรมบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเพื่อพัฒนาด้านการสอนและสถาบันสนับสนุนการเรียนรู้ สถานพัฒนาคณาจารย์จึงได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดอบรมดังกล่าว โดยวิทยากรทั้งจากต่างประเทศและในประเทศไทย ในปีงบประมาณ 2559 มีเป้าหมายจัดอบรมจำนวน 2 ครั้ง โดยจัดกิจกรรมในแต่ละครั้งจะคัดเลือกบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมประมาณ 20 คน</p>	
<p>9. วัตถุประสงค์ :</p> <p>เพื่อพัฒนาคุณภาพอาจารย์โดยเพิ่มภาระสอนด้านการสอน</p>	

จุดที่ 3 การถ่ายทอดแผนสุปฐิบดี โดยแสดงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์แผนงาน เป้าหมายการให้บริการ ผลผลิต ผลลัพธ์ (ตัวชี้วัด) กิจกรรมที่ทำให้เกิดผลผลิต และความต้องการหรือพยากรณ์ ที่สอดคล้องตามหลักการเขียนแผนแบบ Log Frame

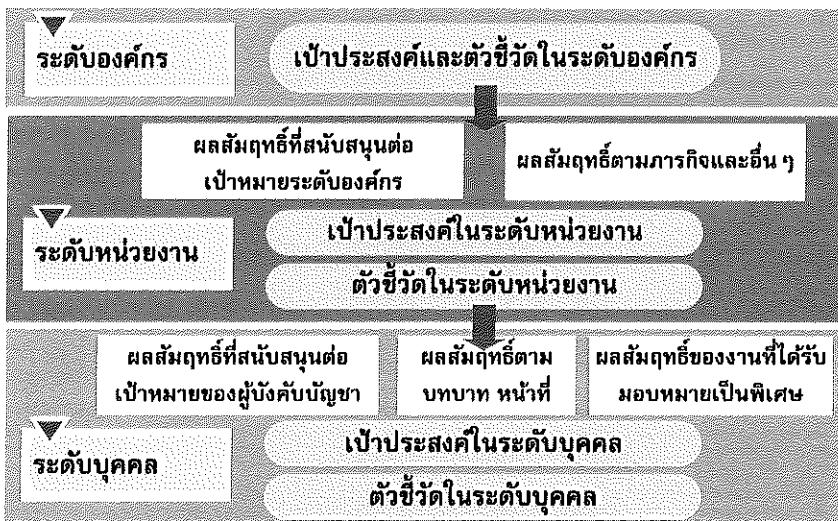
10. การถ่ายทอดแผนสุปฐิบดีต่อระดับโครงการ :			<div style="text-align: center;"> จุดที่หมายของแผนงาน วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลผลิต / ผลลัพธ์ของโครงการ กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ </div>																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>เป้าประสงค์แผนงาน</th> <th>มาตรการ/แนวทาง (ช่องที่)</th> <th>เป้าหมายโครงการ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>มีคณาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ และมีความสามารถในการสืดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</td> <td>1.5 (3)</td> <td>คณาจารย์ที่เป็นอาจารย์มืออาชีพ หลักสูตร HEA</td> </tr> </tbody> </table>			เป้าประสงค์แผนงาน	มาตรการ/แนวทาง (ช่องที่)	เป้าหมายโครงการ	มีคณาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ และมีความสามารถในการสืดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.5 (3)	คณาจารย์ที่เป็นอาจารย์มืออาชีพ หลักสูตร HEA																																		
เป้าประสงค์แผนงาน	มาตรการ/แนวทาง (ช่องที่)	เป้าหมายโครงการ																																								
มีคณาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ และมีความสามารถในการสืดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.5 (3)	คณาจารย์ที่เป็นอาจารย์มืออาชีพ หลักสูตร HEA																																								
11. ระยะเวลาโครงการ : 5 ปี เริ่มต้น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สิ้นสุด ปีงบประมาณ พ.ศ.																																										
12. รายละเอียดแผนการดำเนินงานโครงการ :																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">เป้าหมายโครงการ/ผลผลิต/ตัวชี้วัด</th> <th rowspan="2">หน่วยนับ</th> <th colspan="4">ข้อมูลพื้นฐาน</th> <th rowspan="2">ปีงบประมาณ พ.ศ.</th> <th rowspan="2">ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559</th> </tr> <tr> <th>2555 แผน/(ผล)</th> <th>2556 แผน/(ผล)</th> <th>2557 แผน/(ผล)</th> <th>2558 แผน/(ผล)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>เป้าหมายโครงการ : คณาจารย์ที่เป็นอาจารย์มืออาชีพตามมาตรฐาน หลักสูตร HEA ผลผลิต : การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ ตัวชี้วัด :</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1. จำนวนอาจารย์ที่เข้ารับการอบรม 2. จำนวนอาจารย์ที่ฝึกอบรมตามเกณฑ์</td> <td>คน</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>40</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td></td> <td>ร้อยละ</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			เป้าหมายโครงการ/ผลผลิต/ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลพื้นฐาน				ปีงบประมาณ พ.ศ.	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559	2555 แผน/(ผล)	2556 แผน/(ผล)	2557 แผน/(ผล)	2558 แผน/(ผล)	เป้าหมายโครงการ : คณาจารย์ที่เป็นอาจารย์มืออาชีพตามมาตรฐาน หลักสูตร HEA ผลผลิต : การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ ตัวชี้วัด :							1. จำนวนอาจารย์ที่เข้ารับการอบรม 2. จำนวนอาจารย์ที่ฝึกอบรมตามเกณฑ์	คน					40	80		ร้อยละ											
เป้าหมายโครงการ/ผลผลิต/ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลพื้นฐาน				ปีงบประมาณ พ.ศ.	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559																																			
		2555 แผน/(ผล)	2556 แผน/(ผล)	2557 แผน/(ผล)	2558 แผน/(ผล)																																					
เป้าหมายโครงการ : คณาจารย์ที่เป็นอาจารย์มืออาชีพตามมาตรฐาน หลักสูตร HEA ผลผลิต : การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ ตัวชี้วัด :																																										
1. จำนวนอาจารย์ที่เข้ารับการอบรม 2. จำนวนอาจารย์ที่ฝึกอบรมตามเกณฑ์	คน					40	80																																			
	ร้อยละ																																									
(*) หมายถึง ผลการดำเนินงาน 9 เดือน (กุศล 2557 - มิถุนายน 2558)																																										
13. แผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2559 :																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">เป้าหมายโครงการ/ผลผลิต/กิจกรรม</th> <th rowspan="2">หน่วยนับ</th> <th rowspan="2">รวม</th> <th colspan="4">เป้าหมายกิจกรรม</th> <th rowspan="2">ห้าม</th> </tr> <tr> <th>ไตรมาส 1</th> <th>ไตรมาส 2</th> <th>ไตรมาส 3</th> <th>ไตรมาส 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>เป้าหมายโครงการ : คณาจารย์ที่เป็นอาจารย์มืออาชีพตามมาตรฐาน หลักสูตร HEA ผลผลิต : การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ กิจกรรม :</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1. จัดอบรมเพื่อพัฒนาและรับรองคุณภาพการสอน ให้แก่บุคลากรครุ่นเป้าหมาย</td> <td>ครั้ง</td> <td>2</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			เป้าหมายโครงการ/ผลผลิต/กิจกรรม	หน่วยนับ	รวม	เป้าหมายกิจกรรม				ห้าม	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	เป้าหมายโครงการ : คณาจารย์ที่เป็นอาจารย์มืออาชีพตามมาตรฐาน หลักสูตร HEA ผลผลิต : การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ กิจกรรม :							1. จัดอบรมเพื่อพัฒนาและรับรองคุณภาพการสอน ให้แก่บุคลากรครุ่นเป้าหมาย	ครั้ง	2	-	-	1	1														
เป้าหมายโครงการ/ผลผลิต/กิจกรรม	หน่วยนับ	รวม				เป้าหมายกิจกรรม					ห้าม																															
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4																																				
เป้าหมายโครงการ : คณาจารย์ที่เป็นอาจารย์มืออาชีพตามมาตรฐาน หลักสูตร HEA ผลผลิต : การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ กิจกรรม :																																										
1. จัดอบรมเพื่อพัฒนาและรับรองคุณภาพการสอน ให้แก่บุคลากรครุ่นเป้าหมาย	ครั้ง	2	-	-	1	1																																				
14. วงเงินงบประมาณ :																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ปีงบประมาณ พ.ศ.</th> <th>เงินงบประมาณ</th> <th>เงินกองงบประมาณ</th> <th>รวมทั้งสิ้น</th> <th>หน่วย : บาท</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2559</td> <td>1,606,000</td> <td>-</td> <td>1,606,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>รวมทั้งสิ้น</td> <td>1,606,000</td> <td>-</td> <td>1,606,000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			ปีงบประมาณ พ.ศ.	เงินงบประมาณ	เงินกองงบประมาณ	รวมทั้งสิ้น	หน่วย : บาท	2559	1,606,000	-	1,606,000		รวมทั้งสิ้น	1,606,000	-	1,606,000																										
ปีงบประมาณ พ.ศ.	เงินงบประมาณ	เงินกองงบประมาณ	รวมทั้งสิ้น	หน่วย : บาท																																						
2559	1,606,000	-	1,606,000																																							
รวมทั้งสิ้น	1,606,000	-	1,606,000																																							

บทที่ 6 : ภารมณฑ์ความรับผิดชอบการดำเนินการสู่รายบุคคล

ด้วยระบบการทำงานขององค์กรโดยทั่วไป จะมีระดับการขึ้นเคลื่อนภายใน ของการนำแผนไปสู่ปฏิบัติ อย่างน้อย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับหน่วยปฏิบัติ และระดับบุคคล โดยในแต่ละระดับต่างมีบทบาทที่แตกต่างกันไป แต่จะมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับแผนในแต่ละระดับเป็น ดังนี้

- ระดับองค์กร ตามแผนยุทธศาสตร์จะมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร โดยเป็นบทบาทที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์นั้น
- ระดับหน่วยปฏิบัติ มีเป้าหมายการให้บริการและตัวชี้วัดของหน่วยปฏิบัติ ที่มุ่งหวังให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนเป้าหมายระดับองค์กร และรวมถึงการกิจกรรม ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
- ระดับบุคคล ฝ่ายหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนต่อเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา ต่อหน้าที่ตามบทบาทที่กำหนด และต่องานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษเพิ่มเติม

แผนภาพความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ภายในของระดับต่าง ๆ ในองค์กร



ในสองบทที่ผ่านมาเราได้กล่าวถึงการถ่ายทอดแผนในระดับองค์กร และระดับหน่วยปฏิบัติไปแล้ว โดยในบทนี้จะกล่าวถึงโดยละเอียดในส่วนของการถ่ายทอดแผนในระดับบุคคล ซึ่งสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้มีเพื่อการถ่ายทอดแผนระดับ

บุคคล ได้แก่ การมีเป้าประสงค์ในระดับบุคคล และ การจัดทำตัวชี้วัดในระดับบุคคล ตามลำดับ

หัวนี้ ในการถ่ายทอดแผนไปสู่ระดับบุคคล มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดและเลือกแนววิธีการที่หน่วยปฏิบัติจะใช้ในการถ่ายทอดแผน เพื่อกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับบุคคลในลำดับต่อไป ซึ่งวิธีการ กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับบุคคล ที่นิยมดำเนินการในปัจจุบันมีอย่าง น้อย 4 วิธีการ ดังนี้

วิธีที่ 1 : การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) ได้แก่

- การถ่ายทอดลงมาโดยตรง
- การแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย (เฉลี่ยค่าเป้าหมาย)
- การแบ่งเฉพาะด้านที่มีอิทธิพล

วิธีที่ 2 : การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

วิธีที่ 3 : การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

วิธีที่ 4 : การพิจารณาจากประเด็นที่ต้องปรับปรุง (Issue-Driven Method)

โดยจะเห็นได้ว่าในวิธีการที่ 1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method) จะสอดคล้องกับความประสงค์ในการถ่ายทอดแผนไปสู่ระดับบุคคลมากที่สุด ซึ่งในคู่มือฉบับนี้จะได้ใช้วิธีการนี้เป็นกรอบในการดำเนินการ ซึ่งวิธีการนี้ จะมีทางเลือกดำเนินการอยอย่าง อีก 3 ทางเลือก ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยปฏิบัติในการเลือกใช้ ดังนี้

ทางเลือกที่ 1 การถ่ายทอดลงมาโดยตรง : มอบหมายความรับผิดชอบหัว ตัวชี้วัด (KPIs) และ ค่าเป้าหมาย ในแต่ละข้อ จากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งหมด แต่ไม่ใช่ในกรณีที่เป็นการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง

ทางเลือกที่ 2 การถ่ายทอดโดยการแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย : ใช้ตัวชี้วัดที่หน่วยปฏิบัติได้รับการถ่ายทอดมาโดยตรงและกำหนดเป้าหมายการให้บริการ หน่วยงาน โดยนำตัวเลขเป้าหมายมาแบ่งให้บุคลากรได้ร่วมรับผิดชอบ หรือจาก การกำหนดตัวเลขเป้าหมายโดยใช้เกณฑ์ลดลงตามส่วน ซึ่งมักใช้ในกรณีการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ หรือการแบ่งการปฏิบัติงานตามกลุ่มเป้าหมาย ค่าตัวเลขเป้าหมาย ของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ในระดับเดียวกันรวมแล้ว เท่ากับหรือมากกว่าค่าตัวเลข เป้าหมายการให้บริการของหน่วยปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ

ทางเลือกที่ 3 การถ่ายทอดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน (แบ่งเฉพาะด้านที่มอบ) : เป็นการมอบหมายงานเพียงบางด้านหรือบางส่วนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการ ซึ่งจำเป็นต้องกำหนด ผลสัมฤทธิ์หลัก และตัวชี้วัดที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการ โดยจะมีการจำแนกเป้าหมาย การปฏิบัติงานออกเป็นย่อยหลายเป้าหมาย และทำการมอบหมายเป้าหมายย่อย เหล่านี้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรับผิดชอบ แต่ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาที่จะทำหน้าที่มอบหมายงานจำเป็นต้องมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานย่อย ๆ เหล่านั้น และเชื่อมั่นได้ว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างกันและจะสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการของหน่วยปฏิบัติที่ตนรับผิดชอบได้ต่อไป

ขั้นที่ 2 การเลือกใช้รูปแบบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดส่วนบุคคลที่เหมาะสมและสอดคล้องในแต่ละเป้าประสงค์แผนและเป้าหมายการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ ดังนี้

กรณีที่เลือกใช้ทางเลือกที่ 1 : การถ่ายทอดลงมาโดยตรง โดยมีวิธีการและตัวอย่าง ดังนี้

ระดับองค์กร

เป้าประสงค์แผน	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย				
			1	2	3	4	5
กลุ่มวิจัยและศูนย์วิจัย มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในระดับชาติและนานาชาติ	จำนวนกลุ่มวิจัยด้านมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในระดับชาติและนานาชาติ	กลุ่ม	2	4	6	8	10

ระดับหน่วยปฏิบัติ : สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

เป้าหมายการให้บริการ	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย				
			1	2	3	4	5
การส่งเสริมเชื่อความสามารถเดินทางของกลุ่มวิจัยฯ (เดิม)	จำนวนกลุ่มวิจัยด้านวิศวกรรมศาสตร์ (เดิม) มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	กลุ่ม	1	2	3	4	5
การจัดตั้งกลุ่มวิจัยฯ ใหม่	จำนวนกลุ่มวิจัยด้านวิศวกรรมศาสตร์ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางก่อตั้งใหม่	กลุ่ม	1	2	3	4	5

ระดับบุคคล : หัวหน้าสาขาวิชาวิศวกรรมเครื่อง

เป้าประสงค์ระดับบุคคล	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย				
			1	2	3	4	5
การส่งเสริมเชื่อความสามารถเดินทางของกลุ่มวิจัยฯ (เดิม)	จำนวนกลุ่มวิจัยด้านวิศวกรรมศาสตร์ (เดิม) มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	กลุ่ม	1	2	3	4	5
การจัดตั้งกลุ่มวิจัยฯ ใหม่	จำนวนกลุ่มวิจัยด้านวิศวกรรมศาสตร์ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางก่อตั้งใหม่	กลุ่ม	1	2	3	4	5

กรณีที่เลือกใช้ทางเลือกที่ 2 : การถ่ายทอดโดยการแบ่งค่าตัวเลข เป้าหมาย โดยมีวิธีการและตัวอย่างดังนี้

ระดับองค์กร

เป้าประสงค์แผน	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย				
			1	2	3	4	5
กลุ่มวิจัยและศูนย์วิจัย มีความเข้มข้นเฉพาะทางในระดับชาติและนานาชาติ	จำนวนกลุ่มวิจัยด้านมีความเข้มข้นเฉพาะทางในระดับชาติและนานาชาติ	กลุ่ม	10	15	20	25	30

ระดับหน่วยปฏิบัติ : สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

เป้าหมายการให้บริการ	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย				
			1	2	3	4	5
การส่งเสริมมีความสามารถของกลุ่มวิจัยฯ (เติม)	จำนวนกลุ่มวิจัยด้านวิศวกรรมศาสตร์ (เติม) มีความเข้มข้นเฉพาะทาง	กลุ่ม	1	3	5	7	9
การจัดตั้งกลุ่มวิจัยฯ ใหม่	จำนวนกลุ่มวิจัยด้านวิศวกรรมศาสตร์ ที่มีความเข้มข้นเฉพาะทางก่อตั้งใหม่	กลุ่ม	-	1	1	2	2

ระดับบุคคล : หัวหน้าสาขาวิชาวิศวกรรมเคมี

เป้าประสงค์ระดับบุคคล	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย				
			1	2	3	4	5
การส่งเสริมมีความสามารถของกลุ่มวิจัยฯ (เติม)	จำนวนกลุ่มวิจัยด้านวิศวกรรมศาสตร์ (เติม) มีความเข้มข้นเฉพาะทาง	กลุ่ม	1	2	3	3	4
การจัดตั้งกลุ่มวิจัยฯ ใหม่	จำนวนกลุ่มวิจัยด้านวิศวกรรมศาสตร์ ที่มีความเข้มข้นเฉพาะทางก่อตั้งใหม่	กลุ่ม	-	-	-	1	1

กรณีที่เลือกใช้ทางเลือกที่ 3 : การถ่ายทอดที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพียงบางด้าน (แบ่งเฉพาะด้านที่มอบ) ซึ่งในการใช้กรณีผู้ถ่ายทอดเป้าหมาย จะต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการทั้งหมดที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ และนำกระบวนการย่อย ๆ เหล่านั้น มามอบหมายไปยังระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยมีวิธีการและตัวอย่าง ดังนี้

ระดับองค์กร

เป้าประสงค์แผน	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย				
			1	2	3	4	5
กสู่มวิจัยและศูนย์วิจัย มีความ เชี่ยวชาญเฉพาะทางใน ระดับชาติและนานาชาติ	จำนวนกสู่มวิจัยด้านมีความ เชี่ยวชาญเฉพาะทางใน ระดับชาติและนานาชาติ	กสู่ม	10	15	20	25	30

ระดับหน่วยปฏิบัติ : สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

เป้าหมายการให้บริการ	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย				
			1	2	3	4	5
การส่งเสริมขีดความ สามารถ ของกสู่มวิจัยฯ(เดิม)	จำนวนกสู่มวิจัยด้าน วิศวกรรมศาสตร์ (เดิม) มี ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	กสู่ม	1	3	5	7	9
การจัดตั้งกสู่มวิจัยฯ ใหม่	จำนวนกสู่มวิจัยด้าน วิศวกรรมศาสตร์ ที่มีความ เชี่ยวชาญเฉพาะทางก่อตั้ง ^{ใหม่}	กสู่ม	-	1	1	2	2

ระดับบุคคล : หัวหน้าสาขาวิชาวิศวกรรมเคมี

เป้าประสงค์ระดับบุคคล	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย				
			1	2	3	4	5
การส่งเสริมความพร้อม และ สนับสนุนคณาจารย์ที่มี ความสามารถรองเป็นกสู่ม วิจัย	จำนวนกสู่มที่ได้ผลลัพธ์ด้านใหม่ การรวมตัวและพร้อมจัดตั้ง ^{เป็น} กสู่มวิจัยอย่างเป็น ^{รูปธรรม}	กสู่ม	1	2	3	4	5

ระดับบุคคล : หัวหน้าสถานวิจัย สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

เป้าประสงค์ระดับบุคคล	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย				
			1	2	3	4	5
จัดเตรียมสถานที่และ ครุภัณฑ์เพื่อสนับสนุน กสู่มวิจัย	ร้อยละของหน้าสนับสนุนสถานที่และ ครุภัณฑ์ให้ก้าวสู่วิจัยที่ เหมาะสมสม เนื่องจากจำนวน กสู่มวิจัยทั้งหมด	ร้อย ละ	40	50	60	70	80

ระดับบุคคล : บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงาน (ระบุชื่อบุคคล)

เป้าประสงค์ระดับบุคคล	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย				
			1	2	3	4	5
การประสานงาน ด้าน ^{จะ} จะเป็นการจัดตั้งกสู่มวิจัย	ร้อยละของศูนย์วิจัยใหม่ ที่มี ระเบียบร่องรับและฝึกการ อนุมัติจัดตั้ง	ร้อย ละ	60	70	80	90	100

โดยวิธีการสร้างเครื่องมือประเมินเป้าประสงค์รายบุคคล นอกจากรูปแบบตารางในข้างต้นแล้วการประเมินผลแบบ Milestone ก็สามารถนำมาใช้เพื่อการมอบหมายงานและวัดผลในรายบุคคลได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น

- ประเมินผลความสำเร็จจากความตื้นเข้มของผลการสนับสนุนการดำเนินการจัดตั้งและพัฒนาเกี่ยวกับวิจัยและศูนย์วิจัย ให้มีความเขี่ยวชาญเฉพาะทางในระดับชาติและนานาชาติ
- ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง**

ตัวอย่าง : ผลการดำเนินงานของนาย ก ในตัวชี้วัดระดับความสำเร็จสนับสนุนการจัดตั้งและพัฒนาศูนย์วิจัยฯ

นาย ก			ระดับ 5 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4+5)
x		เสริมภาระงานของศูนย์วิจัย ให้ได้รับการติดต่อ และเผยแพร่ในระดับชาติ นานาชาติ ให้รู้ถึงว่าเป้าหมายขั้นต่อไป กำหนดได้ไว้ในแผนการจัดตั้งและขยายตัว	ระดับ 5 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4+5)
✓		ร่วมเครือข่ายการวิจัยทั้งหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน และทราบแหล่งเงินทุนวิจัยจากภายนอก	ระดับ 4 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4)
✓		เพื่อเดินเรื่องการวิจัยตามเป้าหมายของศูนย์ฯ	ระดับ 3 (ขั้นตอนที่ 1+2+3)
✓		จัดทำงบประมาณการบริหารศูนย์วิจัย...XXXX แล้วเสร็จ	ระดับ 2 (ขั้นตอนที่ 1+2)
✓		เสนอร่างรายละเอียดการจัดตั้งศูนย์วิจัย...XXXXX เพื่อขอความเห็นชอบจาก องค์กร	ระดับ 1 (ขั้นตอนที่ 1)
✓		จัดเตรียมแผนการบริหาร สถานที่ตั้ง และแผนความต้องการห้องพักภารกิจ ไว้จัด	
✓		จัดทำงบประมาณการจัดตั้งศูนย์วิจัย...XXX	
✓		จัดทำที่มีงานเพื่อการจัดตั้งวิจัยที่เข้มแข็ง	

ผลคะแนนการประเมิน นาย ก.

ผลการประเมิน	ระดับคะแนนที่ได้
■ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จครบถ้วนในขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3	3.5
■ ในขั้นตอนที่ 4 ไม่ได้ดำเนินการ 1 ประเด็น จากทั้งหมด 2 ประเด็น ซึ่งมีคะแนนประเด็นละ 0.5 (2 ประเด็น รวมได้เท่ากับ 1)	
■ ในขั้นตอนที่ 5 ไม่ได้ดำเนินการ 1 ประเด็น จึงไม่ได้คะแนน ในส่วนนี้	
อั้งนี้ คะแนนที่ได้ เท่ากับ ขั้น 1-3 (3.0 คะแนน) + ขั้นที่ 4 (0.5 คะแนน) + ขั้นที่ 5 (0.0 คะแนน) รวมคะแนนที่ได้ทั้งสิ้น 3.5 คะแนน	

ขั้นที่ 3 การนำผลประเมินที่ได้ไปรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลความตีความขอบประจำปี โดยเฉพาะในส่วนของหัวข้อการประเมินปริมาณและคุณภาพผลงาน ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญและมีค่าน้ำหนักมากที่สุดของการประเมินผล ทั้งนี้ หากการประเมินความตีความขอบพิจารณาเป็นคะแนนเต็ม 100 อาจแปลงค่าคะแนน 3.50 (เต็ม 5) ไปเป็น 70 คะแนน (เต็ม 100 คะแนน) เป็นต้น

บรรณานุกรม

- วรรษนพ. สุทธิพร. (2549). กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.opdc.go.th/oldweb/Knowledge/File_download/1151037
- วัฒนา พัฒนาพงศ์. (2545,เมษายน). "ระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ แบบองค์รวม" วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์. 42 (ฉบับพิเศษ) : 33 - 90.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์.การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล. กรุ่งเทพฯ : ภาควิชาชีวสังคมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย),2540
- สมนึก พิมลเสถียร. (2550,มีนาคม). การวางแผนและบริหารโครงการของส่วนราชการ. สำนักงบประมาณ.
- สุนทร เกิดแก้ว. (ม.บ.ป.) การวางแผนโครงการในรูป Logical Framework. เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). การจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏ เพชรบุรีวิทยาลงกรณ์.
- เอกวิณิต พรหมรักษा. (2555). หุตยีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ชั้นสูง: BSC. ได้จาก : <http://promrucsadba04.blogspot.com/2012/10/bsc.html>
- Von Bertalanffy, L. (1956). General System Theory: General Systems. Yearbook of the Society for the Advancement of General System Theory, 1: 1-10.

นิยามศัพท์เฉพาะ

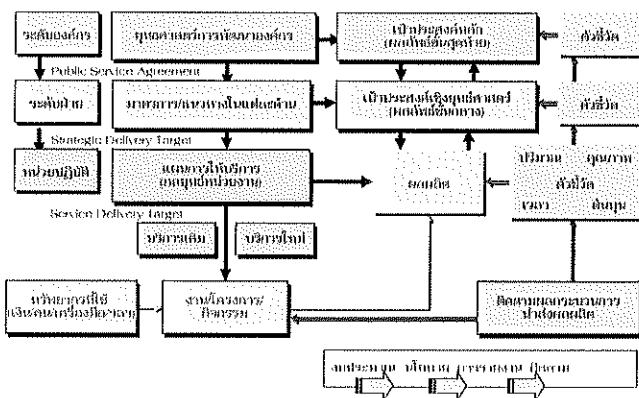
คำศัพท์เฉพาะ

ความหมาย

กลยุทธ์ (Strategy)

วิถีทาง หรือแนวทางที่ได้สร้างหรือพัฒนาขึ้น เพื่อการระดมและเพื่อการจัดสรรการใช้ทรัพยากร ในอันที่จะช่วยให้บรรลุถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์ขององค์กรขนาดใหญ่ย่อมมีความซับซ้อนและมีมิติที่หลากหลาย ดังนั้น ควรจัดให้มีโครงสร้างยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ แบ่งเป็นระดับขั้น เพื่อความชัดเจนในการนำไปดำเนินการ โดยยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับควรคำนึงถึงความสอดคล้อง และความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังเช่น



ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement)

ข้อตกลงทึ้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่องค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อการให้บริการที่ดี มีคุณภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะชน

ตัวอย่างข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ :

1. การผลิตบันทึกติดตามวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน
2. การผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพที่ช่วยแก้ปัญหาของภูมิภาค และสนับสนุนต่อการเสริมสร้างชีวิตความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เป็นต้น

คำศัพท์เฉพาะ	ความหมาย
เป้าหมายการให้บริการระดับฝ่าย (Strategic Delivery Target)	เป็นเป้าหมายของผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละยุทธศาสตร์ ซึ่งอุปถัมภ์ได้ความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรได้มอบหมายโดยในแต่ละฝ่ายจะมีหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ อุปถัมภ์ในกำกับซึ่งจะเป็นผู้ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการต่อ下去ได้ บทบาทตามภารกิจของแต่ละหน่วยปฏิบัติ
เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน (Service Delivery Target)	เป็นผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่ระดับฝ่ายขององค์กรที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลในแต่ละยุทธศาสตร์ ได้นำแนวทางหรือกลยุทธ์ มากำหนดเป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นโดยมีการแบ่งออกมาเป็นเป้าหมายและได้มอบหมายให้หน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้องได้นำไปดำเนินการจัดทำแผนการให้บริการหน่วยงานต่อไป
แผนการให้บริการหน่วยงาน (Service Plan)	เป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยปฏิบัติ ที่มีรายละเอียดของการจัดให้บริการและนำไปสู่การเกิดผลผลลัพธ์ (ผลลัพธ์ระยะสั้น หรือ Immediate outcome ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่จะเป็นผลผลลัพธ์ที่ต่อกันว่า เป้าหมายการให้บริการระดับฝ่าย) ที่ผู้อำนวยการให้บริการจะสามารถตรวจสอบความสัมพันธ์เขื่อมโยงความเป็นเหตุ เป็นผลได้ โดยรายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่จะต้องมีในแผนการให้บริการของหน่วยงาน ได้แก่ ผลผลลัพธ์ ตัวชี้วัดผลผลลัพธ์ กิจกรรม งบประมาณสนับสนุนระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากรที่ต้องการ เป็นต้น
ผลผลลัพธ์ (Output)	<p>เป็นได้ทั้งสิ่งที่จับต้องได้ หรือสิ่งที่ให้บริการที่ดำเนินงานโดยหน่วยปฏิบัติ ทั้งในรูปแบบของการให้บริการทางตรงหรือการเป็นผู้รับผิดชอบหลัก หรือการให้บริการในลักษณะผู้สนับสนุน อำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยปฏิบัติอื่น ๆ เป็นต้น โดยในการกำหนดผลผลลัพธ์จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นสิ่งของหรือบริการ ที่อุปถัมภ์ในบทบาทและลักษณะตามภารกิจของหน่วยปฏิบัตินั้น ๆ 2. เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ เช่น ผู้สำเร็จการศึกษาต้านวิศวกรรมศาสตร์ ผลงานวิจัยประยุกต์ ผู้ใช้บริการ คอมพิวเตอร์ความเร็วสูงเพื่อการวิจัย เป็นต้น

คำศัพท์เฉพาะ

ความหมาย

3. เป็นผลที่ได้จากการฝ่ายกระบวนการผลิต (Process) ของผลผลิตนั้นแล้ว
4. เป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายของหน่วยงานปฏิบัติเพื่อให้ผู้รับบริการหันในและนอกองค์กรได้รับประโยชน์
5. หน่วยปฏิบัติเจ้าของผลผลิตจะต้องสามารถควบคุมความสำเร็จของการนำส่งผลผลิตนั้น ๆ
6. สามารถระบุหน่วยนับ หรือตรวจสอบได้ชัดเจน สามารถนำมาติดตามประเมินผลได้

ผลลัพธ์ (Outcome)

การกำหนดผลสำเร็จหรือผลงานการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา และสถานที่ โดยผลลัพธ์จะต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งสมเหตุสมผลกับผลผลิตที่จะสามารถส่งผลไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยผลลัพธ์จะมีในทุกระดับในองค์กรที่แตกต่างกันไป ได้แก่ ในระดับสูงสุด คือ ผลลัพธ์ระดับองค์กรที่ต้องการให้บรรลุตามเป้าประสงค์หลักของแผน ผลลัพธ์ระดับฝ่าย คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการเพื่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และผลลัพธ์ของหน่วยปฏิบัติ คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามแนวทางหรือกลยุทธ์ที่กำหนด และส่งมอบผลงานดังกล่าวไปยังระดับฝ่ายต่อไป

ตัวชี้วัด (key performance indicator)

เป็นตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จ หรือการบรรลุเป้าหมายในประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา สถานที่ และต้นทุน โดยจะต้องมีความเชื่อถือได้และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัด จะต้องสามารถตรวจสอบได้จริง ใช้วิธีการไม่ซ้ำซ้อนมาก มีต้นทุนในการวัดผลสำเร็จไม่สูงจนเป็นภาระงบประมาณ โดยหัวไปตัวชี้วัดดังกล่าว จะประกอบด้วย ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ตัวชี้วัดเชิงเวลา และตัวชี้วัดเชิงต้นทุน เป็นต้น

คำศัพท์เฉพาะ

ความหมาย

กิจกรรม (Activity)

คือ รายการหรือรายละเอียดของการทำางานภายใต้ความรับผิดชอบหน่วยปฏิบัติ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตและตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยปฏิบัตินั้น ๆ ได้รับผิดชอบหรือได้ทำข้อตกลงไว้กับองค์กร เป็นการดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยใช้ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดผลผลิตตามที่กำหนดไว้

โดยกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต สามารถแบ่งประเภทได้เป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อย โดยแต่ละประเภทของกิจกรรมจะมีลักษณะการดำเนินงาน และระดับความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย/ผลผลิตที่แตกต่างกัน เช่น ในการดำเนินการอาจต้องดำเนินกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การดำเนินกิจกรรมหลักจึงจะสามารถบรรลุเกิดผลผลิตที่กำหนดไว้ได้ เป็นต้น

หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Responsible Department)

หน่วยงานภายในองค์กรที่รับผิดชอบต่อการส่งมอบการให้บริการและความสำเร็จของผลงาน แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ หน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุน โดย

หน่วยงานหลัก (Leading Department) คือ หน่วยปฏิบัติที่บทบาทสำคัญในการทำให้เกิดผลผลิตในกลุ่มหรือห้ามทำให้เกิดผลผลิตหลักขององค์กรโดยตรง ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สอดคล้องกับครอบครัวกิจลักษณ์ของหน่วยปฏิบัตินั้น และในทางปฏิบัติในหลายกรณี หน่วยงานหลักนั้นอาจไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จเบ็ดเสร็จภายใต้หน่วยงานเองได้ทั้งหมด จะต้องทำงานร่วมกับหน่วยปฏิบัติอื่น ๆ แต่ตนเองก็ยังคงมีบทบาทหลักสำคัญนั้นอยู่ จึงมีอีกชื่อที่จะใช้เรียกในกรณีดังกล่าวว่า “หน่วยงานเจ้าภาพหลัก” ตัวอย่างเช่น : ในการจัดการเรียนการสอนให้กับนักศึกษาจนสำเร็จเป็นบัณฑิต วิศวกรรมศาสตร์ จะมีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลัก เป็นต้น

หน่วยงานสนับสนุน (Supporting Department) จะแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (1) หน่วยสนับสนุนทางตรง หรือบางครั้งเรียกว่า “หน่วยงานรอง” ที่มีกระบวนการทำงานส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิต

คำศัพท์เฉพาะ

ความหมาย

ผลผลิตหลักขององค์กร หรือเสริมกระบวนการผลิตหลัก โดยถ้าขาดกระบวนการในส่วนนี้ไปแล้วอาจทำให้การเกิดผลผลิตไม่ประสบผลสำเร็จ หรือสำเร็จได้แต่อาจไม่บรรลุตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ เช่น ศูนย์เครื่องมือวิชาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นหน่วยงานรองที่ให้บริการห้องปฏิบัติการเพื่อการเรียนการสอนและการวิจัยทั้งหมดขององค์กร โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับการให้บริการแก่สำนักวิชา วิศวกรรมศาสตร์ที่จะเป็นผู้ขอใช้ เป็นต้น และ (2) หน่วยงานสนับสนุนที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการผลิตผลผลิตหลักขององค์กรโดยตรง แต่เป็นผู้อำนวยความสะดวกการทำงานให้กับหน่วยงานหลัก และหน่วยงานรอง ให้สามารถทำงานได้สะดวกรวดเร็ว ลดปัญหาข้อติดขัดต่าง ๆ เช่น ส่วนพัสดุหน้าที่ในกระบวนการจัดซื้อ จัดหา ครุภัณฑ์การศึกษา ด้านวิชาศาสตร์และเทคโนโลยีให้กับศูนย์เครื่องมือวิชาศาสตร์และเทคโนโลยีและสำนักวิชา วิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น

ภาคผนวก 1 : แบบฟอร์มเพื่อการตรวจสอบแผน

แบบฟอร์มที่ใช้ดำเนินการใน 4 ขั้นตอนของการแบ่งแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นดังนี้

- ก. แบบฟอร์มเพื่อการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนก่อนการนำไปสู่การถ่ายทอด

แบบฟอร์มที่ 1.1 การกำหนดประเด็นเพื่อสร้างข้อความในแบบประเมินแผน	
องค์ประกอบแผน	ประเด็นเพื่อสร้างข้อความ
วิสัยทัศน์	
พันธกิจ	
เป้าประสงค์หลัก	
ยุทธศาสตร์	
มาตรการ/แนวทาง	

แบบฟอร์มที่ 1.2 แบบประเมินความสมมูลรัตน์ของแผน

ประเด็นการประเมิน	คะแนน	ข้อแนะนำ
รวมทั้งสิ้น		
คะแนนเฉลี่ย		
หมายเหตุ : แต่ละข้อมีคะแนนประเมินเต็มเท่ากับ 100 คะแนน และในการนี้ที่รายการใดที่มีผลการประเมิน < 80 คะแนน ขอความอนุเคราะห์จากผู้ประเมินในการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อนำไปใช้ประกอบการปรับปรุงแผนต่อไป		
ผู้ประเมิน (.....)		

แบบฟอร์มที่ 1.3 ตารางและสูตรการคำนวณค่าผลการประเมินแผนในภาพรวม

ชื่อผู้ประเมิน (I)	น้ำหนัก (W _I)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับคะแนน การประเมินของผู้ประเมินรายบุคคล					คะแนน ประเมิน (PM _I)	คะแนน ตามเกณฑ์ (SM _I)	คะแนนตามเกณฑ์ ส่วนน้ำหนัก (W _I x SM _I)
		1	2	3	4	5			
		60	70	80	90	100			
		60	70	80	90	100			
		60	70	80	90	100			
		60	70	80	90	100			
		60	70	80	90	100			
		60	70	80	90	100			
1		ผลรวมคะแนนเฉลี่ยต่อจันทร์น้ำหนัก							

แบบฟอร์มที่ 1.4 ตารางกำหนดระดับเกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์ผลคะแนนของ $\sum (W_i \times SM_i)$	ค่าผลประเมิน
≥ 1.00	ต้องปรับปรุง
1.01 – 2.00	ต้องปรับปรุง
2.01 – 3.00	พอใช้
3.01 – 4.00	ดี
4.01 – 5.00	ดีมาก

ข. แบบฟอร์มเพื่อการถ่ายทอดความต้องการสู่หน่วยบัญบัญชี

แบบฟอร์มที่ 2.1 การจำแนกหน่วยบัญบัญชีตามกระบวนการและบวนการขององค์กร			
ชื่อหน่วยงาน	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานรอง	หน่วยงานสนับสนุน

แบบฟอร์มที่ 2.2 ตารางการมอบหมายแนวทางกลยุทธ์ไปสู่หน่วยบัญบัญชี									
มาตรการ/แนวทาง	หน่วยงานหลัก			หน่วยงานรอง			หน่วยงานสนับสนุน		
	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3

หมายเหตุ : A1, A2,... B1, B2 C1 , C2 หมายถึง ชื่อของหน่วยบัญบัญชี โดยให้ระบุชื่อหน่วยบัญบัญชีขององค์กรหงหงุมลงในตาราง

แบบฟอร์มที่ 2.3 การกำหนดเป้าหมายการให้บริการของหน่วยบัญบัญชีเพื่อการมอบหมายงาน			
มาตรการที่		
รายการ	กระบวนการของระบบ		
	input	process	output/outcome
วิเคราะห์ แนวทางที่จะ ดำเนินการใน ระดับองค์กร			Program Goal (ผลลัพธ์ขั้นกลาง) :
เป้าหมายการให้ บริการของหน่วย บัญบัญชี			Purpose (ผลลัพธ์ขั้นต้น) : Output (ผลผลิต) : KPI (ตัวชี้วัดความสำเร็จ) :

ค. แบบฟอร์มเพื่อการวางแผนการให้บริการเพื่อนำส่งผลผลิตของหน่วยปฏิบัติ

แบบฟอร์มที่ 3.1 การจัดทำแผนการให้บริการของหน่วยปฏิบัติ

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

1. ชื่อผู้เสนอ :
2. แผนงานหลัก :
3. แผนงานรอง :
4. งานโครงสร้าง :
5. สถานภาพโครงสร้าง : โครงสร้างเต็ม โครงสร้างใหม่
6. ประเภทโครงสร้าง โครงสร้าง ICT โครงสร้างตามแผนพัฒนา ระยะที่ XX
7. หน่วยงานที่รับผิดชอบ :
8. หลักการและเหตุผล :
.....
.....
.....
.....

9. วัตถุประสงค์ :

- 9.1
- 9.2
- 9.3

10. การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ :

เป้าประสงค์แผนงาน	มาตรการ/แนวทาง (ข้อที่)	เป้าหมายการให้บริการ
.....

11. ระยะเวลาโครงการ : ปี เริ่มต้น สิ้นสุด

12. รายละเอียดแผนการดำเนินการ :

รายละเอียดโครงการ/ ผลผลิต/ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ข้อมูลพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. XXXX				แผน ปีงบประมาณ พ.ศ. XXXX
		25XX (แผน/ ผล)	25XX (แผน/ ผล)	25XX (แผน/ ผล)	25XX (แผน/ ผล)	
เป้าหมายการให้บริการ						
ผลผลิต ตัวชี้วัด 1..... 2.....						

13. แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ xxxx :

เป้าหมายการให้บริการ/ ผลผลิต/ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	รวม	เป้าหมายกิจกรรม			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เป้าหมายการให้บริการ						
.....						
ผลผลิต						
.....						
กิจกรรม						
1.....						
2.....						

14. วงเงินงบประมาณ :

หน่วย : ล้านบาท

ปีงบประมาณ พ.ศ.	เงินงบประมาณ	เงินนอกงบประมาณ	รวมงบประมาณ หักสิ้น

รายละเอียดความหมายต่าง ๆ ของแต่ละข้อในแบบฟอร์ม เป็นดังนี้

- ข้อที่ 1 ยุทธศาสตร์ หมายถึง ชื่อของยุทธศาสตร์ที่แผนให้บริการเกี่ยวข้อง โดยเป็นชื่อที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ข้อที่ 2 แผนงานหลัก หมายถึง เป็นชื่อของแผนงานหลักที่เกิดจากการจัดกลุ่ม มาตรการและแบ่งออกมาเป็นชื่อแผนงานเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- ข้อที่ 3 แผนงานรอง หมายถึง เป็นชื่อของแผนงานที่อยู่ภายใต้แผนงานหลักโดยเกิดจากการแบ่งมาตราการรองออกมากเป็นแผนงานรองต่าง ๆ
- ข้อที่ 4 งาน/โครงการ หมายถึง เป็นชื่อของงาน หรือชื่อของโครงการที่หน่วยปฏิบัติจะจัดให้บริการแก่องค์กร โดยข้อที่ตั้งดังกล่าวจะต้องมีความชัดเจนสะท้อนในวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการในภาพรวม
- ข้อที่ 5 สถานภาพ โครงการ หมายถึง ในกรณีที่เป็นการเสนอโครงการ จะต้องระบุสถานภาพของโครงการว่าเป็นโครงการที่ได้ดำเนินการต่อเนื่องมาจากปีที่ผ่านมาหรือไม่ หรือเป็นโครงการที่เริ่มดำเนินการขึ้นมาใหม่
- ข้อที่ 6 ประเภทโครงการ หมายถึง ในกรณีที่เป็นการเสนอโครงการ นอกจากระบุว่าเป็นโครงการเดิม หรือโครงการใหม่แล้ว จะต้องระบุด้วยว่า โครงการนั้นเป็นโครงการด้านใด เช่น โครงการด้าน ICT หรือโครงการที่ตอบสนองต่อแผนพัฒนา ระยะที่ XX
- ข้อที่ 7 หน่วยงานที่รับผิดชอบ หมายถึง ให้ระบุชื่อหน่วยปฏิบัติที่เป็นเจ้าของโครงการ ในกรณีที่มีหลายหน่วยปฏิบัติร่วมกันทำ ให้ระบุชื่อให้ครบทั้งหมดเป็นโครงการที่เจ้าภาพหลัก และเจ้าภาพร่วม

		ดำเนินการ ให้ระบุไว้ก่อนซื้อขายเป็นปัจจุบัน เช่น เจ้าภาพ หลัก ศูนย์บริการการศึกษา เจ้าภาพร่วม ได้แก่ สำนัก วิชาชีวิตศาสตร์ และสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร เป็นต้น
ข้อที่ 8 หลักการและ เหตุผล	หมายถึง	ระบุหลักการและเหตุผลของงาน/โครงการ เพื่อให้ ทราบสาเหตุ หรือที่มาของการเกิด งาน/โครงการนี้
ข้อที่ 9 วัตถุประสงค์	หมายถึง	วัตถุประสงค์ของการทำงาน/โครงการนี้ ต้องการให้เกิด อะไร และจะมีผลดีอย่างไร
ข้อที่ 10 การถ่ายทอด แผนไปสู่ปฏิบัติ	หมายถึง	เป็นส่วนที่แสดงความเชื่อมโยงของแผนการให้บริการ ว่าได้เสนอต่ำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเป้าประสงค์ แผนงานเรื่องใด (เป้าประสงค์แผนงาน ได้มาจากการ ดำเนินการในบทที่ผ่านมา) ตอบสนองมาตรฐาน/ แนวทางที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ข้อใด
ข้อที่ 11 ระยะเวลา โครงการ	หมายถึง	ระบุระยะเวลาที่จะดำเนินโครงการแล้วเสร็จ เช่น 2 ปี 3 ปี เป็นต้น และกำหนด พ.ศ. ที่เริ่มต้น และสิ้นสุด
ข้อที่ 12 รายละเอียด แผนการ ดำเนินการ	หมายถึง	เป็นการระบุผลลัพธ์ และตัวชี้วัดที่อยู่ภายใต้เป้าหมาย แผนการให้บริการที่กำหนดไว้ พัฒนาหัวข้อและตัวเลข ข้อมูลพื้นฐานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (ถ้ามี) และ เป้าหมายที่จะเสนอต่ำเนินการ
ข้อที่ 13 แผนปฏิบัติการ ประจำปี งบประมาณ XXXX	หมายถึง	เป็นการระบุกิจกรรมที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์เกิดขึ้น โดย แสดงเป้าหมายกิจกรรมในปีที่เสนอต่ำเนินการโดยแยก ออกเป็นไตรมาส
ข้อที่ 14 งบประมาณ	หมายถึง	งบเงินที่จะนำมาใช้ดำเนินการใน งาน/โครงการ เช่น มา จากแหล่งงบประมาณที่จะเสนอขอจากองค์กรจำนวน เท่าไร หรือมีแหล่งงบประมาณอื่นที่อยู่นอกกองค์กร นำมาสมทบด้วยอีกจำนวนเท่าไร

ง. แบบฟอร์มการมอบหมายความรับผิดชอบการดำเนินการสู่รายบุคคล

แบบฟอร์มที่ 4.1 การระบุเป้าหมายระดับองค์กรที่มีการถ่ายทอดไปยังหน่วยปฏิบัติ						
ระบุชื่อ (ระดับฝ่ายขององค์กร)						
เป้าประสงค์แผน	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย			
			1	2	3	4

แบบฟอร์มที่ 4.2 การระบุเป้าหมายระดับหน่วยงานปฏิบัติที่จะถ่ายทอดไปสู่ระดับบุคคล						
ระบุชื่อ (หน่วยปฏิบัติ)						
เป้าหมายการให้บริการ	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย			
			1	2	3	4

แบบฟอร์มที่ 4.3 การระบุเป้าหมายระดับบุคคลที่จะได้รับการถ่ายทอด						
ระบุชื่อ (บุคคล)						
เป้าประสงค์ระดับบุคคล	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ระดับค่าเป้าหมาย			
			1	2	3	4

แบบฟอร์มที่ 4.4 แบบประเมินผลการดำเนินการตามเป้าหมายระดับบุคคลที่ได้รับมอบหมาย																
ชื่อผู้รับมอบหมาย																
ช่องระบุผล (✓) หรือ (✗)	<table border="1"> <tr> <td>ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ</td><td>ชั้นตอนที่ 5 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4+5)</td></tr> <tr> <td>ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ</td><td>ชั้นตอนที่ 4 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4)</td></tr> <tr> <td>ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ</td><td>ชั้นตอนที่ 3 (ขั้นตอนที่ 1+2+3)</td></tr> <tr> <td>ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ</td><td>ชั้นตอนที่ 2 (ขั้นตอนที่ 1+2)</td></tr> <tr> <td>ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ</td><td>ชั้นตอนที่ 1 (ขั้นตอนที่ 1)</td></tr> </table>					ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 5 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4+5)	ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 4 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4)	ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 3 (ขั้นตอนที่ 1+2+3)	ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 2 (ขั้นตอนที่ 1+2)	ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 1 (ขั้นตอนที่ 1)	
ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 5 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4+5)															
ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 4 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4)															
ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 3 (ขั้นตอนที่ 1+2+3)															
ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 2 (ขั้นตอนที่ 1+2)															
ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 1 (ขั้นตอนที่ 1)															
<table border="1"> <tr> <td>ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ</td><td>ชั้นตอนที่ 5 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4+5)</td></tr> <tr> <td>ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ</td><td>ชั้นตอนที่ 4 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4)</td></tr> <tr> <td>ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ</td><td>ชั้นตอนที่ 3 (ขั้นตอนที่ 1+2+3)</td></tr> <tr> <td>ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ</td><td>ชั้นตอนที่ 2 (ขั้นตอนที่ 1+2)</td></tr> <tr> <td>ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ</td><td>ชั้นตอนที่ 1 (ขั้นตอนที่ 1)</td></tr> </table> <th data-kind="ghost"></th> <th data-kind="ghost"></th> <th data-kind="ghost"></th> <th data-kind="ghost"></th> <th data-kind="ghost"></th>	ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 5 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4+5)	ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 4 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4)	ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 3 (ขั้นตอนที่ 1+2+3)	ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 2 (ขั้นตอนที่ 1+2)	ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 1 (ขั้นตอนที่ 1)						
ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 5 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4+5)															
ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 4 (ขั้นตอนที่ 1+2+3+4)															
ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 3 (ขั้นตอนที่ 1+2+3)															
ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 2 (ขั้นตอนที่ 1+2)															
ดำเนินการ.....แล้วเสร็จ	ชั้นตอนที่ 1 (ขั้นตอนที่ 1)															

แบบฟอร์มที่ 4.5 แบบสรุปผลการประเมินผลตามเงื่อนไขของมาตราฐานคุณภาพด้านบุคคลที่ได้รับมอบหมาย	
ชื่อ (ผู้รับการประเมิน)	ผลการประเมิน
รายละเอียดผลการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย	
.....	X.XX
.....	
.....	
<p>ตั้งน้ำหนัก คะแนนที่ได้ เท่ากับ ข้อ 1 (XX คะแนน) + ข้อที่ 2 (XX คะแนน) + ข้อที่ 3 (XX คะแนน) + ข้อที่ 4 (XX คะแนน) + ข้อที่ 5 (XX คะแนน) รวมคะแนนที่ได้ทั้งสิ้น X.XX คะแนน</p>	

ภาคผนวกที่ 2 : ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มที่ 3.1

ตัวอย่างที่ 1

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559		
1. ยุทธศาสตร์ :	การจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานสากล	
2. แผนงานหลัก :	การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาสู่มาตรฐานสากล	
3. แผนงานรอง :	การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูง	
4. ชื่อโครงการ :	โครงการพัฒนาระบบความก้าวหน้าด้านการสอนและสนับสนุนการเรียนรู้ตามแนวทางของ The Higher Education Academy (HEA)	
5. สถานภาพของโครงการ :	<input type="checkbox"/> โครงการเติม	<input checked="" type="checkbox"/> โครงการใหม่
6. ประเภทของโครงการ :	<input type="checkbox"/> โครงการด้าน ICT	<input checked="" type="checkbox"/> โครงการปกติตามแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 11
7. หน่วยงานที่รับผิดชอบ :	สถาบันพัฒนาคณาจารย์	
8. หลักการและเหตุผล :	<p>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้กำหนดแผนพัฒนา ระยะที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานสากล มาตรการ 1.5 ส่งเสริมการพัฒนาปั้นความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้มาตรฐานสากล โดยมีแนวทางบางส่วนได้แก่ พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ ส่งเสริมทักษะการถ่ายทอดความรู้ของคณาจารย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจากการที่ฝ่ายพัฒนาการสอนและสนับสนุนการเรียนรู้ (ภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาการสอนและสนับสนุนการเรียนรู้) ได้กำหนดนโยบายแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการสอนและสนับสนุนการเรียนรู้ พ.ศ. 2558-2560 ต่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 6/2557 เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2557 โดยจะร่วมมือกับ The Higher Education Academy (HEA) ของสหราชอาณาจักรในการพัฒนาหลักสูตรอบรมด้านการสอนและสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้ HEA รับรองหลักสูตรดังกล่าว แล้วจะได้ดำเนินกิจกรรมอบรมบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเพื่อพัฒนาด้านการสอนและสนับสนุนการเรียนรู้ สถาบันพัฒนาคณาจารย์จึงได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดอบรมดังกล่าว โดยวิทยากรทั้งจากต่างประเทศและในประเทศไทย และในปีงบประมาณ 2559 มีเป้าหมายจัดอบรมจำนวน 2 ครั้ง โดยจัดกิจกรรมในแต่ละครั้งจะคัดเลือกบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมประมาณ 20 คน</p>	
9. วัตถุประสงค์ :	เพื่อพัฒนาคุณภาพอาจารย์โดยเพิ่มมิติสมรรถนะด้านการสอน	

10. การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติระดับโครงการ :

เป้าประสงค์แผนงาน	มาตรการ/แนวทาง (ข้อที่)	เป้าหมายโครงการ
มีคณาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ และมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.5 (3)	คณาจารย์ที่เป็นอาจารย์มืออาชีพตามมาตรฐานหลักสูตร HEA

11. ระยะเวลาโครงการ : 5 ปี เว็บต้น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สิ้นสุด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

12. รายละเอียดแผนการดำเนินงานโครงการ :

เป้าหมายโครงการ/ผลผลิต/ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ.				แผน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559
		2555 แผน/(ผล)	2556 แผน/(ผล)	2557 แผน/(ผล)	2558 แผน/(ผล)*	
เป้าหมายโครงการ : คณาจารย์ที่เป็นอาจารย์มืออาชีพตามมาตรฐานหลักสูตร HEA ผลผลิต : การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ ตัวชี้วัด : 1. จำนวนอาจารย์ที่เข้ารับการอบรม 2. จำนวนอาจารย์ที่ผ่านการอบรมตามเกณฑ์	คน ร้อยละ	-	-	-	-	40 80

(* หมายเพื่อผลการดำเนินงาน 9 เดือน (ตุลาคม 2557 - มิถุนายน 2558)

13. แผนการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2559 :

เป้าหมายโครงการ/ผลผลิต/กิจกรรม	หน่วยนับ	รวม	เป้าหมายกิจกรรม			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เป้าหมายโครงการ : คณาจารย์ที่เป็นอาจารย์มืออาชีพตามมาตรฐานหลักสูตร HEA ผลผลิต : การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ กิจกรรม : 1. จัดอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการสอนให้แก่บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย	ครรช.	2	-	-	1	1

14. วงเงินงบประมาณ :

หน่วย : บาท

ปีงบประมาณ พ.ศ.	เงินงบประมาณ	เงินกองงบประมาณ	รวมทั้งสิ้น
2559	1,606,000	-	1,606,000
รวมทั้งสิ้น	1,606,000	-	1,606,000

ตัวอักษรที่ 2

แบบปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

1. ยุทธศาสตร์ : การจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานสากล
2. แผนงานหลัก : การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาสู่มาตรฐานสากล
3. แผนงานรอง : การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูง
4. ชื่อโครงการ : โครงการพัฒนาทักษะการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยให้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 (Survivor : SUT)
5. สถานภาพของโครงการ : โครงการเดิม โครงการใหม่
6. ประเภทของโครงการ : โครงการด้าน ICT โครงการปกติดตามแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 11
7. หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สถานพัฒนาคณาจารย์
8. หลักการและเหตุผล :

ตามที่สถานพัฒนาคณาจารย์ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยให้จัดค่ายพัฒนาความรู้พื้นฐาน สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1 โดยเริ่มตั้งแต่ปีการศึกษา 2551 เป็นต้นมา เพื่อให้นักศึกษาชั้นปีที่ 1 ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในรายวิชาพื้นฐานตามสาขาวิชาซึ่พัฒนาแล้วเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม จากรายงานการประเมินตนเองระดับสถาบัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ปีการศึกษา 2556 พบว่า ร้อยละ การพัฒนาของนักศึกษาปริญญาตรีต่อรุ่นมีค่า 22.34 โดยมีสาเหตุจากการเรียนร้อยละ 12.42 และจากการออกร้อยละ 7.01 และมีร้อยละของนักศึกษาปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษาภายในสี่ปีเท่ากับ 46.06 และตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ 11 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ โดยมีแนวทางให้พัฒนากระบวนการเรียนการสอนเพื่อช่วยเหลือนักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำและรักษาไว้ศึกษาให้คงอยู่ในระบบของมหาวิทยาลัยได้จนสำเร็จการศึกษามากขึ้น นอกจากนี้ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก โดยมีตัวบ่งชี้ที่ 3.2 การส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา โดยมีคำอธิบายตัวบ่งชี้บางส่วนว่า “ในช่วงปีแรกของการศึกษา ต้องมีกลไก...การเตรียมความพร้อมทางการเรียนแก่นักศึกษา เพื่อให้มีความสามารถในการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีความสุข อัตราการลาออกจากคันน้อย...” และมีตัวบ่งชี้ที่ 3.3 ผลที่เกิดกับนักศึกษา ที่มีคำอธิบายตัวบ่งชี้บางส่วนว่า “นักศึกษามีความพึงพอใจในการเรียน มีอัตราการคงอยู่ของนักศึกษาในหลักสูตรสูง อัตราการสำเร็จการศึกษา ตามหลักสูตรสูง”

จากข้อมูลข้างต้น ในการจัดค่ายพัฒนาความรู้พื้นฐาน สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1 ประจำปีการศึกษา 2559 นี้ “ความรู้พื้นฐาน” ที่จะจัดอบรมเชิงเบื้องต้นจาก “ความรู้ในรายวิชาพื้นฐานจากการตั้งมั่นยึดมั่นศึกษาที่จำเป็นต้องใช้ในการศึกษาวิชาชีพระดับอุดมศึกษา” เป็น “ความรู้และทักษะการใช้ชีวิตใน

มหาวิทยาลัยที่นักศึกษาจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถเรียน ทำกิจกรรม พัฒนาตนเอง และสำเร็จการศึกษาได้” โดยจะได้จัดกิจกรรมที่หลากหลายในสัปดาห์แรกหลังนักศึกษารายงานตัวเข้าหอพักระยะเวลาร่วม 4 วัน เพื่อให้ความรู้และพัฒนาทักษะดังกล่าวแก่นักศึกษา

9. วัตถุประสงค์ :

- เพื่อส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มนักศึกษารุ่นเดียวกัน นักศึกษารุ่นพี่ และสถานที่สำคัญในมหาวิทยาลัย เกิดความผูกพันกับสถาบันโดยเข้าใจระบบเกรดและสามารถวางแผนการลงทะเบียนเรียนโดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างสมเหตุสมผล
- เพื่อสนับสนุนให้นักศึกษามีการเรียนรู้ที่บูรณาการทั้งด้านความรู้และทักษะ ประเมินตนเอง ประเมินความต้องการของตลาดแรงงาน และการควบคุมตนเอง
- เพื่อให้นักศึกษามีโอกาสพัฒนาตนเองให้ปรับตัวกับการเรียนรู้ในระดับมหาวิทยาลัยเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ในมหาวิทยาลัยอย่างมีความสุข แล้วสามารถสำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิตที่ฟิต ประสบการณ์ได้

10. การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติระดับโครงการ :

เป้าประสงค์แผนงาน	มาตรการ/แนวทาง (ข้อที่)	เป้าหมายโครงการ
นักศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	1.2 (1)	- นักศึกษานำไปทักษะการเรียนและการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

11. ระยะเวลาโครงการ : 1 ปี เริ่มต้น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สิ้นสุด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

เป้าหมายโครงการ/ผลผลิต/กิจกรรม	หน่วยนับ	รวม	เป้าหมายกิจกรรม			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
5. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเรื่องเรียนอย่างไรให้สำเร็จการศึกษา	ครั้ง	1	-	-	1	-
6. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเรื่องใช้ชีวิตให้กล้ายเป็นบัณฑิตที่ฟิตประสบการณ์	ครั้ง	1	-	-	1	-
7. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเรื่องการประเมินและควบคุมตนเอง	ครั้ง	1	-	-	1	-

14. วงเงินงบประมาณ :

หน่วย : บาท

ปีงบประมาณ	เงินงบประมาณ	เงินกองงบประมาณ	รวมทั้งสิ้น
2559	2,750,000	-	2,750,000
รวมทั้งสิ้น	2,750,000	-	2,750,000