



แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร
สายวิชาการและสายสนับสนุน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (2561-2565)



คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
จังหวัดปทุมธานี

คำนำ

คณะครุศาสตร์ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยมีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู จึงได้จัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565 ขึ้น โดยได้ผ่านขั้นตอนการประชุมของผู้เกี่ยวข้องและคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารคณะ ได้ให้ความเห็นชอบต่อแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว คณะหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565 จะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติของบุคลากรของคณะในอนาคต

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์

สารบัญ

บทที่ 1	บทนำ	หน้า
1.1	ความเป็นมา	6
1.2	หลักการและเหตุผล	8
1.3	วัตถุประสงค์ของแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	9
1.4	ขอบเขตของแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	9
1.5	กระบวนการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร	9
1.6	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2	นโยบาย ยุทธศาสตร์และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร คณะครุศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2561-2565	
2.1	ความเป็นมาและกรอบนโยบายสภามหาวิทยาลัย	11
2.2	ประเด็นท้าทายด้านยุทธศาสตร์การดำเนินงานต่อมหาวิทยาลัย	11
2.3	แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579	11
2.4	แผนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2560 - 2564	25
2.5	ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร	27
2.6	แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากรตามหลัก HR Scorecard และ Competency	27
บทที่ 3	ข้อมูลบุคลากร	
3.1	ข้อมูลบุคลากร	47
3.2	แผนการผลิตบัณฑิตระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561-2565)	48
3.3	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)	49
3.4	ข้อมูลคุณวุฒิ/สาขาที่ขอรับทุนพัฒนาอาจารย์ (ไม่ถือว่าขาดแคลน)	49
3.5	ผลการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำกรอบอัตรากำลังเพิ่มใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 - 2561	50
บทที่ 4	ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย	
4.1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ด้านการบริหารงานบุคคล	52
4.2	ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)	52
4.3	ประเด็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)	54
4.4	แนวทางการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	55
4.5	แนวทางการดำเนินการ	55

สารบัญ (2)

	หน้า	
4.6	สรุปประเด็นหรือความจำเป็นด้านการจัดการงานบริหารงานบุคคลจากบริบท/ สภาพการณ์ของมหาวิทยาลัย	56
4.7	วิสัยทัศน์ด้านการบริหารงานบุคคล	64
4.8	พันธกิจ	64
4.9	เป้าประสงค์ (Goals) ของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2561-2565	64
4.10	มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) 5 มิติ กับประเด็นยุทธศาสตร์แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2561-2565	64
4.11	ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2561-2565	65
บทที่ 5 แนวทางการติดตามและประเมินผล		
5.1	กรอบการประเมินผล	68
5.2	แนวทางการติดตามประเมินผลแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561-2565)	68
5.3	การติดตามผล	68
5.4	การทบทวนแผน	69
ภาคผนวก		
ตารางที่ 1	จำนวนบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน จำแนกตามหน่วยงานและประเภท บุคลากร	47
ตารางที่ 2	จำนวนบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน จำแนกตามหน่วยงานและคุณวุฒิ	47
ตารางที่ 3	จำนวนบุคลากรสายวิชาการ จำแนกตามหน่วยงานและตำแหน่งวิชาการ	48
ตารางที่ 4	แผนการผลิตบัณฑิตระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565)	48
ตารางที่ 5	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)	49
ตารางที่ 6	แสดงข้อมูล สาขาที่จะได้รับทุนพัฒนาอาจารย์ (พ.ศ. 2561 – 2565) (ไม่ถือว่าขาดแคลน)	49
ตารางที่ 7	สรุปการกำหนดกรอบอัตรากำลังสายวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2561	50
ตารางที่ 8	สรุปการกำหนดกรอบอัตรากำลังสายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2561	51

สารบัญภาพ		หน้า
ภาพที่ 1	ที่มาของการทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579	21
ภาพที่ 2	แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579	22
ภาพที่ 3	ยุทธศาสตร์สู่การสร้างจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย	23
ภาพที่ 4	ยุทธศาสตร์สู่การสร้างจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย (ต่อ)	23
ภาพที่ 5	ความร่วมมือและเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ในแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579	24
ภาพที่ 6	กระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579	24
ภาพที่ 7	A SHIFT IN MIND SET	27
ภาพที่ 8	วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรบุคคล	28
ภาพที่ 9	Iceberg Model ของสมรรถนะ	37
ภาพที่ 10	สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ	37
ภาพที่ 11	การกำหนดสมรรถนะ	39
ภาพที่ 12	Performance Management System	40
ภาพที่ 13	การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	44

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เกิดขึ้นในนามของโรงเรียนฝึกหัดครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ ตั้งอยู่ที่ถนนเพชรบุรี ตำบลประจักษ์ อำเภอดุสิต ในเนื้อที่ 4 ไร่เศษ ซึ่งเป็นที่ดินส่วนพระองค์ของสมเด็จพระปิตุจฉาเจ้าฟ้าวไลยอลงกรณ์ กรมหลวงเพชรบุรีราชสิรินธร โดยได้โปรดประทานสถานที่ให้กระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูหญิงขึ้น มีหลักฐานประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2475

เริ่มแรกได้เปิดสอนในหลักสูตรประกาศนียบัตรครูประถมสามัญ (ป.ป.) โดยย้ายนักเรียนฝึกหัดครูมาจากโรงเรียนเบญจมราชาลัย ใช้เวลาเรียน 3 ปี ซึ่งได้เปิดสอนหลักสูตรนี้ในปี พ.ศ. 2475-2479 และปี พ.ศ. 2485-2497 โดยที่ในช่วง พ.ศ. 2480-2484 กระทรวงศึกษาธิการได้ย้าย นักเรียน (ป.ป.) ไปเรียนที่โรงเรียนสวนสุนันทาลัย (วิทยาลัยครูสวนสุนันทา)

พ.ศ. 2489 เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) รับนักศึกษาฝึกหัดครูแบบสหศึกษา โดยให้นักศึกษาหญิงประจำนักศึกษาชายเดินเรียน

พ.ศ. 2513 เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) เป็นรุ่นแรกในวิชาเอกภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา

และในปีนี้อาจยังได้จัดโครงการอบรมครูชุด พ.กศ. พ.ม. อสช. อสร. เพื่อช่วยเพิ่มวุฒิครูให้กับครูไม่มีวุฒิครูมาก่อน เป็นการส่งเสริมวิทยฐานะครู แต่ได้หยุดไปเมื่อปี พ.ศ. 2518

พ.ศ. 2514 ได้เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรครูประถมสามัญ (ป.ป.) ขึ้นอีกครั้งหนึ่งเนื่องจากประเทศขาดแคลนครู โดยรับนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.ศ.5) หรือเทียบเท่า ใช้เวลาเรียน 1 ปี แต่เปิดได้เพียง 2 รุ่นเท่านั้นในปี พ.ศ. 2514-2515

พ.ศ. 2515 ย้ายนักเรียนฝึกหัดครูทั้งหมดมาที่วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี เนื่องจากเพิ่มปริมาณการรับนักศึกษามากขึ้น และเปิดวิชาเอกเพิ่มขึ้น อีกด้วย คือ เคมี ฟิสิกส์ คหกรรมศาสตร์ สุขศึกษา เกษตรศาสตร์ พลศึกษา อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา ประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์ บรรณารักษศาสตร์ ศิลปะศึกษา นาฏศิลป์ ดนตรีศึกษา อุตสาหกรรมศิลป์ และสหกรณ์

และในปีนี้ได้เปิดรับนักศึกษาภาคค่ำตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อผลิตครูให้เพียงพอ กับความต้องการโดยเปิดรับในระดับ ป.กศ. และ ป.กศ. ชั้นสูง ใน 5 วิชาเอกดังนี้ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา และในปี พ.ศ. 2520 เปิดวิชาเอกประวัติศาสตร์และวิชาเอกภูมิศาสตร์ ปี พ.ศ. 2521 เปิดวิชาเอกคหกรรมศาสตร์ เพิ่มเติมอีกในระดับ ป.กศ. ชั้นสูง

การเปิดภาคค่ำ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515-2521 รวม 7 รุ่น ผลิตครูได้ประมาณ 10,000 คน

พ.ศ. 2518 วิทยาลัยครูทั่วประเทศได้รับการยกฐานะตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 มีผลทำให้วิทยาลัยครูสอนได้ถึงระดับปริญญาตรี

พ.ศ. 2521 ได้เปิดหลักสูตรปริญญาตรี 2 ปี(หลังอนุปริญญา) เป็นรุ่นแรกโดยเปิด 2 วิชาเอก คือ วิทยาศาสตร์ทั่วไป และสังคมศึกษา

พ.ศ. 2522 เปิดเพิ่มในวิชาเอกเกษตรศาสตร์ พลศึกษา ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ประวัติศาสตร์ และภูมิศาสตร์ รวมเป็น 8 วิชาเอก

พ.ศ. 2522 มีโครงการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ (อคป.) ในหลักสูตร ป.กศ. ชั้นสูง และหลักสูตรปริญญาตรี ทำให้สามารถส่งเสริมวิทยฐานะของบุคลากรทางการศึกษาประจำการให้สูงขึ้น ได้มากกว่า 10,000 คน โครงการนี้สิ้นสุดลงในปี พ.ศ. 2528 รวมทั้งหมด 7 รุ่น

พ.ศ. 2523 หยุตรับนักเรียน ป.กศ. แต่เปิดรับในหลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี ขึ้นเป็นครั้งแรกใน วิชาเอกคณิตศาสตร์ ชีววิทยา ภาษาอังกฤษ และประวัติศาสตร์

ปีต่อมาเปิดสอนเพิ่มอีกทั้งระดับปริญญาตรี 4 ปี และปริญญาตรี 2 ปี (หลังอนุปริญญา) ดังนี้ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เคมี ชีววิทยา ฟิสิกส์ คหกรรมศาสตร์ อุตสาหกรรมศิลป์ เกษตรศาสตร์ พลศึกษา ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ บรรณารักษศาสตร์ นาฏศิลป์ การประถมศึกษา การศึกษาปฐมวัย จิตวิทยาและการแนะแนว สุขศึกษา และนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

พ.ศ. 2528 หยุตรับนักศึกษาในระดับ ป.กศ.ชั้นสูง ตามนโยบายไม่ต้องการผลิตครูวุฒิต่ำกว่า ปริญญาตรี

พ.ศ. 2529 เริ่มโครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) เปิดหลักสูตรระดับ ปริญญาตรี 2 ปี (หลังอนุปริญญา) ใน 10 วิชาเอก คือ ภาษาไทย สังคมศึกษา นาฏศิลป์ คหกรรมศาสตร์ สุขศึกษา อุตสาหกรรมศิลป์ พลศึกษา เกษตรศาสตร์ การบริหารโรงเรียน และนวัตกรรมและเทคโนโลยี ทางการศึกษา

พ.ศ. 2535 ได้เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรี 4 ปี เพิ่มในวิชาเอกพลศึกษา คหกรรมศาสตร์ และ การประถมศึกษา ส่วนระดับปริญญาตรี 2 ปี (หลังอนุปริญญา) เปิดเพิ่มในวิชาเอก การประถมศึกษา

พ.ศ. 2530 เริ่มโครงการครูทายาท ที่ต้องการผู้ที่เรียนเก่ง มีความประพฤติดีและศรัทธาในอาชีพครู มาเป็นครูตามความต้องการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ รับนักศึกษาจากผู้ที่จบมัธยม ปีที่ 6 และผู้ที่กำลังเรียนอยู่ในชั้นปีที่ 2 ที่มีผลการเรียนไม่ต่ำกว่า 3.00 หรือเปอร์เซ็นต์ที่ 90 ขึ้นไป เข้าเรียน ในชั้นปีที่ 3 ในโครงการนี้ด้วย โดยเปิดในระดับปริญญาตรี 4 ปี ใน 2 วิชาเอก คือ การศึกษาปฐมวัย และการ ประถมศึกษา

โครงการนี้ดำเนินมาจนถึงปัจจุบัน ยกเว้นในปี พ.ศ. 2534 กรมการฝึกหัดครูมีนโยบายให้นักศึกษา ได้เพียงบางแห่งแล้วให้เรียนอยู่ที่เดียวกันเป็นกลุ่ม แต่ในปี 2535 ได้เปิดรับตามปกติและเพิ่มวิชาเอก คณิตศาสตร์ขึ้นด้วย และพบว่าโครงการนี้นักศึกษาทุกรุ่นมีผลการเรียนดี มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศ

พ.ศ. 2547 เปิดหลักสูตรครุการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปริญญาตรี (หลักสูตร 5 ปี) โดยสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษาพัฒนาขึ้นมาจากหลักสูตร 4 ปี เพื่อให้ได้ครูดี ครูเก่ง มีความประพฤติดีและมี ศรัทธาในอาชีพครู มีทุนการศึกษาให้ใน 4 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ทั่วไป

พ.ศ. 2556 ดำเนินการปิดหลักสูตรวิทยาศาสตร์ และเปิดหลักสูตรเคมี-วิทยาศาสตร์ทั่วไป และ หลักสูตรเคมี-วิทยาศาสตร์ทั่วไป

พ.ศ. 2557 เปิดหลักสูตรภาษาไทย ภาษาจีน วิทยาศาสตร์ (หลักสูตรภาษาอังกฤษ) คณิตศาสตร์ (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)

พ.ศ. 2557 เปิดหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู

ปัจจุบัน มีหลักสูตรระดับปริญญาตรี 9 หลักสูตร หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต 1 หลักสูตร ระดับปริญญาโท 2 หลักสูตร และปริญญาเอก 2 หลักสูตร

1.2 หลักการและเหตุผล

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี เป็นส่วนราชการที่เป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 11 ให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาคณะหนึ่ง เรียกโดยย่อว่า “ก.พ.อ.” ประกอบด้วย (1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธาน (2) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และเลขาธิการ ก.พ.เป็นกรรมการโดยตำแหน่งและ (5) เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีอำนาจหน้าที่เหมือนกับ ก.พ.ในบางเรื่องเช่น เสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เรื่องการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคล วินัย และการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ และการพิจารณาตำแหน่งวิชาการ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เรื่องกำหนดกรอบอัตรากำลัง และอัตราส่วนสูงสุดของวงเงินที่จะพึงใช้เพื่อการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละสถาบัน และเรื่องกำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากสถาบันอุดมศึกษา ให้ผู้แทนของสถาบันอุดมศึกษา ข้าราชการหรือบุคคลใด มาชี้แจงข้อเท็จจริง เป็นต้น

ซึ่งแนวทางการบริหารงานบุคคลภายใต้แนวทางที่ ก.พ.อ. กำหนดไว้ได้กำหนดนโยบาย มาตรฐานกลาง ตลอดจนหลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้แต่ละสถาบันได้ใช้และถือปฏิบัติร่วมกันต่อไปและในด้านการบริหารงานบุคคล เน้นในเรื่องระบบคุณธรรม คือระบบการบริหารงานบุคคล ที่ใช้หลักความสามารถ ความยุติธรรม ความเสมอภาค

ขณะเดียวกันคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความเจริญเติบโต ทั้งทางด้านกายภาพ และด้านวิชาการ ส่งผลให้คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สามารถผลิตบัณฑิตและพัฒนากำลังคนให้มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู องค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ดังกล่าว ก็คือ บุคลากรทั้งผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ จะต้องมีความเพียงพอ และคุณภาพ ที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กำหนด บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะ(Competency) อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เท่าทันต่อการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการแขนงต่างๆ สามารถปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารจัดการ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการจัดการกับข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย รวมทั้งความสามารถในด้านการใช้งานเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถทางด้านภาษาเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2008

จากที่กล่าวข้างต้น เพื่อเป็นการรองรับหลักการต่าง ๆ และเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับกับภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จึงจำเป็นต้องมี การวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งในระยะสั้น และระยะปานกลางตามระยะเวลาของแผนกลยุทธ์คณะครุศาสตร์

พ.ศ. 2560 – 2564 ผ่านกระบวนการจัดทำในส่วนเบื้องต้นตามหลักของ HR Scorecard อันจะเป็นการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในสายวิชาการและสายสนับสนุน อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของ คณะครุศาสตร์ในอนาคต

1.3 วัตถุประสงค์แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร

1. เพื่อประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะครุศาสตร์
2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะครุศาสตร์ ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคประชาคมอาเซียน
3. เพื่อจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร คณะครุศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561–2565
4. เพื่อเป็นฐานสำหรับการจัดทำแผนการจัดทำ และพัฒนาบุคลากรของ คณะครุศาสตร์สำหรับใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาควบคุม กำกับ และจัดสรร ภายในคณะครุศาสตร์ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
6. เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อ วิจัย ฝึกอบรม ดูงาน

1.4 ขอบเขตของแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร

1. ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2560 – 2564 และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 - 2579
2. ตอบสนองต่อแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard
3. ตอบสนองการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง ตามประกาศของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 และแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัยทุกประเภท

1.5 กระบวนการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2561 – 2565 คณะกรรมการดำเนินงานฯ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานและขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุดเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฉบับนี้ ผ่านโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ : การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบทการบริหาร ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร 2560 - 2564 ในวันพุธที่ 7 ธันวาคม 2559 ณ ห้อง 401 ชั้น 4 อาคาร 100 ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ดังนี้

1. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ การบริหารทรัพยากรบุคคล คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. ทบทวนข้อมูลพื้นฐานองค์กรในด้านการบริหารจัดการบุคคล เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน (Strength and Weakness Analysis) ขององค์กร จากเอกสารที่ปรากฏอยู่ในภาคผนวก

2.1 ที่ปรึกษาระบบบริหารงานบุคคลและงานบริหารงานบุคคล คณะทำงานดำเนินการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการจัดทำตามโครงการ และวิเคราะห์ความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์กับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ตามมิติต่างๆ

2.2 คณะทำงานจัดทำร่างแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ของ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เสนอคณะกรรมการอำนวยการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

3. คณะกรรมการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร เสนอร่างแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (กบม.) พิจารณาให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 คณะทำงาน ปรับร่างแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตามความเห็นของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (กบม.) และเสนอคณะกรรมการอำนวยการ จัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทราบ

4. คณะกรรมการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร เสนอแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2561-2565 ให้ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย พิจารณาให้ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแผน

4.1 คณะทำงาน ปรับร่างแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ตามความเห็นของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย และเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ทราบ และนำเสนออธิการบดีให้ความเห็นชอบ

5. ผู้บริหารระดับสูงของคณะ เสนอแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2561 - 2565 ให้สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบ และประกาศใช้

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2561 - 2565

1. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งในมุมมองของผู้บริหาร มุมมองของเจ้าหน้าที่ด้านบุคลากร และมุมมองของบุคลากรคณะ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

2. ทำให้ทราบถึง สิ่งที่คณะต้องเร่งปรับปรุง และพัฒนา เพื่อนำไปวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล และโครงการรองรับ ในรอบระยะเวลาของปีงบประมาณ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้เงินงบประมาณทางด้านบุคลากรในอนาคต

3. ทำให้ผู้บริหารมีเครื่องมือที่จะช่วยติดตามผลการดำเนินงานด้านบุคลากรได้อย่างชัดเจน และต่อเนื่อง แม่นยำ

4. ทำให้การวางแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร เป็นการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

บทที่ 2

นโยบาย ยุทธศาสตร์และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร คณะครุศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2561-2565

2.1 ความเป็นมาและกรอบนโยบายสภามหาวิทยาลัย

นโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัย 5 ปี (พ.ศ. 2556 - 2560) ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 18 (1) ที่กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะมีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย และอนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ภายใต้การนำของ นายจรูญ ถาวรจักร์ นายกสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้มีการประชุม และกำหนดแนวนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัย ในช่วงปี พ.ศ. 2559 - 2561 ไว้ 5 ประการดังนี้

นโยบายข้อที่ 1 ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานทั้งระดับชาติ และนานาชาติ ทั้งระดับชาติและนานาชาติ โดยสรรหา สนับสนุนให้คณาจารย์มีคุณวุฒิ ผลงานและตำแหน่งทางวิชาการตามเกณฑ์ ส่งเสริมให้คณาจารย์นักศึกษา ศิษย์เก่า ผลิตผลงานที่โดดเด่น ได้รับรางวัลและการยกย่องในระดับชาติและนานาชาติ และมีการเปิดสอนหลักสูตรปริญญาสองภาษา หรือหลักสูตรนานาชาติเพิ่มอย่างน้อย 5 หลักสูตร ใน พ.ศ. 2560

นโยบายข้อที่ 2 สร้างผลงานเชิงประจักษ์ในการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยบูรณาการงานพันธกิจสัมพันธ์ (University Engagement) ทั้งใน ส่วนของการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เร่งฝึกบัณฑิตให้มีความสามารถ มีบทบาท เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นและสังคมตามอัตลักษณ์อย่างชัดเจน ผลิตผลงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่บูรณาการศาสตร์แบบสหสาขา และตอบสนองความต้องการทั้งระดับประเทศชาติ และท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประชารัฐ เร่งสร้างเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติทั้งภายใน และภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการแก้ไขปัญหาชุมชน ท้องถิ่นร่วมกัน มุ่งพัฒนาให้มหาวิทยาลัย เป็นชุมชนอุดมปัญญา เป็นแหล่งเรียนรู้ และเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ ปัญญาเชิงการปฏิบัติจากการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

นโยบายข้อที่ 3 พัฒนาและผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความสามารถ มีอัตลักษณ์เด่นชัดเป็นที่ยอมรับ ในด้านการมีส่วนร่วมพัฒนาท้องถิ่นในด้านการมีส่วนร่วมพัฒนาท้องถิ่น และพร้อมทำงานในบริบทของประชาคมอาเซียน โดยพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตร นวัตกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการตามปรัชญาการเรียนรู้อิงผลิตภาพ (Productive Learning Philosophy) ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงผลิตภาพ การคิดด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม และมีผลงานเชิงประจักษ์ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือสร้าง การเปลี่ยนแปลง และมีการคัดเลือก ยกย่อง ส่งเสริมให้นักศึกษาที่มีความสามารถสูงพิเศษ (Talent) สร้าง และนำเสนอผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย

นโยบายข้อที่ 4 พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยขนาดกลางที่มีจำนวนนักศึกษาภาคปกติคงอยู่อย่างน้อย 12,000 คน ที่มีจำนวนนักศึกษาภาคปกติคงอยู่อย่างน้อย 12,000 คน โดยจัดให้มีการกำหนดกลยุทธ์ชัดเจนนำไปปฏิบัติได้จริง ในด้านการรับนักศึกษาการลงทุนด้านอาคารสถานที่ห้องปฏิบัติการ ครุภัณฑ์ ความต้องการด้านอัตรากำลัง และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการบริหารการเงิน

นโยบายข้อที่ 5 พัฒนาการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างธรรมาภิบาล โดยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้มหาวิทยาลัยมีพลวัตในการพัฒนา เรียนรู้เติบโตอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเชิงคุณภาพเสริมสร้างขีดสมรรถนะของมหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ สร้างความเป็นนานาชาติ พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่มีกายภาพและบรรยากาศทางวิชาการ สภาพการทำงานที่ดีการมีสุนทรีย์ และเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว พัฒนามหาวิทยาลัยให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี และสามารถดึงดูดคนดีคนเก่ง เข้ามาร่วมงานได้ ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา รวมทั้งส่งเสริมการน้อมนำแนวพระราชดำริหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิต และเตรียมการ เพื่อรองรับการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

2.2 ประเด็นท้าทายด้านยุทธศาสตร์การดำเนินงานต่อมหาวิทยาลัย

1. การเปิดหลักสูตรในสาขาที่ขาดแคลนด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ การบริหารจัดการ การเพิ่มผลผลิตผลิตภัณฑ์ การจัดการสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะทางภาษา ที่สนองต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สังคมผู้สูงอายุ ภาวะโลกร้อน
2. การพัฒนาระบบบริหารจัดการ และเสริมสร้างความพร้อมของบุคลากรภายใน การจัดสภาพบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นนานาชาติรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และผลักดันให้มีการดำเนินกิจกรรมที่เป็นภารกิจทุกด้าน ของมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานทั้งภายในและในต่างประเทศ
4. การเร่งผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนองค์ความรู้ที่เป็นความต้องการของสังคม ชุมชนโดยเน้นการทำงานร่วมกับชุมชน สถานประกอบการ

2.3 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี

พ.ศ. 2560 - 2579

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 จัดทำขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดของการวางแผนระยะยาว โดยมีจุดมุ่งหมายในอีก 20 ปี ข้างหน้ามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จะเป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบแห่งการผลิตครู พัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้เกิดมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

จุดมุ่งหมาย ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579 จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในระยะยาวแผนยุทธศาสตร์ฯ ระยะ 20 ปี เกิดจากการทำงานร่วมกัน ของประชาคมมหาวิทยาลัยทุกส่วน และผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิได้เสียสละเวลาให้ความรู้และข้อเสนอแนะต่างๆ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

ปรัชญา

วิชาการเด่น เน้นคุณธรรม นำท้องถิ่นพัฒนา ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี

ปณิธาน

เสริมพลัง สร้างความเข้มแข็ง และมั่งคั่งของชุมชน

อัตลักษณ์

บัณฑิตจิตอาสา พัฒนาท้องถิ่น

จุดเน้น/ความเชี่ยวชาญ

1. การผลิตและพัฒนาครูโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21
2. การจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) ที่ตอบสนองต่อการบริหารงานยุคดิจิทัล

พื้นที่ให้บริการ

ปทุมธานี นนทบุรี พระนครศรีอยุธยา สระบุรี สระแก้ว

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยต้นแบบแห่งการผลิตครู พัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

พันธกิจ

1. ยกระดับการผลิตครู และพัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. พัฒนาการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นและเป็นต้นแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในพัฒนาคุณภาพชีวิต และความเข้มแข็งของท้องถิ่น
3. ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์ และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อขยายผลการปฏิบัติไปสู่ประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม
4. ส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม รณรงค์ สร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรม และการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม อนุรักษ์ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรมที่นำไปต่อยอดสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีธรรมาภิบาล เพื่อเป็นต้นแบบของการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

1. บัณฑิตมีคุณภาพมาตรฐาน มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีศักยภาพ สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ
2. วิจัยและนวัตกรรมสามารถแก้ไขปัญหาหรือเสริมสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่น เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนของประเทศ
3. ประชาชนสามารถดำรงชีวิต โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนมีความสุข และมีรายได้เพิ่มขึ้น
4. บัณฑิต และผู้มีส่วนได้เสียมีคุณธรรม ศีลธรรม จริยธรรม จิตสำนึกที่ดีต่อสังคมโดยรวมรักษามรดก ทางวัฒนธรรม และเข้าใจในสังคมพหุวัฒนธรรม
5. มหาวิทยาลัยมีคุณภาพ มาตรฐาน โปร่งใส และธรรมาภิบาลตอบสนองต่อความต้องการประเทศ และ เป็นที่ยอมรับต่อประชาชน

ยุทธศาสตร์

1. การผลิตบัณฑิตโดย โดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้าง เครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง
2. การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น
3. การพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์ และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
4. การส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ สืบสานจิตสำนึกทางวัฒนธรรมและการเรียนรู้ต่าง วัฒนธรรม อนุรักษ์ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรม
5. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศมีธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

1. ระยะที่เริ่มต้น (ระหว่างปี 1-5 พ.ศ. 2560-2564) 5 ปีเริ่มต้นของการพัฒนาระบบ และ ปรับโครงสร้างองค์การในทุกมิติ การสร้างความร่วมมือ และเริ่มต้นสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมัยใหม่ที่มุ่งเน้น การพัฒนาอย่างยั่งยืน

มุ่งพัฒนาศักยภาพ และยกระดับฐานทรัพยากร เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ ออกแบบ วางระบบและการปรับปรุงโครงสร้างทั้งทางกายภาพ และการบริหารของมหาวิทยาลัยในทุกมิติ ไม่ว่าจะ เป็นการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริการวิชาการ รวมทั้งการ บริหารจัดการภายใน เพื่อยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน รองรับการพัฒนาในอนาคต การเป็น องค์การแห่งความโปร่งใสภายใต้หลักธรรมาภิบาล ตลอดจนเสริมสร้างความร่วมมือ และพัฒนาเครือข่าย เพื่อ สร้างความเข้มแข็ง โดยมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาชุมชน และสังคมอย่างยั่งยืน

2. ระยะเวลาที่ 2 (ระหว่างปีที่ 6–10 พ.ศ. 2565-2569) พัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องมุ่งสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างชาญฉลาด เปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาอย่างไร้ขอบเขต เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถบริหารตนเองได้

ทบทวนผลการดำเนินงานในระยะเวลาที่ 1 ประยุกต์พันธกิจของมหาวิทยาลัยสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะเวลาที่ 2 โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรบริหารตนเอง (Self-Organization)¹ มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษา และเรียนรู้อย่างไร้ขอบเขต โดยไม่จำกัดแหล่งความรู้ที่อยู่แค่เพียงภายในมหาวิทยาลัย เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับท้องถิ่นและชุมชน การพัฒนาความเป็นเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง และท้ายที่สุดมหาวิทยาลัยจะมีการพัฒนาแนวทาง สู่การเป็นบริษัทที่มีรายได้เพื่อกิจการทางการศึกษาและการบริการสาธารณะ

3. ระยะเวลาที่ 3 (ระหว่างปีที่ 11–15 พ.ศ. 2570 -2574) พัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นบรรษัทภิบาลเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม ผู้เรียนสามารถสร้างรายได้ระหว่างการศึกษา สร้างการเป็นหุ้นส่วนร่วมที่เข้มแข็งระหว่างมหาวิทยาลัยองค์กรภาคเอกชนและภาคประชาสังคมและคงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเอง

การเป็นหุ้นส่วนการเรียนรู้ทางสังคมและเศรษฐกิจร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ชุมชน และสังคมในทุกมิติภายใต้หลักการของการเป็นบรรษัทภิบาล เพื่อสร้างมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ ภายใต้บริบทของการพัฒนาท้องถิ่น นักศึกษาสามารถสร้างงาน และสร้างรายได้ในระหว่างที่ทำการศึกษาและท้ายที่สุด คือ มุ่งสู่การเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับประเทศที่คงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเองที่มีความเข้มแข็ง

4. ระยะเวลาที่ 4 (ระหว่างปีที่ 16–20 พ.ศ. 2575-2579) มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่บริหารและพึ่งพาตนเองอย่างสมบูรณ์ สามารถพัฒนา และตอบโจทยในประเด็นท้าทายของประเทศ และสังคมโลก ตลอดจนเป็นมหาวิทยาลัยที่ยังคงอยู่ และอยู่รอดภายใต้กระแสของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผันผวน ซับซ้อน และไกลห่างจากสิ่งคุกคามที่คาดเดาได้ยากทั้งจากภายใน และภายนอกประเทศ ทั้งนี้ต้องดำรงไว้ซึ่งปรัชญาในการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในมิติของท้องถิ่นและชุมชน

เป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จในภาพรวมของแต่ละระยะ

1.ระยะที่เริ่มต้น (พ.ศ. 2560 – 2564)

“5 ปีเริ่มต้นของการพัฒนา การวางระบบและปรับโครงสร้างองค์กรในทุกมิติ การสร้างความร่วมมือ และเริ่มต้นสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

กลยุทธ์

มุ่งพัฒนาศักยภาพและยกระดับฐานทรัพยากรเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ออกแบบวางระบบ และการปรับปรุงโครงสร้างทั้งทางกายภาพ และการบริหารของมหาวิทยาลัยในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริการวิชาการ รวมทั้งการบริหารจัดการ

ภายใน เพื่อยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน และรองรับการพัฒนาในอนาคตตลอดจนเสริมสร้างความร่วมมือ และพัฒนาเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็ง โดยมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน

เป้าหมาย

- พัฒนาระบบและกลไกการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ
- พัฒนาระบบการบริหารจัดการงานวิจัยฐานข้อมูล ศักยภาพนักวิจัย และสร้างความร่วมมือกับองค์กรภาคีเครือข่ายอย่างเป็นองค์รวม
- พัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและท้องถิ่น ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- อนุรักษ์ ส่งเสริม สืบสานและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม
- การเป็นมหาวิทยาลัยที่ทันสมัยภายใต้การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่โปร่งใส และยั่งยืน

ตัวชี้วัด

1. จำนวนผลงานเชิงประจักษ์ของนักศึกษาที่ได้รับการเผยแพร่หรืออ้างอิง หรือใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ในระดับชาติ หรือนานาชาติ ไม่น้อยกว่า 100 ผลงาน
2. ร้อยละของบัณฑิตผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่มีงานทำ หรือประกอบอาชีพอิสระใน 1 ปี ร้อยละ 80
3. จำนวนผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการเผยแพร่หรืออ้างอิง หรือใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ในระดับชาติ หรือนานาชาติ หรือมีผลกระทบต่อเชิงเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ไม่น้อยกว่า 2,000 ผลงาน
4. จำนวนเงินทุนสนับสนุนวิจัยที่เกิดจากความร่วมมือกับองค์กรภาคีเครือข่าย ไม่น้อยกว่า 200 ล้านบาท
5. จำนวนชุดโครงการวิจัยรับใช้สังคมที่เกิดจากความร่วมมือองค์กรภาคีเครือข่าย ไม่น้อยกว่า 5 ชุดโครงการ
6. จำนวนชุมชนที่มีศักยภาพในการจัดการตนเอง ไม่น้อยกว่า 15 ชุมชน
7. มหาวิทยาลัยมีการเปิดการบรรยายสาธารณะ (Public Lecture) เพื่อให้ประชาชนในชุมชนได้เข้ามา ฟังแนวความคิดข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต นำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจนได้รับการยกย่องจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน อย่างน้อย 10 หน่วยงาน
8. จำนวนผลงานอนุรักษ์ ส่งเสริม สืบสานและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติ หรือนานาชาติ ไม่น้อยกว่า 50 ผลงาน
9. ได้รับการจัดอันดับไม่เกิน อันดับที่ 15 เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มราชภัฏ
10. สัดส่วนงบประมาณแผ่นดินต่องบประมาณรายได้ เท่ากับ 60:40
11. มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับความโปร่งใสที่ดีขึ้น อย่างน้อย 5 ลำดับ
12. ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อมหาวิทยาลัยในทุกมิติ ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 4.00

2. ระยะที่ 2 (ระหว่างปีที่ 6 – 10 พ.ศ. 2565 -2569)

“พัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างชาญฉลาดเปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาอย่างไร้ขอบเขต เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถบริหารตนเองได้”

กลยุทธ์

ทบทวนผลการดำเนินงานในระยะที่ 1 ประยุกต์พันธกิจของมหาวิทยาลัยสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะที่ 2 โดยมุ่งสู่การเป็นองค์การบริหารตนเอง (Self Organization) มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาและเรียนรู้อย่างไร้ขอบเขต โดยไม่จำกัดแหล่งความรู้ที่อยู่แค่เพียงภายในมหาวิทยาลัยเน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับท้องถิ่น และชุมชนการพัฒนาความเป็นเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง พัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับและพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางของอินโดจีน และท้ายที่สุดมหาวิทยาลัยจะมีการพัฒนาแนวทางสู่การเป็นบริษัทที่มีรายได้ เพื่อกิจการทางการศึกษาและการบริการสาธารณะ

เป้าหมาย

- การเป็นองค์การบริหารตนเองของมหาวิทยาลัย
- การเข้าถึงการศึกษา และเรียนรู้อย่างไม่มีขอบเขต
- ความร่วมมือที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับท้องถิ่นและชุมชน
- เครือข่ายที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- แนวทางสู่การเป็นบริษัทที่มีรายได้เพื่อกิจการทางการศึกษาและการบริการสาธารณะ
- การเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับและพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางของอินโดจีน

ตัวชี้วัด

1. ระดับประสิทธิผลของการเป็นองค์การบริหารตนเองของมหาวิทยาลัย ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.50
2. ร้อยละของการเรียนการสอนที่ใช้ชุมชน ท้องถิ่น สถานประกอบการหรือสถานที่จริงเพิ่มขึ้น อย่างน้อยร้อยละ 50 ของหลักสูตรทั้งหมดในมหาวิทยาลัย
3. ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษาที่สามารถเลือกศึกษาในแต่ละรายวิชา ในแต่ละหลักสูตรได้ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ (Shopping study) เพื่อให้เกิดทักษะที่หลากหลาย (Multi-skills) อย่างน้อยร้อยละ 5
4. ร้อยละของนักศึกษา ที่เข้าไปศึกษาในมหาวิทยาลัยเครือข่าย หรือเลือกรายวิชาเรียนเองได้อย่างเสรีเพิ่มขึ้น อย่างน้อยร้อยละ 5 ต่อปี
5. จำนวนทีมงานที่มีความหลากหลายของสายอาชีพที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความร่วมมือ อย่างน้อยปีละ 5 ทีมงาน
6. ร้อยละของเครือข่าย เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ อย่างน้อยร้อยละ 10 และ 5 ต่อปี ตามลำดับ
7. ร้อยละของกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่ายเพิ่มขึ้น อย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี

8. ร้อยละของนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ องค์ความรู้ ที่เกิดจากการงานวิชาการที่รับใช้สังคมเพิ่มขึ้น อย่างน้อยร้อยละ 5 ต่อปี

9. จำนวนเครือข่ายจากทุกภาคส่วนที่เข้าร่วมสู่การเป็นบริษัทที่มีรายได้เพื่อกิจการทางการศึกษา และการบริการสาธารณะ อย่างน้อย 30 แห่งที่กระจายอยู่ทุกภูมิภาคในประเทศไทย

10. มีแผนงานทั้งในรูปของการเป็นหุ้นส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม (Public Private and Civil Society Partnership) ธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business) และกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) เพื่อตอบสนองต่อกิจกรรมทางการศึกษา และการบริการสาธารณะของมหาวิทยาลัย

11. ได้รับการจัดอันดับไม่เกินอันดับที่ 10 เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มราชภัฏ

12. วิทยาเขตที่จังหวัดสระแก้วได้รับการพัฒนาจนกลายเป็นศูนย์การศึกษาที่มีศักยภาพในการรองรับ นักศึกษาโดยมีนักศึกษาต่างชาติจากประเทศในกลุ่มอินโดจีนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 20

3. ระยะที่ 3 (ระหว่างปีที่ 11 – 15 พ.ศ. 2570 - 2574)

“พัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นบรรษัทภิบาลเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม ผู้เรียนสามารถสร้าง รายได้ระหว่างการศึกษา สร้างการเป็นหุ้นส่วนร่วมที่เข้มแข็งระหว่างมหาวิทยาลัย องค์การภาคเอกชน และ ภาคประชาสังคม และคงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเอง”

กลยุทธ์

การเป็นหุ้นส่วนการเรียนรู้ทางสังคมและเศรษฐกิจร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาคประชาสังคม ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ชุมชน และสังคมในทุกมิติภายใต้หลักการของการเป็นบรรษัทภิบาล เพื่อสร้างมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับภายใต้บริบทของการพัฒนาท้องถิ่น นักศึกษาสามารถสร้างงานและสร้าง รายได้ในระหว่างที่ทำการศึกษา และท้ายที่สุด คือ มุ่งสู่การเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนใน ระดับประเทศที่คงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเองที่มีความเข้มแข็ง

เป้าหมาย

- การเป็นหุ้นส่วนการเรียนรู้ทางสังคมและเศรษฐกิจร่วมกับภาคีเครือข่ายในทุกมิติภายใต้หลักการของการเป็น บรรษัทภิบาล

- การมีมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในบริบทของมหาวิทยาลัยที่มุ่งพัฒนาท้องถิ่น

- นักศึกษามีงานทำ มีรายได้ในระหว่างที่ศึกษา และเมื่อสำเร็จการศึกษามีสถานประกอบการรองรับ โดยไม่ต้องเข้าแข่งขันกับผู้แข่งขันรายอื่น

- การเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับประเทศ

- คงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเองที่มีความเข้มแข็ง

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของการเรียนการสอนที่ใช้ชุมชน ท้องถิ่น สถานประกอบการ หรือสถานที่จริงเพิ่มขึ้น อย่างน้อยร้อยละ 70 ของหลักสูตรทั้งหมดในมหาวิทยาลัย

2. ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าไปศึกษายังมหาวิทยาลัยเครือข่าย หรือเลือกรายวิชาเรียนเองได้อย่างเสรี เพิ่มขึ้น อย่างน้อยร้อยละ 20 ต่อปี
3. ร้อยละของนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาที่นักศึกษาสนใจจะศึกษาแต่ไม่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ เพิ่มขึ้นร้อยละ 20
4. ร้อยละของนักศึกษาที่สามารถเลือกศึกษาในแต่ละรายวิชาในแต่ละหลักสูตรได้ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ (Shopping study) เพื่อให้เกิดทักษะแบบ (Multi-skills) อย่างน้อยร้อยละ 10
5. ได้รับรางวัลอย่างน้อย 1 รางวัลในฐานะของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในระดับอาเซียน
6. ได้รับการจัดอันดับไม่เกินอันดับที่ 30 เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยทุกประเภทในประเทศไทย
7. ร้อยละของนักศึกษาที่มีงานทำและมีรายได้ในระหว่างการศึกษาโดยการสนับสนุนของมหาวิทยาลัยอย่างน้อย ร้อยละ 50
8. ร้อยละของนักศึกษาที่ไปทำงานในบริษัทข้ามชาติ องค์กรระหว่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศ หรือ บริษัทอื่นๆ ที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคอาเซียนหรือภูมิภาคอื่นๆ ของโลก อย่างน้อยร้อยละ 10
9. มหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนว่าเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยต้นแบบของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในประเทศไทย
10. ระดับประสิทธิผลของการเป็นองค์กรบริหารตนเองของมหาวิทยาลัย ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 4.00

4. ระยะที่ 4 (ระหว่างปีที่ 16 – 20 พ.ศ. 2575 -2579)

“มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน”

กลยุทธ์

มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่บริหารและพึ่งพาตนเองอย่างสมบูรณ์ สามารถพัฒนาและตอบโจทย์ในประเด็นท้าทายของประเทศและสังคมโลก ตลอดจนเป็นมหาวิทยาลัยที่ยังคงอยู่และอยู่รอดภายใต้กระแสของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผันผวน ซับซ้อน และไกลาหลจากสิ่งคุกคามที่คาดเดาได้ยากทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ทั้งนี้ต้องดำรงไว้ซึ่งปรัชญาในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในมิติของท้องถิ่นและชุมชน และเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

เป้าหมาย

- เป็นมหาวิทยาลัยที่บริหารและพึ่งพาตนเองอย่างสมบูรณ์ และคงความอยู่รอดภายใต้การเปลี่ยนแปลง
- เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในมิติของท้องถิ่นและชุมชน
- ได้รับการยอมรับในระดับสากล

ตัวชี้วัด

1. ระดับประสิทธิผลของการเป็นมหาวิทยาลัยที่บริหารและพึ่งพาตนเองอย่างสมบูรณ์ ค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 4.50 โดยพิจารณาจากประเด็น ดังนี้
 - มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ไม่ถูกรอบงำจากผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า หรือบังคับด้วยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือสิ่งอื่นใด
 - สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้น

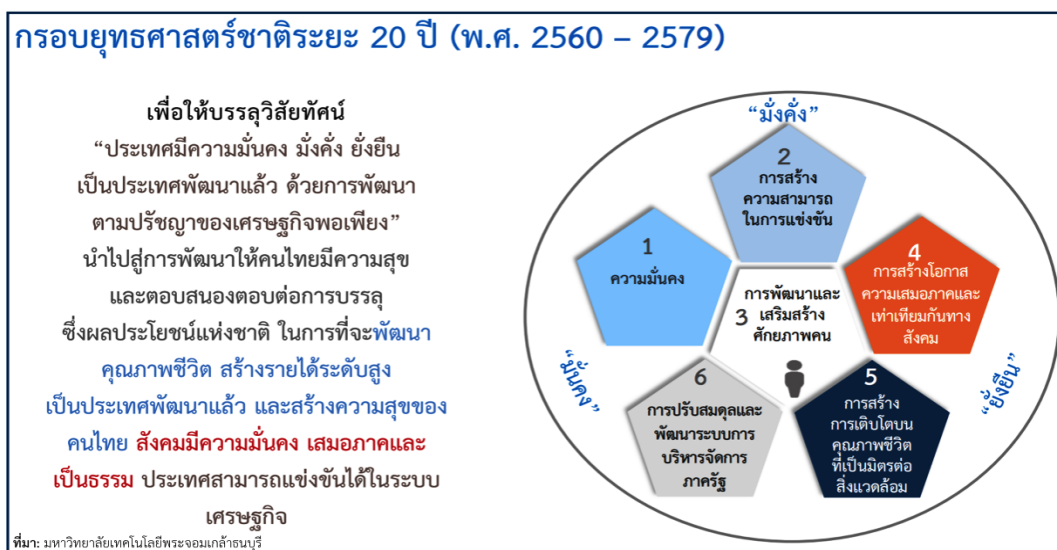
- ส่วนย่อยต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นคณะหรือหลักสูตรสามารถเลี้ยงตัวเองอยู่รอดได้โดยไม่ต้องพึ่งพาหน่วยงานที่เหนือกว่า
 - หน่วยงานต่างๆ สามารถปรับตัวเข้าสู่ภาวะสมดุลได้เองโดยไม่ต้องอาศัยหน่วยงานอื่นที่เหนือกว่าเข้ามากำกับดูแล
 - สามารถควบคุมกันเองได้โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้นำเข้ามากำกับดูแล
 - สามารถทำงานทดแทนกันได้ แม้ว่าหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจะไม่สามารถทำงานได้ชั่วคราวหรือถาวร
 - มีลักษณะเป็นองค์การทางวิชาการที่ปฏิบัติหน้าที่ได้หลากหลาย (Multifunction organization)
 - การตัดสินใจทั้งในการบริหารหรือดำเนินการต่างๆ ตั้งอยู่บนการตัดสินใจแบบมีเหตุผลและมีเหตุผลอย่างจำกัด
 - การเรียนรู้และการดำเนินการต่างๆ ขององค์การทั้งในระดับใหญ่และระดับย่อยต้องมีการเปลี่ยนจากการคิดการตัดสินใจแบบวงจรเดียว (Single loop) เป็นการคิดการตัดสินใจแบบสองวงจร (double loop learning) พนักงาน เจ้าหน้าที่ในทุกกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงาน การบริหารจัดการกิจการของมหาวิทยาลัย (การเข้าเป็น Partner)
 - ศาสตร์ต่างๆ ในมหาวิทยาลัยถูกนำมาบูรณาการและพัฒนาร่วมกัน
 - มีความสามารถในการจัดการภายใต้ภาวะโกลาหล (chaos situation)
 - การบริหารจัดการที่เน้นความคล่องตัว ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (situation contingency)
2. เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นอันดับ 1 ใน 5 ของมหาวิทยาลัยต้นแบบของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในประเทศไทย
3. มหาวิทยาลัยได้รับรางวัลอย่างน้อย 1 รางวัลต่อปีในฐานะของการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในระดับชาติ
4. มหาวิทยาลัยได้รับรางวัลอย่างน้อย 1 รางวัลต่อปีในฐานะของการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในระดับอาเซียน

สรุป

จากกระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579 นั้น เกิดขึ้นจากการกำหนดนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้หน่วยงานราชการต้องจัดทำแผนและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาประเทศ 20 ปีของรัฐบาล มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว ดังนั้นนโยบายของรัฐบาลจึงนับว่ามีอิทธิพลหลักและประกอบกับภาวะของการเปลี่ยนผ่าน และการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยในบริบทต่างๆ จึงจำเป็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องปรับตัวและเตรียมความพร้อมเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพและยังคงดำรงอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง และคาดเดาสถานการณ์ต่างๆ ได้ยาก ทั้งนี้รายละเอียดดังปรากฏในภาพที่ 3

ภาพที่ 1 ที่มาของการทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579

การเปลี่ยนผ่านของประเทศไทยและปัจจัยประกอบ



มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ทั้งนี้จากการดำเนินการต่างๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้สรุปร่างแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยได้แบ่งการดำเนินงานหรือช่วงระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ระหว่าง พ.ศ. 2560-2564 ที่มีจุดเน้นที่การเริ่มต้นของการพัฒนามหาวิทยาลัยการวางและปรับโครงสร้างองค์การในทุกมิติ การสร้างความร่วมมือ และเริ่มต้นสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน ระยะที่ 2 ระหว่าง พ.ศ. 2565-2569 มีหลักการตั้งอยู่บนการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างชาญฉลาด การเปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาอย่างไร้ขอบเขต เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถบริหารตนเองได้ ขณะที่ในระยะที่ 3 คือ พ.ศ. 2570 - 2574 เป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นบรรษัทภิบาลเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม ผู้เรียนสามารถจะสร้างรายได้ระหว่างการศึกษ สร้างการเป็นหุ้นส่วนร่วมที่เข้มแข็งระหว่างมหาวิทยาลัยองค์การภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และคงความเป็นมหาวิทยาลัยบริหารตนเอง และสุดท้ายของแผนยุทธศาสตร์นี้ หรือ ระยะที่ 4 คือ พ.ศ. 2575 - 2579 มีจุดเน้น คือ การพัฒนาที่มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้การดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี จะดำเนินการอยู่ภายใต้พันธกิจของการเป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบแห่งการผลิตครู พัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนทั้งนี้รายละเอียดดังที่ได้กล่าวไปปรากฏในภาพที่ 4



ภาพที่ 2 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579

ทั้งนี้จากแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 นั้น มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์สู่การสร้างจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการเรียนการสอนที่เน้นการยกระดับการผลิตครู และพัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบ ประชากรรัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2. ด้านการวิจัย ซึ่งมุ่งพัฒนาการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นและเป็นต้นแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในพัฒนา คุณภาพชีวิตและความเข้มแข็งของท้องถิ่น 3. การบริการวิชาการโดยใช้การประสานความร่วมมือระหว่าง มหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์ และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่อง มาจากพระราชดำริ เพื่อขยายผลการปฏิบัติไปสู่ประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม 4. การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม โดยการส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์สร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมและการเรียนรู้ต่าง วัฒนธรรม อนุรักษ์ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรมที่นำไป ต่อยอดสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ และ 5. ด้านอื่นๆ ที่มุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ การมีธรรมาภิบาล เพื่อเป็นต้นแบบของการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

ภาพที่ 3 ยุทธศาสตร์สู่การสร้างจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์สู่การสร้างจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 4 ยุทธศาสตร์สู่การสร้างจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย(ต่อ)

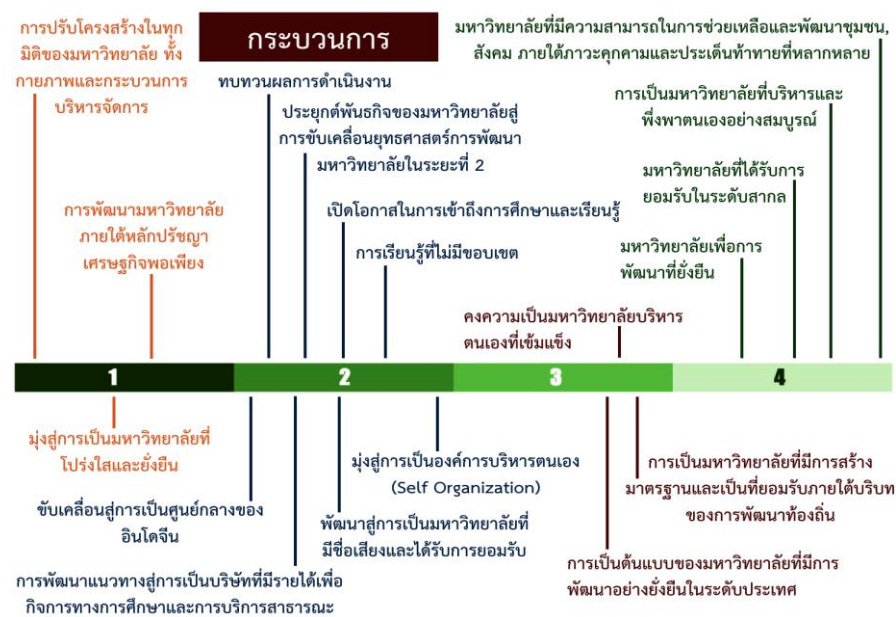
สำหรับประเด็นด้านความร่วมมือและเครือข่ายซึ่งนับว่าเป็นจุดสำคัญอย่างยิ่งของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579 โดยจะเน้นการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งมีเป้าประสงค์ คือ การร่วมมือกันเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมอันเป็นพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย รายละเอียดดังปรากฏในภาพที่ 7

ภาพที่ 5 ความร่วมมือและเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579



ในส่วนของกระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยภายใต้แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579 นั้น ปรากฏดังภาพที่ 8 ที่เริ่มจากการปรับโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ในระยะที่ 1 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะที่ 2 โดยมีเป้าหมายของระยะนี้ คือ การมุ่งสู่การเป็นองค์กรบริหารตนเองของมหาวิทยาลัย ขณะที่ในระยะที่ 3 คือ การเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับประเทศ และระยะที่ 4 คือ การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ภาพที่ 6 กระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579



2.4 แผนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2560–2564

ปรัชญา

วิชาการเด่น เน้นคุณธรรม นำท้องถิ่นพัฒนา ก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี

ปณิธาน

เสริมพลัง สร้างความเข้มแข็ง และมั่งคั่งของชุมชน

อัตลักษณ์

บัณฑิตจิตอาสา พัฒนาท้องถิ่น

จุดเน้น/ความเชี่ยวชาญ

1. การผลิตและพัฒนาครูโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21
2. การจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) ที่ตอบสนองต่อการบริหารงานยุคดิจิทัล

วิสัยทัศน์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยต้นแบบแห่งการผลิตครู พัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

พันธกิจ

1. ยกระดับการผลิตครู และพัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. พัฒนาการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นและเป็นต้นแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในพัฒนาคุณภาพชีวิต และความเข้มแข็งของท้องถิ่น
3. ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์ และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อขยายผลการปฏิบัติไปสู่ประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม
4. ส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม วรรณคดี สร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมและการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม อนุรักษ์ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรม ที่นำไปต่อยอดสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีธรรมาภิบาลเพื่อเป็นต้นแบบของการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

ค่านิยม (Core Values)

“VALAYA”

V	:	Visionary	=	เป็นผู้รอบรู้
A	:	Activeness	=	ทำงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์
L	:	Like to learn	=	สนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
A	:	Adaptive	=	ปรับตัวได้ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
Y	:	Yields	=	ผลงานเป็นที่ประจักษ์
A	:	Acceptance and Friendliness	=	เป็นที่ยอมรับในการเป็นกัลยาณมิตร

เป้าประสงค์แผนกลยุทธ์:มหาวิทยาลัย

1. พัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive learning) และการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาในระดับนานาชาติ
2. สร้างผลงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ตอบโจทย์ระดับประเทศชาติและท้องถิ่น ตลอดจนการสร้างชุมชนอุดมปัญญา
3. พันธกิจสัมพันธ์เพื่อพัฒนาท้องถิ่น (Local Engagement) โดยการสร้างเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติเพื่อร่วมกันศึกษาและแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นที่เป็นพื้นที่เป้าหมาย
4. ทำนุบำรุง เผยแพร่ สืบสานวัฒนธรรมของท้องถิ่น ภูมิปัญญาของชาติมิให้สูญหายไปในยุคของสังคมพหุวัฒนธรรม

5. พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ยกระดับธรรมาภิบาล คุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานและการให้บริการ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม

แผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ได้จัดให้มีการแปลงนโยบายการพัฒนา มหาวิทยาลัย ที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น โดยอาศัยเทคนิคการพัฒนายุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมตามแนวทางของ Balanced Scorecard โดยจัดให้มีการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการดำเนินการผ่านมุมมองย่อย 4 ด้าน ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติประสิทธิภาพ มิติคุณภาพ และมิติการพัฒนารองการโดยแยกวิเคราะห์ และสังเคราะห์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 6 ประเด็น ประกอบด้วย

1. การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตตรงความต้องการของสังคมการพัฒนาเศรษฐกิจ และพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. การผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับในระดับชาตินานาชาติ
3. การให้บริการวิชาการแก่สังคม ท้องถิ่น ชุมชน สถานประกอบการ
4. การทำนุบำรุงเผยแพร่วัฒนธรรม ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น และของชาติ
5. การบริหารและการพัฒนาสถาบัน
6. การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

2.5 ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อความเป็นเลิศสู่สากล

กลยุทธ์

5.1 ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้าทำงานในมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น พัฒนาขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องทันต่อความเปลี่ยนแปลง

5.2 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จัดการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ การเสริมสร้างธรรมาภิบาลและเป็นมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบต่อสังคม

5.3 พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวที่มีสุนทรียะ การอนามัยสุขภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีและความพร้อมด้านอาคารสถานที่

5.4 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรสนับสนุน การเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งอำนวยความสะดวก และบริการขั้นพื้นฐานภายในมหาวิทยาลัยให้พร้อมต่อการเป็น Semi residential University

5.5 บริหารจัดการรายได้จากสินทรัพย์

5.6 บริหารจัดการโรงเรียนสาธิต เพื่อให้ได้มาตรฐานสากล

2.6 แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากรตามหลัก

HR Scorecard และ Competency

2.6.1 บทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

(New Role's Human Resource Management)

จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โลกก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เป็นหลัก องค์กรต่างๆ ต่างเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทัดเทียมกันมากยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในแง่มุมต่างๆ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ “คน” เพราะเนื่องจากว่า การสร้างหรือพัฒนา “คน” ขององค์กร เปรียบเสมือนการพัฒนาทุนส่วนสำคัญขององค์กร อาจเรียกได้ว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ซึ่งทุนมนุษย์นี้ สามารถที่จะสร้างคุณค่า (Value Creation) อันมหาศาลและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรนั้นๆ ได้

ภาพที่ 7 A SHIFT IN MIND SET



ที่มา : สำนักงาน ก.พ

จาก ช่วงระยะเวลา ที่ผ่านมามีคนหรือองค์กรส่วนใหญ่มักไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า จะมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เนื่องจากการทำงานของฝ่ายบุคคลที่ผ่านมา เป็นการทำงานที่เน้นขั้นตอน กระบวนการ และกฎระเบียบที่ซับซ้อน แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่น ซึ่งไม่เอื้ออำนวยและไม่สนับสนุนกับทิศทาง เป้าหมาย หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้อาจถือได้ว่าเป็นการถ่วงการพัฒนาขององค์กร เสียด้วยซ้ำไปแต่ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแนวความคิด ใน “การบริหารจัดการคน” ให้สามารถตอบสนองต่อองค์กรได้ ซึ่งเชื่อว่า มนุษย์มีการเรียนรู้ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาในระดับผลิตผลลัพท์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรให้เกิดความแข็งแกร่ง และมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารคนให้สอดคล้องกับการบริหารงานประเภทอื่นๆ ขององค์กรในลักษณะนี้ ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management : SHRM) ซึ่งเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้น “สร้างและพัฒนา” ระดับขีดความสามารถของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจของ องค์กรนั้นๆ

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลในบทบาทเชิงรุกอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลแบบเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลเชิงรับ และมุ่งเน้นไปที่หน้าที่หรือระดับกระบวนการเพียงเท่านั้น

2.6.2 วิวัฒนาการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



ที่มา : สำนักงาน ก.พ

ภาพที่ 8 วิวัฒนาการการการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคแรกๆ (Personnel Administration) มีลักษณะเป็นการบริหารที่กระบวนการ ซึ่ง “ฝ่ายบุคคล” จะทำงานในลักษณะที่เน้นที่กิจกรรมประจำวันตามกระบวนการ ขั้นตอน กฎ หรือระเบียบที่กำหนดไว้เท่านั้น ในขณะที่ยุคถัดมา เป็นยุคของ Personnel Management และ Human Resource Management ที่คิดว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นทรัพยากรที่จะต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดกับองค์กร ซึ่งมีมุมมอง “คน” เป็นต้นทุนค่าใช้จ่าย (Human Costs) ขององค์กร ไม่ใช่ทุนที่สามารถสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรได้แต่ทว่าในปัจจุบัน แง่มุมของการบริหารทรัพยากรบุคคลปรับเปลี่ยนไป ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็น “ทุน” ขององค์กรที่สามารถเพิ่มมูลค่ามหาศาลให้กับองค์กรมากกว่าทรัพย์สินหรือทุน ประเภทอื่นๆ และไม่ได้มองทรัพยากรบุคคลเป็นเพียงแค่ “ค่าใช้จ่าย” ขององค์กร

2.6.2.1 ลักษณะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า)

1. การบริหารแบบมุ่งเน้นงานธุรการงานบุคคล
2. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะออกแบบเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น
3. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลมักจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine Activities) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

2.6.2.2 ลักษณะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่)

1. การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์
2. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร
3. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร
4. ผู้บริหารสายงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกันรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.6.3 การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

ที่มาและแนวคิดเกี่ยวกับ HR Scorecard

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรภาครัฐกำลังเผชิญกับแรงท้าทายใหม่ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับการใช้เครื่องมือหรือวิธีการบริหารสมัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของผู้บริหารระดับสูง ส่งผลกระทบ ทำให้บุคลากรต้องทำงานโดยมุ่งที่ผลการปฏิบัติงาน (Performance) มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงต้องเร่งปรับตัวตามอย่างรวดเร็ว ด้วยการปรับพื้นฐาน (Platform) ของการบริหารทรัพยากรบุคคลเสียใหม่ให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และใช้เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย มาเป็นตัวขับเคลื่อนให้การบริหารงานบุคคลสอดคล้องไปกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ปรับบทบาทของงานทรัพยากรบุคคล จากเน้นธุรการไปสู่บทบาทความเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ขององค์กรและผู้บริหารระดับสูง

การบริหารองค์กรภาครัฐของประเทศไทยในภาพรวม ในยุคปัจจุบันใช้ Scorecard และ KPI เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ มีการกำหนดหน่วยวัดผลการปฏิบัติงาน และกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) เป็นระดับต่างๆ 5 ระดับ โดยใช้หลักคิดของ Balanced Scorecard เป็นพื้นฐาน หากส่วนงานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรภาครัฐ ต้องการปรับบทบาทตนเอง ให้สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์ขององค์กร วิธีการที่ดีที่สุดคือการใช้เครื่องมือบริหารตัวเดียวกันกับที่องค์กรในระดับภาพรวมใช้อยู่ในที่นี้ก็คือการใช้ Scorecard และ KPI เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนระบบการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี มีความคุ้นเคยกับเครื่องมือที่เรียกว่า Balanced Scorecard มาแล้วพอสมควรตั้งแต่ที่เริ่มมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างมหาวิทยาลัยกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ในยุคเริ่มต้นที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ก.พ.ร.

สำหรับ HR Scorecard เหมือนจะเป็นคำใหม่แต่เครื่องมือชนิดนี้ได้นำมาใช้กับองค์กรภาครัฐที่หน่วยงานจะมีบุคลากรประเภทข้าราชการพลเรือนปฏิบัติงานอยู่ เช่น กรมราชทัณฑ์ กรมที่ดิน กรมชลประทาน และจังหวัดต่างๆ ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาก็เริ่มมีการนำมาปฏิบัติเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อย่างเช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นต้น ดังนั้นเพื่อทำความเข้าใจถึงหลักการและแนวคิดของ HR Scorecard จึงต้องศึกษาจากข้อมูลที่สำคัญงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จัดทำไว้ ดังนี้

HR Scorecard คืออะไร

HR Scorecard คือ เครื่องมือสำหรับประเมินขีดสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถและระดับความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประยุกต์หลักการของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล และเมื่อนำมาปรับใช้กับข้าราชการพลเรือน จึงเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งข้าราชการพลเรือนในเชิงระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการเข้าไว้ด้วยกันทั้งนี้ ส่วนราชการ (กรม/เทียบเท่า) และจังหวัด จะดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแนวทางนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. (นโยบายจากหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) หรือที่เรียกว่า “กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ” โดยกรอบมาตรฐานฯ ดังกล่าว อนุกรมการวิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ (อ.ก.พ.บริหารกำลังคน) ของสำนักงาน ก.พ.ได้เห็นชอบ ต่อหลักการประเมิน องค์ประกอบ รวมถึงวิธีการประเมิน เพื่อนำมาใช้ในราชการพลเรือนไว้เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 และสำนักงาน ก.พ. ในฐานะเลขานุการ ก.พ. จะติดตาม กำกับ ดูแล และประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตามมาตรา 8 (7) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)

ประโยชน์ของ HR Scorecard ในราชการพลเรือน

1. ทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ/จังหวัดของตนเอง และสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อราชการได้
2. เสริมสร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัด อันจะนำไปสู่สมรรถนะของหน่วยทรัพยากรบุคคลที่สามารถเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partners) ในการบริหารราชการของส่วนราชการ/จังหวัด ได้
3. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัดให้มีความชัดเจน สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง
4. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ซึ่งเชื่อมโยงทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการให้เกิดความประสานสอดคล้องกัน

ประโยชน์ของ HR Scorecard ในมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ประโยชน์ของ HR Scorecard ที่นอกเหนือจากการกล่าวถึงในข้อ ประโยชน์ของ HR Scorecard ในราชการพลเรือนซึ่งจะยังประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกัน สิ่งที่สำคัญจะทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาวิธีคิดและวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างท้าทาย กล่าวคือ ปรับรูปแบบ การพัฒนาบุคลากรจากเดิม คือการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะ โดยอาศัยการพัฒนา การศึกษา และการฝึกอบรม และทำการเสริมการพัฒนาทัศนคติ (Attitude) คือ การทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเปลี่ยนวิธีคิด และการทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยรู้สึกว่าคุณค่า และมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย เสริมการพัฒนาลักษณะ

นิสัย (Traits) คือ ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความรัก ความผูกพันกับมหาวิทยาลัย และเสริมการพัฒนาการ
จิตใจ (Motivation) คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการ
และตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และท้ายที่สุด กระบวนการทั้งหมดจะทำให้เกิดการยกระดับผลผลิต (Output) ผลลัพธ์
(Outcomes) สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Add) ให้กับมหาวิทยาลัยในอนาคต

อย่างไรก็ตาม การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ได้ถูก
ปรับเปลี่ยนชื่อภายหลัง เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ที่จะประเมินเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
มากยิ่งขึ้น โดยเปลี่ยนชื่อเป็น “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)”

องค์ประกอบของ HR Scorecard

จากเอกสารความรู้ที่เกี่ยวข้อง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร) ได้
วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา และวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการ
ประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศประกอบกับแนว
ทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทยทำให้สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนด องค์ประกอบของการประเมินผล
สำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 4 ส่วน ดังนี้

1. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success)

หมายถึงผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้าย ที่ส่วนราชการต้องบรรลุ
ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 มิติ คือ

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

เป็นมิติที่จะทำให้ส่วนราชการทราบว่า มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้อง
กับมาตรฐานดังต่อไปนี้หรือไม่ ดังนี้ (ปรับข้อความให้สอดคล้องกับอุดมศึกษา)

- 1.1) มีนโยบายแผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความ
สอดคล้องและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่
- 1.2) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ
“กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของมหาวิทยาลัยทั้ง
ในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความ
ต้องการกำลังคน และมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่
- 1.3) มีนโยบาย แผนงานโครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อ
ดึงดูด ให้ได้มาพัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อ
ความคงอยู่ และขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย (Talent Management) หรือไม่
- 1.4) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งมีแผนการสร้างความต่อเนื่อง
ในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจ
ให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงานหรือไม่

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้หรือไม่

2.1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เช่น การสรรหาคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและกิจกรรม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) หรือไม่

2.2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรงทันสมัยและนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ได้จริงหรือไม่

2.3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) หรือไม่

2.4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงการบริหาร และการบริการ (HR Automation) หรือไม่

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ หรือไม่เพียงใด

3.1) มีนโยบาย แผนงาน โครงการหรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของมหาวิทยาลัย หรือไม่

3.2) ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยหรือไม่

3.3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยหรือไม่

3.4) มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่ามีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่าง และจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด นอกจากนี้ข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของมหาวิทยาลัยหรือไม่

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายถึง การที่มหาวิทยาลัย

4.1) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถ และผลงานหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชนหรือไม่

4.2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยหรือไม่

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

หมายถึงการที่มหาวิทยาลัยมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

5.1) ข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงานตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสาร เข้ามาใช้ในการบริหารราชการ และการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือไม่

5.2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับ ตามกฎหมายซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ และสภาพของมหาวิทยาลัยหรือไม่

5.3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยกับ ข้าราชการ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้ระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

มิติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติเป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้มหาวิทยาลัย ใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงานโครงการมาตรการดำเนินงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มีมีการดำเนินการตามมิติการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้วมหาวิทยาลัยควรจะต้องมีการ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับ ประสิทธิภาพ และคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ตามหลักเกณฑ์และกรอบ มาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ

2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึงนโยบายแผนงานโครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุมาตรฐาน ความสำเร็จ

3. มาตรการหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึงปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ ว่ามหาวิทยาลัยมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบายแผนงานโครงการ และมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4. ผลการดำเนินงาน หมายถึงข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่ามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการ ตามนโยบายแผนงานโครงการ และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐาน แห่งความสำเร็จ

2.6.4 สมรรถนะ(Competency)

ที่มาและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency)

ในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ได้รับการติดต่อจาก The US State Department (กระทรวง การต่างประเทศสหรัฐอเมริกา)ให้ช่วยเหลือเกี่ยวกับการคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือ เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก มีหน้าที่

เผยแพร่วัฒนธรรม และ เรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกา ให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นแทบทั้งหมดของเจ้าหน้าที่เหล่านี้ “เป็นคนผิวขาว”

ก่อนหน้านั้น The US State Department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Senior Office) ของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ แต่แบบทดสอบดังกล่าวนี้มีจุดอ่อนคือ

1. เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการวัดผล ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ (Minority) หรือคนผิวดำ ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้มีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

2. มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบ ได้ดี กลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงาน ที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

The US State Department จึงได้ว่าจ้าง บริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland ให้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น

สิ่งที่ David C. McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำคือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผล การปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ดังนั้น David C. McClelland จึงเริ่มต้นด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1) ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มี ผลการปฏิบัติงานตาม เกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)

2) สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบ ตอบคำถาม เกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David C. McClelland ต้องการค้นหา คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) มีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร

3) วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรม ที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือ Superior Performance นี้ David C. McClelland เรียกว่า Competency

David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า “IQ (ประกอบด้วยความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัด ที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จ ในงานได้ดีกว่า” ซึ่ง สะท้อน ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลผู้นั้นมี Competency จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency ในเวลาต่อมา

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จะได้ทำความเข้าใจในหัวข้อนี้เป็นบทความที่เขียนในหัวข้อสมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ โดยรองศาสตราจารย์เทื้อน ทองแก้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ซึ่งได้เขียนและเรียบเรียงไว้ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยัตซิส (Richard Boyatzis) (1982 อ้างถึงในดเนีย เทียนพุฒิ, 2545, หน้า 58) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และปี 1996 เขาได้นิยามความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและเนว “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ จะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

ปี ค.ศ.1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือ ชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญคือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่า ในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

(ข้อมูลจาก:<http://www.novabizz.com/NovaAce/Competency.htm>)

ในปัจจุบัน องค์การของเอกชนชั้นนำ ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์ 2546 : 13) แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

สก๊อต บี พารี (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าเป็นกลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ

โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผล เทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48)

แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถ ผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสม กับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้ว ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

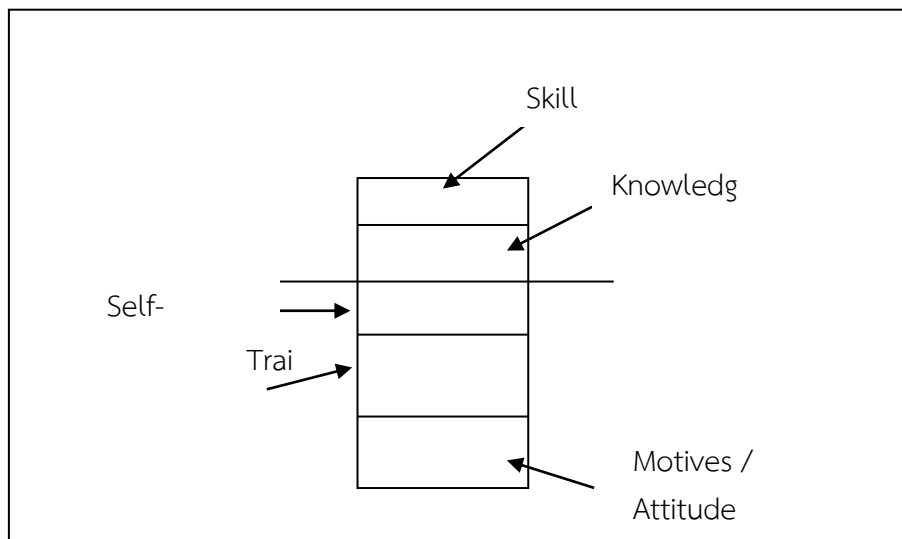
จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของ บุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่าง แคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพที่ 9

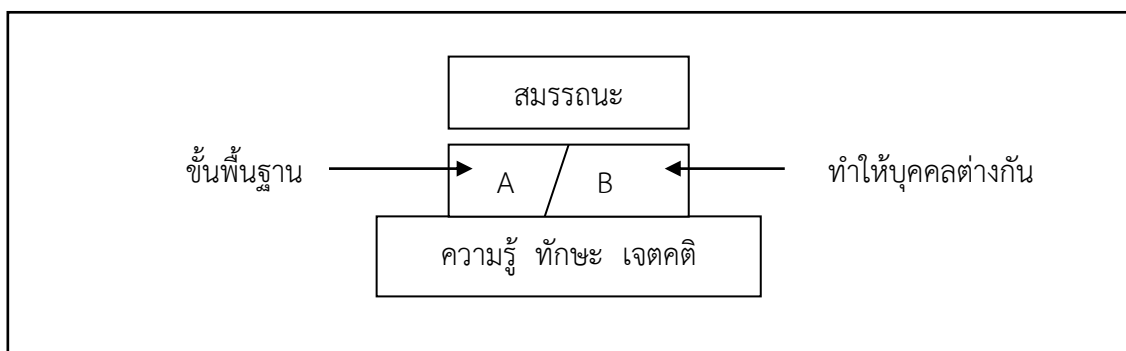


ภาพที่ 9 Iceberg Model ของสมรรถนะ

จากภาพจะพบว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนดั้นสกอตต์ บี พารี เห็นว่าควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่าคุณลักษณะ (attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนดั้นกล่าวว่า (สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ

ดังนั้นความรู้ใดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้อสอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในการทำงานเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จ ตรงตามเวลา หรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)

หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล(Personal Competencies) หมายถึงสมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

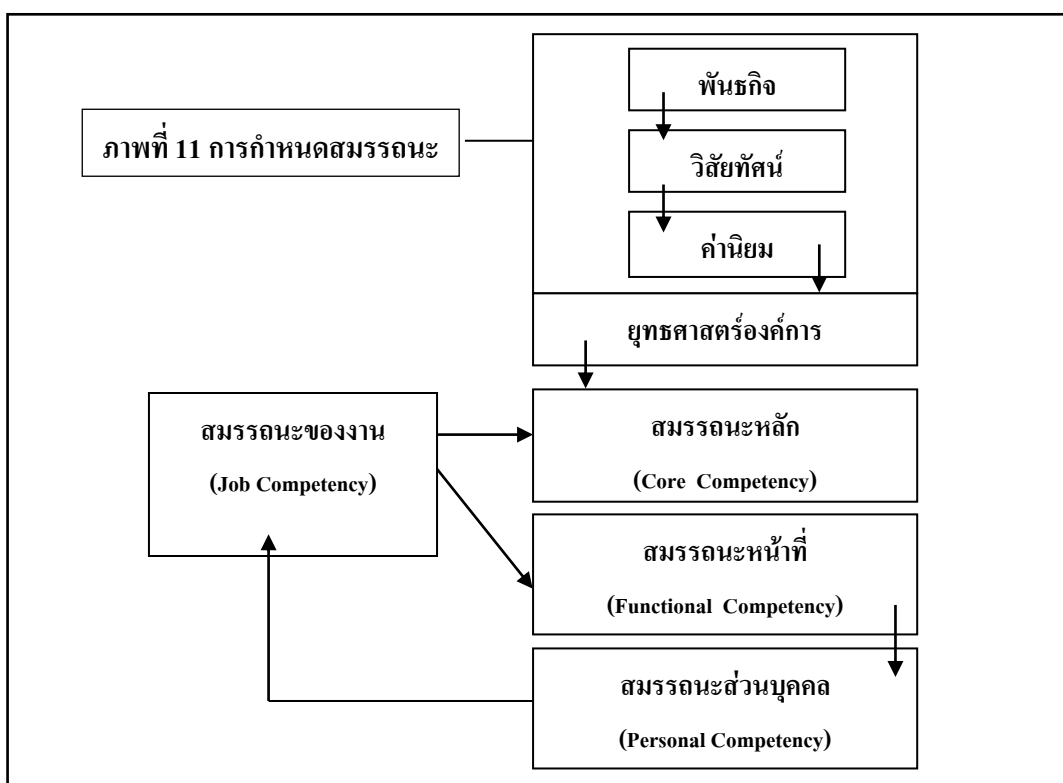
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies)หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ 2547 : 62 ; สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 50-51 ;58 – 59)

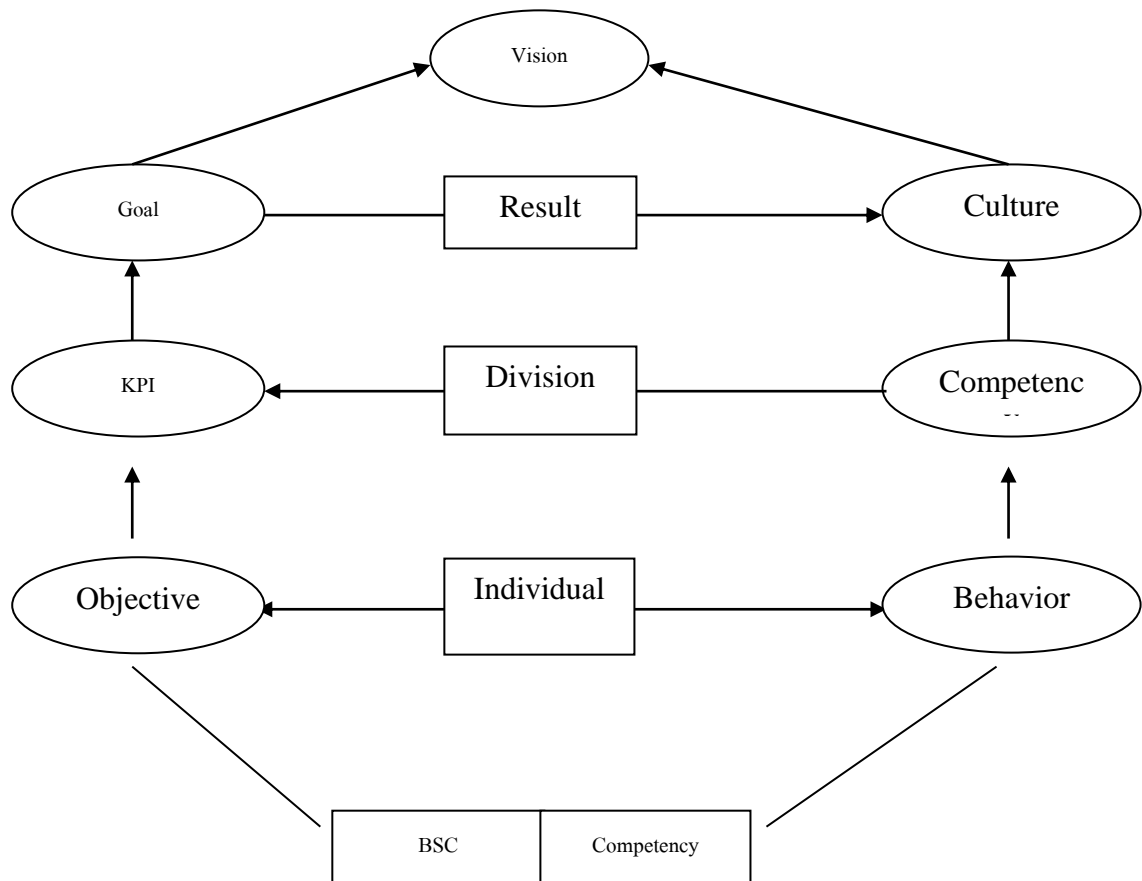
ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 11



จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก พันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งต่างๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกันงานต่างๆ ก็จะไป ในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลง ในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดึงความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 12



ภาพที่ 12 Performance Management System
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่นๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่มีมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิด เพื่อวัดสมรรถนะ ของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะหรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน(performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องานแต่เป็นบริบทของเนื้องาน (contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

3. ผลการสัมภาษณ์ (interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

4. ศูนย์ประเมิน (assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

5. 360 degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกต ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

- (1) ระดับเริ่มต้น (beginner)
- (2) ระดับมีความรู้บ้าง (novice)

(3) ระดับมีความรู้สูง (intermediate)

(4) ระดับมีความรู้สูง (advance)

(5) ระดับความเชี่ยวชาญ (expect)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

ตารางที่ 2 ตารางกำหนดระดับของสมรรถนะ

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	■ มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	■ สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	■ สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	■ สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	■ สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่งานหน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

(1) ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)

(2) ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)

(3) ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)

(4) ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)

(5) ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)

ตารางที่ 3 ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมในการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	■ สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	■ สามารถแก้ไขปัญหาลงและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

การนำ competency ไปประยุกต์ใช้

การนำ competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี competency ใดบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (compensable factor) เช่นวิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3. การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการ competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ competency ตรงกับตำแหน่งงาน

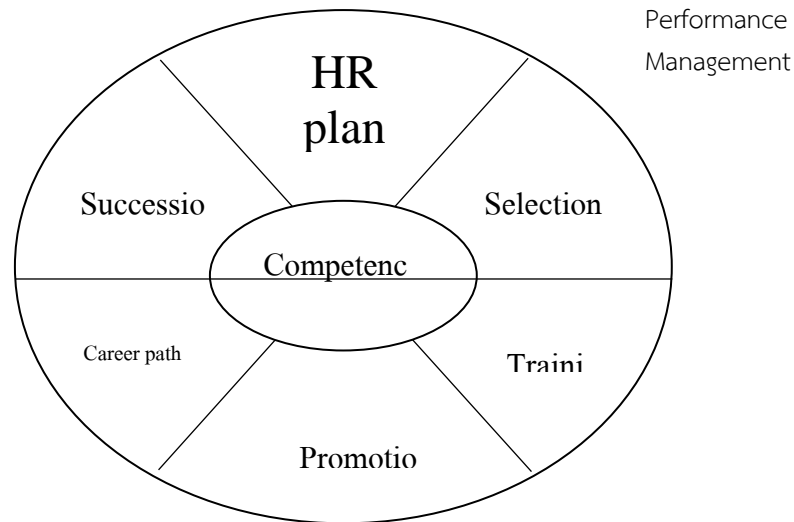
4. การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง competency ของผู้มีความคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี competency อะไรบ้างองค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCAมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตาม การทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป



ภาพที่ 13 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อมูลจาก : สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ รองศาสตราจารย์เทือน ทองแก้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต : เอกสารอัดสำเนา

และตามที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ได้กำหนดเรื่อง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา8(3)แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ก.พ. จึงกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ดังนี้

1. มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

1.1 มาตรฐานความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไปวิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

1.1.1 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.1.2 ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

1.2 มาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไปวิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

1.2.1 การใช้คอมพิวเตอร์

1.2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ

1.2.3 การคำนวณ

1.2.4 การจัดการข้อมูล

1.3 มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไปวิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

- 1.3.1 สมรรถนะหลัก
- 1.3.2 สมรรถนะทางการบริหาร
- 1.3.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ฯลฯ

รายละเอียดปลีกย่อยอื่นใด สามารถศึกษาได้จากเอกสารมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งส่งมาพร้อมหนังสือ ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 ของสำนักงาน ก.พ.

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้นำแนวทางดังกล่าวมาดำเนินการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกับส่วนราชการต่างๆ ทุกหน่วยงานและได้กำหนด **คุณลักษณะจำเป็น (ที่พึงมี)** ของบุคลากรที่ต้องการรับเข้าทำงาน หรือบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาแล้วจะต้อง ประกอบไปด้วย

สายวิชาการ

1. จบการศึกษาต่ำสุด ระดับปริญญาโทในสาขาที่จะรับเข้าทำงานหรือพัฒนา และเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยไม่ชักช้า เพื่อให้เหมาะสมกับการเป็นนักวิชาชีพ และวิชาการ
2. ความเป็นมืออาชีพมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ หรือความสามารถในการจัดระบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนมีวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ
3. มีความรู้ลึกในศาสตร์ สาขาที่สอน สามารถผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับ
4. มีความชำนาญในการสอนที่ถือเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices) สามารถออกแบบการสอน (Instructor Design) ในวิชาที่รับผิดชอบ ที่มีการจัดระบบการสอน โดยใช้องค์ประกอบสำคัญหลายด้านมากกว่า เรื่องแผนการสอนธรรมดา
5. มีประสบการณ์แห่งความสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
6. มีสมรรถนะ 5 ประการตามกรอบของ สกอ.ที่ผ่านความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยแล้ว (ประกอบไปด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และเป็นธรรม การทำงานเป็นทีม) ในระดับที่ ดี
7. มีความสามารถในการใช้ภาษาที่ สอง เพื่อเตรียมการในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน(ภาษาและเกณฑ์ สำหรับสายวิชาการ กำหนดโดยผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยที่ผ่านความเห็นชอบจาก สภามหาวิทยาลัย)
8. บุคลากรสายวิชาการต้องมีความรับผิดชอบ และจรรยาบรรณตามลักษณะงาน ลักษณะวิชาชีพ และลักษณะวิชาการ (ประกาศ กพอ. มาตรฐานของจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษาข้อ 3 จรรยาบรรณที่กำหนดต้องครอบคลุม 1-10)
9. มีความสามารถพื้นฐานในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศได้ในระดับที่ดี

สายสนับสนุน

1. มีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำเป็นไปตามข้อกำหนดของภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ
2. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะ 5 ประการตามกรอบของ สกอ.ที่ผ่านความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยแล้ว (ประกอบไปด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และเป็นธรรม การทำงานเป็นทีม) ในระดับที่ ดี

4. บุคลากรสายสนับสนุนต้องมีจรรยาบรรณตามลักษณะงาน ลักษณะวิชาชีพ และลักษณะวิชาการ(ประกาศ กพอ. มาตรฐานของจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษาข้อ 3 จรรยาบรรณที่กำหนดต้องครอบคลุม 1-10)

5. มีความสามารถในการใช้ภาษาที่ สอง เพื่อเตรียมการในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน(ภาษาและเกณฑ์ สำหรับสายสนับสนุน กำหนดโดยผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยที่ผ่านความเห็นชอบจาก สภามหาวิทยาลัย))

6. มีความสามารถพื้นฐานในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศได้ในระดับที่ดี

ในส่วนของ **กรอบสมรรถนะหลัก** ของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยและพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ใช้ตัวแบบสมรรถนะหลักของ สกอ. เป็นกรอบ ซึ่งกรอบสมรรถนะดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 8/2554 เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 และประกาศใช้ ณ วันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 มีดังนี้

1. สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. สมรรถนะบริการที่ดี (Service Mind)
3. สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
5. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

บทที่ 3

ข้อมูลบุคลากร

3.1 ข้อมูลบุคลากร

สถานการณ์ของบุคลากรในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมีบุคลากรปฏิบัติงาน 2 ประเภท ดังนี้

(1) บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานสอนและวิจัยเป็นหลัก อาทิ ตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ โดยประกอบไปด้วยอาจารย์ที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการ และอาจารย์ที่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

(2) บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ อาทิ คณะ สำนัก ศูนย์ สถาบัน มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา เป็นต้น โดยประกอบไปด้วย

- 1.1 บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
- 1.2 บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย
- 1.3 บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นเจ้าหน้าที่ประจำสัญญาจ้าง
- 1.4 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะจ้างเหมาเพื่อทำหน้าที่ดูแลรักษาอาคารสถานที่ ซ่อมบำรุงบริการยานพาหนะ อาทิ ตำแหน่งแม่บ้าน คนงาน คนสวน เจ้าหน้าที่รักษาความสะอาด พนักงานขับรถยนต์ เป็นต้น

ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรของคณะครุศาสตร์ สายวิชาการและสายสนับสนุน ประเภทบุคลากร (ข้อมูล ณ วันที่ 21 กันยายน 2560)

ลำดับ	คณะ	ประเภท						รวมทั้งหมด
		ข้าราชการ		พนักงานมหาวิทยาลัย		อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง		
		ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	
1	บุคลากรสายวิชาการ	3	5	17	41	-	-	66
2	บุคลากรสายสนับสนุน	18	6	9	-	3	-	-

ตารางที่ 2 จำนวนบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน จำแนกตามคุณวุฒิ (ข้อมูล ณ วันที่ 21 กันยายน 2560)

ลำดับ	หน่วยงาน	คุณวุฒิ								รวมทั้งหมด
		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		
		ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	
1	บุคลากรสายวิชาการ	-	-	-	-	11	28	9	18	66
2	บุคลากรสายสนับสนุน	1	7	2	3	1	3	-	-	17

ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ ตำแหน่งวิชาการ (ข้อมูล ณ วันที่ 21 กันยายน 2560)

หน่วยงาน	รวม ทั้งหมด	ตำแหน่งทางวิชาการ					
		ผศ.		รศ.		ศ.	
		ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
คณะครุศาสตร์	18	6	9	-	3	-	-

3.2 แผนการผลิตบัณฑิตระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565)

ตารางที่ 4 แผนการผลิตบัณฑิตระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565) คณะครุศาสตร์

ลำดับที่	หลักสูตร/สาขาวิชา	แผนการรับนักศึกษา (จำนวนคน)				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต						
1	ภาษาอังกฤษ	60	60	60	60	60
2	คณิตศาสตร์	60	60	60	60	60
3	เคมีและวิทยาศาสตร์ทั่วไป	60	60	60	60	60
4	ชีววิทยาและวิทยาศาสตร์ทั่วไป	60	60	60	60	60
5	การศึกษาปฐมวัย	60	60	60	60	60
6	ภาษาไทย	60	60	60	60	60
7	ภาษาจีน	30	30	30	30	30
8	วิทยาศาสตร์ทั่วไป (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	30	30	30	30	30
9	คณิตศาสตร์ (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	30	30	30	30	30
10	ภาษาอังกฤษ (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	30	30	30	30	30
หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต						
11	วิชาชีพครู	180	180	180	180	180
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต						
12	การบริหารการศึกษา	30	30	30	30	30
13	หลักสูตรและการสอน	25	25	25	25	25
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต						
14	การบริหารการศึกษา	15	15	15	15	15
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต						
15	หลักสูตรและการสอน	15	15	15	15	15
รวม		745	745	745	745	745

3.3 แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

ตารางที่ 5 แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) คณะครุศาสตร์

ลำดับที่	หลักสูตร/สาขาวิชา	แผนพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร				
		2561	2562	2563	2564	2565
หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต						
1	ภาษาอังกฤษ	ปรับปรุง				
2	คณิตศาสตร์	ปรับปรุง				
3	เคมีและวิทยาศาสตร์ทั่วไป	ปรับปรุง				
4	ชีววิทยาและวิทยาศาสตร์ทั่วไป	ปรับปรุง				
5	การศึกษาปฐมวัย	ปรับปรุง				
6	ภาษาไทย		ปรับปรุง			
7	ภาษาจีน		ปรับปรุง			
8	วิทยาศาสตร์ทั่วไป (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)		ปรับปรุง			
9	คณิตศาสตร์ (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)		ปรับปรุง			
10	ภาษาอังกฤษ (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	พัฒนา				
หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต						
11	วิชาชีพครู	ปรับปรุง				
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต						
12	การบริหารการศึกษา					ปรับปรุง
13	หลักสูตรและการสอน					ปรับปรุง
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต						
14	การบริหารการศึกษา					ปรับปรุง
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต						
15	หลักสูตรและการสอน					ปรับปรุง

3.4 ข้อมูลคุณวุฒิ/สาขาที่ขอรับทุนพัฒนาอาจารย์

ตารางที่ 6 แสดงข้อมูล สาขาที่จะได้รับรับทุนพัฒนาอาจารย์ (พ.ศ. 2561 – 2565)(ไม่ถือว่าขาดแคลน)

ลำดับ	คณะ/หลักสูตร/สาขาวิชาที่ควรสนับสนุน	จำนวนทุน ที่ควร สนับสนุน	ปี พ.ศ.ที่จัดสรรทุน				
			61	62	63	64	65
1	ครุศาสตร์						
	1.1 สาขาวิชาการสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์	9 ทุน	3	1	2	1	2
	1.2 สาขาวิชาการสอนเฉพาะด้าน(ภาษาไทย,อังกฤษ,จีน)	5 ทุน	2	-	1	1	1
	1.3 สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย	1 ทุน	-	1	-	-	-
	ครุศาสตร์ รวม 3 สาขาวิชา	15 ทุน	5	2	3	2	3

3.5 ผลการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำกรอบอัตรากำลังเพิ่มเติม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 - 2561

ตารางที่ 7 สรุปการกำหนดกรอบอัตรากำลังสายวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 - 2561

คณะครุศาสตร์

ที่	คณะ	ภาระงาน	คณะ ต้องการ	บุคลากรในปัจจุบัน				กรอบปี' 57 (ถ้ามี) (5)	รวม ไม่รวม (3)	อัตรากำลัง เพิ่มเติม	ตำแหน่งเพิ่มเติม 2558-2561					
				บุคลากร ที่พึงมี	บุคลากร ที่พึงมี	ข้าราชการ (1)	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา				พนักงาน ราชการ (ถ้ามี) (4)	เพิ่มในปี				
							งปม.แผ่นดิน (2)					งปม.รายได้ (3)	2558	2559	2560	2561
1	สาขาภาษาอังกฤษ	13.62	7	0	2	5	0	2	0	0	0	0	0			
2	สาขาคณิตศาสตร์	16.31	6	0	4	2	0	4	2	2	0	0	0			
3	สาขาวิทยาศาสตร์	6.42	5	0	0	0	0	0	5	0	5	0	0			
4	สาขาเคมีและวิทยาศาสตร์ทั่วไป	3.27	6	1	2	1	0	3	3	2	1	0	0			
5	สาขาชีววิทยาและวิทยาศาสตร์ทั่วไป	3.20	6	0	1	3	0	1	5	2	2	1	0			
6	สาขาการศึกษาปฐมวัย	14.13	8	2	1	5	0	3	5	2	2	1	0			
7	สาขาภาษาไทย	12.63	6	0	0	0	0	0	6	6	0	0	0			
8	สาขาคณิตศาสตร์ (หลักสูตรภาษาอังกฤษ)	5.00	3	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0			
9	สาขาวิทยาศาสตร์ทั่วไป (หลักสูตร ภาษาอังกฤษ)	4.61	4	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0			
10	สาขาภาษาจีน	12.63	6	0	0	0	0	0	6	6	0	0	0			
11	สาขาวิชา(กลุ่มวิชาชีพครู)	36.33	9	7	7	5	0	14	0	0	0	0	0			
	รวม	128.15	57	10	17	21	0	116.01	27	39	27	10	2	0		

ตารางที่ 8 สรุปการกำหนดกรอบอัตรากำลังสายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2561
คณะครุศาสตร์

ที่	หน่วยงาน	บุคลากร ที่มี	บุคลากรในปัจจุบัน					กรอบปี' 57 (ถ้ามี) (5)	รวม ไม่รวม (3)	อัตรากำลัง เพิ่มเติม	ตำแหน่งเพิ่มเติม 2558-2561			
			ข้าราชการ (1)	พนักงานใน สถาบันอุดมศึกษา		พนักงาน ราชการ (ถ้ามี) (4)	เจ้าหน้าที่ ประจำ สัญญาจ้าง				เพิ่มในปี			
				งปม.แผ่นดิน(2)	งปม.รายได้(3)						2558	2559	2560	2561
1	สำนักงานคณบดี	12	1	2	4	0	0	12	3	9	3	3	3	0
2	ศูนย์ศึกษาพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	2	0	0	1	0	1	2	0	2	1	1	0	0
	รวม	14	1	2	5	0	1	14	3	11	4	4	3	0

บทที่ 4

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะครุศาสตร์

ภายหลังการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 ได้มีการกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจนโดยมีบทบัญญัติในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกรอบ และแนวทางเพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ส่วนราชการระดับกรม และจังหวัดจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการโดยจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติคือ **มิติที่ 1** มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ **มิติที่ 2** มิติด้านคุณภาพการให้บริการ **มิติที่ 3** มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ **มิติที่ 4** มิติด้านการพัฒนาองค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ข้าราชการพลเรือนมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชนตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังนั้นการปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองตามหลักปรัชญาการบริหารงานสมัยใหม่ที่ “ผู้บริหารสายงานหลักคือผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่แท้จริง” ด้วยเหตุนี้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวใหม่จึงต้องเป็นระบบที่สร้างความคล่องตัวให้แก่ผู้บริหารไม่ติดยึดอยู่กับกฎระเบียบ และต้องเป็น **ระบบที่เกื้อหนุนต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้** ในขณะเดียวกันจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิผลประสิทธิภาพมีความโปร่งใส เป็นธรรม และทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจตลอดจน มีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย ดังนั้นคณะครุศาสตร์ จึงได้นำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 นโยบายของรัฐบาล ประเด็นทิศทางการและนโยบายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว และแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงศึกษาธิการ คณะได้นำนโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรมาเชื่อมโยง รวมถึงการนำผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การการทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (2558 – 2561) ในวันศุกร์ที่ 14 มีนาคม พ.ศ. 2557 ณ ห้องประชุมใหญ่ศูนย์วิทยาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ครั้งแรก) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรคณะอย่างมีส่วนร่วมจากบุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน จากหน่วยงานหลักด้านวิชาการและด้านสนับสนุนวิชาการ

ในการดำเนินการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2558 – 2561) คณะกรรมการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ได้ดำเนินการตามขั้นตอน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ด้านการบริหารงานบุคคล

ในการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อองค์กร และการบริหารงานบุคคลของคณะครุศาสตร์ มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้างสายสนับสนุนเข้าร่วมประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การค้นหาประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการ และวางกรอบ กลยุทธ์และโครงการที่จำเป็น และจัดกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม เพื่อดำเนินการ ตามขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน) และบริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเพื่อค้นหาประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ต้องดำเนินการ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน

☞ ในการดำเนินการกำหนดให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ เป้าหมาย พันธกิจ คณะครุศาสตร์ นโยบายสภามหาวิทยาลัย แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมาตรฐานจากภายนอก และ ข้อมูลบุคลากร (ความต้องการด้านบุคลากร) เพื่อค้นหาประเด็น หรือจุดมุ่งเน้นตามภารกิจ แผนงาน รวมถึงช่องว่างและ ปัญหา

☞ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่เป็นโอกาสและอุปสรรคของมหาวิทยาลัย ในการ ดำเนินการตามภารกิจ และการบริหารงานบุคคล เพื่อค้นหาประเด็นจากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจ และการ ดำเนินการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

☞ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านบุคลากร และการบริหารงาน บุคคล ที่ทำให้การดำเนินงานของคณะขาดประสิทธิภาพ

2. กำหนดประเด็นหรือความจำเป็นด้านการจัดการงานบริหารงานบุคคล จากประเด็นที่ค้นพบจากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

☞ ให้กำหนดประเด็นหรือความจำเป็นด้านการจัดการงานบริหารงานบุคคลจากบริบท/ สภาพการณ์ของ มหาวิทยาลัย

☞ ค้นหาปัญหา และผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจของคณะ

3. กำหนดปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล โดยจำแนกเป็นประเด็นการบริหารระบบงานบุคคล (Human Resource Management) และประเด็นการพัฒนาบุคลากร (Human Development)

4. กำหนดแนวทางเพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากประเด็นที่ค้นพบจากประเด็น หรือความจำเป็นด้านการจัดการงานบริหารงานบุคคลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

☞ เสนอแนวทางการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จของแผนงาน ของคณะ ผ่านกระบวนการและประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลจัดทำข้อเสนอประเด็นที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับระบบการ บริหารงานบุคคล ทั้งประเด็นการบริหารระบบงานบุคคล (Human Resource Management) และประเด็นการพัฒนา บุคลากร (Human Development)

ภายหลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ จึงนำข้อมูลที่ได้รับมารวบรวม กลั่นกรองเป็นข้อเสนอโครงการ และเป้าหมาย ความสำเร็จของโครงการจากประเด็นที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลต่อไป



ภาพที่ 14 แนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์

4.2 ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)

1. Manpower (กำลังคน) เพื่อพิจารณาลักษณะของกำลังคน ทั้งคุณภาพ ปริมาณ คุณสมบัติ ที่ต้องการในอนาคต และสภาพปัญหาที่มีในปัจจุบัน
2. Recruitment & Selection (การสรรหาและคัดเลือก) เพื่อพิจารณาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ทั้งเข้าใหม่และเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้สามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ
3. Performance Management (การบริหารผลงาน) เพื่อพิจารณาการบริหารผลงาน การประเมิน และวัดผล การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับหน่วยงานมาที่ระดับบุคคล เพื่อให้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. Compensation & Benefit (ผลประโยชน์และสวัสดิการ) เพื่อพิจารณาระบบผลประโยชน์ และสวัสดิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลประโยชน์ และสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมาย และระเบียบราชการกำหนด รวมถึงระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. Career Growth (การเติบโตตามสายอาชีพ) เพื่อพิจารณาเส้นทางความก้าวหน้าให้รองรับการเติบโต ในสายงาน หรือสายอาชีพสำหรับตำแหน่งใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
6. Quality of Work life (คุณภาพชีวิตในการทำงาน) เพื่อพิจารณาระบบ และกลไก รวมถึงลักษณะทางกายภาพที่เอื้อต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในที่ทำงาน
7. Regulation (กฎระเบียบและวินัย) เพื่อพิจารณากฎระเบียบและวินัยที่มีอยู่ ที่ควรพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4.3 ประเด็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)

1. Competency (สมรรถนะบุคคล) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะ ทั้งประเภท จำนวน รวมถึงสมรรถนะของบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน และความต้องการในอนาคต
2. Career Development (การพัฒนาตามเส้นทางอาชีพ) เพื่อพิจารณากระบวนการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าตามสายอาชีพ และตำแหน่งงาน
3. Training & Development (การฝึกอบรมและพัฒนา) เพื่อพิจารณากระบวนการฝึกอบรม และพัฒนา ที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาที่ตรงตามวัตถุประสงค์ และหน้าที่งานของบุคลากร โดยเน้นผลการพัฒนาในระดับผลลัพธ์ (Outcome)
4. Culture (การสร้างคุณลักษณะตามวัฒนธรรมองค์กร) เพื่อพิจารณาแนวทางการพัฒนาค่านิยมหลัก สู่การสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ที่จะนำไปสู่แบบแผนแผนปฏิบัติการปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์กรต่อไป
5. Leadership Development (การพัฒนาภาวะผู้นำ) เพื่อพิจารณาการพัฒนาภาวะผู้นำในบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มีในปัจจุบัน

4.4 แนวทางการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	
บริบทและ การค้นหาปัญหา ความจำเป็น	บริบท/ สภาพการณ์
	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	ปัญหา/ ประเด็นสำคัญด้าน HR
จัดทำกลยุทธ์	กลยุทธ์ด้าน HR (ประเด็นสำคัญในการบริหารงานบุคคล)
จัดทำ แผนปฏิบัติการ	แผนปฏิบัติการ

4.5 แนวทางการดำเนินการ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท และการค้นหาปัญหาความจำเป็น
2. กำหนดแนวทางการแก้ปัญหา เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำกลยุทธ์
3. จัดทำกลยุทธ์ : กลยุทธ์ด้าน HR (ประเด็นสำคัญในการบริหารงานบุคคล)
4. กำหนดแผนงาน โครงการ เพื่อรองรับกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัด และกิจกรรมหลัก
5. จัดทำแผนปฏิบัติการ : โดยเน้นการวางกรอบแผนงานโครงการ ในช่วงปี 2560 ถึง 2564

4.6 สรุปประเด็นหรือความจำเป็นด้านการจัดการงานบริหารงานบุคคลจากบริบท/ สภาพการณ์ของคณะ

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของคณะ	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
1	การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	<ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน - คุณภาพไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน - ความแตกต่างทางด้านระบบการศึกษา ทั้งในรูปแบบการจัดการศึกษา นักศึกษาและบุคลากร - มาตรฐานการศึกษา/ความรู้พื้นฐานในการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของอาจารย์และบุคลากรของคณะ - พร้อมการยกระดับพัฒนาคุณภาพมาตรฐานตามเกณฑ์ภายนอก - ในการขับเคลื่อนงานตามภารกิจ นโยบาย สภามหาวิทยาลัย - สมรรถนะความสามารถในสายงาน - สมรรถนะด้านการสื่อสาร - สมรรถนะด้านกระบวนการทำงานเป็นทีม - สมรรถนะด้านการบริการ - การศึกษาด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร - การเตรียมความพร้อมในการจัดการบุคลากรด้านต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานตามสภาพปัญหา - ปรับกรอบภาระงาน วิธี และเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจน - พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน - พิจารณาค่าตอบแทน และสวัสดิการของบุคลากรให้เหมาะสม - ปรับกฎ ระเบียบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน - การคัดเลือกบุคลากรชาวต่างชาติในอาเซียนเข้ามาปฏิบัติงาน - ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานชาวอาเซียน 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้มีสมรรถนะตรงกับงานที่รับผิดชอบ - พัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่ต้องการ - พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนให้มีคุณสมบัติครบเพื่อพัฒนาเข้าไปสู่สายงานวิชาการ - ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณลักษณะตามค่านิยมของมหาวิทยาลัย (VALAYA) - มีการฝึกอบรมด้านภาษาและวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน - การศึกษาดูงานในกลุ่มประเทศอาเซียน

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์ สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจาก บริบท/ สภาพการณ์ต่อ ภารกิจของคณะ	ปัญหา/ ประเด็นท้าทาย เชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
2	พ.ร.บ. 2547 ให้ มหาวิทยาลัยมีพันธกิจเป็น สถาบันอุดมศึกษาเพื่อ พัฒนาท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> - การขับเคลื่อนนโยบายไม่สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนในปัจจุบัน - ขาดการวิเคราะห์สภาพปัญหาชุมชนไม่ทั่วถึง - ขาดการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยต้องมีบทบาทมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน สังคม และการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ - การปรับกระบวนการเรียนการสอนเชื่อมโยงกับชุมชน - มีอาจารย์และบุคลากรยัง ขาดความรู้ และความเข้าใจ ประสบการณ์ และทักษะในการลงชุมชนเพื่อพัฒนาท้องถิ่น - รูปแบบการพัฒนาและเพิ่มบทบาท โดยเน้นให้อาจารย์/นักศึกษาร่วมพัฒนาท้องถิ่นโดยจัดทำเนื้อหาหลักสูตร และชั่วโมงให้สอดคล้องกับการดำเนินการ รวมทั้งการจัดทำตัวบ่งชี้ที่สอดคล้อง - พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้อง พัฒนากระบวนการจัดการศึกษา การบูรณาการ เพื่อให้สามารถลงพื้นที่ เพื่อทำกิจกรรม - แสวงหาความเป็นเลิศ และอัตลักษณ์ ด้านบริการวิชาการ - กฎระเบียบที่สนับสนุนกิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดอบรมกระบวนการเรียนการสอน และศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ - เน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม - การพัฒนารูปแบบและเพิ่มบทบาท โดยเน้นให้อาจารย์/นักศึกษาร่วมพัฒนาท้องถิ่นโดยจัดทำเนื้อหาหลักสูตร และชั่วโมงให้สอดคล้องกับการดำเนินการ รวมทั้งการจัดทำตัวบ่งชี้ที่สอดคล้อง - พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้อง พัฒนากระบวนการจัดการศึกษา โดยมีการปรับรูปแบบ มคอ. 3. และมีบูรณาการ เพื่อให้สามารถลงพื้นที่ เพื่อทำกิจกรรมได้ - แสวงหาความเป็นเลิศ และอัตลักษณ์ ด้านบริการวิชาการ - ปรับกฎระเบียบ ให้สอดคล้องกับกิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมการร่วมมือกับชุมชน - อบรมให้อาจารย์มีความรู้ด้านกระบวนการเรียนการสอนแบบ RBL/PBL P1. เพิ่มความรู้และประสบการณ์ ให้แก่อาจารย์และบุคลากรและทักษะในการลงชุมชนเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของคณะ	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
3	ตัวปั้งซี่ที่ 5,8 และ 12 การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต + การประเมินคุณภาพภายนอกด้านอาจารย์เป็นคนที่มีความสามารถ	การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีผลต่อการผลิตบัณฑิตให้ตรงต่อความต้องการของกลุ่มประชาคมอาเซียน	1.อาจารย์ - ภาษา - การจัดการเรียนการสอนการสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการในกลุ่มอาเซียน - ICT 2.สายสนับสนุน - ภาษา - ทักษะการจัดกิจกรรม - การให้บริการ	1.อาจารย์ - การจัดอบรมทางด้านภาษา - Quality of Work Life (สร้างบรรยากาศในการทำงานจากโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับอาเซียน) - การสรรหาบุคลากรวิชาการ+สนับสนุนที่มีความสามารถทางภาษาอาเซียน - คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและตรงต่อความต้องการในการสร้างหลักสูตร - มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนา/ปรับปรุงด้าน Hardware/Software และบุคลากรด้านไอที - เพิ่มอัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความรู้พื้นฐานทางด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นและกิจกรรมที่สามารถสร้างความสอดคล้องของนักศึกษาในกลุ่มอาเซียนได้ - เพิ่มกรอบอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการประสานงานทางการศึกษาและการจัดกิจกรรมรวมถึงการประชาสัมพันธ์สำหรับบุคลากรและนักศึกษาต่างชาติ	1.อาจารย์ - โครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานในกลุ่มอาเซียน - การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านภาษา - สร้างขวัญและกำลังใจ โดยให้ศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและนอกประเทศ - ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการในกลุ่มอาเซียน - การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านไอที

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของคณะ	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
4	ตัวปั้ง 6 และ 7 จาก สมศ. อาจารย์มีผลงานตีพิมพ์/ เผยแพร่/ ผลงานวิจัย/ งานสร้างสรรค์ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์	1. มีปริมาณผลงานน้อย 2. งานไม่ได้ถูกนำไปใช้ 3. ประโยชน์อย่างจริงจัง 4. งานไม่ได้ถูกเผยแพร่/ ตีพิมพ์ในระดับสากล	1. ขาดนักวิจัย (อาจารย์ นักวิจัย) 2. นักบริหารจัดการงานวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มนักวิจัย โดยจัดระบบเรื่องภาระงานให้เอื้อต่อการทำวิจัย - เพิ่มผลประโยชน์ให้กับผู้มีงานวิจัย เช่น สามารถใช้ประโยชน์จากสาธารณูปโภคบางอย่างต่างไป - ส่งเสริมให้มีการเจริญเติบโตในสายงาน เช่น นักวิจัยที่ไม่ใช่สายวิชาการ - ปรับกฎระเบียบในเรื่องของการทำวิจัยให้เอื้อต่อความสะดวกให้มากขึ้น - สร้างบรรยากาศที่เอื้อกันในการทำวิจัย - สร้างระบบบุคลากรในสำนักวิจัยให้เป็นผู้ทำหน้าที่ในการเป็นผู้ประสานงานระหว่างโจทย์วิจัยกับนักวิจัย - คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการงานวิจัย - เพิ่มบุคลากรที่สามารถให้คำปรึกษาในเรื่องการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานในระดับนานาชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มการจัดอบรมระเบียบการทำวิจัย - เพิ่มบรรยากาศในการเป็นนักวิจัยเช่น จัดเวทีนำเสนอผลงานวิจัยให้เพิ่มขึ้น - จัดศึกษาดูงานการนำเสนอผลงานวิจัย - สร้างความมั่นใจในการทำวิจัยเช่น การจัดระบบที่เลี้ยง - เน้นให้เห็นความชัดเจนความก้าวหน้าในสายวิชาชีพจากงานวิจัย - จัดลงพื้นที่เพื่อหาโจทย์วิจัย - จัดศึกษาดูงานเรื่องฐานข้อมูลของโจทย์วิจัยกับเชี่ยวชาญความชำนาญของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของคณะ	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
5	มาตรฐานการศึกษา 1. คุณภาพมาตรฐานการศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ เป็นที่ยอมรับ	1. อาจารย์และบัณฑิต ต่อการได้รับการยอมรับของมหาวิทยาลัยจากชุมชนและสังคม 2. การมีจำนวนนักศึกษาเข้าเรียนภาคปกติ คงอยู่ไม่ได้ตามเป้าหมายคืออย่างน้อย 12,000 คน 3. หลักสูตรที่มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาเข้าสู่การแข่งขันระดับนานาชาติ 4. การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ 5. ผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติยังมีน้อย	- อาจารย์คณาधि ป.เอก น้อยกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ - สัดส่วนอาจารย์และนักศึกษาไม่สัมพันธ์กันตามเกณฑ์ - จำนวนอาจารย์ในบางสาขาไม่เพียงพอ - กำหนดคณาधिของอาจารย์ไม่ตรงตามเกณฑ์ สกอ. - แนวทางพัฒนาการรับนักศึกษาไม่เหมาะสม - พัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรในการให้ข้อมูล - ขาดรูปแบบการแสวงหานักศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย - ขาดความรู้และทักษะ ด้านภาษาอาเซียน และภาษากลางในการสื่อสาร สายวิชาการ - ความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ - ขาดบุคลากรที่รองรับหลักสูตรนานาชาติที่เพิ่มขึ้น สายสนับสนุน - ความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ - ขาดบุคลากรที่รองรับหลักสูตรนานาชาติที่เพิ่มขึ้น	- สรรหาอาจารย์คณาधि ป.เอก - จัดกำลังคนให้ตรงตามสาขา และเพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา - พัฒนารูปแบบการแสวงหานักศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย 1. ความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ - จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ - จัดระบบการทำงานให้มีเวลาเอื้อต่อการไปฝึกอบรม - จัดทำวัสดุอุปกรณ์ด้านพัฒนาภาษา - สร้างแรงจูงใจในรูปเงินรางวัล/ขึ้นเงินเดือน 2. ขาดบุคลากรที่รองรับหลักสูตรนานาชาติที่เพิ่มขึ้น - เปิดรับบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบ - ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อเป็นแรงจูงใจ 1. บุคลากรไม่ทำวิจัย - เพิ่มค่าตอบแทนนักวิจัย - ออกข้อกำหนดบังคับให้ทำวิจัย - จัดสรรจำนวนภาระงานให้เหมาะสม - สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์สถานที่ในการทำวิจัย	- ส่งเสริมให้อาจารย์ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกให้ตรงตามสาขา - พัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรในการให้ข้อมูล - เพิ่มความรู้และทักษะ ด้านภาษาอาเซียน และภาษากลางในการสื่อสาร 1. ความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ - ฝึกอบรมภาษาอังกฤษทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน - ส่งเรียน Short course ณ ต่างประเทศ - นโยบายให้บุคลากรพูดภาษาอังกฤษในที่ทำงาน 2. ขาดบุคลากรที่รองรับหลักสูตรนานาชาติที่เพิ่มขึ้น - ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรเดิมให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น 1. บุคลากรไม่ทำวิจัย - จัดอบรมการทำวิจัย - สร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิจัย

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของคณะ	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
			<p><u>ประเด็นปัญหาข้อที่ 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรไม่ทำวิจัย - บุคลากรไม่ให้ความสำคัญด้านการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ 	<p><u>2. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญด้านการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนเงินทุนในการเผยแพร่ - จัดผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษสำหรับตรวจภาษาที่ตรงสาขา 	<p><u>2. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญด้านการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - อบรมการเขียนงานวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ - หัวหน้าแต่ละส่วนควรทำเป็นตัวอย่าง
6	พัฒนาการบริหารจัดการในคณะ	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรสายสนับสนุนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการบริการ สิ่งสนับสนุน - คณะไม่ทราบความต้องการ เพื่อตอบสนองและพัฒนาท้องถิ่นของแต่ละพื้นที่ชัดเจน - จำนวนทรัพยากร/สิ่งอำนวยความสะดวกไม่สัมพันธ์กัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุน ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาองค์กรด้านการบริการการศึกษา - ระบบการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุน ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาองค์กรด้านการบริการชุมชน - ไม่มีทีมงาน บุคลากรที่สร้าง/แสวงหาความต้องการเพื่อตอบสนองและพัฒนาท้องถิ่น ของแต่ละพื้นที่ชัดเจน - จัดทำคลังข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นการประสานงานของทุกหน่วยงาน ในการร่วมหาข้อมูล และพัฒนาโจทย์ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นตรงประเด็น โดยจัดหาทีมรับผิดชอบ แยกรายอำเภอ/รายตำบล 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างระบบการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาองค์กรด้านการบริการด้านการศึกษา - สร้างระบบการบริหารงานบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการบริการด้านการบริการชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างทีมงาน บุคลากรที่สร้าง/แสวงหาความต้องการ เพื่อตอบสนองและพัฒนาท้องถิ่น ของแต่ละพื้นที่ชัดเจน - จัดทำคลังข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นการประสานงานของทุกหน่วยงาน ในการร่วมหาข้อมูล และพัฒนาโจทย์ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นตรงประเด็น โดยจัดหาทีมรับผิดชอบ แยกรายอำเภอ/รายตำบล

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของคณะ	ปัญหา/ ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
7	คู่แข่งชั้น	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนนักศึกษาลดน้อยลง / ก่อให้เกิดรายได้ของคณะลดลง - ภาพรวมในปัจจุบันนักศึกษาเข้าใหม่ลดลง - สถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น (คู่แข่งชั้นเพิ่มขึ้น) 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนภาระงานลดน้อยลง/ไม่มีความเหมาะสม <p>ประเด็นปัญหาข้อที่ 1 ภาพรวมในปัจจุบันนักศึกษาเข้าใหม่ลดลง</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากร (อาจารย์ และเจ้าหน้าที่) ไม่มีเวลาประชาสัมพันธ์ - ขาดบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์ในแต่ละคณะ <p>ประเด็นปัญหาข้อที่ 2 สถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น(คู่แข่งชั้นเพิ่มขึ้น)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างจุดเด่นให้บุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับเกณฑ์การประเมินผล การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ <p>1. บุคลากร (อาจารย์ และเจ้าหน้าที่) ไม่มีเวลาประชาสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดหาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์ลงคณะ - สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ - ใช้งบประมาณที่เพียงพอ - นโยบายให้บุคลากรช่วยประชาสัมพันธ์ - รับบุคลากรที่มีชื่อเสียงเข้าทำงาน (อาจารย์พิเศษ) - ส่งเสริม/สนับสนุนบุคลากรที่มีแนวโน้มจะสร้างชื่อเสียง - ทำข้อตกลงความร่วมมือกับสื่อสารมวลชนเพื่อประชาสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงาน - เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถแข่งขันได้ <p>1. บุคลากร (อาจารย์ และเจ้าหน้าที่) ไม่มีเวลาประชาสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - อบรมบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์ - ศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือดูคู่แข่งมหาวิทยาลัยอื่น - เชิญผู้มีประสบการณ์มาพูดเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ลำดับ	บริบท/สภาพการณ์สำคัญ	ปัญหา ผลกระทบจากบริบท/ สภาพการณ์ต่อภารกิจของคณะ	ปัญหา/ประเด็นท้าทายเชิงการจัดการงานบุคคล	ประเด็นการจัดการงานบุคคล (HRM)	ประเด็นการพัฒนาบุคคล (HRD)
8	เศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ และมีค่าครองชีพสูงขึ้น - การวางแผนใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานเพื่อรับโอกาสหรือผลตอบแทนที่คุ้มค่ากว่า 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับระบบค่าตอบแทน เพื่อให้มีความจูงใจในการพัฒนาตนเอง - มีการกำหนดเส้นทางในการพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความภาคภูมิใจในองค์กร
9	นโยบายของคณะ	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายของคณะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย และเป้าหมายการปฏิบัติงานมีความท้าทายสูงมาก - ปัญหาการสื่อสารนโยบายไปสู่ในระดับต่างๆ ของคณะ 	<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับนโยบายแผนปฏิบัติงานของคณะ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีกฎเกณฑ์ การกำกับดูแลและการติดตามผลการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดอบรมชี้แจงนโยบาย เป้าหมายพันธกิจของคณะ

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทำให้มีความชัดเจน และเห็นทิศทางการดำเนินงานของคณะมากยิ่งขึ้น จึงนำไปสู่การจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2561 – 2565 ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะ ดังนี้

4.7 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารงานบุคคล

“บริหารงานบุคคลโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ”

4.8 พันธกิจ

1. วางแผนอัตรากำลังและแผนพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของคณะ
2. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

4.9 เป้าประสงค์ (Goals) ของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2561– 2565

- บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมีศักยภาพในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์คณะ (สนับสนุนตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดการทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศ)
- มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
- บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

4.10 มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) 5 มิติ กับ

ประเด็นยุทธศาสตร์แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2561– 2565

มาตรฐานความสำเร็จ	ประเด็นยุทธศาสตร์
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนา ปรับปรุง แผน/นโยบายและระบบด้านการบริหารงานบุคคลเชิงยุทธศาสตร์
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบสารสนเทศและกระบวนการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบจัดการความรู้-ระบบสนับสนุนและจิตใจต่างๆเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส เป็นธรรมมีเจตจำนงในการบริหารที่สุจริต
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างความผาสุก ความพึงพอใจ และสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

4.11 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2561– 2565

4.11.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนา ปรับปรุง แผนนโยบายและระบบด้านการบริหารงานบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ : คณะมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมาตรฐาน
- ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการมีและใช้แผน/นโยบายและระบบด้านการบริหารงานบุคคลเชิง

ยุทธศาสตร์ของคณะ

ระดับที่ 1 มีการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

ระดับที่ 2 มีการนำแผนเสนอให้คณะกรรมการบริหารคณะ เพื่อพิจารณา

ระดับที่ 3 มีการนำแผนเสนอให้สภามหาวิทยาลัย อนุมัติ

ระดับที่ 4 มีการทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นประจำทุกปี

ระดับที่ 5 มีการเสนอ แผน/ผล การทบทวนแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ผู้บริหารคณะ เพื่อพิจารณา

● กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1

1.1 พัฒนาแผนการบริหาร และพัฒนาบุคลากร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 2560-2564

1.2 พัฒนาแผนหรือกรอบอัตรากำลัง คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 2562-2565

1.3 พัฒนาแผนงาน โครงการ และมาตรการ ด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อดึงดูด/พัฒนา/รักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะ หรือสมรรถนะสูง

1.4 พัฒนาแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับและแผนการสร้างอย่างต่อเนื่องในการบริหารราชการ

4.11.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาระบบสารสนเทศและกระบวนการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

● เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ : ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบสารสนเทศสามารถรองรับการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร แผนงาน และนโยบายของคณะ

● ตัวชี้วัด : ระดับค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบสารสนเทศและกระบวนการบริหารงานบุคคล

1. ระดับคะแนนเฉลี่ย \bar{x} 4.51 – 5.00 (90.1 – 100.0 %) พึงพอใจมากที่สุด
2. ระดับคะแนนเฉลี่ย \bar{x} 3.51 – 4.50 (70.1 – 90.0 %) พึงพอใจมาก
3. ระดับคะแนนเฉลี่ย \bar{x} 2.51 – 3.50 (50.1 – 70.0 %) พึงพอใจปานกลาง
4. ระดับคะแนนเฉลี่ย \bar{x} 1.51 – 2.50 (30.1 – 50.0 %) ไม่พึงพอใจ
5. ระดับคะแนนเฉลี่ย \bar{x} 0.00 – 1.50 (0.0 – 30.0 %) ไม่พึงพอใจมากที่สุด

● กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2

2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศ และคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับแผน

2.2 พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล

2.3 พัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร

4.11.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบจัดการความรู้-ระบบสนับสนุนและจุดต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ : คณะมีการพัฒนาระบบระบบจัดการความรู้-ระบบสนับสนุน และจุดต่างๆ ที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ
- ตัวชี้วัด : 5.1.1 ระดับความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ
 - ระดับที่ 1 มีการจัดทำแผนจัดการความรู้ แผนพัฒนาระบบสารสนเทศ แผนพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแผนจุดมุ่งเน้นบุคลากร
 - ระดับที่ 2 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการโครงการตามแผน ร้อยละ 50
 - ระดับที่ 3 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการโครงการตามแผน ร้อยละ 51-100
 - ระดับที่ 4 มีการประเมินความสำเร็จของแผนจัดการความรู้ แผนพัฒนาระบบสารสนเทศ แผนพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแผนจุดมุ่งเน้นบุคลากร
 - ระดับที่ 5 นำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินการตามแผนแผนจัดการความรู้ แผนพัฒนาระบบสารสนเทศ แผนพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และแผนจุดมุ่งเน้นบุคลากร
- กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3
 - 3.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้
 - 3.2 พัฒนามาตรการจุดมุ่งเน้นให้บุคลากรสร้างผลงาน
 - 3.3 พัฒนาระบบสารสนเทศงานบริหารงานบุคคล
 - 3.4 พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนประจำปี

4.11.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 : บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส เป็นธรรมมีเจตจำนงในการบริหารที่สุจริต

- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมีเจตนาธรรม์สุจริตในการบริหารและพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคล
- ตัวชี้วัด : มหาวิทยาลัยผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ในภาพรวมไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80
- กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4
 - 4.1 พัฒนาพฤติกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้แสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย
 - 4.2 พัฒนาพฤติกรรมและทัศนคติในการบริหารงานของคณะโดยผู้บริหารทั้งผลการปฏิบัติงานของตนเองและผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
 - 4.3 การจัดทำคู่มือและแนวทางขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ในระดับคณะ
 - 4.4 การปรับปรุง ระเบียบ ข้อบังคับด้านคุณธรรมและจริยธรรม/การอบรม/การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

4.11.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 : สร้างความผาสุก ความพึงพอใจ และสร้างคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ : ระดับความผูกพันของบุคลากรคณะมีเพิ่มขึ้น
- ตัวชี้วัด : ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของบุคลากรคณะ
 - ระดับค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันในระดับต่ำที่สุด
 - ระดับค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันในระดับต่ำ

ระดับค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันในระดับปานกลาง

ระดับค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันในระดับมาก

ระดับค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันในระดับมากที่สุด

● **กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5**

5.1 พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกประเภทโดยจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและดำเนินการตามแผน

จากผลการจัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ : การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (2558–2561) ในวันศุกร์ที่ 14 มีนาคม พ.ศ. 2557 และการประชุมโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ : การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (2560–2564) ในวันศุกร์ที่ 16 ธันวาคม 2559 ณ ห้อง 302 ชั้น 3 อาคารส่งเสริมการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย อย่างมีส่วนร่วมจากบุคลากร ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน จากหน่วยงานหลักด้านวิชาการ และด้านสนับสนุนวิชาการ ทำให้งานบริหารงานบุคคล ส่งเคราะห์ข้อมูล และกำหนดกลยุทธ์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และกรอบการจัดทำโครงการภายใต้กรอบ HR SCORECARD 5 มิติ และกรอบการจัดทำโครงการได้ ดังนี้

บทที่ 5

แนวทางการติดตามและประเมินผล

5.1 กรอบการประเมินผล

เพื่อให้การติดตามประเมินผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2558–2561 สามารถประเมิน และติดตามผลของการดำเนินงาน และความสำเร็จ ตามเป้าหมายของแผนงาน โดยใช้แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์ ตามค่าเป้าหมาย ของแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ได้แก่

1. **ระดับเป้าประสงค์ของแผน** คือ ผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรของคณะ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
2. **ระดับประสิทธิผลของแผน** คือ
 - ขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรและ บุคลากรมีความรู้
 - ความสามารถในการปฏิบัติงานตามระดับสมรรถนะที่กำหนด
3. **ระดับกลยุทธ์** คือ การวัดความสำเร็จ ตามค่าเป้าหมายกลยุทธ์ที่กำหนด
4. **ระดับโครงการ** คือ การวัดความสำเร็จ ตามค่าเป้าหมายโครงการภายใต้กลยุทธ์ ที่กำหนด

5.2 แนวทางการติดตามและประเมินผล

1. **การประเมินผลระดับเป้าประสงค์ของแผน** ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผล หรือหน่วยงาน ตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) กำหนด โดยประเมินแนวโน้มความสำเร็จ ตามเป้าหมายทุกปี และประเมินผลความสำเร็จของแผนฯ ภายหลังการสิ้นสุดของแผน ไม่เกิน 3 เดือน

2. **การประเมินผลระดับประสิทธิผลของแผน** ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผล หรือหน่วยงาน ตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) กำหนด โดยประเมินแนวโน้มความสำเร็จตามเป้าหมายทุกปี และประเมินผลความสำเร็จของแผนฯ ภายหลังการสิ้นสุดของแผน ไม่เกิน 3 เดือน

3. **การประเมินผลระดับกลยุทธ์** ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผล หรือหน่วยงานตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) กำหนด โดยประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายทุกปี ตามที่กำหนด ในแผนปฏิบัติงานประจำปี และประเมินผลความสำเร็จของแผนฯ ระยะ 4 ปี ภายหลังการสิ้นสุดของแผน ไม่เกิน 3 เดือน

4. **การประเมินผลระดับโครงการ** ประเมินผลในระดับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โครงการ และระดับกิจกรรมโครงการ โดยหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ โดยแนวทางและวิธีการประเมินผลตามหลักวิชาการ เมื่อสิ้นสุดโครงการ และจัดส่งผลการประเมินให้ งานบริหารงานบุคคล กองกลาง สำนักอธิการบดี เป็นผู้รวบรวมสรุป ส่งให้ผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.)

5.3 การติดตามผล

1. การติดตามโครงการ ในกรณีที่ระยะเวลาโครงการมีช่วงเวลาดำเนินโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นผู้ทำการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินโครงการ และรายงานผลตามแนวทาง และรูปแบบที่ใช้ในการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติงานตามปกติ

2. การติดตามความคืบหน้า และแนวโน้มความสำเร็จตามค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัด ทุก 6 เดือน รวมถึงปัญหาในการดำเนินการตามแผน และรายงานแก่ผู้รับผิดชอบตามที่กำหนดในเรื่องการประเมินผล

5.4 การทบทวนแผน

ทำการทบทวนแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประจำปีงบประมาณ (พ.ศ. 2561–2565) ทั้งด้านสภาพแวดล้อม บริบท แผนงาน และโครงการทุกปี

ภาคผนวก

วันอังคาร ที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
เลขที่รับ 1323
- 2 ส.ค. 2557
เวลา 10.00



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี

ที่ กจ. ๐๒๑/๒๕๕๗

วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

งานการเจ้าหน้าที่
เลขที่รับ ๓๓
วันที่ ๐๔ ส.ค. ๒๕๕๗
เวลา ๑๐.๐๐ น. ๓๓๗๗

เรื่อง ขออนุมัติโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ:การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์ (๒๕๕๘ - ๒๕๖๑)

เรียน อธิการบดี

ด้วยงานพัฒนาคณาจารย์ สังกัดงานการเจ้าหน้าที่ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี กำหนดจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ:การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์ (๒๕๕๘ - ๒๕๖๑) ในวันศุกร์ที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัย อย่างมีส่วนร่วมจากบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน จากหน่วยงานหลักด้านวิชาการและด้านสนับสนุนวิชาการ

ในการนี้ งานพัฒนาคณาจารย์ สังกัดงานการเจ้าหน้าที่ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี จึงขออนุมัติโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ:การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์ (๒๕๕๘ - ๒๕๖๑) ภายใต้กิจกรรมโครงการหลัก:โครงการพัฒนาคณาจารย์ โดยปรากฏในกิจกรรมย่อย จัดประชุมจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ จัดประชุมการสร้างผลงานวิชาการ พัฒนามาตรการ จัดกิจกรรมเพิ่มแรงจูงใจ รหัสกิจกรรม ๐๗-๐๒-๐๕-๐๐๑ งบประมาณรวมทั้งสิ้น ๓๐,๐๐๐ บาท (สามหมื่นบาทถ้วน) จากงานการเจ้าหน้าที่ รายละเอียดตามโครงการที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นางสาวฉวีวรรณ ศิลวรรณโณ)

ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

๓๐ ส.ค. ๕๗

๐๒๑๓๓๓๓๓๓๓

๒ ส.ค. ๕๗

๓๐ ส.ค. ๕๗

๓๐ ส.ค. ๕๗

๓๐ ส.ค. ๕๗



แบบฟอร์มเสนอขออนุมัติกิจกรรม/โครงการย่อย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

กนผ.02
โครงการย่อย

ภายใต้โครงการหลัก ชื่อ โครงการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมย่อย : จัดประชุมทำแผนพัฒนาอาชีพ จัดประชุมการสร้างผลงานวิชาการพัฒนามาตรการ
จัดกิจกรรมเพิ่มแรงจูงใจ รหัส 07-02-05-001

คณะ/หน่วยงาน งานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี

ชื่อกิจกรรม/โครงการย่อย โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ: การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร 2558 - 2561 รหัสกิจกรรม 07-02-05-001

2. สถานภาพของโครงการ : โครงการใหม่ โครงการปกติ
 โครงการต่อเนื่อง.....ระบุชื่อโครงการเดิม

3. ผู้รับผิดชอบโครงการ นายสุวรรณกร ไขยววรรณ งานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี

4. ความสอดคล้อง/ตอบสนองของโครงการกับแผนพัฒนาหน่วยงานและการประกันคุณภาพการศึกษา

1) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับหน่วยงาน (มหาวิทยาลัย)

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด/ชื่อ	ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด/ชื่อ
<input type="checkbox"/> ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาทักษะ สมรรถนะการ เรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน	<input checked="" type="checkbox"/> ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนางองค์การ สมรรถนะสูงและธรรมาภิบาล	ร้อยละของ ประเภท/ ตำแหน่งงานที่
<input type="checkbox"/> ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มผลงานด้านท้องถิ่นศึกษา และการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ	<input type="checkbox"/> ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มจำนวนอาจารย์ วุฒิปริญญาเอกและผลงานวิชาการ	มีเส้นทาง ความก้าวหน้า
<input type="checkbox"/> ยุทธศาสตร์ที่ 3 รวบรวมศึกษาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมอาเซียน		
<input type="checkbox"/> ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาภูมิทัศน์ แหล่ง สุนทรียะ สื่อสารเอกลักษณ์ อัตลักษณ์		

2) สอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายใน (สกอ.)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้/ชื่อ	องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้/ชื่อ
<input type="checkbox"/> องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธานฯ	<input type="checkbox"/> องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปฯ
<input checked="" type="checkbox"/> องค์ประกอบที่ 2 การผลิตบัณฑิต 2.4.....	<input type="checkbox"/> องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ
<input type="checkbox"/> องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนานักศึกษา	<input checked="" type="checkbox"/> องค์ประกอบที่ 8 การเงินและ งบประมาณ8.1.....
<input type="checkbox"/> องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย	<input type="checkbox"/> องค์ประกอบที่ 9 การประกันคุณภาพ
<input type="checkbox"/> องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการ	<input type="checkbox"/> องค์ประกอบที่ 10 3 ดี

3) สอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายนอก (สมศ.)

ด้าน	ตัวบ่งชี้/ข้อ	ด้าน	ตัวบ่งชี้/ข้อ
<input type="checkbox"/> ด้านคุณภาพบัณฑิต(การผลิตบัณฑิต)	(2.4)	<input checked="" type="checkbox"/> ด้านการบริหารและการพัฒนาสถาบัน8.1...
<input type="checkbox"/> ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	<input type="checkbox"/> ด้านการประกันคุณภาพภายใน
<input type="checkbox"/> ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	<input type="checkbox"/> ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์
<input type="checkbox"/> ด้านการห้าบู่่างศิลปะฯ	<input type="checkbox"/> ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

4) การบูรณาการโครงการกับ

- การจัดการเรียนการสอน ระบุ
 - การปรับปรุงรายวิชา..... หลักสูตร.....
 - การเปิดรายวิชาใหม่..... หลักสูตร.....
 - การด้อยคสูหนังสือตำรา..... หลักสูตร.....
 - อื่นๆ.....
- การวิจัย ระบุโครงการวิจัย.....
- การปฏิบัติงาน (กรณีที่ไม่ได้รับผิดชอบสอน/วิจัย) เสริมและสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- อื่นๆ ระบุ.....เป็นการปฏิบัติงานภายใต้นโยบายเร่งด่วนของผู้บริหารมหาวิทยาลัย.....

5) อื่นๆ

- 5.1) นโยบายจาก ผู้บริหารมหาวิทยาลัย.....
- 5.2) ความร่วมมือกับ.....(กรณีเป็นความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย).....
- 5.3) อื่นๆ

5. หลักการและเหตุผล

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับปัจจุบัน(ฉบับที่ 11) ใช้แนวคิดที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8-10 โดยยังคงยึดหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ที่ให้ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” และ “สร้างสมดุลการพัฒนา” ในทุกมิติ ในแผนฉบับที่ 10 ได้เน้นที่การพัฒนาทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) เพราะเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ทางด้านความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ รวมทั้งวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของความเข้มแข็งในการทำงาน ทั้งนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ให้ความสำคัญต่อประชาคมอาเซียนมาก โดยเฉพาะวิชาชีพที่สามารถเคลื่อนย้ายแรงงานได้อย่างเสรี ตามกรอบความร่วมมือของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มี 7 สาขา คือ วิศวกรรม พยาบาล สถาปัตยกรรม ช่างสำรวจ แพทย์ ทันตแพทย์ และนักบัญชี และกำลังอยู่ระหว่างดำเนินการรับรอง สาขาบริการท่องเที่ยว ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนสามารถส่งผลจากการพัฒนาไปสนับสนุนเป้าหมายของแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์และนโยบายที่ทางสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดหรือให้ข้อเสนอแนะไว้ ได้อย่างแท้จริง จึงต้องทำการทบทวนวิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร ให้มีความเหมาะสม ทันสมัยและสอดคล้องกับภาระงานที่มีในปัจจุบัน

งานการเจ้าหน้าที่ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลที่ถูกต้องและเที่ยงตรง อันสะท้อนให้เห็น ปัญหา อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็งในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการ: การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร (2558 – 2561) ซึ่งการวิเคราะห์และทบทวนในครั้งนี้ จะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ให้ดียิ่งขึ้นและสำเร็จประโยชน์ตามเป้าหมายของโครงการในอนาคต

6. วัตถุประสงค์

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

- 1) เพื่อให้ได้ **ข้อมูล** ปัญหา อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็งในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา
- 2) เพื่อให้ได้ **ผล หรือ ข้อมูล** จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย
- 2) เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (2558 - 2561)

7. ตัวชี้วัดความสำเร็จ/ค่าเป้าหมาย

7.1 เสิ้งปริมาณ

- 1) มีบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน เข้าร่วมโครงการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 (จากเป้าหมายโครงการ)
- 2) ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจในภาพรวมของโครงการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
- 3) มีเอกสารต้นฉบับ ผลการทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร 2558 – 2561 (จำนวน 1 เล่ม)

7.2 เสิ้งคุณภาพ

- 1) สามารถทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชา
- 2) สามารถนำผลการวิเคราะห์ไปจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย (2558-2561) ฉบับสมบูรณ์ได้

7.3 เสิ้งต้นทุน

- 1) ค่าใช้จ่ายของโครงการเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร (งบดำเนินการ/ไม่เกิน)

8. กลุ่มเป้าหมาย/ผู้เข้าร่วมโครงการ

- 1) บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน (จำนวน 70 คน)

9. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

วันเริ่มต้นโครงการ วันเสาร์ที่ 1 มีนาคม พ.ศ.2557 วันสิ้นสุดโครงการ วันจันทร์ที่ 31 มีนาคม พ.ศ.2557

10. สถานที่ดำเนินงานโครงการ

ห้องประชุมใหญ่ ศูนย์วิทยาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

11. แผนการดำเนินงาน

ที่	ขั้นตอน/กิจกรรม	2556			ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557								
		ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	เขียนแผนงาน/โครงการ						-						
2	เสนอเพื่อขออนุมัติ						-						
3	ดำเนินงานโครงการ						-						
4	ติดตามและประเมินผล						-						
5	รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ						-						

12. งบประมาณ

งบประมาณ

- งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณรายได้ () บ.ก.ศ. (✓) กศ.ปช.
 งบสิทธิประโยชน์ งบกองทุน..... งบอื่น ๆ

งบประมาณ 30,000 บาท (-สามหมื่นบาทถ้วน-)

รายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณ

ประเภทงบ/ หมวด	รายการ	งบประมาณ
- ตอบแทน	- ค่าตอบแทนวิทยากร	- บาท
- ใช้สอย	- อาหารว่างและเครื่องดื่ม (2 มื้อๆ ละ 25 บาท จำนวน 70 คน)	3,500 บาท
	- อาหารกลางวัน (1 มื้อๆ ละ 150 บาท จำนวน 70 คน)	10,500 บาท
- วัสดุ	- ค่าวัสดุและเอกสารประกอบการอบรม (ของเอกสาร ปากกา กระดาษ บันทึก) และค่าถ่ายเอกสาร	7,000 บาท
- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง		9,000 บาท
	(ตัวอักษร) รวมทั้งสิ้น -สามหมื่นบาทถ้วน - หมายเหตุ (ตัวเลขชี้ทุกรายการ)	30,000 บาท

13. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) งานการเจ้าหน้าที่มีผลการวิเคราะห์และทบทวนสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้องและส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์ และกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างถูกต้อง
- 2) สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์ (สายวิชาการและสายสนับสนุน) 2558-2561

14. การประเมินผลโครงการ ประเมินผลโครงการกำหนดให้มีการประเมิน ดังนี้

14.1 การประเมินหลังเสร็จสิ้นโครงการ

- 14.1.1 ประเมินผลจากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นและความพึงพอใจในการอบรม
- 14.1.2 ประเมินความถูกต้องของวิธีการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเมื่อเทียบกับหลักวิชา

15. การติดตามผลโครงการ

ประเมินผลจากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นและความพึงพอใจในการอบรมและคณะกรรมการติดตามและประเมินผลโครงการจัดทำรายงานสรุปผลเสนอผู้บริหาร

16. สาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ

สาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยง	แนวทางแก้ไข/ป้องกันความเสี่ยง
1) วิทยาการไม่สามารถนำมาการทบทวน วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม(SWOT Analysis) ได้	1.1) ประสานและจัดเตรียมวิทยาการสำรอง 1.2) จัดเตรียมยานพาหนะเพื่อสนับสนุนการเดินทางของวิทยาการ
2) สถานที่จัดกิจกรรมไม่กว้าง/ไม่พร้อม	2.1) จัดจองห้องประชุมและติดตามระบบไฟฟ้าสำรองให้พร้อม 2.2) ประสานและจัดเตรียม ห้องประชุมสำรอง

ลงชื่อ.....ผู้เสนอโครงการ
(นายสรรรธร ไชยวรรณ)
นักทรัพยากรบุคคล
28 / กุมภาพันธ์ / 2557.

ความคิดเห็นผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก.....

.....
(นางสาววิวรรณ ศิลวรรณโณ)
ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
1 / มีนาคม / 2557.

ความคิดเห็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง.....

.....
(อาจารย์ ดร.สุพจน์ ทรายแก้ว)
รองอธิการบดี
2 / มีนาคม / 2557.

ลงชื่อ.....ผู้อนุมัติโครงการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ศุขสิทธิ์)
อธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์



กำหนดการ

โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ:การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์
และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (๒๕๕๔ - ๒๕๖๑)
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗
ณ ห้องประชุมใหญ่ ศูนย์วิทยาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

วันศุกร์ที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๕๗

- ๐๘.๐๐ - ๐๘.๓๐ น. ลงทะเบียน
- ๐๙.๐๐ - ๐๙.๔๕ น. พิธีเปิดโดย รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์ อธิการบดี
- ๑๐.๐๐ - ๑๐.๓๐ น. ภาพร่าง เป้าประสงค์การพัฒนาบุคลากร และ ภาพฉายบุคลากร
มหาวิทยาลัยในอนาคต
โดยอาจารย์ ดร.สุพจน์ ทรายแก้ว รองอธิการบดี
- ๑๐.๓๐ - ๑๐.๔๕ น. พักรับประทานอาหารว่าง
- ๑๐.๓๐ - ๑๒.๐๐ น. ปฏิบัติการทบทวนและวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์
และกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเพื่อค้นหาจุดมุ่งเน้นด้านงานบุคคล
โดยอาจารย์อภิชัย สุทธาโรจน์ ที่ปรึกษาระบบบริหารงานบุคคล
- ๑๒.๐๐ - ๑๓.๐๐ น. รับประทานอาหารกลางวัน
- ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น. ปฏิบัติการทบทวนและวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์
และกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเพื่อค้นหาจุดมุ่งเน้นด้านงานบุคคล(ต่อ)
โดย อาจารย์อภิชัย สุทธาโรจน์
- ๑๕.๐๐- ๑๕.๑๕ น. พักรับประทานอาหารว่าง
- ๑๕.๑๕ - ๑๗.๐๐ น. นำเสนอผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละด้านและวิพากษ์
ให้ข้อเสนอแนะ อภิปราย สรุป
โดยอาจารย์ ดร.สุพจน์ ทรายแก้ว รองอธิการบดี และ
อาจารย์อภิชัย สุทธาโรจน์ ที่ปรึกษาระบบบริหารงานบุคคล
- ๑๗.๐๐ น. ปิด โครงการ

หมายเหตุ กำหนดการอาจเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ที่ ๑๒๐/๒๕๕๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ: การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนานุเคราะห์ (๒๕๕๘ - ๒๕๖๑)

เพื่อให้การดำเนินงานโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ: การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนานุเคราะห์ (๒๕๕๘ - ๒๕๖๑) ในวันศุกร์ที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๗
ณ ห้องประชุมใหญ่ อาคารศูนย์วิทยาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
มีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ จึงแต่งตั้ง
คณะกรรมการโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ: การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
การพัฒนานุเคราะห์ (๒๕๕๘ - ๒๕๖๑) ดังนี้

๑. คณะกรรมการอำนวยการ

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ	คชสิทธิ์	ประธานกรรมการ
๒. อาจารย์ ดร.สุพจน์	ทรายแก้ว	รองประธานกรรมการ
๓. รองศาสตราจารย์ศศิรินทร์	เศรษฐวัฒน์	กรรมการ
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ร้อยโทหญิงวิภาวี	เกียรติศิริ	กรรมการ
๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวิทย์	ฉุยฉาย	กรรมการ
๖. อาจารย์ ดร.สอาด	บรรเจ็ดฤทธิ์	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกษญา	ความคุ้นเคย	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์	อนันตริยเวช	กรรมการ
๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุษา	คงทอง	กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจวบ	ตีบุต	กรรมการ
๑๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทรงพลธนฤทธิ์	มฤครัฐอินแปลง	กรรมการ
๑๒. อาจารย์ ดร.ปิ่นมรกัส	ถกลภักดี	กรรมการ
๑๓. นายอภิชัย	สุทธาโรจน์	กรรมการ
๑๔. นางสาวฉวีวรรณ	ศิลาวรรณโน	กรรมการและเลขานุการ
๑๕. นางสาวกรรณิการ์	พราหมณ์สำราญ	ผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่ อำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในโครงการ
ประชุมเชิงปฏิบัติการ: การทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนานุเคราะห์
(๒๕๕๘ - ๒๕๖๑) และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่อธิการบดีมอบหมาย

๒. คณะกรรมการดำเนินงานโครงการ

๑. อาจารย์ ดร.สุพจน์	ทรายแก้ว	ประธานกรรมการ
๒. นายอภิชัย	สุทธาโรจน์	กรรมการ
๓. นางสาวฉวีวรรณ	ศิลาวรรณโน	กรรมการและเลขานุการ
๔. นายสรรวรรค์	ไชยวรรณ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๕. นางสาวกมลรัตน์	ยอดหาญ	ผู้ช่วยเลขานุการ
๖. นายสุธน	บุญพญา	ผู้ช่วยเลขานุการ
๗. นางสาวปราณี	ศรีนพ	ผู้ช่วยเลขานุการ
๘. นางสาวสุจิตรา	วงศ์สด	ผู้ช่วยเลขานุการ
๙. นางสาวปิยาภรณ์	จักรเพ็ชร	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๐. นางสาวเอื้องฟ้า	ขันคำ	ผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่ กำหนดหลักเกณฑ์ ดูแลการจัดกิจกรรมและอื่นๆในโครงการที่เกี่ยวข้องตามที่อธิการบดีมอบหมาย

๓. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลโครงการ

๑. นางสาวฉวีวรรณ	ศิลาวรรณโน	ประธานกรรมการ
๒. นางสาวปราณี	ศรีนพ	กรรมการ
๓. นางสาวสุจิตรา	วงศ์สด	กรรมการ
๔. นายสรรวรรค์	ไชยวรรณ	กรรมการและเลขานุการ
๕. นางสาวเอื้องฟ้า	ขันคำ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่ ประเมินผลการดำเนินงานโครงการหลังเสร็จสิ้นโครงการ โดยใช้หลักเกณฑ์ประเมินผลตามหลักวิชาและจัดทำรายงานผลการประเมินต่อมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป

สั่ง ณ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๕๗



(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์)
อธิการบดี

สน.ร.๑๑.๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
เลขที่รับ 1496
วันที่ - 8 ส.ค. 2557
เวลา 14.00



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานกาเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี

ที่ กจ. 0๒๙/๒๕๕๗

วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเสนอรายชื่อบุคลากรเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ

เรียน อธิการบดี

ตามที่ สำนักงานอธิการบดี ดำเนินงานโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ: การทบทวน วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (๒๕๕๘ - ๒๕๖๑) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งเป็นโครงการสนับสนุนโครงการหลักของสำนักงานอธิการบดี ตามแผนปฏิบัติการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การบริหารและการพัฒนาสถาบัน ภายใต้โครงการที่ ๕.๒.๔ โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีเป้าหมาย ในการทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทุกประเภท จำนวนผู้เข้ารับการอบรมและคณะทำงานประมาณ ๘๐ คน กำหนดการอบรมในวันศุกร์ที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ ณ ห้องประชุมใหญ่ อาคารศูนย์วิทยาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

จากการสำรวจรายชื่อบุคลากรที่จะเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานต่างๆ สำนักงานอธิการบดี จึงขอเสนอคำสั่งมหาวิทยาลัยเรื่องให้ข้าราชการ พนักงานราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนเข้าร่วมอบรม รายละเอียดตามเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นางสาวฉวีวรรณ ศิลวรรณโณ)

ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

๑๙ ๒ ๕๖๕๗

ศ.ดร.วิจิตร
๙ ๓ ๕๖๕๗



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ที่ ๒๒๑/๒๕๕๗

เรื่อง ให้ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย
และเจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้างสายสนับสนุนเข้าร่วมอบรม

ด้วยสำนักงานอธิการบดี จะดำเนินการจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ: การทบทวน
วิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาคณากร (๒๕๕๘ - ๒๕๖๑) มหาวิทยาลัย
ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในวันที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ ณ ห้องประชุมใหญ่
อาคารศูนย์วิทยาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัย จึงให้ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และ
เจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญาจ้างสายสนับสนุน ตามรายชื่อต่อไปนี้ เข้าร่วมโครงการอบรมตามวันและสถานที่
ดังกล่าว

คณะครุศาสตร์

- | | |
|----------------------|-------------|
| ๑. ผศ.ดร.อุษา | คงทอง |
| ๒. อาจารย์ ดร.ศศิธร | จันทมฤก |
| ๓. อาจารย์ ดร.อังคณา | กรัณยาธิกุล |
| ๔. นางอารีย์ | ทิพรส |
| ๕. นางสมฤดี | คัชมาตย์ |

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

- | | |
|-------------------|----------------|
| ๖. ผศ.ดร.อนงค์ | อนันตริยเวช |
| ๗. อาจารย์ปิยะ | สงวนสิน |
| ๘. อาจารย์พิชญานี | เชิงศิริ ไชยยะ |
| ๙. นางนิธิตี | เจริญสุข |
| ๑๐. นางสาวเฉลิมพร | โตสงวน |

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

- | | |
|--------------------------|----------|
| ๑๑. อาจารย์ ดร.ปิ่นมรกัส | ถกลภักดี |
| ๑๒. อาจารย์ ดร.นิสา | พัทรวีไล |
| ๑๓. ผศ.ดร.สุธาสินี | นิลแสง |
| ๑๔. นางวารุณี | จันทพิง |
| ๑๕. นางสาวศิริวรรณ | แสงสว่าง |

คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

- | | |
|----------------------|------------|
| ๑๖. ผศ.ประจวบ | ตีบุตร |
| ๑๗. อาจารย์วิศวรรธน์ | พัชรวิษุ |
| ๑๘. ผศ.ดร.เบญจลักษณ์ | เมืองมีศรี |
| ๑๙. นางจุฑามาศ | วงศ์แสวง |
| ๒๐. นางสาวอุษา | วิลาวรรณ |

คณะวิทยาการจัดการ

- | | |
|---------------------|-------------|
| ๒๑. ผศ.เจษฎา | ความคุ้นเคย |
| ๒๒. ผศ.ประพันธ์พงษ์ | ชินพงษ์ |
| ๒๓. ผศ.สุจิราภรณ์ | พักจันทร์ |
| ๒๔. นางสาวสุชาดา | บัวใบ |
| ๒๕. นางปราณี | นายาว |

คณะเทคโนโลยีการเกษตร

- | | |
|------------------------|---------------|
| ๒๖. ผศ.ทรงพลธนฤทธ์ | มฤครัฐอินแปลง |
| ๒๗. อาจารย์ ดร.กรรณิกา | เรงศิริกุล |
| ๒๘. อาจารย์ ดร.กัณหา | สุขลิ้ม |
| ๒๙. นางวิไลลักษณ์ | พงษ์แพทย์ |
| ๓๐. นางสาวพรชชล | ปิขุนทด |

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

- | | |
|-------------------------|--------------|
| ๓๑. อาจารย์ ดร.สอาด | บรรเจ็ดฤทธิ์ |
| ๓๒. อาจารย์ ดร.เรืองเดช | เรงเพียร |
| ๓๓. อาจารย์ ดร.วงศ์ธิดา | สุวรรณิน |
| ๓๔. นางสาวสุภัทรา | อภิชาติ |
| ๓๕. นางสาววิญญา | ลือจินดา |

สำนักงานอธิการบดี

- | | |
|--------------------|--------------|
| ๓๖. นางสาวฉวีวรรณ | ศิลปะวรรณโณ |
| ๓๗. นางสาวกรรณิการ | พราหมณ์สำราญ |
| ๓๘. นางณัฐมน | คำเงิน |
| ๓๙. นางสาววิรินทร์ | ยอดหาญ |
| ๔๐. นายสมหมาย | แสงศิริรัตน์ |
| ๔๑. นางสาวมลรัตน์ | ยอดหาญ |

(๒)

สำนักงานอธิการบดี

๔๒. นางสาวยุวดี	บรรณารักษ์
๔๓. นางสาวปราณี	ศรีนพ
๔๔. นางสาวสุจิตรา	วงศ์สด
๔๕. นายสุธน	บุญพญา
๔๖. นายสรสวรรค์	ไชยวารรณ

กองนโยบายและแผน

๔๗. นางนงลักษณ์	สมณะ
๔๘. นางสาวอรอุมา	พรหมน้อย
๔๙. นางสาวชिरาพร	สมอทอง

กองพัฒนานักศึกษา

๕๐. นางสาววราภรณ์	ไชยสุรียานันท์
๕๑. นางสาวมาส	ดอกสร้อย
๕๒. นายภัทรปกรณ์	พรหนูสวาสดี

สำนักส่งเสริมการเรียนรู้และบริการวิชาการ

๕๓. ผศ.ร.ท.หญิงวิภาวี	เกียรติศิริ
๕๔. อาจารย์ปฎิยาพรณ	เมือกสวัสดิ์
๕๕. นางสาวสายพิน	ทาทอง
๕๖. นางสาวบุญญรักษา	อรรถพันธ์

บัณฑิตวิทยาลัย

๕๗. ผศ.ดร.ธีรธนิษฐ์	ศิริโวหาร
๕๘. อาจารย์ชาคริต	ศรีทอง
๕๙. นางสาวภัทรนิษฐ์	ฐิระโกมลศักดิ์
๖๐. นางสาววิราวรรณ	สินแสง

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

๖๑. รศ.ดร.มานะ	ชาวเมฆ
๖๒. ผศ.วิวัฒน์	ชินนาทศิริกุล
๖๓. อาจารย์ ดร.สุภณิดา	พัมธร
๖๔. นางกนกพร	สันต์ฤทัย
๖๕. นางสาวมานิดา	ปามุทา

สถาบันวิจัยและพัฒนา

๖๖. อาจารย์ ดร.น้ำฝน	ศิตะจิตต์
๖๗. อาจารย์ ดร.รัตนา	สีดี
๖๘. อาจารย์พรรณวิภา	แพงศรี
๖๙. นางสาวกรรณิกา	สร้อยสำโรง
๗๐. นายชูศักดิ์	ชันธชาติ

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

๗๑. อาจารย์ไชย	มีหนองหว่า
๗๒. นางสาวอฉราภรณ์	เยี่ยมสถาน
๗๓. ผศ.ทักษิณา	วิไลลักษณ์
๗๔. นางรัชนิกร	ดวงอาจ
๗๕. นางสาวพัทธนันท์	แสงปาก

สั่ง ณ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๕๗



(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์)
อธิการบดี



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ที่ ๔๓๗ /๒๕๕๗

เรื่อง ให้ข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย เข้าร่วมประชุม (เพิ่มเติม)

ด้วยสำนักงานอธิการบดี จะดำเนินการจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ: การทบทวนวิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบท ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (๒๕๕๘ - ๒๕๖๑) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในวันที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ ณ ห้องประชุมใหญ่ อาคารศูนย์วิทยาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัย จึงให้ข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย ตามรายชื่อต่อไปนี้ เข้าร่วมโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการตามวันและสถานที่ ดังกล่าว

๑. รศ.ศศินันท์	เศรษฐวัฒน์บดี
๒. ผศ.สุวิทย์	อุยฉาย
๓. ผศ.ดร.สิตา	ทีศาตลิตถ
๔. ผศ.อิงอร	วงศ์ศรีรักษา
๕. อาจารย์ ดร.เปรมจิตร	บุญสาย
๖. อาจารย์ไอลดา	อรุณศรี
๗. อาจารย์ ดร.คณษา	สลึงค์

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๕๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์)
อธิการบดี

๑๑