



มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Suan Sunandha Rajabhat University

# คู่มือปฏิบัติงาน Work Manual

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี  
กองนโยบายและแผน สำนักงานวิทยาเขตนครปฐม



## คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีนี้ จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานคู่มือการปฏิบัติงานนี้ครอบคลุมสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ในแต่ละรอบปีงบประมาณ ตั้งแต่ขั้นตอนแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี รวบรวมและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกวิเคราะห์และสรุปปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อประเมินค่าคะแนนน้ำหนักของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนที่ยุทธศาสตร์ของวิทยาเขตจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี รวบรวมแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอที่ประชุมเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการ ตลอดจนผู้รับบริการงานด้านนโยบาย แผน งบประมาณ กองนโยบายและแผน สำนักงานวิทยาเขตนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ของสำนักงานวิทยาเขตนครปฐม ให้สามารถนำกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีปฏิบัติในรูปแบบเดียวกัน

คู่มือฉบับนี้ประกอบด้วย 1) ความเป็นมาและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ 3) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 4) ขอบเขตของคู่มือ 5) นิยามศัพท์เฉพาะ 6) โครงสร้างของหน่วยงาน 7) ภาระหน้าที่ของหน่วยงาน 8) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง 9) ขั้นตอนการปฏิบัติ 10) หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน 11) เทคนิคการปฏิบัติงาน 12) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน 13) ข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนา

คณะผู้จัดทำจะติดตามและประเมินผลความสำเร็จของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดของคู่มือฉบับนี้ เพื่อนำผลไปทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

นางสาวณัฐชา ลีปัญญาพร

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.4 ขอบเขตของคู่มือ	2
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	3 – 6
บทที่ 2 โครงสร้าง และหน้าที่ความรับผิดชอบ	
2.1 โครงสร้างของหน่วยงาน	7
2.2 ภาระหน้าที่ของหน่วยงาน	8
2.3 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง	9
2.4 ขั้นตอนการปฏิบัติ	10
บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน	
3.1 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน	11
บทที่ 4 เทคนิคการปฏิบัติงาน	
4.1 เทคนิคการปฏิบัติงาน	12
4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	13 – 23
บทที่ 5 ข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนา	24
ภาคผนวก	
คณะผู้จัดทำ	

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

คู่มือปฏิบัติงานหลัก งานแผนและงบประมาณ ฉบับนี้ เป็นคู่มือการปฏิบัติงานของงานแผนและงบประมาณ ฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ กองนโยบายและแผน สำนักงานวิทยาเขตนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยได้จัดทำขึ้นตามนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในการผลักดันพนักงานมหาวิทยาลัยให้ได้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานหลักตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นผลงานประกอบการเสนอขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการ โดยเนื้อหาของคู่มือปฏิบัติงานหลัก งานแผนและงบประมาณ ประกอบด้วย บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 หน้าที่ความรับผิดชอบและการบริหารจัดการ บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขการปฏิบัติงาน บทที่ 4 เทคนิคการปฏิบัติงาน และ บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข การพัฒนางาน และข้อเสนอแนะ

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือปฏิบัติงานหลักฯ ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินงานตามภาระงานของงานแผนและงบประมาณของกองนโยบายและแผนต่อไป ตลอดจนเป็นผลงานประกอบการเสนอขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการ ได้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน และสอดคล้องกับเงื่อนไขของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาทุกประการ

นางสาวณัฐชา ลีปัญญาพร

2566

## 1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. เพื่อศึกษาลักษณะงาน กระบวนการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานแผนและงบประมาณ
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ช่วยลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และเป็นการถ่ายทอดความรู้ ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน และผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด
3. เพื่อให้ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ได้สามารถนำคู่มือการปฏิบัติงานด้านแผนงานและงบประมาณไปประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเองให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไป

## 1.3 ประโยชน์ของคู่มือ

1. เป็นคู่มือของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อประกอบการปฏิบัติงานด้านแผนและงบประมาณของสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้รับผิดชอบงานใหม่หรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องสามารถทำงานทดแทนกันได้ และสามารถนำไปใช้เป็นแหล่งอ้างอิงในการปฏิบัติงานได้

## 1.4 ขอบเขตของคู่มือ

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานฉบับนี้มุ่งศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบหลักการปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้นที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในการทำงานปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 2. ขอบเขตของงาน

คู่มือการปฏิบัติงานนี้ครอบคลุมสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ในแต่ละรอบปีงบประมาณ ตั้งแต่ขั้นตอนแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี รวบรวมและ สํารวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก วิเคราะห์และสรุปปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สํารวจความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อประเมินค่าคะแนนน้ำหนักของปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนที่ยุทธศาสตร์ของวิทยาเขตจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี รวบรวมแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอที่

ประชุมเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องของผู้ปฏิบัติตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการ ตลอดจนผู้รับบริการงานด้านนโยบาย แผนงบประมาณ กองนโยบายและแผน สำนักงานวิทยาเขตนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ/นิยามปฏิบัติการ

**แผนยุทธศาสตร์** หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สามารถวัดได้ ทั้งนี้ องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์การยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

**ยุทธศาสตร์** หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้น จุดหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

**พันธกิจ** หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้ง มาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

**วิสัยทัศน์** หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้น จึงนำพันธกิจทั้งหมด มาพิจารณาในภาพรวมว่าหน่วยงานจักต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

**ประเด็นยุทธศาสตร์** หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้ สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงาน

ต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

**เป้าประสงค์** หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่าหากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เป้าประสงค์ของกรมสรรพากรประการหนึ่งคือ รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีเพียงพอในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ จากตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับประโยชน์ คือ ภาครัฐ โดยได้ประโยชน์คือ สามารถจัดเก็บภาษีได้มากพอที่จะนำไปพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ได้

**แผนปฏิบัติการ/แผนงาน** หมายถึง เครื่องค้ำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปี มีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เป็นสิ่งที่ยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้

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

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

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

**ผลผลิต** หมายถึง ผลของการดำเนินงานตามกิจกรรม ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิต (Product) หรือการให้บริการ (Service) ที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐหรือการตอบคำถามว่าหน่วยงานของรัฐจัดทำบริการอะไร (What) ในฐานะผู้จัดหาบริการ (Provider) ให้กับประชาชนเป้าหมายตามความต้องการของรัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการ (Service purchaser) ให้กับประชาชน ทั้งในรูปแบบของการให้บริการโดยตรง หรือโดยการใช้วัตถุดิบของและหรือสิ่งก่อสร้าง เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการแก่องค์กรภายนอกหน่วยงานหรือ

ประชาชน โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา รวมทั้งค่าใช้จ่ายตามที่กำหนดไว้ในเอกสาร ประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ

**โครงการ/กิจกรรม** หมายถึง แผนงานย่อยที่ประกอบด้วยกิจกรรม รายละเอียดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาที่ดำเนินการ สถานที่ ผู้รับผิดชอบ วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ ตลอดจนผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

**ผู้รับผิดชอบ** หมายถึง ผู้ประสานงานเพื่อผลักดันโครงการ/กิจกรรม ดังกล่าวไปสู่ความสำเร็จ

**SWOT Analysis** หมายถึง การนำปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสถาบัน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบัน มาวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยและนำผลการวิเคราะห์มาเสนอทางเลือก 4 แนวทาง คือ

- แนวทางเชิงรุก (SO)
- แนวทางสร้างพันธมิตร (ST)
- แนวทางพัฒนาภายใน (WO)
- แนวทางปรับเปลี่ยนภายใน (WT)

**การติดตาม** หมายถึง กระบวนการศึกษาการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงาน ของงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประสานงาน ให้ข้อเสนอแนะ การปรับงาน โครงการ/กิจกรรม

**การประเมินผล** หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลของการดำเนินงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ว่าได้ผลตามที่กำหนดไว้เพียงใด มีบทบาทความสำคัญในการให้ข้อมูลด้านความคืบหน้า ชี้ปัญหา และข้อขัดข้องด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในด้านการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการหรือการบริหารโครงการ

**ฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ** หมายถึง ข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน และถูกรวบรวมไว้เป็นหลักฐาน สำหรับการสืบค้นข้อมูล

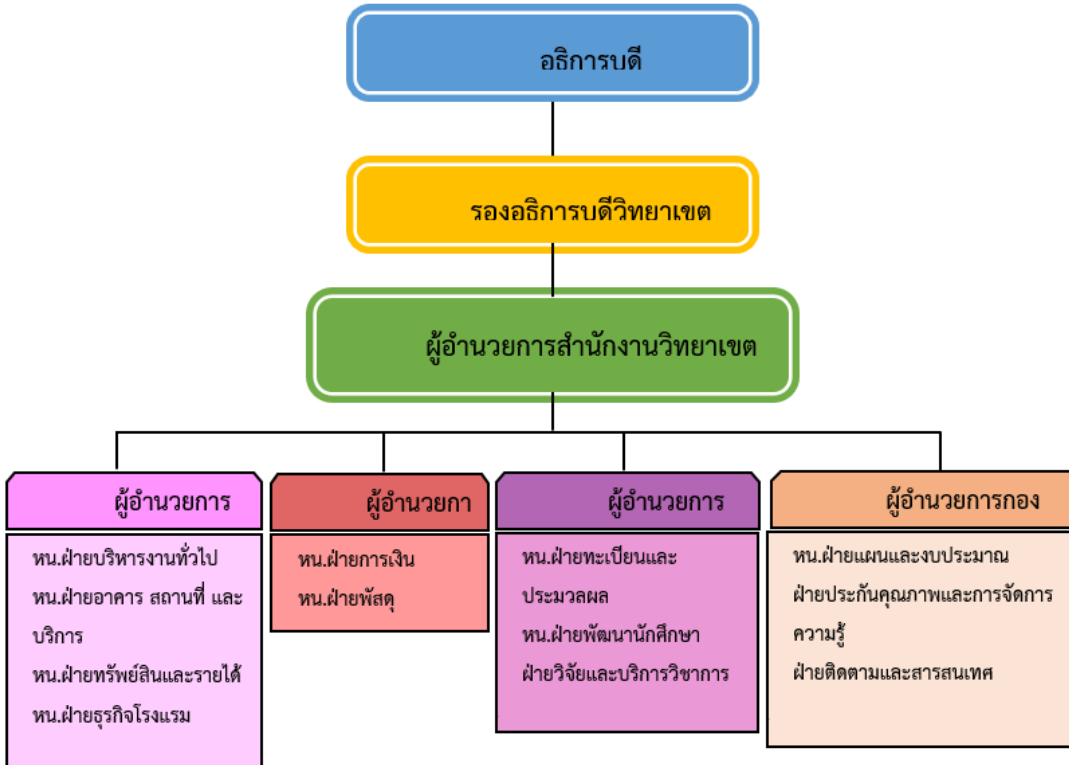
**ประสิทธิผล** หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ พุดัง่ายๆ ชัดๆ ก็คือ ประสิทธิภาพ พิจารณาจากการนำผลของงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่ได้รับเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย

**ประสิทธิภาพ** หมายถึง ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ท้นเวลา และมีคุณภาพ (ทั้งกระบวนการ ได้แก่ Input Process และ Output)

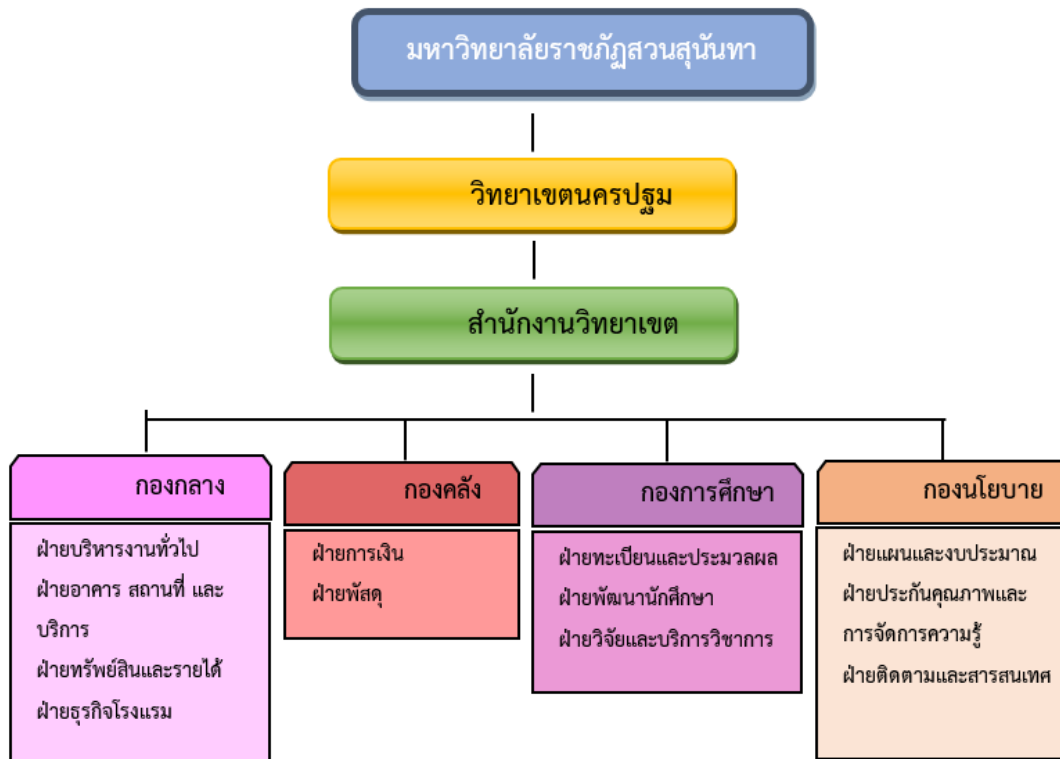
## บทที่ 2

### โครงสร้าง และหน้าที่ความรับผิดชอบ

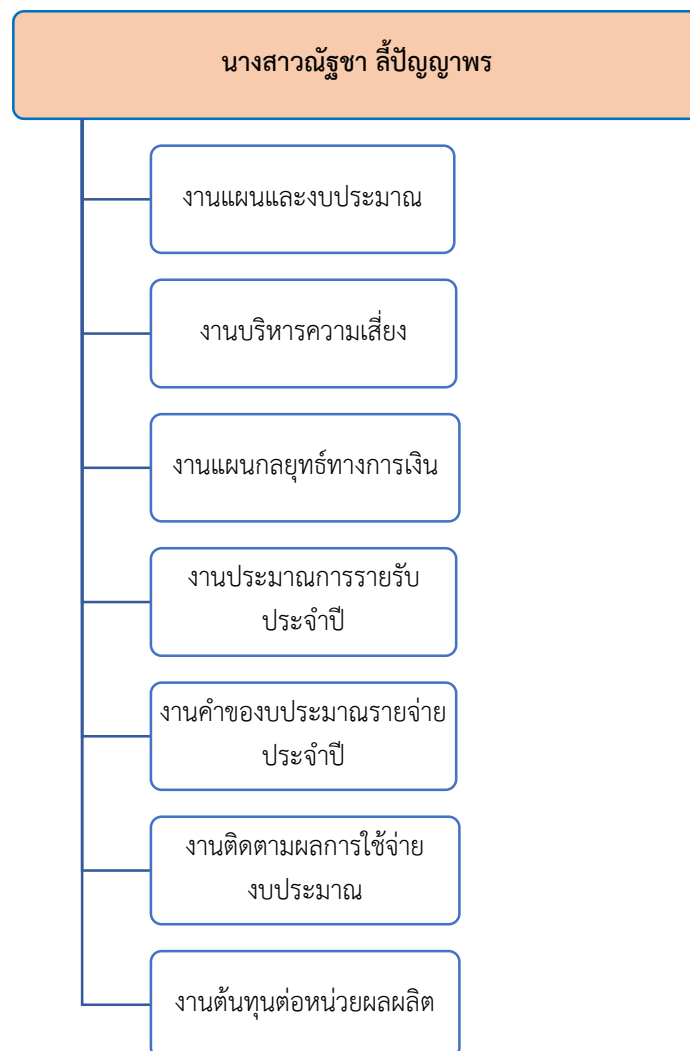
#### 2.1 โครงสร้างขององค์กร (Organization Chart) / โครงสร้างหน่วยงาน



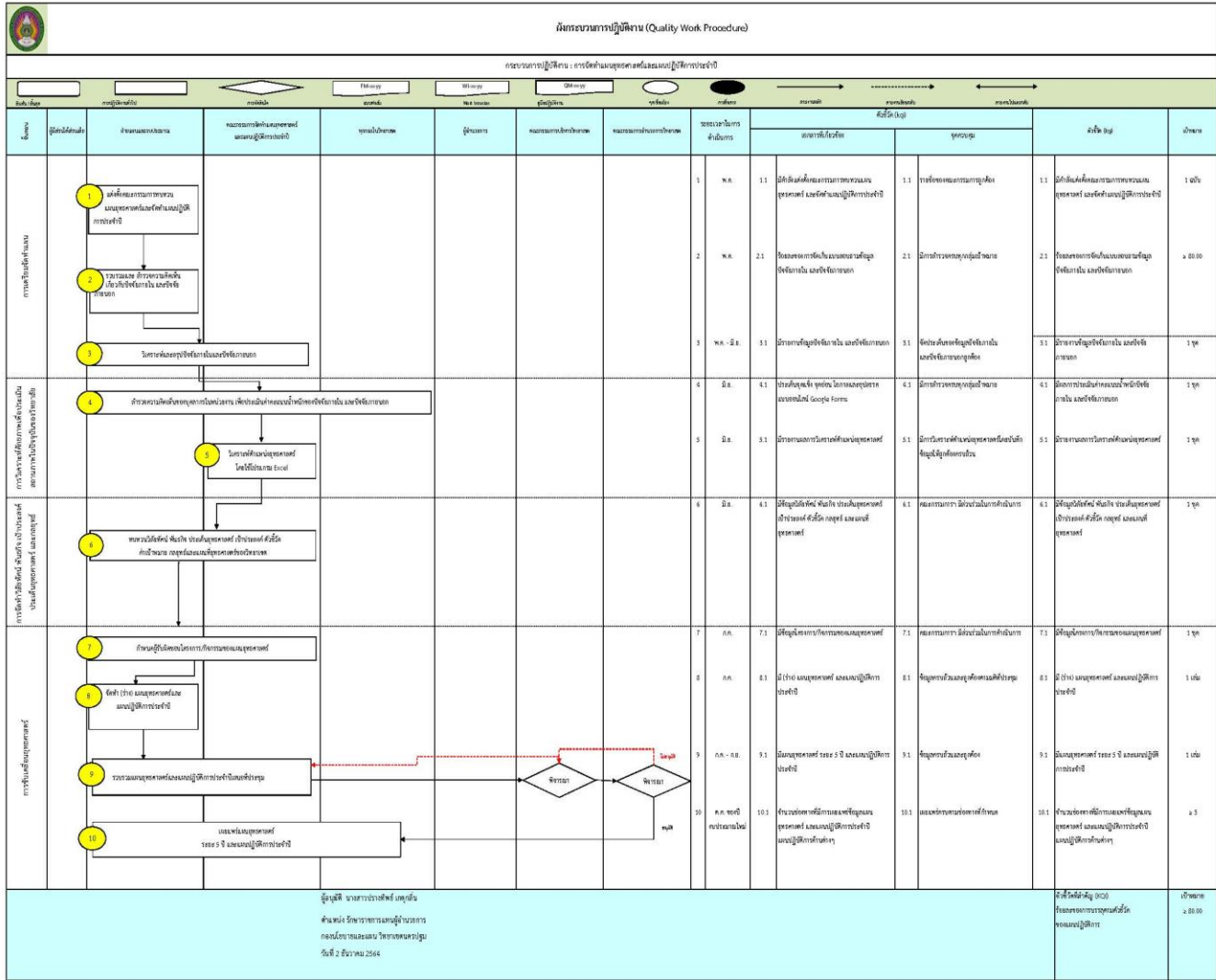
## 2.2 โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart) / โครงสร้างของฝ่าย



## 2.3 โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart) / โครงสร้างงานของตนเอง JD งานทั้งหมดของตนเอง



## 2.4 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน



## บทที่ 3

### หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน

#### 3.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

คู่มือปฏิบัติงานแผนและงบประมาณฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นคู่มือแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของกองนโยบายและแผน สำนักงานวิทยาเขตนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผู้จัดทำจึงได้ศึกษา ค้นคว้าข้อมูลเอกสารเพิ่มเติม และได้รวบรวมกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

##### 1. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

###### 1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

มาตรา 3/1 วรรค 3 บัญญัติว่าในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานการมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูลการติดตามตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งนี้ตามความเหมาะสมของภารกิจ

###### 2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ตามนัยแห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีบทบัญญัติเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ ในหมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

## บทที่ 4

### เทคนิคการปฏิบัติงาน

#### 4.1 เทคนิคการปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีโดยใช้รูปแบบการวางแผนการจัดระเบียบกลุ่มของข้อมูลที่ต้องดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ผ่านรูปแบบ สารสนเทศต่างๆ ที่สะดวก ตรงประเด็น และเป็นไปตามแนวทางหลักของการจัดทำเอกสารที่ใช้วิธีการ สื่อสาร จัดทำ และรายงานข้อมูลในรูปแบบสารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อประหยัดเวลายงบประมาณ กำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และบันทึกข้อมูลผ่าน Goodle drive , Google Sheets และระบบ eoffice การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในกระบวนการพัฒนาปรับปรุงงาน ทำให้สามารถลดระยะเวลา ขั้นตอน รวมถึงทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างมาก กระบวนการ การจัดทำประมาณ การรายรับงบประมาณประจำปีได้นำ Goodle drive , Google Sheets และระบบ eoffice มาปรับใช้ ในการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บข้อมูล ติดตามผล ซึ่งสามารถทราบผลการดำเนินงานและแก้ไขข้อมูลได้อย่าง รวดเร็ว ถูกต้อง รวมทั้งมีการแจ้งประกาศ ประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆ ที่รับผิดชอบผ่านหรือเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานโดยผ่าน Line Group ของกลุ่มงานต่างๆ หรือการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ผ่าน Facebook ,Website และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล จัดเก็บ เผยแพร่ และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการได้ทันเวลารวดเร็ว

## 4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

### 4.2.1 การวิเคราะห์กิจกรรมที่ต้องการพัฒนา

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

กิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

ขั้นตอน	วิธีการปฏิบัติงานเดิม		วิธีการพัฒนางานใหม่		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	
1 . แ ต่ ง ต้ ง ค ณ ะ ก ร ร ม ก า ร ท บ ท ว น แ พ น ยุ ท ธ ศ า ส ต ร์ แ ลະ จั ด ท า แ พ น ป ฏิ บั ทิ ก า ร ป ร ะ จ า ป	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	2 ชม.	นำรายชื่อผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานมาจัดทำ (ร่าง) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ก่อนเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติต่อไป	1 ชม.	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในกระบวนการพัฒนาปรับปรุงงาน ทำให้สามารถลดระยะเวลา ขั้นตอน รวมถึงทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างมาก กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีได้นำ Google drive ,
2 . ร ว บ ร ว ม แ ลະ ส ำ ร ว จ ค ว ม คิ ด หึ น กั ย ะ ว ก บั ป ัจ จ ัย ก า ย ไ น แ ลະ ป ัจ จ ัย ก า ย น อ ก	ดำเนินการรวบรวมและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	14 วัน	วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค โดยนำโครงการที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ ตัวชี้วัด ผลการดำเนินการ ปีที่ผ่านมา	10 วัน	Google Sheets และระบบ eoffice มาปรับใช้ ในการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บข้อมูล ติดตามผล ซึ่งสามารถทราบผลการดำเนินงาน และแก้ไขข้อมูลได้อย่าง รวดเร็ว ถูกต้อง รวมทั้งมีการแจ้งประกาศ

ขั้นตอน	วิธีการปฏิบัติงานเดิม		วิธีการพัฒนางานใหม่		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	
			มา งบประมาณ การเบิกจ่าย พร้อมระบุปัญหาที่ผ่านมา		ประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆ ที่รับผิดชอบผ่านหรือเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานโดยผ่าน Line Group ของกลุ่มงานต่างๆ หรือการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ผ่าน Facebook ,Website และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลจัดเก็บ เผยแพร่ และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการได้ทันเวลารวดเร็ว
3. วิเคราะห์และสรุปปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	วิเคราะห์และสรุป SWOT ของหน่วยงาน โดยนำข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้จากมหาวิทยาลัยมาสำรวจ	7 วัน	นำโปรแกรมสำเร็จรูป Excel มาประยุกต์ใช้ในการสังเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค โดยให้แต่ละฝ่ายใส่คะแนนให้สำคัญ	1 วัน	

ขั้นตอน	วิธีการปฏิบัติงานเดิม		วิธีการพัฒนางานใหม่		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	
	เพื่อประเมินค่าคะแนน น้ำหนักของปัจจัย ภายใน และปัจจัย ภายนอก		โดยเรียงลำดับข้อที่มี ความสำคัญมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุด เพื่อสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เป็นของ หน่วยงาน และจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี		
4. สํารวจความ คิดเห็นของบุคลากร ในหน่วยงาน เพื่อ ประเมินค่าคะแนน น้ำหนักของปัจจัย ภายใน และปัจจัย ภายนอก	สำรวจความคิดเห็น ของบุคลากรใน หน่วยงาน เพื่อประเมิน ค่าคะแนนน้ำหนักของ ปัจจัยภายใน และปัจจัย ภายนอก	2 วัน	การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาปรับใช้ใน Goodle drive , Google Sheets	1 วัน	
5. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น ยุทธศาสตร์	จัดประชุมเชิง ปฏิบัติการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ	1 วัน	จัดประชุมเชิง ปฏิบัติการจัดทำ แผนปฏิบัติการ เพื่อให้	3 ชม.	

ขั้นตอน	วิธีการปฏิบัติงานเดิม		วิธีการพัฒนางานใหม่		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	
เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนที่ ยุทธศาสตร์ของวิทยา เขต	ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่า เป้าหมาย และกำหนด โครงการ/กิจกรรมของ หน่วยงาน จากผลการ ดำเนินงานของปีที่ผ่านมา		ผู้บริหารและบุคลากร ในหน่วยงานได้รับ ทราบและเข้าใจทิศ ทางการดำเนินงานไป ในทิศทางเดียวกัน และ สร้างความรู้ ความ เข้าใจในกระบวนการ จัดทำแผน รวมทั้ง มอบหมายผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรมตาม ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังได้ งบประมาณ ค่าใช้จ่าย ต่างๆ ในการดำเนินงาน		
6 . กำหนด ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม ของแผนยุทธศาสตร์	กำหนดแบบฟอร์มการ เขียนโครงการ/ กิจกรรมให้แก่บุคลากร ในหน่วยงาน เพื่อเขียน รายละเอียดของ	1 วัน		3 ชม.	

ขั้นตอน	วิธีการปฏิบัติงานเดิม		วิธีการพัฒนางานใหม่		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	
	โครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน				
7. จัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี		20 วัน	รวบรวมและสรุปข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณด้านต่างๆ มาใส่ในแบบฟอร์ม (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ตามที่กองนโยบายและแผนกำหนด เพื่อเป็นการลดระยะเวลาในการจัดทำแผน	10 วัน	
8. รวบรวมแผนยุทธศาสตร์และ	ร ว บ ร ว ม แ ผ น ยุทธศาสตร์และ	3 ชม.	สรุป (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และ	2 ชม.	

ขั้นตอน	วิธีการปฏิบัติงานเดิม		วิธีการพัฒนางานใหม่		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	
แผนปฏิบัติการประจำปีเสนอที่ประชุม	แผนปฏิบัติการประจำปีเสนอที่ประชุม		แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน		
9. เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี	ดำเนินเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี	1 ชม.	จัดทำและเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้กับผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานทราบ ผ่านช่องทางการสื่อสารทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โซเชียลมีเดีย หรือกิจกรรมต่างๆ เช่น การประชุม สัมมนา หนังสือเวียน เว็บไซต์ของหน่วยงาน พร้อมทั้งมอบหมายตัวชี้วัดสู่รายบุคคลตาม	0.5 ชม.	

ขั้นตอน	วิธีการปฏิบัติงานเดิม		วิธีการพัฒนางานใหม่		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	
			ยุทธศาสตร์ โครงการ/ กิจกรรม		

#### 4.2.2 วิธีการปฏิบัติงาน (ใหม่)

##### กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี กิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

ขั้นตอน	กิจกรรม/วิธีการ (ใหม่)	ระยะเวลา
1. แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	นำรายชื่อผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงาน มาจัดทำ (ร่าง) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ก่อนเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติต่อไป	1 ชม.
2. รวบรวมและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก	วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค โดยนำโครงการที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ ตัวชี้วัด ผลการดำเนินการ ปีที่ผ่านมางบประมาณ การเบิกจ่าย พร้อมระบุปัญหาที่ผ่านมา	10 วัน
3. วิเคราะห์และสรุปปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	นำโปรแกรมสำเร็จรูป Excel มาประยุกต์ใช้ในการสังเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค โดยให้แต่ละฝ่ายใส่คะแนนให้สำคัญโดยเรียงลำดับข้อที่มีความสำคัญมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุด เพื่อสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เป็นของหน่วยงาน และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	1 วัน

<p>4. สํารวจความ คิดเห็นของบุคลากร ในหน่วยงาน เพื่อ ประเมินค่าคะแนน น้ำหนักของปัจจัย ภายใน และปัจจัย ภายนอก</p>	<p>การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ใน Goodle drive , Google Sheets</p>	<p>1 วัน</p>
<p>5. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กล ยุทธ์และแผนที่ ยุทธศาสตร์ของ วิทยาเขต</p>	<p>จัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบและเข้าใจทิศ ทางการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และสร้างความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผน รวมทั้งมอบหมาย ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมตามยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังได้งบประมาณ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการ ดำเนินงาน</p>	<p>3 ชม.</p>
<p>6. จัดทำ (ร่าง) แผน ยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการ ประจำปี</p>	<p>รวบรวมและสรุปข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทบทวนและจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณด้าน ต่างๆ มาใส่ในแบบฟอร์ม (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ตามที่กองนโยบาย และแผนกำหนด เพื่อเป็นการลดระยะเวลาในการจัดทำแผน</p>	<p>10 วัน</p>

<p>7. รวบรวมแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอที่ประชุม</p>	<p>สรุป (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน</p>	<p>2 ชม.</p>
<p>8. เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี</p>	<p>จัดทำและเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้กับผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานทราบ ผ่านช่องทางสื่อสารทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โซเชียลมีเดีย หรือกิจกรรมต่างๆ เช่น การประชุมสำนัก หนังสือเวียน เว็บไซต์ของหน่วยงาน พร้อมทั้งมอบหมายตัวชี้วัดสู่รายบุคคลตามยุทธศาสตร์ โครงการ/กิจกรรม</p>	<p>0.5 ชม.</p>



## บทที่ 5

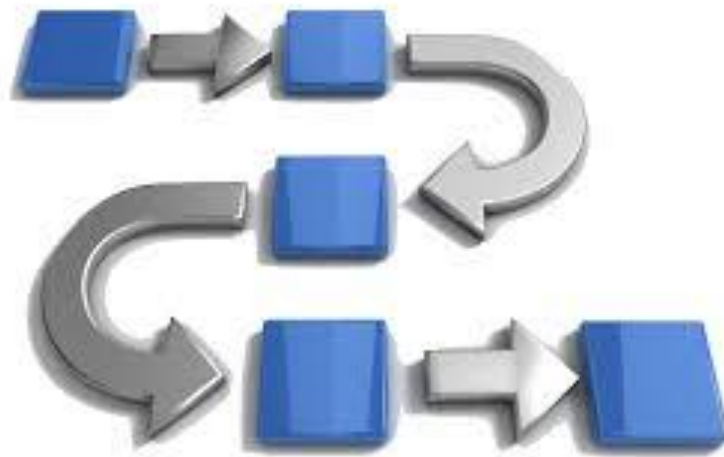
### ข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนา

การดำเนินงานในการจัดทำกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี มีข้อจำกัด และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และแนวทางการพัฒนา ดังนี้

ข้อจำกัด และปัญหาอุปสรรค	แนวทางการพัฒนา
1. บุคลากรยังไม่เข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการทำให้ขาดความเชื่อมโยง ระหว่างเป้าหมายของหน่วยงานไปสู่เป้าหมายของฝ่ายและตนเอง	ควรมีการประชุมมอบนโยบายการจัดทำแผน และสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องความเชื่อมโยงของเป้าหมายของแผนปฏิบัติการกับบุคลากร ทุกๆ ต้นปีงบประมาณ รวมทั้งชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการในตัวชี้วัดต่างๆ ที่บุคลากรได้รับมอบหมาย เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดโครงการ/กิจกรรมของฝ่ายและตนเอง

# ภาคผนวก

# คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)



1 ถนนอุทองนอก แขวง/เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

Suan Sunandha Rajabhat University