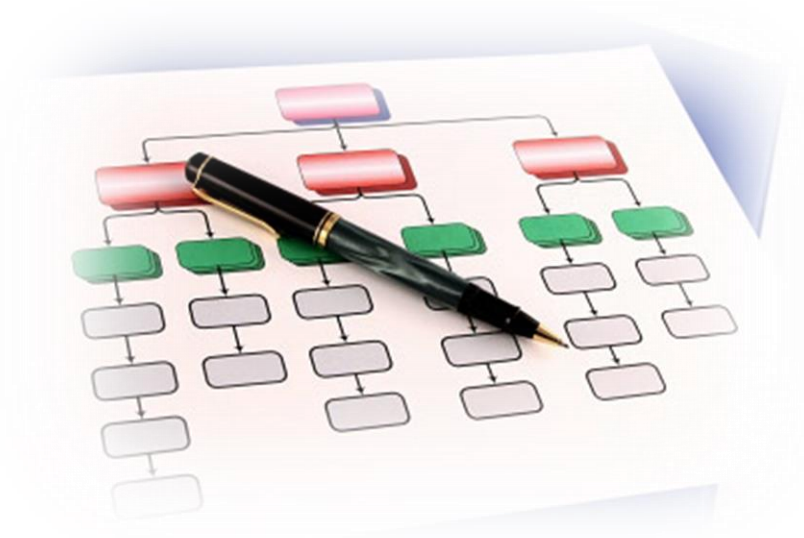




(ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1)  
ประกาศใช้ ณ วันที่ 28 ธันวาคม 2561

## คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

# กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ฝ่ายบริหารงานทั่วไป



สถาบันสร้างสรรค์และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

*Suan Sunandha Rajabhat University*

## คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีนี้ จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงานนี้ครอบคลุมขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผน ขั้นตอนการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และขั้นตอนติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

คู่มือฉบับนี้ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ 2) ขอบเขตของกระบวนการ 3) นิยามศัพท์เฉพาะ 4) หน้าที่ความรับผิดชอบ 5) ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง 6) ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ 7) กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน 8) มาตรฐานการปฏิบัติงาน และ9) ระบบติดตามประเมินผล

คณะผู้จัดทำจะติดตามและประเมินผลความสำเร็จของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดของคู่มือฉบับนี้ เพื่อนำผลไปทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

คณะผู้จัดทำ

ธันวาคม 2561

# สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ.....	
สารบัญ.....	
1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ.....	1
2. ขอบเขตของกระบวนการ.....	1
3. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	1
4. หน้าที่ความรับผิดชอบ.....	3
5. ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	4
6. ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ.....	5
7. กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน.....	6
7.1 กระบวนการปฏิบัติงาน.....	6
7.2 วิธีการปฏิบัติงาน.....	9
7.3 แบบฟอร์มที่ใช้ในการปฏิบัติงาน.....	10
7.4 เอกสารอ้างอิง.....	10
8. มาตรฐานการปฏิบัติงาน.....	10
9. ระบบติดตามประเมินผล.....	11
ภาคผนวก.....	
ภาคผนวก ก	
หนังสืออนุมัติกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	13
ภาคผนวก ข แบบฟอร์มที่ใช้ปฏิบัติงาน	
FM – CS3-01 แบบฟอร์มแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	15
คณะผู้จัดทำ	20

## 1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

- 1) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2) เพื่อเป็นประโยชน์ในการประเมินผลการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

## 2. ขอบเขตของกระบวนการ

คู่มือการปฏิบัติงานนี้ครอบคลุมขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผน ประกอบด้วยกิจกรรม 1) แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2) รวบรวมและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และ 3) วิเคราะห์และสรุปปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก **ขั้นตอนการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย** ประกอบด้วยกิจกรรม 1) สำรวจเพื่อประเมินค่าคะแนนน้ำหนักของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และ 2) วิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์โดยใช้โปรแกรม Excel **ขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์** ประกอบด้วยกิจกรรมทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนที่ยุทธศาสตร์ **ขั้นตอนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์** ประกอบด้วยกิจกรรม 1) กำหนดโครงการ/กิจกรรมของแผนยุทธศาสตร์ 2) รวบรวมและสรุป (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 3) รวบรวมและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ระดับมหาวิทยาลัย พร้อมงบประมาณและแผนปฏิบัติการด้านต่างๆ และ 4) เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี **ขั้นตอนติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ** ประกอบด้วยกิจกรรม 1) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ 2) สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ 3) ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทราบเป็นประจำทุกเดือน 4) รายงานผลการปฏิบัติราชการ 5) รายงานผลการปฏิบัติราชการให้คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการพิจารณาตรวจสอบ รอบ 6,9,12 เดือน และ 6) นำผลการประเมินมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติราชการในปีถัดไป

## 3. นิยามศัพท์เฉพาะ

**มาตรฐาน** หมายถึง สิ่งที่เขาเป็นเกณฑ์สำหรับเทียบกำหนด ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554)

**มาตรฐานการปฏิบัติงาน** หมายถึง ผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้ โดยมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลายๆ ด้าน

อาทิ ด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานกลางจำเป็นต้อง กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานประเภทนั้นๆ ด้วย

**แผนยุทธศาสตร์** หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ที่ได้ทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์ จะไปให้ถึง และแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สามารถวัดได้ ทั้งนี้้องค์การสามารถใช้ แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้น้องค์การยังสามารถใช้ แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ได้อีกด้วย

**ยุทธศาสตร์** หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้น จุดหมายจึงเป็นสิ่งที สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

**พันธกิจ** หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำ ได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้ง มาเป็น แนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก และถูกต้อง

**วิสัยทัศน์** หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ โดยการจัดทำ วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้น จึงนำพันธกิจทั้งหมด มาพิจารณาในภาพรวมว่าหน่วยงานจะต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้ หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไป ในทิศทางใด

**ประเด็นยุทธศาสตร์** หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้ สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการ ในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการ เปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

**เป้าประสงค์** หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์ มาพิจารณาว่าหากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เป้าประสงค์ของกรมสรรพากร ประการหนึ่ง คือ รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีเพียงพอในการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ จากตัวอย่างนี้

ผู้ได้รับประโยชน์ คือ ภาครัฐ โดยได้ประโยชน์คือ สามารถจัดเก็บภาษีได้มากพอที่จะนำไปพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ได้

**ตัวชี้วัด** หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้เราจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต ยกตัวอย่างเช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการในหนึ่งเดือน” เป็นต้นโดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

**ค่าเป้าหมาย** หมายถึง ตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือ ระบุว่า ในแผนงานนั้นๆ หน่วยงานต้องทำอะไรให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ต้องผลิตนักสังคมสงเคราะห์เพิ่มเป็นจำนวน 1,250 คน ภายในระยะเวลา 5 ปี เป็นต้น

**กลยุทธ์** หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้

**เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน** หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงานระดับกรม หรือเมื่อดำเนินการจัดทำผลผลิต/โครงการตามที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการ

**ผลผลิต** หมายถึง ผลของการดำเนินงานตามกิจกรรม ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิต (Product) หรือการให้บริการ (Service) ที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐหรือการตอบคำถามว่าหน่วยงานของรัฐจัดทำบริการอะไร (What) ในฐานะผู้จัดหาบริการ (Provider) ให้กับประชาชนเป้าหมายตามความต้องการของรัฐบาล ในฐานะผู้ซื้อบริการ (Service purchaser) ให้กับประชาชน ทั้งในรูปแบบของการให้บริการโดยตรง หรือโดยการใช้วัสดุสิ่งของและหรือสิ่งก่อสร้าง เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการแก่องค์กรภายนอกหน่วยงานหรือประชาชน โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา รวมทั้งค่าใช้จ่ายตามที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมหรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ

#### 4. หน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ		บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
1)	กรรมการสภามหาวิทยาลัย	1. พิจารณาแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2. กำกับ และติดตามการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

ผู้รับผิดชอบ		บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
2)	ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย (อธิการบดีและรองอธิการบดี)	1. ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่างๆ กับคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกรอบทิศทาง และแนวทางที่กำหนด 2. พิจารณาแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 3. กำกับ และติดตามการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี
3)	คณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1. ร่วมดำเนินการเก็บข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก 2. ร่วมทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และแผนที่ยุทธศาสตร์ 3. ร่วมกำหนดโครงการ/กิจกรรมของแผนยุทธศาสตร์
4)	กองนโยบายและแผน (รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ/ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน/เจ้าหน้าที่)	1. จัดทำแนวทางการดำเนินงานและปฏิทินการดำเนินงาน 2. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 3. ประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 4. จัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 5. เสนอแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบม.) และสภามหาวิทยาลัย 6. สื่อสารแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี
5)	หน่วยงาน	1. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2. ขออนุมัติแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ต่ออธิการบดี

## 5. ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ส่งมอบ/ผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้/ส่วนเสีย/คู่ความร่วมมือ	ความต้องการ
ผู้ส่งมอบ : รัฐบาล/กระทรวง	ให้มหาวิทยาลัยนำนโยบายหรือแนวทางที่เกี่ยวข้องไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่ากับงบประมาณที่จัดสรร

ผู้ส่งมอบ/ผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้/ส่วนเสีย/คู่ความร่วมมือ	ความต้องการ
ผู้รับบริการ : ผู้บริหาร/หน่วยงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ มาตรการ กลยุทธ์ โครงการ กิจกรรมที่ช่วยเพิ่มศักยภาพและการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>ตัวชี้วัดที่ได้รับมีความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน</li> <li>มีรายละเอียดของวิธีการวัด และการประเมินผลที่ชัดเจน</li> <li>ความถูกต้องของข้อมูลผลการดำเนินงาน และสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้</li> <li>ผลการปฏิบัติราชการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด</li> </ol>
ผู้มีส่วนได้/ส่วนเสีย : มหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>ทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</li> <li>ข้อมูลผลการปฏิบัติราชการที่ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการ</li> </ol>
คู่ความร่วมมือ : ผู้บริหารหน่วยงาน	ผู้บริหาร/หน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

## 5.2 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ โดยจัดทำเป็นแผน 4 ปี และมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแผน

## 6. ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

ข้อกำหนดที่สำคัญ	ที่มาของข้อกำหนดที่สำคัญ				กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
	ความต้องการ/ความคาดหวัง				
	ผู้ส่งมอบ	ผู้เรียน/ ผู้รับบริการ	ผู้มีส่วนได้/ ส่วนเสีย	คู่ความ ร่วมมือ	
การปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมายของแต่ละยุทธศาสตร์ที่กำหนด	✓	✓	✓	✓	✓

## 7. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยได้มีการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานแล้ว พบว่า กระบวนการที่นำไปใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยมีกระบวนการ ดังนี้

### 7.1 กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Procedure : QWP)



ผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Quality Work Procedure)

กระบวนการปฏิบัติงาน : การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

ขั้นตอน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กองนโยบายและแผน	คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	หน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย	อธิการบดี	คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการติดตามตรวจสอบ	กรรมการสภามหาวิทยาลัย	ระยะเวลาในการดำเนินการ	ตัวชี้วัด (kqj)		ตัวชี้วัด (kqj)	เป้าหมาย					
										เอกสารที่เกี่ยวข้อง	จุดควบคุม							
การเตรียมจัดทำแผน		1	แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี						1	ม.ค.	1.1	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1.1	รายชื่อของคณะกรรมการถูกต้อง	1.1	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1 ฉบับ	
		2	รวบรวมและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก						2	พ.ค.	2.1	ร้อยละของการจัดเก็บแบบสอบถามข้อมูลปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก	2.1	มีการสำรวจครบทุกกลุ่มเป้าหมาย	2.1	ร้อยละของการจัดเก็บแบบสอบถามข้อมูลปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก	≥ 80.00	
		3	วิเคราะห์และสรุปปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก							3	พ.ย. - มิ.ย.	3.1	มีรายงานข้อมูลปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก	3.1	จัดประเด็นของข้อมูลปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกถูกต้อง	3.1	มีรายงานข้อมูลปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก	1 ชุด
การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัย		4	สำรวจเพื่อประเมินค่าคะแนนน้ำหนักของปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก						4	มิ.ย.	4.1	มีผลการประเมินค่าคะแนนน้ำหนักปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก	4.1	มีการสำรวจครบทุกกลุ่มเป้าหมาย	4.1	มีผลการประเมินค่าคะแนนน้ำหนักปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก	1 ชุด	
		5	วิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์โดยใช้โปรแกรม Excel						5	มิ.ย.	5.1	มีรายงานผลการวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์	5.1	บันทึกข้อมูลครบและถูกต้อง	5.1	มีรายงานผลการวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์	1 ชุด	
การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนที่ยุทธศาสตร์		6	ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนที่ยุทธศาสตร์						6	มิ.ย.	6.1	มีข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และแผนที่ยุทธศาสตร์	6.1	คณะกรรมการฯ มีส่วนร่วมในการดำเนินการ	6.1	มีข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และแผนที่ยุทธศาสตร์	1 ชุด	
		7	กำหนดโครงการ/กิจกรรมของแผนยุทธศาสตร์						7	ก.ค.	7.1	มีข้อมูลโครงการ/กิจกรรมของแผนยุทธศาสตร์	7.1	คณะกรรมการฯ มีส่วนร่วมในการดำเนินการ	7.1	มีข้อมูลโครงการ/กิจกรรมของแผนยุทธศาสตร์	1 ชุด	
การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		8	รวบรวมและสรุป (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี						8	ก.ค.	8.1	มี (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี	8.1	ข้อมูลครบถ้วนและถูกต้องตามมติที่ประชุม	8.1	มี (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี	1 เล่ม	
		QWP การบริหารงบประมาณ																
		9	รวบรวมและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ระดับมหาวิทยาลัยพร้อมงบประมาณและแผนปฏิบัติการด้านต่างๆ							9	ก.ค. - ก.ย.	9.1	มีแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี	9.1	ข้อมูลครบถ้วนและถูกต้อง	9.1	มีแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี	1 เล่ม
		10	เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี							10	ต.ค. ของปีงบประมาณใหม่	10.1	จำนวนช่องทางที่มีการเผยแพร่ข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี แผนปฏิบัติการด้านต่างๆ	10.1	เผยแพร่ครบตามช่องทางที่กำหนด	10.1	จำนวนช่องทางที่มีการเผยแพร่ข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี แผนปฏิบัติการด้านต่างๆ	≥ 3



ผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Quality Work Procedure)

กระบวนการปฏิบัติงาน : การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

ขั้นตอน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กองนโยบายและแผน	คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	หน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย	อธิการบดี	คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการติดตามตรวจสอบ	กรรมการสภามหาวิทยาลัย	ระยะเวลาในการดำเนินการ	ตัวชี้วัด (KQI)		ตัวชี้วัด (KQI)	เป้าหมาย
										เอกสารที่เกี่ยวข้อง	จุดควบคุม		
ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน		11 จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน		ตรวจสอบยืนยันและลงนามคำรับรองการปฏิบัติงาน					11 ต.ค. ของปีงบประมาณใหม่	11.1 รายชื่อผู้บริหาร 11.2 เอกสารมอบหมายงาน 11.3 รายชื่อหน่วยงาน	11.1 ทุกตัวชี้วัดการปฏิบัติงานมีผู้รับผิดชอบ และหน่วยงานที่ดำเนินการ	11.1 ร้อยละของตัวชี้วัดที่ผู้รับผิดชอบ	100.00
		12 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน		ปฏิบัติตามคำรับรอง					12 ต.ค. - ก.ย.	12.1 คู่มือประเมินผลการปฏิบัติงาน 12.2 เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล	12.1 ข้อมูลครบถ้วนและถูกต้อง	12.1 ร้อยละความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าประชุม	80.00
		13 ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือน		รายงานผลการปฏิบัติงานในระบบ E-Monitoring ทุกเดือน					13 ต.ค. - ก.ย.	13.1 ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	13.1 ข้อมูลครบถ้วนถูกต้อง และตามเวลา	13.1 ร้อยละของหน่วยงานรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานได้ทันเวลา	100.00
		14 รวบรวมและสรุปผลการปฏิบัติงาน พร้อมเสนอเข้าที่ประชุม กบม. พิจารณาทุกไตรมาส		พิจารณา					14 เม.ย. ก.ค. ต.ค.	14.1 ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน 14.2 ผลการยื่นข้อจากหน่วยงานเจ้าภาพ	14.1 ข้อมูลครบถ้วนถูกต้อง และตามเวลา	14.1 ร้อยละของตัวชี้วัดที่มีการแก้ไขข้อมูล	20.00
		15 รายงานผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาตรวจสอบ รอบ 6,9,12 เดือน		พิจารณา					15 เม.ย. ก.ค. ต.ค.	15.1 รายงานผลการปฏิบัติงาน 6,9,12 เดือน 15.2 มติที่ประชุม กบม. เกี่ยวกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน	15.1 ข้อมูลครบถ้วนถูกต้อง และตามเวลา	15.1 จำนวนครั้งของการแก้ไขรายงาน	1 ครั้ง
		16 นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานในปีถัดไป											
<p>ผู้อนุมัติ ..... (นายสนธยา เจริญศิริ) รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน วันที่ 28 ธันวาคม 2561</p>											ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KQI) ร้อยละของการบรรลุตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย ≥ 80.00	

## 7.2 วิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Instruction : QWI)

 <div style="text-align: center;"> <b>วิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWI)</b>  <b>QWI – 001 : จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี</b> </div>			
คำจำกัดความ : เป็นการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี			
ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
1. ออกแบบฟอร์มแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	เม.ย.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	- แบบฟอร์มแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี (FM – CS3-01)
2. เสนอแบบฟอร์มแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีต่อผู้อำนวยการฯ	เม.ย.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	
3. ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้อำนวยการฯ	เม.ย.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	
4. เสนอแบบฟอร์มแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีต่อรองอธิการบดีฝ่ายแผนฯ	เม.ย.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	
5. ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของรองอธิการบดีฝ่ายแผนฯ	มิ.ย.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	
6. นำข้อมูลที่ได้จากการประชุมคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมาใส่ตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้	ก.ค.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	- ข้อมูลผลการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนที่ ยุทธศาสตร์ และโครงการ/ กิจกรรมของแผนยุทธศาสตร์
7. เสนอแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีต่อผู้อำนวยการฯ	ส.ค.-ก.ย.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	
8. ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้อำนวยการฯ	ส.ค.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	
9. เสนอแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีต่อรองอธิการบดีฝ่ายแผนฯ	ก.ย.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	
10. ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของรองอธิการบดีฝ่ายแผนฯ	ก.ย.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	
11. จัดทำเล่มเพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	ก.ย.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	



## วิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWI)

### QWI – 001 : จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

คำจำกัดความ : เป็นการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
12. ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	ก.ย.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	
13. เสนอแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัย	ก.ย.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	
14. ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย	ก.ย.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	
15. จัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี พร้อมเผยแพร่ให้กับหน่วยงาน	ต.ค.	ฝ่ายแผน และงบประมาณ	- เล่มแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการประจำปี

### 7.3 แบบฟอร์มที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

รหัส	ชื่อแบบฟอร์ม
FM – CS3-01	แบบฟอร์มแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

### 7.4 เอกสารอ้างอิง

- 1) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- 2) ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม
- 3) แผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- 4) แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- 5) เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ
- 6) นโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542

### 8. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

- 1) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีที่ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย
- 2) ร้อยละของการบรรลุตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ

## 9. ระบบติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น มีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกระบวนการ ดังนี้

กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ผู้กำกับ
1. กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกระบวนการ	ตุลาคม	หัวหน้าฝ่ายแผน และงบประมาณ	ผู้อำนวยการ กองนโยบายและแผน
2. ดำเนินการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกระบวนการ	ธันวาคม – กันยายน ของปีถัดไป	หัวหน้าฝ่ายแผน และงบประมาณ	ผู้อำนวยการ กองนโยบายและแผน
3. รวบรวมและสรุปผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกระบวนการ	กันยายน ของปีถัดไป	ฝ่ายแผนและ งบประมาณ	หัวหน้าฝ่ายแผน และงบประมาณ
4. รายงานผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกระบวนการต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการ	กันยายน ของปีถัดไป	ฝ่ายแผนและ งบประมาณ	หัวหน้าฝ่ายแผน และงบประมาณ
5. นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงกระบวนการ	ตุลาคม ของปีถัดไป	ฝ่ายแผนและ งบประมาณ	หัวหน้าฝ่ายแผน และงบประมาณ
6. ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	ตุลาคม ของปีถัดไป	หัวหน้าฝ่ายแผน และงบประมาณ	ผู้อำนวยการ กองนโยบายและแผน

# ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

## หนังสืออนุมัติกระบวนการปฏิบัติงาน



## หนังสือรับรองกระบวนการปฏิบัติงาน

ข้าพเจ้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กวิน วงศ์ลีดี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ได้พิจารณา และเห็นชอบกับคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ในฐานะผู้บังคับบัญชาและดูแลฝ่ายบริหารงานทั่วไป

โดยยินยอมให้ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป นำกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี มาใช้ในหน่วยงานตั้งแต่วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2561 เป็นต้นไป

ให้ไว้ ณ วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2561

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กวิน วงศ์ลีดี)

ผู้อำนวยการสถาบันสร้างสรรค์และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ภาคผนวก ข  
แบบฟอร์มที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

**แบบฟอร์มแผนยุทธศาสตร์  
และแผนปฏิบัติการประจำปี  
(FM – CS3 – 01)**



แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564)  
และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

(ชื่อหน่วยงาน)

ได้รับการอนุมัติจากอธิการบดี

เมื่อวันที่ .....

# สารบัญ

## ส่วน 1 บทนำ

- 1.1 ประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน
- 1.2 โครงสร้างหน่วยงาน
- 1.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ (ADMINISTRATIVE CHART)
- 1.4 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
  - 1.4.1 ข้อมูลหลักสูตรที่เปิดสอน
  - 1.4.2 ข้อมูลนักศึกษา
  - 1.4.3 ข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษา
  - 1.4.4 ข้อมูลการดำเนินงานของบัณฑิต
  - 1.4.5 ข้อมูลผลงานวิจัย
  - 1.4.6 ข้อมูลการบริการวิชาการและวิชาชีพ
  - 1.4.7 ข้อมูลการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
  - 1.4.8 ข้อมูลบุคลากร
- 1.5 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564)

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (ชื่อหน่วยงาน)

- 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
  - 2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)
  - 2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)
- 2.2 ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ (ชื่อหน่วยงาน)
  - 2.2.1 ประเด็นจุดแข็ง (Strengths : S)
  - 2.2.2 ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses : W)
  - 2.2.3 ประเด็นโอกาส (Opportunities : O)
  - 2.2.4 ประเด็นภัยคุกคาม (Threats : T)
- 2.3 ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ (ชื่อหน่วยงาน)
  - 2.3.1 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ (ชื่อหน่วยงาน) ในปัจจุบัน
  - 2.3.2 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้ว
- 2.4 แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 –2564) ของมหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 3 สารสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564)

- 3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)
- 3.2 พันธกิจ (Mission)
- 3.3 ภารกิจหลัก (Key result area)
- 3.4 เสาหลัก (Pillar)
- 3.5 วัฒนธรรม (Culture)
- 3.6 อัตลักษณ์ (Identity)

- 3.7 เอกลักษณ์ (Uniqueness)
- 3.8 ค่านิยมหลัก (Core Values)
- 3.9 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Thrusts)
- 3.10 แผนที่ยุทธศาสตร์ (ชื่อหน่วยงาน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564
- ส่วนที่ 4 แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564)**
- ส่วนที่ 5 แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**
- ส่วนที่ 6 แนวทางการนำแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล**

**ภาคผนวก**

- 1 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวน/จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
- 2 ผลการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์
- 3 ประมวลภาพกิจกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (หน่วยงาน)
- 4 รายชื่อผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (หน่วยงาน)

## คณะผู้จัดทำ

### คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

- |                               |               |                            |
|-------------------------------|---------------|----------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กวิน | วงศ์สีดี      | ผู้อำนวยการ                |
| 2. นางสาวจินตนา               | ดำรงสันติธรรม | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป |
| 3. นายพงศ์ศักดิ์              | รุ่งสง        | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน   |

# คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

1 ถนนอุทัยนอก แขวงวชิระ เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300  
Suan Sunandha Rajabhat University