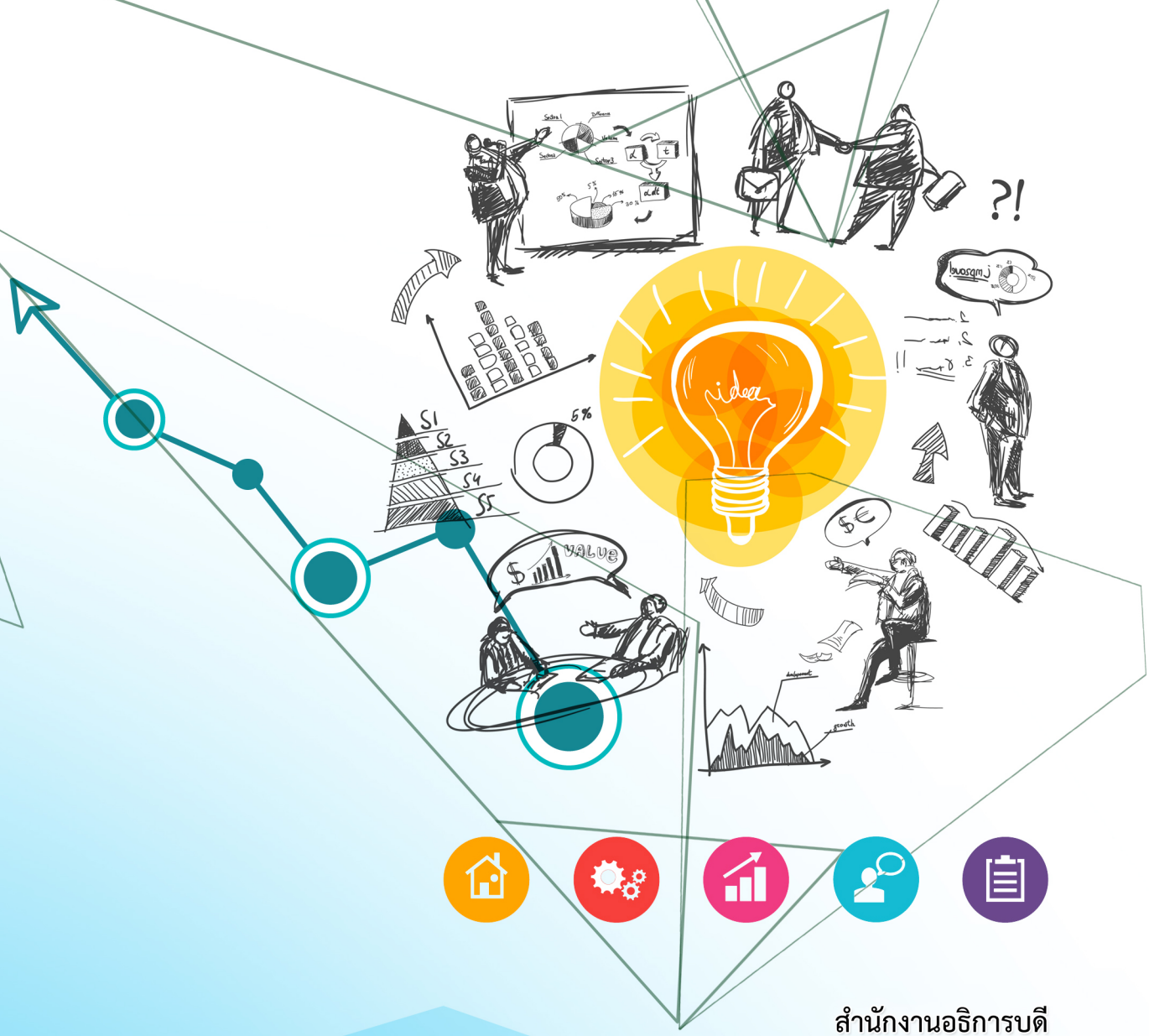
แผนยุทธศาสตร์

สำนักงานอธิการบดี ระยะ 4 ปี

พ.ศ. 2561 - 2564

ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563



สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2561 – 2564 ฉบับทบทวน พ.ศ. 2563 นี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทาง และเครื่องมือในการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดี ตลอดจนใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา ของสำนักงานอธิการบดี ซึ่งแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดีฉบับนี้จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางการดำเนินงานตามบริบทของสำนักงานอธิการบดีที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พ.ศ. 2561 – 2564 และนโยบายสภามหาวิทยาลัย โดยกระบวนการจัดทำแผนมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรของสำนักงานอธิการบดีทุกระดับและทุกหน่วยงาน

สำนักงานอธิการบดีหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดีฉบับนี้จะใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติภารกิจการทำงานให้แก่บุคลากร และหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายและทิศทางเดียวกัน อันจะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อมหาวิทยาลัยต่อไป

สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

		หน้า
ตอนที่ 1	บทนำ	1
	หลักการและเหตุผล	2
	วัตถุประสงค์	2
	กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี	2
	กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี	4
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
	ประเด็นทบทวน	5
ตอนที่ 2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	10
	ข้อมูลพื้นฐาน	11
	ลักษณะทั่วไปของสำนักงานอธิการบดี	13
	สภาพแวดล้อมของสำนักงานอธิการบดี	13
	สภาพทางกายภาพของสำนักงานอธิการบดี	13
	จำนวนบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี	16
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและนอก (SWOT Analysis)	17
	ผลการสำรวจประเด็นลำดับความสำคัญการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำนักงานอธิการบดี	19
ตอนที่ 3	แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2561-2564)	
	ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	23
	ปรัชญา	24
	พันธกิจ	24
	อัตลักษณ์	24
	เอกลักษณ์	24
	วิสัยทัศน์	24
	ประเด็นยุทธศาสตร์	24
	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	25
	ตัวชี้วัด	25
	กลยุทธ์	26
	ตารางเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย กับ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์	27
	ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดีกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	32
	แผนที่ยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี	33
ตอนที่ 4	กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	34

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก คำสั่งสำนักงานอธิการบดี ที่ 24/2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานอธิการบดี 36
ภาคผนวก ข การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์โดยใช้โปรแกรม SMART HIPO 39

ตอนที่ 1
บทนำ

ตอนที่ 1
บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นการดำเนินการเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตของหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนยุทศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ซึ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายสภามหาวิทยาลัย เชื่อมโยงกับปรัชญา วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับพันธกิจตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

จากเหตุผลดังกล่าวสำนักงานอธิการบดี จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2561 – 2564 ขึ้น โดยการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ อันประกอบด้วยการประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักงานอธิการบดี เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์และเสนอต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ โดยถ่ายทอดไปยังทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในสังกัดสำนักงานอธิการบดีนำไปสู่การปฏิบัติ และเป็นแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมถึงแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดีจะมีการประชุมเพื่อทบทวนและปรับปรุงแผนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับบริบทในการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปของมหาวิทยาลัย

1.2 วัตถุประสงค์

1) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดีที่สอดคล้องกับนโยบายสภามหาวิทยาลัยและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

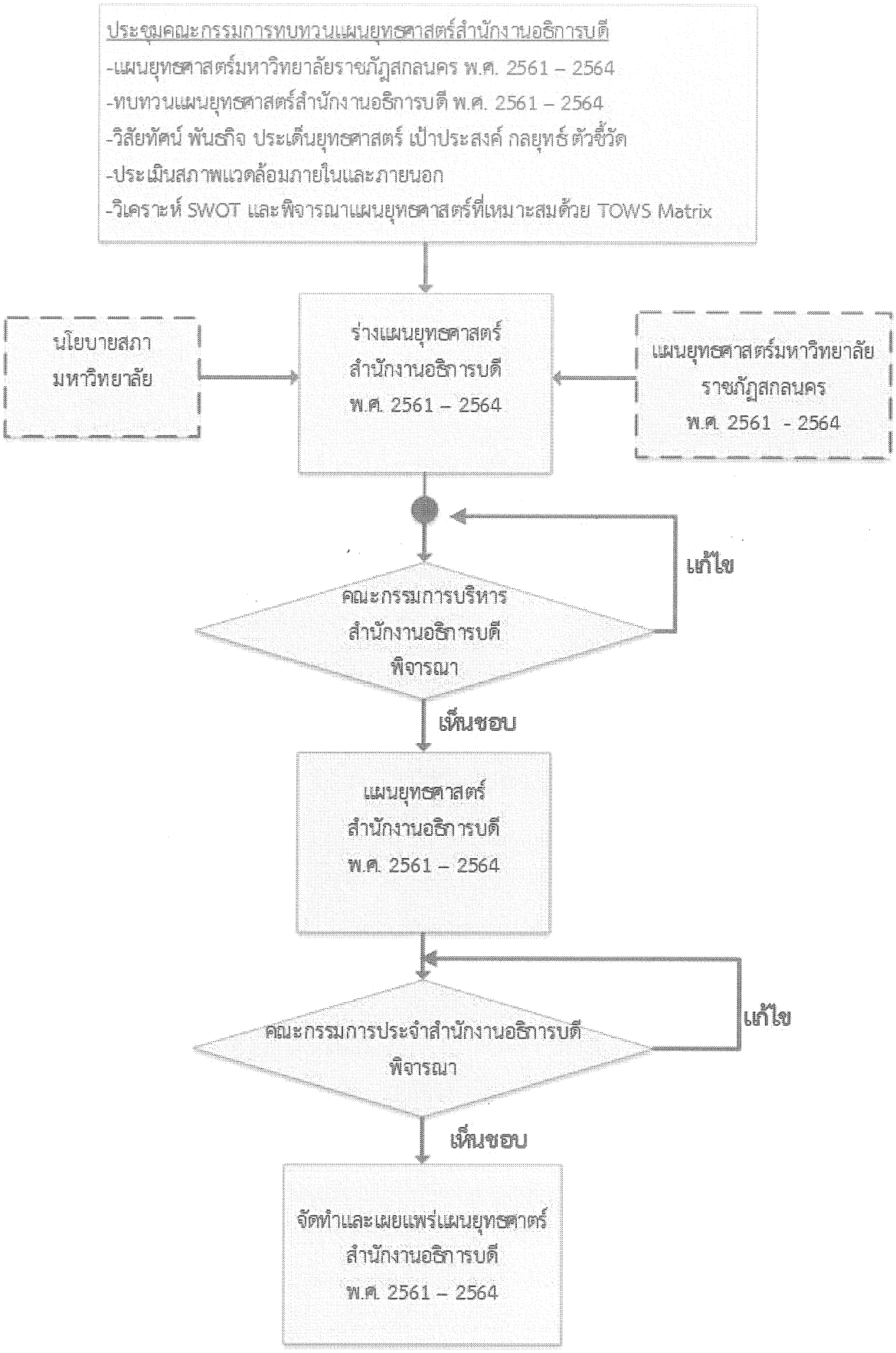
2) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2561 – 2564 ฉบับทบทวน พ.ศ. 2563 ที่นำไปสู่การปฏิบัติ

3) เพื่อกำหนดกรอบและทิศทางดำเนินงานให้ทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.3 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดี มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี คณะกรรมการได้ดำเนินการประชุม โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2561 – 2564 มาทบทวนให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พ.ศ. 2561 – 2564 โดยเน้นให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการพิจารณา จากนั้นจึงเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบและนำไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติต่อไป

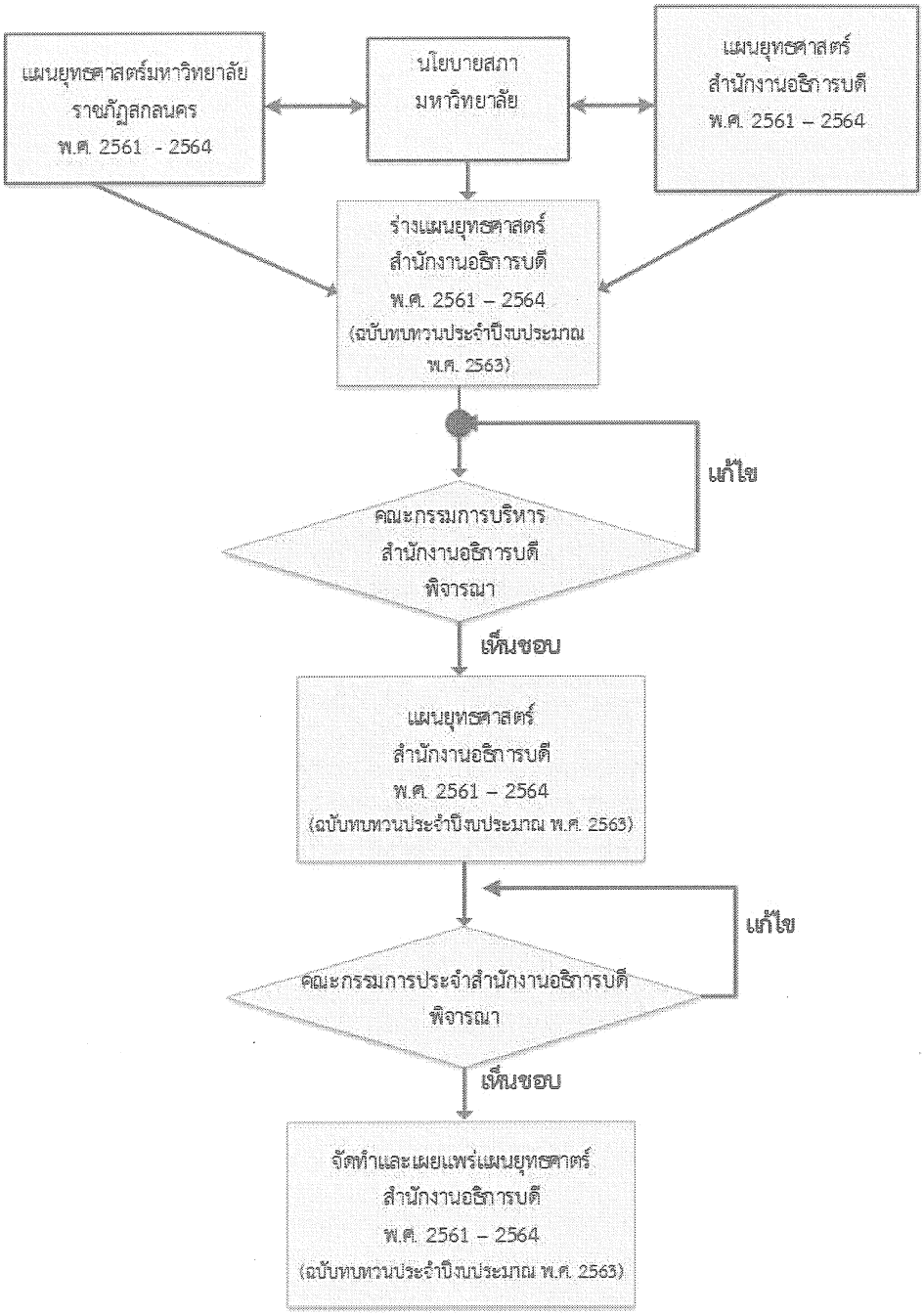
กระบวนการดังกล่าวสามารถสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้



1.4 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดี มีกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ โดยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนกลยุทธ์ และดำเนินการประชุมเพื่อพิจารณาทบทวนปรับปรุงรายละเอียดในแผน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พ.ศ. 2561 – 2564 ฉบับทบทวน พ.ศ. 2563 สามารถสรุปกระบวนการได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 – 2564
ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563



1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) สำนักงานอธิการบดี ได้แนวทางการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

2) สำนักงานอธิการบดีมีแผนยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกัน ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

3) สำนักงานอธิการบดี มีกรอบและทิศทางการดำเนินงานสำหรับหน่วยงานในสังกัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.5 ประเด็นทบทวน

จากการประชุมคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ครั้งที่ 2/2563 เมื่อวันที่วันพุธที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 มีมติให้ปรับปรุงรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2561 – 2564 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยโดยมีรายละเอียดประเด็นทบทวนและการดำเนินการ ดังนี้

ประเด็นทบทวน การดำเนินการ	แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 - 2564	แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 – 2564 ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	เหตุผลของการทบทวน
1. ปรัชญา	"สนับสนุนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย มุ่งมั่นบริการ ระบบงานมาตรฐาน สร้างสรรค์กิจกรรม"	"สนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย มุ่งมั่นบริการ ระบบงานมาตรฐาน สร้างสรรค์กิจกรรม"	1.ปรับปรัชญามีความชัดเจนสอดคล้องกับบริบทของการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดีมากขึ้น 2. ปรับข้อความให้มีความเหมาะสม
2. วิสัยทัศน์	องค์กรสมรรถนะสูงด้านการบริหารจัดการ และการบริการที่เป็นเลิศ	เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	ปรับวิสัยทัศน์มีความชัดเจนสอดคล้องกับบริบทของการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดีมากขึ้น
3. พันธกิจ	1. พัฒนาการบริหารและบริการให้เป็นศูนย์กลาง	1. พัฒนาการบริหารและบริการให้เป็นศูนย์กลางในการ	ปรับข้อความให้มีความเหมาะสม

ประเด็นทบทวนการดำเนินการ	แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 - 2564	แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 – 2564 ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	เหตุผลของการทบทวน
	ในการสนับสนุนตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย 2. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการบริการและการบริหารจัดการ	สนับสนุนตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย 2. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ในการบริการและบริหารจัดการ	
4. ประเด็นยุทธศาสตร์	1. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้พร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลง 2. พัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร 3. พัฒนาการบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน	1. พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 2. พัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร 3. พัฒนาการให้บริการเชิงรุก ได้มาตรฐาน	ปรับประเด็นยุทธศาสตร์มีความชัดเจนสอดคล้องกับบริบทของการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดีมากขึ้น
5. เป้าประสงค์	1. ระบบบริหารจัดการมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ 2. ระบบสารสนเทศได้มาตรฐานสามารถสนับสนุนการบริหารจัดการ 3. บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการ มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ 2. บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ	ปรับเป้าประสงค์มีความชัดเจนสอดคล้องกับบริบทของการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดีมากขึ้น

ประเด็นทบทวนการดำเนินการ	แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 - 2564	แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 – 2564 ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	เหตุผลของการทบทวน
	สอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบและพันธกิจของหน่วยงาน 4. เป็นหน่วยงานที่สามารถให้บริการอย่างมีคุณภาพ 5. สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการให้ได้รับบริการที่มีคุณภาพ	สมรรถนะสามารถสร้างมูลค่าและเสริมสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร 3. มีการพัฒนาระบบบริการเชิงรุก พร้อมสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ	
6. ตัวชี้วัด	KPI 1 ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวมของ สำนักงานอธิการบดี KPI 2 ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการบริหารงานของสำนักงานอธิการบดี KPI 3 ระบบกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระบบกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน KPI 4 การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี	KPI 1 ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการ KPI 2 จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่สนับสนุนระบบบริหารจัดการของหน่วยงานเพื่อให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ KPI 3 มีแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) เพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดี KPI 4 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ	ปรับตัวชี้วัดมีความชัดเจนสอดคล้องกับบริบทของการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดีมากขึ้น

ประเด็นทบทวนการดำเนินการ	แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 - 2564	แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 – 2564 ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	เหตุผลของการทบทวน
	KPI 5 จำนวนระบบบริหารจัดการที่ใช้ที่นำนวัตกรรมและระบบเทคโนโลยี KPI 6 จำนวนระบบการบริหารที่ได้รับการพัฒนา KPI 7 ร้อยละของหัวหน้างานสายสนับสนุนวิชาการที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารจัดการ KPI 8 ร้อยละบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับความก้าวหน้าตามสายงานประเภทผู้บริหารและประเภทวิชาชีพเฉพาะเชี่ยวชาญเฉพาะ KPI 9 ร้อยละของบุคลากรสำนักงานอธิการบดีที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ KPI 10 จำนวนกระบวนงานที่มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการ	และสมรรถนะตามสายงาน และนำมาใช้ในการพัฒนางาน KPI 5 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับความก้าวหน้าตามสายงานประเภทวิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ KPI 6 ร้อยละของบุคลากรที่จัดทำคู่มือปฏิบัติงานหลักแล้วเสร็จและนำไปใช้ประโยชน์ KPI 7 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน KPI 8 ร้อยละความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีองค์กร KPI 9 มีคู่มือการให้บริการที่ประกาศใช้จริง KPI 10 จำนวนกระบวนงานที่มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ KPI 11 ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการ	

ประเด็นทบทวนการดำเนินการ	แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 - 2564	แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 – 2564 ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	เหตุผลของการทบทวน
	KPI 11 จำนวนช่องทางการให้บริการของหน่วยงาน KPI 12 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของสำนักงานอธิการบดี	ให้บริการของสำนักงานอธิการบดี	

ตอนที่ 2
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ตอนที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.1 ข้อมูลพื้นฐาน

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักอธิการบดี

ปี พ.ศ. 2548 ได้มีการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยสถาบันราชภัฏ โดยประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 แทนพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 กระทรวงศึกษาธิการจึงออกกฎกระทรวง เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2548 ให้จัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี
2. คณะครุศาสตร์
3. คณะเทคโนโลยีการเกษตร
4. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
5. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
6. คณะวิทยาการจัดการ
7. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
8. สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม
9. สถาบันวิจัยและพัฒนา
10. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
11. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ต่อมาได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พ.ศ. 2549 ประกาศ ณ วันที่ 22 พฤษภาคม 2549 ให้แบ่งส่วนราชการในสำนักงานอธิการบดี ดังนี้

1. กองกลาง แบ่งส่วนราชการเป็นระดับงานหรือเทียบเท่างาน ดังนี้

1.1 งานบริหารทั่วไป

1.2 งานบริหารบุคคลและนิติการ

1.3 งานคลัง

1.4 งานทรัพย์สินและรายได้

1.5 งานพัสดุ

1.6 งานประชาสัมพันธ์และโสตทัศนูปกรณ์

1.7 งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ

1.8 งานประกันคุณภาพการศึกษา

1.9 หน่วยตรวจสอบภายใน

2. กองนโยบายและแผน แบ่งส่วนราชการเป็นระดับงานหรือเทียบเท่างาน ดังนี้

2.1 งานบริหารงานทั่วไป

2.2 งานวิเคราะห์งบประมาณ

2.3 งานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ

2.4 งานวิเคราะห์แผนและติดตามประเมินผล

3. กองพัฒนานักศึกษา แบ่งส่วนราชการเป็นระดับงานหรือเทียบเท่างาน ดังนี้

3.1 งานบริหารทั่วไป

3.2 งานกิจกรรมนักศึกษาและกีฬา

3.3 งานแนะแนวการศึกษาและจัดหางาน

3.4 งานสวัสดิการนักศึกษา

3.5 งานอนามัยและสุขาภิบาล

4. โรงเรียนวิถีธรรมแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร แบ่งเป็นงานหรือเทียบเท่างาน ดังนี้

4.1 งานบริหารทั่วไป

4.2 งานปฐมวัย

4.3 งานประถมศึกษา

4.4 งานกิจการนักเรียน

5. ศูนย์บริการสนับสนุนนักศึกษาพิการระดับอุดมศึกษา แบ่งเป็นงานหรือเทียบเท่างาน ดังนี้

5.1 งานบริการและงานพัฒนา

5.2 งานสนับสนุนนักศึกษา

เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2561 ได้มีประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเป็นระดับงานหรือเทียบเท่างาน พ.ศ. 2561 ให้แบ่งส่วนราชการในสำนักงานอธิการบดี ดังนี้

1. กองกลาง แบ่งส่วนราชการเป็นระดับงานหรือเทียบเท่างาน ดังนี้

1.1 งานบริหารทั่วไป

1.2 งานบริหารบุคคลและนิติการ

1.3 งานคลัง

1.4 งานทรัพย์สินและรายได้

1.5 งานพัสดุ

1.6 งานประชาสัมพันธ์และโสตทัศนูปกรณ์

1.7 งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ

1.8 หน่วยตรวจสอบภายใน

1.9 โรงเรียนวิถีธรรมแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. กองนโยบายและแผน แบ่งส่วนราชการเป็นระดับงานหรือเทียบเท่างาน ดังนี้

2.1 งานบริหารงานทั่วไป

2.2 งานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ

2.3 งานแผนและงบประมาณ

2.4 งานยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

2.5 งานประกันคุณภาพการศึกษา

3. กองพัฒนานักศึกษา แบ่งส่วนราชการเป็นระดับงานหรือเทียบเท่างาน ดังนี้

3.1 งานบริหารทั่วไป

3.2 งานส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมนักศึกษา

3.3 งานสวัสดิการนักศึกษาและทุนการศึกษา

3.4 งานแนะแนวและศิษย์เก่าสัมพันธ์

3.5 งานอนามัยและสุขาภิบาล

3.6 งานพัฒนาและส่งเสริมการศึกษานักศึกษาพิการ (DSS)

2.1.2 ลักษณะทั่วไปของสำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดี เป็นหน่วยงานหลักที่มีภารกิจสนับสนุนด้านการบริหารจัดการและให้บริการแก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก เป็นหน่วยงานใหญ่ที่มีหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงาน ซึ่งมีภารกิจหลัก ที่แตกต่างกัน โดยสำนักงานอธิการบดีแบ่งออกเป็น 3 กอง ได้แก่ กองกลาง กองพัฒนานักศึกษา กองนโยบายและแผน โดยรวมเป็นหน่วยงานบริหารของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อทำหน้าที่ให้บริการข้อมูล คำปรึกษาและอำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยฯ โดยรวม

2.1.3 สภาพแวดล้อมของสำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดี ให้บริการข้อมูล คำปรึกษาและอำนวยความสะดวก รวมทั้งการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรเพื่อรองรับการให้บริการและการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยสอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิ ให้บริการผู้มาติดต่อใช้บริการที่หน่วยบริการโดยตรง ทางโทรศัพท์ หนังสือ การประชุม สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ ให้กับผู้บริหาร บุคลากร นักศึกษา หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และประชาชนทั่วไปที่มาติดต่อขอใช้บริการ

2.1.4 สภาพทางกายภาพของสำนักงานอธิการบดี

1. อาคาร 10

- ชั้น 1 ประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป งานคลัง
- ชั้น 2 ประกอบด้วย หน่วยเลขานุการ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย และห้องประชุม
- ชั้น 3 ประกอบด้วย ห้องประชุมสร้อยสุวรรณา ห้องประชุมพุทธชาด

- ชั้น 4 ประกอบด้วย งานพัสดุ
  กองนโยบายและแผน และงานประกันคุณภาพการศึกษา
  หน่วยตรวจสอบภายใน
- ชั้น 5 ประกอบด้วย งานบริหารบุคคลและนิติการ
  งานทรัพย์สินและรายได้
- ชั้น 9 ประกอบด้วย ห้องเก็บเอกสาร วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ

2. อาคารสถานที่ และยานพาหนะ
3. อาคารกองพัฒนานักศึกษา (อาคารเอนกประสงค์ (อาคาร 20)) ประกอบด้วย
   - ห้องรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา (ชั้น 1)
   - ห้องผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา (ชั้น 1)
   - ห้องประชุมอินทนิล (ชั้น 1)
   - ห้องประชุมยางนา (ชั้น 1)
   - ห้องงานบริหารงานทั่วไป (ชั้น 1)
   - ห้องงานส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมนักศึกษา (ชั้น 1)
   - ห้องงานสวัสดิการนักศึกษาและทุนการศึกษา (ชั้น 1)
   - ห้องงานอนามัยและสุขาภิบาล (ชั้น 1)
   - ห้องพยาบาล (ชั้น 1)
   - ห้องงานแนะแนวและศิษย์เก่าสัมพันธ์ / คลินิกแนะแนวและให้คำปรึกษา (ชั้น 1)
   - สำนักงานเครือข่ายศิษย์เก่าสัมพันธ์ (ชั้น 2)
   - ห้องสมุด (ชั้น 3)
   - ห้องกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ (ชั้น 3)
   - ห้องชมรมในสังกัดองค์การบริหารนักศึกษา ภาคปกติ (ชั้น 3 และ ชั้น 4)
   - ห้องศูนย์ประสานงานสโมสรนักศึกษา
   - ห้ององค์การบริหารนักศึกษา ภาคปกติ (ชั้น 4)
   - ห้องสภานักศึกษา ภาคปกติ (ชั้น 4)
4. อาคารหน่วยรักษาความปลอดภัย
5. ศูนย์บริการสนับสนุนนักศึกษาพิการระดับอุดมศึกษา (DSS)
6. โรงเรียนวิถีธรรมแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
7. โรงอาหารใหม่ ประกอบด้วย สำนักงานสภาคณาจารย์และข้าราชการ
8. หอประชุมต่าง ๆ ประกอบด้วย หอประชุมมหาวชิราลงกรณ หอประชุมจามจุรี 1 หอประชุมจามจุรี 2

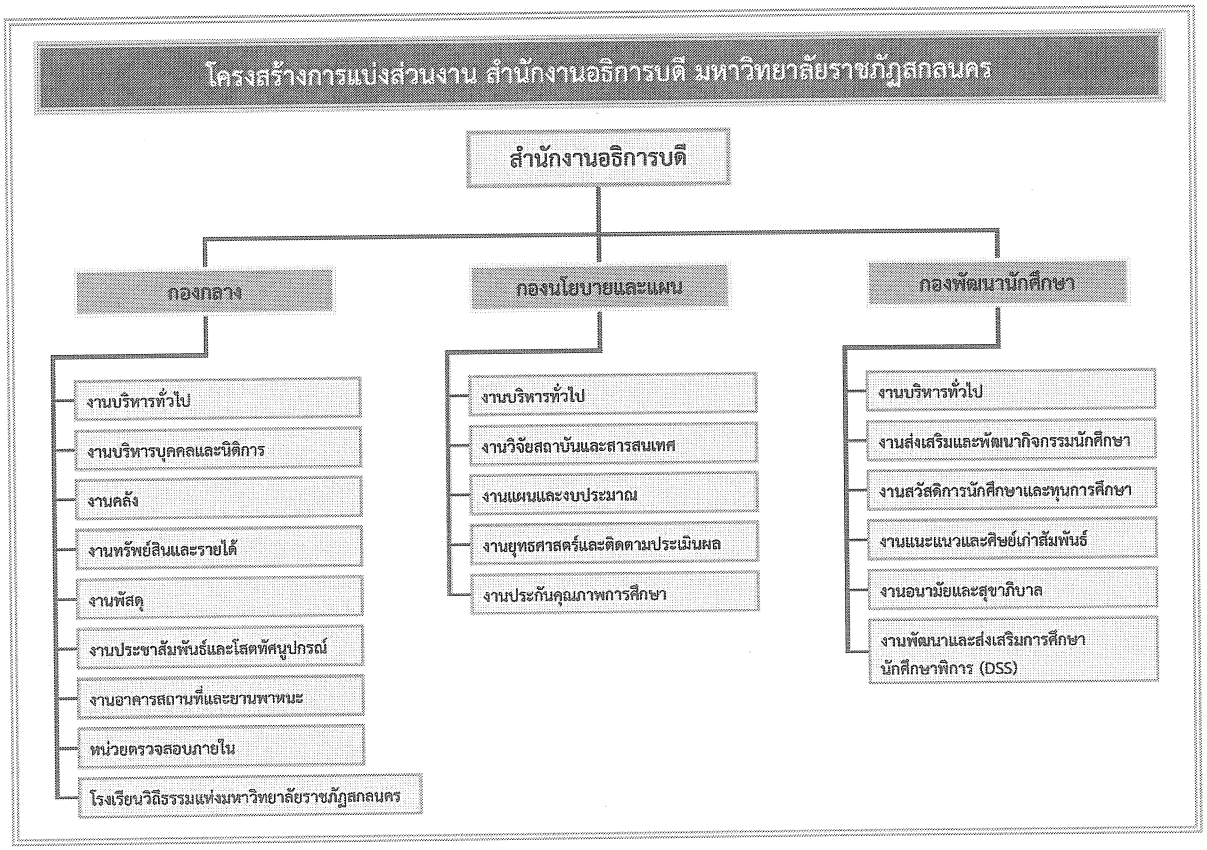
◈ สถานที่ตั้ง

สำนักงานอธิการบดี ตั้งอยู่เลขที่ 680 อาคาร 10 ชั้น 1 ถนนนิตโย ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47000 โทรศัพท์/โทรสาร 0 4297 0022 เว็บไซต์ htt://po.snru.ac.th

2.1.5 ชื่อผู้บริหาร

1. ผศ.ชาคริต	ชาญชิตปรีชา	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
2. ผศ.ธีราธาร	ศรีมหา	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
3. ผศ.ดร.กาญจนา	วงษ์สวัสดิ์	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ
4. นางนิรมล	เนื่องสิทธะ	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน
5. นายเกษม	บุตรดี	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
6. นางสาวพิชญาดา	ธานี	ผู้อำนวยการกองกลาง
7. นางวาสนา	จักรศรี	ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา

2.1.6 โครงสร้างการแบ่งส่วนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



2.1.7 จำนวนบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนบุคลากรทั้งหมดของสำนักงานอธิการบดี จำแนกตามประเภทบุคลากรและสังกัดกอง (ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม 2562– 30 มิถุนายน 2563)

ลำดับที่	สังกัด	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ	พนักงานมหาวิทยาลัย	ลูกจ้างชั่วคราว รายเดือน - รายวัน	รวม
1	กองกลาง	1	5	9	84	140	239
2	กองนโยบายและแผน	1	1	-	13	-	15
3	กองพัฒนานักศึกษา	1	-	2	13	21	37
รวม		3	6	11	110	161	291

ที่มา : งานบริหารบุคคลและนิติการ ข้อมูล ณ 29 กุมภาพันธ์ 2563

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนบุคลากรทั้งหมดของสำนักงานอธิการบดี จำแนกตามหน่วยงานและวุฒิการศึกษา

หน่วยงาน	วุฒิการศึกษา			รวม
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	
1. กองกลาง	116	102	21	239
2. กองนโยบายและแผน	-	13	2	15
3. กองพัฒนานักศึกษา	8	27	2	37
รวม	127	142	25	291

ที่มา : งานบริหารบุคคลและนิติการ ข้อมูล ณ 29 กุมภาพันธ์ 2563

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร สามารถแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 สำนักงานอธิการบดีได้รับงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในสายงานวิชาชีพอย่างเพียงพอ S2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับสำนักงานอธิการบดีในการพัฒนางานและส่งเสริมการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น S3 สำนักงานอธิการบดีสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอให้กับหน่วยงาน S4 สำนักงานอธิการบดีเป็นศูนย์รวมของภารกิจด้านการบริหารจัดการที่สนับสนุนภารกิจหลักให้กับมหาวิทยาลัยเพื่อการขับเคลื่อนและถ่ายทอดลงสู่ส่วนราชการ S5 มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่น เสียสละทุ่มเทเวลาการทำงานและมีการปรึกษาหารือภายในและภายนอกสำนักงานอธิการบดีในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน S6 เป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นปัจจุบันด้านการบริหารเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย	W1 การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรยังไม่เชิงรุก W2 การวางแผนและการบริหารจัดการการใช้งบประมาณไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ W3 บุคลากรบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และบูรณาการเรียนรู้กันระหว่างหน่วยงาน W4 การออกประกาศหรือแนวปฏิบัติด้านการเงินการคลัง ไม่ทันสมัย และยังไม่ครอบคลุม W5 บุคลากรทำงานแทนกันไม่ได้ เนื่องด้วยไม่มีระบบพี่เลี้ยงสอนกัน ในกรณีที่อีกคนติดภารกิจหรือไปราชการ

สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
O1 สำนักงานอธิการบดีให้โอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ O2 มีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น/สถาบันอื่น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง O3 มีการนำความก้าวหน้าหลายอย่างเข้ามาช่วยเหลือในการทำงานให้สะดวกมากยิ่งขึ้น O4 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดี O5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบสารสนเทศภายในหน่วยงาน และนำมาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรคุณภาพ	T1 นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่องและชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานเชิงรุกได้ T2 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดโครงการและกิจกรรมลดลง T3 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีทำให้บุคลากรไม่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทัน T4 มหาวิทยาลัยมีหลายแห่งทำให้เกิดการแข่งขันการรับนักศึกษาสูงส่งผลต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย T5 มีการแข่งขันการพัฒนาด้านระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น

2.2.1 ผลการสำรวจประเด็นลำดับความสำคัญการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก สำนักงานอธิการบดี

ลำดับ	จุดแข็ง (Strength)
1	S1 สำนักงานอธิการบดีได้รับงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในสายงานวิชาชีพอย่างเพียงพอ
2	S5 มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่น เสียสละทุ่มเทเวลาการทำงาน และมีการปรึกษาหารือภายในและภายนอกสำนักงานอธิการบดีในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
3	S4 สำนักงานอธิการบดีเป็นศูนย์รวมของภารกิจด้านการบริหารจัดการที่สนับสนุนภารกิจหลักให้กับมหาวิทยาลัยเพื่อการขับเคลื่อนและถ่ายทอดลงสู่ส่วนราชการ
4	S3 สำนักงานอธิการบดีสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอให้กับหน่วยงาน
5	S2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับสำนักงานอธิการบดีในการพัฒนางานและส่งเสริมการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
6	S6 เป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นปัจจุบันด้านการบริหารเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
ลำดับ	**จุดอ่อน (Weakness)**
1	W2 การวางแผนและการบริหารจัดการ การใช้งบประมาณไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2	W3 บุคลากรบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และบูรณาการเรียนรู้กันระหว่างหน่วยงาน
3	W5 บุคลากรทำงานแทนกันไม่ได้ เนื่องด้วยไม่มีระบบพี่เลี้ยง ในกรณีที่อีกคนติดภารกิจหรือไปราชการ
4	W1 การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรยังไม่เชิงรุก
5	W4 การออกประกาศหรือแนวปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง ไม่ทันสมัย และยังไม่ครอบคลุม
ลำดับ	**โอกาส (Opportunity)**
1	O1 สำนักงานอธิการบดีให้โอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้
2	O2 มีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น/สถาบันอื่น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3	O4 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดี
4	O5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบสารสนเทศภายในหน่วยงาน และนำมาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรคุณภาพ
5	O3 มีการนำความก้าวหน้าหลายอย่างเข้ามาช่วยเหลือในการทำงานให้สะดวกมากยิ่งขึ้น
ลำดับ	**อุปสรรค (Threat)**
1	T3 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรไม่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทัน

ลำดับ	อุปสรรค (Threat)
2	T2 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดโครงการและกิจกรรมลดลง
ลำดับ	อุปสรรค (Threat)
3	T4 มหาวิทยาลัยมีหลายแห่งทำให้เกิดการแข่งขันการรับนักศึกษาสูงส่งผลต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
4	T1 นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่องและชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานเชิงรุกได้
5	T5 มีการแข่งขันการพัฒนาด้านระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น

2.2.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ TOW MATRIX โดยนำผลจากประเด็นลำดับความสำคัญมาท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โดยโปรแกรม SMART HPO ดังรายละเอียดตามตาราง

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก	กลยุทธ์เชิงรุก
S1 สำนักงานอธิการบดีได้รับงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในสายงานวิชาชีพอย่างเพียงพอ	O1 สำนักงานอธิการบดีให้โอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษาฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้	**กลยุทธ์ 2.1** ติดตามการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะตามสายงานไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
S5 มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นเสียสละทุ่มเทเวลาการทำงานและมีการปรึกษาหารือภายในและภายนอกสำนักงานอธิการบดีในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน	O2 มีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น/สถาบันอื่น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	**กลยุทธ์ 3.1** กระตุ้นให้หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดีจัดทำคู่มือการให้บริการเพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการสำหรับผู้มาใช้บริการ
S5 มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นเสียสละทุ่มเทเวลาการทำงานและมีการปรึกษาหารือภายในและภายนอกสำนักงานอธิการบดีในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน	O4 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดี	**กลยุทธ์ 3.2** ส่งเสริมให้มีนโยบายในการพัฒนาปรับปรุงลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
S4 สำนักงานอธิการบดีได้รับงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในสายงานวิชาชีพอย่างเพียงพอ	T3 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรไม่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทัน	**กลยุทธ์** 1.2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีให้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน
สภาพแวดล้อมภายใน	**สภาพแวดล้อมภายนอก**	**กลยุทธ์เชิงป้องกัน**
S5 มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นเสียสละทุ่มเทเวลาการทำงานและมีการปรึกษาหารือภายในและภายนอกสำนักงานอธิการบดีในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน	T4 มหาวิทยาลัยมีหลายแห่งทำให้เกิดการแข่งขันการรับนักศึกษาสูงส่งผลต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	**กลยุทธ์ที่** 3.3 พัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกและทักษะด้านการให้บริการ
S3 สำนักงานอธิการบดีสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอให้กับหน่วยงาน	T2 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดโครงการและกิจกรรมลดลง	**กลยุทธ์ที่** 2.4 กระตุ้นให้บุคลากรภายในหน่วยงานสำนักงานอธิการบดีตระหนักถึงและร่วมรณรงค์การประหยัดพลังงาน
สภาพแวดล้อมภายใน	**สภาพแวดล้อมภายนอก**	**กลยุทธ์เชิงพัฒนา**
W2 การวางแผนและการบริหารจัดการการใช้งบประมาณไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	O4 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดี	**กลยุทธ์ที่** 1.1 พัฒนากระบวนการวางแผนและติดตามประเมินผลให้มีประสิทธิภาพโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
W3 บุคลากรบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และบูรณาการเรียนรู้กันระหว่างหน่วยงาน	O1 สำนักงานอธิการบดีให้โอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษาฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้	**กลยุทธ์ที่** 2.2 เตรียมความพร้อมบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าตามสายงาน

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก	กลยุทธ์เชิงพัฒนา
W5 บุคลากรทำงานแทนกันไม่ได้ เนื่องด้วยไม่มีระบบพี่เลี้ยง ในกรณีที่อีกคนติดภารกิจหรือไปราชการ	O1 สำนักงานอธิการบดีให้โอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษาฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้	**กลยุทธ์ที่ 2.3** สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและนำมาใช้จริงในหน่วยงาน
สภาพแวดล้อมภายใน	**สภาพแวดล้อมภายนอก**	**กลยุทธ์เชิงพัฒนา**
W4 การออกประกาศหรือแนวปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง ไม่ทันสมัยและยังไม่ครอบคลุม	O5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบสารสนเทศภายในหน่วยงาน และนำมาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรคุณภาพ	**กลยุทธ์ที่ 1.3** ส่งเสริมและจัดกิจกรรมการหาแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน
สภาพแวดล้อมภายใน	**สภาพแวดล้อมภายนอก**	**กลยุทธ์เชิงรับ**
W1 การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรยังไม่เชิงรุก	T1 นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่องและชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานเชิงรุกได้	**กลยุทธ์ที่ 2.5** พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรและสร้างองค์กรแห่งความสุข

ตอนที่ 3
แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี
ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2561 – 2564)
ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563

ตอนที่ 3

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี

ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2561 – 2564

(ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)

3.1 ปรัชญา (Philosophy)

"สนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย มุ่งมั่นบริการ ระบบงานมาตรฐาน สร้างสรรค์กิจกรรม"

3.2 พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาการบริหารและบริการให้เป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย
2. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ในการบริการและบริหารจัดการ

3.3 อัตลักษณ์

"บุคลากรเป็นคนดี มีจิตสาธารณะ และมีทักษะวิชาชีพ"

3.4 เอกลักษณ์

"มุ่งมั่นบริการ ประสานงานอย่างมืออาชีพ สู่ผลงานคุณภาพมาตรฐาน"

3.5 วิสัยทัศน์ (Vision)

"เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม"

3.6 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการให้บริการเชิงรุก ได้มาตรฐาน

3.7 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการ มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
2. บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะสามารถสร้างมูลค่าและเสริมสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร
3. มีการพัฒนาระบบบริการเชิงรุก พร้อมสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

3.8 ตัวชี้วัด

KPI 1 ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการ

KPI 2 จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่สนับสนุนระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

KPI 3 มีแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) เพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดี

KPI 4 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามสายงาน และนำมาใช้ในการพัฒนางาน

KPI 5 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับความก้าวหน้าตามสายงานประเภทวิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ

KPI 6 ร้อยละของบุคลากรที่จัดทำคู่มือปฏิบัติงานหลักแล้วเสร็จและนำไปใช้ประโยชน์

KPI 7 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน

KPI 8 ร้อยละความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีองค์กร

KPI 9 จำนวนคู่มือการให้บริการที่ประกาศใช้จริง

KPI 10 จำนวนกระบวนงานที่มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ

KPI 11 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อให้บริการของสำนักงานอธิการบดี

3.9 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนากระบวนการวางแผนและติดตามประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 1.2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 1.3 ส่งเสริมและจัดกิจกรรมการหาแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 2.1 ติดตามการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามสายงานไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2.2 เตรียมความพร้อมบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าตามสายงาน

กลยุทธ์ที่ 2.3 สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและนำมาใช้จริงในหน่วยงาน

กลยุทธ์ที่ 2.4 กระตุ้นให้บุคลากรภายในหน่วยงานสำนักงานอธิการบดีตระหนักถึงและร่วมรณรงค์การประหยัดพลังงาน

กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรและสร้างองค์กรแห่งความสุข

กลยุทธ์ที่ 3.1 กระตุ้นให้หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดีจัดทำคู่มือการให้บริการเพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการสำหรับผู้มาใช้บริการ

กลยุทธ์ที่ 3.2 ส่งเสริมให้มีนโยบายในการพัฒนาปรับปรุง ลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ 3.3 พัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกและทักษะด้านการให้บริการ

3.10 ตารางความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย กับ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2561 – 2564 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2562)	ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2561 – 2564 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2563)	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ	**ยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการ มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ	**กลยุทธ์ที่ 1.1** พัฒนากระบวนการวางแผนและติดตามประเมินผลให้มีประสิทธิภาพโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ **กลยุทธ์ 1.2** ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน **กลยุทธ์ที่ 1.3** ส่งเสริมและจัดกิจกรรมการหาแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร	บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะสามารถสร้างมูลค่าและเสริมสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร	**กลยุทธ์ 2.1** ติดตามการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะตามสายงานไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์ที่ 2.2** เตรียมความพร้อมบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าตามสายงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2561 – 2564 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2562)	ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2561 – 2564 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2563)	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
			กลยุทธ์ที่ 2.3 สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและนำมาใช้จริงในหน่วยงาน **กลยุทธ์ที่ 2.4** กระตุ้นให้บุคลากรภายในหน่วยงานสำนักงานอธิการบดีตระหนักถึงและร่วมรณรงค์การประหยัดพลังงาน **กลยุทธ์ที่ 2.5** พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรและสร้างองค์กรแห่งความสุข
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการให้บริการเชิงรุก ได้มาตรฐาน	มีการพัฒนาระบบบริการเชิงรุกพร้อมสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ	**กลยุทธ์ 3.1** กระตุ้นให้หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดีจัดทำคู่มือการให้บริการเพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการสำหรับผู้มาใช้บริการ **กลยุทธ์ 3.2** ส่งเสริมให้มีนโยบายในการพัฒนาปรับปรุง ลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ **กลยุทธ์ที่ 3.3** พัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกและทักษะด้านการให้บริการ

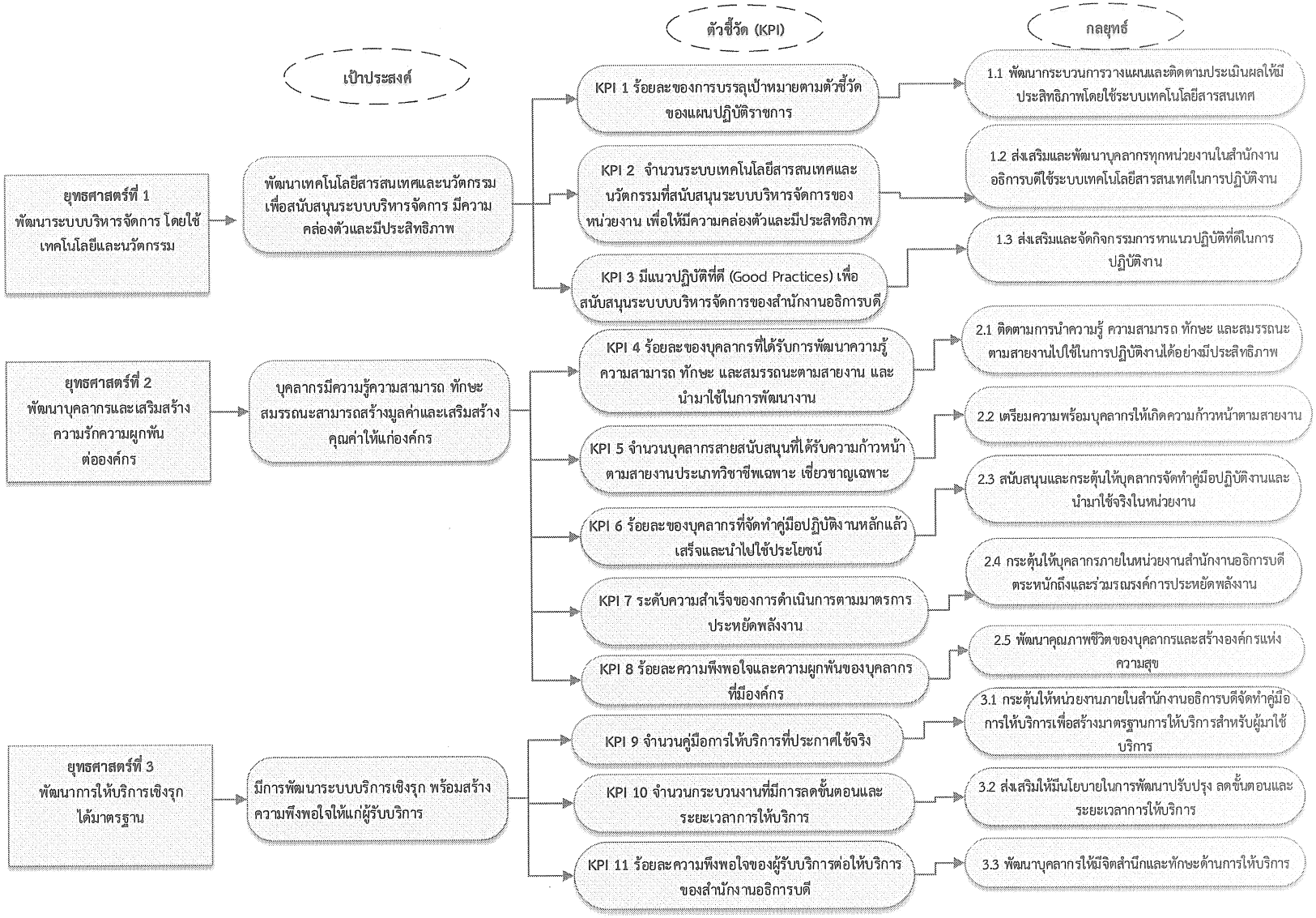
3.11 ตัวชี้วัดความสำเร็จ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม				
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 1.1 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการ มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ				
ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564		
KPI 1 ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการ	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	**กลยุทธ์ที่ 1.1** พัฒนากระบวนการวางแผนและติดตามประเมินผลให้มีประสิทธิภาพโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	กองกลาง กองนโยบายและแผน กองพัฒนานักศึกษา
KPI 2 จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่สนับสนุนระบบบริหารจัดการของหน่วยงาน เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ	3	3	**กลยุทธ์ 1.2** ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	กองกลาง กองนโยบายและแผน กองพัฒนานักศึกษา
KPI 3 มีแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) เพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดี	3	3	**กลยุทธ์ที่ 1.3** ส่งเสริมและจัดกิจกรรมการหาแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน	กองกลาง กองนโยบายและแผน กองพัฒนานักศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร				
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 2.1 บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะสามารถสร้างมูลค่าและเสริมสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร				
ตัวชี้วัด	**เป้าหมาย**		**กลยุทธ์**	**ผู้รับผิดชอบ**
	พ.ศ. 2563	**พ.ศ. 2564**		
KPI 4 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามสายงาน และนำมาใช้ในการพัฒนางาน	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	**กลยุทธ์ 2.1** ติดตามการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามสายงานไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	งานบริหารบุคคลและนิติการ กองกลาง
KPI 5 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับความก้าวหน้าตามสายงานประเภทวิชาชีพเฉพาะเชี่ยวชาญเฉพาะ	ร้อยละ 45	ร้อยละ 50	**กลยุทธ์ที่ 2.2** เตรียมความพร้อมบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าตามสายงาน	งานบริหารบุคคลและนิติการ กองกลาง
KPI 6 ร้อยละของบุคลากรที่จัดทำคู่มือปฏิบัติงานหลักแล้วเสร็จและนำไปใช้ประโยชน์	ร้อยละ 45	ร้อยละ 50	**กลยุทธ์ที่ 2.3** สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและนำมาใช้จริงในหน่วยงาน	งานบริหารบุคคลและนิติการ กองกลาง
KPI 7 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน	ระดับ 5	ระดับ 5	**กลยุทธ์ที่ 2.4** กระตุ้นให้บุคลากรภายในหน่วยงานสำนักงานอธิการบดีตระหนักถึงและร่วมรณรงค์การประหยัดพลังงาน	กองกลาง กองนโยบายและแผน กองพัฒนานักศึกษา
KPI 8 ร้อยละความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีองค์กร	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	**กลยุทธ์ที่ 2.5** พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรและสร้างองค์กรแห่งความสุข	งานบริหารทั่วไป กองกลาง

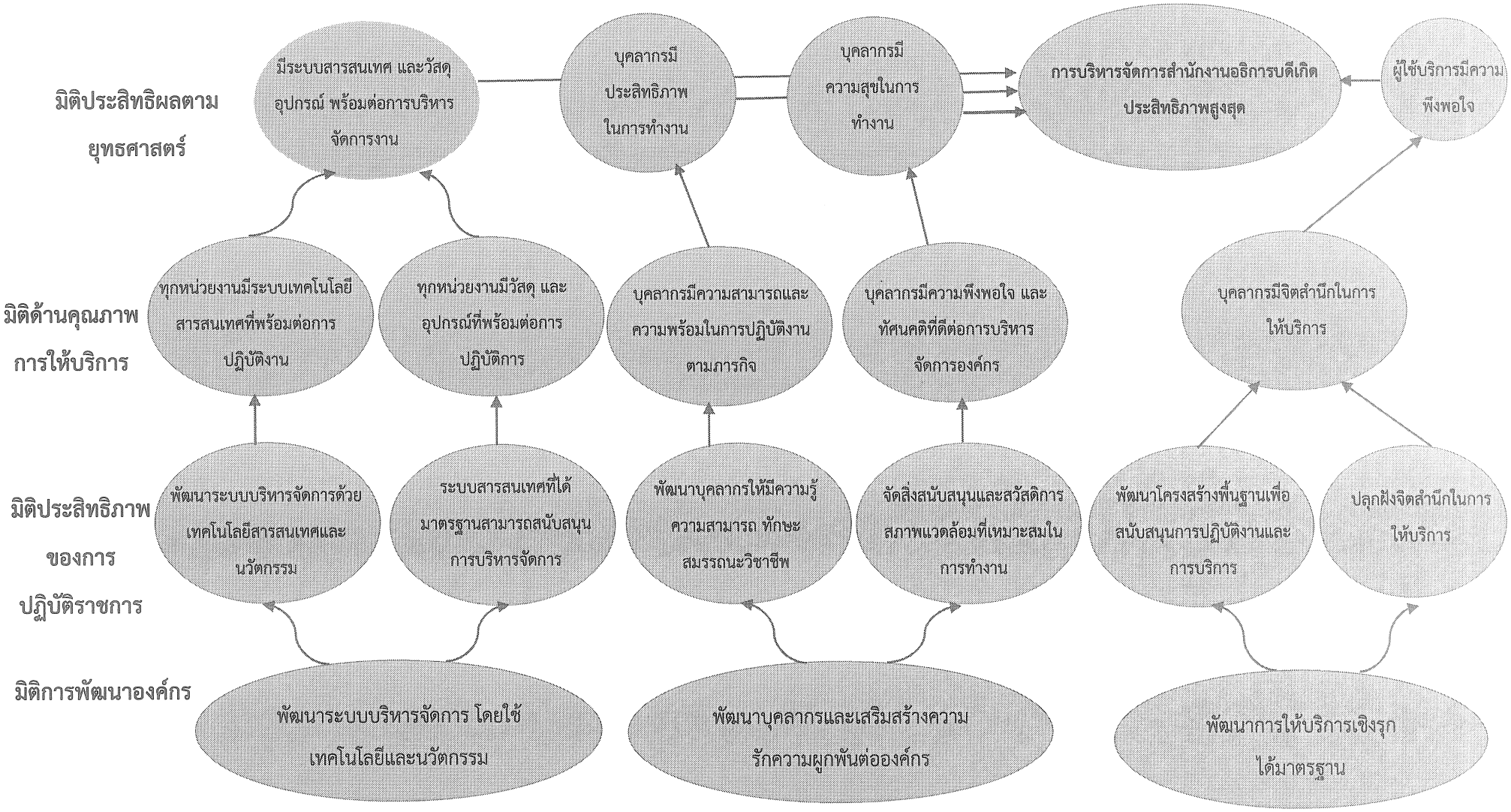
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาการให้บริการเชิงรุก ได้มาตรฐาน				
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 3.1 มีการพัฒนาระบบบริการเชิงรุก พร้อมสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ				
ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564		
KPI 9 จำนวนคู่มือการให้บริการที่ประกาศใช้จริง	3 เล่ม	3 เล่ม	**กลยุทธ์ 3.1** กระตุ้นให้หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดีจัดทำคู่มือการให้บริการเพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการสำหรับผู้มาใช้บริการ	กองกลาง กองนโยบายและแผน กองพัฒนานักศึกษา
KPI 10 จำนวนกระบวนงานที่มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ	3 กระบวนงาน	3 กระบวนงาน	**กลยุทธ์ 3.2** ส่งเสริมให้มีนโยบายในการพัฒนาปรับปรุง ลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ	กองกลาง กองนโยบายและแผน กองพัฒนานักศึกษา
KPI 11 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของสำนักงานอธิการบดี	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	**กลยุทธ์ที่ 3.3** พัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกและทักษะด้านการให้บริการ	กองกลาง กองนโยบายและแผน กองพัฒนานักศึกษา

3.12 ตารางความเชื่อมโยงข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 – 2564 ฉบับทบทวน พ.ศ. 2563



3.13 แผนที่ยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี พ.ศ.2561 – 2564 ฉบับทบทวน พ.ศ. 2563

วิสัยทัศน์ : "เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม"



ตอนที่ 4

กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

ตอนที่ 4
กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อนำสำนักงานอธิการบดีให้บรรลุวิสัยทัศน์ ต้องการอาศัยกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และมีระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้นเพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน สำนักงานอธิการบดีได้กำหนดแนวทางในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. การแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ระดับสำนักงานอธิการบดีสู่ระดับหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี

ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดีสู่ระดับหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี โดยดำเนินการดังนี้

1) จัดประชุมชี้แจง และสื่อสารผ่านเว็บไซต์สำนักงานอธิการบดี และให้หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดีทราบ

2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่แสดงรายละเอียดโครงการหรือกิจกรรม งบประมาณดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดโครงการ ที่สอดคล้องกับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

3) จัดให้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างมหาวิทยาลัยกับสำนักงานอธิการบดี และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการรายโครงการ ระหว่างผู้รับผิดชอบโครงการกับหัวหน้าหน่วยงาน

4) การปฏิบัติตามแผนโดยหน่วยงานดำเนินการตามโครงการและนำโครงการเข้าสู่ระบบบริหารโครงการของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น งบประมาณในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ อาจมาจากงบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณเงินรายได้

2. การติดตามเพื่อให้เกิดการประเมินผล การเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์

การติดตามเพื่อให้เกิดการประเมินผล การเรียนรู้ และมีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และรายงานผลต่อผู้บริหารและกรรมการบริหารสำนักงานอธิการบดีเพื่อพิจารณาเห็นชอบ

ภาคผนวก ก

คำสั่งสำนักงานอธิการบดี ที่ 24/2562

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี

และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานอธิการบดี

คำสั่งสำนักงานอธิการบดี

ที่ ๒๔ / ๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี

และจัดทำปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เพื่อให้การดำเนินการในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ระยะ ๔ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔ และจัดทำปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร สอดคล้องกับนโยบายผู้บริหาร แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ดังนั้น เพื่อให้การทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ระยะ ๔ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔ และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาสำนักงานอธิการบดี จึงแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ระยะ ๔ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔ และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประกอบด้วย

คณะกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วย

๑. นายเกษม บุตรดี	ประธานกรรมการ
๒. นางสาวพิชญาดา ธานี	รองประธานกรรมการ
๓. นางวาสนา จักรศรี	รองประธานกรรมการ
๔. นางอมรรัตน์ ตุ่นกลิ่น	กรรมการ
๕. นายปรีดา โทนสิมมา	กรรมการ
๖. นางสุพัตรา สุคนธชาติ	กรรมการ
๗. นายฤทธิไกร สุทธิ	กรรมการ
๘. นางอริญชยาพร ผาจวง	กรรมการ
๙. นายจารุวิทย์ ลังภูลี	กรรมการ
๑๐. นางเกกิลา แสงบัวท้าว	กรรมการ
๑๑. นางสาวสุทราภรณ์ ตาลกุล	กรรมการ
๑๒. นายเกรียงไกร มูลสาระ	กรรมการ
๑๓. นางอ่อนศรี ฝ่ายเทศ	กรรมการ
๑๔. นางสาวธิดารัตน์ อุปชัย	กรรมการ
๑๕. นางมาลัยวัลย์ อินทร์คำน้อย	กรรมการ
๑๕. นายชัยมงคล โชติวัฒนตระกูล	กรรมการ
๑๖. นางนงเยาว์ จารณะ	กรรมการ
๑๗. นางอังคณา ศิริกุล	กรรมการ
๑๘. นางอุดมพร บุตรสุวรรณ์	กรรมการ

/๑๙.นางนวพร...

๑๙. นางนวพร อัคศรี	กรรมการ
๒๐. นางสาวณัฐพิมล วัชรกุล	กรรมการ
๒๑. นางสาวอรอนงค์ ชูเดชวัฒนา	กรรมการและเลขานุการ
๒๒. นางสาวชนกญาดา โคตรสาลี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่และความรับผิดชอบ

๑) ดำเนินการทบทวนและจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดีให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย นโยบายผู้บริหารและสถานการณ์ปัจจุบัน

๒) นำผลการประเมินคุณภาพการศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพตามข้อเสนอแนะสภามหาวิทยาลัย และข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสำนักงานอธิการบดีมาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปีสำนักงานอธิการบดี

๓) ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีสำนักงานอธิการบดี

๔) กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ของแต่ละตัวชี้วัดที่จะใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

๕) จัดทำปฏิทินการดำเนินงานตามแผนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

๖) ติดตามการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานจากผู้รับผิดชอบ

๗) รายงานผลการปฏิบัติงานต่อกรรมการบริหารสำนักงานอธิการบดี

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

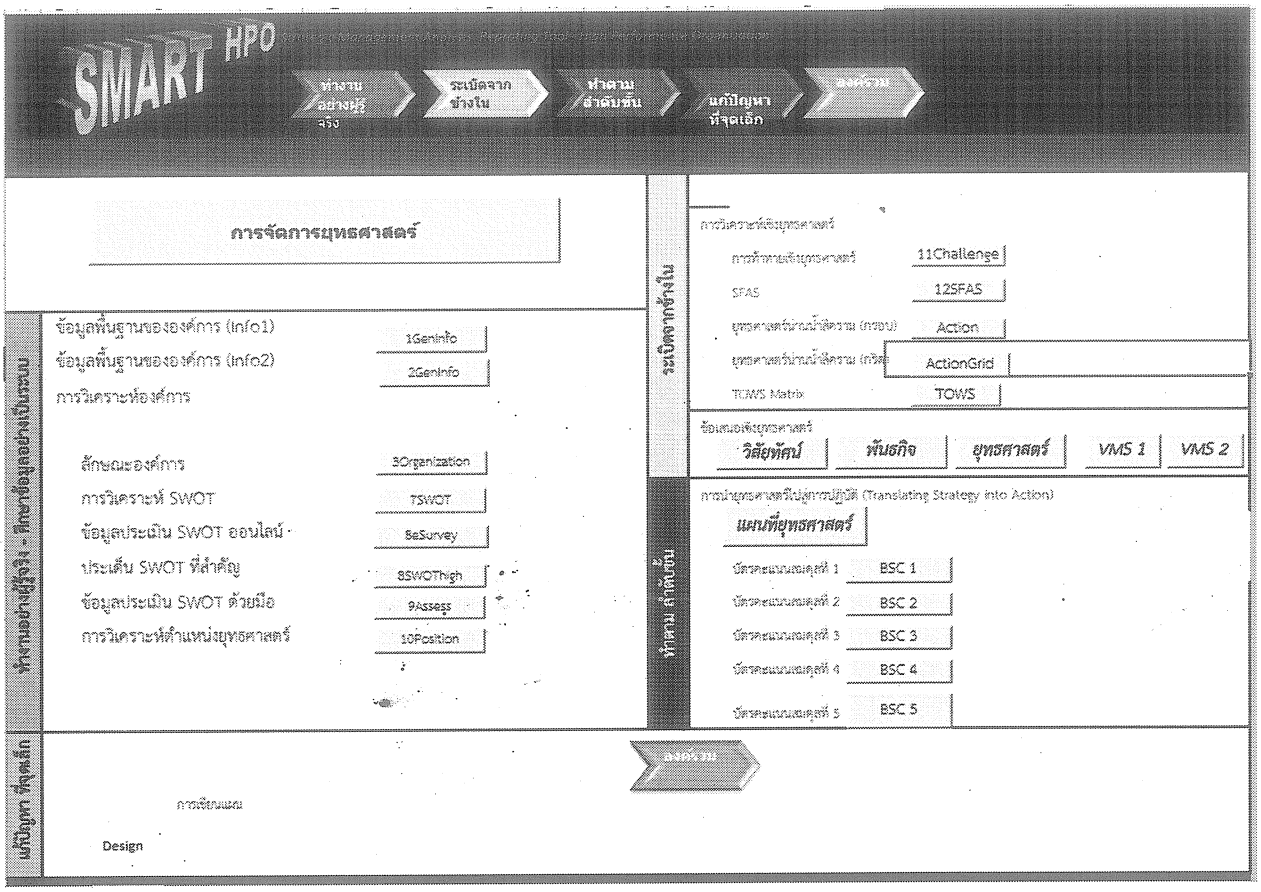
(นายเกษม บุตรดี)

ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์โดยใช้โปรแกรม SMART HPO

ขั้นตอนที่ 1 โปรแกรม SMART HPO



คำชี้แจง ข้อมูลที่ปรากฏในตารางเป็นการรวบรวมการวิเคราะห์ SWOT จากหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี

☛ ขอให้ท่านพิจารณาจัดลำดับประเด็นที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ตามลำดับความสำคัญ 1-10 เพียง 10 ข้อ เท่านั้น!! (ลำดับ 1 สำคัญที่สุด รองลงไปเป็นอันดับ 2, 3, ..., 10)

ตอนที่ 1 สังกัด

☐ 1. กองกลาง

☐ งานบริหารทั่วไป ☐ งานประชาสัมพันธ์และโสตทัศนูปกรณ์ ☐ โรงเรียนวิถีธรรม ฯ

☐ งานคลัง ☐ งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ ☐ สภาคณาจารย์และข้าราชการ

☐ งานพัสดุ ☐ หน่วยตรวจสอบภายใน ☐ งานทรัพย์สินและรายได้

☐ งานบริหารบุคคลและนิติการ ☐ หน่วยรักษาความปลอดภัย

ตอนที่ 2 ขอให้ท่านพิจารณาจัดลำดับประเด็นที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี ตามลำดับความสำคัญ 1-10 เพียง 10 ข้อ เท่านั้น!! (ลำดับ 1 สำคัญที่สุด รองลงไปเป็นอันดับ 2, 3, ..., 10)

ปัจจัยด้าน	สภาพแวดล้อมภายใน	ใส่หมายเลขตามลำดับความสำคัญ (๑-๑๐)
1. คน	● บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในภารกิจที่รับผิดชอบแก่บุคลากรและหน่วยงานภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี	
	● มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่น เสียสละทุ่มเทเวลาการทำงาน และมีการปรึกษาหารือภายในและภายนอกสำนักงานอธิการบดีในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน	3
	● สำนักงานอธิการบดีสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงาน	
	● บุคลากรสำนักงานอธิการบดีขาดทักษะภาษาอังกฤษ ซึ่งมีความสำคัญในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	
	● สำนักงานอธิการบดีควรมีแผนการพัฒนาบุคลากรในระดับบุคคลและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างประสิทธิภาพ	2
	● การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะบูรณาการทางความรู้ร่วมกันระหว่างกองภายในสำนักงานอธิการบดียังไม่เพียงพอ	
2. เงิน	● สำนักงานอธิการบดีได้รับงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในสายงานวิชาชีพอย่างเพียงพอ	
	● การวางแผนและการบริหารจัดการ การใช้งบประมาณไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	
3.เครื่องมือ	●ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบสารสนเทศภายในหน่วยงาน และนำมาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรคุณภาพ	
	●สำนักงานอธิการบดีสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอให้กับหน่วยงาน เช่น เครื่องสแกนเนอร์ความเร็วสูง เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสารของหน่วยงาน กล้องวงจรปิด เป็นต้น	
4. การบริหาร	● สำนักงานอธิการบดีเป็นศูนย์รวมของภารกิจด้านการบริหารจัดการที่สนับสนุนภารกิจหลักให้กับมหาวิทยาลัยเพื่อการขับเคลื่อนและถ่ายทอดลงสู่ส่วนราชการ	
	●ผู้บริหารให้ความสำคัญกับสำนักงานอธิการบดีในการพัฒนางานและส่งเสริมการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น	1

มีต่อด้านหลังค่ะ➢

	● การออกประกาศหรือแนวปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง ไม่ทันสมัย และยังไม่ครอบคลุม	
ปัจจัยด้าน	สภาพแวดล้อมภายนอก	ใส่หมายเลขตามลำดับความสำคัญ (๑-๑๐)
1. การเมือง	◆ การปรับเปลี่ยนระเบียบ ข้อบังคับ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ทำให้ทราบหลักเกณฑ์วิธีการและแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องและเหมาะสม	
	◆ นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่องและชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานเชิงรุกได้	
2.เศรษฐกิจ	◆ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดโครงการและกิจกรรมลดลง	
	◆ ภาครัฐจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการไม่เพียงพอ	10
3.สังคม	◆ มหาวิทยาลัยก่อตั้งมานาน มีศิษย์เก่าจำนวนมาก สร้างชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัยได้	9
	◆ หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานของสำนักงานอธิการบดีเป็นองค์กรศูนย์กลางของมหาวิทยาลัย	
	◆ มีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น/สถาบันอื่น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4
	◆ ชุมชนให้ความร่วมมือกับหน่วยงานเป็นอย่างดี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของแหล่งเรียนรู้ต่างๆ	
	◆ มหาวิทยาลัยมีหลายแห่งทำให้เกิดการแข่งขันการรับนักศึกษาสูงส่งผลต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	8
4. วิทยาการ	◆ เป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นปัจจุบันด้านการบริหารเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย	5
	◆ มีระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร	7
	◆ ระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นมานั้น ยังเป็นลักษณะแยกส่วน ยังไม่ได้เชื่อมโยงให้เกิดความสามารถในการบูรณาการแลกเปลี่ยนข้อมูล และส่งต่อกิจกรรมระหว่างกัน	
	◆ มีการแข่งขันการพัฒนาด้านระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น	6
	◆ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรไม่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทัน	

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

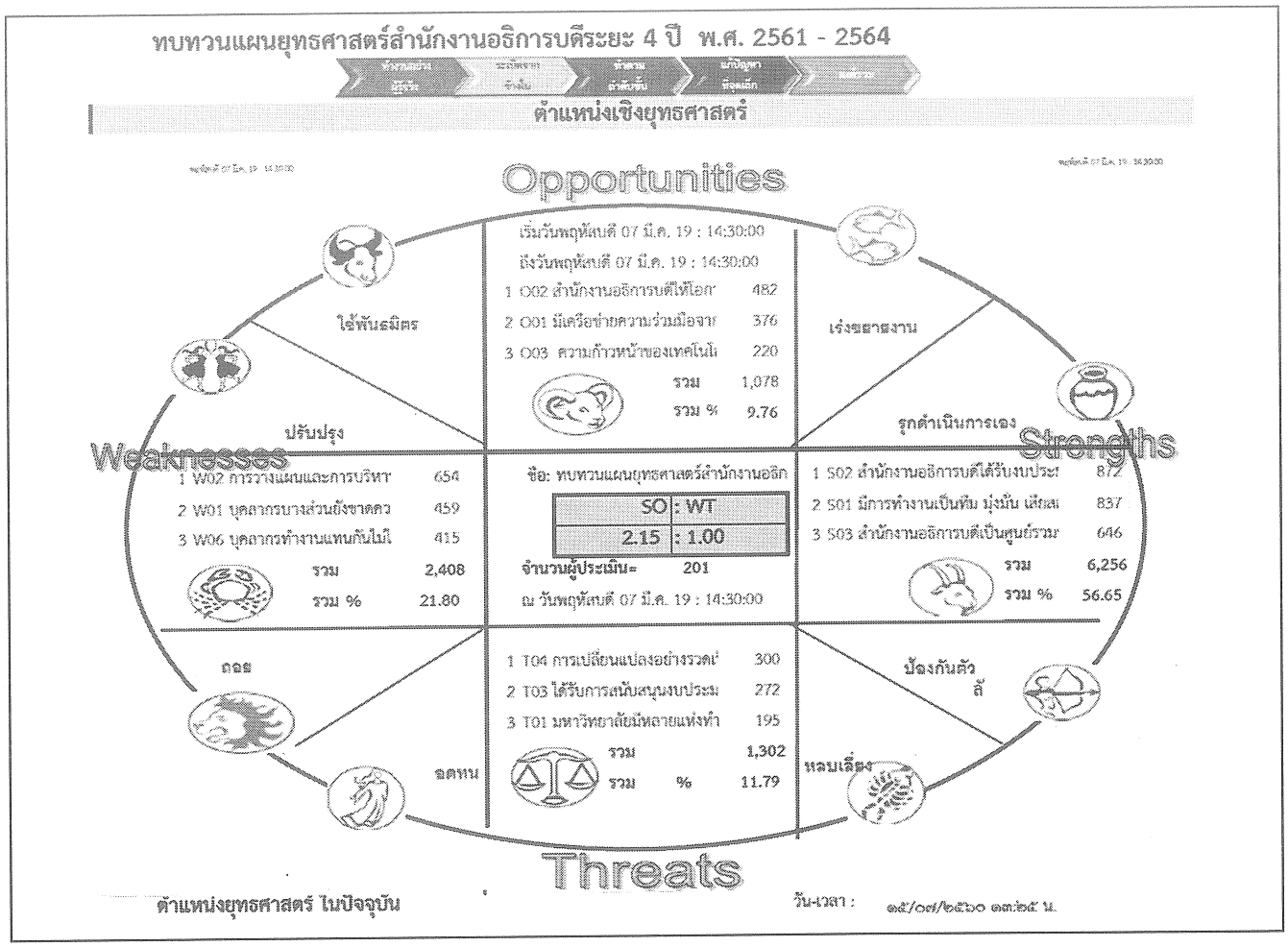
☺"ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสำรวจค่ะ"☺

ขั้นตอนที่ 3 ผลการสำรวจประเด็นลำดับความสำคัญการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก สำนักงานอธิการบดี

ลำดับ	%	จุดแข็ง (Strength)
1	7.90%	S1 สำนักงานอธิการบดีได้รับงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในสายงานวิชาชีพอย่างเพียงพอ
2	7.58%	S5 มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่น เสียสละทุ่มเทเวลาการทำงาน และมีการปรึกษาหารือภายในและภายนอก สำนักงานอธิการบดีในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
3	5.85%	S4 สำนักงานอธิการบดีเป็นศูนย์รวมของภารกิจด้านการบริหารจัดการที่สนับสนุนภารกิจหลักให้กับมหาวิทยาลัยเพื่อการขับเคลื่อนและถ่ายทอดลงสู่ส่วนราชการ
4	5.68%	S3 สำนักงานอธิการบดีสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอให้กับหน่วยงาน
5	5.40%	S2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับสำนักงานอธิการบดีในการพัฒนางานและส่งเสริมการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
6	5.05%	S6 เป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นปัจจุบันด้านการบริหารเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
ลำดับ	%	จุดอ่อน (Weakness)
1	5.92%	W2 การวางแผนและการบริหารจัดการ การใช้งบประมาณไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2	4.16%	W3 บุคลากรบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และบูรณาการเรียนรู้กันระหว่างหน่วยงาน
3	3.76%	W5 บุคลากรทำงานแทนกันไม่ได้ เนื่องด้วยไม่มีระบบพี่เลี้ยง ในกรณีที่อีกคนติดภารกิจหรือไปราชการ
4	2.98%	W1 การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรยังไม่เชิงรุก
5	2.77%	W4 การออกประกาศหรือแนวปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง ไม่ทันสมัย และยังไม่ครอบคลุม
ลำดับ	%	โอกาส (Opportunity)
1	4.36%	O1 สำนักงานอธิการบดีให้โอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้
2	3.40%	O2 มีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น/สถาบันอื่น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3	3.29%	O4 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดี
4	2.59%	O5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบสารสนเทศภายในหน่วยงานและนำมาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรคุณภาพ
ลำดับ	%	โอกาส (Opportunity)
5	2.35%	O3 มีการนำความก้าวหน้าหลายอย่างเข้ามาช่วยเหลือในการทำงานให้สะดวกมากยิ่งขึ้น

ลำดับ	%	อุปสรรค (Threat)
1	2.72%	T3 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรไม่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทัน
ลำดับ	%	อุปสรรค (Threat)
2	2.46%	T2 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดโครงการและกิจกรรมลดลง
3	1.77%	T4 มหาวิทยาลัยมีหลายแห่งทำให้เกิดการแข่งขันการรับนักศึกษาสูงส่งผลต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
4	1.72%	T1 นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่องและชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานเชิงรุกได้
5	1.59%	T5 มีการแข่งขันการพัฒนาด้านระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปัจจุบันของสำนักงานอธิการบดี



จากการประเมินประเด็นสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (SWOT) ของผู้ให้ข้อมูล 201 คน ได้ตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบันในตำแหน่ง “เชิงป้องกันตัว” หรือ ST (Strengths/Threats) และความได้เปรียบ/เสียเปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SO: WT) = 2.15 : 1.00 แสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ แต่ความได้เปรียบนี้ **<u>ยังไม่เพียงพอ</u>** และชี้ถึงความจำเป็นที่สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จะต้องท้าทายประเด็นสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ข้างต้น แล้วนำไปจัดทำกลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ TOW MATRIX โดยนำผลจากประเด็นลำดับความสำคัญมาท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โดยโปรแกรม SMART HPO ดังรายละเอียดตามตาราง

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก	กลยุทธ์เชิงรุก
S1 สำนักงานอธิการบดีได้รับงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในสายงานวิชาชีพอย่างเพียงพอ	O1 สำนักงานอธิการบดีให้โอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษาฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้	**กลยุทธ์ 2.1** ติดตามการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะตามสายงานไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
S5 มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นเสียสละทุ่มเทเวลาการทำงานและมีการปรึกษาหารือภายในและภายนอกสำนักงานอธิการบดีในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน	O2 มีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น/สถาบันอื่นทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	**กลยุทธ์ 3.1** กระตุ้นให้หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดีจัดทำคู่มือการให้บริการเพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการสำหรับผู้มาใช้บริการ
S5 มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นเสียสละทุ่มเทเวลาการทำงานและมีการปรึกษาหารือภายในและภายนอกสำนักงานอธิการบดีในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน	O4 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดี	**กลยุทธ์ 3.2** ส่งเสริมให้มีนโยบายในการพัฒนาปรับปรุงลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ
สภาพแวดล้อมภายใน	**สภาพแวดล้อมภายนอก**	**กลยุทธ์เชิงป้องกัน**
S4 สำนักงานอธิการบดีได้รับงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในสายงานวิชาชีพอย่างเพียงพอ	T3 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรไม่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทัน	**กลยุทธ์ 1.2** ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีให้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
S5 มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นเสียสละทุ่มเทเวลาการทำงาน และมีการปรึกษาหารือภายในและภายนอกสำนักงานอธิการบดีในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน	T4 มหาวิทยาลัยมีหลายแห่งทำให้เกิดการแข่งขันการรับนักศึกษาสูงส่งผลต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	**กลยุทธ์ที่ 3.3** พัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกและทักษะด้านการให้บริการ
S3 สำนักงานอธิการบดีสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอให้กับหน่วยงาน	T2 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดโครงการและกิจกรรมลดลง	**กลยุทธ์ที่ 2.4** กระตุ้นให้บุคลากรภายในหน่วยงานสำนักงานอธิการบดีตระหนักถึงและร่วมรณรงค์การประหยัดพลังงาน
สภาพแวดล้อมภายใน	**สภาพแวดล้อมภายนอก**	**กลยุทธ์เชิงพัฒนา**
W2 การวางแผนและการบริหารจัดการการใช้งบประมาณไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	O4 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานอธิการบดี	**กลยุทธ์ที่ 1.1** พัฒนากระบวนการวางแผนและติดตามประเมินผลให้มีประสิทธิภาพโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
W3 บุคลากรบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และบูรณาการเรียนรู้กันระหว่างหน่วยงาน	O1 สำนักงานอธิการบดีให้โอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษาฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้	**กลยุทธ์ที่ 2.2** เตรียมความพร้อมบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าตามสายงาน
W5 บุคลากรทำงานแทนกันไม่ได้เนื่องด้วยไม่มีระบบพี่เลี้ยง ในกรณีที่อีกคนติดภารกิจหรือไปราชการ	O1 สำนักงานอธิการบดีให้โอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษาฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้	**กลยุทธ์ที่ 2.3** สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและนำมาใช้จริงในหน่วยงาน

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก	กลยุทธ์เชิงพัฒนา
W4 การออกประกาศหรือแนวปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง ไม่ทันสมัยและยังไม่ครอบคลุม	O5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบสารสนเทศภายในหน่วยงาน และนำมาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรคุณภาพ	**กลยุทธ์ที่** 1.3 ส่งเสริมและจัดกิจกรรมการหาแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน
สภาพแวดล้อมภายใน	**สภาพแวดล้อมภายนอก**	**กลยุทธ์เชิงรับ**
W1 การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรยังไม่เชิงรุก	T1 นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่องและชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานเชิงรุกได้	**กลยุทธ์ที่** 2.5 พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรและสร้างองค์กรแห่งความสุข