



มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ Strategic Planning Manual



คำนำ

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นกลไกหลักในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และการอุดมศึกษา ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การจัดทำคู่มือแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เพื่อเป็นแนวทางและกรอบการดำเนินงานให้แก่ผู้บริหาร คณะ หน่วยงาน และผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ในการจัดทำ ทบทวน และปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ไปจนถึงระดับหน่วยงาน สนับสนุนวิชาการ ให้มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ รวมถึงกรอบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดทิศทางการพัฒนาในมิติต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยแผนยุทธศาสตร์จะทำหน้าที่เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงนโยบายระดับมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติในระดับคณะและหน่วยงานสนับสนุนวิชาการอย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาภายใต้การสนับสนุนของกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ รวมทั้งมีการบูรณาการกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance: QA) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ากับการจัดทำและการดำเนินแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวัง มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการอุดมศึกษา และสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้มีความมั่นคง ยั่งยืน และสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คณะกรรมการแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

เมษายน 2569

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1: ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 ความหมายและความสำคัญของการวางแผนและยุทธศาสตร์	1
1.3 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) กับการอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร	2
1.4 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือแผนยุทธศาสตร์	3
บทที่ 2: แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	5
2.1 แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	5
2.2 องค์ประกอบหลักของแผนยุทธศาสตร์	5
2.2.1 องค์ประกอบหลักของแผนยุทธศาสตร์ (Key Components of a Strategic Plan)	6
2.2.2 ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี	8
บทที่ 3: การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)	9
3.1 วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)	9
3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)	9
3.1.2 การทบทวนวิสัยทัศน์(Vision),พันธกิจ(Mission)และค่านิยมหลัก(Core Values)	14
3.1.3 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	15
3.1.4 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies)	18
3.2 การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)	21
3.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)	21
3.2.2 การขับเคลื่อน/ดำเนินการตามแผน (Driving and Executing the Plan)	21
3.3 การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)	23
3.3.1 การติดตาม (Monitoring)	24
3.3.2 การประเมินผล (Evaluation)	24
ภาคผนวก	25

บทที่ 1

ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์

1.1 ที่มาและความสำคัญ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของบริบทด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และระบบการอุดมศึกษา ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่มีผลทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ (Geo-politics and Geo-economic) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและแรงขับเคลื่อนเพื่อการดูแลสภาพแวดล้อม (Environmental conservations) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (Digital technology) รวมทั้งโครงสร้างประชากรและรูปแบบการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศ ประเด็นความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเหล่านี้มีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทต่อการสร้างประโยชน์เพื่อสังคม (Societal contributions) ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพทางวิชาการ และความยั่งยืนขององค์กร

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มุ่งมั่นในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม ความรู้ และสมรรถนะในระดับสากล จึงให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ในฐานะเครื่องมือหลักในการกำหนดทิศทางการพัฒนาในระยะยาวการวางแผนยุทธศาสตร์มีที่มาจากความจำเป็นในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพิจารณาความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ในด้านความสำคัญ การวางแผนยุทธศาสตร์ช่วยให้มหาวิทยาลัยมีกรอบทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนา เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันของการดำเนินงานในทุกระดับ ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร นอกจากนี้ ยังเป็นกลไกสำคัญในการบูรณาการการประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารความเสี่ยง และการติดตามประเมินผลเข้าด้วยกัน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารบนฐานข้อมูลและข้อเท็จจริง ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนามหาวิทยาลัยอัสสัมชัญให้สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคต และดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

1.2 ความหมายและความสำคัญของการวางแผนและยุทธศาสตร์

- **การวางแผน (Planning)** หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง วิธีการ และทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอน เพิ่มความพร้อมในการตัดสินใจ และเป็นกรอบในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

- **ยุทธศาสตร์ (Strategy)** หมายถึง แนวทางหรือวิธีการเชิงบูรณาการที่องค์กรเลือกใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายระยะยาว ยุทธศาสตร์มุ่งเน้นการตัดสินใจในประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบสูงต่ออนาคตขององค์กร
- **การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)** คือ การวางแผนที่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด (Vision & Goals) มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

3

คำถามสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องตอบเพื่อกำหนดอนาคต



1.3 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) กับการอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร เนื่องจากบริบทแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการแข่งขันมีความผันผวนและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น องค์กรที่ขาดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนอาจเผชิญความเสี่ยงต่อการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) **รองรับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว** องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในหลายมิติ ทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญหาเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สูงขึ้น การวางแผนยุทธศาสตร์ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์แนวโน้ม วิเคราะห์ฉากทัศน์ (Scenario Analysis) และเตรียมความพร้อมในการปรับตัวอย่างเป็นระบบ
- 2) **กำหนดทิศทางและลำดับความสำคัญของการพัฒนา** การวางแผนยุทธศาสตร์ช่วยให้องค์กรมีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ พร้อมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญของ

โครงการและการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ลดการดำเนินงานที่กระจุกกระจายหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเชิงยุทธศาสตร์

- 3) **เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและคุณค่าในระยะยาว** องค์กรที่มียุทธศาสตร์ชัดเจนสามารถพัฒนาจุดแข็ง สร้างความแตกต่าง และตอบสนองต่อความต้องการของตลาดหรือสังคมได้อย่างตรงจุด การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) และเพิ่มคุณค่าอย่างยั่งยืน
- 4) **สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและความยั่งยืนขององค์กร** ปัจจุบันความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์มีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งความเสี่ยงด้านการเงิน เทคโนโลยี กฎระเบียบ และชื่อเสียง การวางแผนยุทธศาสตร์ช่วยให้องค์กรสามารถบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ ลดผลกระทบจากเหตุการณ์ไม่คาดคิด และเสริมสร้างความสามารถในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity)
- 5) **เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจและการบริหารจัดการบนฐานข้อมูล** การวางแผนยุทธศาสตร์ในปัจจุบันเน้นการใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ (Fact-based Management) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ พร้อมทั้งสนับสนุนการติดตามประเมินผล และปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง

1.4 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือแผนยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ เพื่อจัดให้มีกรอบแนวทางและเครื่องมือเชิงระบบที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาในระยะยาว สร้างความสอดคล้องในการใช้ทรัพยากร และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีข้อมูลรองรับ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ ความมั่นคง และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ทั้งนี้ คู่มือดังกล่าวทำหน้าที่เป็นแนวทางเชิงบูรณาการสำหรับทั้งกระบวนการวางแผนและการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- 1) **การกำหนดทิศทางและจุดมุ่งเน้นที่ชัดเจน** ให้การดำเนินงานขององค์กรมีเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร สามารถวัดผลได้ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการบรรลุ
- 2) **การสร้างสอดคล้องของหน่วยงานและการใช้ทรัพยากร** ช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานและบุคลากรต่าง ๆ มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อน ความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) **การสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์** การกำหนดกรอบ แนวทาง และลำดับความสำคัญที่ชัดเจน คู่มือช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถตัดสินใจได้อย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร บนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง มากกว่าการตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะหน้าในระยะสั้น
- 4) **การเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและการบริหารความเสี่ยง** กำหนดกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เช่น การวิเคราะห์ SWOT หรือ PESTEL) เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ระบุความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และปรับยุทธศาสตร์ได้อย่างเชิงรุก

- 5) **บูรณาการการประกันคุณภาพและการติดตามประเมินผล** ให้การดำเนินงานสอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพ และสามารถนำผลการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 6) **การยกระดับผลการดำเนินงานและความรับผิดชอบต่อ** ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators: KPIs) และการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยให้สามารถตรวจพบความคลาดเคลื่อนและดำเนินการแก้ไขได้อย่างทันท่วงที รวมถึงเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ในทุกระดับ
- 7) **การเป็นเอกสารอ้างอิงและเครื่องมือพัฒนาบุคลากร** ทำหน้าที่เป็นเอกสารทางการที่สร้างความเข้าใจร่วมและภาษากลางสำหรับบุคลากรใหม่และผู้ที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้การวางแผนและการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกันในระยะยาว
- 8) **เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร** พัฒนาจุดแข็ง สร้างคุณค่า และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาว

บทที่ 2

แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.3 แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

คือ กระบวนการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และสร้างรายได้เปรียบในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.2 องค์ประกอบหลักของแผนยุทธศาสตร์

เป้าหมาย(Goal)	วิธีการไปสู่เป้าหมาย(Ways)	เครื่องมือ(Mean) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
		

องค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับแผนยุทธศาสตร์

1. มีเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจน และท้าทาย ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำ
2. กำหนดขอบเขตที่ชัดเจนขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงไม่เหมารวม
3. กลยุทธ์มีถ้อยคำหรือข้อความที่ชัดเจนเกี่ยวกับความได้เปรียบหรือผู้ชนะ เพื่อบรรลุเป้าหมาย
4. แสดงถึงการแข่งขันช่วยให้เกิดโอกาสมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.2.1 องค์ประกอบหลักของแผนยุทธศาสตร์ (Key Components of a Strategic Plan)

โดยทั่วไปประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญที่ใช้กำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนี้



1) วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นภาพอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุในระยะยาว เพื่อสื่อถึงลักษณะขององค์กรในอนาคต โดยการกำหนดทิศทางหรือการตั้งเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรมีจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องท้าทาย สร้างแรงบันดาลใจ และมีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับศักยภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน

2) พันธกิจ (Mission)

เป็นการกำหนดบทบาท หน้าที่ และการกิจหลักขององค์กร เพื่อสะท้อนเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร รวมถึงสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุผลในระยะสั้น อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายระยะยาวตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ (Vision) โดยพันธกิจควรมุ่งเน้นเฉพาะภารกิจหลักที่มีความสอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3) ค่านิยมองค์กร (Core Values)

เป็นหลักการ แนวคิด หรือความเชื่อพื้นฐานที่องค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรม การปฏิบัติงาน การตัดสินใจ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนและขับเคลื่อน

การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

4) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

เป็นผลสัมฤทธิ์สำคัญที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ทั้งต่อมหาวิทยาลัย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และประเทศชาติ โดยการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์และระบุกลุ่มลูกค้าหลักหรือผู้รับบริการขององค์กรให้ชัดเจน รวมถึงทำความเข้าใจผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับกลุ่มดังกล่าว ทั้งนี้ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ควรถูกกำหนดอย่างชัดเจน มีทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และสามารถกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม

5) กลยุทธ์ (Strategies)

เป็นแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นกรอบทิศทางในการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้อง มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

6) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator : KPIs)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยตัวชี้วัดจะสะท้อนถึงระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานในมิติต่าง ๆ ขององค์กร ตัวชี้วัดที่ดีควรมีความชัดเจน สามารถวัดผลได้จริง และสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดเป้าหมาย การติดตามความก้าวหน้า และการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

7) แผนปฏิบัติการ(Action Plan) ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร

เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยการแปลงเป็นแผนที่จะต้องดำเนินการทุกปีการศึกษา ซึ่งแผนการปฏิบัติการ ควรประกอบด้วย โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ กิจกรรมหลัก เป้าหมาย/ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน /งบประมาณ ผู้รับผิดชอบที่ต้องดำเนินการในปีการศึกษานั้น ๆ เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

8) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

กระบวนการดำเนินงานด้านการควบคุม กำกับ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ความสำเร็จตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนด พร้อมทั้งปรับปรุงและพัฒนาแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2.2.2 ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี



- 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ ต้องเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหาร บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์กร โดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับในทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการจัดทำยุทธศาสตร์
- 2) ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ค่านิยมร่วม เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบ โดยต้องครอบคลุมทุกพันธกิจขององค์กรและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- 3) ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาต้องมีความชัดเจน โดยในแผนยุทธศาสตร์อาจจำเป็นต้องมีคำอธิบายประกอบเพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอธิบายวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ทุกหัวข้อต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกันเพื่อให้ท้ายที่สุดขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร กล่าวคือ หากจะมองจากบนพื้นฐานทุกโครงการจะต้องเป็นโครงการเชิงยุทธศาสตร์และสามารถสนับสนุนให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

บทที่ 3

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Management) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทาง พัฒนาแผน และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กร โดยทั่วไปประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้



3.1 วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

เป็นขั้นตอนการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) จากนั้นจึงกำหนด/ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นกระบวนการศึกษาหรือประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน การตัดสินใจ และความสำเร็จขององค์กรในอนาคต เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน และ แผนยุทธศาสตร์ ขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจ ศักยภาพของตนเอง รวมทั้ง โอกาสและความท้าทายจากภายนอก ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการวางกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม แบ่งออกเป็น 2 ส่วนสำคัญ ได้แก่

- **การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)** เป็นการประเมินศักยภาพ และทรัพยากรของมหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เพื่อระบุ จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงานสนับสนุนวิชาการ สามารถบริหารจัดการหรือปรับปรุงได้ โดยพิจารณาในประเด็นสำคัญ เช่น



พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เช่นความชัดเจนของทิศทางการ พัฒนาและการเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน



ศักยภาพของบุคลากรทางวิชาการและบุคลากรสนับสนุน คุณวุฒิความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และความสามารถในการผลิตผลงานวิชาการและการวิจัย



คุณภาพของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ความหลากหลายของหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และการบูรณาการ เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน



งานวิจัยและนวัตกรรม ศักยภาพในการผลิตงานวิจัย การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และการนำ ผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในระดับสังคมและอุตสาหกรรม



โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพร้อมของระบบดิจิทัล โครงสร้าง พื้นฐานด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ



ทรัพยากรทางการเงินและการบริหารจัดการองค์กร ความมั่นคงทางการเงิน การ บริหารทรัพยากร และประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการ

- **การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)** เป็นกระบวนการ ศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ทิศทางการพัฒนาและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว การวิเคราะห์ดังกล่าวมี วัตถุประสงค์เพื่อระบุ โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรคหรือความท้าทาย (Threats) ที่อาจ เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้สามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการใช้ประโยชน์จากโอกาส และลดผลกระทบจากความเสี่ง หรือความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดทำและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกควรพิจารณาปัจจัยสำคัญในหลายมิติ เช่น



ปัจจัยด้านนโยบายและกฎหมาย (Political and Legal Factors) การพิจารณานโยบาย ของภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การกำกับดูแล สถาบันอุดมศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตลอดจนทิศทางการพัฒนา กำลังคนของประเทศ ซึ่งอาจส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย



ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจของประเทศและ ของโลก แนวโน้มการจ้างงาน ความต้องการของตลาดแรงงาน รวมถึงกำลังซื้อของผู้เรียนและ ผู้ปกครอง ซึ่งอาจมีผลต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาและการพัฒนาหลักสูตรของมหาวิทยาลัย

 **ปัจจัยด้านสังคมและประชากร (Social and Demographic Factors)** การศึกษา การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร แนวโน้มจำนวนผู้เรียนในระดับอุดมศึกษา ความคาดหวังของสังคมต่อคุณภาพบัณฑิต และรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคดิจิทัล

 **ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)** การพิจารณาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดิจิทัล นวัตกรรมทางการศึกษา และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

 **ปัจจัยด้านการแข่งขันและความร่วมมือ (Competitive Environment)** การวิเคราะห์ สภาพการแข่งขันจากสถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงโอกาสในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษา องค์กรภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรม



การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis) และแนวโน้มการศึกษาระดับโลก

กระบวนการศึกษาสภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน และกลยุทธ์ ช่วยให้องค์กร ประเมิน **ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Position)** และกำหนดแนวทางสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพิจารณาทั้งสถาบันในประเทศ ต่างประเทศ และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์



1. คุณภาพหลักสูตร

มุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับ ทักษะแห่งอนาคต (Digital Skills, AI, Innovation) เพื่อให้บัณฑิตตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



2. ศักยภาพงานวิจัย

เน้นผลงานวิจัยระดับนานาชาติและความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม สร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้เพื่อขับเคลื่อน เศรษฐกิจฐานความรู้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน



3. ดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ

สร้างความได้เปรียบในยุคโลกาภิวัตน์ ด้วยหลักสูตรนานาชาติ เครือข่ายความร่วมมือ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นสากล (Global Environment)



4. เทคโนโลยีดิจิทัลในการศึกษา

กำลังพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล ระบบการเรียนออนไลน์ และการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Hybrid Learning) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการเรียนรู้และขยายการเข้าถึงผู้เรียนทั่วโลก



5. การวัดอันดับโลก (Global Ranking)

การจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่สะท้อนความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา

- QS World Rankings
- QS Asia
- Times Higher Education (THE)

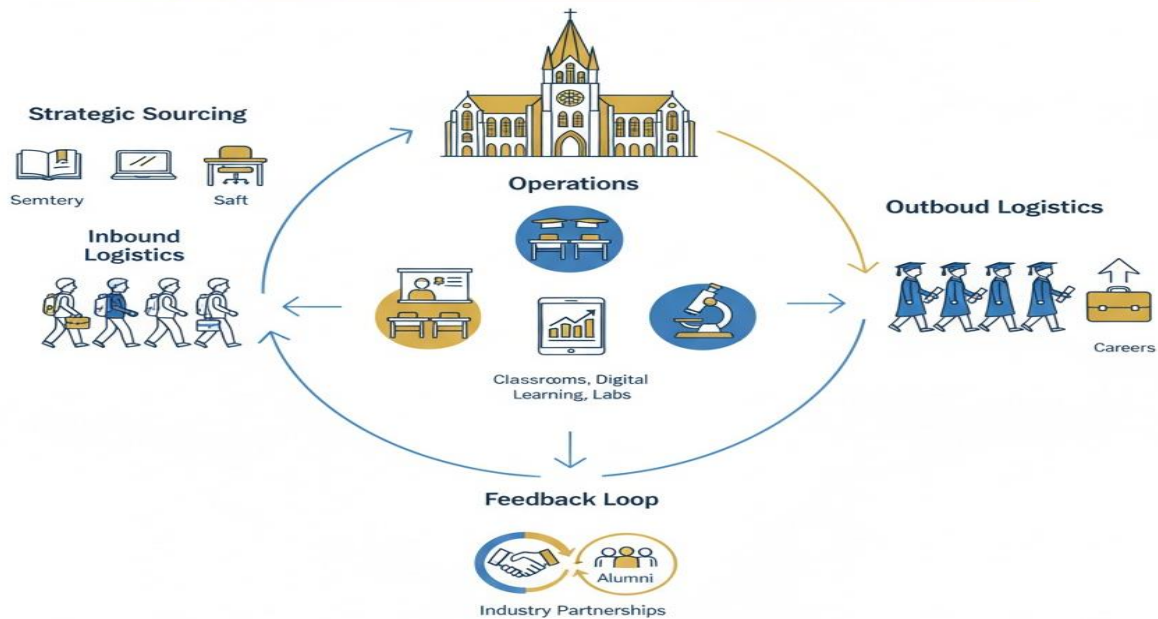
➤ เครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์:

- **SWOT Analysis:** วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths), จุดอ่อน (Weaknesses), โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อประเมินสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร ตัวอย่างการวิเคราะห์ เช่น



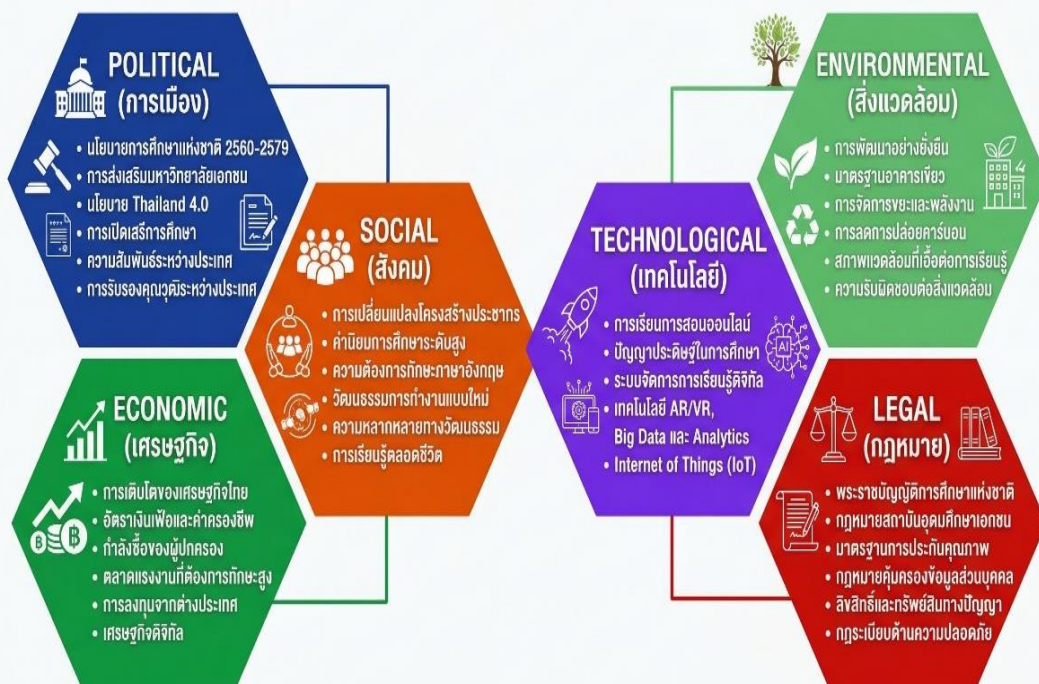
- **Supply Chain Analysis:** เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเน้นที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) ทั้งภายในและภายนอก ช่วยระบุความเสี่ยง จุดอ่อน และโอกาสในตลาด รวมถึงใช้ประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Sustainability) และความยั่งยืน ซึ่งเครื่องมือบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ ที่ใช้ตรวจสอบ ประเมิน และเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดตั้งแต่กระบวนการตั้งแต่น้ำมาถึงปลายน้ำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพ
 - ต้นน้ำเริ่มจากรับนักศึกษา (วัตถุดิบ)
 - กระบวนการจัดการเรียนการสอน (การผลิต)
 - จนถึงการผลิตบัณฑิตสู่ตลาดงาน (สินค้าส่งมอบ)

SUPPLY CHAIN ANALYSIS – ASSUMPTION UNIVERSITY



- **PESTEL Analysis:** เครื่องมือเจาะลึกปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ ได้แก่ การเมือง (Political), เศรษฐกิจ (Economic), สังคม (Social), เทคโนโลยี (Technology), สิ่งแวดล้อม (Environment) และกฎหมาย (Legal) ตัวอย่างการวิเคราะห์ เช่น

PESTEL Analysis: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (Assumption University)



- **SOAR Analysis:** เครื่องมือเชิงบวกที่เน้นจุดแข็ง (Strengths), โอกาส (Opportunities), แรงบันดาลใจ (Aspirations) และผลลัพธ์ (Results) เพื่อมุ่งเน้นการเติบโต ตัวอย่างการวิเคราะห์ เช่น

SOAR Analysis: ASSUMPTION UNIVERSITY (มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ)



3.1.2 การทบทวนวิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ(Mission)และค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นการตรวจสอบทิศทาง ความรับผิดชอบ และวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายระยะยาว โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติจริงและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยปรับทิศทางองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยต้องทำเป็นรอบระยะเวลา (เช่น 3-5 ปีการศึกษา) เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ที่อยากเป็นกับภารกิจหลักในปัจจุบัน กระบวนการนี้ช่วยให้องค์กรกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพการทำงาน



แนวทางการทบทวน (Review process)

- **วิสัยทัศน์ (Vision):**

การกำหนดภาพอนาคตที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในระยะยาว

“จุดหมายปลายทาง”

ภาพสำเร็จสูงสุดที่องค์กรอยากเห็น



- **พันธกิจ(Mission) :**

ขอบเขตในการดำเนินงาน และเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงวิธีการ ที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

“เข็มทิศ”

ช่วยชี้ทิศทางและบอกเหตุผลที่องค์กรมีอยู่บนเส้นทางนี้ในปัจจุบัน เพื่อให้วิสัยทัศน์สำเร็จ



- **ค่านิยมหลัก (Core Value)**

หลักการร่วมกันที่ใช้ขับเคลื่อนพฤติกรรมคนในองค์กร

“รากฐานและวัฒนธรรม”

ตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร



3.1.3 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานระยะกลางถึงระยะยาว (3-5 ปีการศึกษา) อย่างชัดเจนแล้ว ขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อเนื่อง คือ การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการแปลงเจตนารมณ์เชิงนโยบายไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม โดยเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายของผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่องค์กรคาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต ทั้งในมิติของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ และความยั่งยืนของการดำเนินงาน การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์หลักที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เป้าประสงค์มีความสอดคล้อง ครอบคลุม และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ เป้าประสงค์ที่ดีควรมีลักษณะชัดเจน สามารถวัดผลได้ มีความท้าทายแต่เป็นไปได้ (Achievable) และสะท้อนถึงคุณค่าที่องค์กรต้องการส่ง

มอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ในกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าหลักหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง โดยพิจารณาถึงความต้องการ ความคาดหวัง และประสบการณ์ที่พึงประสงค์ของผู้รับบริการ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และความผูกพันในระยะยาว พร้อมกันนี้ การกำหนดเป้าประสงค์ควรครอบคลุมมิติต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร อาทิ ด้านผู้เรียน/ผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ อีกทั้งยังต้องสามารถเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) และค่าเป้าหมายที่ชัดเจนในลำดับถัดไป ดังนั้น การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จึงมิใช่เพียงการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างมีเอกภาพ สร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และเป็นพื้นฐานสำคัญในการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยได้นิยามมาตรฐานคุณภาพ (AU Quality Standards) เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ดังนี้;

- **ความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอน (Teaching and Learning Excellence):**

- พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ให้ทันสมัย และ มีคุณภาพระดับสากล



- **ความเป็นเลิศด้านการวิจัย (Research Excellence):**

- ส่งเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่และงานวิจัยที่ตอบ โจทย์สังคม ภาครัฐกิจ ประเทศชาติ



- **การบริการวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม (Academic Services and Societal Responsibility) ***

- การเป็นแหล่งวิทยาการที่เกื้อกูลและสร้างประโยชน์แก่ชุมชนและประเทศชาติ



- **ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน (Administration and Operation Excellence);**

- พัฒนาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่น



❖ ลักษณะของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- **มุ่งเน้นเป้าหมาย** เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เป้าหมายทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ดังนั้น จึงสามารถมีรูปแบบที่แตกต่างกันได้มากมาย ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดนั้นถูกกำหนดโดยลักษณะที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ กล่าวคือ มีเป้าหมายเพื่อบรรลุสถานะในอนาคต ต้องกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจทิศทางเดียวกัน

- **เน้นผลลัพธ์ปลายทาง (Outcome):** เขียนในลักษณะที่บอกถึง "ผลสำเร็จ" ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดแผนงาน มากกว่าแค่การบอกกิจกรรมที่ต้องทำ

- **มีทิศทางระยะยาว:** เป็นเป้าหมายที่ใหญ่พอจะกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาว (Long-term direction)

- **เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์:** เป้าประสงค์ต้องเป็นตัวหลักดันให้องค์กรเข้าใกล้ภาพลักษณ์ในอนาคตหรือวิสัยทัศน์ที่วางไว้

- **ระยะยาว** เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สร้างขึ้นจากค่านิยมและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย โดยพยายามสร้างผลกระทบที่ยั่งยืน แตกต่างจากเป้าหมายเชิงยุทธวิธีและเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ระยะยาวซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้คงอยู่ประมาณ 3 ถึง 5 ปี

- **นำไปปฏิบัติได้จริง** เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ยังต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ไม่สมจริงและมีเป้าหมายเชิงปฏิบัติการที่ไม่สามารถบรรลุได้ อาจเป็นการเสียเวลาและทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ ด้วยเหตุนี้ จึงควรวิเคราะห์เป้าหมายเชิงปฏิบัติการและเป้าหมายเชิงยุทธวิธีที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องการ เมื่อกำหนดเป้าหมายดังกล่าว เพื่อให้แน่ใจว่าเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์นั้นประกอบด้วยขั้นตอนที่สามารถทำได้จริง

- **วัดได้** แม้ว่าเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จะเป็นเป้าหมายที่มุ่งหวัง แต่ก็สามารถวัดผลได้เช่นกัน โดยอาศัยตัวชี้วัดเพื่อระบุจุดที่อาจต้องปรับปรุง และประเมินความคืบหน้าและความสำเร็จของเป้าหมาย ตัวชี้วัดเหล่านี้เรียกว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) และใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์





ตัวอย่าง ตัววัดความสำเร็จหลัก (KPIs) ของมหาวิทยาลัย



3.1.4 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) การกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ เป็นการตอบคำถามที่ว่า **“เราจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร”** รวมทั้งเป็นเงื่อนไข ในการมอบหมายงานให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบต่าง ๆ ไปดำเนินการ ซึ่งแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวปฏิบัติที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้ องค์กรบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไป กลยุทธ์จะกำหนดหลังจากที่มีการวิเคราะห์ สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยหลักการสำคัญการกำหนดกลยุทธ์องค์กร จะทำพันธกิจที่มีความสำคัญสูงสุด ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวอย่าง สร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่นำมาช่วยต่อยอดจากการวิเคราะห์ SWOT ให้กลายเป็นแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น จุดเด่นของ TOWS คือการมองภาพรวมของธุรกิจแบบองค์รวม โดยไม่แยกวิเคราะห์ที่ปัจจัยภายในและภายนอกออกจากกัน แต่กลับนำทั้งสองส่วนมาจับคู่เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์สถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด ทั้งในด้านการสร้างโอกาส ป้องกันความเสี่ยง และพัฒนาศักยภาพภายใน การวิเคราะห์ของ TOWS Matrix มี 4 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่



- **กลยุทธ์เชิงรุก (SO)** เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) คือ การใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส ในการสร้างกลยุทธ์ โดยมุ่งใช้ศักยภาพภายในขององค์กรร่วมกับโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อสร้างการเติบโตและผลลัพธ์ที่มีมูลค่าสูงสุด ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) “ผนึกกำลัง” เพื่อใช้จุดแข็งเปิดโอกาสใหม่ทางการแข่งขัน (เชิงรุก) เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างก้าวกระโดด หรือที่เรียกกันว่า “ถูกจุด ถูกเวลา” อาทิเช่น องค์กรมีเครือข่ายพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ แต่ในขณะเดียวกันก็เกิด “โอกาส” แนวโน้มความร่วมมือทางการศึกษาระหว่างประเทศ ส่งผลให้มีพัฒนาโครงการ Dual Degree / Joint Program เป็นต้น

- **กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)** เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อน (Weakness) และโอกาส (Opportunity) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง “จุดอ่อน (Weaknesses)” และ “โอกาส (Opportunities)” โดยมุ่งใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอก เพื่อปรับปรุง แก้ไข หรือบรรเทาจุดอ่อนภายในขององค์กร ให้สามารถพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างเหมาะสม

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) “แก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้โอกาสที่มีอยู่ขององค์กร (เชิงพัฒนา)” อาทิ เช่น จากสถานการณ์เกิดโรคระบาด (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนแบบปกติของมหาวิทยาลัย (ไม่สามารถเรียนในห้องเรียนได้) แต่ในขณะเดียวกันก็เกิด “โอกาส” จากเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ ดังนั้น กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) คือ การนำโอกาสจากเทคโนโลยี เช่น การเรียนออนไลน์ (Zoom, Google Meet, e-learning) มาใช้เพื่อลดผลกระทบจากจุดอ่อนเรื่องการไม่สามารถเรียนแบบปกติ เป็นต้น

- **กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)** เป็นการจับคู่ระหว่าง “จุดแข็ง (Strength)” และ “อุปสรรค (Threat)” โดยใช้จุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ในการป้องกัน ลดผลกระทบ หรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี หรือเครื่องมือภายในองค์กร กลยุทธ์นี้สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรไม่ควรมุ่งใช้จุดแข็งเพื่อขับเคลื่อนเชิงรุกเพียงอย่างเดียว แต่อาจต้องนำจุดแข็งมาใช้เพื่อเตรียมความพร้อมและรับมือกับความเสี่ยงจากภายนอกควบคู่กันไป ดังนั้น การวางกลยุทธ์ที่ดีจึงไม่ใช่แค่การมุ่งไปข้างหน้า แต่ต้องคำนึงถึงการป้องกันและการปรับตัวอย่างรอบด้าน

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) “เป็นการอาศัยจุดแข็งขององค์กรในการต้านทานและตรึงสถานการณ์จากภาวะคุกคามหรืออุปสรรค โดยใช้วิธีเชิงพลิกแพลง เช่น การเสริมความแข็งแกร่งในจุดที่ได้เปรียบ เพื่อไม่ให้อุปสรรคส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานโดยรวม อาทิเช่น องค์กรใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และระบบข้อมูล เพื่อรับมือจำนวนนักศึกษาที่ลดลง โดยใช้กลยุทธ์วิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนเพื่อออกแบบหลักสูตรที่ตรงความต้องการตลาด รวมทั้งขยายกลุ่มเป้าหมาย เช่น Lifelong Learning / Upskill-Reskill เป็นต้น

- **กลยุทธ์เชิงรับ (WT)** เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง “จุดอ่อน (Weaknesses)” และ “ภัยคุกคาม (Threats)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดทอนจุดอ่อนภายในองค์กร พร้อมทั้งหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาผลกระทบจากปัจจัยคุกคามภายนอก มุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพและลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เพื่อหาแก้ไขจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม/ อุปสรรคขององค์กร อาทิเช่น จำนวนนักศึกษาลดลง และมีการแข่งขันสูงจากสถาบันการศึกษาอื่นจากต่างประเทศ องค์กรจึงใช้กลยุทธ์ปรับลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร เป็นต้น

หมายเหตุ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ที่ดี ไม่ใช่เพียงการตั้งเป้าหมาย แต่ต้องคำนึงถึงความสามารถ ความเป็นไปได้ และผลลัพธ์ในระยะยาว ปรับตัวได้ พร้อมทั้งสร้างคุณค่าและความได้เปรียบให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

3.2 การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นการดำเนินงานจริง โดยจัดทำ แผนปฏิบัติการ โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ และเทคโนโลยี รวมถึงกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ การจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

3.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นการแปลงความคิดที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นรูปธรรม โดยผ่านการกลั่นกรองแล้วว่ามีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานและสอดคล้องกับเป้าหมาย ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีประโยชน์ในการป้องกัน/ลดความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคณะและหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ ลดความผิดพลาดและความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วน ไว้ล่วงหน้า และเกิดการมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการใช้งบประมาณประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ภายใต้กลยุทธ์องค์กร จึงเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยการแปลงเป็นแผนที่จะต้องดำเนินการทุกปี (รายปีการศึกษา) ซึ่งโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย ชื่อโครงการ ความเชื่อมโยงของโครงการกับแผนยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะและหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ วัตถุประสงค์ของโครงการ กิจกรรมหลักในการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ตัวชี้วัดความสำเร็จ ค่าเป้าหมาย วิธีการหรือเครื่องมือในการประเมินผล งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ ที่จะดำเนินงานในปีการศึกษานั้น ๆ

3.2.2 การขับเคลื่อน/ดำเนินการตามแผน (Driving and Executing the Plan) เป็นกลไกสำคัญของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตามแผนปฏิบัติการของตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลและเป็นรูปธรรม โดยต้องมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าใจสาระสำคัญของวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และรายละเอียดการดำเนินงานตามโครงการ โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ในขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ และสร้างความเข้าใจ การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การสื่อสารทิศทางองค์กรทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดหลัก แผนปฏิบัติและโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ ให้คณะและหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ รับทราบ ในกรณีที่มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ มาเป็นระยะหนึ่งแล้ว บางกิจกรรมการดำเนินงานอาจไม่ตอบสนองวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจต้องสูญเสียทรัพยากรและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยคณะ/หน่วยงานสนับสนุนวิชาการ สามารถประเมินสถานการณ์และดำเนินการปรับโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ หรือยกเลิกการดำเนินงานของโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ได้ตามสภาพความเหมาะสม

การจัดทำและการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

- แปลงแนวคิดสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
ผ่านการกลั่นกรองความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
- ช่วยป้องกันและช่วยลดความเสี่ยงล่วงหน้า
ลดความขัดแย้งในที่ทำงาน
- ลดความผิดพลาด ขำซ้อน และจัดลำดับความสำคัญ
- สนับสนุนการมอบหมายงาน
วางแผนงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ



องค์ประกอบสำคัญของ Action Plan

- ✓ ชื่อโครงการ
- ✓ ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ระดับ AU
- ✓ วัตถุประสงค์ และกิจกรรมหลัก
- ✓ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Expected Outcomes)
- ✓ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และค่าเป้าหมาย
- ✓ วิธีการประเมินผล และเครื่องมือในการประเมิน
- ✓ งบประมาณและผู้รับผิดชอบ



2. การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ

เป็นกลไกสำคัญในการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

- มุ่งสร้างความเข้าใจร่วม เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน
- สื่อสารแผนผ่านช่องทางสื่อสารต่างของมหาวิทยาลัย



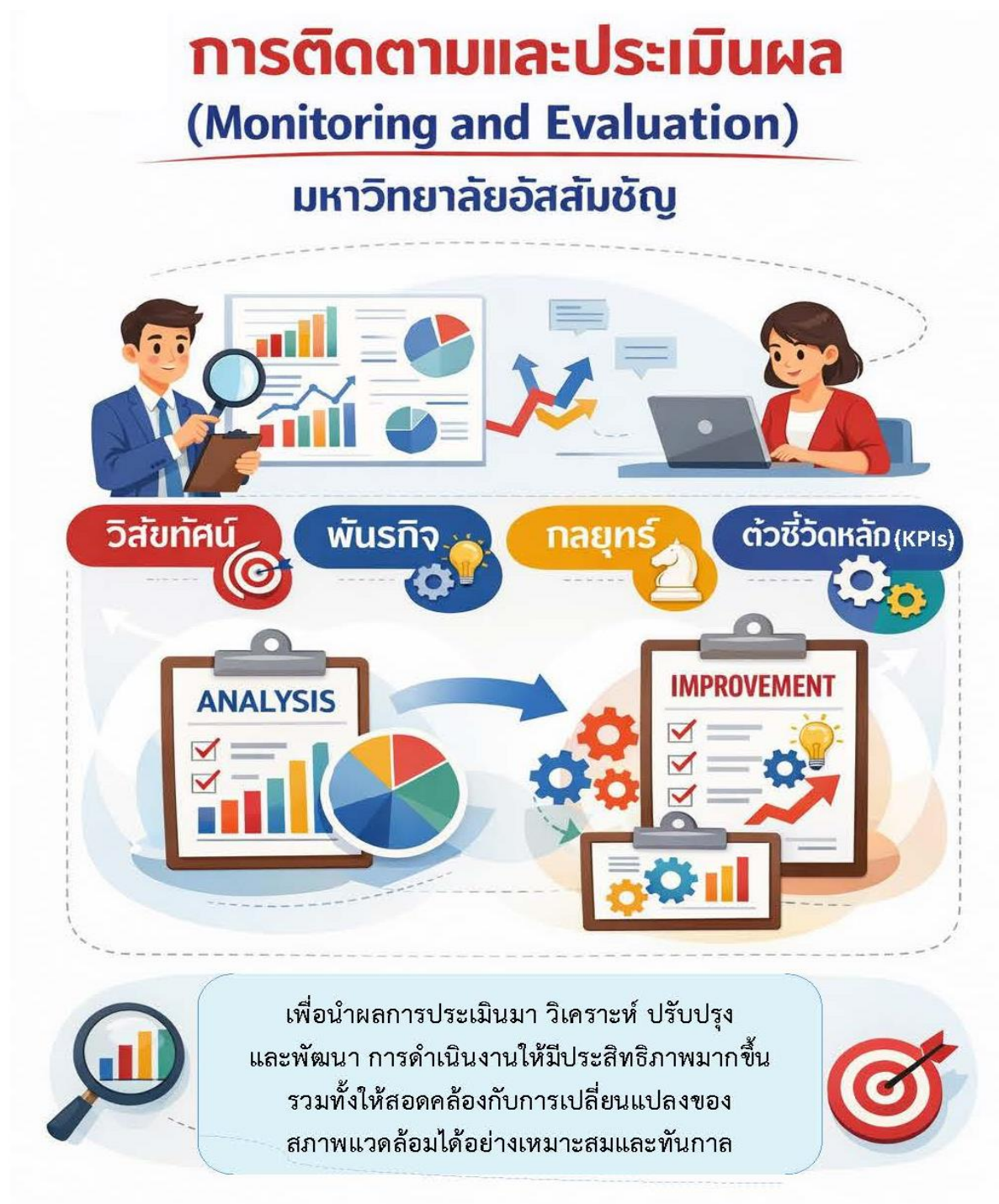
กระบวนการสำคัญ

- 🎯 การสื่อสารทิศทางองค์กร (Vision /Mission/Strategic Goals)
- 📊 การถ่ายทอดกลยุทธ์และตัวชี้วัดหลัก (KPIs)
- 🛠️ การดำเนินโครงการตามแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง



3.3.การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การติดตาม (Monitoring) และการประเมิน (Evaluation) มีกระบวนการทำงานที่เหมือนกัน แต่มีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน การติดตาม เน้นความก้าวหน้าของโครงการและจะดำเนินการในระหว่างที่โครงการ กำลังดำเนินงาน ขณะที่การประเมินผล เน้นการตัดสินคุณค่าของโครงการ ซึ่งเป็นการดำเนินการตั้งแต่ก่อนเริ่ม โครงการจนถึงหลังโครงการสิ้นสุด ถึงแม้จะมีจุดหมายที่ต่างกัน แต่กระบวนการทั้งสองมีความเกี่ยวข้องกัน การนำแนวคิดและหลักการติดตามประเมินผลมาใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ สามารถกำกับ ทบทวน และพัฒนางานโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



3.3.1 การติดตาม (Monitoring) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุง และแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยมุ่งเน้นการตรวจสอบ ควบคุม และกำกับ การดำเนินงานของโครงการในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ การติดตามครอบคลุมทั้งด้านปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) และดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ โดยพิจารณาประเด็นสำคัญ ได้แก่

- **การใช้ทรัพยากรของโครงการ:** เช่น บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ว่าเป็นไปตามแผน ระยะเวลา และมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด
- **กระบวนการดำเนินงาน:** ความเหมาะสมกับบริบท ปัญหาอุปสรรค และความจำเป็นในการปรับปรุง แก้ไข

3.3.2 การประเมินผล (Evaluation) เป็นกระบวนการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายหรือ ตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย เพื่อประเมินระดับความสำเร็จ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการ ดำเนินงาน และการประเมินผลลัพธ์ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยผลการประเมินจะถูก นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

การประเมินผล (What to measure?)

ผลลัพธ์ (Outcomes):

ตรวจสอบ "ความสำเร็จ" ตาม KPIs ว่าทำได้ตามเป้าที่ตั้งไว้หรือไม่ (เปรียบเทียบ "สิ่งที่ทำจริง" vs "เป้าหมาย" เพื่อดูส่วนต่าง :Gap)



กระบวนการ (Processes):

ตรวจสอบ "วิธีการทำงาน" ว่าแผนปฏิบัติงานเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพียงใด



ความสอดคล้อง (Consistency):

ตรวจสอบ "ความเชื่อมโยง" ว่าสิ่งที่ทำยัง โง่ทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรอยู่หรือไม่



ภาคผนวก



มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
ASSUMPTION UNIVERSITY

Assumption University Order

No.85/2025

Subject: Appointment of the Strategic Planning Committee of Assumption University

Whereas it is deemed appropriate for the effective strategic planning of Assumption University, the President of Assumption University, empowered under the provisions in Article 43 of the Private Higher Education Institutions Act B.E. 2546 Amendment (No.2) B.E. 2550, makes the appointment of the Strategic Planning Committee of Assumption University as follows:

1. Vice President for Academic Affairs	Chair
2. Vice President for Administrative Affairs	Member
3. Vice President for Research and Academic Services	Member
4. Vice President for Moral Development Education	Member
5. Vice President for Legal and Privilege Affairs	Member
6. Vice President for Student Affairs	Member
7. The University Registrar	Member
8. Assistant Vice President for Academic Affairs	Member
9. Dean, Graduate School of Business and Advanced Technology Management	Member
10. Dean, Graduate School of Human Sciences	Member
11. Dean, Martin de Tours School of Management and Economics	Member
12. Dean, Theodore Maria School of Arts	Member
13. Dean, Bernadette de Lourdes School of Nursing Science	Member
14. Dean, Vincent Mary School of Engineering, Science and Technology	Member
15. Dean, Albert Laurence School of Communication Arts	Member
16. Dean, Thomas Aquinas School of Law	Member
17. Dean, Theophane Venard School of Biotechnology	Member
18. Dean, Montfort del Rosario School of Architecture and Design	Member
19. Dean, Louis Nobiron School of Music	Member
20. Director, Central Library	Member
21. Director, Office of the Vice President for Student Affairs	Member
22. Director, Office of Financial Management	Member
23. Director, Office of Human Resources Management	Member
24. Director, Institute for Research and Academic Services	Member
25. Director, Office of Policy, Planning and Quality Assurance	Member
	and Secretary

Duties and Responsibilities

1. Study, synthesize, analyze relevant information and formulate a strategic plan of the University.
2. Communicate with personnel and units pertaining to formulation and implementation of the University's strategic plan to ensure comprehension and participation.

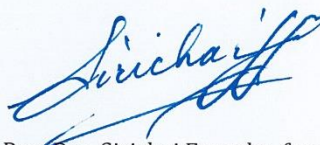
Continued page 2 / 3. Evaluate...

ADDRESS: ABAC, ASSUMPTION UNIVERSITY, HUA MAK, BANGKOK 10240. TEL. 0-2783-2222 <http://www.au.edu>

3. Evaluate and ensure that individual unit's strategic plans are accordingly aligned with the University's strategic plan.
4. Monitor and evaluate cascading of both University's and individual units' strategic plan to individual units' annual action plan.
5. Report implementation results of strategic plan to Executive Board twice an academic year.

This order is effective from June 1, 2025 and tenable until May 31, 2026.

Given on April 28, 2025



Rev. Bro. Sirichai Fonseka, f.s.g., Ph.D.
President


Office of Human Resources Management



