

บทที่ 4

การกำหนดวัตถุประสงค์และการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ดีควรเริ่มจากการทบทวนสภาพของหน่วยงาน และพิจารณาแนวทางการพัฒนาหน่วยงานที่มีอยู่เดิมว่าจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขเพิ่มเติมหรือไม่ เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจหน่วยงานอย่างแท้จริงและสามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะถูกนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ต่อไป สำหรับภาพรวมเนื้อหาของบทนี้สามารถแบ่งได้ 2 ส่วน เริ่มจากการทบทวนสภาพของหน่วยงาน โดยอาศัยการวิเคราะห์ SWOT จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน แล้วกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขึ้นเพื่อระบุถึงสิ่งที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ ตลอดจนระบุตัวชี้วัดเพื่อใช้ประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานดังกล่าวด้วย ขณะที่ส่วนสุดท้าย คือ การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และการจับกลุ่มประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ตามลำดับ

4.1 การทบทวน SWOT และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

4.1.1 การทบทวน SWOT

การวิเคราะห์ SWOT คือ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง (S: Strength) หรือจุดอ่อน (W: Weakness) และการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นโอกาส (O: Opportunity) หรือภัยคุกคาม (T: Threat) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และลดปัจจัยที่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวของหน่วยงาน (สิทธิศักดิ์ พฤษชาติกุล, 2546: 34-36)

ด้วยเหตุที่สำนักบริหารวิชาการได้วิเคราะห์ SWOT เมื่อหลายปีก่อน ประกอบกับสถานการณ์ภายในและภายนอกหน่วยงานได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้บริหารสำนักบริหารวิชาการจึงเห็นสมควรให้ทบทวนผลการวิเคราะห์ SWOT ของหน่วยงาน เพื่อให้มีประเด็นที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมข้อมูลประกอบการทบทวน SWOT

ผู้วิจัยศึกษาผลการวิเคราะห์ SWOT เดิมและรวบรวมประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT จากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 4.1 จากนั้นเสนอให้ผู้บริหารระดับส่วนและระดับสายงานวิเคราะห์ SWOT ของส่วน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันในการประชุมทบทวน SWOT ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การประชุมทบทวน SWOT

ผู้เข้าประชุมประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ หัวหน้าสายงานแต่ละสายงานและหัวหน้ากิจกรรมธุรการ รวมทั้งสิ้น 13 ท่าน ซึ่งผู้เข้าประชุมเหล่านี้ล้วนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในหน่วยงาน ตลอดจนเข้าใจถึงทิศทางการพัฒนาหน่วยงานอย่างชัดเจนและติดตามความเคลื่อนไหวจากผู้บริหารระดับนโยบายอยู่ตลอดเวลา

ขั้นตอนนี้ เริ่มจากผู้วิจัยทบทวนความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT และนำเสนอผลการวิเคราะห์ SWOT เดิมให้แก่ผู้เข้าประชุมรับทราบ จากนั้นจึงตั้งคำถามกับผู้เข้าประชุมว่าควรแก้ไขประเด็นเดิมใดบ้าง พร้อมทั้งให้ผู้เข้าประชุมอภิปรายถึงสภาพปัจจุบันของประเด็นนั้น ๆ ร่วมกันว่าสิ่งเหล่านี้ยังเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสหรือภัยคุกคามของหน่วยงานหรือไม่ หากในที่ประชุมแก้ไขประเด็นเดิมครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยนำประเด็นสำคัญอื่นๆ ในการวิเคราะห์ SWOT ที่ได้รวบรวมจากแหล่งอ้างอิงต่างๆ เสนอให้ผู้เข้าประชุมอภิปรายและสรุปผล ร่วมกันว่าสิ่งเหล่านี้เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสหรือภัยคุกคามของหน่วยงานหรือไม่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1 ตัวอย่างประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT

ประเภท	ความหมาย	ประเด็นสำคัญ
จุดแข็ง	จุดแข็งหรือจุดเด่นของหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> • โครงสร้างของหน่วยงาน • ลักษณะทางกายภาพ • การบริหารงาน • กระบวนการดำเนินงาน • วัฒนธรรมองค์กร
จุดอ่อน	จุดอ่อนหรือจุดด้อยของหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ • การเงิน/งบประมาณ • การบริหารทรัพยากรบุคคล • ความสามารถของบุคลากร
โอกาส	ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลดีต่อหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> • สภาพเศรษฐกิจ • สภาพทางการเมือง • สภาพสังคมวัฒนธรรม • สภาพการแข่งขัน • เทคโนโลยี
ภัยคุกคาม	ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ความเชื่อ/ทัศนคติ • เครือข่ายพันธมิตร • ความต้องการของลูกค้า • ผู้จัดหา/ส่งมอบ • นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

สำหรับการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนในที่นี้ จะเป็นการพิจารณาภาพรวมที่โดดเด่นของหน่วยงาน โดยไม่ระบุหน่วยงานเปรียบเทียบอย่างเจาะจง สำหรับการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามมีประเด็นที่น่าสนใจ คือ ตามที่สำนักบริหารวิชาการเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยด้านวิชาการ ด้านวิจัย และด้านประกันคุณภาพ ดังนั้น การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามจึงเสมือนว่าเป็นการระบุปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อด้านบวกและด้านลบ

ต่อมหาวิทยาลัยด้วย โดยกำหนดกรอบระยะเวลาที่คาดว่าจะส่งผลกระทบและอาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานภายใน 2-3 ปีข้างหน้า ทั้งนี้ ผลการทบทวน SWOT ดังกล่าวขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความสามารถในการประเมินสถานการณ์ของผู้เข้าประชุม

ขั้นตอนที่ 3 การสอบทานและสรุปผลการทบทวน SWOT

ผู้วิจัยนำผลการทบทวน SWOT ชั้นแรกเสนอต่อผู้เข้าประชุมกลุ่มเดิม เพื่ออภิปรายและแก้ไขร่วมกันทั้งสิ้น 2 ครั้ง โดยผลการทบทวน SWOT แสดงได้ดังนี้

จุดแข็ง

- บุคลากรมีความทุ่มเทให้การปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและมีความสามารถในการให้บริการที่ดี

- มีโครงสร้างและการบริหารงานที่เป็นระบบ ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว โดยมีการประชุมระดับผู้บริหารสำนัก และส่วนงานเป็นประจำทำให้ผู้ปฏิบัติ รับผิดชอบต่อ นโยบาย แนวทางปฏิบัติ และการดำเนินงานของเรื่องต่าง ๆ อย่างชัดเจน

- มีสภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานที่ดี สถานที่ของส่วนและสายต่าง ๆ แยกเป็นสัดส่วนสะดวกต่อการติดต่อประสานงาน มีห้องประชุม ห้องผลิตเอกสาร ซึ่งรวมเครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องทำสำเนาอัตโนมัติ อุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ที่ช่วยให้การดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการสะดวกและรวดเร็ว

- ได้รับงบประมาณที่มหาวิทยาลัยสนับสนุนอย่างเพียงพอและต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

- ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

- สำนักบริหารวิชาการได้รับการยอมรับในการนำระบบประกันคุณภาพ และกิจกรรม 5 ส.มาใช้

จุดอ่อน

- บุคลากรประจำมีจำนวนน้อยไม่สอดคล้องกับภาระงานและบุคลากรส่วนหนึ่ง(33.33%) เป็นสายธุรการ ซึ่งมีข้อจำกัดด้านศักยภาพในการปฏิบัติงาน จึงไม่เพียงพอที่จะรองรับปริมาณงานที่มีจำนวนมาก และบางครั้งมีงานเฉพาะกิจประจำส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและจุดคุณภาพตามที่กำหนดไว้

- บุคลากรบางส่วนมีข้อจำกัดเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ คือ ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเทคนิคในการทำงาน เช่น การวิเคราะห์ การประเมินผลโครงการ การเขียนรายงาน เป็นต้น

- บุคลากรส่วนหนึ่งขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนางานและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- บุคลากรส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัยและส่วนประกันคุณภาพมีอัตราการหมุนเวียนสูง ในกลุ่มที่ไม่ใช่ข้าราชการ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานที่จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบและประสบการณ์การทำงาน

- ฐานข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติการกิจของงานยังขาดความสมบูรณ์ สำนักบริหารวิชาการตระหนักถึงความสำคัญของการมีฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารงานหลักของสำนักบริหารวิชาการ ให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้เริ่มดำเนินการในด้านนี้มาระยะหนึ่งแล้ว แต่การพัฒนาระบบยังมีปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ฐานข้อมูลยังไม่สามารถใช้อย่างเต็มที่

- สำนักบริหารวิชาการมีระบบฐานข้อมูล แต่บุคลากรบางส่วนไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาระบบฐานข้อมูล

- สำนักบริหารวิชาการขาดการประชาสัมพันธ์กิจกรรมเด่นที่สะท้อนให้เห็นถึงความโดดเด่นของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอย่างทันการณ์

- การมีส่วนร่วมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับสังคมและชุมชนยังไม่ได้รับการประชาสัมพันธ์เท่าที่ควร แม้มหาวิทยาลัยจะให้ความร่วมมืออย่างมากแล้วก็ตาม

โอกาส

- สำนักบริหารวิชาการได้รับผิดชอบในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนางานด้านวิชาการ ด้านวิจัยและด้านประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นงานหลักของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 ด้าน จึงได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย ตั้งแต่การกำหนดนโยบายไว้ชัดเจน การกำกับดูแล การจัดสรรงบประมาณ นอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นอย่างดีในการติดต่อประสานงาน

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่นักเรียนให้ความสนใจเลือกเข้าศึกษาในระดับปริญญาตรีเป็นอันดับต้นของประเทศ

- แหล่งทุนภายนอกให้ความเชื่อถือ ตระหนักถึงศักยภาพและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

ภัยคุกคาม

- นิติระดับปริญญาตรีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเลือกที่จะศึกษาต่อระดับปริญญาโทและปริญญาเอกที่สถาบันอื่นหรือมหาวิทยาลัยต่างประเทศมากกว่าศึกษาต่อในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มีปัญหาด้านภาพลักษณ์การทำงานของบัณฑิตที่จบการศึกษาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ขาดการติดตามและตระหนักถึงปัจจัยภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานของสำนักบริหารวิชาการ
- ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการประสานงานและให้ข้อมูล เพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลของมหาวิทยาลัยเฉพาะส่วนที่รับผิดชอบ
- มหาวิทยาลัยจำนวนมากมีการรับนักเรียนเข้าศึกษาต่อด้วยวิธีรับตรงมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อชิงชิงเด็กเก่ง
- มีการแข่งขันสูงในการขอทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ การสนับสนุนและประชาสัมพันธ์ยังไม่ดีพอ ทำให้อาจพลาดโอกาสรับทุนได้
- แม้จะได้รับงบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ แต่การดำเนินงานด้านงบประมาณไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควร เพราะระเบียบการเงินของมหาวิทยาลัยและบางส่วนต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลัง ไม่เอื้อต่อการดำเนินการบางกิจกรรมอย่างทันทีทันใด

นอกจากนี้ ผลการทบทวน SWOT สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังตารางที่ 4.2 และหากพิจารณาให้ดีจะพบว่าสาระสำคัญต่างๆ สามารถจัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันได้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถมองประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและสะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งการจัดกลุ่มในที่นี้จะแสดงด้วย แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ดังรูปที่ 4.1-4.4

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.2 สรุปผลการทบทวน SWOT

ปัจจัยภายในหน่วยงาน	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรทุ่มเท มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความสามารถให้บริการที่ดี โครงสร้างและการบริหารงานเป็นระบบ ทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัว สภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานดี มีห้องประชุมและอุปกรณ์สำนักงาน ได้รับงบประมาณจากมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ได้รับการสนับสนุนจากจุฬาฯ ให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ได้รับการยอมรับในการนำระบบประกันคุณภาพและกิจกรรม 5 ส. มาใช้ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรประจำมีจำนวนน้อย มีข้อจำกัดด้านศักยภาพในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีข้อจำกัดด้านความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ การใช้ IT และเทคนิคในการทำงาน บุคลากรส่วนหนึ่งขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนางานและปรับปรุงกระบวนการทำงาน บุคลากรส่วนวิจัยและส่วนประกันคุณภาพมีอัตราการหมุนเวียนสูงส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ ฐานข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติการกิจของงานขาดความสมบูรณ์ บุคลากรบางส่วนไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้งานระบบฐานข้อมูล ขาดการประชาสัมพันธ์กิจกรรมเด่นที่สะท้อนให้เห็นถึงความโดดเด่นของจุฬาฯ อย่างทันการณ์ การมีส่วนร่วมของจุฬาฯ กับสังคมและชุมชนยังไม่ได้รับการประชาสัมพันธ์เท่าที่ควร
ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน	
โอกาส	ภัยคุกคาม
<ul style="list-style-type: none"> สำนักบริหารวิชาการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากจุฬาฯ และหน่วยงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี จุฬาฯ เป็นมหาวิทยาลัยที่นักเรียนให้ความสนใจเลือกเข้าศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นอันดับต้นของประเทศ แหล่งทุนภายนอกให้ความเชื่อถือ ตระหนักถึงศักยภาพและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> นิสิตระดับปริญญาตรีของจุฬาฯ เลือกที่จะศึกษาต่อที่สถาบันอื่นหรือมหาวิทยาลัยต่างประเทศมากกว่าศึกษาต่อในจุฬาฯ มีปัญหาด้านภาพลักษณ์การทำงานของบัณฑิตที่จบจากจุฬาฯ ขาดการติดตามและตระหนักถึงปัจจัยภายนอกองค์กร ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการประสานงานและให้ข้อมูล เพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลของจุฬาฯ เฉพาะส่วนที่รับผิดชอบ มหาวิทยาลัยจำนวนมากมีการรับนักเรียนเข้าศึกษาต่อด้วยวิธีรับตรงมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อชิงชิงเด็กเก่ง มีการแข่งขันสูงในการขอทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัยรวมทั้งการสนับสนุนและประชาสัมพันธ์ยังไม่ดีพอ การดำเนินงานด้านงบประมาณขาดความคล่องตัว เพราะมีระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินการบางกิจกรรม

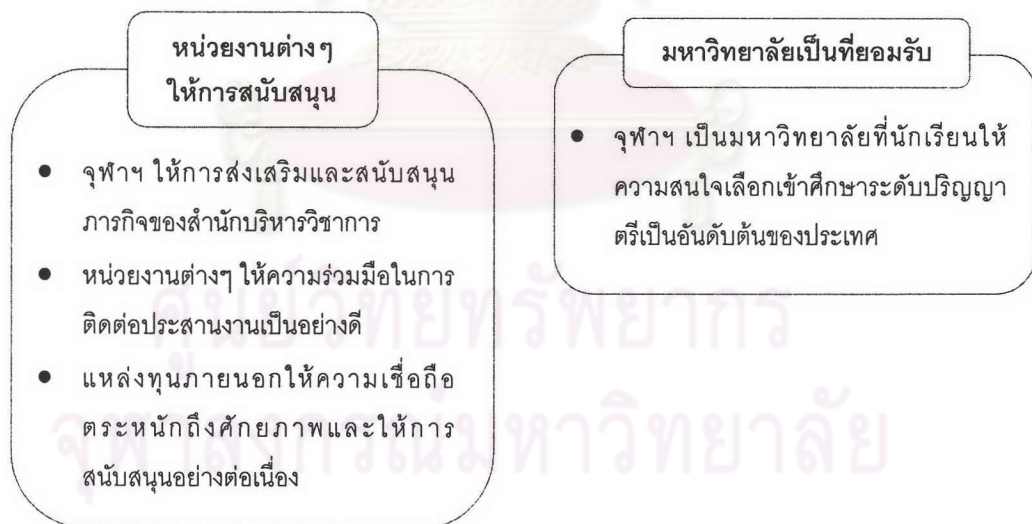


รูปที่ 4.1 การจัดกลุ่มประเด็นจุดแข็งของหน่วยงาน

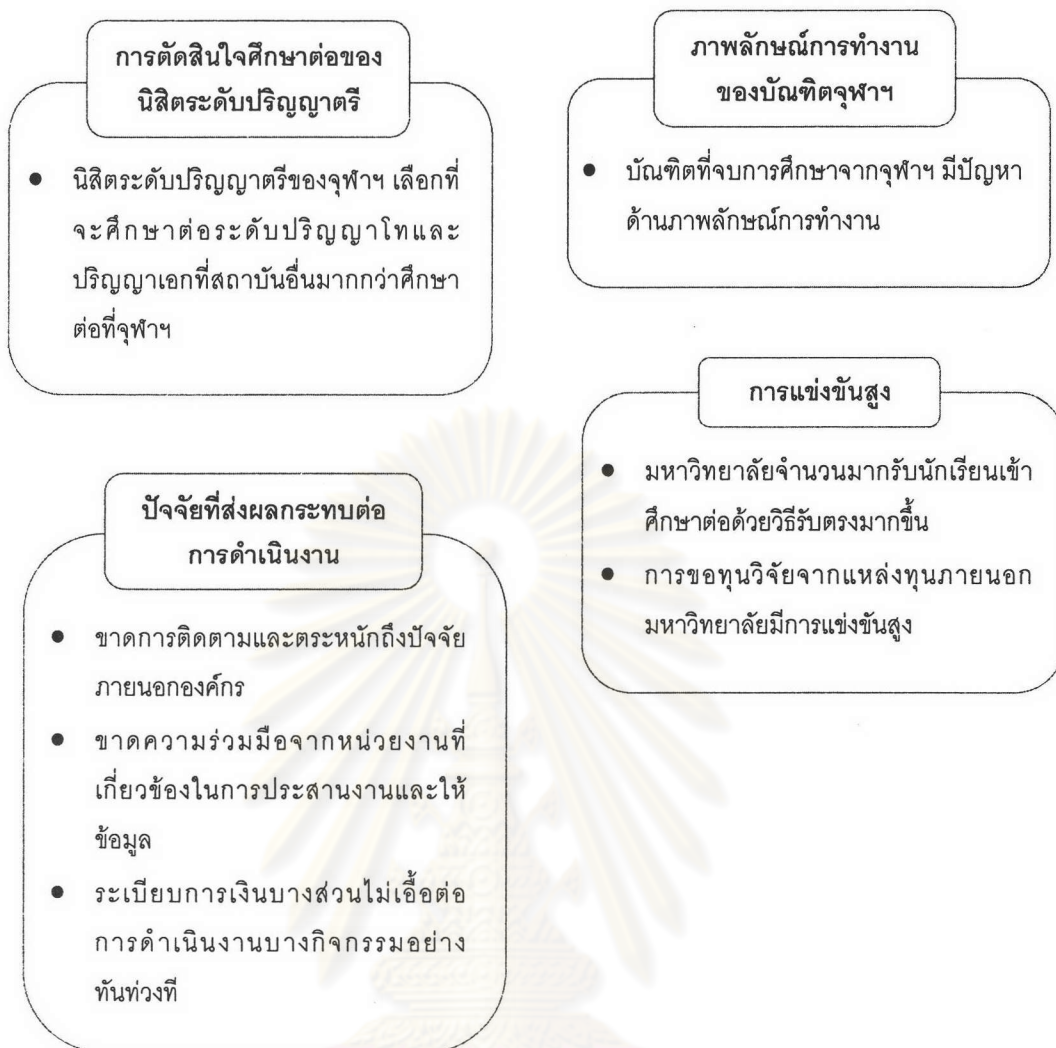
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.2 การจัดกลุ่มประเด็นจุดอ่อนของหน่วยงาน



รูปที่ 4.3 การจัดกลุ่มประเด็นโอกาสของหน่วยงาน



รูปที่ 4.4 การจัดกลุ่มประเด็นภัยคุกคามของหน่วยงาน

4.1.2 การทบทวนวิสัยทัศน์

เนื่องจากวิสัยทัศน์เดิมของหน่วยงานขาดความท้าทายต่อศักยภาพของหน่วยงาน ไม่ทราบผลลัพธ์และกรอบเวลาที่ชัดเจนว่า ความคาดหวังในอนาคตจะเป็นจริงหรือบรรลุผลสำเร็จเมื่อใด ดังนั้น วิสัยทัศน์ดังกล่าวจึงอาจไม่สามารถประเมินผลสำเร็จและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความสามารถของบุคลากรภายในหน่วยงานได้ ดังนั้น ผู้บริหารสำนักบริหารจึงเห็นควรให้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ภายใต้ผลการวิเคราะห์ SWOT และพันธกิจหลัก ซึ่งจะต้องมีเนื้อหาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยด้วย สำหรับการทบทวนวิสัยทัศน์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมข้อมูลประกอบการทบทวนวิสัยทัศน์

ผู้วิจัยรวบรวมวิสัยทัศน์ของหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่มีภารกิจสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับสำนักบริหารวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ดังแสดงในตารางที่ 4.3 และรวบรวมคำสำคัญ (Key word) ที่นิยมใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังแสดงในตารางที่ 4.4 เพื่อใช้ประกอบการประชุมทบทวนวิสัยทัศน์

ตารางที่ 4.3 ตัวอย่างวิสัยทัศน์บางส่วนของหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับสำนักบริหารวิชาการ

แหล่งข้อมูล	หน่วยงาน	มหาวิทยาลัย	วิสัยทัศน์
ในประเทศ	กองบริการการศึกษา	นครสวรรค์	มุ่งเน้นการสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) โดยเฉพาะสนับสนุนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่ พัฒนาระบบการให้บริการที่ดี สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง
	สำนักบริหารวิชาการ	เชียงใหม่	มุ่งหวังที่จะเป็นหน่วยงานบริการวิชาการที่มีความเป็นเลิศและมีมาตรฐานการบริการวิชาการในระดับสากล
	สถาบันวิจัยและพัฒนา	เกษตรศาสตร์	พัฒนางานวิจัย นำมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ก่อเกิดเศรษฐกิจก้าวหน้า เสริมสร้างปัญญาสู่มวลชน
	สำนักประกันคุณภาพ	เกษตรศาสตร์	มุ่งพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประสานความร่วมมือเพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนามหาวิทยาลัย ให้มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล
ต่างประเทศ	Research and Research Training	University of Newcastle	มุ่งหวังการเป็นมหาวิทยาลัยที่เต็มเปี่ยมไปด้วยผลงานวิจัยและมีความเป็นเลิศด้านการจัดฝึกอบรมด้านวิจัย

ตารางที่ 4.3 ตัวอย่างวิสัยทัศน์บางส่วนของหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับสำนักบริหารวิชาการ (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	หน่วยงาน	มหาวิทยาลัย	วิสัยทัศน์
ต่างประเทศ	Teaching and Learning	University of Newcastle	เป็นที่ยอมรับว่าการเรียนการสอนตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคม มีชื่อเสียงระดับนานาชาติในด้านความเป็นเลิศของนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน มีระบบรองรับภาวะคุกคามแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.4 คำสำคัญที่นิยมใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์

ประเภท	คำสำคัญ				
ตำแหน่งหน่วยงาน	ผู้นำ	ผู้ผลักดัน	ตัวแทน	หน่วยงานหลัก	ศูนย์กลาง
คำกริยา	ผลิต	แสวงหา	พัฒนา	กำกับ	กระตุ้น
	มุ่งมั่น	มุ่งเน้น	ชั้นนำ	รับใช้	ร่วมมือ
	ปลูกฝัง	เผยแพร่	แลกเปลี่ยน	สร้างสรรค์	ปรับตัว
	บริการ	จัดการ	ประยุกต์	สอดคล้อง	ตอบสนอง
	รับผิดชอบ	ยอมรับ	ขยาย	กระจาย	เติบโต
ถ่ายทอด	เชื่อมโยง				
ระดับ	ชุมชน	สังคม	ประชาคม	ประเทศ	ชาติ
	ภูมิภาค	นานาชาติ	สากล		
คำขยาย	ยั่งยืน	ต่อเนื่อง	ชั้นนำ	เป็นเลิศ	ทันสมัย
อื่น ๆ	กลไก	บทบาท	การแข่งขัน	ความสามารถ	ศักยภาพ
	ผลงาน	นวัตกรรม	มาตรฐาน	ความต้องการ	คุณภาพ

ตามที่สำนักบริหารวิชาการมีโครงสร้างการบริหารงานและภารกิจที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ ส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย และ

ส่วนประกันคุณภาพการกำหนดวิสัยทัศน์โดยพิจารณาจากภาพรวมของสำนักบริหารวิชาการจึงเป็นสิ่งที่ยากยิ่ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้บริหารระดับส่วนและระดับสายงานร่างวิสัยทัศน์ของส่วนภายใต้กรอบระยะเวลาของการบรรลุวิสัยทัศน์ 5 ปี หรือสิ้นปีพ.ศ. 2552 ด้วยการตอบคำถามว่า “ภาพของส่วนที่ไผ่ฝั้นในอีก 5 ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร” ดังแสดงในตารางที่ 4.5 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประชุมทบทวนวิสัยทัศน์ของสำนักบริหารวิชาการ โดยกรอบระยะเวลาดังกล่าวได้กำหนดขึ้นภายหลังการประชุมทบทวน SWOT

ตารางที่ 4.5 ร่างวิสัยทัศน์ของส่วน

ส่วน	ร่างวิสัยทัศน์
ส่วนส่งเสริมและ พัฒนาวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งทั้งในด้านหลักสูตร อาจารย์ และนิสิต เพื่อนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาค
ส่วนส่งเสริมและ พัฒนาวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> แสวงหา แหล่งทุนเดิมเพิ่มทุนและแหล่งทุนใหม่ให้ทุน พัฒนาศักยภาพของนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงระบบบริหารจัดการ และระบบสนับสนุนงานวิจัยที่ดี ตั้งหลักรับการเปลี่ยนแปลง โดยปรับการทำงานให้สามารถรองรับและสนองต่อนโยบายของผู้บริหารได้ทันทุกเวที รักษาศักยภาพ ชีตความสามารถในการแข่งขัน ทุนหรือรางวัลวิจัยที่เคยได้รับต้องรักษาไว้ไม่ให้พลาดโอกาสที่จะได้รับ
ส่วนประกันคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในคุณภาพและมาตรฐาน มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ภายใต้วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปัน เพื่อสร้างเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้

ถึงแม้ร่างวิสัยทัศน์ของส่วนอาจมีบางข้อความที่ค่อนข้างกว้าง ไม่ชัดเจนหรือดูคล้ายกับกลยุทธ์มากกว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงานก็ตาม แต่ร่างวิสัยทัศน์ดังกล่าวสามารถใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการแสดงความคิดเห็นร่วมกันและใช้เป็นตัวอย่างในการนำเสนอให้ผู้เข้าประชุมทราบถึงจุดอ่อนของร่างวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

จากนั้นผู้วิจัยรวบรวมร่างวิสัยทัศน์ทั้ง 3 ส่วน มาวิเคราะห์และสรุปเป็นร่างวิสัยทัศน์ของสำนักบริหารวิชาการ เพื่อใช้เป็นตัวอย่างประกอบการประชุมทบทวนวิสัยทัศน์ ดังนี้

“วิสัยทัศน์ของสำนักบริหารวิชาการ ภายในปี พ.ศ. 2552 เป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ผลักดันให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นศูนย์กลางแห่งผลงานวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อการค้นคว้าและอ้างอิงในระดับนานาชาติ กระตุ้นการพัฒนาหลักสูตรให้มีความโดดเด่น ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ทั้งในระดับปริญญาตรี โท เอก ขับเคลื่อนให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อสร้างเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้”

ขั้นตอนที่ 2 การประชุมทบทวนวิสัยทัศน์

ผู้เข้าร่วมประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ หัวหน้าสายงานแต่ละสายงานและหัวหน้ากิจกรรมธุรกิจ รวมทั้งสิ้น 13 ท่าน เช่นเดียวกับการประชุมทบทวน SWOT

การที่จะให้สำนักบริหารวิชาการบรรลุวิสัยทัศน์ภายในระยะเวลาที่กำหนดพร้อมกันทั้ง 3 ส่วน เป็นสิ่งที่ยากยิ่ง เนื่องจากภารกิจของส่วนทั้ง 3 ส่วนแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ประกอบกับข้อจำกัดด้านงบประมาณและจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้เข้าร่วมจึงแสดงความคิดเห็นร่วมกันว่า วิสัยทัศน์ของสำนักบริหารวิชาการในระยะเบื้องต้นจะมุ่งเน้นให้ส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการและส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย เป็นส่วนนำร่องที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงานก่อน โดยถือว่าส่วนประกันคุณภาพนั้นอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของวิสัยทัศน์ดังกล่าว

สำหรับข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุมทบทวนวิสัยทัศน์ ได้แก่ ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับสำนักบริหารวิชาการ คำสำคัญ ที่นิยมใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ร่างวิสัยทัศน์ของส่วน ร่างวิสัยทัศน์ของสำนักบริหารวิชาการ และวิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบการประชุมจะอาศัยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม เพื่อปรับแก้ร่างวิสัยทัศน์ที่ผู้วิจัยร่างขึ้นมา ให้มีความหมายที่ชัดเจน ทำทนายต่อความสามารถ นำไปปฏิบัติงานได้จริงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้วิสัยทัศน์เบื้องต้น ดังนี้

“สำนักบริหารวิชาการ ภายในปี พ.ศ.2552 เป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ผลักดันให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่เป็นแหล่งความรู้และอ้างอิงที่มีมาตรฐานใน

ระดับนานาชาติ รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนากระบวนการผลิตบัณฑิต ให้มีความโดดเด่นและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประเทศชาติ"

ขั้นตอนที่ 3 การสอบทานและสรุปผลการทบทวนวิสัยทัศน์

ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำผลการทบทวนวิสัยทัศน์เบื้องต้นเสนอต่อผู้บริหารระดับนโยบาย ประกอบด้วย รองอธิการบดีด้านวิชาการและรองอธิการบดีด้านวิจัยของมหาวิทยาลัย เพื่อปรับแก้วิสัยทัศน์ ซึ่งได้ผลการสอบทาน ดังนี้

"สำนักบริหารวิชาการ ภายในปี พ.ศ.2552 เป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ผลักดันให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินการผลิตบัณฑิตที่มีขีดความสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติ และผลิตองค์ความรู้ที่ได้รับการยอมรับให้เป็นแหล่งความรู้และเป็นแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน"

จากนั้น ผู้บริหารสำนักบริหารวิชาการได้เสนอให้เปลี่ยนข้อความของวิสัยทัศน์ จาก คำว่า "ผลักดัน" เป็น "ส่งเสริมเชิงรุก" ดังนี้

"สำนักบริหารวิชาการ ภายในปี พ.ศ.2552 เป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ส่งเสริมเชิงรุกให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินการผลิตบัณฑิตที่มีขีดความสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติ และผลิตองค์ความรู้ที่ได้รับการยอมรับให้เป็นแหล่งความรู้และเป็นแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน"

การปรับแก้วิสัยทัศน์ของสำนักบริหารวิชาการ แสดงดังรูปที่ 4.5 ซึ่งจะพบว่า วิสัยทัศน์ของสำนักบริหารวิชาการมีความสอดคล้องและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนลักษณะดีของวิสัยทัศน์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ ดังนี้

- ระบุกรอบเวลาชัดเจน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะพัฒนาการดำเนินงานให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- ทำทลายต่อศักยภาพของหน่วยงาน ด้วยการปรับบทบาทของหน่วยงานจากการทำหน้าที่ "ส่งเสริมและสนับสนุน" เป็น "ส่งเสริมเชิงรุก" นั่นคือ หน่วยงานไม่เพียงทำหน้าที่สนองตามนโยบายของมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่จะต้องปรับบทบาทของหน่วยงานให้มีการดำเนินงานเชิงรุกมากขึ้น ภายใต้ขอบเขตความสามารถและภาระงานของหน่วยงาน
- ชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ การส่งเสริมเชิงรุกในด้านการผลิตบัณฑิตให้มีขีดความสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติและการส่งเสริมเชิงรุกในด้านการผลิตองค์ความรู้ให้เป็นที่ยอมรับของแผ่นดิน ซึ่งมีเนื้อหาครบถ้วนภายใต้ภารกิจหลักด้านวิชาการและวิจัย
- สามารถนำไปปฏิบัติได้และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป็น แหล่งความรู้ และ แหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน เพื่อ เสริมสร้างคน และ สังคมไทย ให้ พึ่งพาตนเอง ได้ แข่งขันได้ และ ร่วมมือ ได้ อย่าง ทัดเทียม และ ยั่งยืน ใน ประชาคมโลก

วิสัยทัศน์ สำนักบริหารวิชาการ (เดิม)

เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการ ส่งเสริม และ สนับสนุน เพื่อ พัฒนางานด้านวิชาการ ด้านวิจัย และ ด้านประกันคุณภาพ ให้สามารถ ตอบสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย อย่างมี ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล เป็นที่ยอมรับ ใน ระดับประเทศ



วิสัยทัศน์ สำนักบริหารวิชาการ (ปรับปรุงครั้งที่ 1)

เป็น หน่วยงานหลัก ที่ทำหน้าที่ ผลักดัน ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็น มหาวิทยาลัยวิจัย ที่เป็น แหล่งความรู้และอ้างอิง ที่มี มาตรฐาน ใน ระดับนานาชาติ รวมทั้ง ส่งเสริม และ พัฒนากระบวนการผลิตบัณฑิต ให้มี ความโดดเด่น และ ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และ ประเทศชาติ



วิสัยทัศน์ สำนักบริหารวิชาการ ภายในปี พ.ศ.2552 (ปรับปรุงครั้งที่ 2)

เป็น หน่วยงานหลัก ที่ทำหน้าที่ ผลักดัน ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินการผลิตบัณฑิต ที่มี ขีดความสามารถแข่งขัน ใน ระดับนานาชาติ และ ผลิตองค์ความรู้ ที่ ได้รับการยอมรับ ให้เป็น แหล่งความรู้ และเป็น แหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน



วิสัยทัศน์ สำนักบริหารวิชาการ ภายในปี พ.ศ.2552 (ปรับปรุงครั้งที่ 3)

เป็น หน่วยงานหลัก ที่ทำหน้าที่ ส่งเสริมเชิงรุก ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินการผลิตบัณฑิต ที่มี ขีดความสามารถแข่งขัน ใน ระดับนานาชาติ และ ผลิตองค์ความรู้ ที่ ได้รับการยอมรับ ให้เป็น แหล่งความรู้ และเป็น แหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน

รูปที่ 4.5 วิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและการปรับแก้วิสัยทัศน์
ของสำนักบริหารวิชาการ

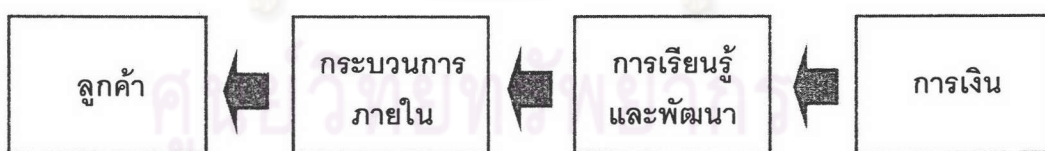
4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนนี้ คือ การแปลงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ซึ่งจะระบุถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องบรรลุเพื่อให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยผู้วิจัยจะนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดมุมมองตามแนวคิดของ Balanced Scorecard

ก่อนที่จะกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาร่วมกันว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานควรมีมุมมอง อะไรบ้าง และสามารถอธิบายความสัมพันธ์แต่ละมุมมองอย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ โดยมุมมองมาตรฐานตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 มุมมอง ดังนี้ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตามลำดับ

จากการแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้เข้าประชุมกลุ่มเดิมได้ผลสรุปว่า การกำหนดมุมมองให้ยึดตามมุมมองมาตรฐาน เพียงแต่ปรับมุมมองด้านลูกค้าให้เป็นมุมมองเริ่มต้น ในขณะที่มุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองสุดท้าย เนื่องจากสำนักบริหารวิชาการเป็นหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไรเป็นหลัก ประกอบกับเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงานคือ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าภายใต้กรอบงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งจะเป็นฐานในการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการภายในของหน่วยงานต่อไป ดังรูปที่ 4.6



รูปที่ 4.6 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมุมมอง

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยจะใช้วิธีการตั้งคำถามกับผู้เข้าประชุมกลุ่มเดิม เพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานภายใต้มุมมองแต่ละด้าน ทั้งนี้ ลำดับการตั้งคำถามจะเริ่มจากมุมมอง

ด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และสิ้นสุดที่มุมมองด้านการเงิน ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 คำถามประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

มุมมอง	คำถาม
ด้านลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ● ลูกค้าของสำนักบริหารวิชาการคือใคร ● อะไรคือคุณค่าที่สำนักบริหารวิชาการจะมอบให้แก่ลูกค้าเหล่านี้
ด้านกระบวนการภายใน	<ul style="list-style-type: none"> ● เพื่อตอบสนองความพึงพอใจหรือคาดหวังของลูกค้า กระบวนการใดบ้างที่สำนักบริหารวิชาการจะต้องพัฒนาให้เป็นเลิศ
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากรสำนักบริหารวิชาการจะต้องมีความรู้ความสามารถหรือปรับเปลี่ยนประเด็นใดบ้าง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ตามที่ลูกค้าคาดหวัง
ด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> ● สำนักบริหารวิชาการจะต้องจัดการด้านการเงินหรืองบประมาณอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จข้างต้น

ร่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองแต่ละด้าน ดังนี้

วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า

- บัณฑิตสามารถศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่มีชื่อเสียง
- บัณฑิตเป็นที่ต้องการและยอมรับของตลาดแรงงาน
- หลักสูตรและการเรียนการสอนตอบสนองทันต่อความต้องการของนิสิตตลาดแรงงานและการศึกษาต่อขั้นสูง
- บัณฑิตทุกหลักสูตรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- ส่งเสริมงานวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้านกลยุทธ์การพัฒนาสู่ชุมชนและเป็นที่ต้องการของสังคม
- ทุนวิชาการและวิจัยมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ
- ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัย

วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน

- ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง

- สนับสนุนโครงการพัฒนาเสริมทักษะคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ รวมทั้งปลูกฝังนิสัยให้ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย
- พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิชาการและวิจัยให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย
- พัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนในด้านวิชาการและวิจัยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
- สนับสนุน CE/RU ด้วยการบูรณาการและพัฒนาต่อยอดให้เกิดโครงการขนาดใหญ่
- พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่
- สร้างระบบงานใหม่ในการสนับสนุนงานวิชาการและวิจัย
- แสวงหาแหล่งทุนวิชาการและวิจัยเพิ่มขึ้น
- พัฒนาศักยภาพทางวิชาการและวิจัยของบุคลากรสายวิชาการ
- พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของสำนักบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- พัฒนาทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- สร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร
- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบหลักในการพัฒนางานวิชาการและวิจัย

วัตถุประสงค์ด้านการเงิน

- บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยนำร่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดมาเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลภายใต้มุมมองแต่ละด้านในรูปของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ดังรูปที่ 4.7 แล้วนำแผนที่กลยุทธ์ดังกล่าวเสนอต่อผู้เข้าประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกันที่ละมุมมอง โดยเริ่มจากมุมมองด้านลูกค้าก่อน ตลอดจนพิจารณาภาพรวมของแผนที่กลยุทธ์ในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

- ความครบถ้วนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง

- ความเหมาะสม ความสอดคล้องและความสามารถในการเชื่อมโยงไปยังวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อื่น
- ความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ

ผู้เข้าประชุมเสนอให้มีการแก้ไขข้อความและเพิ่มเติมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์บางส่วน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ระบุประเภทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไว้ในวงเล็บหลังข้อความวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้วย ดังนี้

วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า

- มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ (เพิ่มเติม)
- บัณฑิตสามารถศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่มีชื่อเสียง
- บัณฑิตเป็นที่ต้องการและยอมรับของตลาดแรงงาน
- หลักสูตรและการเรียนการสอนตอบสนองทันต่อความต้องการของนิสิต (แก้ไข)
- บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (แก้ไข)
- ผลงานวิชาการและวิจัยได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ (เพิ่มเติม)
- ส่งเสริมงานวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้านกลยุทธ์ การพัฒนาชุมชนและเป็นที่ต้องการของสังคม
- ทูนิวิชาการและวิจัยมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ
- ส่งเสริมการพัฒนากิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัย (แก้ไข)

วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน

- ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง
- สนับสนุนโครงการพัฒนาสมรรถนะและคุณลักษณะพิเศษของนิสิตและบัณฑิต รวมทั้งปลูกฝังนิสิตให้ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย (แก้ไข)
- พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย (แก้ไข)
- พัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนในด้านวิชาการและวิจัยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
- สนับสนุน CE/RU ด้วยการบูรณาการและพัฒนาต่อยอดให้เกิดโครงการขนาดใหญ่
- พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่

- พัฒนาและปรับปรุงระบบกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัย (แก้ไข)
- แสวงหาแหล่งทุนวิชาการและวิจัยเพิ่มขึ้น
- พัฒนาศักยภาพทางวิชาการและวิจัยของบุคลากรด้านวิชาการ (แก้ไข)
- พัฒนาการบริหารจัดการของสำนักบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลง (แก้ไข)

วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- พัฒนาทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- สร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร
- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบหลักในการบริหารงาน วิชาการและวิจัย (แก้ไข)

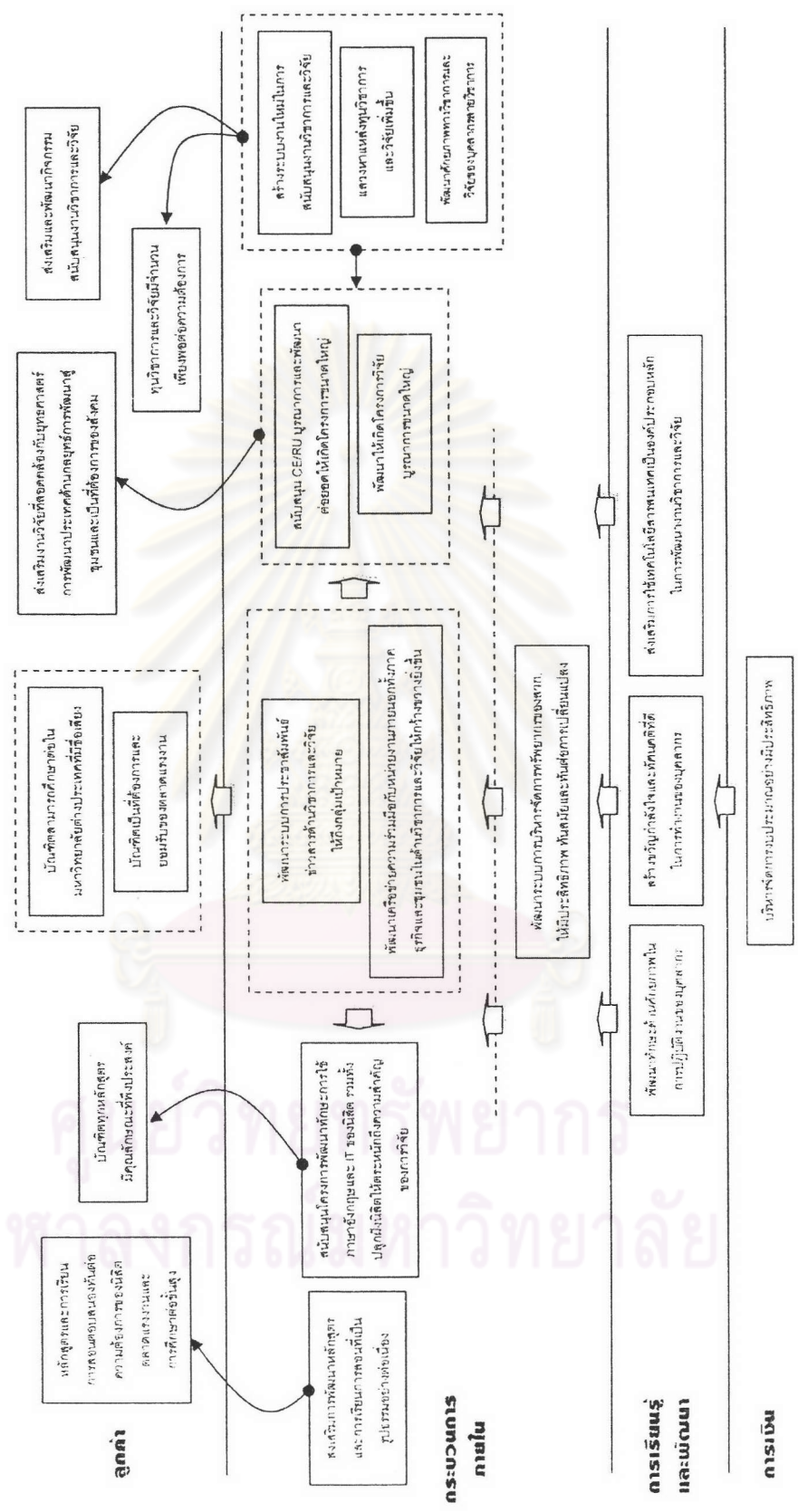
วัตถุประสงค์ด้านการเงิน

- บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่แก้ไขเบื้องต้นแล้ว มาสร้างเป็นแผนที่กลยุทธ์อีกครั้งดังรูปที่ 4.8 แล้วนำเสนอต่อรองอธิการบดีด้านวิชาการ รองอธิการบดีด้านวิจัย และผู้ช่วยอธิการบดีด้านประกันคุณภาพ เพื่อขอความคิดเห็นในการปรับปรุงแผนที่กลยุทธ์ของสำนักบริหาร วิชาการให้มีความเหมาะสมและครบถ้วนมากขึ้น

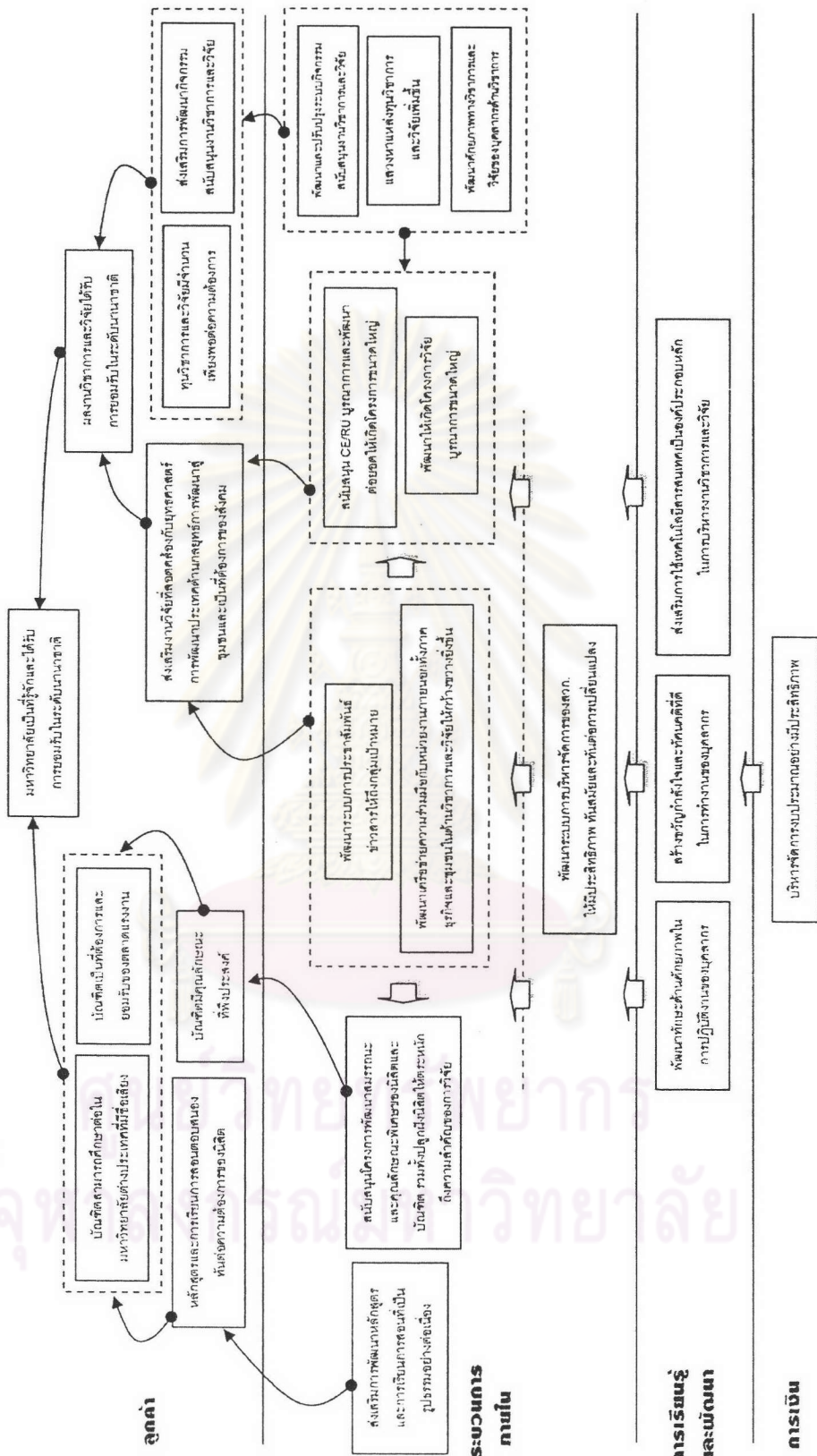
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์ ภายในปี พ.ศ. ๖๖๖๖ : เป็น มหาวิทยาลัยที่มี ส่งเสริมเชิงรุก ให้อัจฉริยะ ความเป็นปวงกรผลิตบัณฑิต ที่มี ผลิตความเชี่ยวชาญแข่งขัน ใน ระดับนานาชาติ และ สติของสังคม ที่ ได้รับการยอมรับ ให้เป็น แหล่งความรู้ และเป็น แหนหลังอ้างอิงของแผ่นดิน



รูปที่ 4.7 แผนที่กลยุทธ์แก้ไขครั้งที่ 1

วิสัยทัศน์ ภายในปี พ.ศ. 2552 : เป็น หน่วยงานนำร่อง ที่ทำงานที่ ส่งเสริมเชิงรุก ให้ต่าง ๆ ดำเนินการผลิตภัณฑ์ชนิด ที่มี ผลิตความสวยงามแข่งขัน ใน ระดับนานาชาติ และ ผลิตองค์ความรู้ ที่ ได้รับการยอมรับ ให้เป็น แหล่งความรู้ และเป็น แหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน



รูปที่ 4.8 แผนที่ยกยุดที่แก้ไขครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 4 การสอบทานและสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับนโยบายด้านวิชาการ ด้านวิจัยและด้านประกันคุณภาพเสนอให้เพิ่มอีก 2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ "สร้างและเผยแพร่งานวิจัยสู่อุตสาหกรรม" ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า และ"ประสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและการให้บริการงานวิชาการและวิจัย" ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดของสำนักบริหารวิชาการสรุปได้ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการ

มุมมอง	รหัส	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
ด้านลูกค้า	OB1	มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ
	OB2	บัณฑิตสามารถศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่มีชื่อเสียง
	OB3	บัณฑิตเป็นที่ต้องการและยอมรับของตลาดแรงงาน
	OB4	หลักสูตรและการเรียนการสอนตอบสนองทันต่อความต้องการของนิสิต
	OB5	บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
	OB6	ผลงานวิจัยและวิชาการได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ
	OB7	สร้างและเผยแพร่งานวิจัยสู่อุตสาหกรรม
	OB8	ส่งเสริมงานวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้านกลยุทธ์การพัฒนาสู่ชุมชนหรือเป็นที่ต้องการของสังคม
	OB9	ทุนวิชาการและวิจัยมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ
	OB10	ส่งเสริมการพัฒนากิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัย
ด้านกระบวนการภายใน	OB11	ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหลักสูตรรูปแบบใหม่
	OB12	สนับสนุนโครงการพัฒนาสมรรถนะและคุณลักษณะพิเศษของนิสิตและบัณฑิต รวมทั้งปลูกฝังนิสิตให้ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย
	OB13	พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย
	OB14	พัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ในด้านวิชาการและวิจัยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
	OB15	ประสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและการให้บริการงานวิชาการและวิจัย
	OB16	สนับสนุน CE/RU ด้วยการบูรณาการและพัฒนาต่อยอดเชื่อมโยง CE/RU ให้เกิดโครงการขนาดใหญ่
	OB17	พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่
	OB18	พัฒนาและปรับปรุงระบบกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัย

ตารางที่ 4.7 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการ (ต่อ)

มุมมอง	รหัส	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
	OB19	แสวงหาแหล่งทุนวิชาการและวิจัยเพิ่มขึ้น
	OB20	พัฒนาศักยภาพทางวิชาการและวิจัยของบุคลากรด้านวิชาการ
	OB21	พัฒนาการบริหารจัดการของสำนักบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	OB22	สร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร
	OB23	พัฒนาทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานบุคลากร
	OB24	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบหลักในการบริหารงานวิชาการและวิจัย
ด้านการเงิน	OB25	บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้สรุปจำนวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองแต่ละด้านในตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 จำนวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองแต่ละด้าน

มุมมอง	จำนวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
ด้านลูกค้า	10
ด้านกระบวนการภายใน	11
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	3
ด้านการเงิน	1
รวมทั้งสิ้น	25

นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับนโยบายได้เสนอว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าไม่น่าจะเป็นภารกิจโดยตรงของสำนักบริหารวิชาการ หากแต่เป็นภารกิจหลักของคณะ/สถาบัน/หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย โดยสำนักบริหารวิชาการจะทำหน้าที่ส่งเสริมเชิงรุกให้วัตถุประสงค์ต่าง ๆ เหล่านี้บรรลุผลสำเร็จ หรืออีกความหมายหนึ่ง คือ สำนักบริหารวิชาการดำเนินการพัฒนาตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาและด้านการเงินเท่านั้น ส่วนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านลูกค้าจะเป็นภารกิจหลักของคณะ/สถาบัน/หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยนั่นเอง โดยการตั้งสมมติฐานว่า หากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาและ

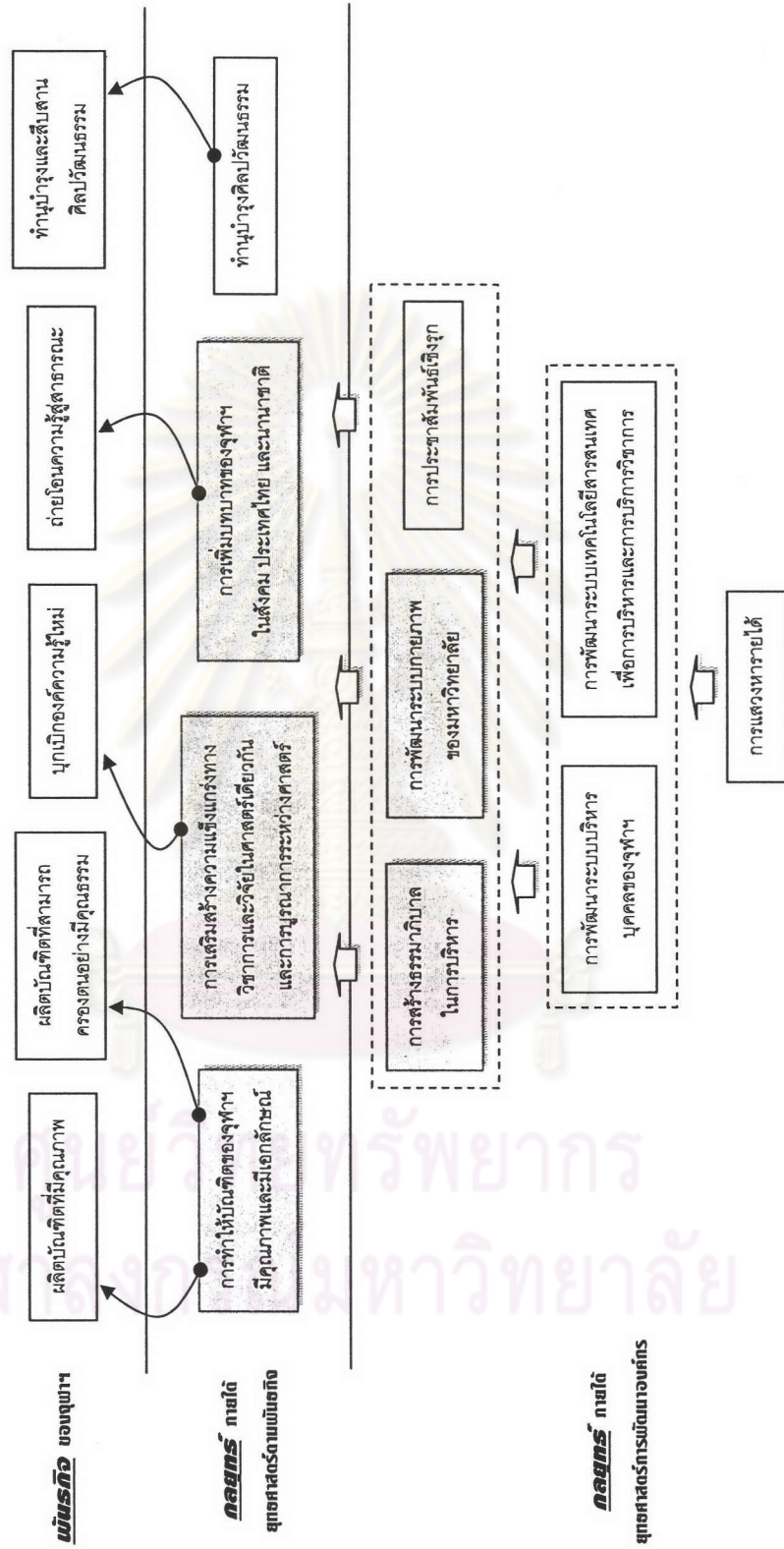
ด้านการเงินบรรลุผลสำเร็จก็จะส่งผลให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

ยิ่งไปกว่านั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้นยังมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยภายใต้ยุทธศาสตร์ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร จำนวนทั้งสิ้น 5 กลยุทธ์ ตามที่แรงแเงไว้ในรูปที่ 4.9 ในขณะเดียวกัน สำนักบริหารวิชาการได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานและมาตรการต่างๆ ขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดังกล่าวด้วย ดังแสดงในตารางที่ 4.9-4.10



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์ ภายใต้อาณัติของคณะผู้บริหาร และ แหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน เพื่อ เสริมสร้างคน และ สังคมไทย ให้ พึ่งพาตนเอง ได้ แข็งขัน ได้ และ ร่วมมือ ได้ อย่าง ยึดเหนี่ยว และ ยั่งยืน ใน ประชาคมโลก



รูปที่ 4.9 แผนที่กลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.9 การแสดงความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับยุทธศาสตร์ตามพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน	มาตรการ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
การทำให้บัณฑิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีคุณภาพ และมีเอกลักษณ์	การพัฒนาสมรรถนะ (General Competency) และคุณลักษณะพิเศษ (Uniqueness Competency) ของบัณฑิตฯฯ ทั้งในระดับปริญญาบัณฑิต และบัณฑิตศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาสมรรถนะของนิสิตทางด้านภาษาอังกฤษ เปิดสอนรายวิชาศึกษาทั่วไปเพิ่ม 	OB12 : สนับสนุนโครงการพัฒนาสมรรถนะและคุณลักษณะพิเศษของนิสิตและบัณฑิต รวมทั้งปลูกฝังนิสัยให้ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย
การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการและวิจัย ทั้งในศาสตร์เดียวกันและการบูรณาการระหว่างศาสตร์	โครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ รวมทั้งสนับสนุน Center of Excellence และ Research Unit อย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> การสนับสนุน CERU บูรณาการและการพัฒนาต่อยอดเชื่อมโยง CERU ให้เกิดโครงการขนาดใหญ่ การพัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ 	OB16 : สนับสนุน CERU ด้วยการบริหารณาการและพัฒนาต่อยอดเชื่อมโยง CERU ให้เกิดโครงการขนาดใหญ่ OB17 : พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่
	การพัฒนารูปแบบ โครงสร้าง และหลักสูตรใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาหลักสูตร Honors โครงการเรียนล่วงหน้า (AP Program) พัฒนาหลักสูตร Double Major ในระดับปริญญาตรี 	OB4 : หลักสูตรและการเรียนการสอนตอบสนองทันต่อความต้องการของนิสิต OB11 : ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหลักสูตรรูปแบบใหม่
	การกระจายอำนาจและลดขั้นตอนในการบริหารวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแนวทางการปรับขั้นตอนการพิจารณาหลักสูตร 	OB18 : พัฒนาและปรับปรุงระบบกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัย

ตารางที่ 4.9 การแสดงความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับยุทธศาสตร์ตามพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน	มาตรการ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
การเพิ่มบทบาทของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในสังคม ประเทศ ไทยและนานาชาติ	<p>การเพิ่มทางเลือกและการขยายโอกาสทางการศึกษาด้วย Distance Education</p> <p>การเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนและท้องถิ่น</p>	<ul style="list-style-type: none"> จัดการเรียนการสอนทางไกล ส่งเสริม สนับสนุนงานวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้านกลยุทธ์การพัฒนาชุมชน จัดสัมมนา / เสวนาเพื่อเผยแพร่งานวิจัยต่อชุมชน 	<p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์</p> <p>OB11 : ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหลักสูตรรูปแบบใหม่</p> <p>OB8 : ส่งเสริมงานวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้านกลยุทธ์การพัฒนาชุมชนหรือเป็นที่ต้องการของสังคม</p> <p>OB14 : พัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ในด้านวิชาการและวิจัยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น</p>

ตารางที่ 4.10 การแสดงความต้องการสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับยุทธศาสตร์การพัฒนางานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน	มาตรการ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
การสร้างธรรมาภิบาลในการบริหาร	การปรับขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารงานให้กระชับและรวดเร็ว เช่น การบริหารงานพัสดุ การคลัง เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงการบริหารจัดการด้านการศึกษา 	OB18 : พัฒนาและปรับปรุงระบบกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัย
การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	การบูรณาการฐานข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อสร้าง Single Data Warehouse เช่น ฐานข้อมูลเพื่อบริหารวิชาการ ฐานข้อมูลกายภาพ เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำฐานข้อมูลงานวิจัย / นักวิจัย / แหล่งทุนวิจัย / รางวัลวิจัย / ข่าววิจัย / ข้อมูลประชาสัมพันธ์ / ฐานข้อมูลเพื่อบริหารจัดการงานวิจัย 	OB15 : ประสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและการให้บริการงานวิชาการและวิจัย

จากนั้น ผู้วิจัยแก้ไขแผนที่กลยุทธ์ล่าสุด ดังรูปที่ 4.10 ซึ่งสามารถให้คำอธิบายได้ดังนี้

“ความคาดหวังสูงสุดของกลยุทธ์ คือ มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ นั่นคือ บัณฑิตสามารถศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่มีชื่อเสียงได้ ประกอบกับเป็นที่ต้องการและยอมรับของตลาดแรงงาน โดยบัณฑิตจะต้องพร้อมด้วยคุณสมบัติที่พึงประสงค์ ตลอดจนมหาวิทยาลัยมีหลักสูตรหรือการเรียนการสอนที่ตอบสนองทันต่อความต้องการของนิสิต ในขณะที่ผลงานวิชาการและวิจัยของมหาวิทยาลัยจะต้องได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ ด้วยการสนับสนุนงานวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ชุมชนหรือเป็นที่ต้องการของสังคมและส่งเสริมการพัฒนากิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัย ประกอบกับนักวิจัยจะต้องสร้างสรรค์และเผยแพร่ผลงานวิจัยสู่อุตสาหกรรมมากขึ้น รวมทั้งได้รับการสนับสนุนด้านทุนวิชาการและวิจัยอย่างเพียงพอ (มุมมองด้านลูกค้า)

สำหรับกระบวนการที่จะทำให้บัณฑิตมีความเป็นเลิศด้านวิชาการและเป็นที่ยอมรับในตลาดแรงงานได้นั้น จะต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่องมากขึ้น ประกอบกับสนับสนุนโครงการพัฒนาสมรรถนะและคุณลักษณะพิเศษของนิสิต/บัณฑิตให้มีความพร้อมด้วยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในขณะที่การจะพัฒนาผลงานวิชาการและวิจัยของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่การยอมรับในระดับนานาชาติได้นั้น ควรเริ่มจากการพัฒนาและปรับปรุงระบบกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัยให้มีความคล่องตัวมากขึ้น พัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านวิชาการ แสวงหาแหล่งทุนวิชาการและวิจัยใหม่ ๆ เพื่อให้มีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ สนับสนุนการบูรณาการหัวข้อวิจัยระหว่างศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (CE) กับหน่วยปฏิบัติการวิจัย (RU) ตลอดจนพัฒนาหัวข้อวิจัยให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่

กระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ จะบรรลุผลสำเร็จมากขึ้น หากมีการพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ให้ถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและเหมาะสม ประกอบกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกด้านวิชาการและวิจัยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาและการให้บริการงานวิชาการและวิจัย ในขณะที่สำนักบริหารวิชาการจะต้องพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย เพื่อปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย (มุมมองด้านกระบวนการภายใน)

ในการทำงานเดียวกัน บุคลากรสำนักบริหารวิชาการจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศประกอบการบริหารงานวิชาการและวิจัยได้ นอกเหนือจากการใช้งานเพื่อจัดการเอกสารเพียงอย่างเดียว รวมทั้งจะต้องมี

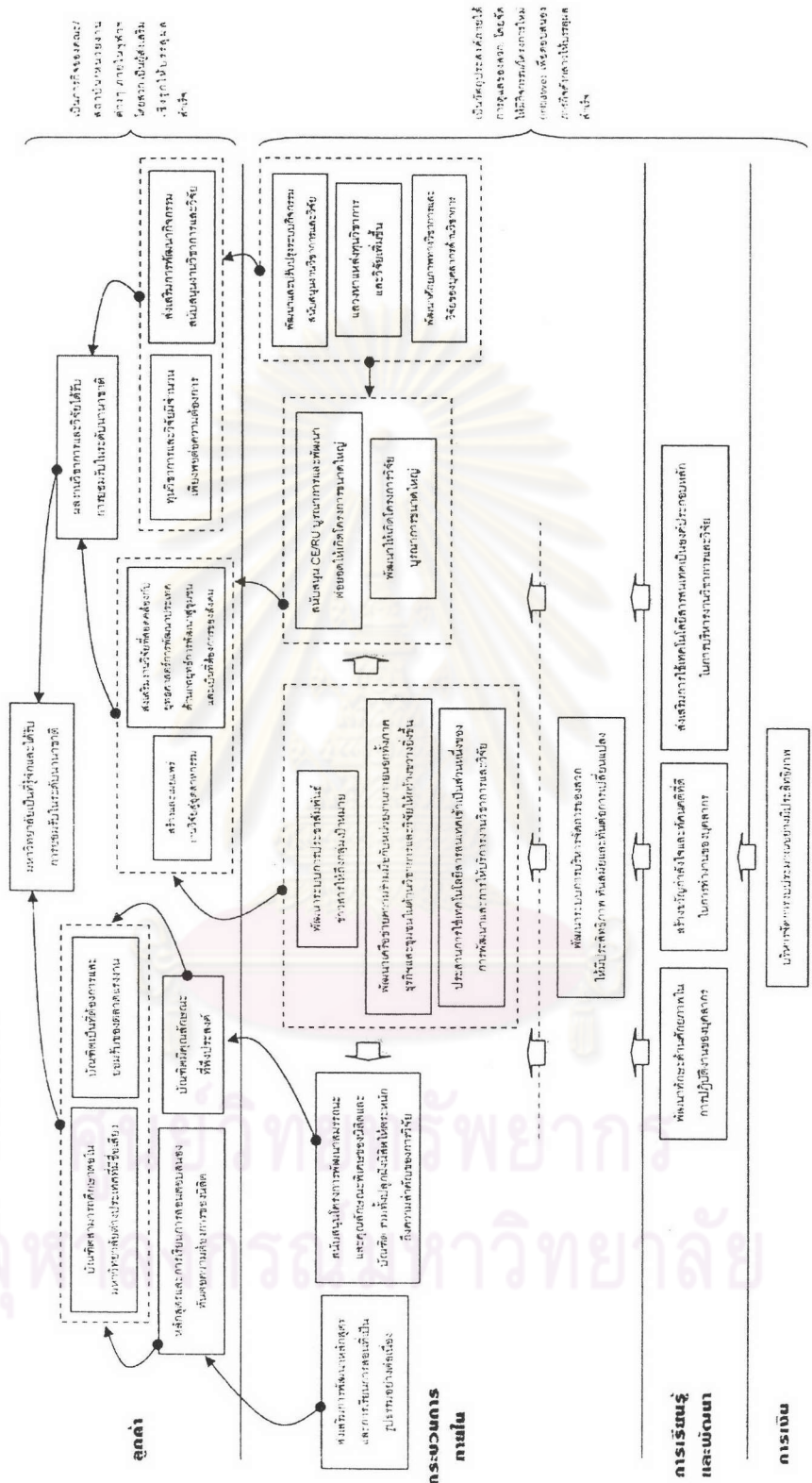
ขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานด้วย เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานต่าง ๆ ได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา)

ท้ายที่สุด สำนักบริหารวิชาการจะต้องบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อใช้เป็นปัจจัยสนับสนุนในการขับเคลื่อนการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ที่กล่าวถึงข้างต้นให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้สูงสุด (มุมมองด้านการเงิน)”



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์ ภาพปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็น มหานครระดับโลก พักผ่อนได้ ส่งเสริมสุขภาพ ปลอดภัย มีจิตวิญญาณความเป็นปึกแผ่น ในระดับนานาชาติ และ สติของทุกคน
 จะได้รับการยอมรับ ให้เป็น เมืองที่น่าอยู่ และน่าอยู่อย่างยั่งยืน



รูปที่ 4.10 แผนที่กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

4.3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

หลังจากสำนักบริหารวิชาการได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) เพื่อวัดความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้น การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

เริ่มจากผู้วิจัยรวบรวมตัวชี้วัดเดิมของสำนักบริหารวิชาการที่ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานที่กำกับดูแลในแต่ละปีงบประมาณ เช่น ตัวชี้วัดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ตัวชี้วัดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ตัวชี้วัดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ตัวชี้วัดตามระบบประกันคุณภาพหลักสูตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU-CQA) ตัวชี้วัดตามระบบประกันคุณภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU-QA84) มาตรการและเป้าหมายของสำนักบริหารวิชาการที่กำหนดขึ้นมารองรับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น แล้วคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องและสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละด้านได้ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการแสดงความคิดเห็นร่วมกันในที่ประชุมกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ขณะเดียวกัน ผู้วิจัยจะต้องคิดหาตัวชี้วัดอื่น ๆ เพิ่มเติมด้วย

ผู้เข้าประชุมการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน คือ ผู้เข้าประชุมกลุ่มเดิมตั้งแต่ครั้งทบทวน SWOT ทบทวนวิสัยทัศน์และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยผู้วิจัยจะนำตัวชี้วัดที่ได้เตรียมไว้เสนอแก่ผู้เข้าประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกันว่า ตัวชี้วัดเดิมเหล่านี้สามารถใช้เป็นตัวแทนในการวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้น ๆ ได้หรือไม่ ด้วยการพิจารณาจากหลักการ SMART ซึ่งประกอบด้วย

- S – Specific มีความชัดเจน/เฉพาะเจาะจง
- M – Measurable สามารถวัดและประเมินผลได้
- A – Attainable บรรลุผลสำเร็จได้
- R – Relevant มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- T – Time Frame กำหนดกรอบเวลาชัดเจน

หากตัวชี้วัดเดิมของหน่วยงานไม่เหมาะสม ผู้วิจัยจะเสนอตัวชี้วัดอื่นที่ได้เตรียมไว้ให้ผู้เข้าประชุมแสดงความคิดเห็นร่วมกันหรืออาจให้ผู้เข้าประชุมเล่าถึงสภาพการดำเนินงานปัจจุบัน สิ่งที

เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนความสำเร็จหรือสิ่งที่คาดหวังจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประกอบการคิดหาตัวชี้วัดใหม่ที่มีความเหมาะสมมากขึ้น หลังจากได้ตัวชี้วัดครบสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยจะนำตัวชี้วัดทั้งหมดเข้าสู่กระบวนการประชุมสอบถาม ตัวชี้วัดทั้งสิ้น 2-3 ครั้งต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดค่าเป้าหมาย

ผู้วิจัยรวบรวมค่าปีฐานของตัวชี้วัดแต่ละตัวย้อนหลังประมาณ 2-3 ปี พร้อมทั้งจัดกลุ่มตัวชี้วัดตามส่วนงานที่เกี่ยวข้อง โดยผู้อำนวยการส่วนฯ และหัวหน้าสายงานที่มีภาระงานเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้นจะแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อกำหนดค่าเป้าหมาย โดยพิจารณาจากค่าปีฐาน สภาพการดำเนินงานปัจจุบัน แนวโน้มของตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวจะต้องมีความชัดเจนและท้าทาย ตลอดจนกำหนดความถี่ในการเก็บข้อมูล ผู้ดูแลตัวชี้วัดจากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดเสนอแก่ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการเพื่อสอบถามและยืนยันค่าเป้าหมายทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดโครงการ/กิจกรรมใหม่

เมื่อกำหนดค่าเป้าหมายแล้ว ต่อไปจะเป็นการกำหนดโครงการ/กิจกรรมใหม่ (Initiative) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่ามีโครงการ/กิจกรรมที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการส่วนฯ และหัวหน้าสายงานที่มีภาระงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้น ทั้งนี้ผู้บริหารสำนักบริหารวิชาการประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ ผู้อำนวยการส่วนฯ หัวหน้าสายงานฯ หัวหน้ากิจกรรมธุรกิจและผู้วิจัยได้ทัศนศึกษาที่มหาวิทยาลัยชินวัตร เพื่อปรับโลกทัศน์ให้กว้างขึ้นหรือไม่ยึดติดอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดเดิม ซึ่งจะส่งผลดีต่อการกำหนดโครงการ/กิจกรรมใหม่ของสำนักบริหารวิชาการ

จำนวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองแต่ละด้านสรุปได้ดังตารางที่ 4.11 ส่วนรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งหมดแสดงดังตารางที่ 4.12-4.15

ตารางที่ 4.11 จำนวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองแต่ละด้าน

มุมมอง	จำนวนตัวชี้วัด
ด้านลูกค้า	14
ด้านกระบวนการภายใน	14
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	5
ด้านการเงิน	1
รวมทั้งสิ้น	34

ตารางที่ 4.12 รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักงานบริหารวิชาการภายใต้มุมมองด้านลูกค้า

รหัส	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	หมายเหตุ
OB1	มหาวิทยาลัยเป็นผู้รักและได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ	PI1	จุฬาฯ ได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มของมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก	เป็นภารกิจของคณะ/สถาบัน/หน่วยงานต่างๆ ภายใน
OB2	บัณฑิตสามารถศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่มีชื่อเสียง	PI2	จำนวนบัณฑิตที่ศึกษาต่อมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่มีชื่อเสียง	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยสำนักบริหารวิชาการเป็นผู้
OB3	บัณฑิตเป็นที่ต้องการและยอมรับของตลาดแรงงาน	PI3	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้งานทำภายใน 4 เดือน	ส่งเสริมเชิงรุกให้บรรลุผลสำเร็จ
OB4	หลักสูตรและการเรียนการสอนตอบสนองต่อความต้องการของนิสิต	PI4	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต จำแนกตามระดับการศึกษาของบัณฑิต	
OB5	บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์	PI5	ค่าเฉลี่ยจากภาพประเมินการสอนภายในวิชาของนิสิต	
OB6	ผลงานวิจัยและวิชาการได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ	PI6	จำนวนบัณฑิตที่ได้รับการยกย่องในด้านวิชาการ/วิจัยหรือคุณธรรม/จริยธรรมระดับชาติหรือระดับนานาชาติ	
OB7	สร้างและเผยแพร่ผลงานวิจัยสู่อุตสาหกรรม	PI7	จำนวนอาจารย์และหรือนักวิจัยประจำที่ได้รับรางวัลด้านวิชาการหรือวิจัยระดับชาติหรือระดับนานาชาติ	
OB8	ส่งเสริมงานวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้านกลยุทธการพัฒนาชุมชนหรือเป็นที่ต้องการของสังคม	PI8	ร้อยละของผลงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงในฐานงานวิจัยทั้งหมดของอาจารย์หรือนักวิจัยประจำ	
OB9	ทุนวิชาการและวิจัยมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ	PI9	ร้อยละผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติต่อจำนวนงานวิจัยทั้งหมดของอาจารย์หรือนักวิจัยประจำ	
OB10	ส่งเสริมภาพลักษณ์กิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัย	PI10	จำนวนลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร และการกักขังเทคโนโลยี Licensing	
		PI11	จำนวนโครงการวิจัยที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาชุมชน	
		PI12	ร้อยละจำนวนทุนวิชาการต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมด	
		PI13	ร้อยละจำนวนบุคลากรด้านวิจัยที่ได้รับทุนวิจัยต่อจำนวนบุคลากรด้านวิจัยทั้งหมด	
		PI14	ร้อยละงบประมาณในการพัฒนากิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัยต่องบประมาณทั้งหมด	

ตารางที่ 4.13 รายงานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน

รหัส	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้ดูแล	กิจกรรมใหม่	ส่วนที่รับผิดชอบ
OB11	ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหลักสูตรรูปแบบใหม่	PI5	จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงหรือเปิดใหม่	50 หลักสูตร	ผอ.ส่วน วิชาการ	- สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรบัณฑิตนิยม (Honors Program) หลักสูตรชั้นสาขาวิชา หลักสูตร Double Degree ให้นักเรียนมากขึ้น - ประสานงานเชิงรุกโครงการพัฒนาศูนย์สหศาสตร์ขนาด	ส่วนที่รับผิดชอบ ส่วน วิชาการ
OB12	สนับสนุนโครงการพัฒนาศูนย์สหศาสตร์และศูนย์ศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและบัณฑิตวิทยาลัยของนิสิตให้ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย	PI6 PI7	จำนวนงบประมาณสนับสนุนโครงการพัฒนาศูนย์สหศาสตร์และบัณฑิตวิทยาลัยของนิสิต ร้อยละของนิสิตระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก ที่ทำวิจัยร่วมกับอาจารย์ต่อนิสิตระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอกทั้งหมด	20,000,000 บาท 10 %	ผอ.ส่วน วิชาการ ผอ.ส่วนวิจัย	- ประสานงานเชิงรุกโครงการพัฒนาศูนย์สหศาสตร์นิสิต - ประสานงานการจัดกิจกรรมเสริมคุณค่าและบัณฑิตศึกษาที่ประสงค์ - ประสานงานการจัดกิจกรรมบัณฑิตศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย - จัดทำระบบฐานข้อมูลจำนวนนิสิตที่ร่วมทำวิจัยใน CERU และโครงการวิจัยต่าง ๆ	ส่วน วิชาการ ส่วน วิจัย
OB13	พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้กลุ่มเป้าหมาย	PI8	จำนวนการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร	15 เรื่อง	ผอ.ส่วน วิชาการ, ผอ.ส่วน วิจัย, ผอ.ส่วนประกันคุณภาพ	- ประสานงานและพัฒนาระบบ Press Conference ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - พัฒนาระบบสื่อสังคมและระบบประชาสัมพันธ์วิชาการ - พัฒนาระบบช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านวิชาการและหลักสูตรของจุฬาฯ - สร้างเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานและสื่อสถาบัน - ดำเนินมาตรการให้ภาคการศึกษาวิจัยกับสื่อมวลชนเป็นประจำทุกสัปดาห์และหรือทุกเดือน - ประสานงานกับสำนักงานสารนิเทศ - สร้างระบบเพื่อรวบรวมข้อมูลโครงการวิจัยภายในส่วนส่งเสริมและพัฒนาระบบ - ปรับปรุงระบบการส่งข้อมูลข่าวสารด้านวิจัยภายในส่วนส่งเสริมและพัฒนาระบบ - พัฒนาศูนย์ข้อมูลส่งเสริมและพัฒนาระบบวิจัยให้มีความทันสมัยที่สุด - พัฒนาระบบเชิงรุกของระบบการส่งข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ให้รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรภายใน	ส่วน วิชาการ ส่วน วิจัย
						ส่วนประกันคุณภาพ - พัฒนาระบบสื่อสังคมและพัฒนาระบบประชาสัมพันธ์วิชาการ - พัฒนาระบบสื่อสังคมและพัฒนาระบบประชาสัมพันธ์วิชาการ - พัฒนาระบบเชิงรุกของระบบการส่งข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ให้รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรภายใน	ส่วนประกันคุณภาพ

ตารางที่ 4.13 รายงานการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

รหัส	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้ดูแล	กิจกรรมใหม่	ส่วนที่รับผิดชอบ
OB14	พัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ในด้านวิชาการ และวิจัยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น	PI9	จำนวนหน่วยงานภายนอก มหาวิทยาลัยที่มีความร่วมมือด้าน วิชาการหรือวิจัย	(เป็กรายจำนวน หน่วยงานกับสำนักงาน วิจัย)	ผอ.ส่วน วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับสำนักงานวิจัยศึกษาในต่าง ๆ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> • บทบาทจำนวนเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของแต่ละหน่วยงาน • พัฒนาระบบระบบรวมข้อมูลเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ • สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการกับหน่วยงานขนาดใหญ - ประสานงานกับสำนักงานวิจัยกัก - พัฒนาระบบรวมข้อมูลเครือข่ายความร่วมมือด้านวิจัย - กระตุ้นบุคลากรด้านวิจัยเข้ามามีกิจกรรมด้านวิจัยกับเครือข่ายความร่วมมือต่าง ๆ - สร้างความสัมพันธ์กับผู้ประสานงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ - พัฒนารวมร่วมมือกับแหล่งทุนเอกชนขนาดใหญ 	ส่วน วิชาการ
OB15	ประสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและ การให้บริการงานวิชาการและวิจัย	PI20	ร้อยละของจำนวน Course Syllabus/ Course Outline ที่ เผยแพร่บนเว็บไซต์ต่อจำนวน Course Syllabus/ Course Outline ทั้งหมด	120 หน่วยงาน 8 โครงการ	ผอ.ส่วน วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นให้คณะต่างๆ นำ Course Syllabus/ Course Outline ลงในเว็บไซด์ 	ส่วน วิชาการ
		PI21	ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบ ข้อมูลผู้สอนด้านวิจัย	ข้อมูลที่ต้องกรอกครบ -100 % จำนวนข้อมูลอยู่ในระบบ -60 %	ผอ.ส่วน วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - ระบุข้อมูลทั้งหมดที่ติดการให้มีในระบบฐานข้อมูลด้านวิจัย - พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีข้อมูลด้านวิจัยที่ครบถ้วน 	ส่วน วิชาการ
OB16	สนับสนุน CERU ด้วยการพัฒนา การและพัฒนาคอยอดเชื่อมโยง CERU ให้เกิดโครงการขนาดใหญ	PI22	ร้อยละของจำนวน CERU ที่มีกร เชื่อมโยงเพื่อการพัฒนาการด้าน วิจัยต่อจำนวน CERU ทั้งหมด	10 %	ผอ.ส่วน วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมสัมมนา CERU - พัฒนา Theme งานวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ - แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุน Theme งานวิจัย 	ส่วน วิชาการ
OB17	พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการ ขนาดใหญ่	PI23	จำนวนโครงการวิจัยบูรณาการ ขนาดใหญ่	8 โครงการ	ผอ.ส่วน วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมสัมมนาโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ - พัฒนา Theme งานวิจัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ - แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุน Theme งานวิจัย 	ส่วน วิชาการ
		PI24	จำนวนเงินทุนภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยที่สนับสนุนให้เกิด โครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ	180,000,000 บาท	ผอ.ส่วน วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ - พัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยบูรณาการให้ส่งหน้า 	ส่วน วิชาการ

ตารางที่ 4.13 รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

รหัส	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้ดูแล	กิจกรรมใหม่	ส่วนที่รับผิดชอบ
OB18	พัฒนาและปรับปรุงระบบกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัย	PI25	จำนวนกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการหรือวิจัยที่ได้รับการปรับปรุงให้มีรอบระยะเวลาปฏิบัติงานลดลง	9 กิจกรรม	ผ.ส่วนฯ วิชาการ, ผ.ส่วนฯ วิจัย	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำประกาศรับสมัครโครงการแข่งขันงานชาติ - ทบทวนกระบวนการพิจารณาทุนสนับสนุนผลงานวิชาการระดับนานาชาติ - ปรับลดขั้นตอนกระบวนการพิจารณาทุนวิชาการ - ปรับปรุงกระบวนการพิจารณาหลักสูตรเพื่อบรรจุหรือแทรกแผนฯ - พัฒนาระบบการพัฒนาวิชาการด้วยการเสนอให้มีอาจารย์ช่วยราชการเป็นต้นไป - ทบทวนการพิจารณาและติดตาม CERU ที่มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุน - ปรับปรุงระบบการบริหารจัดสรรและพิจารณาทุนวิจัย - ปรับปรุงขั้นตอนการเบิกจ่ายทุนวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน - ปรับปรุงขั้นตอนการเบิกจ่ายค่าตอบแทนผู้ปฏิบัติงานนอกเวลา - รวบรวมให้ได้รับทุนวิจัยฉบับสมบูรณ์ของผู้ที่ได้รับทุนวิจัย 	ส่วนฯ วิจัย
OB19	แสวงหาแหล่งทุนวิชาการและวิจัยเพิ่มขึ้น	PI26	จำนวนเงินทุนวิชาการหรือวิจัยที่เพิ่มขึ้น	เงินทุนวิชาการ เพิ่มขึ้น - 50,000,000 บาท เงินทุนวิจัย เพิ่มขึ้น - 100,000,000 บาท	ผ.ส่วนฯ วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - เสนอให้ไปปฏิบัติงานพิเศษหรือไปรับราชการเพื่อให้บริการวิชาการแก่สังคม - สนับสนุนข้อมูลด้านวิชาการเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาแหล่งทุนภายนอกเชิงรุก - ทบทวนระบบการให้ทุนวิชาการ 	ส่วนฯ วิชาการ
OB20	พัฒนาศักยภาพทางวิชาการและวิจัยของบุคลากรด้านวิชาการ	PI27	จำนวนบุคลากรด้านวิชาการที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาศักยภาพทางวิชาการหรือวิจัย	กิจกรรมด้านวิชาการ - 600 คน กิจกรรมด้านวิจัย - 800 คน	ผ.ส่วนฯ วิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นบุคลากรด้านวิจัยให้เข้าร่วมกิจกรรมกับเครือข่ายความร่วมมือต่าง - รวบรวมข้อมูลแหล่งทุนวิจัยที่มีอยู่ภายในมหาวิทยาลัยจากบุคลากรด้านวิจัย - ดำเนินการให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางประสานงานสหสาขา เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการเสนอขอทุนวิจัย - วิเคราะห์ยุทธศาสตร์หรือองค์ความรู้ (กระทรวง) เพื่อพัฒนาข้อเสนอโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของแหล่งทุน - ขยายความร่วมมือผู้ท้องถิ่นเพื่อพัฒนางานวิจัยร่วมกัน - แสวงหาแหล่งพัฒนา Theme งานวิจัยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ ทุนวิจัยจากต่างประเทศ - พัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ไม่มีประสบการณ์ในการเขียนโครงการเสนอขอทุนวิจัย - พัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ผ่านการเขียนโครงการเสนอขอทุนวิจัยแต่ยังไม่สามารถเสนอขอทุนวิจัย - ประสานกับหน่วยงานภายนอกในการจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านวิจัย - พัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านวิจัย - สนับสนุนให้มีการจัดโครงการวิจัยร่วมกับต่างประเทศ 	ส่วนฯ วิชาการ

ตารางที่ 4.13 รายการตัวชี้วัดผลการทำงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

รหัส	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดผลการทำงาน	เป้าหมาย	ผู้ดูแล	กิจกรรมใหม่	ส่วนที่รับผิดชอบ
OB21	พัฒนาการบริหารจัดการของสำนักบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	P28	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน	3.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5)	ผ.สำนักฯ	-สำรวจความพึงพอใจของบุคลากรภายในหน่วยงานด้านต่างๆ นำผลที่ได้จากการสำรวจมาพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยงาน ด้านต่างๆ ดังนี้ 1.ความสิ้นพันธธของบุคลากรภายในหน่วยงาน 2.ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 3.สิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 4.ภาระงาน 5.การพัฒนาบุคลากรนำผลที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยงาน	กิจกรรมธุรการ

ตารางที่ 4.14 รายการตัวชี้วัดผลการทำงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองด้านเรียนรู้และพัฒนา

รหัส	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดผลการทำงาน	เป้าหมาย	ผู้ดูแล	กิจกรรมใหม่	ส่วนที่รับผิดชอบ
OB22	สร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร	P29	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรด้านขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีในการทำงานกับหน่วยงาน	3.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5)	ผ.สำนักฯ	-สำรวจความพึงพอใจของบุคลากรภายในสำนักบริหารวิชาการ ด้านขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีในการทำงาน ดังนี้ 1.ความพึงพอใจในงาน 2.ความก้าวหน้าในการทำงาน 3.การพัฒนาศักยภาพ 4.การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน 5.ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 6.ความเอื้อนื้อนโยมเยยและผู้บริหาร นำผลที่ได้จากการสำรวจมาพัฒนาเพื่อหาแนวทางสร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีของบุคลากรภายในหน่วยงาน	กิจกรรมธุรการ
OB23	พัฒนาทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานบุคลากร	P30	ร้อยละของจำนวนบุคลากรประจำที่ผ่านเกณฑ์วันตำแหน่งหรือเงินเดือนบวมหรือดูงานต่อจำนวนบุคลากรประจำทั้งหมด	80 %	ผ.สำนักฯ	-สำรวจความต้องการพัฒนทักษะและศักยภาพของบุคลากรภายในสำนักบริหารวิชาการ นำผลที่ได้จากการสำรวจมาพัฒนาหรือการอบรมภายในหน่วยงาน -จัดกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร เช่น ห้องพัฒนาความรู้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น -จัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหรือดูงานภายนอกมหาวิทยาลัย ตามภาระงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	กิจกรรมธุรการ

ตารางที่ 4.14 รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองด้านเรียนรู้และพัฒนา (ต่อ)

รหัส	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้ดูแล	กิจกรรมใหม่	ส่วนที่รับผิดชอบ
OB24	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบหลักในการบริหารงานวิชาการและวิจัย	PI31	ร้อยละของจำนวนบุคลากรประจำที่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่อจำนวนบุคลากรประจำทั้งหมด	80 %	ผอ.สำนักฯ	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบงานที่ใช้ร่วมกันกับหน่วยงาน ได้แก่ งานสารบรรณ งานด้านบุคคล - จัดอบรมบุคลากรด้านการใช้ระบบงานสารบรรณและระบบงานด้านบุคคล - จัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตามภาระงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนฯ วิชาการ, ส่วนฯ วิจัย, ส่วนประกันคุณภาพ
		PI32	สัดส่วนจำนวนคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพต่อจำนวนบุคลากรฝ่ายปฏิบัติการ	1 เครื่อง : 2 คน	ผอ.สำนักฯ	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างสภาพการใช้งานครอมพิวเตอร์และ Upgrade โปรแกรมการใช้งานให้มีความทันสมัย 	ส่วนประกันคุณภาพ
		PI33	จำนวนกิจกรรมที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริหารงาน นอกเหนือจากการใช้งานเอกสาร (เช่น Word, Excel, PowerPoint เป็นต้น)	4 กิจกรรม	ผอ.สำนักฯ	<ul style="list-style-type: none"> - ผลักดันบุคลากรทุกคนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน นอกเหนือจากการใช้โปรแกรม ใช้งานเอกสาร อย่างน้อยส่วนละ 1 กิจกรรม (รวมกิจกรรมธุรการ) 	ผอ.สำนักฯ

ตารางที่ 4.15 รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสำนักบริหารวิชาการภายใต้มุมมองด้านการเงิน

รหัส	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้ดูแล	กิจกรรมใหม่	ส่วนที่รับผิดชอบ
OB25	บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	PI34	ร้อยละของงบประมาณที่ใช้จริงต่องบประมาณที่จัดสรร (ในที่นี้คืองบประมาณที่สนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย)	80 %	ผอ.สำนักฯ	<ul style="list-style-type: none"> กำกับและติดตามการใช้งบประมาณที่กักหนทุกไตรมาส รวมทั้งพัฒนากระบวนการสนับสนุนด้านงบประมาณต่างๆ ดังนี้ 1. จัดประชุมและอบรมการใช้งบ Chubao เติบโตขึ้น เพื่อให้บุคลากรโดยใช้งบสามารถใช้งบแบบได้เต็มรูปแบบ 2. จัดอบรมการใช้งบ Chubao ๒๐ สำหรับบุคลากรที่ไม่ได้มีรายได้ 3. พัฒนากิจกรรมรายงานการใช้งบประมาณของหน่วยงานในภาพรวม ส่วนงาน คอชงน หรือกิจกรรม เพื่อติดตามและแก้ปัญหาส่วนกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนที่รับผิดชอบ กิจกรรมธุรการ

4.4 การกำหนดขอบเขตสำหรับระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เราจะต้องทราบขอบเขตในการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ก่อน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความชัดเจนและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งในที่นี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จะระบุจากที่มา 3 แหล่ง ดังนี้

- **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการ**

ตามที่มีผู้วิจัยได้นำเสนอในบทที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยว่า หัวข้อวิจัยนี้จะแบ่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็น 2 ส่วน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ระดับสำนักและความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ระดับส่วน โดยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ระดับสำนักจะระบุจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่กระจายมาสู่สำนักบริหารวิชาการ ขณะที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ระดับส่วนจะระบุจากมาตรการที่สำนักบริหารวิชาการได้กำหนดขึ้น เพื่อรองรับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดังกล่าว

แต่เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานของสำนักบริหารวิชาการทั้ง 3 ส่วนมีภารกิจหลักที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ส่งผลให้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการเสมือนว่ามาจากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของแต่ละส่วน จนเปรียบเสมือนเป็นความเสี่ยงเดียวกัน ประกอบกับความเชื่อมโยงที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน จึงอาจไม่จำเป็นต้องระบุความเสี่ยงย่อยจนถึงระดับส่วน ดังนั้น หัวข้อวิจัยนี้จึงพิจารณาความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในระดับสำนักเท่านั้น โดยถือว่าความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ระดับส่วนนั้นเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ระดับสำนัก

สำหรับการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในเบื้องต้นจะระบุจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการ เนื่องจากมีความสอดคล้องกับกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่กระจายมาสู่สำนักบริหารวิชาการ ตลอดจนสอดคล้องกับมาตรการที่สำนักบริหารวิชาการได้กำหนดขึ้น เพื่อรองรับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดังกล่าว ดังแสดงในตารางที่ 4.9-4.10 โดยผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ว่ามีสิ่งใดบ้างที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งในที่นี้จะระบุเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน รวมทั้งสิ้น 15 ประเด็นเท่านั้น ยกเว้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นภารกิจหลักของคณะ/สถาบัน/หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ดังที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- **แนวทางของส่วนประกันคุณภาพที่สนับสนุนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย**

ด้วยเหตุที่ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการในระยะเบื้องต้นจะมีเนื้อหามุ่งเน้นในภารกิจของส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิชาการและส่วนส่งเสริมและพัฒนาวิจัย ดังนั้น การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการเพียงอย่างเดียว จะทำให้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของส่วนประกันคุณภาพไม่ปรากฏอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงเสนอให้ระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เพิ่มเติมจากแนวทางของส่วนประกันคุณภาพที่สนับสนุนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยด้วย นั่นคือ “การปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมคุณภาพ และพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง” ซึ่งถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะกร กลยุทธ์การสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารของมหาวิทยาลัย โดยส่วนประกันคุณภาพจะใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน

จากแนวทางของส่วนประกันคุณภาพพบว่า มีเนื้อหาค่อนข้างกว้าง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวทางดังกล่าวมาแยกเป็นประเด็น แล้วนำเสนอแก่ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพเพื่อสอบถามความครอบคลุม ซึ่งจะช่วยให้การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มีความสะดวกและชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถแยกได้ 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ประเด็นการตรวจประเมินคุณภาพ ประเด็นการบริหารองค์ความรู้ด้านกิจกรรมคุณภาพและระบบบริหารความเสี่ยง ประเด็นการปรับเปลี่ยนบทบาทของส่วนประกันคุณภาพด้านการประมวลจุดเด่นและจุดอ่อนจากรายงานประจำปีของหน่วยงาน (Annual Quality Report) และประเด็นภาพลักษณ์หรือทัศนคติที่มีต่อระบบประกันคุณภาพ

- **ที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์**

นอกเหนือจากการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จาก 2 แนวทางข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้เสนอให้พิจารณาจากที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้วย เพื่อให้การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการนี้ครบถ้วนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ด้วยการระบุจากความเสี่ยงพื้นฐาน ดังนี้ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานหลัก ความเสี่ยงด้านการเสื่อมถอยของสินทรัพย์ และความเสี่ยงด้านสภาพการแข่งขัน ซึ่งหากความเสี่ยงพื้นฐานใดอยู่ในระดับสูงมาก จะส่งกระทบต่อการสูญเสียความเชื่อมั่นของหน่วยงาน ในที่สุด ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวม ปรับปรุงและสรุปประเด็นต่าง ๆ ภายใต้อันตรายความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ให้มีความสอดคล้องกับหน่วยงานราชการยิ่งขึ้น ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ประเด็นต่าง ๆ ภายใต้ที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความล้มเหลวของ <u>การปฏิบัติงานหลัก</u>	การเสื่อมถอยของ <u>สินทรัพย์</u> ภายในหน่วยงาน
<ul style="list-style-type: none"> • โครงสร้างของหน่วยงาน • นโยบาย • กฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในหน่วยงาน • วัฒนธรรมองค์กร • ระบบการประเมินผลงาน • ระบบการจ่ายค่าตอบแทน • ภาวะผู้นำ การบริหารหน่วยงาน • การพัฒนาบุคลากร • การปฏิบัติงานหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> • โครงสร้างพื้นฐานของระบบฐานข้อมูล • งบประมาณหรือเงินทุน • ทรัพย์สินทางปัญญา • การสูญเสียบุคลากรหลักหรือผู้มีบทบาทสำคัญ • ความลับทางราชการ • การใช้ประโยชน์และความคุ้มค่าของครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ • ภัยพิบัติธรรมชาติต่อหน่วยงาน
การเปลี่ยนแปลงของ <u>สภาพการแข่งขัน</u>	การสูญเสีย <u>ความเชื่อมั่น</u> ของหน่วยงาน
<ul style="list-style-type: none"> • สภาพการแข่งขัน • สภาพเศรษฐกิจ • สภาพการเมือง • ความเป็นพันธมิตร • การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ภายนอกหน่วยงาน • ศักยภาพของสิ่งที่นำเสนอและบริการต่าง ๆ • ความต้องการของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • ชื่อเสียง • ภาพลักษณ์ • การรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

4.5 การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จะระบุจากที่มา 2 แหล่งแรก คือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการและแนวทางของส่วนประกันคุณภาพที่สนับสนุนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ด้วยการจัดประชุมแต่ละส่วนเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกันตามวัตถุประสงค์หรือประเด็นที่แต่ละส่วนมีความเกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 4.17 ซึ่งเป็นผู้เข้าร่วมกลุ่มเดิม ยกเว้นผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ โดยผู้วิจัยตั้งคำถามกับผู้เข้าร่วมว่า “ท่านมีความกังวลใจอะไรบ้าง ซึ่งเป็นเหตุการณ์ ปัญหาหรืออุปสรรค ที่จะทำให้ (วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือประเด็นภายใต้แนวทางของส่วนประกันคุณภาพ) ไม่บรรลุผลสำเร็จ”

ตารางที่ 4.17 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับส่วนที่เกี่ยวข้อง

ข้อ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ส่วนที่เกี่ยวข้อง		
		ส่วนส่งเสริมและ พัฒนาวิชาการ	ส่วนส่งเสริม และพัฒนาวิจัย	ส่วนประกัน คุณภาพ
1	ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็น รูปธรรมอย่างต่อเนื่อง	○		
2	สนับสนุนโครงการพัฒนาสมรรถนะและคุณลักษณะพิเศษ ของนิสิตและบัณฑิต รวมทั้งปลูกฝังนิสิตให้ตระหนักถึง ความสำคัญของการวิจัย	○	○	
3	พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย	○	○	○
4	พัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน ในด้านวิชาการและวิจัยให้กว้างยิ่งขึ้น	○	○	
5	ประสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการ พัฒนาและการให้บริการงานวิชาการและวิจัย	○	○	
6	สนับสนุน CE/RU ด้วยการบูรณาการและพัฒนาต่อยอด เชื่อมโยง CE/RU ให้เกิดโครงการขนาดใหญ่		○	
7	พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่		○	
8	พัฒนาและปรับปรุงระบบกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและ วิจัย	○	○	
9	แสวงหาแหล่งทุนวิชาการและวิจัยเพิ่มขึ้น	○	○	
10	พัฒนาศักยภาพทางวิชาการและวิจัยของบุคลากรด้าน วิชาการ	○	○	
11	พัฒนาการบริหารจัดการของสำนักบริหารวิชาการให้มี ประสิทธิภาพ ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	○	○	○
12	สร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร	○	○	○
13	พัฒนาทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	○	○	○
14	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบหลักใน การบริหารงานวิชาการและวิจัย	○	○	
15	บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	○	○	○

ด้วยเหตุที่ผู้เข้าประชุมส่วนหนึ่งคือ หัวหน้าสายงานซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นมักจะมี
มุมมองในด้านการปฏิบัติงานเป็นหลักและคุ้นเคยกับความเสี่ยงในประเด็นที่ค่อนข้างย่อยและ
เฉพาะเจาะจง ในขณะที่ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จะเป็นความเสี่ยงในภาพกว้างและสามารถเกิดขึ้น

ได้หลายรูปแบบ (พสุ เดชะรินทร์, 2548ข) ดังนั้น ผู้วิจัยจะต้องทบทวนระหว่างการประชุมว่า ความเสี่ยงที่ระบุขึ้นมานั้นเป็น "ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์" ไม่ใช่ "ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน"

ผู้วิจัยนำความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ระบุขึ้นมาเสนอแก่ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ และ ผู้เข้าประชุมแต่ละส่วนเพื่อสอบถามอีกครั้ง ตลอดจนทบทวนความสมบูรณ์และเพิ่มเติมประเด็นต่าง ๆ ภายใต้ที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ตามตารางที่ 4.12 จากนั้น ผู้วิจัยนำความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ผ่านการสอบถามข้างต้นเสนอแก่ผู้บริหารระดับนโยบายเพื่อทบทวนภาพรวมทั้งหมด ซึ่งรองอธิการบดีด้านวิจัยเสนอให้นำความเสี่ยง "SR7 แนวโน้มการทำวิจัยของนิสิตลดลง (นอกเหนือจากการทำวิทยานิพนธ์)" ออกจากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนั้น ขั้นตอนต่อไปจะไม่ปรากฏความเสี่ยงดังกล่าว

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสำนักบริหารวิชาการจำแนกตามที่มา 3 แหล่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.18-4.20

ตารางที่ 4.18 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ระบุจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ข้อ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
1	ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง	SR1	หลักสูตรและการเรียนการสอนไม่ได้มาตรฐานระดับชาติหรือระดับนานาชาติ
		SR2	หลักสูตรและการเรียนการสอนไม่สามารถจูงใจผู้เรียนที่มีคุณภาพและศักยภาพสูงให้เข้าศึกษาที่จุฬาฯ
		SR3	การเรียนการสอนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตร
		SR4	การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนไม่ทันต่อความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม
		SR5	มหาวิทยาลัยอื่นเปิดหลักสูตรใหม่ที่น่าสนใจอย่างต่อเนื่อง
2	สนับสนุนโครงการพัฒนาสมรรถนะและคุณลักษณะพิเศษของนิสิตและบัณฑิต รวมทั้งปลูกฝังนิสิตให้ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย	SR6	การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการพัฒนาสมรรถนะ ของนิสิตและบัณฑิตแต่ละปีไม่สม่ำเสมอ
		SR7	แนวโน้มการทำวิจัยของนิสิตลดลง (นอกเหนือจากการทำวิทยานิพนธ์)
3	พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย	SR8	การประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านวิชาการ วิจัย หรือประกันคุณภาพไม่เป็นระบบที่ชัดเจน
		SR9	การรับรู้ข่าวสารประชาสัมพันธ์ด้านวิชาการ ด้านวิจัย หรือด้านประกันคุณภาพไม่ทั่วถึง
		SR10	มหาวิทยาลัยอื่นดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกมากขึ้น

ตารางที่ 4.18 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ระบุจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ข้อ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
4	พัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน ในด้านวิชาการ และวิจัยให้กว้างยิ่งขึ้น	SR11	การถูกแย่งชิงพันธมิตรชั้นนำด้านวิชาการและวิจัยระดับชาติ
		SR12	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการและวิจัยขาดการมุ่งเน้นมาตรการเชิงรุก
5	ประสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและการให้บริการงานวิชาการและวิจัย	SR13	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยไม่พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง
		SR14	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยไม่เป็นปัจจุบัน
		SR15	ระบบฐานข้อมูลด้านวิชาการและวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงจากคณะและสถาบันมหายังมหาวิทยาลัย
6	สนับสนุน CE/RU ด้วยการบูรณาการและพัฒนาต่อยอดเชื่อมโยง CE/RU ให้เกิดโครงการขนาดใหญ่	SR16	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างนักวิจัยทั้งในศาสตร์เดียวกันและระหว่างศาสตร์อยู่ในวงจำกัด
7	พัฒนาให้เกิดโครงการวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่	SR17	นโยบายการสนับสนุนทุนวิจัยบูรณาการขนาดใหญ่ของประเทศไม่ชัดเจน
		SR18	การขาดปัจจัยสนับสนุนเพื่อทำวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก
8	พัฒนาและปรับปรุงระบบกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัย	SR19	การพัฒนากิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัยไม่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน
		SR20	การพัฒนากิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัยไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ
		SR21	การกำหนดลำดับความสำคัญของกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการและวิจัยไม่ชัดเจน
9	แสวงหาแหล่งทุนวิชาการและวิจัยเพิ่มขึ้น	SR22	การติดต่อสื่อสารและประสานงานกับแหล่งทุนภายนอกยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
		SR23	แหล่งทุนภายนอกไม่ต่อสัญญาให้ทุน
		SR24	แหล่งทุนภายนอกยุติการสนับสนุนทุนวิชาการและวิจัยอย่างถาวร
10	พัฒนาศักยภาพทางวิชาการและวิจัยของบุคลากรด้านวิชาการ	SR25	การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการและวิจัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
		SR26	กิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการและวิจัยไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากรด้านวิชาการและวิจัยอย่างต่อเนื่อง
11	พัฒนาการบริหารจัดการของสำนักบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	SR27	การถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานสู่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
		SR28	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร
		SR29	การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามแผนของหน่วยงาน

ตารางที่ 4.18 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ระบุจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ข้อ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
		SR30	เหตุการณ์ร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อความปลอดภัยของบุคลากรและสินทรัพย์ของหน่วยงาน
12	สร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร	SR31	การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร
13	พัฒนาทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	SR32	การไม่สามารถส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะที่เหมาะสมต่อสภาพหน่วยงานได้อย่างเต็มที่
		SR33	การพัฒนากิจกรรมพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรไม่ทันต่อการสถานการณ์ปัจจุบัน
		SR34	การพัฒนาทักษะของบุคลากรขาดความต่อเนื่อง
14	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบหลักในการบริหารงานวิชาการและวิจัย	SR35	การพัฒนาบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (นอกเหนือจากการใช้งานโปรแกรมเอกสาร) ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร
15	บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	SR36	การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการ วิจัยหรือประกันคุณภาพในแต่ละปีงบประมาณ
		SR37	การบริหารการใช้งบประมาณไม่ทันตามแผนที่กำหนด
		SR38	ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ

ตารางที่ 4.19 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ระบุจากแนวทางของส่วนประกันคุณภาพซึ่งสนับสนุนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ประเด็น
16	การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ	SR39	ระบบประกันคุณภาพไม่สอดคล้องกับสภาพของแต่ละหน่วยงาน
		SR40	ระบบประกันคุณภาพไม่สามารถพัฒนาเป็นวัฒนธรรมปกติของหน่วยงานอย่างแท้จริง
		SR41	ระบบประกันคุณภาพยังไม่สามารถสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้หน่วยงานอย่างชัดเจน
17	การตรวจประเมินคุณภาพ	SR42	การรายงานและตรวจประเมินคุณภาพไม่สะท้อนถึงคุณภาพศักยภาพ และความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างแท้จริง
		SR43	การขาดแคลนผู้ตรวจประเมินคุณภาพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
		SR44	ผลการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานในบางประเด็นอยู่ภายใต้การใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจประเมินคุณภาพ

ตารางที่ 4.19 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ระบุจากแนวทางของส่วนประกันคุณภาพซึ่งสนับสนุนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ต่อ)

ข้อ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ประเด็น
18	การบริหารองค์ความรู้ด้านกิจกรรมคุณภาพและระบบบริหารความเสี่ยง	SR45	การเผยแพร่ฐานความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพและระบบบริหารความเสี่ยงขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นระบบ
19	การปรับเปลี่ยนบทบาทของส่วนประกันคุณภาพ ด้านการประมวลจุดเด่นและจุดอ่อนจากรายงานประจำปีของหน่วยงาน (Annual Quality report)	SR46	ความไม่พร้อมของบุคลากรที่จะรองรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพในฐานะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานประจำปีของหน่วยงาน ⁽¹⁾
20	ภาพลักษณ์หรือทัศนคติที่มีต่อระบบประกันคุณภาพ	SR47	หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการปรับปรุงตัวชี้วัดและระบบการตรวจประเมินคุณภาพหน่วยงาน

ตารางที่ 4.20 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ระบุจากที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ข้อ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ประเด็น
21	ความล้มเหลวของกระบวนการหรือผลผลิตหลัก	SR48	ภาระงานที่ได้รับมอบหมายไม่สอดคล้องกับบุคลากรที่มีอยู่
22	การเสื่อมถอยของสินทรัพย์	SR49	การจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการที่เสนอลดลงหรือไม่ต่อเนื่อง
		SR50	ความล้าสมัยด้านวิชาการ วิจัยหรือประกันคุณภาพถูกเปิดเผย
		SR51	ผลงานวิชาการหรือวิจัยของจุฬาฯ ถูกละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา
23	การเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขัน	SR52	ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของนิสิตและบัณฑิตด้อยกว่าสถาบันอื่น
		SR53	นิสิตไม่ติดอันดับต้นของการแข่งขันด้านวิชาการระดับชาติ
		SR54	ตลาดแรงงานปฏิเสธหรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อนิสิตหรือบัณฑิตจุฬาฯ
		SR55	การพัฒนางานวิจัยบางสาขาไม่ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่น
24	การสูญเสียความเชื่อมั่น	SR56	นิสิตถูกดำเนินคดีระหว่างศึกษา
		SR57	บุคลากรหรือหน่วยงานถูกฟ้องร้องดำเนินคดี
		SR58	การทุจริตภายในหน่วยงาน
		SR59	การเกิดอาชญากรรมภายในหน่วยงาน
		SR60	การอ้างชื่อหน่วยงานไปกระทำสิ่งที่ไม่เหมาะสม
		SR61	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัยผ่านสื่อต่างๆ
		SR62	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของอาจารย์และ/หรือนักวิจัยประจำผ่านสื่อต่างๆ

ตารางที่ 4.20 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ระบุจากที่มาแห่งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)

ข้อ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	รหัส	ประเด็น
		SR63	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของนิสิตผ่านสื่อต่างๆ
		SR64	การปรากฏภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของบุคลากรภายในหน่วยงานผ่านสื่อต่างๆ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย