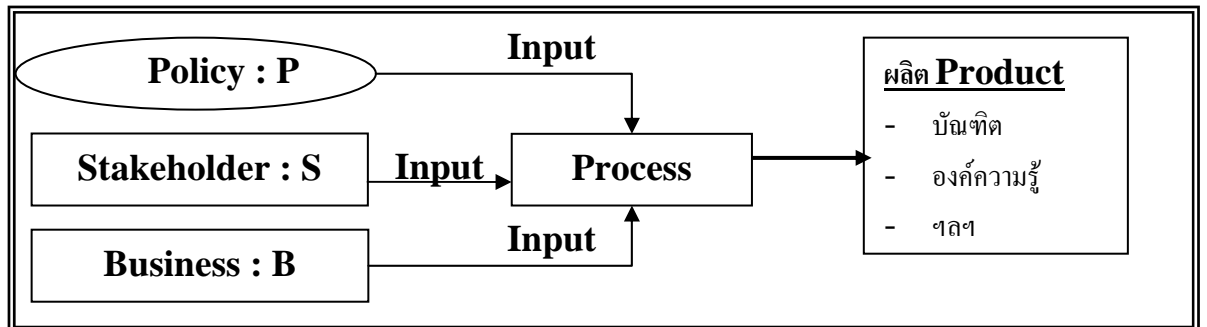


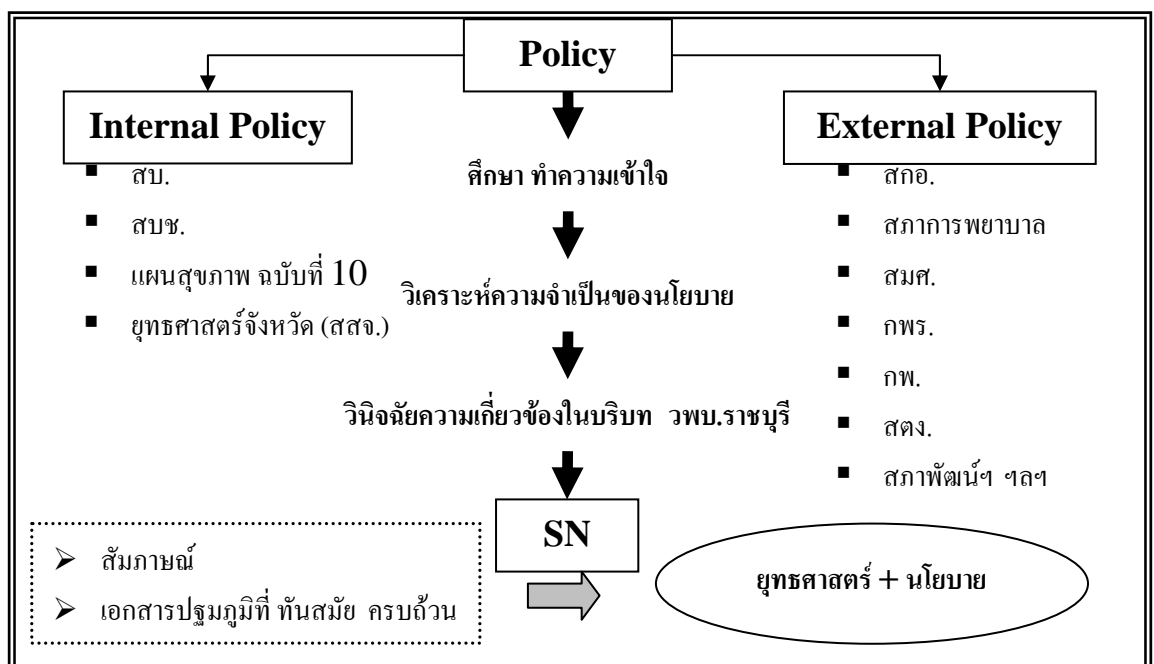
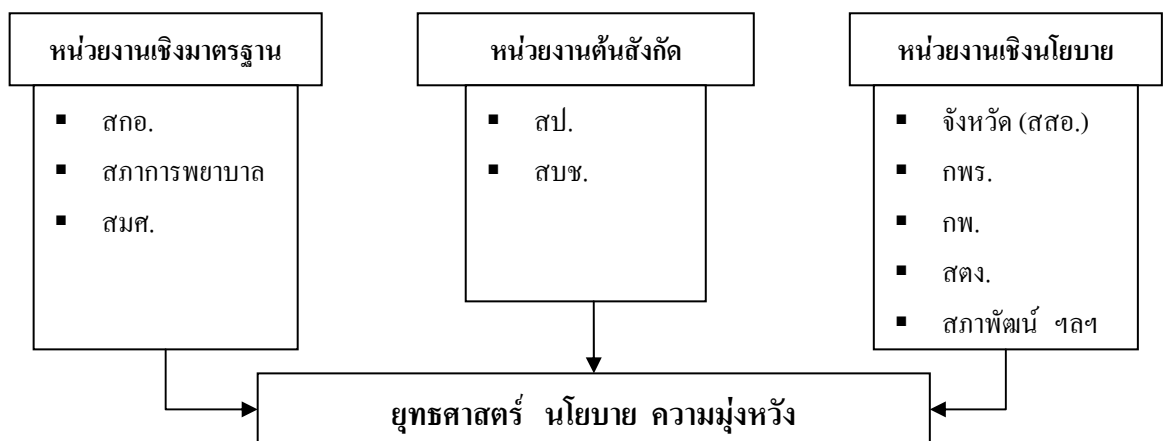
# กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

## ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยเข้าทางยุทธศาสตร์ (Strategic Input Analysis)

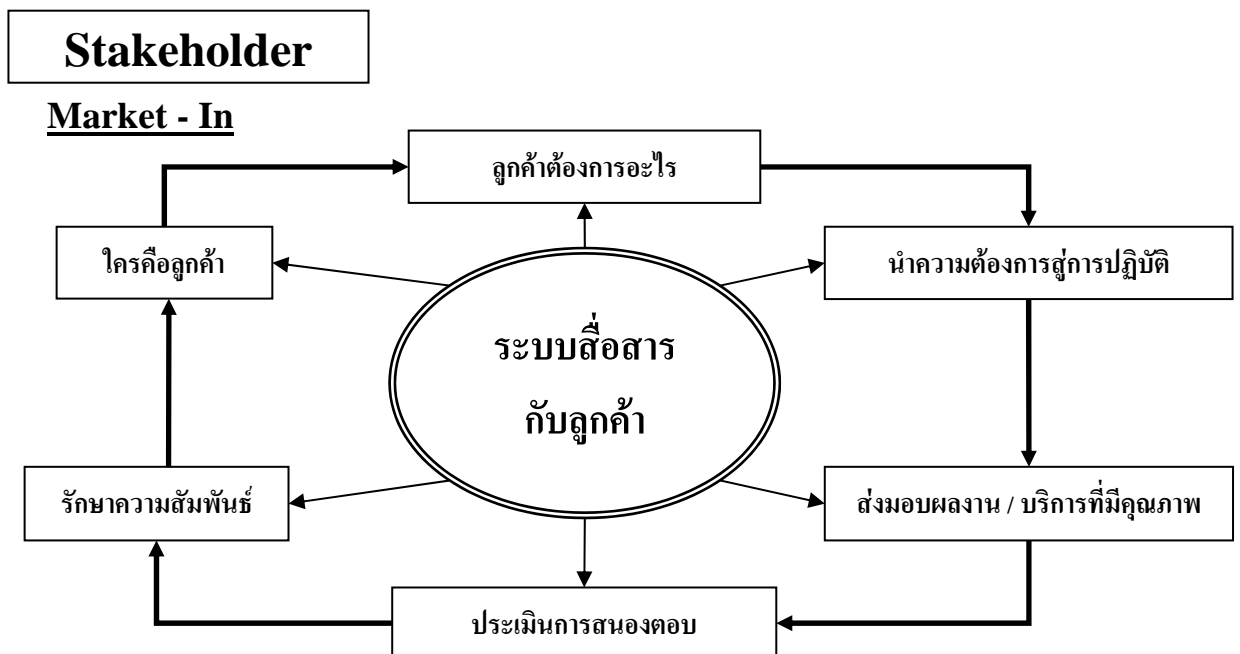
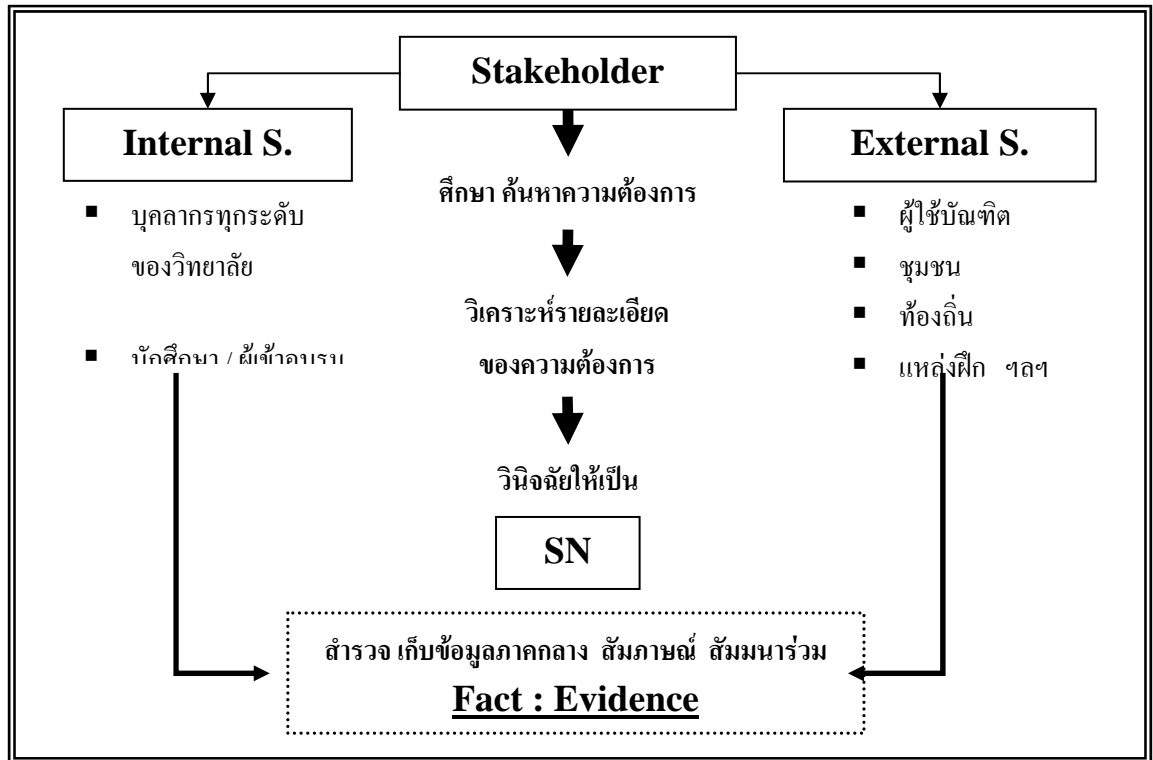
การทำยุทธศาสตร์ เป็นการสนองต่อความต้องการทางยุทธศาสตร์



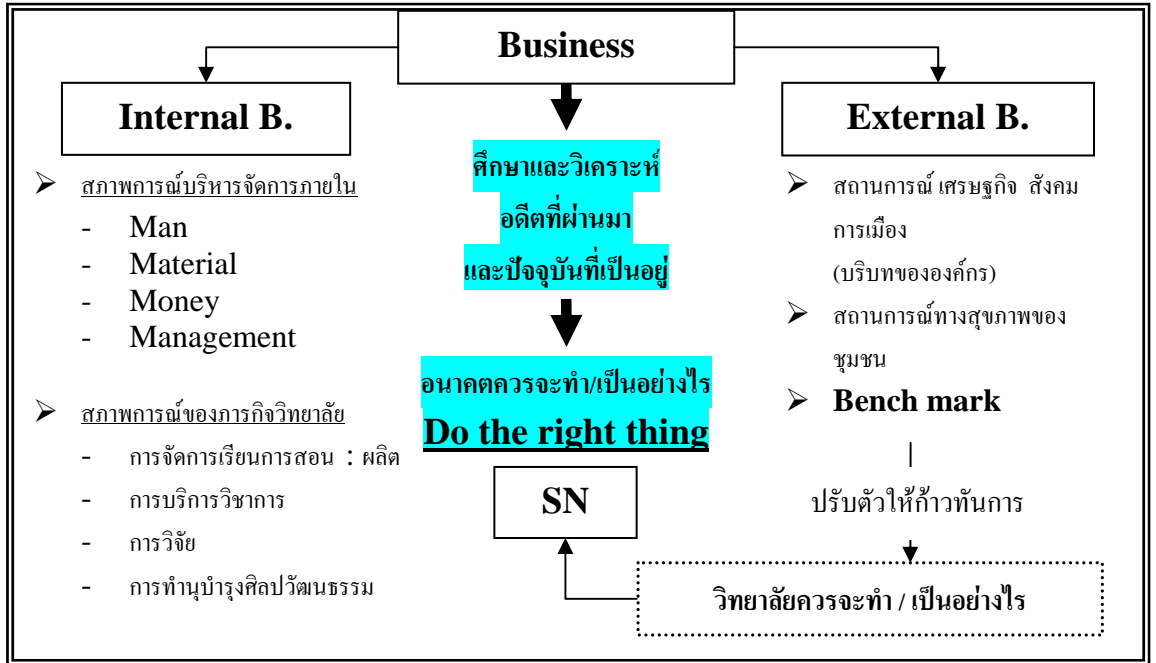
### 1. ด้านนโยบาย (Policy : P) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



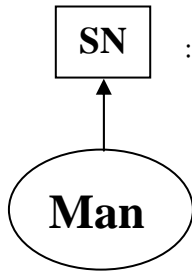
## 2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรา (Stakeholder)



### 3. ภารกิจ (Business)



#### Business

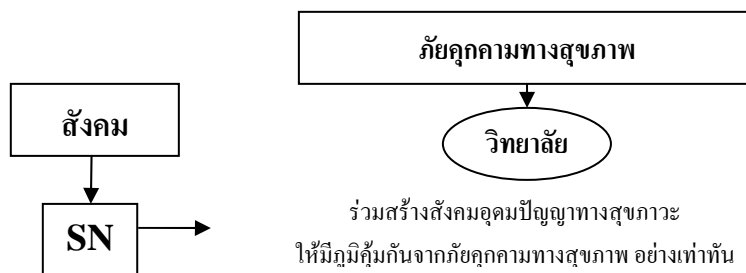


: พัฒนาศักยภาพคณาจารย์ให้สมบูรณ์ด้านขีดความสามารถทั้งการพยาบาล การจัดการศึกษา และการบริหารองค์กร

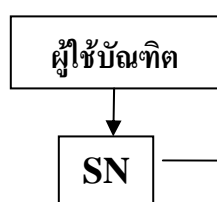
**อดีต + ปัจจุบัน**

- คน – เชี่ยวชาญการพยาบาล
- มีปัญหาการบริหาร
- การจัดการศึกษาไม่สมบูรณ์

#### Business



#### Stakeholder



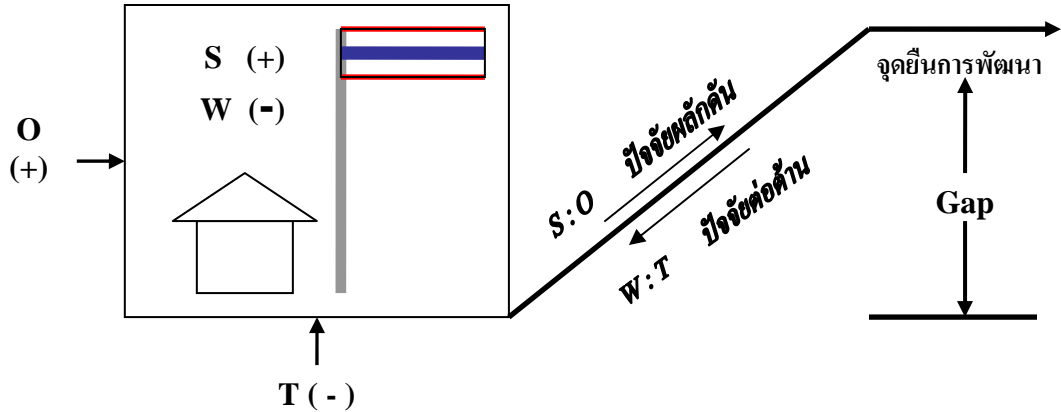
บัณฑิตที่มีความเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติกรพยาบาล ที่พร้อมด้วย (ทักษะสากล)

- ด้าน IT, การบริหารระบบต่างๆ, วัฒนธรรม, ภาษา



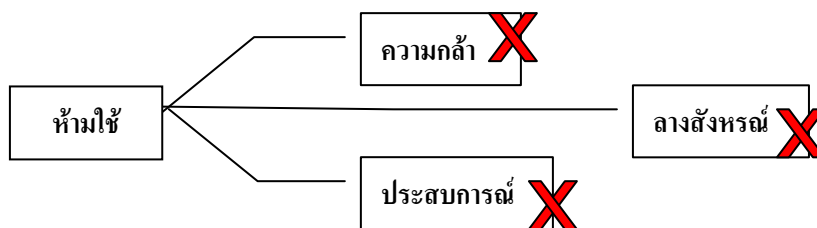
### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินศักยภาพทางยุทธศาสตร์

เพื่อประเมินวิทยาลัย ว่ามีศักยภาพในปัจจุบัน อยู่นาคตเพียงใดที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ (จุดยืนการพัฒนา) มีความแตกต่าง โดดเด่น ก้าวกระโดด (การกระทำ + ผล)



#### การประเมินศักยภาพยึดหลัก 3 จริง

เช่น S1 : มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยสู่การเรียนการสอนที่เป็นระบบ



#### 1. ศักยภาพทางยุทธศาสตร์ 3 องค์ประกอบ

- Issue** : นักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญทุกสาขา
- Evidence** :
  - ผ่านการอบรมนักวิจัย
  - คณาจารย์ปริญญาโท และปริญญาเอก
  - ผลงานการวิจัย
- Result (ด้านบวก)** :
  - ดีพิมพ์ Peer Review
  - ใช้พัฒนาระบบสุขภาพของชุมชน
  - ใช้พัฒนาการเรียนการสอน

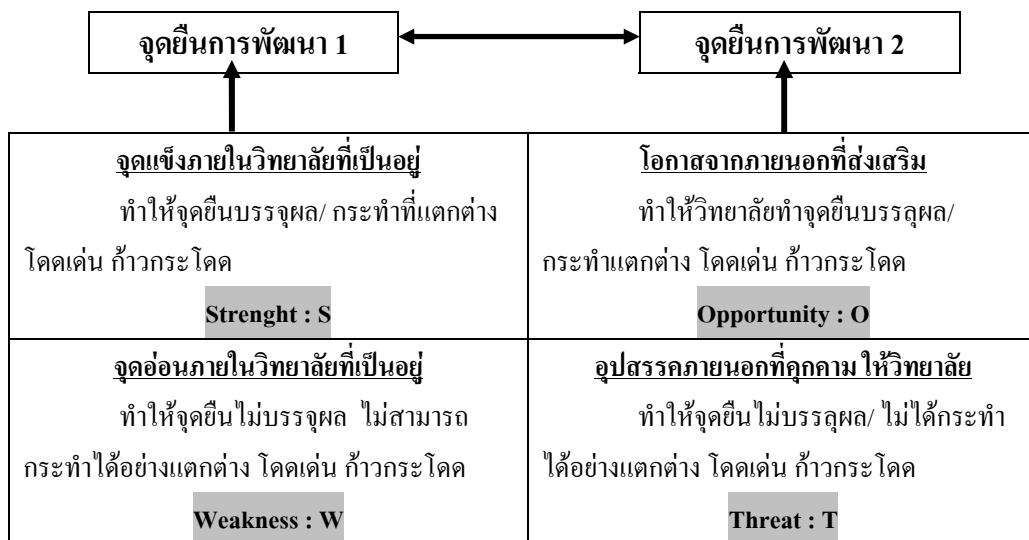
## 2. วัดผลของศักยภาพไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

➤ การให้น้ำหนักของศักยภาพ

Strenght	น้ำหนัก : จุดยืนการพัฒนา (ค่าคะแนน)	
S: สถานที่มีความสะดวก ใกล้แหล่งฝึก	ร้อยละ 1	3
S: ระบบ ICT มีประสิทธิภาพ	ร้อยละ 2	3
S: ห้อง Lab สมบูรณ์	ร้อยละ 3	4
S: ห้องสมุดที่สมบูรณ์	ร้อยละ 4	4

➤ การนำศักยภาพไปแปลงเป็นกลยุทธ์ : การปฏิบัติ

แนวคิดที่ 1 (Public Sector)	แนวคิดที่ 2 (Profit sector)
S → ใช้ประโยชน์, เพิ่มมากขึ้น	SO → บุค แบบก้าวกระโดด
W → ลดให้น้อยลง	WT → ถอยหรือยกเลิก
O → ใช้ประโยชน์	SW → ส่งเสริม หรือฟื้นฟูพัฒนาให้มีมากขึ้น
T → ป้องกันการคุกคาม	ST → เฝ้าระวัง

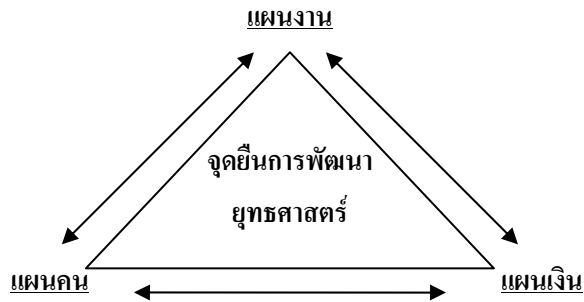
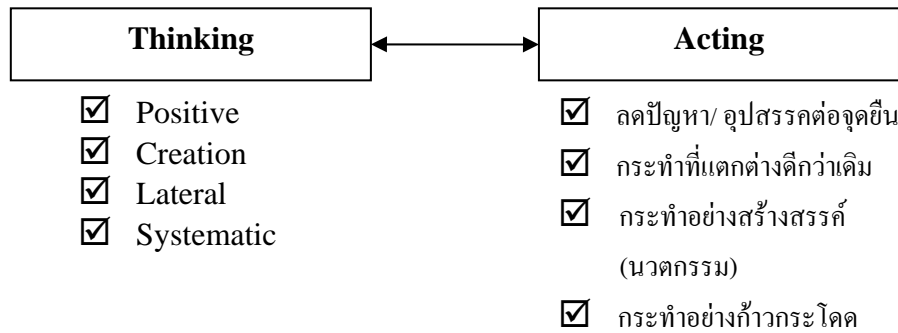


### ปรัชญาของการทำแผนยุทธศาสตร์

1. การทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการสนองต่อความต้องการทางยุทธศาสตร์
2. การทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการทำอนาคตให้เป็นจริง โดยการลงมือทำในปัจจุบัน (กลยุทธ์/ โครงการ:กิจกรรม)

**กระทำ** → ให้ดีกว่าเดิม ต่างต่าง ก้าวกระโดด มุ่งไปที่ผลในอนาคต (Goal)

3. การทำแผนยุทธศาสตร์เป็นศิลปะ (Arts) ไม่ใช่ศาสตร์หรือทฤษฎี (Science)
4. การทำยุทธศาสตร์คือการทำให้ **คุณ** คิด + ทำแบบยุทธศาสตร์



ควรพัฒนาคน ในองค์ประกอบ 4 ด้าน (KUSA)

Knowledge : K

Skill : S

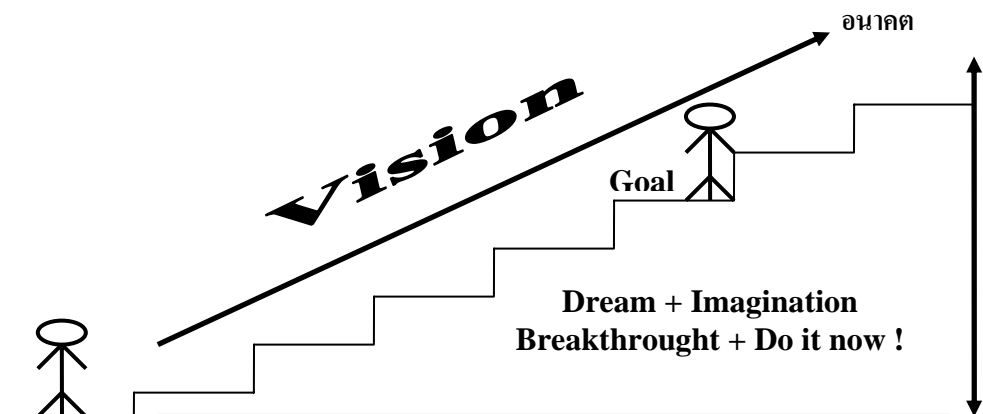
Understand : U

Altitude : A

#### ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์

หลักการ : Vision (Guideline to the future)

1. กำหนดเข็มทิศนำทางสู่ภาพฝันในอนาคตที่วิทยาลัย จะมุ่งมั่นพัฒนาไปสู่

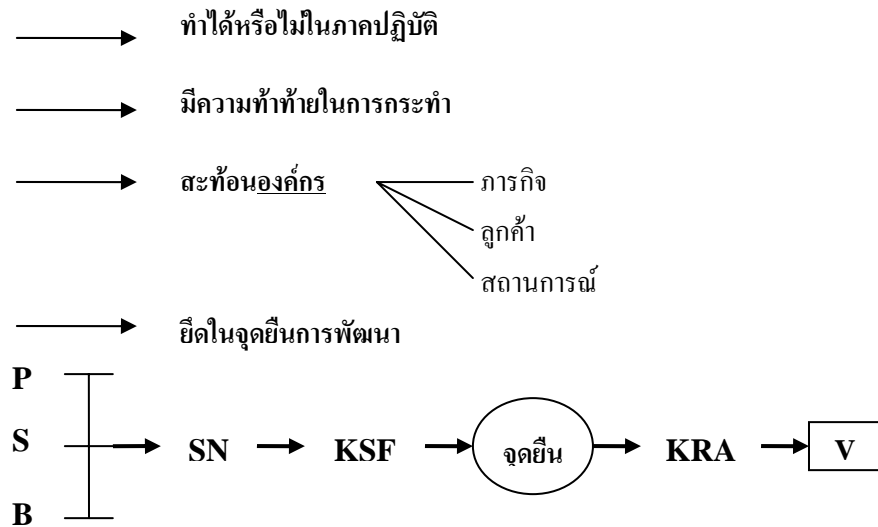


2. สะท้อนตัวตนที่แท้จริงในความปรารถนาสูงสุดขององค์กร

เช่น LEXUS

ยন্ত্রกรรมการแห่งความภาคภูมิใจสูงสุดของมวลมนุษยชาติที่ได้ครอบครอง

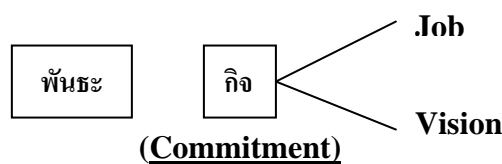
## 3. วางแนวทางการกระทำ เพื่อไปสู่อนาคตมุ่งหวัง

**Benchmark Vision**

- ชัยนำ
- องค์กรนำ
- ดีที่สุดของภาคใต้ ภายในปี 2558

**หลักการ : Mission**

พันธกิจ ซึ่งประกอบด้วยภารกิจหน้าที่หลักขององค์กร (By Job) และภารกิจในการพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ (By Vision) ใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ให้พันธะสัญญาในการแปลงสู่การปฏิบัติ

**พันธกิจ****By Job**

1. ผลิตบับัฒนิตการพยาบาล และพัฒนาบุคลากรด้านการสาธารณสุข เพื่อสนองตอบความต้องการทางสุขภาพของชุมชน กระทรวง และประเทศ
2. สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรมด้านสุขภาพและให้บริการวิชาการสุขภาพแก่ชุมชน

**By Vision**

3. พัฒนาวิทยาลัยให้เป็นอุดมศึกษาการพยาบาลชั้นนำที่เน้นชุมชนและพัฒนาบุคลากร หรือให้มีประสิทธิภาพสูง



**หลักการ : Strategic Issue ประเด็นยุทธศาสตร์**

ประเด็นหลักสำคัญในการกิจองค์กร และภารกิจวิสัยทัศน์ที่วิทยาลัยจะนำมาปฏิบัติให้เกิดเป็นผลด้วยวิธีการทางยุทธศาสตร์

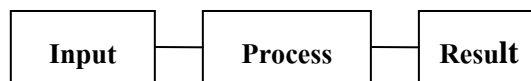
- 1. การผลิตบัณฑิตการพยาบาล
- 2. การพัฒนาบุคลากรการสาธารณสุข
- 3. การสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม (ด้านสุขภาพ)
- 4. การบริการวิชาการสู่ชุมชน
- 5. การพัฒนาวิทยาลัย ให้เป็นอุดมศึกษาชั้นนำ
- 6. การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร

**คำที่มักใช้**

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	:	กลยุทธ์ (Strategy)
กลยุทธ์หลัก	:	มาตรการ
ยุทธศาสตร์	:	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์การพัฒนา	:	กลยุทธ์

**Goal : เป้าประสงค์**

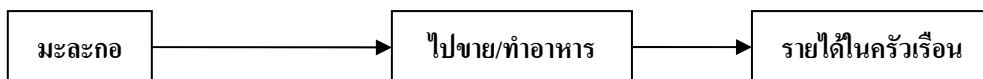
1. ผลสัมฤทธิ์ในอนาคตที่เป็นผลลัพธ์ (Outcome)



**Output : ผลผลิต**  
ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจาก  
การทำกระบวนการ

**Outcome : ผลลัพธ์**  
ผลของการนำผลผลิต  
ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

**Impact : ความเปลี่ยนแปลง**  
ที่ตามมาหลังจากที่เกิด  
**Output/Outcome (+/-)**  
+ ใช้งานในชุมชน  
- สารเคมี

**กำหนด เป้าประสงค์ ให้เป็น SMART Goal**

- Specific → ชัดเจน กระชับ ได้ใจความ **Key Result Area : KRA**
- Measurable → วัดผลได้ว่าบรรลุ
- Ability → ความสามารถในการทำให้บรรลุได้ 80 : 20
- Reliable/Resonable → มีเหตุมีผล
- Time → ช่วงเวลา (ปี 2554-2558)

**กรอบเวลาผลสัมฤทธิ์**

ระยะสั้น  
(3ปี)

- เร่งด่วนสำคัญ
- เรื่องหลักขององค์กร

ระยะกลาง  
(5ปี)

- ต้องใช้เวลาในการกระทำเกิดผล
  - เรื่องสำคัญ (ณ ตอนนี) ในอนาคต
- Do the Right thing

ระยะยาว  
(10ปี)

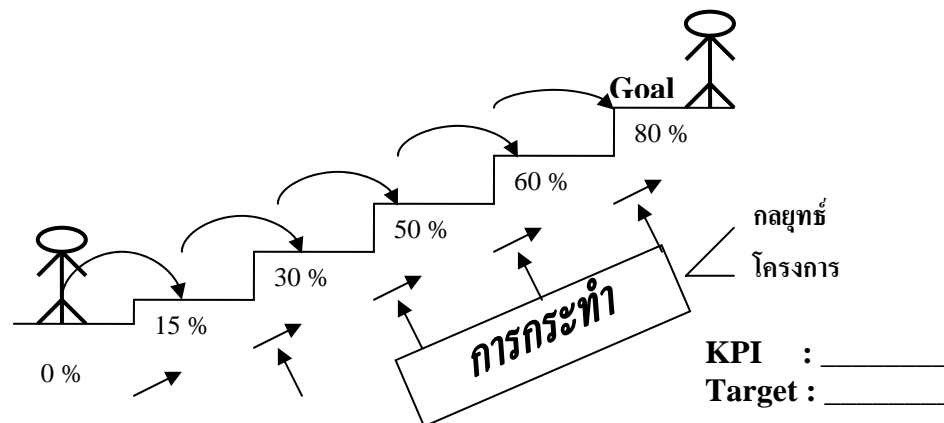
**ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดระบบวัดผลของยุทธศาสตร์****หลักการ**

1. การวัดผล เป็นการติดตามความก้าวหน้าของการกระทำ : ผลสัมฤทธิ์

KPI: Target      เช่น

KPI      : ร้อยละของคณาจารย์ที่ผ่านเกณฑ์สมรรถนะของวิทยาลัย

Target      : 80%



2. วัดผลที่เป็นผลสัมฤทธิ์หลักที่สำคัญของการกระทำ (**Key Performance Indicator : KPI**)

เช่น การกระทำ : อบรมแผนยุทธศาสตร์

- ร้อยละความพึงพอใจต่อการอบรม (PI)
- จำนวนผู้เข้าอบรม (I)
- สัดส่วนผู้เข้าอบรม : บุคลากรทั้งหมด (I)
- ร้อยละของผู้เข้าอบรมที่มี FUSA : แผนยุทธศาสตร์

3. มุ่งวัดเพื่อการพัฒนา

Measure → Improvement

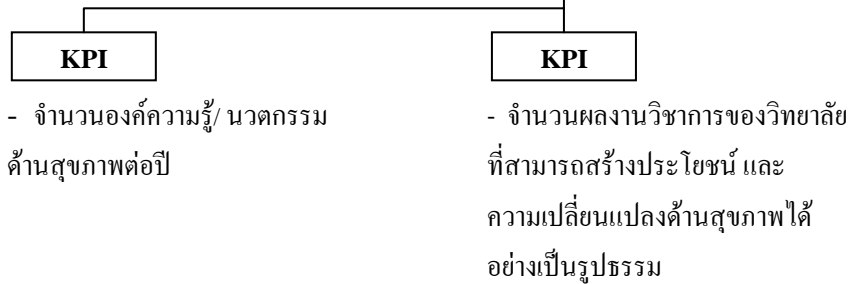
If you cannot Measure you cannot Improvement + If you cannot Improvement you will be Dinosaurous

ทำได้แค่ไหน → ดีกว่านี้ถ้าทำอะไรเพิ่ม

## 4. วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area)

**KRA1**

Result : วิทยาลัยสามารถสร้างองค์ความรู้ + นวัตกรรมทางสุขภาพ ที่เป็นประโยชน์ต่อระบบสุขภาพของชุมชน

**KRA2****Key Result Area : KRA****Workshop**

- นำประเด็นยุทธศาสตร์มากำหนดเป้าประสงค์ (Goal)
- นำ Goal ที่ได้มากำหนดผลสัมฤทธิ์ ในระยะสั้น (3ปี), ระยะกลาง (5ปี), ระยะยาว (10ปี)
- กำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์

## ตัวอย่าง

Target : ค่าเป้าหมาย

KPI : จำนวนชุมชนที่มีศูนย์บริการวิชาการสุขภาพ : แง่งนับ

Target : 20 ชุมชน       $\longrightarrow$       หน่วยวัด

$\downarrow$

ค่าเป้าหมาย

## รูปแบบการวัดผล

**การวัดผล** : **มีชุมชนที่เป็นศูนย์บริการวิชาการสุขภาพ 20 ชุมชน**

ร้อยละ ของชุมชนในพื้นที่บริการที่มีศูนย์ฯ = ค่าเฉลี่ย = 60%

สัดส่วน ของชุมชนที่มีศูนย์ฯ = ชุมชนทั้งหมด : เปรียบเทียบในพื้นที่บริการ

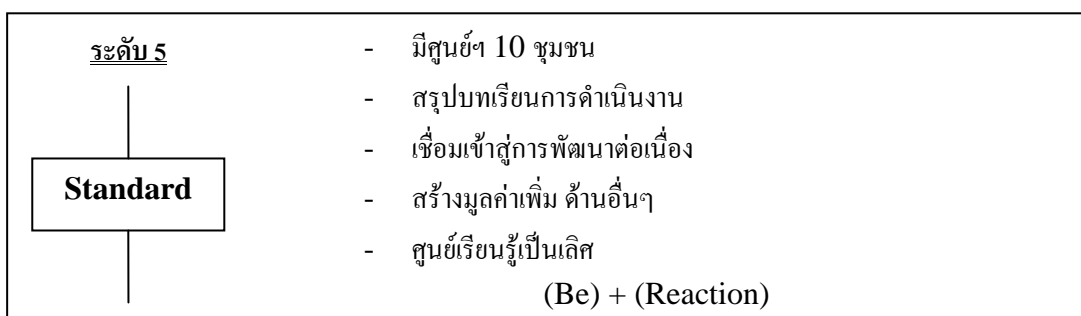
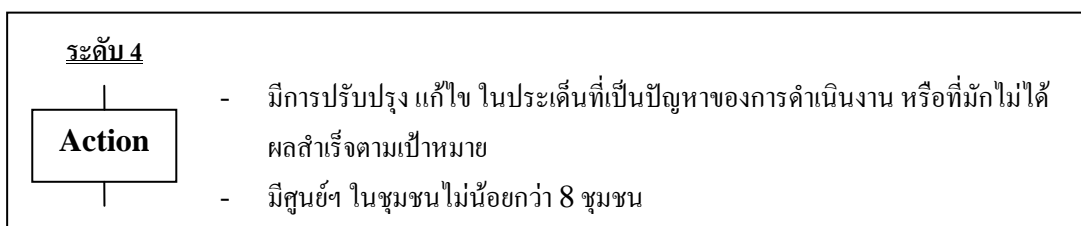
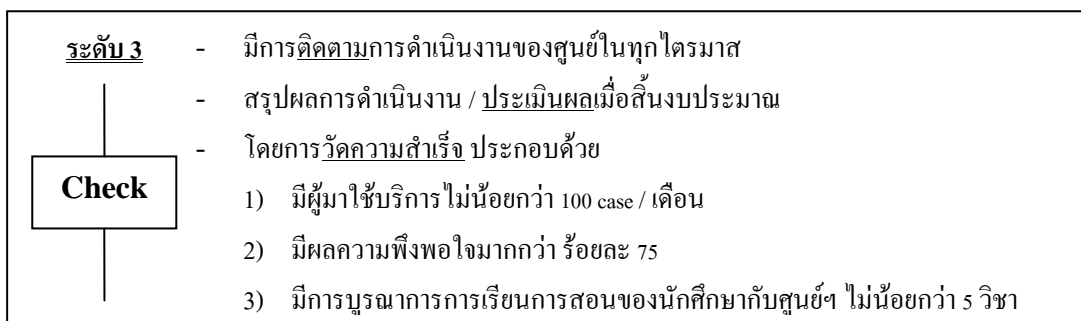
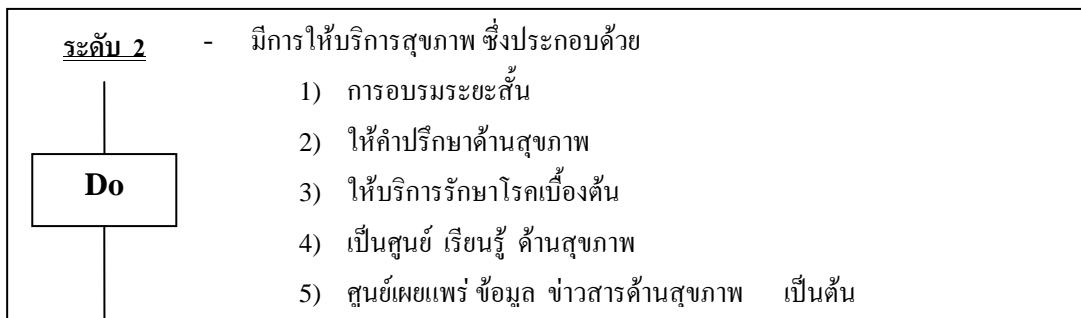
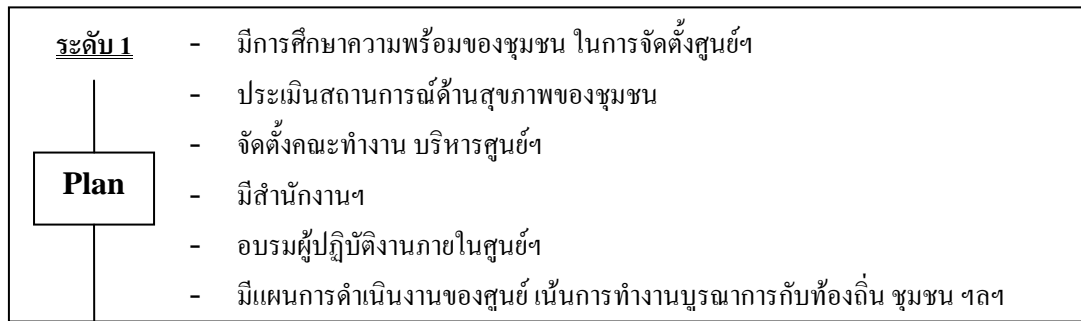
= 1 : 10

มีศูนย์บริการฯ = สร้างระบบ / มีกลไก

= มี

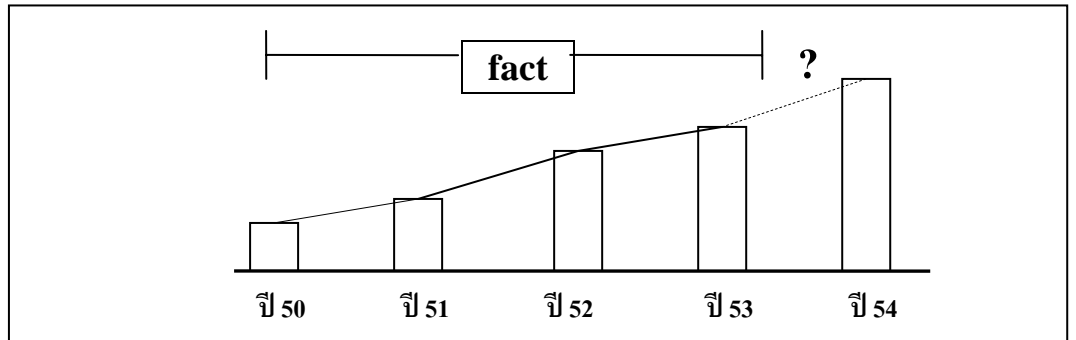
ระดับ      ความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์บริการฯ       $\longrightarrow$       วัดความก้าวหน้าของการกระทำ

=      ระดับ 5



## Target

### 1. พัฒนาต่อเนื่องจากฐานข้อมูลเดิม



### 2. Policy Target

สพช = 70%

วพบ.ราชบุรี  $\geq 70\%$

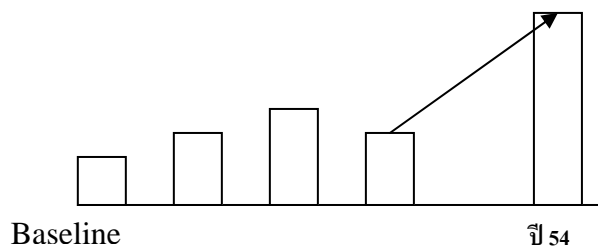
1 C 1 COE

Baseline 50%

**X** Target 65%

(one college one center of excellence)

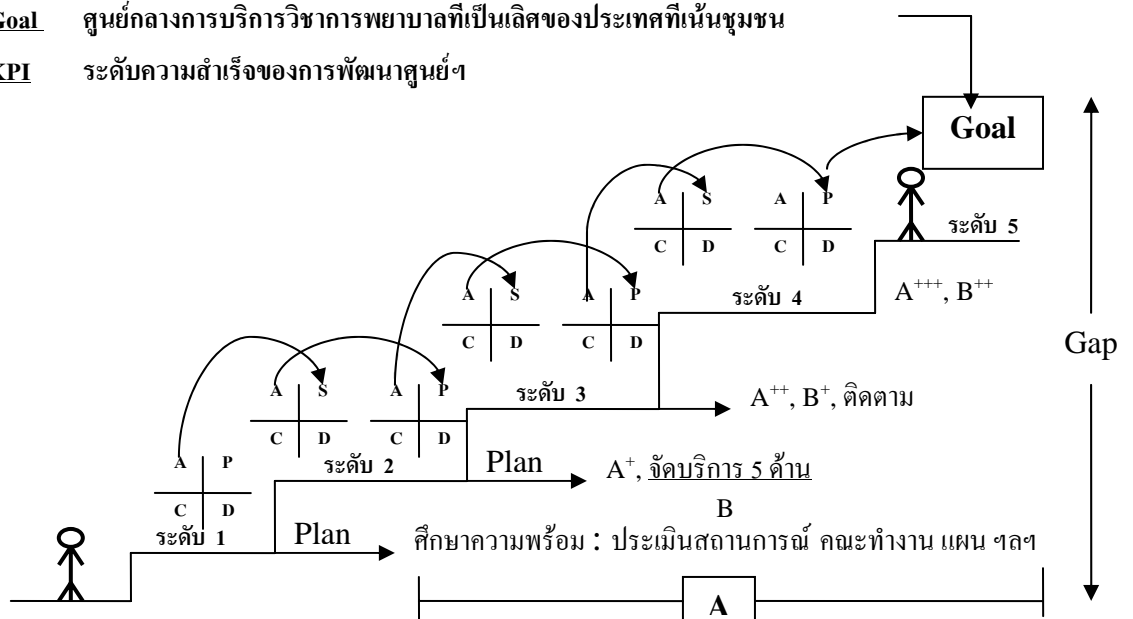
### 3. Break Thought Target

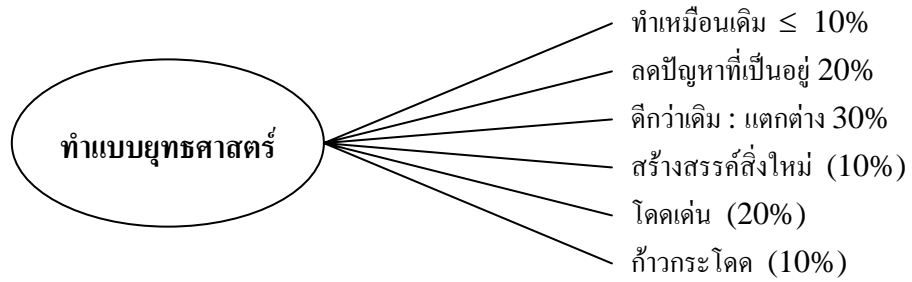


- SO
- Resource
- Vision + Goal
- มี Gap ในปัจจุบันมาก
- Technology
- Innovation

**Goal** ศูนย์กลางการบริการวิชาการพยาบาลที่เป็นเลิศของประเทศที่เน้นชุมชน

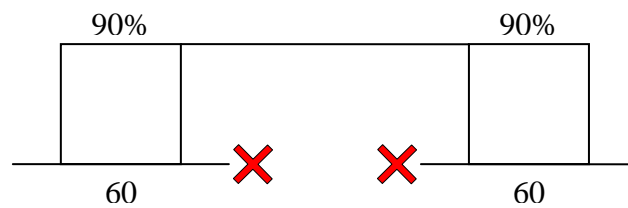
**KPI** ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์ฯ



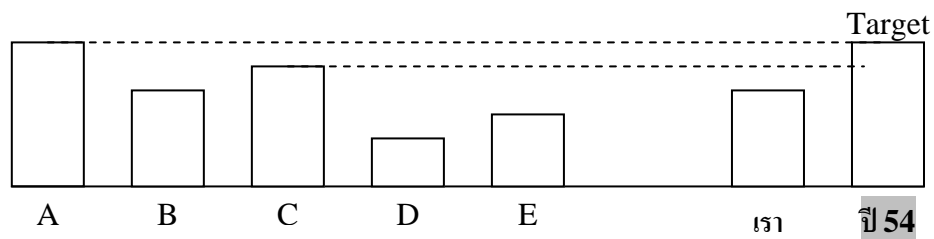


#### 4. Maintain (Best) ; (Standard)

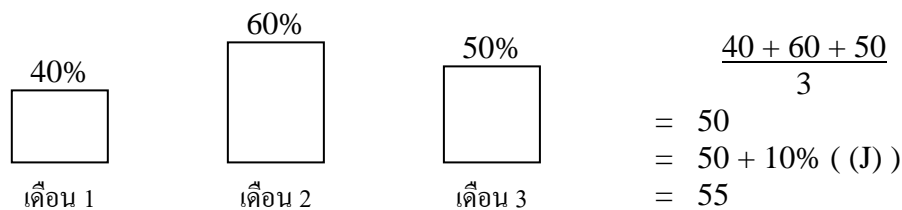
ความสุขในการปฏิบัติงาน



#### 5. Benchmark Target



#### 6. ทดลองหาค่าเหมาะสม



### ผลการวิเคราะห์ความต้องการทางยุทธศาสตร์ (Strategy Needs)

#### Policy (Internal)

- พัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐาน คุณภาพการศึกษาเพื่อเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของชาติ
- ระบบบริหารการวิจัยที่มีคุณภาพครบวงจรเอื้อต่อการปฏิบัติ
- บุคลากรของ วพบ. มีความเชี่ยวชาญเพื่อตอบสนองความต้องการทางสุขภาพของชุมชน และระบบสุขภาพของประเทศ

#### Policy (External)

- บัณฑิตพยาบาลมีคุณภาพเป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติ และมีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

**Stakeholder (Internal)**

5. พัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM, HRD) ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีความสุข
6. บัณฑิตมีศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านวิชาการและวิชาชีพ อย่างมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับจากผู้ใช้บัณฑิตและสังคม
7. ส่งเสริมสนับสนุนการนำวัฒนธรรม ภูมิปัญญาพื้นบ้านมาใช้ในการพัฒนาระบบการดูแลสุขภาพ

**Stakeholder (External)**

8. สร้างและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะทางการพยาบาลที่สามารถประยุกต์องค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีวินัยในตนเองสูง บุคลิกภาพงาม และเสริมสร้างความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการเพื่อสุขภาพะชุมชน

**Business (External)**

9. มีความรู้ด้านสุขภาพ และแหล่งพึ่งพาทางปัญญาแก่ชุมชน
10. ผลิดักำลึงคน ด้านสาธารณสุขเพื่อตอบสนองแหล่งบริการด้านสุขภาพของชุมชน ที่มีความเข้าใจบริบทชุมชน กลับไปปรับใช้ระบบสุขภาพของชุมชน

**Business (Internal)**

11. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรมีส่วนร่วมโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
12. ระบบบริหารจัดการบุคลากรมีประสิทธิภาพ / บุคลากรมีความเชี่ยวชาญทางการพยาบาลทุกสาขาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
13. หลักสูตรที่รองรับความต้องการด้านสุขภาพของชุมชน
14. สร้างและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะทางการพยาบาลที่สามารถประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีวินัยในตนเองสูง และเสริมสร้างความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการเพื่อสุขภาพะชุมชน

**แบ่งกลุ่มเพื่อสรุปจุดยืนของการพัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อหา Key Success Factor**

<b><u>กลุ่ม 1</u></b>	ข้อ 1
<b><u>กลุ่ม 2</u></b>	ข้อ 3, 5, 11, 12
<b><u>กลุ่ม 3</u></b>	ข้อ 4, 6, 8, 14
<b><u>กลุ่ม 4</u></b>	ข้อ 2, 7, 9
<b><u>กลุ่ม 5</u></b>	ข้อ 10, 13

**ตัวอย่าง**

รายละเอียดตัวชี้วัดเพื่อประกอบคำรับรองการปฏิบัติงาน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

ตัวชี้วัดที่ ร้อยละของบัณฑิตที่สอบผ่านเกณฑ์  
หน่วยวัด : ร้อยละ  
คำอธิบาย : บัณฑิต หมายถึง.....  
สอบผ่านเกณฑ์ หมายถึง.....

## สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{บัณฑิตที่สอบผ่านเกณฑ์} \times 100}{\text{จำนวนบัณฑิตทั้งหมด}}$$

## เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- ... หน่วย ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

●	บัณฑิตสอบผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60	1 คะแนน
●	บัณฑิตสอบผ่านเกณฑ์ร้อยละ 65	2 คะแนน
●	บัณฑิตสอบผ่านเกณฑ์ร้อยละ 70	3 คะแนน
●	บัณฑิตสอบผ่านเกณฑ์ร้อยละ 75	4 คะแนน
●	บัณฑิตสอบผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80	5 คะแนน

เงื่อนไข : .....

## รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน :

ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงานในอดีต ปีงบประมาณ พ.ศ.		
		2551	2552	2553
บัณฑิตสอบผ่านเกณฑ์	ร้อยละ	70	64	61

แหล่งข้อมูล / วิธีการจัดเก็บข้อมูล : **What, Who, When, Why, Where, How**

งานบริหารหลักสูตรจัดเก็บข้อมูล เมื่อมีการสอนเสร็จทุกปี ช่วงเดือนเมษายน ตาม.....

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด : ผู้อำนวยการ

เบอร์ติดต่อ :

จัดเก็บข้อมูล : หัวหน้างานบริหารหลักสูตร

เบอร์ติดต่อ :