

แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาคน

กระบวนการจัดทำแผน

1. เชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ (เช่น อ.จิตเจริญ และหน่วยงานที่มีการจัดทำแล้วประสบผลสำเร็จไปให้ความรู้)
2. จัดตั้งคณะทำงาน
3. จัดทำ Swot Analysis มีข้อมูล/เครื่องมือ นำมาประกอบการ ดังนี้
 - ข้อมูลพื้นฐาน/แผน ระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับกระทรวง ระดับองค์กร
 - ข้อมูลสถิติ Benchmark กับหน่วยงานที่เทียบเคียงกัน
 - นำข้อมูลที่ได้มาตั้งกรอบ ภายใต้ PEST, 7-S, Five Force Model
 - สรุปกรอบทิศทางวิสัยทัศน์
 - กำหนดกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ Tows Matrix
4. จัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงกับแผนระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับกระทรวง ระดับองค์กร
 - มีวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ตัวบ่งชี้ เป้าหมาย สอดรับกับการจัดสรรงบประมาณ
5. จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์เพื่อนำไปประชาพิจารณ์
6. จัดทำประชาพิจารณ์
7. ปรับแก้ร่างตามข้อเสนอแนะ
8. เสนอสภาให้ความเห็นชอบอนุมัติ
9. ปรับแก้ตามข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย
10. ประกาศใช้ เผยแพร่

การนำแผนไปสู่การปฏิบัติการ

1. ประชุมชี้แจงผู้บริหารเพื่อถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์
2. หน่วยงานจัดทำแผนประจำปี/โครงการ/งบประมาณ โดยทำกรอบคำรับรอง เช่น คณบดีทำกรอบคำรับรองต่ออธิการบดี อธิการบดีต่อสภา เป็นต้น
3. ดำเนินการตามแผน
4. ติดตาม รายงานผลการดำเนินงาน เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี หากไม่เป็นไปตามแผนสามารถปรับแผนได้
5. นำเสนอสภา
6. รับข้อเสนอสภามาปรับปรุง

ด้านคน

1. ผู้บริหาร มีความรู้ มีวิสัยทัศน์ มีการอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ/ แผนกลยุทธ์
2. กำหนด TOR ให้กับผู้บริหารทุกระดับ
3. มีประสบการณ์ในการจัดทำแผน
4. ผู้บริหารใช้ระบบการประเมินแผนระบบ KPI นำไปพิจารณาความดีความชอบ
5. มีระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล ทุกไตรมาส
6. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างเคร่งครัด
7. ผู้บริหารต้องร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ การมีภาวะผู้นำ การโน้มน้าวบุคลากร
8. คณาจารย์/สายสนับสนุน กำหนด TOR ของอาจารย์และสายสนับสนุนในเรื่องแผน
9. ให้ความรู้ด้านแผนแก่คณาจารย์และสายสนับสนุนโดยการจัดอบรม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ
10. กำหนดกิจกรรม/โครงการให้เข้าร่วมเรื่องแผนกลยุทธ์ให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลความดีความชอบ
11. ให้อาจารย์และสายสนับสนุนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนฯ และโครงการ
12. ทีมงานจัดทำแผน มีความรู้เรื่องแผนและสามารถถ่ายทอดแผน (Road Show) และสามารถให้คำปรึกษาได้
13. มีทักษะในการประสานงานที่ดี
14. ทีมงานจัดทำแผนจะต้องมาจากทุกส่วนงาน
15. นำความรู้ด้านไอทีมาใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการทำงานและประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

16. มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน
17. จัดเวทีระดมความคิดเห็น (ภายในและภายนอก)

การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด

➤ กระบวนการกำหนดเป้าหมาย

1. การกำหนดเป้าหมายหลัก ต้องสอดคล้องกับ
 - วิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ อัตลักษณ์ และบริบทของหน่วยงาน
 - พรบ. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. มีกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ และกระบวนการวิเคราะห์ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
3. มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
4. มีงบประมาณ และทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานที่เหมาะสม
5. มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน

➤ การจัดทำตัวชี้วัด

1. ประเภทของตัวชี้วัดประกอบด้วย
 - ปริมาณ เช่น ร้อยละ จำนวน
 - คุณภาพ เช่น ระดับ
 - ระยะเวลา
 - ต้นทุน
2. การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของตัวชี้วัดควรมีการนำข้อมูลพื้นฐานผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาเป็น ส่วนประกอบในการพิจารณา (Base Line)
3. มีการกำหนดเจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดในแต่ละระดับอย่างชัดเจน
4. การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดต้องมีความชัดเจน เหมาะสม เป็นไปได้ นำไปใช้ได้จริงและมีข้อมูลประกอบการอ้างอิงเพื่อให้สามารถตรวจสอบได้
5. ตัวชี้วัดหลักของมหาวิทยาลัยต้องสามารถถ่ายทอดลงไปสู่การปฏิบัติระดับหน่วยงานย่อยได้อย่างชัดเจน
6. การกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดของหน่วยงานควรพิจารณาความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น สกอ. สมศ.

4.1 เครือข่าย

A ใน

1. ระดับ ขาดการติดตาม (ใช้เครือข่ายในการติดตาม)
2. ภารกิจ ฝ่ายวิชาการและฝ่ายสนับสนุน
3. กลุ่มงาน/คณะ
4. ศิษย์เก่า ศิษย์เก่ามีส่วนร่วมในการสนับสนุนรุ่นน้อง

B. นอก

1. ฝ่ายแผน
2. ภาค
3. กลุ่มสถาบัน
 - การขอข้อมูลที่ถูกต้อง/เชื่อถือได้ จากสถาบันอื่น Group of Data แลกเปลี่ยนข้อมูล ต่อยอด Share สร้างเครือข่ายโดยใช้มิตรภาพ/ร่วมด้วยช่วยกัน
 - กลุ่มสถาบัน (เครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา) ตั้งประเด็น ช่วยเหลือกัน เชิญ/นัดประชุม
4. จังหวัด/ชุมชน เครือข่ายชุมชนที่สถาบันตั้งอยู่ถ่ายทอดแผนลงสู่การปฏิบัติ
5. วิชาชีพ เครือข่ายที่มีลักษณะวิชาชีพเดียวกัน/ข้ามสถาบันและในสถาบัน เพิ่มมุมมอง
6. ผู้ใช้บัณฑิต เครือข่ายผู้ใช้บัณฑิต (สถานประกอบการ ภาครัฐ ภาคเอกชน)

4.2 ส่วนร่วม

P การประชุมชี้แจง ระดมสมอง จ้างที่ปรึกษา เพื่อถ่ายทอดนโยบาย

- 1) มีการสนับสนุนจากกองแผนงาน เพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผน
- 2) การขอข้อมูลที่ถูกต้อง/เชื่อถือได้ จากสถาบันอื่น Group of Data แลกเปลี่ยนข้อมูล ต่อยอด Share สร้างเครือข่ายโดยใช้มิตรภาพ/ร่วมด้วยช่วยกัน/กลุ่มพันธกิจเดียวกัน
- 3) การมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน คณะทำงาน การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติ เปิดใจรับฟัง มองต่างมุม รับฟังความคิดเห็นจากนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต
- 4) การจัดตั้งคณะกรรมการที่มาจากหลายภาคส่วน (ตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)
- 5) ประเมินและสะท้อนข้อมูลกลับในการพัฒนาแผน
- 6) กำหนดผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาแผน
- 7) ประชาพิจารณ์
- 8) จัดกิจกรรมเพื่อระดมสมอง
- 9) มีนโยบายที่ชัดเจนและสร้างความเข้าใจตรงกัน โดยการจัดทำแผนระดับมหาวิทยาลัย ลงสู่ระดับหน่วยงาน
- 10) ประชุมชี้แจง ถ่ายทอด อบรมให้ความรู้ (ประชาพิจารณ์)
- 11) มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน (ส่วนกลาง)
- 12) กำหนดตัวชี้วัด KPI ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
- 13) จ้างที่ปรึกษาช่วยในการจัดทำแผน
- 14) แผนยุทธศาสตร์ควรมีทุกๆ ด้าน ให้สอดคล้องกัน ไม่เน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ยังคงอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยนั้นๆ
- 15) นโยบายและยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องกัน โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้ ตรวจสอบได้ โปร่งใส ตั้งเกณฑ์อย่างเหมาะสม

D นำแผนสู่การปฏิบัติ

- 1) การสื่อสารภายในองค์กรให้ทุกภาคส่วนเล็งเห็นความสำคัญของการจัดทำแผนฯ
- 2) การถ่ายทอดแผน/การเข้าถึงแผน
- 3) การมีรางวัลเป็นแรงจูงใจให้มีส่วนร่วม
- 4) งบประมาณ
- 5) อบรม/ถ่ายทอด/ฝึกปฏิบัติ/สร้างความเข้าใจ
- 6) มีการจูงใจให้ร่วมทำวิจัยสถาบัน (มทส./มน.)
- 7) ใช้กลยุทธ์ให้มีส่วนร่วมด้วยใจ การประเมินผลงาน (ขึ้นเงินเดือน) การให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณ
- 8) มาตรการด้านงบประมาณในการจูงใจ
- 9) มีปัจจัยในการกระตุ้นแผนให้บรรลุเป้าหมาย

C ติดตามประเมินผล

- 1) มีการยืนยันตัวชี้วัดในแผน
- 2) ขาดการติดตาม (ใช้เครือข่ายในการติดตาม)
- 3) ปรับตัวชี้วัดให้เหมาะสม สอดคล้อง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
- 4) ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดทุก 3 เดือน/6 เดือน หากไม่เป็นไปตามแผนสามารถปรับแผนได้

A ทบทวนแก้ไข

- 1) ใช้ตัวชี้วัดของ QA เป็นตัวปรับปรุงแผน การมีส่วนร่วมของระดับบริหาร (เท่านั้น)
- 2) มีการสนับสนุนจากกองแผนงาน เพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผน
- 3) เครือข่ายจากผู้บริหาร/บุคคลในองค์กร
- 4) เครือข่าย Cluster ทำร่วมกัน KPI เดียวกัน (ภายใน) (มหาวิทยาลัยภาค)
- 5) ปรับตัวชี้วัดให้เหมาะสม สอดคล้อง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้