

การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2560-2564

วันที่ 16 พฤศจิกายน 2560
ณ โรงแรม โรแมนติค รีสอร์ท แอนด์ สปา
อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา

ศราวุธ ป้อมสินทรัพย์

เครื่องมือทางเทคนิคที่ใช้ในการทบทวนแผนฯ

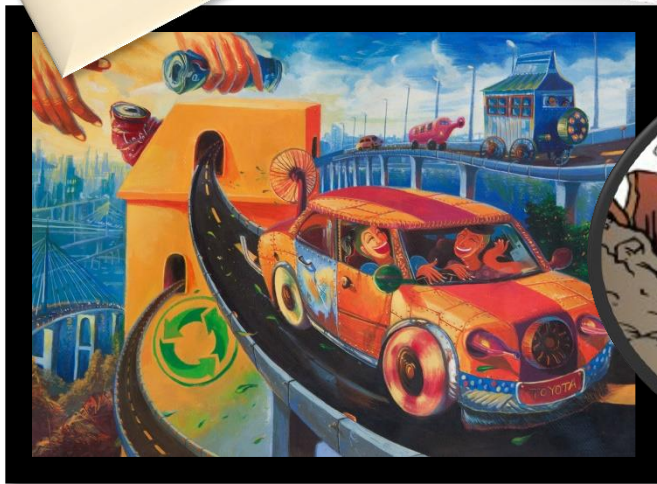
- ส่วนที่ 1 เทคนิคการวางแผนด้วยการกำหนดสถานการณ์ (scenario planning) โดยเป็นการมองอนาคต ที่พิจารณาจากแนวโน้มที่เห็นในปัจจุบันและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
- ส่วนที่ 2 เทคนิคการเขียนแผนด้วยภาพ
- ส่วนที่ 3 เทคนิคการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

Scenario Planning และการวางแผนในอนาคต

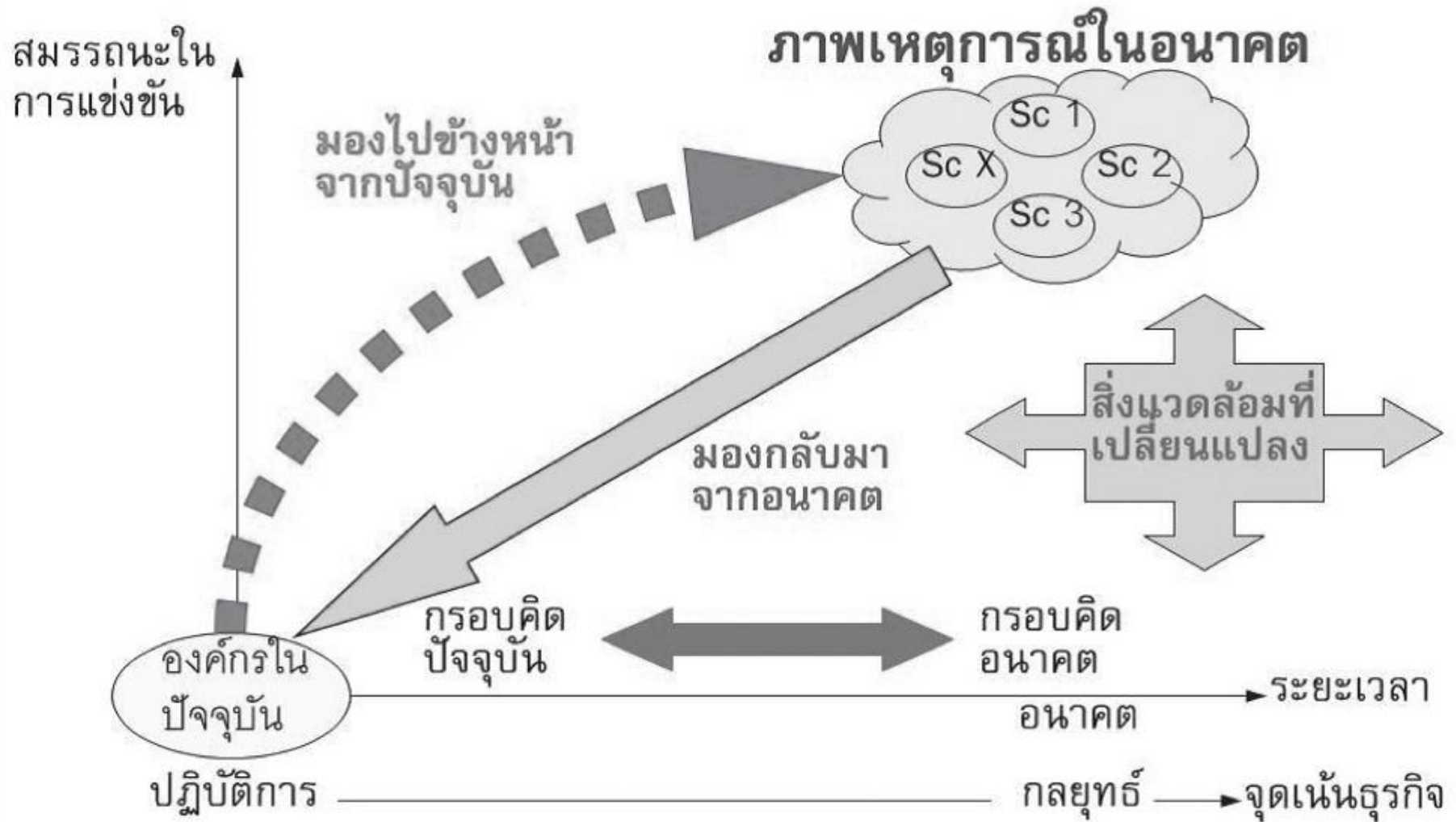
เป็นวิธีหนึ่งของการมองอนาคต สถานการณ์นั้นสร้างขึ้นมาจากอาศัยโครงเรื่อง (plot) ที่มาจากแนวโน้ม (trends) ที่เห็นอยู่ในปัจจุบันและความไม่แน่นอน (uncertainties) ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

สถานการณ์ คือ ภาพรวมเหตุการณ์ในอนาคตที่เป็นจริงได้ (plausible) และเกี่ยวข้องกับประเด็นที่อยู่ในความสนใจ (relevant) แต่สภาพจะเป็นการดำเนินเรื่องเล่าที่ไม่มีการขัดแย้งภายใน และมีทั้งเหตุการณ์ที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ กระบวนการสร้างสถานการณ์จะกระตุ้นจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กล้าคิดนอกกรอบปัจจุบัน กล้าหาวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหามากขึ้น การสร้างสถานการณ์เป็นการชักจูงอนาคตให้เข้าใจถึงผลการปฏิสัมพันธ์ระหว่างแรงผลักดันต่าง ๆ ซึ่งอาจเสริมกันหรือหักล้างกัน ซึ่งอาจชักนำให้เกิดการตัดสินใจในประเด็นที่ค้างคั่งอยู่ในใจมานาน และทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ที่รอบคอบกว่าเดิม

ตัวอย่างการใช้ Scenario Planning (ต่อ)



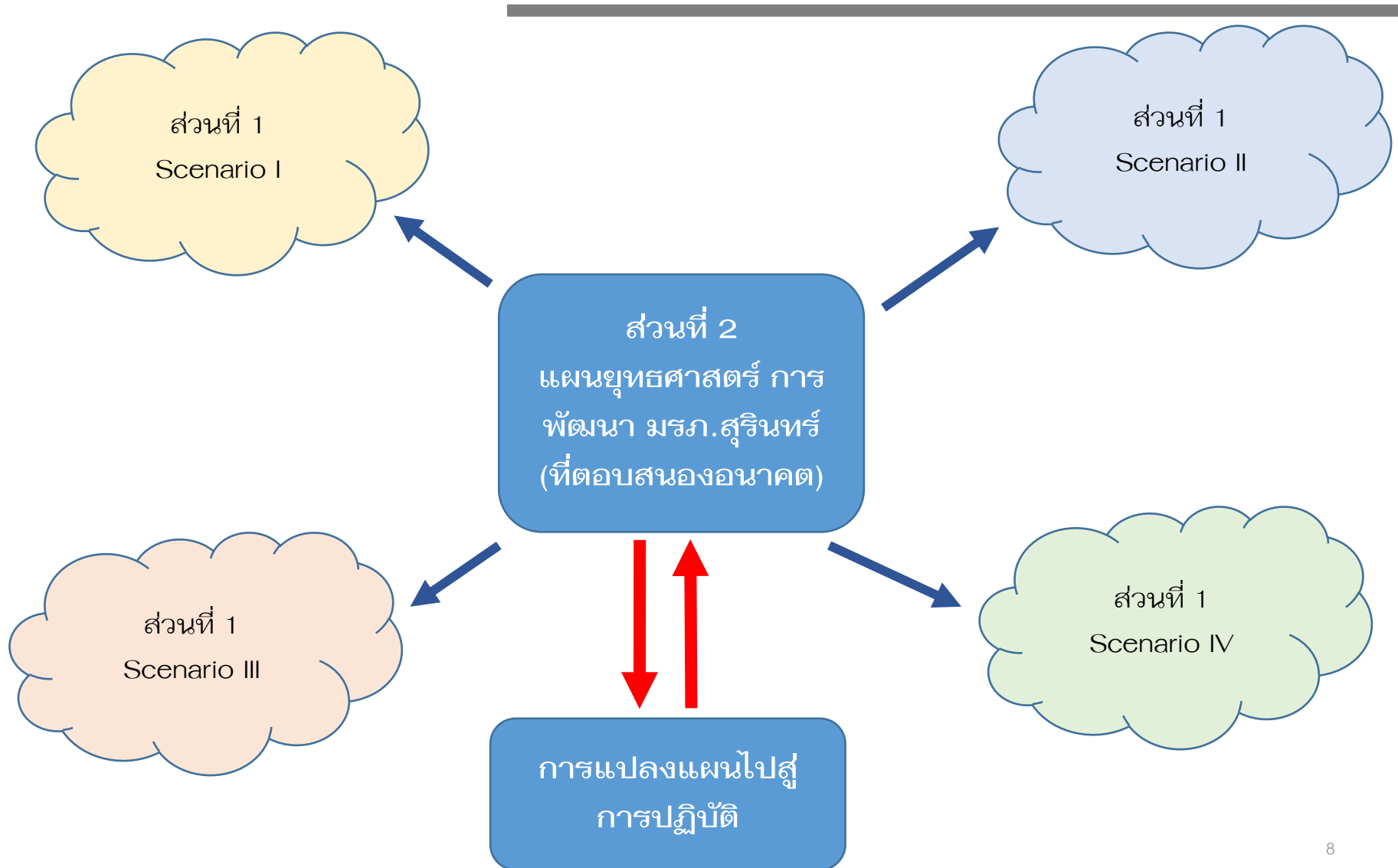
ภาพจำลองเหตุการณ์ในอนาคต (Scenario Planning)



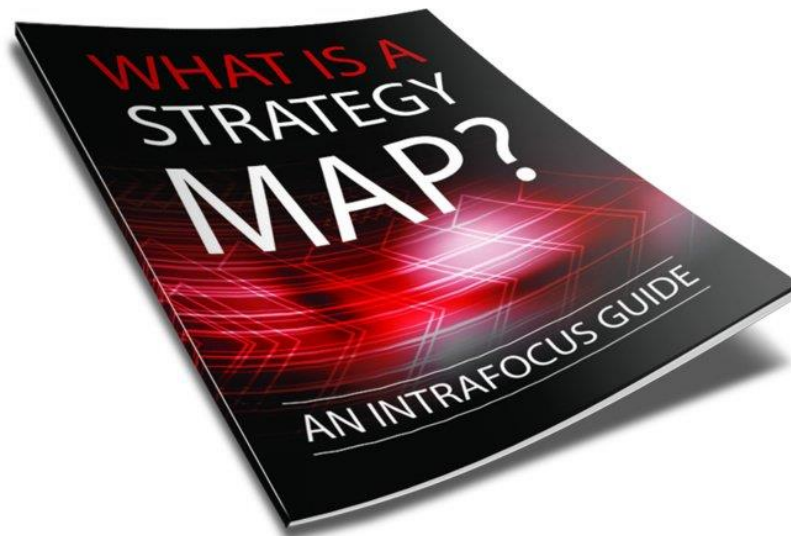
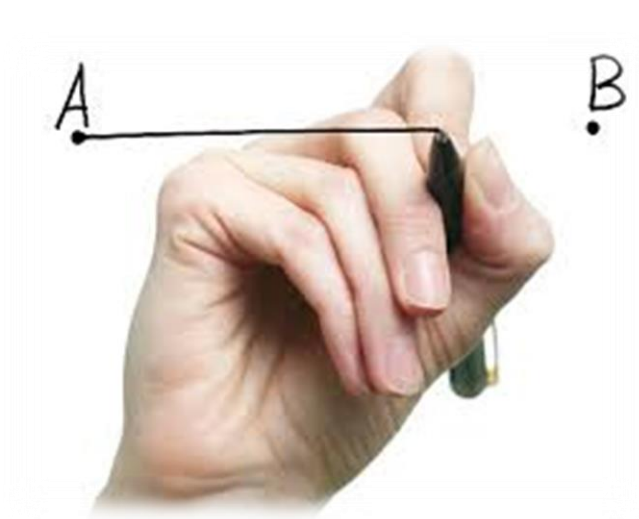
ตัวอย่างการใช้ Scenario Planning “บริษัทเชลล์”

- ความสำเร็จของการสร้างสถานการณ์ ที่มักมีผู้กล่าวถึงมากคือกรณีของบริษัทเชลล์
- บริษัทเชลล์ ได้ตัดสินใจวาดสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลก ณ เวลาที่น้ำมันในขณะนั้นมีราคาคงที่ มิได้มี วิกฤตการณ์ใด ๆ มาบีบบังคับ ราคาน้ำมันที่ค่อนข้างคงตัวนี้เองที่ทำให้บริษัทน้ำมันรายอื่น ๆ มิได้ ใส่ใจกับการเตรียมการการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงใดเป็นพิเศษ
- กลุ่มพนักงานของบริษัทเชลล์ที่ได้รับมอบหมายให้มองอนาคตได้วาดสถานการณ์ไว้ 2 ภาพ ภาพแรกเป็นภาพเหตุการณ์ราคาน้ำมันคงที่ ธุรกิจซื้อขายน้ำมันดำเนินไปตามปกติ ภาพที่สอง เป็นภาพที่ OPEC รวมหัวกันขึ้นราคาน้ำมัน
- เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ราคาน้ำมันในปี ค.ศ. 1973 บริษัทเชลล์สามารถรับมือกับเหตุการณ์ดังกล่าวได้ดี และได้ขยับตัวจากการเป็นบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่อันดับ 7 ของโลก ขึ้นมาเป็นอันดับที่ 2 ได้และมีกำไรสูงสุด
- นอกจากนี้ บริษัทเชลล์ยังได้คาดการณ์ การล่มสลายของระบบคอมมิวนิสต์ในรัสเซียและตัดสินใจไม่เข้าไปลงทุนด้านก๊าซธรรมชาติ ทั้งที่ บริษัทน้ำมันรายอื่น ๆ หลายรายต่างเข้าไปลงทุนกัน เมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น บริษัทน้ำมันต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความวุ่นวาย และยังขาดทุนจากการลงทุนในรัสเซียด้วย จะเห็นได้ว่าการมองอนาคตของบริษัทเชลล์ให้ผลที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทมาก

สรุป output ที่ต้องการในกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ



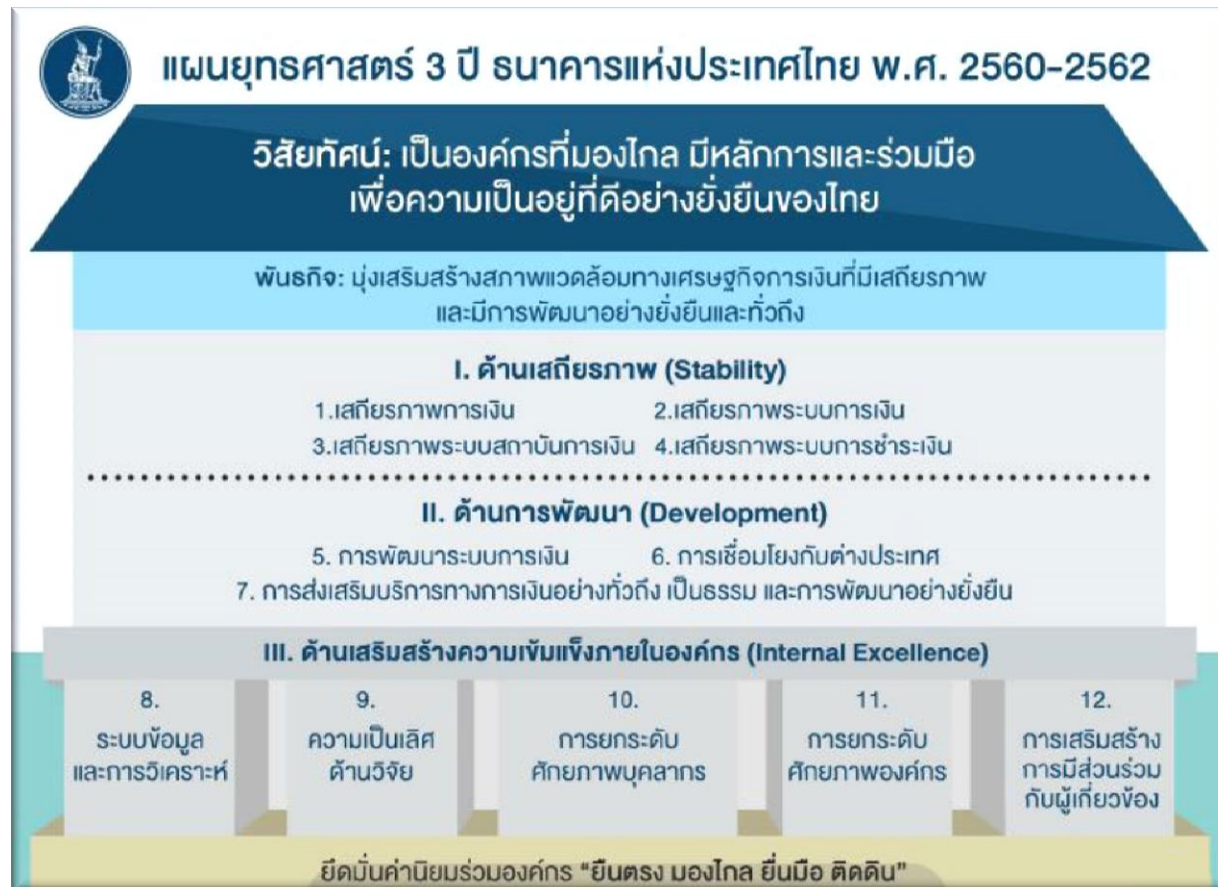
การเขียนแผนด้วยภาพ



ตัวอย่างการเขียนแผนด้วยภาพ



ตัวอย่างการเขียนแผนด้วยภาพ (ต่อ)



Vision

วิสัยทัศน์อีก
10 ปี
ข้างหน้า

อีก 10 ปีข้างหน้าเราอยากไปอยู่ในจุดไหน

วิสัยทัศน์อีก
5 ปี
ข้างหน้า

อีก 5 ปีข้างหน้าเราอยากไปอยู่ในจุดไหน

สถานะใน
ปัจจุบัน

ปัจจุบันเราอยู่จุดไหน



การนำข้อมูลมาทบทวนรายละเอียดในแผนยุทธศาสตร์

แบบฟอร์มสรุปการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ ในอีก 5 ปีข้างหน้า :

วิสัยทัศน์ ในอีก 10 ปีข้างหน้า :

2. เป้าประสงค์หลัก

เป้าประสงค์หลักที่ 1 :

เป้าประสงค์หลักที่ 2 :

เป้าประสงค์หลักที่ 3 :

3. การวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง

1.

2.

3.

4.

5.

Strategy Map ของแผนพัฒนาและการถ่ายทอด

ยุทธศาสตร์หลัก

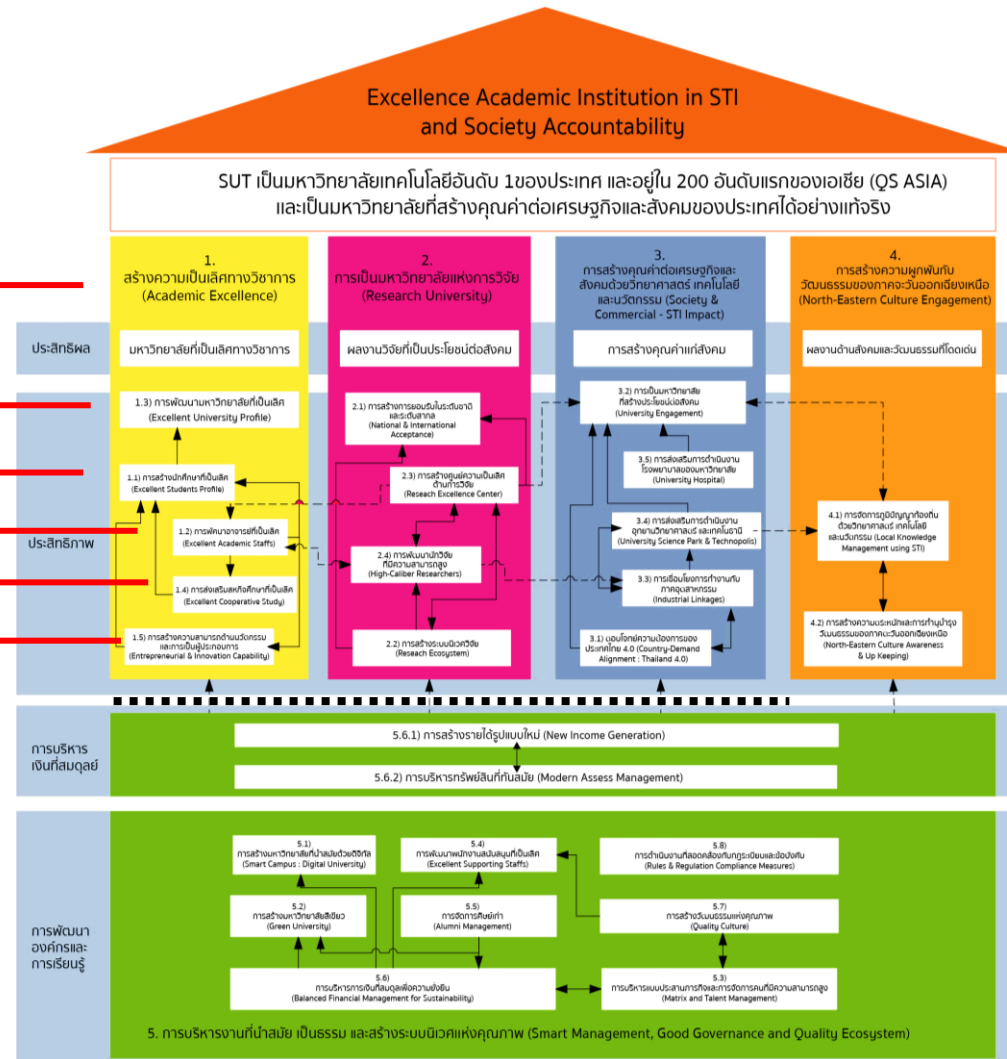
ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์

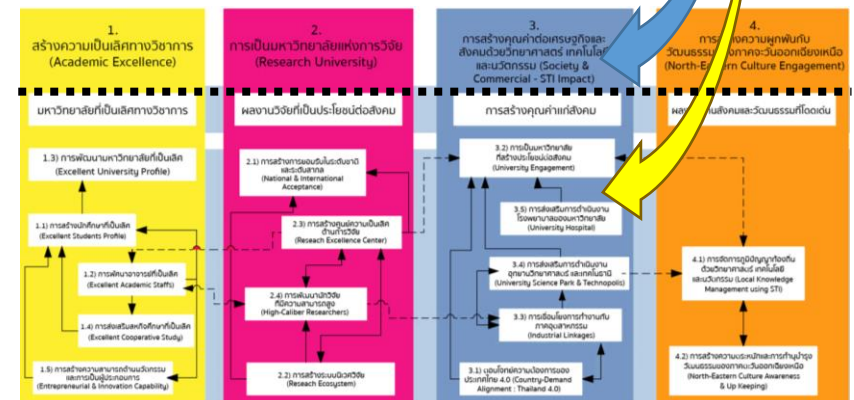
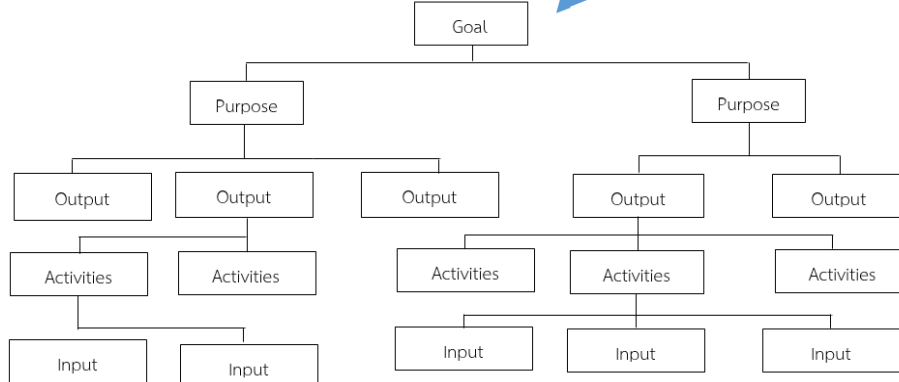
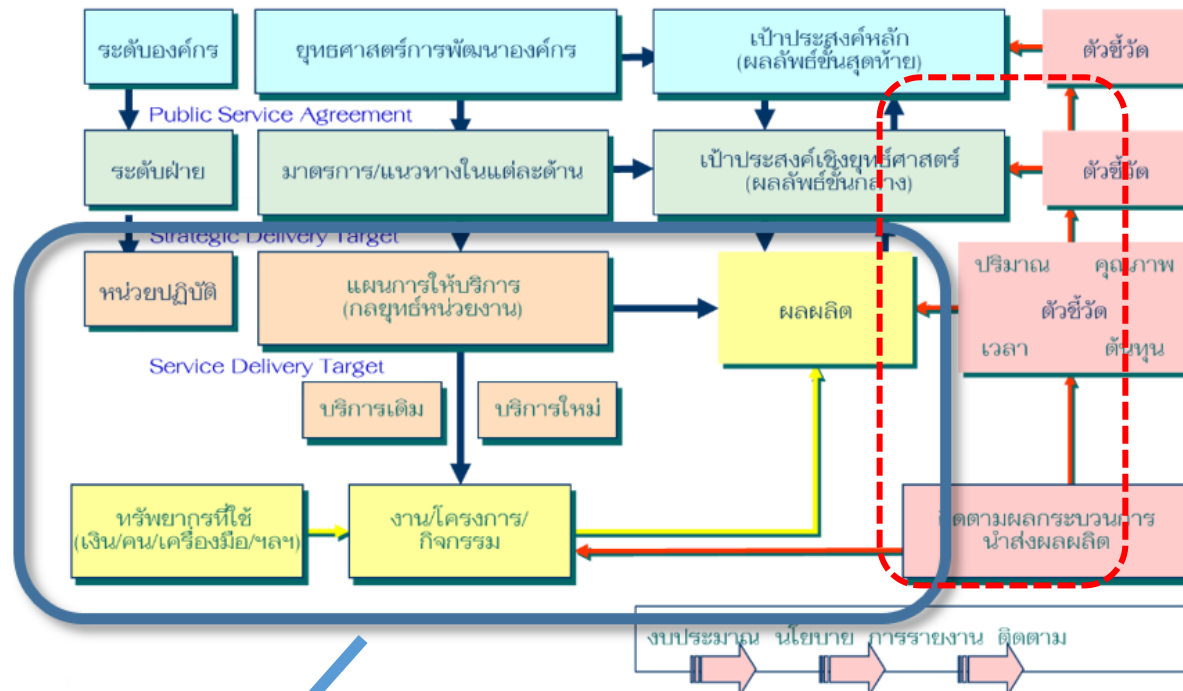
ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์



หลักการและแนววิธีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ



ความสัมพันธ์ของหลักการและแนวทางการถ่ายทอดแผน

ระดับ	กลไกการถ่ายทอด	การถ่ายทอดกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ	KPI
องค์กร	ยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร	- ยุทธศาสตร์หลัก - ประเด็นยุทธศาสตร์	
ฝ่าย	มาตรการ/แนวทางในแต่ละด้าน	- กลยุทธ์ - แผนงานโครงการ เช่น 1.1.1.1 Innovators/Technologists /Researchers 1.1.1.2 Bilingual proficiency - ฯลฯ - Project Base - โครงการสร้างนักนวัตกรรม เพิ่มทักษะด้านกระบวนการวิจัย ฯ - โครงการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษเพื่อใช้งานในเชิงธุรกิจ ฯ - ฯลฯ	KPI โครงการ • นักศึกษามีทักษะที่ดีในการเป็นนวัตกรรมและนักวิจัย • ระบบทดสอบ English Proficiency Entry – Test • ฯลฯ
หน่วยงาน	แผนการให้บริการของหน่วยงาน	งาน/โครงการ	KPI งาน/โครงการ ???

หลักการและแนววิธีการถ่ายทอดแผน



ยุทธศาสตร์หลัก: การสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence)

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (3.2)					
แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (60-64)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพคน			ยุทธศาสตร์ที่ 9 พัฒนาภาค เมืองพื้นที่เศรษฐกิจ		
ประเด็นยุทธศาสตร์	1.1) ประเด็นยุทธศาสตร์: การสร้างนักศึกษาที่เป็นเลิศ (Excellence Student Profile)					
กลยุทธ์	1.1.1 การสร้างความสามารถหลักของนักศึกษา (Core Competency)					
เป้าหมายกลยุทธ์						
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์						
แนวทาง/ตัวชี้วัด	1.1.1.1 Innovators/Technologists /Researchers ▪ นักศึกษามีทักษะที่ดีในการเป็น นวัตกรรมและนักวิจัย ▪ ศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ Makerspace และ Fablab ▪ ปรับหลักสูตรแล้วเสร็จ	1.1.1.2 Bilingual proficiency ▪ ปรับหลักสูตรภาษาอังกฤษแล้วเสร็จ ▪ ระบบการทดสอบ English Proficiency Entry – Test ▪ ระบบการทดสอบ English Proficiency Exit – Test ▪ ปรับการเรียนการสอนเข้าสู่ Bilingual Mode ▪ โครงสร้างพื้นฐานด้านการใช้ ภาษาอังกฤษที่อาคารฯ	1.1.1.3 International standards med-student ▪ นักศึกษาแพทย์ผ่านการทดสอบ ระดับมาตรฐานนานาชาติ	1.1.1.4 Financial/ Economic/ Business+ Entrepreneurial ▪ นักศึกษาสหกิจศึกษามีความพร้อม ด้าน Entrepreneurship ▪ ระบบทดสอบนักศึกษา ด้าน Financial/ Economic/ Business & Entrepreneurial literacy	1.1.1.5 E-learning capability ▪ ปรับวิธีการเรียนการสอนในรูปแบบ E-learning ▪ พัฒนาศักยภาพ E-courseware	1.1.1.6 Marketability and employability ▪ ความพึงพอใจของผู้ใช้งานบัณฑิตเพิ่มขึ้น ▪ ภาวะการมีงานทำของบัณฑิตเพิ่มขึ้น ▪ นักศึกษาผ่านการทดสอบทักษะที่ ประสงค์ ▪ ระบบฐานข้อมูลการจ้างงานนักศึกษาจบ การศึกษา
(Project Based)	โครงการสร้างนวัตกรรม เพิ่ม ทักษะด้านกระบวนการวิจัย ฯ	โครงการพัฒนาทักษะด้าน ภาษาอังกฤษเพื่อใช้งานในเชิงธุรกิจ ฯ	โครงการพัฒนาทักษะของนักศึกษา แพทย์ศาสตร์ ฯ	โครงการเตรียมความพร้อมด้าน การเงิน เศรษฐศาสตร์ธุรกิจฯ	โครงการสนับสนุนการใช้ระบบ E-Learning	โครงการสร้างบัณฑิตที่เป็นที่ต้องการ ของตลาด
โครงการย่อย						

แบบฟอร์มโครงการย่อย (Project Idea)
เพื่อเสนอบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการ ระยะ ปี (พ.ศ.25XX-25XX)

กลยุทธ์ : _____

แนวทาง : _____

ตัวชี้วัด : _____

1. โครงการ : _____

2. เหตุผลความจำเป็น

3. วัตถุประสงค์โครงการ (Outcomes)

4. เป้าหมายโครงการ (Outputs)

5. กลุ่มเป้าหมายโครงการ (Target group)

6. ตัวชี้วัดเป้าหมายโครงการ (Outputs) และตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcomes)

7. กิจกรรม - วิธีดำเนินการ (Activity)

8. ตัวชี้วัดกิจกรรม

9. ระยะเวลาดำเนินการโครงการ

_____ ปี _____ ปีงบประมาณ พ.ศ. _____ - _____

10. งบประมาณ

11. สถานที่/พื้นที่ดำเนินการ

12. หน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ (หน่วยงานหลัก และหน่วยงานร่วม (ถ้ามี))

13. ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Impact)

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

โครงการ

1. ยุทธศาสตร์ :
2. แผนงานหลัก :
3. แผนงานรอง :
4. ชื่อโครงการ :
5. สถานภาพของโครงการ : ☐ โครงการเดิม ☐ โครงการใหม่
6. ประเภทของโครงการ : ☐ โครงการด้านดิจิทัล ☐ โครงการปกติตามแผนพัฒนา มทส. ปี 2561-2564
7. หน่วยงานที่รับผิดชอบ :
8. หลักการและเหตุผล :
9. วัตถุประสงค์ :
10. การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติระดับโครงการ :

กลยุทธ์	ชื่อแนวทาง

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

12. รายละเอียดแผนการดำเนินงานโครงการ :

แนวทาง/เป้าหมายโครงการ/ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลพื้นฐาน ปี 2561 แผน/ผล	แผนปีงบประมาณ พ.ศ.		
			2562	2563	2564
แนวทาง : เป้าหมายโครงการ : ตัวชี้วัด : 1..... 2.....					

14. วงเงินงบประมาณ :

หน่วย : บาท

ปีงบประมาณ พ.ศ.	เงินงบประมาณ	เงินนอกงบประมาณ	รวมทั้งสิ้น
2560			
2561			
2562			
2563			
2564			
รวมทั้งสิ้น			

WORKSHOP

1



ขั้นตอนการเขียน Scenario Planning

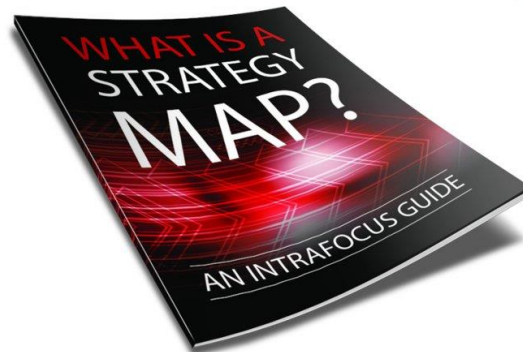
- 1) เรืองเล่าเหตุการณ์ / ประสพการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2) การกำหนดขอบเขตสถานการณ์
- 3) การกำหนดประเด็นย่อย ๆ ในสถานการณ์ตามข้อ 1
- 4) นำข้อมูลใน ข้อ 3 เขียนร้อยเรียง เชื่อมโยงความสัมพันธ์อาจเป็นข้อความเรียงเล่า หรืออาจเป็นรูปภาพ
- 5) การเชื่อมโยง ทบทวนยุทธศาสตร์ ที่จะตอบสนอง ใช้ประโยชน์เตรียมรองรับ ปรับตัวในสถานการณ์ตาม ข้อ 4

ตัวอย่างสถานการณ์ (นำร่อง)

- 1) มหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวนมากเกินไป อาจมีการยุบรวม
- 2) มหาวิทยาลัยบางแห่งยุบตัวลง เมื่อมีการนำประเด็นเรื่อง คุณภาพมาจับ
- 3) จังหวัดสุรินทร์ มีการเจริญเติบโตน้อยที่สุดในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 4) คนวัยแรงงานมีเป็นจำนวนมาก ที่ขาดทักษะการทำงาน ว่างงาน ทำให้ชุมชนเรียกร้องให้มรภ.สุรินทร์ เป็นที่พึ่งของชุมชน
- 5) รัฐงดการอุดหนุนงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัย
- 6) นักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ลดลงเหลือ 1 ใน 3

WORKSHOP

2



Vision มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (2560)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ 1 ใน 5 ของ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหลักสูตรมาภิบาล และผลงานเป็นที่
ยอมรับ ขกระดับการพัฒนาท้องถิ่นสู่สากล



มหาวิทยาลัยชั้นนำในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในปัจจุบัน



Vision

วิสัยทัศน์อีก
10 ปี
ข้างหน้า

อีก 10 ปีข้างหน้าเราอยากไปอยู่ในจุดไหน

วิสัยทัศน์อีก
5 ปี
ข้างหน้า

อีก 5 ปีข้างหน้าเราอยากไปอยู่ในจุดไหน

สถานะใน
ปัจจุบัน

ปัจจุบันเราอยู่จุดไหน



Strategy Map ของแผนพัฒนาและการถ่ายทอด

ยุทธศาสตร์หลัก

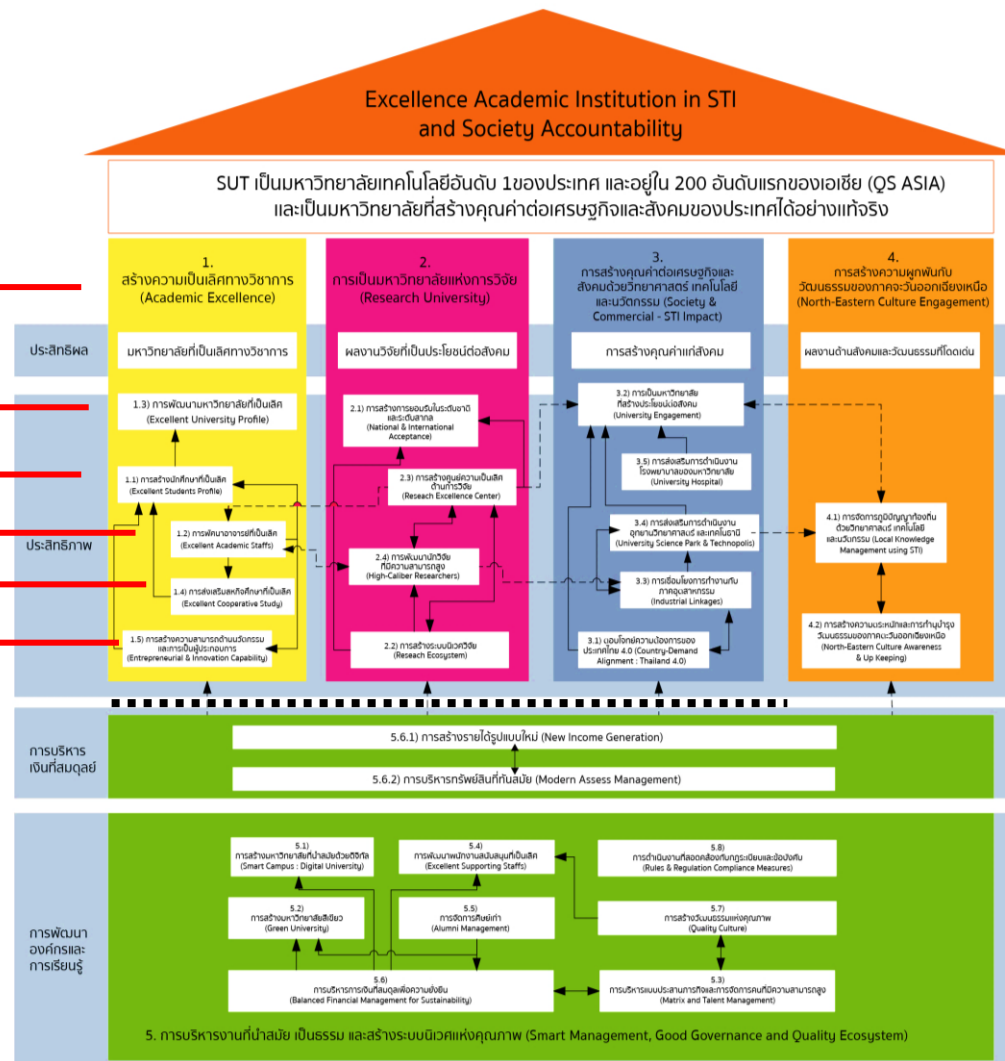
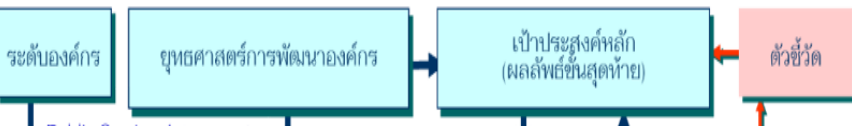
ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์

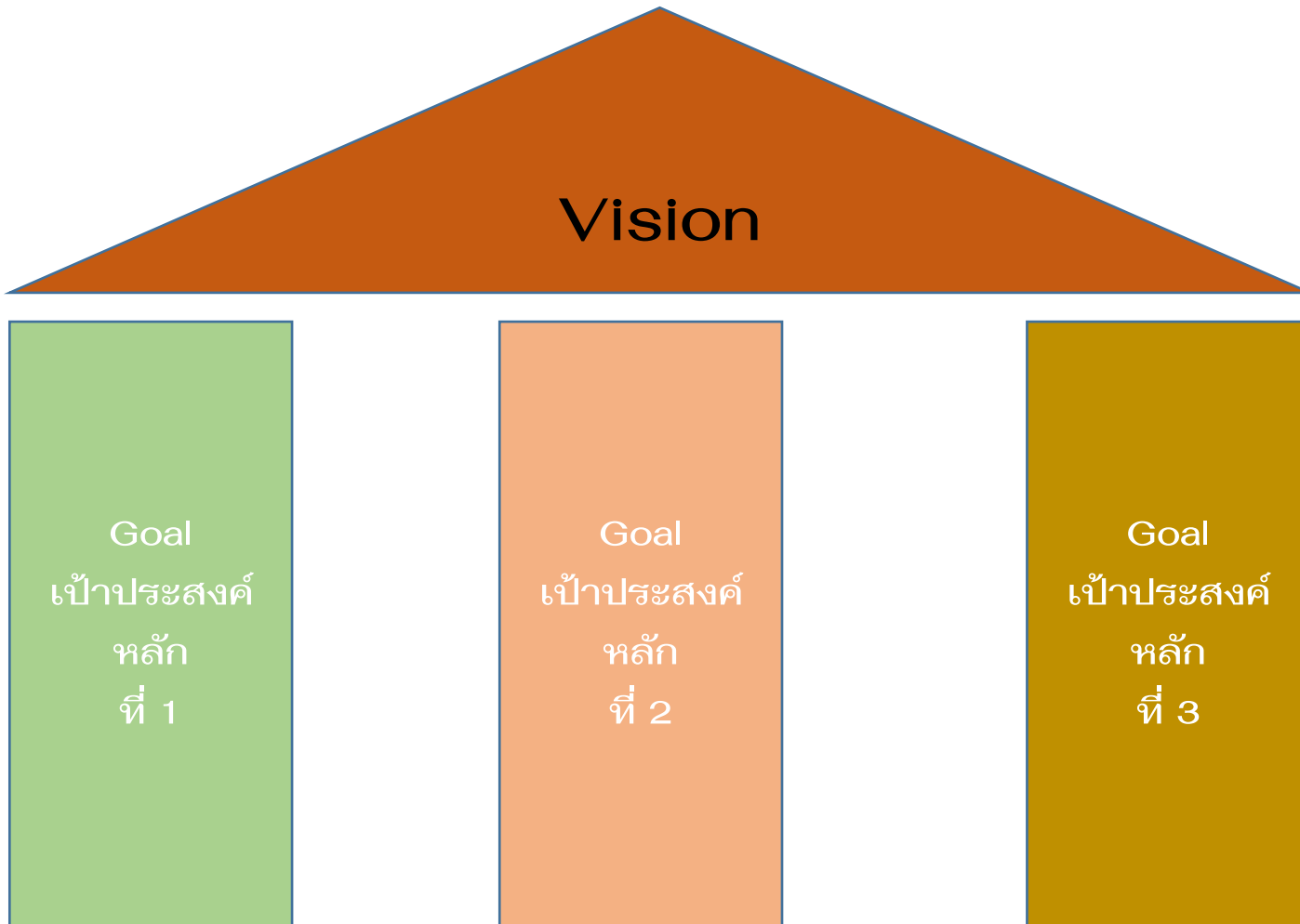
ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์

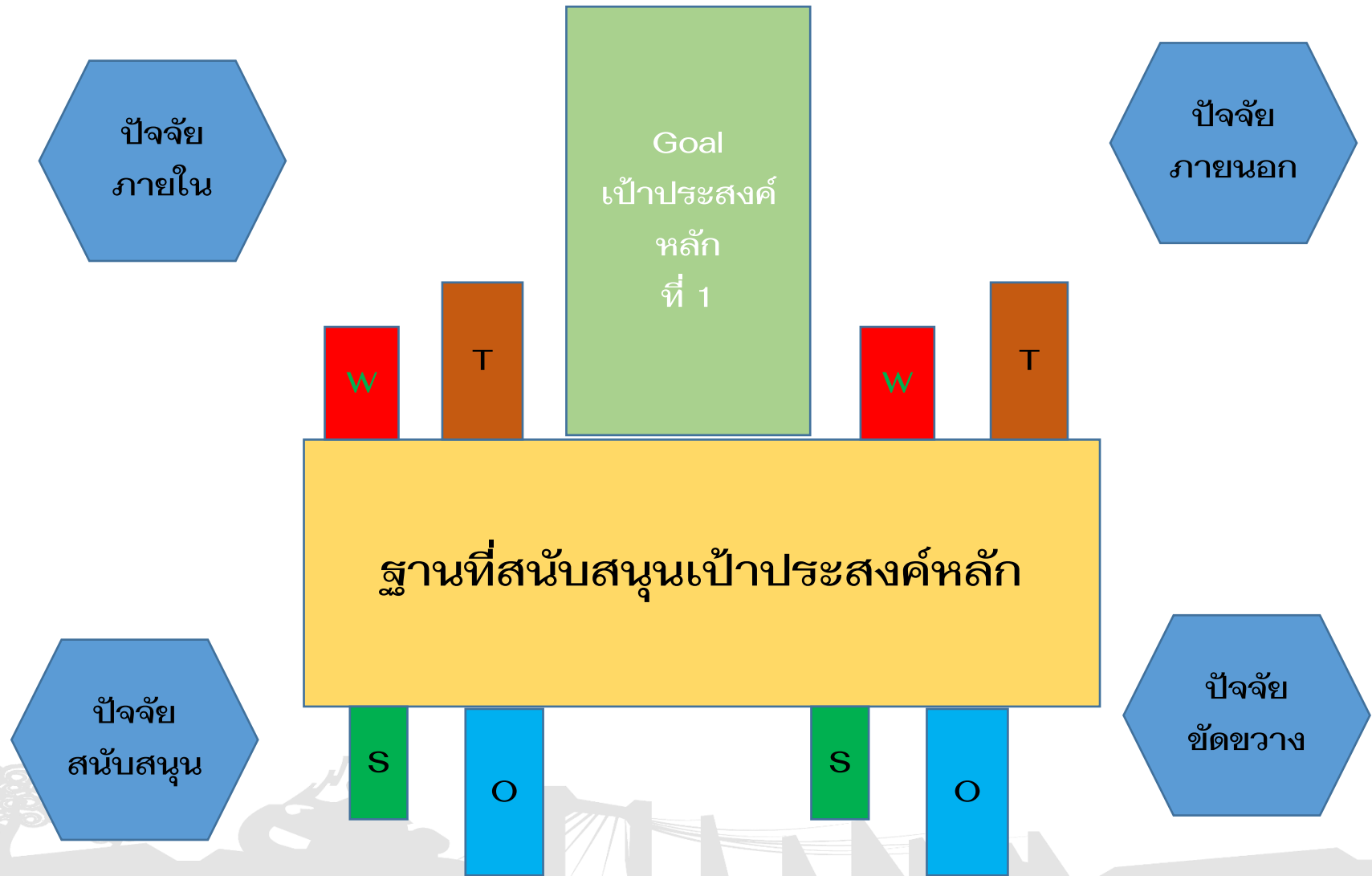
ประเด็นยุทธศาสตร์



วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์หลัก

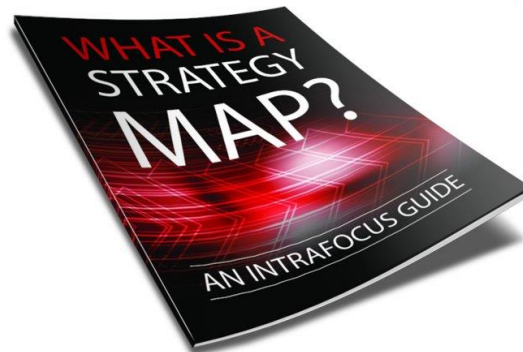


เป้าประสงค์หลักและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

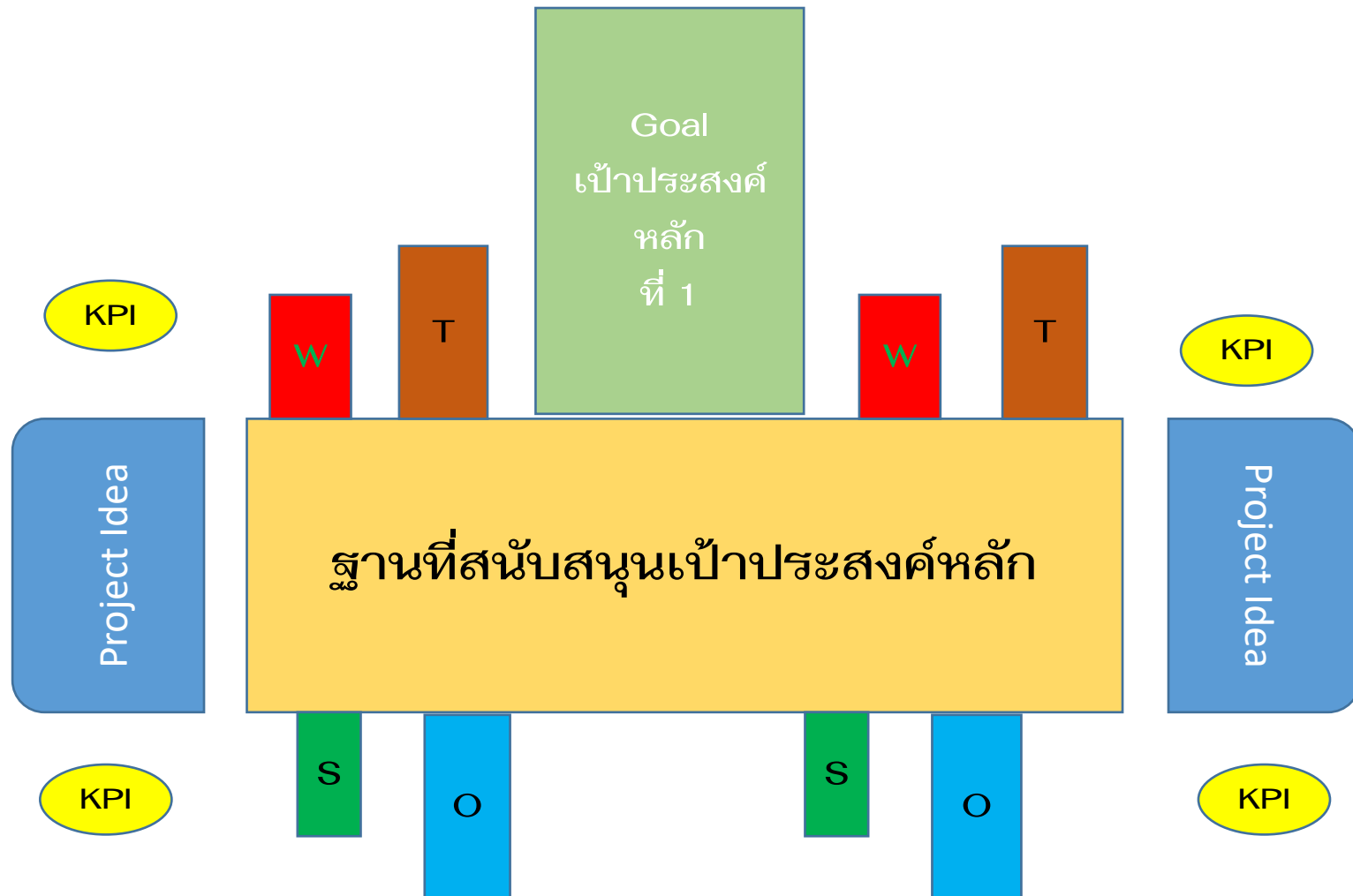


WORKSHOP

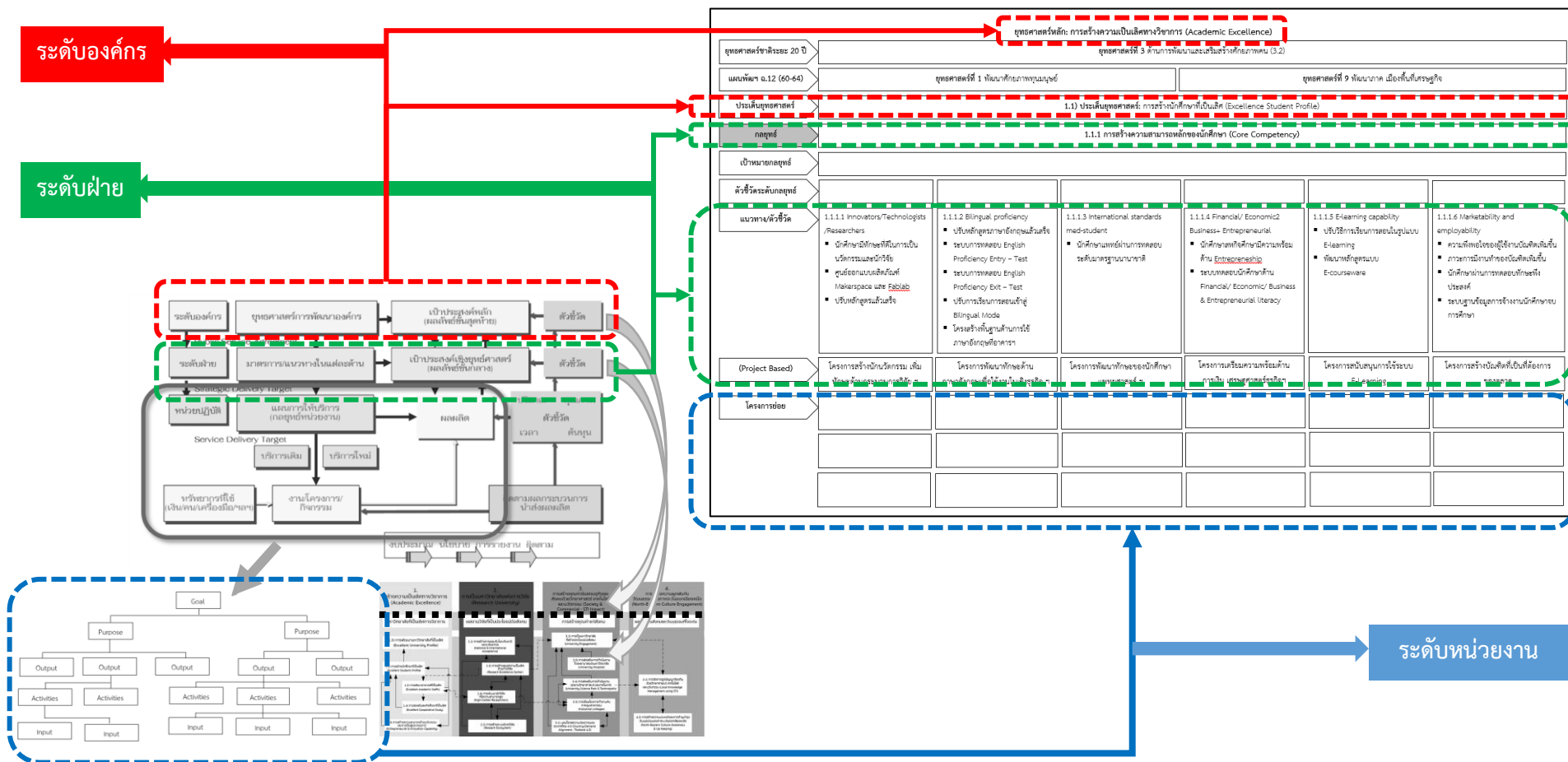
3



Project Idea



หลักการและแนววิธีการถ่ายทอดแผน



ยุทธศาสตร์หลัก: การสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence)

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (3.2)					
แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (60-64)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพคน			ยุทธศาสตร์ที่ 9 พัฒนาภาค เมืองพื้นที่เศรษฐกิจ		
ประเด็นยุทธศาสตร์	1.1) ประเด็นยุทธศาสตร์: การสร้างนักศึกษาที่เป็นเลิศ (Excellence Student Profile)					
กลยุทธ์	1.1.1 การสร้างความสามารถหลักของนักศึกษา (Core Competency)					
เป้าหมายกลยุทธ์						
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์						
แนวทาง/ตัวชี้วัด	1.1.1.1 Innovators/Technologists /Researchers ▪ นักศึกษามีทักษะที่โดดเด่นในการเป็นนวัตกรรมและนักวิจัย ▪ ศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ Makerspace และ Fablab ▪ ปรับหลักสูตรแล้วเสร็จ	1.1.1.2 Bilingual proficiency ▪ ปรับหลักสูตรภาษาอังกฤษแล้วเสร็จ ▪ ระบบการทดสอบ English Proficiency Entry – Test ▪ ระบบการทดสอบ English Proficiency Exit – Test ▪ ปรับการเรียนการสอนเข้าสู่ Bilingual Mode ▪ โครงสร้างพื้นฐานด้านการใช้ภาษาอังกฤษที่อาคารฯ	1.1.1.3 International standards med-student ▪ นักศึกษาแพทย์ผ่านการทดสอบระดับมาตรฐานนานาชาติ	1.1.1.4 Financial/ Economic2 Business+ Entrepreneurial ▪ นักศึกษาสหกิจศึกษามีความพร้อมด้าน Entrepreneurship ▪ ระบบทดสอบนักศึกษาด้าน Financial/ Economic/ Business & Entrepreneurial literacy	1.1.1.5 E-learning capability ▪ ปรับวิธีการเรียนการสอนในรูปแบบ E-learning ▪ พัฒนากลยุทธ์แบบ E-courseware	1.1.1.6 Marketability and employability ▪ ความพึงพอใจของผู้ใช้งานบัณฑิตเพิ่มขึ้น ▪ ภาวะการมีงานทำของบัณฑิตเพิ่มขึ้น ▪ นักศึกษาผ่านการทดสอบทักษะที่ประสงค์ ▪ ระบบฐานข้อมูลการจ้างงานนักศึกษาก่อนการศึกษา
(Project Based)	โครงการสร้างนวัตกรรม เพิ่มทักษะด้านกระบวนการวิจัย ฯ	โครงการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษเพื่อใช้งานในเชิงธุรกิจ ฯ	โครงการพัฒนาทักษะของนักศึกษา แพทย์ศาสตร์ ฯ	โครงการเตรียมความพร้อมด้านการเงิน เศรษฐศาสตร์ธุรกิจฯ	โครงการสนับสนุนการใช้ระบบ E-Learning	โครงการสร้างบัณฑิตที่เป็นที่ต้องการของตลาด
โครงการย่อย						

ระดับองค์กร

ระดับฝ่าย

ระดับหน่วยงาน

แบบฟอร์มโครงการย่อย (Project Idea)
เพื่อเสนอบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการ ระยะ ปี (พ.ศ.25XX-25XX)

กลยุทธ์ : _____

แนวทาง : _____

ตัวชี้วัด : _____

1. โครงการ : _____

2. เหตุผลความจำเป็น

3. วัตถุประสงค์โครงการ (Outcomes)

4. เป้าหมายโครงการ (Outputs)

5. กลุ่มเป้าหมายโครงการ (Target group)

6. ตัวชี้วัดเป้าหมายโครงการ (Outputs) และตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcomes)

7. กิจกรรม - วิธีดำเนินการ (Activity)

8. ตัวชี้วัดกิจกรรม

9. ระยะเวลาดำเนินการโครงการ

_____ ปี _____ ปีงบประมาณ พ.ศ. _____ - _____

10. งบประมาณ

11. สถานที่/พื้นที่ดำเนินการ

12. หน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ (หน่วยงานหลัก และหน่วยงานร่วม (ถ้ามี))

13. ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Impact)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่.....

[illegible]

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

โครงการ

1. ยุทธศาสตร์ :
2. แผนงานหลัก :
3. แผนงานรอง :
4. ชื่อโครงการ :
5. สถานภาพของโครงการ : ☐ โครงการเดิม ☐ โครงการใหม่
6. ประเภทของโครงการ : ☐ โครงการด้านดิจิทัล ☐ โครงการปกติตามแผนพัฒนา พ.ศ. ปี 2561-2564
7. หน่วยงานที่รับผิดชอบ :
8. หลักการและเหตุผล :
9. วัตถุประสงค์ :
10. การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติระดับโครงการ :

กลยุทธ์	ชื่อแนวทาง

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

12. รายละเอียดแผนการดำเนินงานโครงการ :

แนวทาง/เป้าหมายโครงการ/ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลพื้นฐาน ปี 2561 แผน/ผล	แผนปีงบประมาณ พ.ศ.		
			2562	2563	2564
แนวทาง :					
เป้าหมายโครงการ :					
ตัวชี้วัด :					
1.....					
2.....					

14. วงเงินงบประมาณ :

หน่วย : บาท

ปีงบประมาณ พ.ศ.	เงินงบประมาณ	เงินนอกงบประมาณ	รวมทั้งสิ้น
2560			
2561			
2562			
2563			
2564			
รวมทั้งสิ้น			