

การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช

ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)



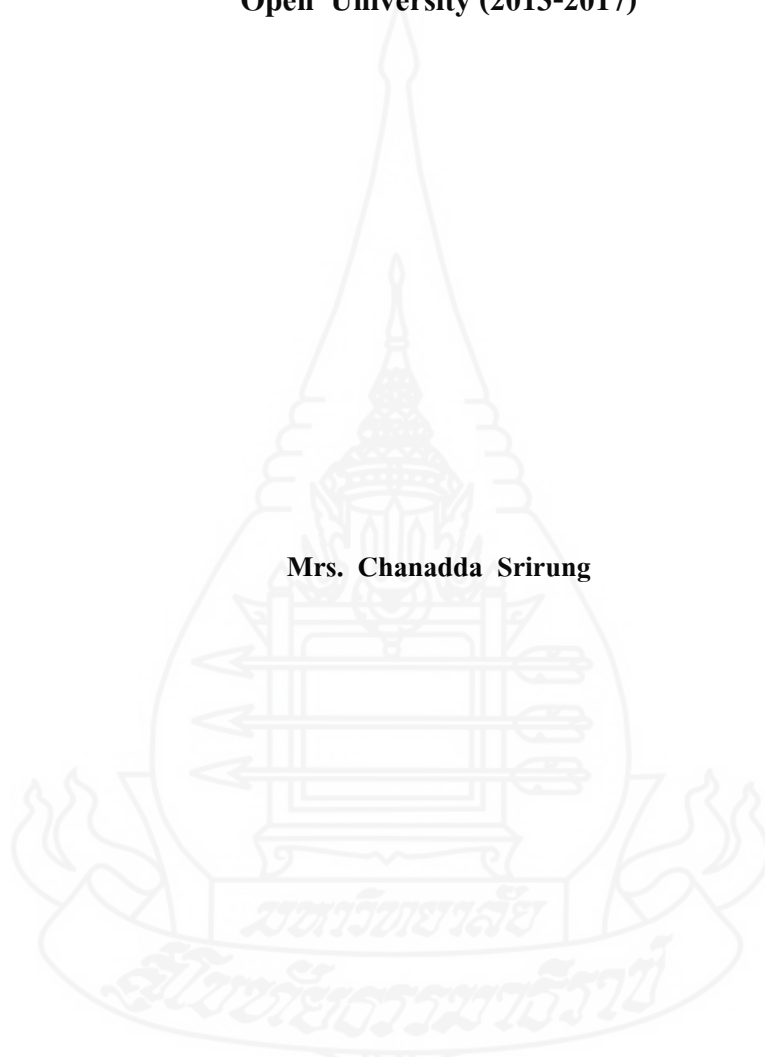
นางชนิดดา ศรีรุ่ง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช

พ.ศ. 2558

**The 5-year Strategic Management of SukhothaiThammathirat
Open University (2013-2017)**

Mrs. Chanadda Srirung




An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University


2015


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)
ชื่อและนามสกุล นางชนิดดา ศรีรุ่ง
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. ลักษณ์า ศิริวรรณ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. ลักษณ์า ศิริวรรณ)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ระยะ 5 ปี

(พ.ศ. 2556-2560)

ผู้ศึกษา นางชนิดดา ศรีรุ่ง รหัสนักศึกษ 2573002686

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ

ปีการศึกษา 2558

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) 2) วิเคราะห์ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) 3) เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช และกลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) โดยสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 25 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) มี 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ 2) ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน พบว่า บุคลากรมีความรู้และข้อมูลในการวิเคราะห์ไม่เพียงพอ วิเคราะห์จากความรู้ที่มากกว่าข้อเท็จจริง (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ พบว่า การดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่เป็นลักษณะของเจ้าภาพรวมไม่ได้มีการวางแผนการส่งต่อภาระในแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน หน่วยงานเปลี่ยนผู้จัดทำแผนบ่อย ผู้ที่เข้าประชุมแผนมักไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ คำนึงตัวชี้วัดไม่ชัดเจน (3) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ พบว่า บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ไม่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารบางส่วนไม่เห็นถึงความสำคัญของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ (4) การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ พบว่า มีความล่าช้าและไม่มีการนำผลมาปรับปรุง 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน ควรวิเคราะห์จากข้อเท็จจริง (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ ควรกำหนดให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน โดยตรงเป็นเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบตัวชี้วัด ควรกำหนดผู้จัดทำแผนไว้อย่างน้อยคนละ 5 ปี และต้องเป็นผู้ที่เข้าประชุมแผนทุกครั้ง ควรกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ได้มาตรฐานที่สามารถวัดผลสำเร็จได้ รวมทั้งเข้าใจง่ายและปฏิบัติได้ และควรสร้างขึ้นจากสภาพที่เป็นจริงของหน่วยงาน (3) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ควรอบรมการบริหารยุทธศาสตร์ทุกขั้นตอนแก่บุคลากรทุกระดับอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงออกด้วยการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ซึ่งรวมทั้งประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน และเป็นตัวอย่างที่ดีในการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง (4) การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ควรเร็วขึ้น และหน่วยงานควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในปีต่อไป

คำสำคัญ การบริหารยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

Independent Study title: The 5-year Strategic Management of SukhothaiThammathirat Open University (2013-2017)

Author: Mrs. Chanadda Srirung; **ID:** 2573002686;

Degree: Master of Public Administration; **Independent Study advisor:** Dr. Laksana Siriwan;

Academic year: 2015

Abstract

The purposes of this study were to 1) study the strategic management process of the 5-year strategic plan (2013-2017) of Sukhothai Thammathirat Open University; 2) analyze strategic management process problems of the 5-year strategic plan (2013-2017) of SukhothaiThammathirat Open University; 3) propose strategic management development direction for Sukhothai Thammathirat Open University.

This study was a qualitative research. The sample consisted of 25 administrators and people who responsible to perform the strategic management of the 5-year strategic plan of SukhothaiThammathirat Open University (2013-2017), obtained by purposive sampling. The instrument used was structured interview and data were analyzed using content analysis.

The study revealed that 1) the strategic management process of the 5-year strategic plan (2013-2017) of Sukhothai Thammathirat Open University consisted of 4 steps namely, inside and outside environmental analysis, strategic planning, strategic implementation, and strategic evaluation; 2) problems were (1) environmental analysis found that staff have insufficient knowledge and data to perform an analysis, in addition, made an emotional analysis than logical analysis; (2) the strategic planning found that performances that have the shared indicators did not have any clear plans to pass on the task in each office, changing of staff who responsible is too often, the staff who attend the planning meeting are not the strategic planner, and the indicator definitions are not clear; (3) the strategic implementation found that some staff are lack of strategic knowledge and loss of communication to convey the indicators to relevant performance, and some administrators ignored an important of the implementation; (4) the strategic evaluation found that there is a delay and the office did not bring the result to develop the plan; 3) the development directions of the strategic management are (1) environmental analysis should perform under the basis for truth (2) the strategic planning should assign the direct concerned office to be a main host who responsible for the task specified by the indicators, the office should assign the staff to responsible for strategic planning at least 5 years, as well as attending every meeting, moreover, should define the theoretical and standardized indicators that easy to understand, practical and possible to evaluate the success, in addition, the indicators should base on the context of the office; (3) the strategic implementation should provide a training on all strategic management process to all staff levels at least 1-2 times a year, and convey the indicators to more practice, moreover the administrators should support the strategic management continuously and obviously, and announce the clear strategic plan, also being a role model in supporting the strategic management continuously and obviously; (4) the strategic evaluation should perform quicker and the office should apply the result into the next year strategic plan development.

Keywords: strategic management, Sukhothai Thammathirat Open University

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากอาจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ซึ่งท่านได้ให้ความเอาใจใส่และให้คำแนะนำอย่างดียิ่งตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยเรื่องนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้ช่วยพิจารณาและตรวจสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์และถูกต้องมากยิ่งขึ้นทั้งในเชิงเนื้อหาและการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติจริง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาการ ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดระยะเวลาในการศึกษา

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ คือ รองศาสตราจารย์อุทธรพร อิศรชัย อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อาจารย์สายน้ำผึ้ง ทองใส อาจารย์ประจำสาขาวิชามนุษยนิเวศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และนางสาวสุกัญญา ศรีทับทิม หัวหน้างานเลขานุการกิจกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือสำหรับการวิจัย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมจินต์ สันถวัรักษ์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นายสัมพันธ์ เข็นตำราญ รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รองศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา จันทร์คง อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย นางนพวรรณ จารุโรจน์เนาวรัตน์ ผู้อำนวยการกองแผนงาน นายเพิ่ม อินเบ้า ผู้อำนวยการกองกลาง นายสิรภพ ใจสุภาพ หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และบุคลากรกองแผนงาน ที่ได้เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

ขอขอบพระคุณ พ่อ แม่ สามี ลูกชาย น้องชาย หลานสาว น้องสะใภ้ และเพื่อนร่วมงาน ที่ได้ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมาจนประสบความสำเร็จมาโดยตลอด

ชนิดดา ศรีรุ่ง

ตุลาคม 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์	8
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์	18
แนวคิดและเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การดำเนินงาน	39
ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช	47
แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)	53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	58
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	64
รูปแบบการศึกษา	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล	66
การวิเคราะห์ข้อมูล	67
การนำเสนอผลการศึกษา	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	68
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)	72
ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)	130
ตอนที่ 4 แนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	135
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	141
สรุปการวิจัย	141
อภิปรายผล	147
ข้อเสนอแนะ	155
บรรณานุกรม	158
ภาคผนวก	162
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสัมภาษณ์)	163
ข หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย	165
ค แบบสัมภาษณ์	169
ประวัติผู้ศึกษา	176

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	68
ตารางที่ 4.2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	69
ตารางที่ 4.3 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	69
ตารางที่ 4.4 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทกลุ่มตัวอย่าง	70
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงานใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	71
ตารางที่ 4.6 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พันธกิจที่ 1 ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	73
ตารางที่ 4.7 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พันธกิจที่ 2 ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	81
ตารางที่ 4.8 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พันธกิจที่ 3 ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	83
ตารางที่ 4.9 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พันธกิจที่ 4 ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	88
ตารางที่ 4.10 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พันธกิจที่ 5 ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	90
ตารางที่ 4.11 ทบทวน พันธกิจเดิมและกำหนดพันธกิจใหม่	101
ตารางที่ 4.12 กลยุทธ์เพื่อรองรับพันธกิจที่ 1	105
ตารางที่ 4.13 กลยุทธ์เพื่อรองรับพันธกิจที่ 2	107
ตารางที่ 4.14 กลยุทธ์เพื่อรองรับพันธกิจที่ 3	108
ตารางที่ 4.15 กลยุทธ์เพื่อรองรับพันธกิจที่ 4	109
ตารางที่ 4.16 กลยุทธ์เพื่อรองรับพันธกิจที่ 5	110
ตารางที่ 4.17 ตัวชี้วัด ของพันธกิจที่ 1	116
ตารางที่ 4.18 ตัวชี้วัด ของพันธกิจที่ 2	119
ตารางที่ 4.19 ตัวชี้วัด ของพันธกิจที่ 3	120
ตารางที่ 4.20 ตัวชี้วัด ของพันธกิจที่ 4	121

ญ

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.21 ตัวชี้วัด ของพันธกิจที่ 5	121
ตารางที่ 4.22 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	138



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	4
ภาพที่ 2.1 เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์	17
ภาพที่ 2.2 กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์	20
ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนโครงการ	22
ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์	23
ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์	30
ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	37
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างการจัดส่วนงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	52
ภาพที่ 2.8 กรอบอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	53



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าทันสมัย ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ โดยมีการปรับปรุงการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ซึ่งในการบริหารงานภาครัฐหรือในระบบราชการก็ได้มีการพัฒนาโดยมีการนำเอาการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ หรือนำมาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการกำหนดทิศทางและประเด็นทางเลือกที่ชัดเจนที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

ตามพระราชบัญญัติก่อตั้งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปี พ.ศ. 2521 ระบุว่าให้เป็นสถาบันการศึกษาแบบไม่มีชั้นเรียนของตนเอง มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาและส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงวัฒนธรรม การให้การศึกษาของมหาวิทยาลัยจะต้องใช้ระบบสื่อการสอนทางไปรษณีย์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์หรือวิธีการอย่างอื่นที่ผู้ศึกษาสามารถเรียนได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมาเข้าเรียนตามปกติ

ตลอดระยะเวลา 38 ปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดในพระราชบัญญัติ ด้วยการจัดการศึกษา รวมไปถึงการวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม อันส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสังคมอย่างกว้างขวาง ทั้งการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ดังนั้นการจัดทำแผนพัฒนาหรือแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา จึงตั้งอยู่บนพื้นฐานผลประโยชน์ที่เกิดแก่บุคคลที่เข้าศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนยังส่งผลต่อสังคมโดยรวมผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการขยายโอกาสทางการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และ

การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้โดยการส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งเป็นการสร้างผลลัพธ์ และผลกระทบทางบวกแก่สังคมตลอดมา

อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์รายรอบทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องหลายประการ ทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ด้านเทคโนโลยี ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ด้านตลาดแรงงาน และด้านประชาคมอาเซียน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่มากก็น้อย ดังนั้นการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง ปณิธาน และวิสัยทัศน์ให้ประสบผลสำเร็จนั้นมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีการวางทิศทางที่จะก้าวต่อไปในอนาคตให้เห็นอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมและโลกที่เปลี่ยนไป

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้ใช้แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) โดยใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Corporate KPI) เพื่อวัดความสำเร็จคู่ล่างของพันธกิจทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ใช้เป็นกรอบทิศทางในการถ่ายทอดนโยบายขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ลงสู่แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ระดับหน่วยงาน และแผนปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชประจำปีของทุกหน่วยงาน เพื่อที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ว่า “มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลก ที่ใช้ระบบการศึกษาทางไกล ให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” เพื่อให้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารยุทธศาสตร์ หรือเป็นองค์กรที่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตลอดเวลา จึงต้องมีการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เนื่องจากสถาบันการศึกษาอื่นหันมาจัดศึกษาทางไกลมากขึ้น หน่วยธุรกิจเอกชนหันมาจัดการศึกษา เนื่องจากบัณฑิตที่จบมาไม่ตรงตามความต้องการ เศรษฐกิจจะลดตัวคนให้ความสำคัญกับปากท้องมากกว่าการศึกษา การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรวัยเรียน วัยแรงงานลดลง ผู้สูงอายุมากขึ้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชปัจจุบันมียอดนักศึกษาใหม่ลดลง นักศึกษาเก่าลงทะเบียนลดลง ผู้สำเร็จการศึกษาลดลง และนักศึกษา Drop out ยังมีอัตราสูง ความพร้อมด้านอัตรากำลังและการพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ นวัตกรรมสื่อ และความพร้อมของระบบ ICT เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การบริการและการตัดสินใจยังไม่มีประสิทธิภาพ การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

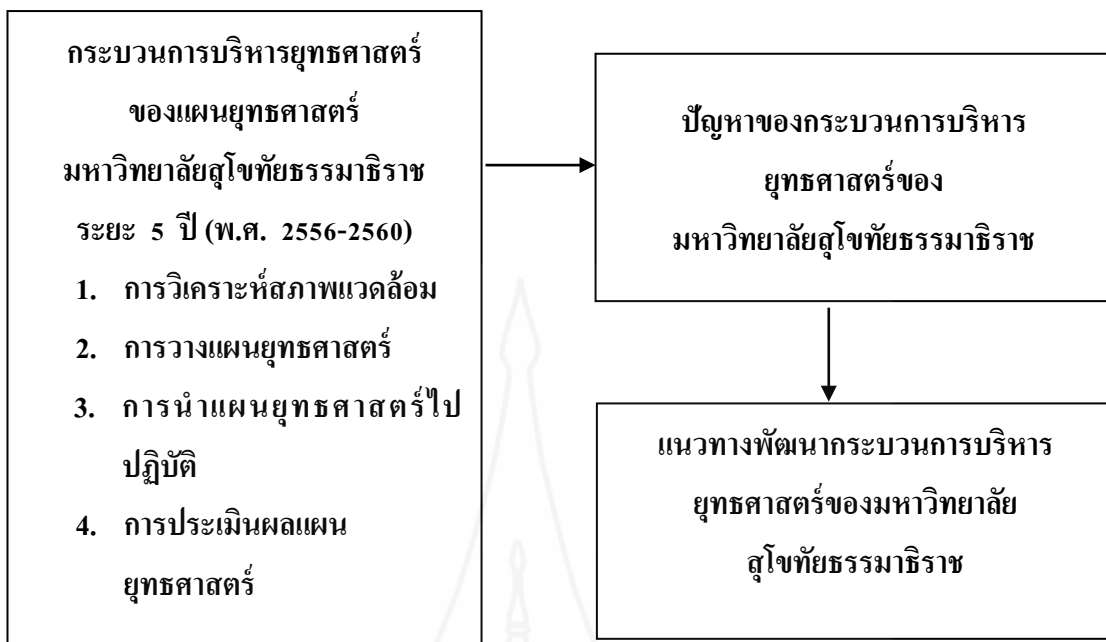
จากที่มาของความสำคัญดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะวิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารและฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำไปตัดสินใจการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการบริหารจัดการหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจและอำนาจหน้าที่ และช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษา เรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้แบ่งขอบเขตการวิจัยออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556–2560) ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การจัดทำวิสัยทัศน์ ปณิธาน คุณค่า วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ การควบคุมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

ในการศึกษาค้างนี้ เป็นการศึกษาระบุและเก็บรวบรวมข้อมูลกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ถึงปี พ.ศ. 2559 เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชตามแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556 – 2560) ในปี พ.ศ. 2560 และแผนยุทธศาสตร์ฉบับต่อไป

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1) กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 55 คน คือ อธิการบดี จำนวน 1 คน รองอธิการบดี จำนวน 7 คน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา จำนวน 12 คน ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน จำนวน 11 คน และผู้อำนวยการกอง/เทียบเทียบเท่ากอง จำนวน 24 คน

2) กลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จำนวน 155 คน

4.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 25 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) จากประชากรในแต่ละกลุ่มตัวอย่างข้างต้น ซึ่งเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ประกอบกับข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนถึงข้อจำกัดเกี่ยวกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของประชากรในแต่ละกลุ่ม และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จึงทำให้ไม่สามารถศึกษาวิจัยจากประชากรทั้งหมดโดยตรงได้ โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มประชากรที่ศึกษาวิจัย มีดังนี้

1) กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 5 คน ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดี รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย ผู้อำนวยการกองแผนงาน และผู้อำนวยการกองกลาง เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชโดยตรง

2) กลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จำนวน 20 คน ซึ่งมาจากคณะทำงานจัดแผน มสธ. ระยะ 15-5-4 ปี ตามคำสั่งกองแผน สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ 3597/2556 ตั้ง ณ วันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2556 และบุคลากร
 ที่ไปประชุมสัมมนาระดมสมองจัดทำแผน มสธ. ระยะ 15-5-4 ปี ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยที่
 3904/2556 ตั้ง ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2556 เหตุผลที่เลือกเจาะจงกลุ่มนี้เนื่องจากเป็น
 คณะทำงานและบุคลากรที่ร่วมประชุมระดมสมองการจัดทำแผน มสธ. ระยะ 15-5-4 ปี

4.3. ขอบเขตด้านพื้นที่ การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ –
 ตุลาคม พ.ศ. 2559 รวมระยะเวลาในการศึกษา 8 เดือน

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

5.1 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การแบ่งกระบวนการออกเป็น 4
 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 2) การวางแผน
 ยุทธศาสตร์ 3) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ 4) การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็น
 การศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทั้งในแง่เชิง
 บวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชว่าเป็นอย่างไร และพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มี
 บทบาทต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชแบ่งได้ 2 ประเภท คือ
 สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
 ภายนอก พิจารณาจาก “โอกาสและอุปสรรค” ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ข้อมูลที่ได้จาก
 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พิจารณาจาก “จุดแข็งและจุดอ่อน” ของ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

5.3 การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางใน
 อนาคตของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ
 และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ
 และเป็นกำหนัดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์
 Strategy Map ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

5.4 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน
 และมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชสามารถ

ใช้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ได้ และเป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน

5.5 การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนยุทธศาสตร์ และผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้นๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

5.6 ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หมายถึง ข้อขัดข้อง ข้อบกพร่อง หรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) รวมไปถึงข้อขัดข้อง ข้อบกพร่อง หรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้มีการนำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ไปปฏิบัติด้วย

5.7 แนวทางการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในการพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับหลักวิชาการ

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 การบริหารยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีแนวทางพัฒนาที่สอดคล้องกับหลักวิชาการ

6.2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หรือหน่วยงานอื่นสามารถนำเอาผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการทบทวนหรือปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะต่อไปได้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์
3. แนวคิดและเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การดำเนินงาน
4. ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
5. แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์

เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์มาทบทวน โดยแบ่งออกเป็น 7 หัวข้อ ได้แก่ 1) ความหมายของยุทธศาสตร์ 2) ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ 3) องค์ประกอบของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ 4) ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ 5) ปัจจัยที่ทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ 6) เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการบริหารยุทธศาสตร์ 7) เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหรืออธิบายความหมายของยุทธศาสตร์ไว้หลายท่าน ดังนี้

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David, 2005 อ้างถึงใน ปรัชญา เวชารัชช 2550 : 9) อธิบายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือหนทางดำเนินการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว ยุทธศาสตร์อาจรวมไปถึงการขายพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ การกระจายผลผลิตหรือบริการให้เกิดความหลากหลาย การได้มา การเจาะตลาด การยุบรวมหน่วยงาน การพัฒนาคนหรือเทคโนโลยี เป็นต้น ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงต้องตัดสินใจ และต้องอาศัย

ทรัพยากรของหน่วยงานมาสนับสนุน นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ยังส่งผลกระทบต่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์การในระยะยาวจึงเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นอนาคต ทั้งนี้ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ต้องพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกให้รอบคอบด้วย

สตีเฟน พี. روبบินส์ (Stephen P. Robbins, 2002 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550 : 114) ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การรวมถึงการกำหนดกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

อัลเฟรด แชนด์เลอร์ จูเนียร์ (Alfred Chandler, Jr., 1962 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิการวรรณ, 2554 : 26) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ไว้ว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะยาวของธุรกิจ และการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรอันจำเป็นในการดำเนินงานดังกล่าว

อลัน วอลเทอร์ สตีส์ (Alan Walter Steiss, 2003 : 1 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิการวรรณ, 2554 : 25) อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การและนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ แต่ถ้าเป็นในภาครัฐยุทธศาสตร์จะถูกใช้เป็นวิธีการในการบรรลุเป้าหมายขององค์การภาครัฐ

จากความหมายของยุทธศาสตร์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ และการกำหนดวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

1.2 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งบางท่านอาจใช้คำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2554 : 27) ได้นำเสนอความหมายของคำว่า การบริหารยุทธศาสตร์ ไว้ว่า การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกกายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 8) ได้ให้ความหมายการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง การวางแผนดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารยุทธศาสตร์มุ่งไปที่การพิจารณาในแง่ยุทธศาสตร์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2549 : 13) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552 : 188) ได้ให้ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นการกำหนดทิศทางองค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

กึ่งพร ทองใบ (2545 : 5) อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นทางการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่กระบวนการหรือหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการหรือการนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมในเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ การเลือกทางเลือกในการจัดการที่เหมาะสมโดยอาศัยการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกในระยะยาว

สมยศ นาวิการ (2545 : 1) ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David, 2005 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ 2550 : 114) นิยามการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจ และกำหนดเป้าหมายขององค์กร การนำไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

จอห์นสันและคณะ (Johnson et al, 1989 : 10 อ้างถึงใน ประชญา เวสารัชช์ 2550 : 14) กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องยุทธศาสตร์และการวางแผนว่าทำอย่างไรยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดขึ้นมาจะเกิดผลได้จริง ดังนั้น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้บริหาร

หรือนักยุทธศาสตร์ใช้เพื่อเข้าใจจุดยืนทางยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) การเลือกยุทธศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดทางเลือกดำเนินการต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกเส้นทางดังกล่าว และ 3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นการวางแผนว่าจะนำยุทธศาสตร์ที่ตัดสินใจเลือกแล้วไปดำเนินการอย่างไรให้เกิดผล การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดและดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยมีการตัดสินใจ และดำเนินการเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

แฮริสันและเซนต์จอห์น (Harrison and St. John, 2002 : 4 อ้างถึงใน ปรัชญา เวสารัชช์ 2550 : 14) อธิบายว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการซึ่งองค์กรวิเคราะห์และเรียนรู้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ สร้างยุทธศาสตร์ที่มุ่งช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดผลตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

สุพานี สฤญฎ์วานิช (2553 : 8) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกภายในองค์กร เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์กรอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว

พัชสิทธิ์ ชมภูคำ (ม.ป.ป. : 99-100) อธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าคือ การให้ผู้จัดการจากทุกส่วนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและดำเนินการตามเป้าหมาย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งคู่แข่งจะไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบในสิ่งที่องค์กรทำได้โดยง่าย โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เพียงการวางแผนในระยะยาวเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมทั้งวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยพิจารณาทั้งจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในภายนอกและประเด็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติการขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญมาประกอบการตัดสินใจในการวางแผนทางดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้ความมั่นใจว่าได้ดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 องค์ประกอบของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 27) อธิบายว่า การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้นประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ (strategy) คือ ยุทธศาสตร์ขององค์การต่อสภาพแวดล้อมที่เป็นแผนที่นำทางในการขับเคลื่อนองค์การผ่านสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนนี้จะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์หรือเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่องค์การจะนำมาใช้

2. โครงสร้าง (structure) หรือโครงสร้างขององค์การ หมายถึง การจัดกลุ่มงานและโครงสร้างองค์การเพื่อใช้สำหรับปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ซึ่งทำให้กลุ่มงานและทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนี้จะประกอบด้วย การจัดกลุ่ม การจัดอัตรากำลัง การแบ่งงานและความรับผิดชอบ การจัดทรัพยากรด้านงบประมาณ และเครื่องมือในการทำงาน

3. กระบวนการ (process) หรือกระบวนการในการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง กระบวนการพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งจะประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายหรือการสร้างวิสัยทัศน์องค์การ การวัดผล การจูงใจให้รางวัลตอบแทน การสร้างความสามัคคี และการมีส่วนร่วม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องจะเป็นเรื่องของภาวะผู้นำ และการสร้างทีมงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 2-4) ได้กล่าวว่า แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ในต่างประเทศไว้ว่ามี 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result base management : RBM) แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (balance scorecard : BSC) และแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารความรู้ (knowledge management : KM)

สรุปได้ว่า แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ที่ได้นำมาทบทวนนี้มีนักวิชาการแสดงทัศนะที่ต่างกันไป แต่พบว่าในแนวคิดของแต่ละท่านมักจะกล่าวถึงแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ในต่างประเทศไว้ว่ามี 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล และแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารความรู้ และการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ยุทธศาสตร์ (strategy) 2) โครงสร้าง (structure) หรือโครงสร้างขององค์การ 3) กระบวนการ (process) หรือกระบวนการในการปฏิบัติงานนั้น

1.4 ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555 : 55-57) กล่าวว่า การบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญอย่างน้อย 12 ประการ ดังนี้ 1) เป็นการให้ความสำคัญกับการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐโดยปกติ การบริหารยุทธศาสตร์นำมาปรับใช้ได้ทั้งในหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชน แต่ในที่นี้ เน้นเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐเท่านั้น 2) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่นำมาปรับใช้กับหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐในทุกระดับ หรือเกือบทุกระดับ 3) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ 4) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้และประสบการณ์ทั้งด้านศาสตร์ (การใช้วิชาความรู้) และด้านศิลป์ (การใช้ฝีมือ) ที่ลุ่มลึก หรือแยกค่าง่าปกติ 5) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่มีทิศทาง แนวทาง การวางแผน กระบวนการในการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน 6) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุหรือนำไปสู่เป้าหมายเฉพาะ หรือพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่หากเป็นพิเศษและไม่อาจสำเร็จได้ด้วยการดำเนินงานอย่างปกติ 7) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่นำมาปรับใช้ในการต่อสู้หรือการแข่งขันได้อย่างสอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ 8) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 9) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานโดยใช้อุบาย หรือกลอุบายที่จะเอาชนะ หรือทำให้ได้เปรียบศัตรู คู่ต่อสู้ หรือคู่แข่งไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การค้า การเมือง หรือการทหาร 10) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ช่วยให้หน่วยงานกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรภายในหน่วยงานรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน 11) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ 12) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและมีความผูกพันกัน โดยเฉพาะในเรื่องการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันตามยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

กิ่งพร ทองใบ (2545 : 6) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างกว้างขวาง 3) การ

จัดการกลยุทธ์ทำให้การดำเนินงานถึงผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว และ 4) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ณัฐพันธ์ เชนนนท์ (2552 : 20) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และ 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อองค์กร คือ ช่วยให้การบริหารหรือการดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างมีทิศทาง มีการวางแผน กระบวนการในการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ รวมถึงช่วยให้การบริหารหรือการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ตลอดจนช่วยให้้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

1.5 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จที่สำคัญ 10 ประการ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 67) ได้แก่

1. การมีภาวะผู้นำ
2. การมีบุคลากรที่เหมาะสม
3. การจงใจที่เหมาะสม
4. การมีกระบวนการและกิจกรรมที่เหมาะสม
5. การมีวัฒนธรรมของหน่วยงานที่เหมาะสม
6. การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการและงบประมาณ
7. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม
8. การที่ทั้งหน่วยงานต้องมุ่งมั่นที่ยุทธศาสตร์
9. การที่ทั้งหน่วยงานต้องมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
10. การที่ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ

1.6 เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการบริหารยุทธศาสตร์

เงื่อนไขในการทำให้องค์การสามารถผลักดันให้เกิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หากองค์การใดจะนำมาบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผล องค์การนั้นต้องพัฒนาหรือส่งเสริมให้เกิดเงื่อนไขบางอย่างดังนี้ (ปรัชญา เวสารัชช์ 2550 : 23-24)

1. ผู้บริหารต้องสนใจ เข้าใจ สนับสนุน และมุ่งมั่นผูกพันดำเนินการให้เกิดผล ผู้บริหารระดับสูงต้องสนใจความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อนที่จะมีส่วนริเริ่ม สนับสนุน และต้องผลักดันการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารต้องมีใจเปิดกว้าง ยอมรับสิ่งใหม่ ยอมรับความผิดพลาด ยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องพร้อมรับฟัง พร้อมทั้งทำความเข้าใจ พร้อมทั้งจะยอมรับแนวคิด และพร้อมดำเนินการซึ่งอาจเกิดการผิดพลาดหรือเกิดความล้มเหลวได้
3. องค์การต้องมีทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็น องค์การต้องมีทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนทรัพยากรที่สำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทรัพยากรคน อย่างน้อยของค์การต้องมีคนที่พร้อมจะผลักดันความคิด ความต้องการ และระบบบริหารเชิงยุทธศาสตร์ได้ นอกจากนี้ องค์การต้องสามารถจัดสรรงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนด้วย
4. ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อลดการต่อต้านและแสวงหาการสนับสนุน ผู้บริหารต้องใส่ใจใช้ความพยายามสื่อสารกับพนักงาน

และผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เพื่อลดการต่อต้านและเกิดการสนับสนุนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

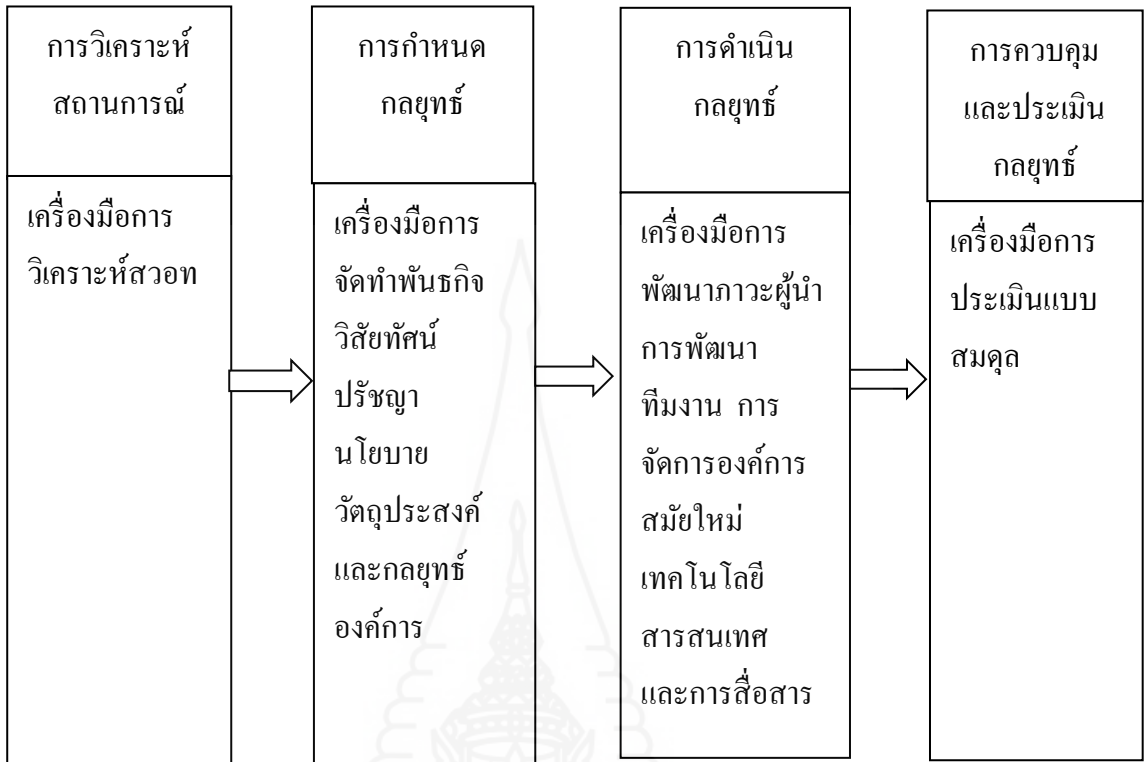
5. ต้องสร้างกระบวนการที่คล่องตัว ยืดหยุ่นได้ ไม่ตึงตัว เนื่องจากการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงซึ่งยังขาดความแน่นอนบางอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นจำเป็นต้องมีลักษณะที่คล่องตัว ปรับตัวรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

6. ต้องวางระบบแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้เกิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะดำเนินไปได้ด้วยดี หากได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดระบบแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องรู้สึกว่าการร่วมสนับสนุนผู้บริหารจะก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าการต่อต้านหรือไม่ร่วมมือ

7. ต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศการทำงานและการร่วมคิดร่วมทำ ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ สามารถช่วยคิด ปรับปรุงพัฒนา หรือริเริ่มดำเนินการด้วยตนเอง ภายในกรอบของแผนยุทธศาสตร์ เพราะความคิดสร้างสรรค์มีส่วนผลักดันให้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เกิดผลได้ตามเป้าหมาย ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานย่อยสามารถปรับตัวรับสภาวะที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วทันการณ์

1.7 เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องสัมพันธ์เป็นสายโซ่ 4 ประการ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เทคนิคสวอต SWOT 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจัดองค์การใหม่ การทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การควบคุมทรัพยากร การควบคุมกระบวนการ การควบคุมผลลัพธ์ รวมทั้งการประเมินกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard (เสนีย์ จุ้ยโต 2552 : 106-108)



ภาพที่ 2.1 เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต , 2552:106

จากภาพอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อนำเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป
2. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ได้มีการวิเคราะห์และประเมินไว้แล้ว การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วยความคิดเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์
3. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาทีมงาน และการฝึกกำลังร่วมทุกฝ่าย การจัดการองค์การสมัยใหม่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

4. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยนำเครื่องมือการประเมินแบบสมดุลที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ ซึ่งผู้นำต้องเรียนทำความเข้าใจเพื่อนำ BSC ไปประยุกต์ใช้ในภาครัฐอย่างดีพอ ในปัจจุบันได้มีนโยบายวัดผลให้การประเมินแบบสมดุลไปใช้ในภาครัฐ

แนวคิด Balanced Scorecard เกิดขึ้นเนื่องจากการต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และในภายหลังได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในภาคราชการไทย โดยผ่านการดำเนินงานที่สำคัญ คือ การจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการประเมินผลหรือกำหนดมุมมองตามแนวทาง Balanced Scorecard โดยจำแนกเป็น 4 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ การประหยัดพลังงาน เป็นต้น และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ (จิระ ประทีป 2550 : 50)

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์นั้นนอกจากผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานแล้ว ยังประกอบไปด้วยปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องอีกหลายปัจจัย อาทิเช่น ความรู้ในเรื่อง กระบวนการยุทธศาสตร์ การนำปัจจัยและเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานบริหารยุทธศาสตร์ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ดังนั้น ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงได้นำกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มาทบทวนพบว่า ได้มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David, 2005 อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตนพันธุ์, 2552 : 17) เห็นว่า ในการบริหารยุทธศาสตร์ (strategy management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไป

ด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

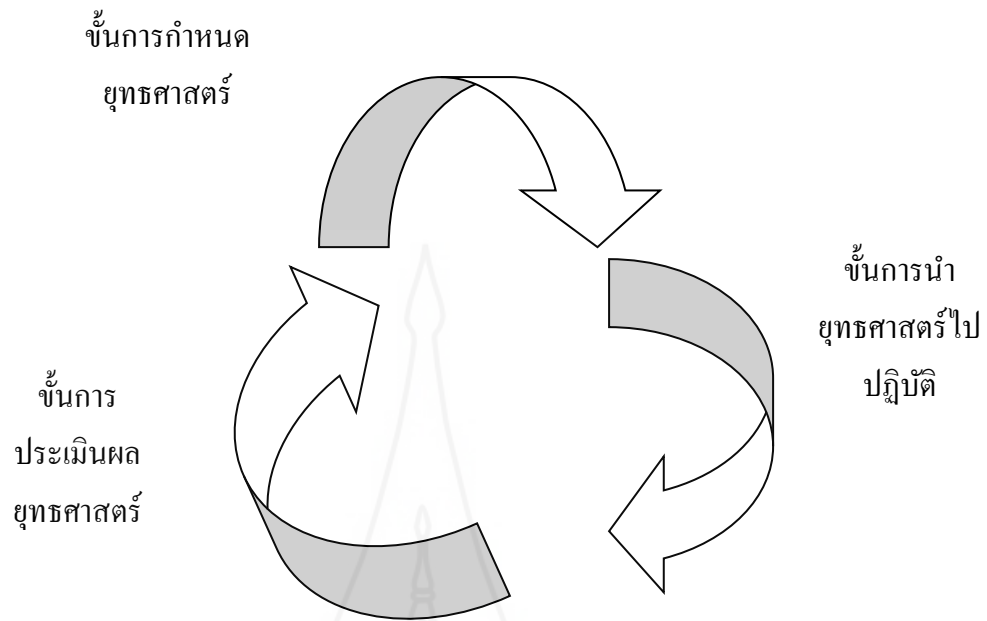
1. ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ (strategic formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกการพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพการจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ (strategic evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

กระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 2.2 ต่อไปนี้





ภาพที่ 2.2 กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์

ที่มา : เทพศักดิ์ บุญยรัตนพันธุ์, 2552 : 17

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2542 : 31) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (direction setting) ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (strategic analysis) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
3. การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร (strategic formulation) กล่าวคือ การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร
4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ (strategic implementation) คือ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ อาจแยกออกเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร 2 ด้าน ได้แก่

4.1 การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (strategic formulation) หรือการวินิจฉัยเกี่ยวกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของกิจกรรม และสภาพของกิจกรรมที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นภายในอนาคต สำหรับการจัดวางยุทธศาสตร์นั้นจะมีกระบวนการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ โดยที่ผู้บริหารจะดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน การประเมินค่านิยมของคณะผู้บริหาร และการพิจารณาถึงความรับผิดชอบที่พึงมีต่อสังคม

4.2 การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (strategic implementation) หรือการวินิจฉัยที่จะทำให้เกิดกิจกรรมเคลื่อนไหว จากที่ตั้งในปัจจุบันให้ก้าวไปสู่ที่ซึ่งต้องการในอนาคต

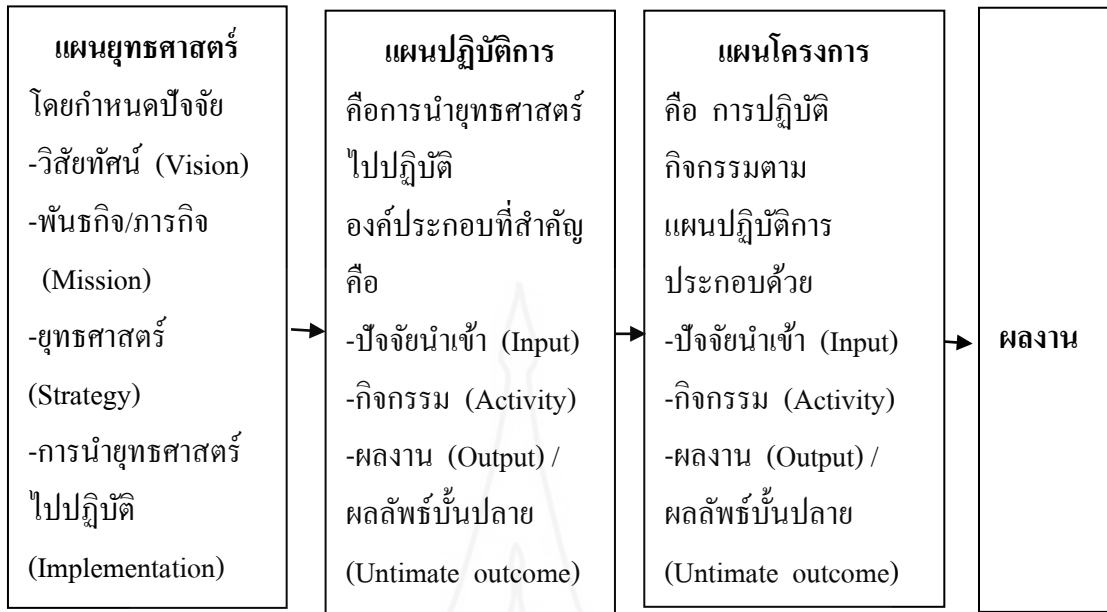
ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 20-22) ได้กล่าวถึงการบริหารองค์การยุคใหม่นั้นจะต้องนำกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มาใช้ โดยองค์การแต่ละองค์การจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์นั้น ๆ จะประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ได้แก่การกำหนดทิศทางขององค์การว่า ในอนาคตจะก้าวไปในทิศทางใด จะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอะไรบ้าง

2. พันธกิจ (Mission) ได้แก่ หน้าที่หรือภารกิจขององค์การที่มีต่อส่วนรวม ซึ่งเป็นอำนาจหรือความสามารถในการดำเนินการที่ได้มา โดยอาศัยกฎหมายหรือการมอบหมายจากประชาชน

3. ยุทธศาสตร์หลัก (Strategy) ได้แก่ มาตรการหรือยุทธศาสตร์หลักที่นำมาใช้แล้วจะส่งผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงานหรือวิธีดำเนินการที่จะนำวิสัยทัศน์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จเป็นรูปธรรมตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้การกำหนดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะต้องอาศัยแผนปฏิบัติการและแผนโครงการที่วางไว้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถเพิ่มความสัมพันธ์ ดังนี้

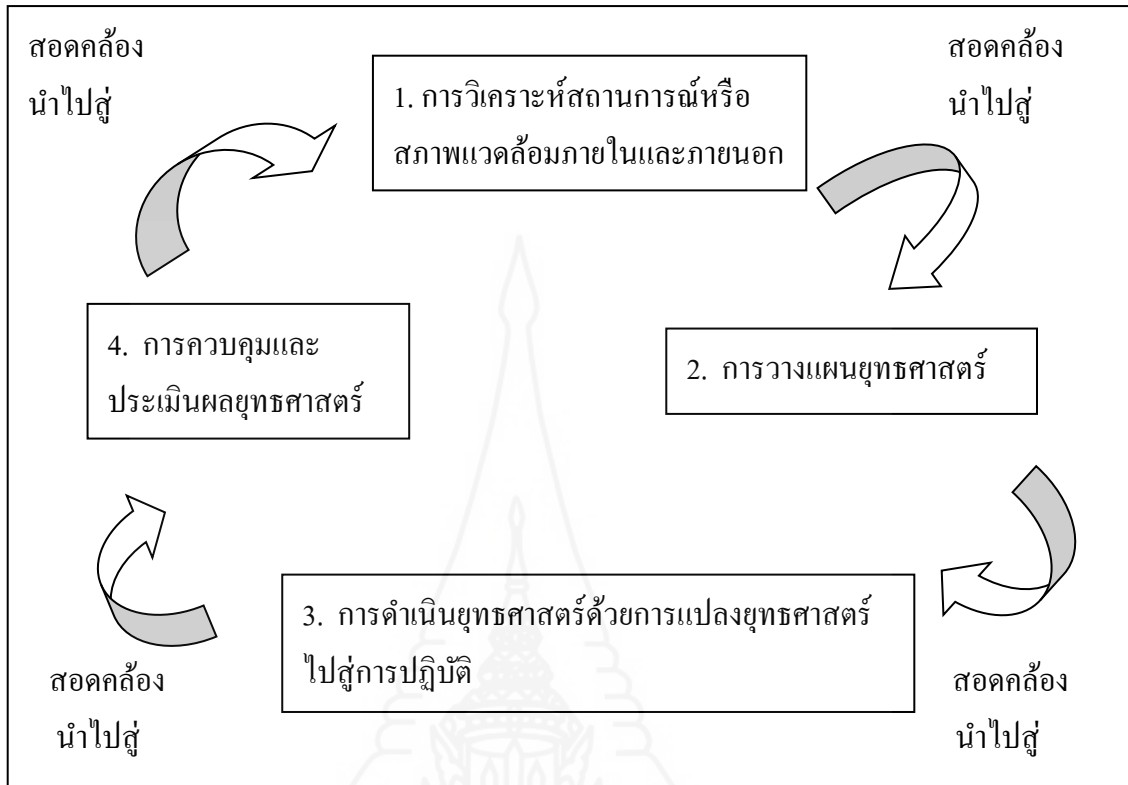


ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนโครงการ

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ, 2544 : 22

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 72-105) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ 4 ขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ดังนี้





ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

ที่มา : วิรัช วิรัชนิภาวรรณ , 2554 : 73

1. การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเป็นการตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ และมีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขมาอย่างน้อยเพียงใด และถึงแม้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานอาจส่งเสริมหรือสนับสนุน แต่ถ้าสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมีจุดอ่อนหรือขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ง่าย กล่าวได้ว่า ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพภายในหน่วยงานนั้น อาจนำตัวแบบ ตัวชี้วัด หรือกรอบแนวคิดมาปรับใช้ได้หลากหลาย เป็นต้นว่า 3 M (การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารทั่วไป (Management) SAP (โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และกระบวนการดำเนินงาน (Process)) SAM (โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)) โปสเตอร์รับ

(POSDCoRB) (การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

นอกจากนี้ยังมี 7S Model ของบริษัทแมคคินซี (McKinscy) หรือกรอบแนวคิด 7S ของบริษัทแมคคินซี (McKinscy 7-S Framework) หรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลภายในหน่วยงานที่มีตัวชี้วัดประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ (อนิวัช แก้วจางค์ : 2551 , 66-67)

1) โครงสร้าง (Structure) เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของคนและงานในองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนออกมาในรูปแบบภูมิ้องค์การที่บอกให้ทราบว่าหน่วยงานอะไรบ้างในองค์การ สามารถเห็นสายบังคับบัญชา โดยรู้ว่าใครต้องรายงานใคร สามารถเห็นความรับผิดชอบและความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการติดต่อสื่อสาร

2) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์การในบางครั้งอาจเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” กลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ โดยทั่วไปจะกำหนดใน 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การเพื่อบอกทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้้องค์การใช้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ระบบ (System) เป็นเรื่องของกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินงานภายในองค์การ ระบบขององค์การอาจถูกกำหนดขึ้นเป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ต้องช่วยให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน และทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ

4) รูปแบบ (Style) เป็นรูปแบบการทำงานขององค์การหรือการจัดการของผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาระหว่างการทำงาน พฤติกรรมการแสดงออก รวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารย่อมอยู่ในความสนใจของบุคคลในองค์การ มีผลและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคล โดยเฉพาะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การแสดงออกของผู้บริหารในรูปแบบที่เหมาะสมกับความรู้สึกของบุคคลในองค์การนำพามาซึ่งการกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจของบุคคลอื่นในองค์การ

5) พนักงาน (Staff) คือ บุคคลทุกระดับชั้นที่ทำงานในองค์การ อาจกล่าวได้ว่าพนักงานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสูงที่สุดเนื่องจากเป็นบุคคลที่ขับเคลื่อนทุกปัจจัยในองค์การอย่างแท้จริง ้องค์การจึงต้องเอาใจใส่และดูแลพวกเขาเป็นอย่างดี

6) ทักษะ (Skills) เป็นความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญเรื่องใดเรื่องหนึ่งของพนักงานรวมถึงองค์การด้วยซึ่งองค์การต้องระบุหรือกำหนดให้ได้ว่าเป็นด้านใดเพื่อประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ และ

7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) เป็นแนวคิดหรือความคาดหวังของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การโดยยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมา ค่านิยมร่วมอาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นข้อความง่าย ๆ อ่านแล้วเข้าใจไม่ต้องแปลความหมายเพื่อให้บุคคลในองค์การรับทราบและยึดถือร่วมกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน

1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ก่อนที่หน่วยงานจะวางแผนยุทธศาสตร์ และดำเนินยุทธศาสตร์ ควรจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อประเมินโอกาส (opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (threats) การตรวจสอบสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน คือ การประเมิน แจกแจง และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานได้ทราบและเข้าใจ เพื่อจะได้นำไปดำเนินการต่อไป กล่าวได้ว่า มีสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยภายนอกหน่วยงานมากมายที่มีแนวโน้มส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ ตัวอย่างเช่น

- 1) การเมืองและกฎหมาย
- 2) เศรษฐกิจ
- 3) สังคมและวัฒนธรรม
- 4) เทคโนโลยี
- 5) ระบบนิเวศวิทยา เป็นต้น

นอกจากนั้นตัวแบบ หรือกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานก็มีหลากหลาย

อย่างไรก็ตาม ได้นำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน หรือการวิเคราะห์แบบ PEST (PEST Analysis) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน มาปรับใช้ เพราะเป็นตัวแบบที่กะทัดรัด ใช้กันอย่างแพร่หลายและครอบคลุมสาระสำคัญของสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน แต่ละด้านของ PEST ประกอบด้วย

1) การเมือง (Politics) ครอบคลุมเรื่องการเมืองและกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์นโยบายทางการเมือง กฎหมาย และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

2) เศรษฐกิจ (Economy) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจทั้งระดับมหภาค และระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

3) สังคม (Society) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง โครงสร้างทางสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

4) เทคโนโลยี (Technology) เป็นการวิเคราะห์สภาพด้านเทคโนโลยีจากภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

2. การวางแผนยุทธศาสตร์ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด มี 5 ส่วน/ขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์และเป็นส่วนสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (vision) 2) พันธกิจ (mission) 3) เป้าหมาย (goal) (อาจเรียกว่า วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์) 4) ยุทธศาสตร์ (strategic issues) (อาจเรียกว่ายุทธศาสตร์การพัฒนา ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน หรือประเด็นยุทธศาสตร์) และ 5) แผนที่ทางยุทธศาสตร์ (strategy maps) และตัวชี้วัด (indicator (s))

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างถึงใน สมปอง สุวรรณเพชร 2551 : 99-101) กล่าวถึงการจัดทำ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและสถานะที่ส่วนราชการ/จังหวัดต้องการจะเป็นในอนาคตตามเวลาที่กำหนด เป็นจุดมุ่งหมายเดียวกันของคนในส่วนราชการที่จะดำเนินการผลักดันให้เกิด การกำหนดวิสัยทัศน์ควรต้องมีการวิเคราะห์ศักยภาพในปัจจุบันของส่วนราชการ (SWOT Analysis) โดยคำนึงถึงจุดแข็งจุดอ่อนภายในส่วนราชการ รวมทั้งโอกาสและข้อจำกัดอันมีผลมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอกส่วนราชการ/จังหวัดด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ควรมีการประชุมร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบความคาดหวังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและให้ได้รับความร่วมมือสนับสนุนทุกฝ่ายในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ลักษณะวิสัยทัศน์ควรมีความเฉพาะเจาะจง กระชับ เข้าใจง่าย แสดงถึงลักษณะเฉพาะตัวของส่วนราชการ แฝงความท้าทายและความเชื่อมโยงกับระเบียบวาระแห่งชาติและนโยบายรัฐบาล

2) พันธกิจ (Mission) เป็นข้อความแสดงให้เห็นหลักการพื้นฐาน จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การ และขอบข่ายการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีที่มาจากหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้หรือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การนั้น ๆ

3) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่

องค์การจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ ประเด็นยุทธศาสตร์ จะเกิดจากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการจะเป็นกับการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์การ ในปัจจุบัน (SWOT Analysis)

4) เป้าประสงค์ (Goals) เป็นการกำหนดเป้าหมายในระดับวิสัยทัศน์ โดยเขียน เป็นข้อความเพื่อแสดงเป้าหมายความสำเร็จที่องค์การมุ่งมั่นให้เกิดผล เพื่อแสดงว่าองค์การได้ บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ เป้าประสงค์ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ คือ 1) ตัวชี้วัด และ 2) เป้าหมาย

5) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators, KPIs) เป็นค่าที่วัดจากผลการ ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ของการบรรลุตามเป้าประสงค์หรือ กลยุทธ์ โดยเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ตัวชี้วัดต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน สามารถวัด และสะท้อนผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ได้จริง สมเหตุสมผล สามารถควบคุมได้ สามารถ เปรียบเทียบได้ มีความเชื่อมโยงกับระเบียบวาระแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล วิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถเก็บข้อมูลได้ทันเวลาและประหยัด

6) เป้าหมาย (Target) เป็นการแสดงระดับผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังของแต่ละ ตัวชี้วัด ซึ่งควรถ่ายทอดจากเป้าหมายระดับชาติ เช่น ระเบียบวาระแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล หรือ หน่วยงานต้นสังกัด และมุ่งที่จะปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงผล การปฏิบัติงานในอดีต เป้าหมายจากนโยบาย ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด มาตรฐานธุรกิจ หรือ เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น

3. การดำเนินยุทธศาสตร์ ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ได้กำหนดการ ดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1) การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ติตประกาศ หรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชน ได้รับทราบและเข้าใจ อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

2) การนำพันธกิจไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นพันธกิจไป เผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติอย่าง จริงจัง

3) การนำเป้าหมายไปปฏิบัติจริงเป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ ไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไป ในทิศทางเดียวกัน

4) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความเป็นยุทธศาสตร์ หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

5) การนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความเป็นแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4. การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ มีกระบวนการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ 7 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงานที่จะทำการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์
- 2) การกำหนดประเด็น รูปแบบ วิธีดำเนินการ ระยะเวลา และตัวชี้วัด
- 3) การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน หรือการกำหนดมาตรฐานกลาง
- 4) การขอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดส่งผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้มายังคณะกรรมการหรือคณะทำงานควบคุมและประเมินผล
- 5) การลงมือดำเนินการวัดผลหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 6) การวิเคราะห์และการพิจารณาเพื่อหาสาเหตุ และความบกพร่อง ความผิดพลาดหรือความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานกลางของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
- 7) การปรับปรุงแก้ไขความบกพร่อง หรือความผิดพลาด

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 31) ได้อธิบายและกล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนดำเนินการ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้รับทราบถึงการจัดวางยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่องค์กรต้องเกี่ยวข้อง และทำการประเมินเพื่อให้เห็นโอกาสและข้อจำกัดว่ามีประเด็นใด อะไรบ้าง การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อประเมินให้รับทราบถึงศักยภาพ และความสามารถที่จะช่วยในการดำเนินกิจการนั้นต่อไปได้ การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลภายในองค์กร เพราะจะมีอิทธิพลและส่งผลต่อการตัดสินใจ ซึ่งจะมีผลต่อทางเลือกยุทธศาสตร์ โดยการพิจารณาคงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคมควรจะมีขนาดไหน และอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนในเชิงยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยการอยู่รอด การทำกำไร ขนาด และส่วนแบ่งทางการตลาด การขยายกิจการและการควบกิจการ การอุทิศทำประโยชน์แก่สังคม การกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลุ่มย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ โดยจะให้ความสำคัญในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ ระบบ และกระบวนการบริหารงาน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลของแผนยุทธศาสตร์ โดยจะดำเนินการพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546 : 10) กล่าวว่า กระบวนการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น คือ ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีลักษณะที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว โอนอ่อนไปตามสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป แต่ก็ยังคงความพยายามที่จะยึดถือแนวทางสู่เป้าหมายสูงสุดทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จ

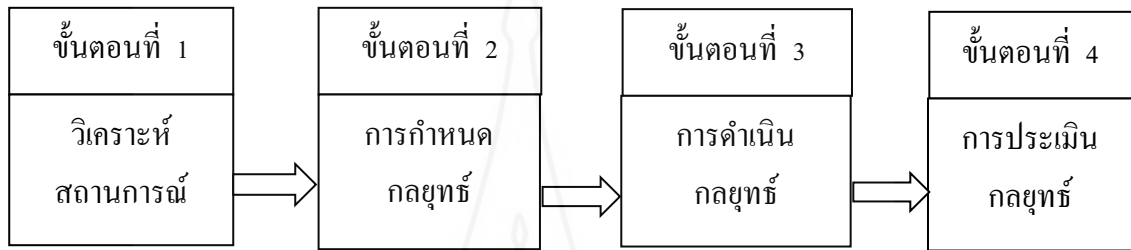
เฮลริเกิลและสโลคัม (Hellriegel and Slocum, 1998 อ้างใน วาสนา วลิกรัตน์, 2550 : 59) ได้กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ว่า เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การระบุถึงธรรมชาติขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมาย และการจำแนก ประเมินผล และเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์แล้วนั้นจะก่อให้เกิดปัจจัยป้อนออก (outputs) ในรูปแบบที่เป็นจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่ง และเข้าสู่กระบวนการของแผนปฏิบัติการ (operation Plan) โดยแปลงจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่มีความละเอียดชัดเจนขึ้น ถือเป็นปัจจัยป้อนออกจากกระบวนการของแผนปฏิบัติการ

เสนห์ จุ้ยโต (2548 : 168) ได้กล่าวถึงการบริหารยุทธศาสตร์ว่า เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องสัมพันธ์เป็นสายโซ่ 4 ประการ ดังนี้

1. วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ โดยใช้เทคนิคสวอท (SWOT)
2. กำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์
3. ดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจัดการองค์การสมัยใหม่ การทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย

4. ควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การควบคุมทรัพยากร การควบคุมกระบวนการ การควบคุมผลลัพธ์ รวมทั้งการประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารจัดการแบบสมดุล (Balance Scorecard)

เสน่ห์ จุ้ยโต (2556 : 27) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่จำแนกเป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต, 2556 : 27

จากภาพที่ 2.5 เสน่ห์ จุ้ยโต (2556 : 27-29) ได้อธิบายกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ว่า ต้องดำเนินการอย่างเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์เป็นระบบ โดยเริ่มจากวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ การดำเนินกลยุทธ์ก็ต้องสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ก็ต้องสอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ เครื่องมือที่สำคัญของการวิเคราะห์สถานการณ์ คือ การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพการณ์หรือสภาพแวดล้อมมีผลดีหรือผลเสียต่อองค์กร โดยมีประเด็นการวิเคราะห์ ดังนี้

S = Strength หมายถึง จุดแข็ง เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความเข้มแข็งเหนือกว่าคู่แข่ง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และความรู้ เป็นต้น

W = Weakness หมายถึง จุดอ่อน เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความอ่อนแอกว่าคู่แข่ง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และความรู้ เป็นต้น

O = Opportunity หมายถึง โอกาส เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลบวกหรือผลดีที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร เช่น การเมือง สังคม เศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ หรือเครือข่าย และผู้ควบคุม เป็นต้น

T = Threat หมายถึง ภัยคุกคาม เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลลบ หรือผลเสียเป็นอุปสรรคเงื่อนไข ข้อจำกัดต่อองค์กร การเมือง เศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ ลูกค้านัก คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ หรือเครือข่าย และผู้ควบคุม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่สำคัญของการกำหนดกลยุทธ์คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดค่านิยมหลัก และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรจะหมายถึง การกำหนดว่าองค์กรจะเป็นอะไรในอนาคต เช่น เป็นองค์กรอัจฉริยะในปี 2560 เป็นครัวของโลก มีบริการที่ดีเลิศด้วยวิถีไทย เป็นต้น การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการเขียนวิสัยทัศน์การที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การกำหนดพันธกิจขององค์กร หมายถึง การกำหนดขอบข่ายของธุรกิจว่า องค์กรจะผลิตสินค้าหรือบริการก็อย่าง อะไรบ้าง เช่น ผลิตและขายก็แปลว่ามีพันธกิจ 2 ประการ คือ ผลิตและขาย เป็นต้น การกำหนดค่านิยมหลัก หมายถึง ค่านิยมที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ เช่น ค่านิยมเรื่องคุณภาพมาตรฐานสากล เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การคิดค้นหาหนทางที่ดีกว่าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ผู้จัดการกลยุทธ์จำเป็นต้องคิดกลยุทธ์ใน 3 ระดับ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ เครื่องมือที่สำคัญของการดำเนินกลยุทธ์คือ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทีมงานและผนึกกำลังร่วมของทุกฝ่าย การจัดการโครงสร้างและออกแบบองค์กรสมัยใหม่ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เกื้อหนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์ เครื่องมือที่สำคัญของการประเมินกลยุทธ์คือ ดัชนีสมดุล (Balance Scorecard) การประเมินกลยุทธ์จึงเป็นการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยการประเมินในแต่ละด้านจำเป็นต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่มที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล

กิ่งพร ทองใบ (2545 : 13-18) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (External and Internal Environment Analysis) เป็นการพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กร โดยประเมินจากสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร และการพิจารณาจุดแข็ง

(Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรโดยประเมินจากสถานะแวดล้อมภายใน องค์กร การพิจารณาดังกล่าวเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวของ องค์กรบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและ จุดอ่อนขององค์กรจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายในองค์กร

3. การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็น การแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การกระทำโดยการวางแผนการดำเนินงานตามรายละเอียดเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling) หมายถึง การติดตามและประเมินผล การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น

จอห์นสันและคณะ (Johnson et al, 1989 อ้างถึงใน ปรัชญา เวสารัชช์ 2550 : 25- 60) กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่าประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ใน ขั้นตอนนี้ผู้บริหารสูงสุดต้องทำความเข้าใจจุดยืนทางยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อวิเคราะห์ว่าเกิด การเปลี่ยนแปลงอะไรในสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อองค์กร และกิจกรรมขององค์กรอย่างไร โดยการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์จะพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

1.1 สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี จริยธรรม ในโลกที่เป็นจริง สภาพแวดล้อมนี้เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และส่งผลกระทบต่อ องค์กรต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน สภาพแวดล้อมบางอย่างอาจเป็นภัยคุกคาม และสภาพแวดล้อม บางอย่างเป็นโอกาสที่ควรฉกฉวย ผู้บริหารเชิงยุทธศาสตร์จำเป็นต้องเลือกพิจารณาเฉพาะ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบจริง ๆ ทั้งในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต แต่ไม่จำเป็นต้อง พิจารณาสภาพแวดล้อมทุกเรื่องซึ่งมีจำนวนมากมายและซับซ้อนเกิดความจำเป็น

1.2 ทรัพยากรขององค์กร ในทำนองเดียวกันกับสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผล กระทบต่อองค์กร ยังมีสภาพแวดล้อมภายในซึ่งส่งผลต่อองค์กรด้วย นักบริหารจึงจำเป็นต้อง พิจารณาจุดยืนทางยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ทั้งในด้านจุดแข็งจุดอ่อน ทรัพยากรดังกล่าวอาจ ประกอบด้วยอาคารสถานที่ คน เงิน เครื่องไม้เครื่องมือ เทคโนโลยี โครงสร้าง และระบบการ ทำงาน ผลผลิต หรือบริการ เป็นต้น

1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึงรวมถึงความคาดหวังและวัตถุประสงค์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อยุทธศาสตร์ซึ่งฝ่ายบริหารกำหนด นอกจากนี้ความ

เชื่อและสมมติฐานของคนที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์กรก็มีส่วนกระทบที่สำคัญ ถึงแม้จะเห็นได้ไม่ชัดเจนเท่าทรัพยากรอื่นๆ

2. การเลือกยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ช่วยเป็นฐานสำหรับการเลือกยุทธศาสตร์ การเลือกยุทธศาสตร์มีส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

2.1 การเปิดทางเลือกยุทธศาสตร์ ทางเลือกดำเนินการอาจมีได้มากมายหลายทาง ซึ่งผู้บริหารยุทธศาสตร์ต้องพยายามเสาะหาทางเลือกต่าง ๆ ให้มากที่สุด

2.2 การประเมินทางเลือกยุทธศาสตร์ องค์กรต้องหาทางเลือกที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็ไม่เลือกเส้นทางที่ถูกจำกัดจากจุดอ่อนขององค์กรหรือเส้นทางที่เสี่ยงเผชิญการคุกคามหรือการทำทลายจากภายนอก โดยในการเลือกหลักการสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง คือ ทำได้ไหม เหมาะสมหรือไม่ และสามารถยอมรับได้หรือไม่

2.3 การเลือกยุทธศาสตร์ เป็นการตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ต่าง ๆ ข้างต้น ซึ่งต้องเป็นเรื่องของฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรในการเลือก ทั้งนี้ขึ้นกับทัศนคติ ค่านิยม และประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง

3. การนำยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้เกิดผล เป็นการแปลงยุทธศาสตร์เข้าสู่การปฏิบัติ การนำไปปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากร คือ ผู้บริหารต้องคว้ามี่งานอะไรที่ต้องทำ ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในกระบวนการทำงาน และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ยุทธศาสตร์เกิดผล ที่สำคัญคือจำเป็นต้องมีการปรับระบบต่าง ๆ ที่องค์กรใช้อยู่เพื่อบริหารองค์กรใหม่ กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และบทบาทของหน่วยงานย่อยใหม่ อาจต้องพัฒนาบุคลากรใหม่ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กรใหม่ รวมทั้งปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเทคโนโลยีและเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสมด้วย

สมยศ นาวิกร (2545 : 9-10) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
2. การกำหนดภารกิจขององค์กร
3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร
4. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
5. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
6. การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร

7. การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2547 : 45-48) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Decision Making Process) ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ตรวจสอบปัจจัยแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายในและภายนอก แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Factors) ซึ่งประกอบด้วย โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) เป็นปัจจัยที่มีอยู่ภายนอกองค์กรและองค์กรควบคุมไม่ได้ ความแข็งแกร่ง (Strength) และความไม่แข็งแกร่ง (Weakness) เป็นปัจจัยที่อยู่ในองค์กรและองค์กรควบคุมได้

2. การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับ “กิจกรรม” หรือ “กระบวนการทำงาน” หรือ “หน่วยธุรกิจ” ภายในองค์กร โดยเชื่อว่าจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นการแปลงยุทธศาสตร์เป็น “โปรแกรมงาน” พร้อมกับ “ประมาณการ” ค่าใช้จ่ายที่จะต้องมีสำหรับแต่ละโปรแกรมงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล นอกจากนี้ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ได้ผลยังต้องคำนึงถึง การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร บุคลากร และวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

4. การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการติดตามว่ายุทธศาสตร์แต่ละข้อได้ถูกนำไปปฏิบัติหรือไม่ และมีความคืบหน้าเป็นอย่างไร ผู้ประเมินจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อประกอบการประเมินผล

ปรัชญา เวสารัชช์ (2550 : 27-28) สรุปกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ว่าประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารหลักของหน่วยงาน ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายทิศทางหรือจุดยืนในอนาคตของหน่วยงาน จากนั้นจึงเตรียมการที่จำเป็นต่าง ๆ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน สร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในหน่วยงานรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคน

2. การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ หลังจากกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารทุกระดับซึ่งมีความเข้าใจร่วมกันแล้ว มีหน้าที่ดำเนินการต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อผลักดันให้ยุทธศาสตร์เกิดผลตามที่ประสงค์ ทั้งนี้ การดำเนินการต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามแผนงาน เป้าหมายทิศทาง ภายในกรอบนโยบายที่หน่วยงานกำหนด โดยทุกภาคส่วนต้องทำงานสอดคล้องประสานกันทุกระดับ และมีการติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด

3. การประเมินผล เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นทั้งระหว่างดำเนินการและหลังการดำเนินการ หรือหลังระยะเวลาที่กำหนด ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินการเพื่อวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือทิศทางที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงอะไร ที่จำเป็นต้องปรับแผนหรือยุทธศาสตร์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (2552 : 22) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบสำคัญดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์กร โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึงการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552 : 9) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์กร และภารกิจเพื่อ บอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำและวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์กรต้องการ หลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการ วางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้ บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

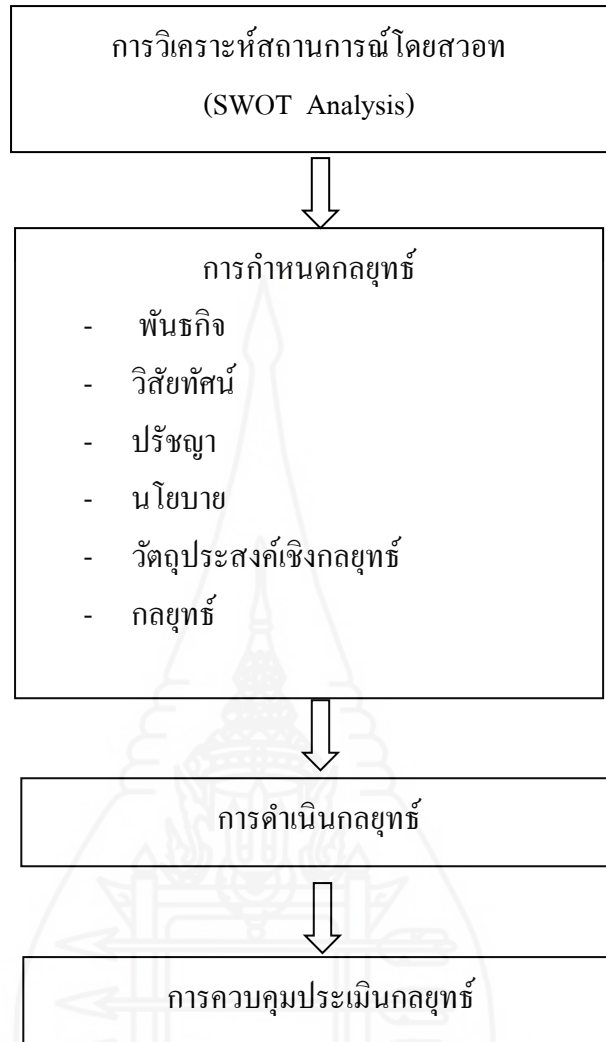
3. การติดตามและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการ ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่ เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

พัชสิรี ชมภูคำ (ม.ป.ป. : 115) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การควบคุมกลยุทธ์

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 102-105) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหาร หรือจัดการองค์กรในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และองค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการหรือ ดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (vision) ของผู้นำองค์กร เป็นการบริหารอย่างมีการ วางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) สามารถอธิบายได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต , 2552:103

จากภาพอธิบายได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มจาก การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากทั้งภายนอกและภายในองค์กรว่ามีผลอย่างไรต่อองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคหรือข้อจำกัดขององค์กร กล่าวคือ โอกาส (Opportunity = O) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats = T) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์เพื่อประเมินองค์กรโดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน

ขององค์กร กล่าวคือ จุดแข็ง (Strength = S) หมายถึง ข้อได้เปรียบภายในองค์กรที่จะช่วยให้
 องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จุดอ่อน (Weakness = W) หมายถึง ข้อเสียเปรียบภายในองค์กร
 ซึ่งทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในขั้นตอนแรกนี้ เรียกว่า การวิเคราะห์สวท
 (SWOT Analysis)

ในขั้นตอนที่สองเป็นการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งปรัชญาและนโยบาย
 กล่าวคือ ภารกิจหรือพันธกิจ (mission) หมายถึง ขอบข่ายธุรกิจที่องค์กรจะผลิตสินค้าและ
 บริการในอนาคต พันธกิจจะคู่กับองค์กร วิสัยทัศน์ (vision) จะคู่กับผู้นำองค์กร พันธกิจเป็น
 เรื่องที่เกี่ยวกับทิศทางในการผลิตสินค้าและบริการขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนด
 เส้นทางเดินหรือแผนที่นำทาง (road map) ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ส่วนวิสัยทัศน์เป็น
 เรื่องที่เกี่ยวกับผู้นำองค์กรมองอนาคตเป็นอย่างไร ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ของผู้นำใน
 องค์กรนั้นว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์
 หมายถึง การมองไปข้างหน้าหรือการมองไปในอนาคตของผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์มิใช่การสร้าง
 ขึ้นแต่เป็นการประเมินทิศทางเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตอันจะมีผลเป็นทั้ง
 โอกาสและภัยอันตรายต่อองค์กร วิสัยทัศน์แตกต่างกับการสร้างฝันในประเด็นสำคัญคือ การสร้าง
 ฝันเป็นการสร้างในสิ่งที่อยากได้โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงของความเป็นไปได้ และไม่มี
 การประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ส่วนวิสัยทัศน์เป็นการประเมินผลในอนาคตทั้งระยะสั้นและ
 ระยะยาว ผู้มีวิสัยทัศน์ดีมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และได้เห็นโลกทัศน์ที่กว้างไกลและมีจิต
 วิเคราะห์ (critical mind) อยู่ในตัวผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 2 ประเภท คือ ประเภทแรกเป็นบุคคลที่
 เห็นการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์โดยอาศัยสามัญสำนึกหรือความฉลาดของตนเองประกอบกับการได้
 เห็นโลกกว้าง ประเภทที่สองเป็นบุคคลที่มีการศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของ
 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอื่น ๆ อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยมี
 ฐานของข้อมูลสารสนเทศ (information) สนับสนุน บุคคลประเภทที่สองนี้ถ้ามีคุณสมบัติของ
 บุคคลประเภทแรกแล้วก็จะทำให้วิสัยทัศน์มีความลุ่มลึกและใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงยิ่งขึ้น
 องค์กรที่ดีนั้นผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดหรือแปลงวิสัยทัศน์ออกมาเป็นพันธกิจ
 ขององค์กร อันตรายขององค์กรที่ไม่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เมื่อองค์กรสิ้นผู้นำก็จะกลายเป็น
 องค์กรที่ขาดชีวิตและวิญญาณและขาดทิศทาง

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective) หมายถึง ผลสำเร็จที่
 ต้องการเมื่อปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร ผลสำเร็จนี้สามารถใช้วัดความก้าวหน้าขององค์กรได้

การคิดเชิงกลยุทธ์ คำว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง หนทางที่จะบรรลุ
 วัตถุประสงค์ โดยเลือกใช้ทรัพยากรขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ กลยุทธ์มาจาก

ภาษากรีกโบราณ ซึ่งมีความหมายว่า หลักร้าง ๆ หรือศิลปะแห่งหลักร้าง ๆ (the art of the general) อย่างไรก็ตามในปัจจุบันกลยุทธ์ หมายถึง ศิลปะและศาสตร์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดผลกระทบของความเสียหาย

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง การคิดค้นหาหนทางเพื่อนำไปสู่ชัยชนะ ไปสู่การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันแบบยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) การคิดเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือ การวิจัย ทดลอง และสำรวจ 2) การคิดริเริ่ม คือ การคิดก่อน การคิดเริ่มแรก 3) การคิดสร้างสรรค์ คือ การคิดต่อเติม ต่อยอด 4) การคิดเชิงระบบ คือ การคิดเชิงสาเหตุและผล 5) การคิดแบบบูรณาการและองค์รวม คือ การคิดเชื่อมสัมพันธ์หนึ่งเดียวทั้งแนวดิ่งและแนวนอน 6) การคิดเชิงเปรียบเทียบ คือ การคิดหาความเหมือนและความแตกต่างของ 2 สิ่ง หรือมากกว่านั้น 7) การคิดเชิงวิเคราะห์ คือ การคิดแบบแยกแยะองค์ประกอบ 8) การคิดเชิงประยุกต์ คือ การคิดโดยนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ 9) การคิดแบบนวัตกรรม คือ การคิดแตกต่าง การคิดนอกกรอบ และ 10) การคิดแบบแผนที่ คือ การคิดหนทางตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดที่จุดหมายปลายทาง (เสนห์ จุ้ยโต 2556 : 57)

นอกจากนี้ การคิดแบบบูรณาการ เป็นการคิดที่เชื่อมประสานสอดคล้องสัมพันธ์กัน อย่างดี การคิดแบบแผนที่ความคิด เรียกชื่อต่าง ๆ กันว่า Concept Thinking หรือ The Road Map Thinking การคิดแบบวิจารณ์ญาณ เป็นการคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหาปัญหาให้ได้ ก่อนและนำไปสู่แนวทางการแก้ไข การคิดริเริ่ม เป็นการคิดที่เริ่มต้นก่อนคนอื่น การคิดใหม่ในสิ่งต่าง ๆ และการคิดสร้างสรรค์ เป็นการคิดโดยดัดแปลงต่อเติม หรือพัฒนามาจากผู้อื่น (เสนห์ จุ้ยโต 2552 : 113-124)

3. แนวคิดและเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การดำเนินงาน

จากที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนี้ยังมีการดำเนินงานอีกหลายประการที่จะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารเข้ามาช่วยสำหรับส่วนราชการนั้น ได้มีความพยายามในการยกระดับสมรรถนะในการดำเนินงานขององค์การราชการอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบราชการไทย ด้วยการออกกฎหมายมารองรับหลายฉบับ อาทิเช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ติดตามมาด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.

2546 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) รวมทั้งแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 - 2551) ซึ่งเป็นการยกระดับของการปฏิรูประบบราชการแนวใหม่ รวมทั้ง การนำแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละขั้นตอน แต่ในการนำเครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในองค์การจะต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ข้อดี ข้อด้อย หรือข้อจำกัดของเครื่องมือแต่ละประเภท อีกทั้งความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือแต่ละเครื่องมือที่ใช้อย่างสอดคล้องกัน เครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญ ๆ ที่ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้แนะนำให้หน่วยราชการต่าง ๆ ใช้ ได้แก่ (พสุ เตชะรินทร์ และคณะ, 2549 : 21)

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT analysis)
2. ลูกโซ่แห่งคุณค่า (value chain)
3. การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning)
4. แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map)
5. การบริหารแบบสมดุล (balanced scorecard)
6. การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (individual scorecard)
7. การบริหารความเสี่ยง (risk management)
8. การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (benchmarking)
9. การบริหารความรู้ (knowledge management)
10. หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (office of strategy management)
11. การพัฒนากระบวนการทำงาน (process improvement)
12. การปรับโครงสร้าง (structure design)
13. ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (government strategic management system : GSMS)

แนวคิดและเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติข้างต้นมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT analysis)
 - 1.1 วัตถุประสงค์ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์การว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์การ

1.2 หลักการวิเคราะห์จุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) โอกาส (opportunities) และข้อจำกัด (threats) ขององค์กร การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน นั้นเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ส่วนการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดนั้นเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร

1.3 ประโยชน์ ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร

1.4 ข้อสังเกต ผลการวิเคราะห์ส่วนใหญ่จะไม่ได้นำไปใช้ในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง การวิเคราะห์ส่วนใหญ่ มักจะเป็นลักษณะ inside-out มากกว่า outside-in รวมทั้งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ยังเป็น opinion-based มากกว่า fact-based ยังมีเครื่องมืออื่น ๆ ในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อีก

2. ลูกโซ่แห่งคุณค่า (value chain)

2.1 วัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรอันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่า (value creation)

2.2 หลักการ ได้รับการพัฒนาโดย Michael E. Porter โดยจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนด คุณค่าที่องค์กรต้องการนำเสนอ จากนั้นพิจารณากิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณค่านั้น

2.3 ประโยชน์ ทำให้ได้คิดถึงความสัมพันธ์ ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น รวมทั้ง การวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่สำคัญต้องดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าที่ต้องการสามารถใช้ได้ทั้งในการวิเคราะห์ การดำเนินงานภายใน และการออกแบบกิจกรรมและกระบวนการภายในองค์กร

2.4 ข้อสังเกต สามารถวิเคราะห์ได้ในลักษณะของสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน (as is) และสิ่งที่ควรจะเป็น (to be) เพื่อหาช่องว่าง (gap) และแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานภายในเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว value chain ของแต่ละองค์กร อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับกระบวนการหลักขององค์กร

3. การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning)

3.1 วัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่มุ่งมั่น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริษัทต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

3.2 หลักการ เริ่มต้นจากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic analysis) เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรจากนั้นกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic

issues) ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการ จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย

3.3 ประโยชน์ ทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในด้านของทิศทางและสิ่งที่จะดำเนินการ พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ได้อย่างดี

3.4 ข้อสังเกต การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์ เนื่องจากองค์กรสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดี แต่ขาดความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในหลาย ๆ ครั้งยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากการวางแผนอย่างเป็นทางการ แต่อาจจะเกิดขึ้นจากการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

4. แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map)

4.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้น และบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่าง ๆ

4.2 หลักการ ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert Kaplan และ David Norton เพื่อใช้ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจากประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการที่กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุโดยให้ครอบคลุมทั้ง สี่มิติ : ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์/คุณภาพการให้บริการ/ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ/และการพัฒนาองค์กร เป้าประสงค์แต่ละประเภทจะมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการบรรลุ

4.3 ประโยชน์ ทำให้เกิดการทบทวนและหา missing links ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ทำให้ผู้บริหารได้มุ่งเน้นในเป้าประสงค์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการบรรลุ ทำให้บุคลากรในทุกระดับได้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นได้ชัดเจนขึ้น และเห็นภาพว่าเป้าประสงค์ต่าง ๆ ถ้าทำบรรลุแล้วจะนำไปสู่สิ่งใด

4.4 ข้อสังเกต การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการต่าง ๆ มักจะกำหนดเป้าประสงค์ไม่ครบตามสี่มิติ ทำให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที้องค์กรจะมุ่งเน้น และเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารได้กลับมาทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กรรวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที้องค์กรจะมุ่งเน้น

5. การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

5.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ที่ตั้งไว้

5.2 หลักการ ได้รับการพัฒนาโดย Robert Kaplan และ David Norton และในแนวคิด เรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์เข้าไว้ด้วยกันแล้วเรียก Balanced Scorecard จาก เป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่จะระบุได้ว่า องค์กรสามารถบรรลุ เป้าประสงค์ดังกล่าวและเมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้วก็พิจารณาต่อไปว่าค่าเป้าหมาย (target) ของ ตัวชี้วัดดังกล่าวคืออะไร

5.3 ประโยชน์ ทำให้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งทำให้ได้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กร อย่างแท้จริง

5.4 ข้อสังเกต การนำตัวชี้วัดมาใช้ควรจะมีแนวโน้มให้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ ในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์เกิดมากกว่าการเป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษ ตัวชี้วัด ไม่ จำเป็นต้องมาก และควรจะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง

6. การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (individual scorecard)

6.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีเครื่องมือในการ ประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล และเพื่อให้บุคลากรใน ระดับต่าง ๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ขององค์กร

6.2 หลักการ จากแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรให้จัดทำ แผนที่ยุทธศาสตร์พร้อมทั้งตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานจากนั้นแปลงไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัด ของบุคลากรในหน่วยงานโดยใช้เป้าประสงค์ ของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาจากขอบเขตหน้าที่การดำเนินงาน และจากงานหรือโครงการพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับ มอบหมาย และจากแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรให้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานจากนั้นแปลงไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของบุคลากรใน หน่วยงาน เป้าประสงค์ ของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาจากขอบเขต หน้าที่การดำเนินงาน และจากงานหรือโครงการพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

6.3 ประโยชน์ ทำให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อ การดำเนินงาน และการประเมินผลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร

6.4 ข้อสังเกต เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุน อาจจะไม่สามารถดึงมาได้จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กรโดยตรง แต่อาจจะต้องแปลงมาจากขอบเขตหน้าที่งานของหน่วยงานนั้น ๆ

7. การบริหารความเสี่ยง (risk management)

7.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนดวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

7.2 หลักการ ความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงควรเริ่มจากเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุจากนั้นวิเคราะห์ ความเสี่ยงทั้งในเชิงโอกาสและความรุนแรง และเมื่อได้ความเสี่ยงที่มีโอกาส/ความรุนแรงแล้ว จะต้องมีความเสี่ยงในการควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น รวมทั้งกำหนดแนวทางในการ ปฏิบัติถ้าความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

7.3 ประโยชน์ ทำให้ผู้บริหารได้คิดอย่างถี่ถ้วน รอบคอบในประเด็นต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ พร้อมทั้งหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขไว้ ล่วงหน้า

7.4 ข้อสังเกต นอกเหนือจากความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุ เป้าประสงค์ที่ต้องการแล้วยังจะพิจารณาความเสี่ยงที่จะทำให้โครงการที่ได้วางไว้ไม่ประสบ ผลสำเร็จด้วย

8. การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (benchmarking)

8.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินงาน ขององค์กรโดยอาศัยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ

8.2 หลักการ กำหนดกระบวนการหลักที่ต้องการพัฒนาและปรับปรุงจากนั้น เลือกองค์กรเป้าหมายที่จะไปเรียนรู้และเปรียบเทียบกับ และนำผลการดำเนินงานของ กระบวนการหลักขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรเป้าหมายจากนั้นกำหนดแนวทางในการ พัฒนาการดำเนินงานขององค์กรโดยเรียนรู้จากองค์กรเป้าหมาย

8.3 ประโยชน์ ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรโดยอาศัยการเรียนรู้จากองค์กรที่ ทำงานในลักษณะคล้าย ๆ กันได้ดีกว่าแทนที่จะเริ่มต้นจากศูนย์หรือเป็นการลองผิดลองถูก

8.4 ข้อสังเกต สามารถที่จะเปรียบเทียบและเรียนรู้ได้ในหลาย ๆ ประการ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วมักนิยม benchmark กระบวนการทำงานที่สำคัญ และจากการที่ benchmark กระบวนการที่สำคัญ ดังนั้นองค์กรเป้าหมายไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีลักษณะเดียวกันก็ได้

แต่มุ่งเน้นให้กระบวนการดำเนินงานมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และอาจจะมีความลำบากในการแสวงหาองค์การที่จะ benchmark ด้วย เนื่องจากตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน

9. การบริหารความรู้ (knowledge management)

9.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการบริหารความรู้ต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์การ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การอีกทั้งเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ที่สำคัญ และพัฒนาตนเองเป็นผู้รู้ เพื่อพัฒนาองค์การให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

9.2 หลักการ เริ่มต้นก่อนว่าอะไรคือความรู้ที่องค์กรต้องการและปัจจุบันมีความรู้นั้นอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีความรู้นั้นอยู่ที่ใด ถ้ายังไม่มีความรู้ นั้นจะมีแนวทางใดในการเสาะแสวงหาความรู้ นั้น เมื่อมีความรู้แล้วจะแพร่กระจายความรู้ นั้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์การอย่างไร

9.3 ประโยชน์ การจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์การด้วยการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ ได้อย่างเต็มที่ที่จะทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาในด้านอื่น ๆ เช่น เพิ่มคุณภาพและลดรอบเวลาในการให้บริการ ลดค่าใช้จ่ายด้วยการกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงานออกไป

9.4 ข้อสังเกต การแสวงหาความรู้ที่ต้องการนั้น ควรเริ่มต้นจากเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ว่าอะไรคือความรู้ที่ต้องการและจำเป็น เพื่อให้เป้าประสงค์แต่ละประการสามารถบรรลุได้

10. หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (office of strategy management)

10.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นกลไกในการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การ ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์จนถึงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

10.2 หลักการ มีการจัดตั้งหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ขึ้นมาอย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานนี้มีหน้าที่หลัก ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารยุทธศาสตร์ การเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการ BSC ขององค์การ การทบทวนยุทธศาสตร์ การทำให้เกิดความเชื่อมโยงภายในองค์การกับยุทธศาสตร์ เป็นต้น

10.3 ประโยชน์ ทำให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งหมดจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและเป็นหน่วยงานหลักในการเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

10.4 ข้อสังเกต จำเป็นต้องตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาหรืออาศัยหน่วยงานเดิมแต่ทำในหน้าที่และบทบาทที่เพิ่มขึ้น

11. การพัฒนากระบวนการทำงาน (process improvement)

11.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการในหลักขององค์การให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งทำให้กระบวนการในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

11.2 หลักการ เริ่มจากการระบุกระบวนการหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การ ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการหลักดังกล่าว โดยอาจจะเปรียบในลักษณะของ as is เทียบกับ to be เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการหลักมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

11.3 ประโยชน์ กระบวนการดำเนินงานหลักขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ได้ดีขึ้น

11.4 ข้อสังเกต ควรจะเริ่มต้นจากเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์การและพิจารณาว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการหลักที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว และสามารถใช่เครื่องมืออื่น ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุง เช่น value chain เป็นต้น

12. การปรับโครงสร้าง (structure design)

12.1 วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีการปรับโครงสร้างหน่วยราชการ เพื่อให้หน่วยราชการสามารถดำเนินงานได้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

12.2 หลักการ วิเคราะห์ value chain เพื่อทำให้ทราบกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนในการดำเนินงานปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับการดำเนินงานตามกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนตาม value chain

12.3 ประโยชน์ ภาคราชการจะได้มีโครงสร้างที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์พร้อมทั้งเป็นโครงสร้างที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

13. ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System : GSMS)

13.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เข้ากับระบบ GFMIS ที่มีอยู่ในปัจจุบันและส่วนต่อขยายในอนาคต จะทำให้เกิดการบูรณาการไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ของการบริหารผลการดำเนินงาน (performance goal) และการบริหารการเงินการคลัง (monetary goal) ของประเทศ

13.2 หลักการ เป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงเข้ากับระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการและระบบการประเมินผล พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับ

ระบบ GFMIS ที่มีอยู่แล้ว โดยเป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในด้านการวางแผนและจัดการ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการจัดทำฐานข้อมูลตัวชี้วัดและติดตามวัดผลงาน

13.3 ประโยชน์ ผู้บริหารมีเครื่องมือในการติดตามการบริหารยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างรวดเร็ว

4. ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

4.1 ข้อมูลทั่วไป

แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเปิด เป็นความพยายามที่รัฐบาลจะขยายโอกาส การศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่ประชาชนให้มากที่สุด แนวคิดนี้ได้เคยนำมาใช้แล้วในประเทศไทย โดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองซึ่งตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2476 ได้จัดการศึกษาระบบ "ตลาดวิชา" รับนักศึกษาโดยไม่มีการสอบคัดเลือก ไม่บังคับให้เข้าฟังบรรยาย แต่ยังคงใช้วิธีการจัดการศึกษาในลักษณะเดียวกับมหาวิทยาลัยทั่วไป คือใช้ชั้นเรียนเป็นหลัก นักศึกษาอาจศึกษาได้ด้วยตนเอง หรืออาจเข้าฟังบรรยาย หรือไปพบอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยได้ ต่อมามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้เปลี่ยนมาเป็นระบบจำกัดการรับนักศึกษาเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ

ในปี พ.ศ. 2514 ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแบบตลาดวิชาขึ้นอีกแห่งหนึ่ง คือ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งเปิดหลักสูตรการศึกษามากกว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในระยะที่เปิดสอนในระบบตลาดวิชา และสามารถรับนักศึกษาได้เป็นจำนวนมาก แต่ยังคงจัดการศึกษาโดยอาศัยชั้นเรียนเป็นหลักเช่นเดียวกัน ทำให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงประสบปัญหาต่าง ๆ เป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านอาคารสถานที่เรียน ไม่สามารถขยายให้เพียงพอกับจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี

หากมหาวิทยาลัยรามคำแหงจะขยายการจัดการศึกษาที่ดำเนินการอยู่นี้ให้เพียงพอับความต้องการของผู้เรียนแล้ว รัฐบาลและมหาวิทยาลัยจะต้องรับภาระหนักในด้านการลงทุนซึ่งเพิ่มขึ้นทุกปีไม่มีวันสิ้นสุด เพื่อเป็นการขยายและกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่ประชาชนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นอีกแห่งหนึ่งที่มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยในระบบเปิด ดำเนินการสอนโดยใช้ระบบการสอนทางไกล ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อ "มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช" ตามพระนามเดิมของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 เมื่อครั้งทรงดำรงพระอิสริยยศเป็น "กรมหลวงสุโขทัย

ธรรมราชา" และพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ใช้พระราชลัญจกรในรัชกาลที่ 7 ซึ่งเป็นรูปพระแสงศรสามองค์ นำมาประกอบกับเจดีย์ทรงพุ่มข้าวบิณฑ์ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของกรุงสุโขทัย เป็นตราประจำมหาวิทยาลัย

เมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2521 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงลงพระปรมาภิไธย ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยจึงกำหนดวันที่ 5 กันยายนของทุกปีเป็นวันสถาปนามหาวิทยาลัย ในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีอำนาจให้ปริญญาและประกาศนียบัตรที่มีศักดิ์และสิทธิเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น ๆ ทุกประการ

ในวันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ. 2521 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยชุดแรก รวมทั้งได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน ให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนแรกด้วย

หลังจากได้ใช้เวลาเตรียมการด้านต่าง ๆ เพื่อให้พร้อมที่จะเปิดสอนเป็นเวลาประมาณ 2 ปี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจึงได้เปิดรับนักเรียนรุ่นแรก เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2523 โดยมีสาขาวิชาที่เปิดสอนครั้งแรก 3 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ และสาขาวิชาวิทยาการจัดการ ต่อมามหาวิทยาลัยได้ขยายการเปิดรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นตามลำดับ ดังนี้

ปีการศึกษา 2524 เปิดรับนักศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาขาวิชานิติศาสตร์

ปีการศึกษา 2525 เปิดรับนักศึกษา สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์) และสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น สาขาวิชามนุษยนิเวศศาสตร์)

ปีการศึกษา 2526 เปิดรับนักศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์

ปีการศึกษา 2527 เปิดรับนักศึกษา สาขาวิชานิติศาสตร์

ปีการศึกษา 2538 เปิดรับนักศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ปีการศึกษา 2544 เปิดรับนักศึกษา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ รวมเป็น 12 สาขาวิชา

การจัดการการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยระบบการศึกษาทางไกลได้รับความสำเร็จ และได้รับการยอมรับในมาตรฐานเทียบเท่ากับมหาวิทยาลัยของรัฐ จึงได้ขยายการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่จะศึกษาต่อในระดับสูงกว่า

ปริญญาตรี โดยใช้ระบบการศึกษาทางไกล ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงเปิดสอนหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาตามลำดับ ดังนี้

ระดับปริญญาโท

ปีการศึกษา 2536 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ปีการศึกษา 2542 สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์

ปีการศึกษา 2543 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สาขาวิชาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ปีการศึกษา 2544 สาขาวิชามนุษยนิเวศศาสตร์

ปีการศึกษา 2545 สาขาวิชาศิลปศาสตร์

ปีการศึกษา 2546 สาขาวิชารัฐศาสตร์ และสาขาวิชานิติศาสตร์

ปีการศึกษา 2548 สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

ปีการศึกษา 2552 สาขาวิชานิติศาสตร์

ระดับปริญญาเอก

ปีการศึกษา 2549 เปิดสอนหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ปีการศึกษา 2551 เปิดสอนหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ปีการศึกษา 2553 เปิดสอนหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต แขนงวิชาส่งเสริมการเกษตร วิชาเอกส่งเสริมและพัฒนาการเกษตร สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ปีการศึกษา 2554 เปิดสอนหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต แขนงวิชาสารสนเทศศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ปีการศึกษา 2556 เปิดสอนหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์

ปีการศึกษา 2557 เปิดสอนหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต แขนงวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ปีการศึกษา 2558 เปิดสอนหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต แขนงวิชาสาธารณสุขศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

4.2 ปณิธาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในระบบเปิด ยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิต มุ่งพัฒนาคุณภาพของประชาชนทั่วไป เพิ่มพูนวิทยฐานะแก่ผู้ประกอบ

อาชีพและขยายโอกาสทางการศึกษาต่อสำหรับทุกคน เพื่อสนองความต้องการของบุคคลและสังคมด้วยการจัดระบบการเรียนการสอนทางไกล ซึ่งใช้สื่อการสอนทางไปรษณีย์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ สื่อออนไลน์และวิธีการอื่นที่ผู้เรียนสามารถศึกษาด้วยตนเอง โดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียนตามปกติ

4.3 ที่มาของชื่อมหาวิทยาลัย

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อ "มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา" ตามพระนามเดิมของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 เมื่อครั้งทรงดำรงพระอิสริยยศ เป็น "กรมหลวงสุโขทัยธรรมราชา"

4.4 ตราสัญลักษณ์

มหาวิทยาลัยได้รับพระบรมราชานุญาตให้ใช้ตราพระราชลัญจกรในพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งเป็นรูปพระแสงศรสามองค์เรียงกัน ภายใต้พระมหามงกุฏ นำมาประกอบกับส่วนยอดของเจดีย์ทรงพุ่มข้าวบิณฑ์ ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของกรุงสุโขทัยเป็นตราประจำมหาวิทยาลัย

4.5 สีประจำมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยกำหนดให้สีเขียวและสีทองเป็นสีประจำมหาวิทยาลัย สีเขียวเป็นสีประจำวันพุธซึ่งเป็นวันพระราชสมภพของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว สีทองเป็นสีแห่งความเป็นสิริมงคล

4.6 ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ต้นปาริชาติหรือต้นทองหลางลายเป็นต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย เนื่องจากมีใบเป็นสีเขียวและเส้นใบเป็นสีทองตรงกับสีเขียวทองซึ่งเป็นสีประจำมหาวิทยาลัย

4.7 วิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา เป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลกที่ใช้ระบบการศึกษาทางไกล ให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคน”

4.8 พันธกิจ

4.8.1 พัฒนาระบบการศึกษาทางไกลและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยมุ่งผลิตบัณฑิตทุกระดับเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ

4.8.2 วิจัย ส่งเสริม และพัฒนาองค์ความรู้ด้านการศึกษาทางไกลและองค์ความรู้ด้านการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

4.8.3 บริการวิชาการโดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ชุมชน และองค์กรสถาบันในสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้สังคมฐานความรู้

4.8.4 อนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนา และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติ

4.8.5 พัฒนาองค์กรสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลก

4.9 ยุทธศาสตร์ (ตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปี 2556-2560)

4.9.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 : เพิ่มศักยภาพบัณฑิต / กำลังคนของประเทศ ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสู่ระดับสากล

4.9.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ และยกระดับมาตรฐานการศึกษาสู่สากลตามอัตลักษณ์ของสถาบัน

4.9.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับคุณภาพการให้บริการการศึกษาสู่สากล

4.9.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาวิจัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนทางไกลและการพัฒนาประเทศ

4.9.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาคุณภาพการให้บริการวิชาการแก่สังคมและมุ่งขยายโอกาสทางการศึกษาและการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต

4.9.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 : ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาอุทยานการศึกษา เพื่อเผยแพร่และธำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาติอย่างยั่งยืน

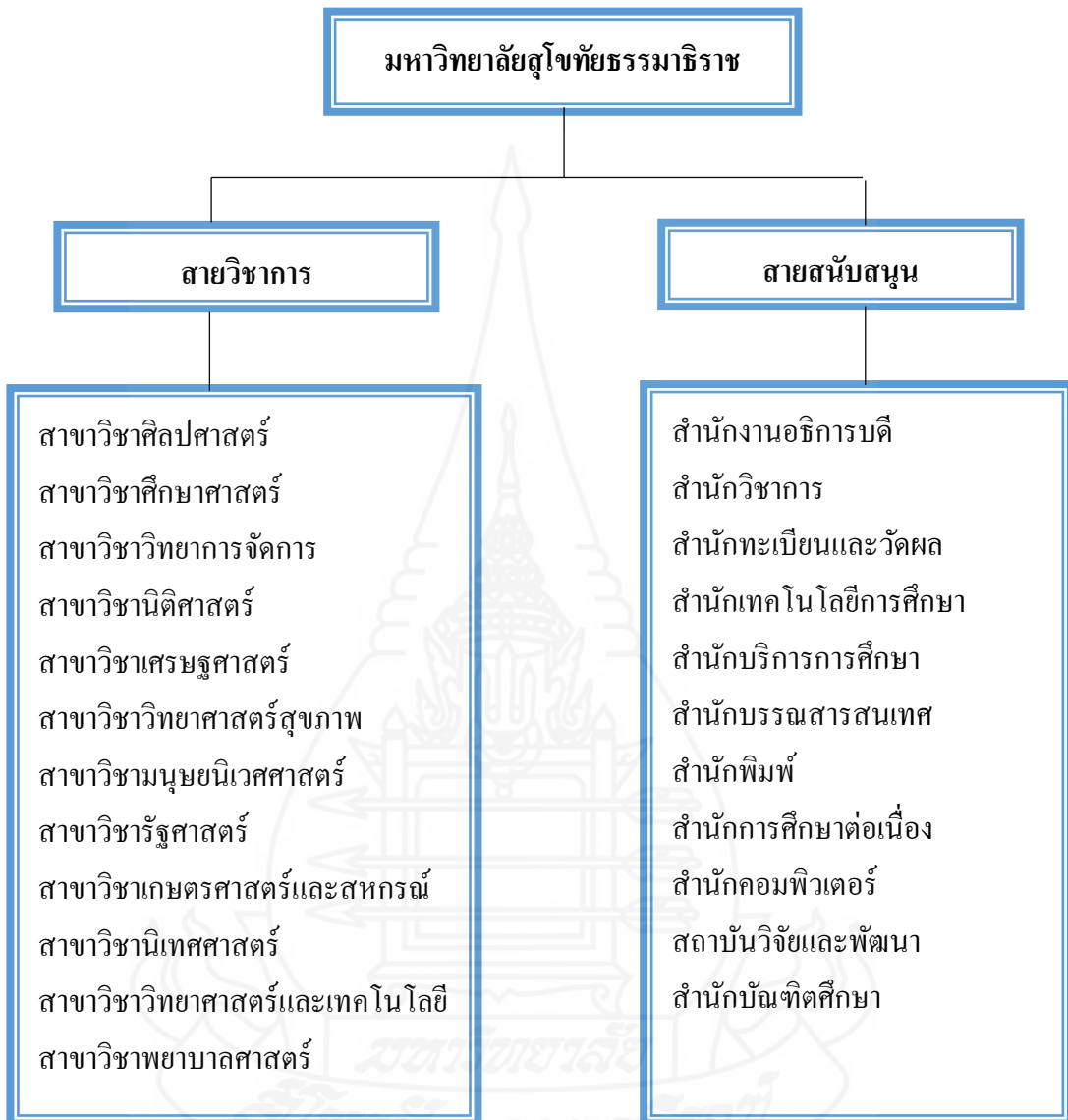
4.9.7 ยุทธศาสตร์ที่ 7 : พัฒนาระบบบริหารจัดการไปสู่การบริหารจัดการที่ดี

4.9.8 ยุทธศาสตร์ที่ 8 : สร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และมุ่งสู่ความเป็นสากล

4.9.9 ยุทธศาสตร์ที่ 9 : นำไอซีทีมาใช้ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในทุกพันธกิจ (ICT – Driven University)

4.9.10 ยุทธศาสตร์ที่ 10 : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้

4.10 โครงสร้างการจัดส่วนงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างการจัดส่วนงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ที่มา : Website มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2559

ข้อมูล ณ วันที่ 7 กรกฎาคม 2559

4.11 กรอบอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) มีจำนวนทั้งสิ้น 2,351 อัตรา แบ่งออกได้ดังนี้

บุคลากรมหาวิทยาลัย	จำนวน (คน)
ข้าราชการ	
- สายวิชาการ	190
- สายสนับสนุน	614
พนักงานมหาวิทยาลัย	
- สายวิชาการ	171
- สายสนับสนุน	229
ลูกจ้างประจำ	
- เงินงบประมาณแผ่นดิน	94
- เงินรายได้มหาวิทยาลัย	289
- ลักษณะพิเศษ	101
ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	663
รวมบุคลากรภายในของมหาวิทยาลัย	2,351

ภาพที่ 2.8 กรอบอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2559

ข้อมูล ณ วันที่ 7 กรกฎาคม 2559

5. แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2552-2556) ที่ถือเป็นแผนยุทธศาสตร์ฉบับตั้งต้นของมหาวิทยาลัย ได้มีการใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 และได้จัดทำฉบับปรับปรุง (Rolling Plan) ที่ใช้มาจนถึงปี พ.ศ. 2556 ซึ่งเป็นปีสุดท้ายประกอบกับในปี 2556 เป็นปีเริ่มต้นวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีท่านใหม่ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. นายแพทย์ชัยเลิศ พิเชิตพรชัย ซึ่งได้มีการกำหนดนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยขึ้นมา โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Corporate KPI) ระดับพันธกิจ ตลอดจนกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

(STOU Culture) ของมหาวิทยาลัยขึ้น ดังนั้นจึงได้มีการจัดทำ “แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)” ขึ้น

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ฉบับนี้นั้น แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะแรก เป็นการระดมสมองแบบจากบน-ลงล่าง (Topdown) โดยเริ่มจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยร่วมกันกำหนด Corporate KPI เพื่อวัดความสำเร็จคู่ต่างของพันธกิจทั้งหมดของมหาวิทยาลัย กำหนดสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ทั้งการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ รวมทั้งกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น และระยะสองเป็นการระดมสมองแบบจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) โดยรับฟังและเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประชุมระดมสมองบุคลากรของหน่วยงานตนเองเพื่อร่วมกันประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (Swot Analysis) ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมในระดับปฏิบัติการ

นอกจากนี้ยังได้ระดมสรรพกำลังจากทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมมีความครอบคลุม จึงมีการสอบถามความคิดเห็นจากนักศึกษาผ่านชมรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช การรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย/สถานประกอบการที่มีโครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้แก่ บริษัทจงสถิตย์จำกัด โรงแรมเพนินินชูล่า กองทัพบก เป็นต้น รวมทั้งข้อคิด ความเห็น ข้อเสนอแนะ จากกรรมการสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นแผนที่ใช้เป็นกรอบทิศทางในการถ่ายทอดลงสู่แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ระดับหน่วยงาน และแผนปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประจำปี ในอันที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ว่า “มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลกที่ใช้ระบบการศึกษาทางไกลให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” และหลังจากนั้นมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้จัดประชุมระดมสมองในต่างจังหวัด โดยการนำข้อมูล ความเห็น ข้อเสนอแนะ ต่าง ๆ จากระดับปฏิบัติ ข้างต้น มาผสมผสานกับผู้บริหาร รวมทั้งได้เชิญกรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิ มาร่วมกันยกร่างแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

จากผลการทบทวนพันธกิจใหม่ มหาวิทยาลัยได้เพิ่มความหมายที่มุ่งสะท้อนการบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ผ่านประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ที่สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดผลสำเร็จ พร้อมด้วยการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ ตัวชี้วัด ที่สำคัญระดับ

องค์กรที่เรียกว่า “Corporate KPI” เพื่อสอบทานความสำเร็จของกระบวนการที่ได้วางแผนไว้ในภาพรวมที่สามารถประเมินค่าได้ โดยจำแนกตามพันธกิจ มีรายละเอียด ดังนี้

พันธกิจที่ 1 พัฒนาระบบการศึกษาทางไกลและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมุ่งผลิตบัณฑิตทุกระดับเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนภายใต้พันธกิจดังกล่าว 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพบัณฑิต/กำลังคนของประเทศให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสู่ระดับสากล ยุทธศาสตร์นี้เน้นการปฏิรูปหลักสูตร และการบริหารชุดวิชา ให้สอดคล้องกับความต้องการทางสังคม การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายใต้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมนำความรู้ และจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตอบสนองต่อการพัฒนาสังคมและประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ และยกระดับมาตรฐานการศึกษาสู่สากลตามอัตลักษณ์ของสถาบัน โดยเน้นการพัฒนาระบบและกลไกในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นภาษาต่างประเทศและส่งเสริมให้มีข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการระดับนานาชาติ ตลอดจนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และเทคโนโลยีการศึกษาที่เอื้อให้ผู้เรียนสามารถศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อการศึกษาทางไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยเปิดทางไกลชั้นนำที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกย่องคุณภาพการให้บริการการศึกษาสู่สากล ยุทธศาสตร์นี้เน้นการพัฒนาระบบงานบริการนักศึกษาทุกระดับให้มีความรวดเร็วได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ และพัฒนาระบบสนับสนุนนักศึกษาตั้งแต่เริ่มเรียนไปจนถึงสำเร็จการศึกษา เพื่อให้มีระบบบริการนักศึกษาที่เข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว และระบบสนับสนุนนักศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น

พันธกิจที่ 2 วิจัย ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการศึกษาทางไกลและองค์ความรู้ด้านการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมขับเคลื่อนภายใต้พันธกิจดังกล่าว 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาวิจัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนทางไกลและการพัฒนาประเทศ เน้นพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยทั้งงานวิจัยวิชาการและงานวิจัยสถาบันในทุกพันธกิจ การยกระดับขีดความสามารถงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ส่งผลกระทบต่อเชิงเศรษฐกิจ สังคม และหารายได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อผลิตงานวิจัย

และงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสถาบัน สังคม และการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ยังเน้นการปรับปรุงระบบกลไกที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพการบริหารงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดหาแหล่งทุน การพัฒนาสมรรถนะนักวิจัย และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบการบริหารงานวิจัย ตลอดจนการพัฒนากลไกการถ่ายทอดความรู้ด้านการวิจัยผ่านการตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบกลไกการบริหารงานวิจัยและการจัดการความรู้ด้านการวิจัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

พันธกิจที่ 3 บริการวิชาการโดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ชุมชน และองค์กรสถาบันในสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมฐานความรู้ มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนภายใต้พันธกิจดังกล่าว 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 พัฒนาคุณภาพการให้บริการวิชาการแก่สังคมและมุ่งขยายโอกาสทางการศึกษาและการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยยุทธศาสตร์นี้เน้นขยายบทบาทโครงการสัมฤทธิ์บัตรให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายและส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต การเพิ่มประสิทธิภาพระบบกลไกงานบริหาร โครงการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยให้เป็นระบบและสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ตลอดจนการสนับสนุนส่งเสริมการจัดโครงการบริการวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม รวมถึงการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งการขยายโอกาสทางการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

พันธกิจที่ 4 อนุรักษ์ ส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติ มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนภายใต้พันธกิจดังกล่าว 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาอุทยานการศึกษา เพื่อเผยแพร่และธำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาติอย่างยั่งยืน โดยเน้นการธำรงรักษา สถาบันชาติ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ตามจุดเด่นจุดเน้นของมหาวิทยาลัย การสร้างเครือข่ายด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับชาติและนานาชาติ การพัฒนาสื่อโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อการอนุรักษ์ ตลอดจนการสนับสนุนกิจกรรมให้กับนักศึกษานานาชาติ การพัฒนาสื่อโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อการอนุรักษ์ ตลอดจนการสนับสนุนกิจกรรมให้กับนักศึกษา บุคลากร และประชาชนในชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยต้องการให้อุทยานการศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม และสร้างความสมดุลและความสัมพันธ์อันดีระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลายกับศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ

พันธกิจที่ 5 พัฒนาการองค์กรสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลก มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนภายใต้พันธกิจดังกล่าว 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาระบบบริหารจัดการไปสู่การบริหารจัดการที่ดี ยุทธศาสตร์นี้เน้นการส่งเสริมการนำระบบบริหารจัดการสมัยใหม่มายกระดับการเป็นองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ เช่น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาระดับสากล การปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน การพัฒนากระบวนการทำงานแบบ E-Government การจัดการความรู้ การสื่อสารประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นยอมรับ มสธ. และมีชื่อเสียงในการเป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำที่ใช้ระบบการศึกษาทางไกลและให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการให้มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลในทุกภาคส่วน ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาระบบการเงิน การคลัง การส่งเสริมการบริหารการบริหารรูปแบบพิเศษ การเพิ่มขีดความสามารถในการหารายได้จากสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางการเงินที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและมุ่งสู่เป็นสากล เน้นการพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส และตรวจสอบได้ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศบุคลากร การเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และส่งเสริมความก้าวหน้าทั้งในสายวิชาการและวิชาชีพ การปลูกฝังค่านิยมร่วมของบุคลากรทุกระดับ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะที่หลากหลายสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มสธ. ตลอดจนทักษะการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมไปถึงการพัฒนาระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์และการเสริมสร้างสุขภาวะให้สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานด้วย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9 นำไอซีทีมาใช้ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในทุกพันธกิจ ยุทธศาสตร์นี้เน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไอซีทีอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพเสถียรภาพและเป็นระบบที่มั่นคงและปลอดภัย การพัฒนาบุคลากรด้านไอซีทีของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมการจัดฝึกอบรม การใช้ไอซีทีให้แก่บุคลากรทุกระดับ การพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนงานวิชาการ งานบริหาร และงานบริการของมหาวิทยาลัยและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐานและทันสมัยสำหรับใช้ในการ

บริหาร การบริการ และการจัดการเรียนการสอนทางไกลที่ต้องทันสมัย หลากหลาย ผู้เรียนสามารถเลือกใช้ได้ตามอัธยาศัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 10 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ เน้นการปรับปรุง/พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพให้มีสภาพแวดล้อมสีเขียว สะอาด เพียงพอและเหมาะสมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ และส่งเสริมมาตรการการประหยัดพลังงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านสาธารณูปโภค และสาธารณูปการที่เป็นมาตรฐานและเพียงพอ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ณรงค์เดช อัมพร (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอป่า จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการตามขั้นตอนการวางแผนและเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559) ขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอป่า จังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคของการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559) ขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอป่า จังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อเสนอแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอป่า จังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่มีความสอดคล้องกับหลักวิชาการ และเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในท้องถิ่น ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ และท้องถิ่นอำเภอป่า จังหวัดแม่ฮ่องสอน กลุ่มพนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้าง และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น โดยการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 50 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างและการสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่าสภาพการวางแผนยุทธศาสตร์มีการเก็บรวบรวมข้อมูลค่อนข้างครบถ้วน มีการวิเคราะห์ศักยภาพ องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือโดยใช้สวอท วิสัยทัศน์มีความชัดเจน พันธกิจสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายมีความชัดเจน ยุทธศาสตร์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป้าหมายและตัวชี้วัดสอดคล้องกับพันธกิจ รวมถึงมีการ

เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ไปให้ประชาชนทราบ ปัญหา อุปสรรคในการวางแผนยุทธศาสตร์ พบว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลยังขาดข้อมูลที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ขาดกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงลึก ไม่มีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ชัดเจน ไม่มีแผนที่ทางยุทธศาสตร์ รวมถึงบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน และแนวทางพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอื่น ๆ ร่วมกับเทคนิคสวอท ควรจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ ควรใช้ภาษาถิ่นในการสื่อสาร รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์

ประทีป กาศโอสถ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพูน อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพูน อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่ เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพูน อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการจัดประชุมกลุ่ม ได้แก่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพูน จำนวน 40 คน ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง การสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและร่วมกันวิเคราะห์องค์กรโดยเทคนิค SWOT และตาราง TOWS MATRIX กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การปฏิบัติงานตามนโยบาย และแผนขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพูน จำนวน 18 คน ประกอบด้วยฝ่ายบริหาร 4 คน ฝ่ายข้าราชการประจำ 14 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิเคราะห์เนื้อหา โดยวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพูน มีจุดแข็ง คือ โครงสร้างมีการแบ่งเป็นส่วนราชการภายใน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน จุดอ่อน คือ ขาดการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอ โอกาส คือ การเป็นเครือข่ายพัฒนา และได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาเป็นตำบลต้นแบบด้านต่าง ๆ อุปสรรค คือ ประชากรมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ และวัฒนธรรม มีภัยพิบัติทางธรรมชาติเกิดขึ้นทุกปี ข้อเสนอยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพูน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลนาพูน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างและพัฒนาระบบการจัดบริการสาธารณะให้มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และยุทธศาสตร์ที่ 4 การบูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียงสู่ทุกภาคส่วนในตำบล

ปรีชา มณีนชอค (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของ

เทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยการพัฒนาองค์การที่มีผลต่อการดำเนินงานของการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ บุคลากรของเทศบาลเมืองหัวหิน จำนวน 1,065 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 290 คน ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ และระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยการพัฒนาองค์การ ได้แก่ ด้านการกระจายอำนาจในองค์การ ด้านการสื่อสารในองค์การ ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์องค์การ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมบูรณ์ วรคุณากุล (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน การศึกษาใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการวิจัย คือ บุคลากร ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ในกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงานทั้งหมด 1,120 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 295 คน ตามสูตรการคำนวณของทาโร ยามาเน่ มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเบี่ยงเบน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน มีความสำเร็จระดับปานกลาง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน มีอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหาร

เชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวม

นายไกรสิทธิ์ สิงห์ยะบุศย์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์: ศึกษากรณีสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติฯ (องค์การมหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเพื่อเสนอแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติฯ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้เกษตรเศรษฐกิจพอเพียงที่มีชีวิต ของสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติฯ (องค์การมหาชน) เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ จากบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสำนักงาน ประกอบด้วย 1) กลุ่มบุคลากรในองค์กร คือ เจ้าหน้าที่ เก็บข้อมูลด้วยการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติและการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ มีผู้เข้าร่วมประชุม จำนวน 22 คน และ 2) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร คือ เครือข่าย ศูนย์การเรียนรู้ของสำนักงาน เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 12 คน ผลการศึกษา พบว่า สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติฯ (องค์การมหาชน) มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การประเมินสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินและควบคุม ผลการดำเนินงานได้พัฒนา นิทรรศการและแปลงต้นแบบฐานเรียนรู้ขยายเครือข่าย และพัฒนาองค์ความรู้ด้านเกษตรพัฒนาธุรกิจสร้างรายได้จากสินค้าทรัพยากรของสำนักงาน และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงาน พบว่า จุดแข็ง คือ 1) มีนิทรรศการและแปลงต้นแบบเกษตรเศรษฐกิจพอเพียงสัมผัสได้ 2) มีกิจกรรมการเรียนรู้ฝึกปฏิบัติ 3) มีเครือข่าย สมาชิกเครือข่าย 4) มีการถ่ายทอดองค์ความรู้เกษตรเศรษฐกิจพอเพียง 5) มีบุคลากรให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเป็นเอกภาพ จุดอ่อน คือ 1) การตลาดและการประชาสัมพันธ์ และ 2) บุคลากรไม่เพียงพอต่องาน โอกาส คือ 1) กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายส่งเสริมและผลักดัน 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและโรงเรียน ส่งเสริมการศึกษาดูงานด้านการเกษตรเศรษฐกิจพอเพียง และ 3) เทคโนโลยีการสื่อสารที่มีความทันสมัย อุปสรรค 1) ลูกค้านักเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของพิพิธภัณฑสถานฯ และมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ไปปฏิบัติกลยุทธ์เครือข่ายและภาคีความร่วมมือ กลยุทธ์พัฒนาองค์ความรู้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และกลยุทธ์การตลาด คือ 1) การจัดกิจกรรมที่มีความหลากหลาย และกิจกรรมการเรียนรู้เกษตรเศรษฐกิจพอเพียง 2) การถ่ายทอดองค์ความรู้เกษตรเศรษฐกิจพอเพียง 3) เครือข่าย และสมาชิกเครือข่ายที่เข้มแข็ง 4) บุคลากรมีความรู้มีจิตใ้บริการ ปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ ยืดหยุ่นช่วยงานซึ่งกันและกัน ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติ

(องค์การมหาชน) ควรดำเนินการ ดังนี้ 1) มุ่งเน้นกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ขยายตัวแบบกระจุกตัว ด้านการพัฒนาลาด ใช้ผลิตภัณฑ์เดิม เพิ่มกลุ่มลูกค้า ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาคุณภาพ คุณสมบัติ คุณลักษณะ ด้านการเจาะตลาด ผลิตภัณฑ์เดิม ลูกค้ากลุ่มเดิม เพิ่มปริมาณการใช้ ความถี่ และวิธีใช้ 2) มุ่งเน้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ สร้างความได้เปรียบด้านราคา กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง สร้างภาพลักษณ์ใหม่ สร้างตราสินค้าใหม่ และกลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน พัฒนาคูณเฉพาะของพิพธิภัณฑ์ สำหรับลูกค้าเฉพาะ 3) มุ่งเน้นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ 1) กลยุทธ์เครือข่ายและภาคีความร่วมมือ พัฒนาเครือข่ายขยายเครือข่ายทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ในระดับพื้นที่ให้มากขึ้น 2) กลยุทธ์พัฒนาองค์ความรู้ เพื่อมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรม 3) กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ ทางสังคมโลกออนไลน์ต่อกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ 4) กลยุทธ์การตลาด พัฒนากิจกรรมให้ตรงตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พัฒนาหน่วยเคลื่อนที่ และจัดโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม

ธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 2,120 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่าการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยดำเนินการด้านการกำหนดยุทธศาสตร์มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ตามลำดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยมีภาวะผู้นำด้านการสื่อสารมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และด้านการคิดแบบกลยุทธ์ ตามลำดับ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พิบูลย์นนท์ ปาณะพรหมพัฒน์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และความสัมพันธ์การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คน ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ จากประชากรที่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 4,092 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่าการดำเนินงานบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ และด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ล้วนอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกชน และด้านการสร้างแรงบันดาลใจล้วนอยู่ในระดับมาก และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) มีรายละเอียดด้านระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย รูปแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลองโดยการวิจัยแบบตัดขวาง มุ่งเก็บข้อมูลระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (focused interview) และการศึกษาเอกสารต่างๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

2.1.1 กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 55 คน คือ อธิการบดี จำนวน 1 คน รองอธิการบดี จำนวน 7 คน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา จำนวน 12 คน ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน จำนวน 11 คน และผู้อำนวยการกอง/เทียบเทียบเท่า กอง จำนวน 24 คน

2.1.2 กลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จำนวน 155 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยสุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) จากประชากรในแต่ละกลุ่มดังกล่าวข้างต้นจำนวน 25 คน โดยเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ประกอบกับข้อจำกัดในเรื่อง

ของระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ วิธีการเก็บข้อมูลรวบรวมข้อมูล ตลอดจนข้อจำกัดเกี่ยวกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของประชากรในแต่ละกลุ่ม และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จึงทำให้ไม่สามารถศึกษาวิจัยจากประชากรทั้งหมดได้โดยตรง โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มประชากรที่ศึกษาวิจัย มีดังนี้

2.2.1 กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 5 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดี รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย ผู้อำนวยการกองแผนงาน และผู้อำนวยการกองกลาง เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชโดยตรง

2.2.2 กลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จำนวน 20 คน ซึ่งมาจากคณะทำงานจัดแผน มสธ. ระยะ 15-5-4 ปี ตามคำสั่งกองแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ 3597/2556 สั่ง ณ วันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2556 และบุคลากรที่ไปประชุมสัมมนาระดมสมองจัดทำแผน มสธ. ระยะ 15-5-4 ปี ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยที่ 3904/2556 สั่ง ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2556 เหตุผลที่เลือกเจาะจงกลุ่มนี้เนื่องจากเป็นคณะทำงานและบุคลากรที่ร่วมประชุมระดมสมองการจัดทำแผน มสธ. ระยะ 15-5-4 ปี

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประเภทของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์

3.1.1 ลักษณะของการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (focused interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่เจาะจง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้าและใช้คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปัญหาอุปสรรค และแนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูลตามประเด็นที่ผู้วิจัยตั้งไว้ได้อย่างเต็มที่ และผู้วิจัยใช้เทปบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์ด้วย

สำหรับประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ.

2556-2560) ปัญหา และแนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งครอบคลุมกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- (2) การวางแผนยุทธศาสตร์
- (3) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
- (4) การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

ในการหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบข้อคำถามแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ รวมถึงสามารถวัดผลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ และนำไปแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วนำมาให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบอีกครั้งก่อนที่จะนำไปสัมภาษณ์ หากค่าความเที่ยงตรงได้เท่ากับ 1 (ตามภาคผนวก ก ข และ ค)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ประเภทตามลักษณะข้อมูลที่จัดเก็บ ดังนี้

4.1 การเก็บข้อมูลปฐมภูมิเกี่ยวกับขั้นตอนในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ปัญหา และอุปสรรคของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ และแนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1.1 การสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง กล่าวคือ การสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) โดยใช้แบบสัมภาษณ์

4.2 การเก็บข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ จากการศึกษาจากเอกสาร โดยศึกษาจากหนังสือบทความทางวิชาการ เอกสาร รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ เอกสารแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556 – 2560)

การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสามเส้าด้านระเบียบวิธี (Methodological Triangulation) ในการตรวจสอบข้อมูลดังกล่าว โดยเป็นการใช้เทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ วิธีในการวิจัยเรื่องนี้ ได้แก่ การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมีความเชื่อถือได้และเพียงพอต่อการนำมาวิเคราะห์และตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ได้

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยแบ่งแยกเป็นกลุ่มตามเนื้อหาและประเด็นหลักที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการวิจัย คัดสรรข้อมูลที่ต้องการ รวมทั้งตัดทอนข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป จากนั้นนำมาวิเคราะห์และแสดงข้อมูลในรูปการบรรยายและพรรณนาความ รวมทั้งได้มีการตรวจสอบความถูกต้องของการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำผลการศึกษาให้หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ตรวจสอบความถูกต้องของการวิเคราะห์ข้อมูล

6. การนำเสนอผลการศึกษา

ในการนำเสนอผลการวิจัยนั้นจะแสดงข้อมูลในรูปการบรรยายเพื่ออธิบายความ และนำเสนอผลงานการวิจัยตามข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระบบการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

ตอนที่ 3 ปัญหาของระบบการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

ตอนที่ 4 แนวทางพัฒนาระบบการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)” ผู้วิจัยได้แบ่งโครงสร้างการนำเสนอผลงานวิจัยออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

ตอนที่ 3 ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

ตอนที่ 4 แนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ซึ่งจะนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	7	28
2. หญิง	18	72
รวม	25	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ เพศหญิง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 72 รองลงมาคือ เพศชาย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 28

ตารางที่ 4.2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. 25 – 30 ปี	-	-
2. 31 – 40 ปี	7	28
3. 41 – 50 ปี	11	44
4. 51 – 60 ปี	6	24
5. มากกว่า 60 ปี ขึ้นไป	1	4
รวม	25	100

จากตาราง 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 44 รองลงมาคืออายุ 31-40 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 28 และจำนวนน้อยที่สุดคือ อายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4

ตารางที่ 4.3 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
1. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	-	-
2. ปริญญาตรี	8	32
3. ปริญญาโท	15	60
4. ปริญญาเอก	2	8
รวม	25	100

จากตาราง 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 32 และจำนวนน้อยที่สุดคือ จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8

ตารางที่ 4.4 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	1	4
2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	5	20
3. กลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตาม กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผน ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย- สุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556 – 2560)	19	76
รวม	25	100

จากตาราง 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นกลุ่มกลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556 – 2560) จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 76 รองลงมา คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และจำนวนน้อยที่สุดคือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัย- สุโขทัยธรรมมาธิราช	จำนวน	ร้อยละ
1. ระหว่าง 1 - 5 ปี	-	-
2. ระหว่าง 6 - 10 ปี	7	28
3. ระหว่าง 11 - 15 ปี	7	28
4. ระหว่าง 16 - 20 ปี	3	12
5. มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	8	32
รวม	25	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมามีประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชระหว่าง 6-10 ปี และระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 7 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 28 และจำนวนน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 12

ตอนที่ 2 ผลการศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

การศึกษาคำเนินการตามขั้นตอนการวางแผนและเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ปรากฏผลการศึกษาซึ่งจำแนกออกตามขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis พิจารณาร่วมกับข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทั้ง 46 หน่วยงาน ในการจัดทำ SWOT Analysis ของหน่วยงานตนเอง รวมทั้งพิจารณาทบทวน SWOT จากการประเมินสภาพแวดล้อมใน (ร่าง) แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2552-2566) เพื่อให้กองแผนงานรวบรวมผลการประเมินดังกล่าว นำมาสังเคราะห์เป็นภาพในระดับมหาวิทยาลัย เสนอในที่ประชุมสัมมนาระดมสมอง เรื่อง “การจัดทำแผน มสช. 15-5-4 ปี” เมื่อวันที่ 13-15 พฤศจิกายน 2556 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ ซิตี้ จอมเทียน พัทยา จังหวัดชลบุรี โดยมีผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากกรมประชาสัมพันธ์ พร้อมด้วยผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากรที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยกว่า 160 คน พิจารณาร่วมกันอีกครั้ง ซึ่งสามารถสรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) จำแนกตามพันธกิจได้ ดังนี้ (กองแผนงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2557 : 19-39)

พันธกิจที่ 1 พัฒนาระบบการศึกษาทางไกลและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมุ่งผลิตบัณฑิตทุกระดับเพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศ

พันธกิจนี้มุ่งเน้น 3 ระบบสำคัญ ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนการสอนและคู่สาคล ด้านสื่อการศึกษา และด้านบริการการศึกษาแก่นักศึกษา ซึ่งเมื่อประเมินสภาพแวดล้อมแล้วสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พันธกิจที่ 1 ของ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1.1 ด้านการจัดการเรียนการสอนและสู่สากล	
1) ระบบการจัดการเรียนการศึกษาทางไกลเป็นระบบที่เอื้อต่อทุกคน ทุกกลุ่มอาชีพ ทุกพื้นที่	1) ในระยะเวลา 5 ปี จะมีคณาจารย์เกษียณอายุราชการจำนวนมาก ในขณะที่เดียวกันอาจารย์ใหม่ที่มาทดแทนก็ไม่สามารถทำตำแหน่งทางวิชาการทันกับช่วงเวลาที่ยาจารย์เก่าเกษียณอายุราชการ
2) การศึกษาระบบเปิดเป็น โอกาสในการเพิ่มวิทยฐานะแก่ผู้ประกอบการอาชีพต่าง ๆ อันเป็นการช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ	2) การที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็น การจัดการศึกษาในระบบทางไกลเท่านั้น แต่มหาวิทยาลัยเปิดสามารถให้บริการทั้งในห้องเรียนและระบบการศึกษาทางไกล ทำให้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีข้อจำกัดในการแข่งขัน
3) มีสาขาวิชาที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของสังคม	3) หลักสูตรใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดยังมีไม่มาก
4) ได้รับรางวัลจัดการเรียนการสอนดีเด่นของโลก	4) การผลิตชุดวิชาไม่ทันตามกำหนด และมีบางชุดวิชาที่มีเนื้อหาซ้ำซ้อนกัน ส่งผลให้การจัดส่งเอกสารการสอนถึงนักศึกษาล่าช้าไปด้วย
5) ผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับ มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม	5) คณาจารย์มีภาระงานที่หลากหลาย โดยเฉพาะงานเอกสารเชิงธุรการเพิ่มมากขึ้นทำให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาตนเอง
6) มีค่าใช้จ่ายในการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ	6) อาจารย์ที่เข้ามาใหม่ ยังไม่มีประสบการณ์ในด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบ
7) มีการบริหารจัดการหลักสูตรที่หลากหลาย รวมทั้งสามารถเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเข้าร่วมผลิตชุดวิชาและดำเนินการสอน ซึ่งสอดคล้องตามศาสตร์หลักสูตรต่างๆ ตอบสนองตามความต้องการของผู้สนใจ	
8) คณาจารย์ประจำมีคุณวุฒิตามศาสตร์ และมีตำแหน่งวิชาการ คุณวุฒิปริญญาเอก	

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1.1 ด้านการจัดการเรียนการสอนและผู้สาคล (ต่อ)	
ในสัดส่วนเป็นไปตามเกณฑ์	การศึกษาทางไกลและระบบการศึกษา
9) คณาจารย์มีผลงานด้านวิชาการและ ประสบการณ์ด้านวิชาการและวิชาชีพเป็นที่ ยอมรับและได้รับเชิญจากหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นวิทยากร และผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ จำนวนมาก	ทางไกลยังไม่เป็นที่รู้จัก
10) คณาจารย์มีความเชี่ยวชาญในการจัดระบบ การเรียนการสอนทางไกล	7) บางหลักสูตรมีคณาจารย์ตามเกณฑ์บริหาร หลักสูตรขั้นต่ำ จึงไม่สามารถไปพัฒนา ตนเอง โดยการศึกษาต่อได้
11) คณาจารย์มีเครือข่ายทางวิชาการกับ หน่วยงานภายนอกมาก	8) คณาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญใน ภาษาต่างประเทศยังมีจำนวนไม่มาก และ ภาระการเขียนหน่วยมีมากส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ
12) มีกองทุนหลายรูปแบบ เพื่อพัฒนาคณาจารย์ อาทิ กองทุน มสธ. 12 ปี กองทุนพัฒนา บุคลากร กองทุนพัฒนาคณาจารย์	9) ขาดกลไกผลักดันให้เกิดการพัฒนา คณาจารย์สู่ระดับสากล
13) มีการจัดสรรงบประมาณตามภารกิจ การ เรียนการสอนตามแผนที่สาขาวิชาฯเสนอ อย่างสม่ำเสมอ	10) ระเบียบการเงินของมหาวิทยาลัยไม่ ยืดหยุ่นต่อการดำเนินงานการจัดการเรียน การสอน
14) มีรายได้ที่เกิดจากกิจกรรมด้านการวิจัย ที่ สามารถนำมาสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม ทางด้านการเรียนการสอนและการวิจัย ตลอดจนการบริหารงานอื่นๆ ของสาขาวิชา	11) อัตราค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรภายนอก เกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในด้านการจัดการ เรียนการสอน ยังไม่เหมาะสม
15) มีเครื่องจักรในการพิมพ์ ครบวงจร ได้ มาตรฐาน ในการสนับสนุนการเรียนการ สอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	12) ยังไม่มีแผนยกระดับการประกันคุณภาพ การศึกษาที่เป็นระบบ รวมถึงยังไม่มี การนำเอาหลักเกณฑ์ IQA และ EQA มา วางแผนการพัฒนาการประกันคุณภาพ การศึกษาของมหาวิทยาลัย
16) มีการจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์,notebook, Hardware, Software ที่ทันสมัย และ เพียงพอต่อการเรียนการสอนและการ ปฏิบัติงาน	13) การบูรณาการด้านการเรียนการสอนเข้ากับ การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมยัง มีไม่มาก

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1.1 ด้านการจัดการเรียนการสอนและสู่สากล (ต่อ)	
<p>17) มีอาคารสถานที่เหมาะสมแก่การจัดกิจกรรม (ฝึกอบรม) / ดำเนินงานตามภารกิจ การฝึกอบรม สัมมนาเสริม สัมมนาเข้ม</p>	
<p>18) มีศูนย์วิทยพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอน และประสานงาน</p>	
1.2 ด้านสื่อการศึกษา	
<p>1) มีสถานี STOU CHANNEL เป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอดความรู้ไปยังนักศึกษาและประชาชนได้อย่างกว้างขวางทั่วถึง โดยออกอากาศตลอด 24 ชั่วโมง</p>	<p>1) การผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการผลิตชุดวิชา</p>
<p>2) มีสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย ทำให้นักศึกษาสามารถเข้าถึงได้ตามความสะดวกของผู้เรียน และการบริการวิชาการแก่สังคม โดยมีหน่วยงานหลักเฉพาะที่ให้การสนับสนุน สารสนเทศ ในการเรียนการสอน เช่น e-Learning, TV online, Radio online, Media on demand, e-Tutorials, e-Library, e-Training, m-Learning</p>	<p>2) คณาจารย์ส่วนใหญ่ประมาณ ร้อยละ 60 มีอายุเฉลี่ยเกิน 50 ปี บางส่วนจึงไม่ทันทันการใช้ ICT ประกอบการเรียนการสอน มีความเคยชินในวิธีการสอนแบบเดิม อีกทั้งระบบจูงใจและค่าตอบแทนไม่จูงใจให้พัฒนาบทเรียน e-Learning</p>
<p>3) มีสื่อ e-Learning ที่ทันสมัยทั้งในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา</p>	<p>3) งบประมาณที่จัดสรรให้แก่คณาจารย์สำหรับงานที่ไม่ใช่งานประจำในการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการพัฒนา ยังมีน้อย เช่น การผลิต LOM เป็นต้น</p>
<p>4) สามารถระดมนักวิชาการชั้นนำของประเทศที่หลากหลายมาร่วมในการผลิตเอกสารการสอน/ชุดวิชา/ประมวลสาระ/ตำรา ฯลฯ ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม</p>	<p>4) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยที่ให้บริการ e-Learning ยังไม่มีเสถียรภาพและประสิทธิภาพเมื่อมีผู้ใช้งานมาก</p>
<p>5) มีการบูรณาการสื่อหลักและสื่อเสริมในการจัดการเรียนการสอนในระบบการศึกษาทางไกลทั้งในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา</p>	<p>5) ระบบสนับสนุนการให้คำแนะนำ และช่วยเหลือการจัดการเรียนการสอน โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ยังมีน้อย</p>

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1.3 ด้านบริการการศึกษาและนักศึกษา	
1) มีระบบสนับสนุนช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ เช่น e-library, VDO on demand, Audio on demand, e-tutorial, e-Counselor	1) การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา รวมไปถึงฐานข้อมูลและสารสนเทศในการให้บริการนักศึกษายังไม่เป็นระบบและครอบคลุมความต้องการของนักศึกษา
2) มีระบบ call center เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างมหาวิทยาลัยและนักศึกษา	2) ขาดระบบติดตามนักศึกษาให้ดำเนินกิจกรรมด้านงานทะเบียนนักศึกษาตามช่วงเวลาที่กำหนดในปฏิทินการศึกษา
3) มีศูนย์บริการนักศึกษาแบบครบวงจร ณ จุดเดียว (One Stop Service : OSS center)	3) ขาดระบบบริการนักศึกษาที่ให้นักศึกษาบริการตนเองได้ (แบบกึ่งอัตโนมัติ/อัตโนมัติ) เป็นต้น
4) มีการจัดสอบตามความพร้อมของนักศึกษาด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น walk in exam	4) ระบบปฏิสัมพันธ์ในการเรียนการสอน e-learning ยังไม่สมบูรณ์
5) มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ที่พร้อมสำหรับการให้บริการการเรียนการสอนและการสอบของนักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งภายในส่วนกลาง และศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ทั้ง 10 แห่ง	5) กระบวนการจัดทำ ผลิต จัดส่งสื่อการศึกษาล่าช้าส่งผลกระทบต่อนักศึกษา
6) มีเครือข่ายบริการการศึกษา/ชมรมนักศึกษา/สถานศึกษา/ศูนย์บริการการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ จำนวนมากในการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย	6) การขึ้นค่าลงทะเบียนและค่าธรรมเนียมต่างๆ มีผลทำให้การลงทะเบียนเรียนของนักศึกษาลดน้อยลง
7) มีช่องทางบริการแก่นักศึกษาสามารถลงทะเบียนเรียนได้หลากหลาย	7) การจัดอบรมเข้มพิเศษ ยังมีข้อจำกัดด้านระยะเวลาการจัดอบรม (ต้องจัดหลังสอบเท่านั้น) ทำให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีมีปัญหาสอบไม่ผ่านจำนวนมาก
8) นักศึกษาสามารถเข้าถึงการสอบได้ในภูมิภาคที่ตั้งทั้งในระดับจังหวัดและในบางแห่งถึงระดับอำเภอ	8) นักศึกษาและผู้เรียนมีพื้นฐานความรู้ต่างกัน จึงเป็นข้อจำกัดของอัตราการสำเร็จการศึกษาหรือการออกกลางคันของนักศึกษา
9) มีการบริการสอนเสริม และจัดสอบ ณ สถานที่ตั้งขององค์กรที่มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย	9) มีนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่ทำวิทยานิพนธ์ค้างค้างอยู่ในระบบมาก ทำให้
10) มีระบบการสนับสนุนช่วยเหลือนักศึกษา	

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1.3 ด้านบริการการศึกษาและนักศึกษา (ต่อ)	
<p>พิการ</p>	<p>อัตราส่วนของคณาจารย์ต่อนักศึกษาที่ทำวิทยานิพนธ์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ สกอ.</p> <p>10) ค่าตอบแทนที่ให้ศูนย์บริการการศึกษาประจำจังหวัดที่ร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยมีอัตราค่าจ้างไม่มาก ไม่จูงใจ</p>
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>1) นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล ที่มุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นโอกาสในการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองต่อนโยบายดังกล่าว</p> <p>2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) มีทิศทางที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาโดยเน้นการพัฒนาครอบครัวและชุมชนเข้มแข็ง</p> <p>3) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้ให้ผู้พิการมีสิทธิเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้จากสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณะและความช่วยเหลืออื่นจากรัฐเป็นโอกาสที่สถาบันจะขยายโอกาสทางการศึกษาไปยังกลุ่มผู้พิการให้เพิ่มมากขึ้น</p> <p>4) พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัย ช่วยให้ผู้พิการมีโอกาสใน</p>	<p>1) นโยบายด้านการศึกษาของประเทศไม่มีความชัดเจน และขาดความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน</p> <p>2) เหตุการณ์ไม่สงบทางการเมืองและปัญหาชายแดนภาคใต้ การทาร้ายบุคคลากรทางการศึกษา เป็นอุปสรรคต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทางไกล</p> <p>3) ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย ทำให้การลงทะเบียนเรียนของนักศึกษาน้อยลง</p> <p>4) เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เปิดสอนในระบบการศึกษาทางไกลผ่านเทคโนโลยีทันสมัยมากขึ้น ขณะที่มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถบริหารเทคโนโลยีได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพประสิทธิผล</p> <p>5) กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษาของประเทศ อาทิ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 (TQF)</p>

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>การขยายงานตามพันธกิจและตรงกับ ปณิธานของมหาวิทยาลัย</p>	<p>ไม่ได้สะท้อนการจัดการเรียนการสอนใน ระบบทางไกลของมหาวิทยาลัย ทำให้ไม่ สามารถประเมินผลการเรียนการสอนตาม กรอบมาตรฐานที่กำหนด</p>
<p>5) นโยบายของรัฐบาล ส่งเสริมให้ สถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาเพื่อรองรับ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน - ทำให้สาขาวิชามีโอกาสพัฒนาหลักสูตร และการให้บริการวิชาการแก่สังคมที่ เกี่ยวข้องแก่ผู้สนใจในประชาคมอาเซียน มากขึ้น - ทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสหาความร่วมมือ กับมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศกลุ่ม อาเซียนมากขึ้น</p>	<p>6) การเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ เกิด ภัยพิบัติทางธรรมชาติ อาทิ ภาวะน้ำท่วม หรือภัยพิบัติจากมนุษย์ หรือภัยพิบัติทาง สาธารณสุข เช่น โรคติดต่อส่งผลให้ ความเป็นอยู่ของประชาชนตกต่ำ ความ สนใจในด้านการศึกษาลดลง</p>
<p>6) การเปิดเสรีการค้า การบริการและการลงทุน เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า และเงินทุนจาก ต่างประเทศมากขึ้น เป็น โอกาสในการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษา และคุณภาพบัณฑิต / มาตรฐานฝีมือแรงงานให้มีทักษะและ ความสามารถที่หลากหลายในด้าน เทคโนโลยี ทักษะ ภาษาต่างประเทศ การ บริการ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และการ บริการทางการแพทย์</p>	<p>7) การที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็น การจัดการศึกษาในระบบทางไกลเท่านั้น แต่มหาวิทยาลัยปิดสามารถให้บริการทั้งใน ห้องเรียนและระบบการศึกษาทางไกล ทำ ให้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีคู่แข่ง มากขึ้น</p>
<p>7) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจทำให้ เกิดความต้องการกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ เป็น โอกาสในการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ภาคการศึกษาและฝึกอบรม ในการ จัดหลักสูตรรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่ม/ต่อยอด ความรู้ รวมถึงการขยายฐานกลุ่มนักศึกษา /</p>	<p>8) ระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่ายของ ประเทศไทยยังกระจายไม่ทั่วถึงมาก เท่าที่ควร ประกอบกับนักศึกษาของ มหาวิทยาลัยมีความหลากหลายในเชิง เศรษฐกิจและภูมิฐานะ ทำให้การจัดการ เรียนการสอน หรือการกระจายความรู้ผ่าน ระบบเครือข่ายอาจไม่ทั่วถึง</p> <p>9) ระบบประเมินคุณภาพการศึกษาของชาติยัง ไม่สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ สอดคล้องกับบริบทหรืออัตลักษณ์ของแต่ละ มหาวิทยาลัย</p> <p>10) ประชาชนและนักเรียนยังมีความเข้าใจใน</p>

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
8) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเป็นโอกาสในการจัดการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยเพิ่มมากขึ้น	รายละเอียดของระบบการเรียนการสอนทางไกลน้อยทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน โดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้จบ
9) การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และมีวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้มีการแสวงหาความรู้เพิ่มมากขึ้นและเป็นโอกาสในการจัดการศึกษาทางไกล เพื่อสนองต่อการเรียนรู้ได้มากขึ้น	ยาก
10) การเปลี่ยนแปลงสู่สังคมสารสนเทศ สังคมฐานความรู้ ผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเข้าถึงและลดช่องว่างดิจิทัล โดยการนำมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ทางไกล และการพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ	
11) การตื่นตัวต่อกระแสการดูแลสุขภาพ ทำให้เกิดความต้องการการศึกษาในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	
12) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้เกิดเทคโนโลยีรูปแบบใหม่หลากหลาย ทันสมัย ราคาถูกและเข้าถึงง่าย ซึ่งเอื้อต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน และการบริการผู้สังคมที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น	
13) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้เกิดการเผยแพร่ข้อมูลทางการศึกษา การเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว	

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>14) การมีองค์กรวิชาชีพเกิดขึ้นจำนวนมาก และมีข้อกำหนดให้การเข้าสู่อาชีพนั้น ต้องมีใบประกอบวิชาชีพเป็น โอกาสในการต่อยอดทางการศึกษาให้ผู้ที่ต้องการใบประกอบวิชาชีพ</p>	
<p>15) การมีกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาทำให้มีคนเข้าสู่ระบบการศึกษามากขึ้น</p>	
<p>16) การมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นเครือข่าย เป็นโอกาสในการสร้างความร่วมมือระหว่างภาคราชการและภาคเอกชน สถานประกอบการ ตลอดจนสร้างพันธมิตรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาด้วยกัน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรทั้งนักศึกษา คณาจารย์ และเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ และเทคโนโลยีของระบบการศึกษาทางไกล รวมถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p>	

พันธกิจที่ 2 วิจัย ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการศึกษาทางไกลและองค์ความรู้ด้านการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

พันธกิจนี้มุ่งเน้น ระบบกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ การจัดการความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ สนับสนุนการผลิตผลงานวิจัย ตลอดจนการตีพิมพ์ เผยแพร่ผลงานวิจัยและการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ และเมื่อประเมินสภาพแวดล้อมแล้วสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.7 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พันธกิจที่ 2 ของ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1) มีคณะกรรมการวิจัยระดับสถาบันที่ให้คำปรึกษาและตัดสินใจเชิงนโยบาย	1) คณาจารย์และบุคลากรยังทำผลงานวิจัยไม่มากเนื่องจากภารกิจของอาจารย์มีมากและไม่มีกำหนดภาระงานขั้นต่ำด้านการวิจัยให้ชัดเจน
2) มีนโยบายสนับสนุนด้านการทำวิจัยของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน	2) คณาจารย์บางส่วนไม่สนใจการทำวิจัย การเรียนการสอนทางไกล
3) มหาวิทยาลัยมีแผนหลัก/แผนแม่บทการวิจัยระยะ 5 ปี	3) งานวิจัยที่นำมาตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับชาติและนานาชาติยังมีไม่มาก
4) มหาวิทยาลัยมีงบประมาณและทุนสนับสนุนการวิจัย	4) ผลงานวิจัยยังถูกนำไปใช้ประโยชน์ไม่มาก
5) มหาวิทยาลัยมีแนวทางการบริหารจัดการเงินวิจัยที่เอื้อต่อการทำวิจัย มีความเป็นอิสระและคล่องตัว	5) ขาดระบบกลไกการสนับสนุนการทำวิจัย เฉพาะทาง เฉพาะศาสตร์ตามสาขาที่คณาจารย์สังกัด
6) มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกการนำข้อค้นพบจากงานวิจัยที่แล้วเสร็จไปสู่การให้บริการวิชาการแก่สังคม (อิงวิจัย)	6) ขาดแรงจูงใจให้อาจารย์สนใจในการทำงานวิจัยที่เพิ่มองค์ความรู้
7) มหาวิทยาลัยมีระบบกลไกสนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย	7) การทำวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศยังมีไม่มาก
8) มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายการวิจัยกับมหาวิทยาลัยในประเทศ	8) การทำวิจัยเพื่อนำไปสู่ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางยังมีไม่มาก
9) มีวัสดุเครื่องมือ/โปรแกรมซอฟต์แวร์สนับสนุนในการทำวิจัย	9) ยังไม่มีแผนการวิจัยระดับหน่วยงาน และยังขาดการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
10) มหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูลและแหล่งสืบค้นที่สนับสนุนด้านการวิจัย	10) ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ยังไม่จูงใจให้คณาจารย์และบุคลากรทำวิจัย
11) มีสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นหน่วยงานกลางในการสนับสนุนการทำวิจัยของมหาวิทยาลัย	11) ทรัพยากร ด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการทำวิจัยยังมีไม่เพียงพอ
12) มีศูนย์วิทยพัฒนา มสธ. กระจายอยู่ 10 แห่ง	12) คณาจารย์และบุคลากรทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนา

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
ทั่วประเทศ เอื้อประโยชน์ต่อการ ประสานงานทำวิจัย และเผยแพร่ ผลงานวิจัย	หน่วยงานยังมีไม่มาก 13) นักวิจัยที่เสนองานวิจัยที่เป็นนวัตกรรมยังมี น้อย 14) มหาวิทยาลัยยังไม่มีการจัดสิทธิบัตรด้าน การวิจัย

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
1) รัฐบาล/เอกชนสนับสนุนการทำวิจัยที่ ตอบสนองต่อนโยบายของภาครัฐ/เอกชน	1) แหล่งทุนภายนอกไม่ให้ความสำคัญในการ พิจารณาให้ทุนการวิจัยแก่สาขาวิชาและ มหาวิทยาลัยเท่าที่ควร เมื่อเทียบกับ มหาวิทยาลัยอื่นที่เน้นการวิจัย
2) มีงบประมาณสนับสนุนในการทำวิจัยจาก แหล่งเงินภายนอกมหาวิทยาลัย	2) รัฐบาลให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการ วิจัยน้อยลง ซึ่งส่งต่อการลดงบประมาณการ วิจัย ที่จัดสรรให้กับมหาวิทยาลัย
3) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมทำให้มี โอกาสในการทำวิจัยเพิ่มมากขึ้น	3) ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ในการทำวิจัย ต่อการยอมรับของหน่วยงานภายนอกยัง น้อย ซึ่งส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณใน การให้ทุนสนับสนุนการวิจัย
4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเอื้อ ต่อการทำวิจัยที่สามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้ รวดเร็ว และกว้างขวางมากยิ่งขึ้น	4) มีการแข่งขันจากหน่วยงานอื่นๆ ในการขอ ทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก มากขึ้น
5) มหาวิทยาลัยเครือข่ายความร่วมมือด้าน งานวิจัยที่เป็นโอกาสในการนำนักวิจัยที่ ประสบผลสำเร็จในระดับชาติมาช่วยพัฒนา ทักษะนักวิจัยของมหาวิทยาลัย	5) มีการแข่งขันในการตีพิมพ์งานวิจัยลงใน วารสารมากขึ้น ทำให้มีโอกาสด้านงานวิจัยจะ ได้รับการตีพิมพ์มากขึ้น

พันธกิจที่ 3 บริการวิชาการโดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ชุมชน และองค์กรสถาบันในสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ และสังคมฐานความรู้

พันธกิจนี้มีขอบเขตอยู่ที่โครงการสัมฤทธิ์บัตรและโครงการสัมฤทธิ์บัตรบัณฑิตศึกษากองการฝึกอบรม การสัมมนา บรรยาย อภิปราย และประชุมทางวิชาการ การเผยแพร่ความรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การเผยแพร่ความรู้สู่ชุมชน การบริการวิชาการของบุคลากรแก่หน่วยงานภายนอก การบริการวิชาการตามแผนแม่บทบริการวิชาการแก่สังคม ซึ่งเมื่อประเมินสภาพแวดล้อมแล้วสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.8 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พันธกิจที่ 3 ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1) มีแผนแม่บทการให้บริการวิชาการแก่สังคม เพื่อใช้เป็นกรอบในการเสนอโครงการอย่างเป็นระบบ	1) โครงการบริการวิชาการแก่สังคมที่ส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้างยังมีจำนวนไม่มาก
2) มีคณาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการจัดบริการวิชาการแก่สังคมชุมชนและท้องถิ่น	2) มีหลายหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริการวิชาการแก่สังคมทำให้มีข้อจำกัดในการบูรณาการด้านบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัย
3) มีระบบกลไกกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานและการใช้งบประมาณการบริการสังคมที่ชัดเจน	3) การสื่อสารประชาสัมพันธ์โครงการบริการวิชาการแก่สังคมยังอยู่ในวงจำกัดไม่เป็นที่แพร่หลายสำหรับองค์กรภาครัฐ เอกชน ชุมชนและท้องถิ่น
4) มีการนำกลไกการให้บริการวิชาการแก่สังคมมาใช้ในการส่งเสริมการศึกษานอกระบบ เช่น โครงการสัมฤทธิ์บัตร หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นและการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น อุทยานการศึกษาศูนย์เรียนรู้ทางไกล เศรษฐกิจพอเพียง	4) ยังไม่มีระบบฐานข้อมูลและประมวลผลงานบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัย
5) มีการบริการวิชาการแก่สังคมที่หลากหลาย ทั้งแบบเผชิญหน้า และใช้สื่อที่ครอบคลุมทั่วถึงกลุ่มต่าง ๆ และประชาชน	5) ขั้นตอนการใช้และเบิกจ่ายงบประมาณโครงการบริการวิชาการแก่สังคมซับซ้อนและยุ่งยาก
	6) เครื่องข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>จำนวนมาก ทั้งในส่วนที่มหาวิทยาลัย ดำเนินการโดยตรงและความร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอก</p>	<p>ภายนอกทั้งภาครัฐ และเอกชน ชุมชน และ ท้องถิ่น ในการดำเนินงาน โครงการบริการ วิชาการแก่สังคมที่มีความต่อเนื่องยังมี</p>
<p>6) มีเว็บไซต์บริการวิชาการแก่สังคมของ มหาวิทยาลัย</p>	<p>จำนวนน้อย</p>
<p>7) มีคณะทำงานบริการวิชาการแก่สังคมระดับ มหาวิทยาลัยในการกำหนดนโยบาย แผน หลักเกณฑ์และแนวทางการให้บริการทาง วิชาการแก่สังคมในแต่ละปี</p>	<p>7) ยังมีข้อจำกัดในเรื่องสถานที่การฝึก/จัด แสดง/สาธิต หรืออบรมเชิงปฏิบัติโครงการ บริการวิชาการแก่สังคม</p>
<p>8) มีการจัดทำหนังสือสรุปผลงานการให้บริการ วิชาการแก่สังคมทุกปี สามารถนำมาใช้ใน การปรับปรุงการดำเนินงานได้</p>	
<p>9) มีคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชนเข้า มามีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ / กิจกรรมการให้บริการวิชาการแก่สังคม</p>	
<p>10) มีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอกทั้งภาครัฐ และเอกชน ชุมชน ท้องถิ่นในการดำเนินงาน โครงการบริการ วิชาการแก่สังคม</p>	
<p>11) มีการใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมี ประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการ / กิจกรรมการให้บริการวิชาการแก่สังคมทั่ว ประเทศ โดยเฉลี่ยปีละมากกว่า 100 โครงการทั่วประเทศ</p>	
<p>12) มีช่อง STOU Channel เผยแพร่ความรู้ที่ หลากหลายของแต่ละสาขาวิชาในการ ให้บริการวิชาการแก่สังคม</p>	
<p>13) มีศูนย์สัมมนาและฝึกอบรมที่ได้มาตรฐาน รองรับการจัดกิจกรรมของนักศึกษาและเมื่อ</p>	

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
ว่างเว้นจากกิจกรรมนักศึกษายังสามารถให้บริการแก่หน่วยงานภายนอก และประชาชนทั่วไป	
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
1) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นโอกาสในการพัฒนาการเรียนรู้ที่หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน โดยไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่และเวลาในการศึกษาเพื่อรับบริการบริการวิชาการ	1) มีการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งขยายการให้บริการวิชาการแก่สังคมไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ มีมากขึ้น
2) การปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลกแบบหลายศูนย์กลาง รวมทั้งภูมิภาคเอเชียเป็นโอกาสในการพัฒนาสถาบันการศึกษาสู่สากลในการให้บริการวิชาการ	2) เสถียรภาพทางการเมืองลดลง เนื่องจากความไม่สงบสุขและความขัดแย้งภายในประเทศ การคอร์รัปชันกระจายวงกว้าง กฎหมายไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการตัดสินใจของนักลงทุน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนา
3) มีการรวมตัวกันของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นโอกาสในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐราชการ และภาคเอกชน สถานประกอบการตลอดจนสร้างพันธมิตรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาด้วยกัน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทั้งนักศึกษา คณาจารย์ และเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ และเทคโนโลยีของระบบการศึกษาทางไกล การใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริการวิชาการ	3) โครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่เน้นการส่งออก และการใช้แรงงานราคาถูก ขาดการใช้เทคโนโลยี ความรู้ นวัตกรรมในกระบวนการผลิต ส่งผลให้ประเทศไทยขาดเสถียรภาพ และเป็นอุปสรรคในการยกระดับความสามารถของแรงงานในการแข่งขัน และขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้ในระยะยาว
4) กลุ่มประชาชน นักเรียน หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน มีทัศนคติที่ดี และมีความสนใจ	4) กฎหมาย และข้อบังคับทางวิชาชีพทำให้เกิดข้อจำกัดในการให้บริการวิชาการองค์ความรู้บางด้านแก่สังคม ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้เมื่อนำมาต่อ ยอดอาจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติต่อของชุมชน

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>ในการศึกษาต่อกับมหาวิทยาลัย จึงเป็นโอกาสปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองรวมทั้งองค์กรของตนเองเช่น การจัดทำหลักสูตรการจัดการศึกษา/การฝึกอบรมเป็นในลักษณะโครงการความร่วมมือกับหน่วยงาน หรือสถานประกอบการต่าง ๆ เป็นกรณีเฉพาะ และการทำหลักสูตร Non-Degree เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของสังคม</p> <p>5) การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง เป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับการปฏิรูป โดยให้ครอบคลุมทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตลอดจนให้ความสำคัญต่อเรื่องที่เป็นภารกิจหลัก 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยควรปฏิรูปให้มีความก้าวหน้า สามารถแข่งขันได้กับสถาบันการศึกษาอื่น โดยเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>6) กฎระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นโอกาสในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างท้องถิ่นกับสถาบันเพื่อพัฒนาท้องถิ่น จังหวัด และกลุ่มจังหวัด ในบทบาทที่ท้องถิ่นยังมีข้อจำกัด</p>	<p>ท้องถิ่น และสังคมได้ในระยะยาว</p>

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
7) นโยบายของรัฐบาลเห็นความสำคัญในการให้บริการวิชาการแก่สังคม โดยการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	
8) การเปิดเสรีในสาขาการค้าบริการ และการลงทุนเป็นโอกาสในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานฝีมือแรงงานให้มีทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี ทักษะภาษาต่างประเทศ และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การบริการทางการแพทย์	
9) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเป็นโอกาสในการจัดการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยและส่งเสริมธุรกิจบริการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ	
10) สังคมไทยให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นโอกาสให้เกิดรูปแบบกิจการเพื่อสังคมเพิ่มมากขึ้น โดยเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน	
11) กระทรวงการคลังมีการขึ้นทะเบียนให้กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย/สถาบันเพื่อเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยให้แก่องค์กรภาครัฐ และเอกชนต่าง ๆ	
12) มีการขยายแหล่งชุมชนบริเวณรอบที่ทำการมหาวิทยาลัย ทำให้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเพิ่มบทบาทในการเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับชุมชนท้องถิ่น และสังคม	

พันธกิจที่ 4 อนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนาและเผยแพร่ศิลปะวัฒนธรรมของชาติ

โดยมีขอบเขตการจัดกิจกรรมเทิดพระเกียรติสถาบันพระมหากษัตริย์ รวมทั้งการให้บริการสารสนเทศเกี่ยวกับรัชกาลที่ 7 และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี การจัดนิทรรศการถาวรพุ่มข้าวบิณฑ์ การจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การส่งเสริม สืบสาน พื้นฟู ประเพณี ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม พร้อมเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ การให้บริการสารสนเทศด้านสุขศึกษา ซึ่งเมื่อประเมินสภาพแวดล้อมแล้ว สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.9 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พันธกิจที่ 4 ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1) มีนโยบายสนับสนุนงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่ชัดเจน	1) ขาดการบูรณาการงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมนักศึกษา
2) มีแผนแม่บทด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	2) การวิจัยด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมยังมีน้อย
3) มีโครงสร้างองค์กรในลักษณะของคณะกรรมการที่จะกำกับดูแลด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	3) โครงสร้างองค์กรยังไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมซึ่งเป็นพันธกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัย
4) มีแหล่งข้อมูลและองค์ความรู้ทางด้านศิลปะและวัฒนธรรม	4) ขาดการทบทวนแผนแม่บทด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์และนโยบายปัจจุบัน
5) มีงบประมาณที่สนับสนุนโครงการด้านทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง	5) ขาดการบูรณาการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบ
6) มีพื้นที่ที่มีทัศนียภาพที่สวยงาม สามารถพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย	6) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
7) มีการดำเนินการ โครงการและกิจกรรมส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ	7) ขาดการบูรณาการงบประมาณด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8) มีการศึกษาข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับนันทบุรีศึกษาที่เป็นแหล่งสืบค้นเกี่ยวกับภูมิ	

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>ปัญหาท้องถิ่นเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย</p> <p>9) มีช่องทางสำหรับการเผยแพร่ความรู้ และกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่หลากหลาย</p> <p>10) มีศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ที่ตั้งในต่างจังหวัด เป็นกลไกในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรม</p> <p>11) มีการเผยแพร่ให้ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมผ่านทางเว็บไซต์</p>	<p>8) บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมค่อนข้างน้อย</p> <p>9) ขาดการใช้ช่องทางการประชาสัมพันธ์ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอย่างเต็มที่</p>

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>1) การหลั่งไหลของวัฒนธรรมต่างชาติ การขยายตัวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ เป็นโอกาสในการให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์และส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทางภาษาและทางศาสนา</p> <p>2) มีการนำกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านศิลปะและวัฒนธรรมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>3) มีการใช้ชุมชน ท้องถิ่นเป็นฐานการเรียนรู้ การพัฒนา การอนุรักษ์ สืบสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น</p>	<p>1) ค่านิยมการเลียนแบบวัฒนธรรมต่างชาติในกลุ่มเยาวชนมีผลกระทบต่อการทำงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรมการแต่งกาย การรับประทานอาหาร ภาษา การสื่อสาร</p> <p>2) การเฝ้าระวังทางด้านวัฒนธรรมระดับชาติ ยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร</p>

พันธกิจที่ 5 พัฒนาการสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลก มุ่งเน้น 4 ระบบใหญ่ ได้แก่ ด้านบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการเงินและทรัพย์สิน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและกายภาพของมหาวิทยาลัย ซึ่งเมื่อประเมินสภาพแวดล้อมแล้วสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.10 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พันธกิจที่ 5 ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
5.1 ด้านบริหารจัดการ	
1) มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนต่อการบริหารงาน	1) กฎระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานมีมากขาดความคล่องตัว และการปรับแก้ไขไม่ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน
2) มีระบบบริหารงานด้วยคณะกรรมการ คณะทำงานต่าง ๆ ช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ	2) โครงสร้างองค์กรตามประกาศของมหาวิทยาลัยที่กำหนดการแบ่งส่วนราชการระดับงานไม่สอดคล้องกับภาระงานในปัจจุบัน
3) มีระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมและเน้นการทำงานเป็นทีม	3) ขั้นตอนดำเนินงานมากเกินไป รวมถึงมีเอกสารกำกับการทำงานที่มากเกินไป
4) มีการประเมินการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4) ขั้ตอนดำเนินงานมากเกินไป รวมถึงมีเอกสารกำกับการทำงานที่มากเกินไป
5) มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	5) การพัฒนามหาวิทยาลัยที่ยังขาดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบในฝ่ายต่างๆ
6) มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย	5) การใช้ระบบรวมบริการประสานภารกิจ ทำให้การบูรณาการทำงานร่วมกันต้องใช้ความพยายามที่สูงมาก
7) มีการจัดทำแผนประกันคุณภาพการศึกษา และแผนยกระดับการประกันคุณภาพเป็นประจำทุกปี	6) หน่วยงานสนับสนุนหลายหน่วยงาน ยัง

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	<p>ขาดความเข้มแข็งในการสนับสนุนต่อหน่วยงานหลัก</p> <p>7) ไม่มีความชัดเจนในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ขาดการสื่อสารค่านิยมหลักขององค์กรสู่สมาชิกชาวมหาวิทยาลัย-สุโขทัยธรรมาธิราช</p> <p>8) คู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงานยังมีไม่ครบถ้วนและไม่เป็นปัจจุบัน</p>
<p>5.2 ด้านทรัพยากรบุคคล</p>	
<p>1) มีกองทุนที่หลากหลายในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร</p> <p>2) มีสวัสดิการสำหรับบุคลากรหลายอย่าง ที่เสริมสร้างขวัญ กำลังใจ รวมทั้งเสริมสร้างสุขภาพที่ดี</p> <p>3) บุคลากรรุ่น Baby Boom กับรุ่น Gen X ยังคงมีความผูกพันกับองค์กรสูง</p>	<p>1) ขีดความสามารถไม่ตอบสนองยุทธศาสตร์ มสธ. ทั้งด้านภาษาเพื่อเข้าสู่ AEC และความสามารถด้าน ICT</p> <p>2) การกำหนด Competency ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท / ตำแหน่ง</p> <p>3) การกำหนด career path ของบุคลากรมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจน</p> <p>4) ขาดแผนพัฒนาบุคลากร</p> <p>5) ยังไม่มีการวิเคราะห์อัตราากำลังที่แท้จริง</p> <p>6) บุคลากรรุ่นใหม่ Gen Y มีความผูกพันกับองค์กรน้อย</p> <p>7) ค่านิยมร่วมยังไม่ชัดเจน</p> <p>8) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดลง</p> <p>9) ขาดระบบในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีอยู่</p> <p>10) งบประมาณพัฒนาบุคลากรไม่ครอบคลุมทุกระดับ</p> <p>11) โครงสร้างการบริหารงานบุคคลไม่สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน</p> <p>12) ระบบสารสนเทศด้านการพัฒนาบุคลากร ยังไม่แล้วเสร็จ</p>

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	13) ระบบประเมินไม่สามารถวัดค่าการปฏิบัติงานจริงได้และไม่ส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์
5.3 ด้านการเงินและทรัพย์สิน	
1) มีนักวิชาการที่มีความรู้หลากหลายศาสตร์ต่างๆที่สามารถให้บริการวิชาการเช่น การเป็นที่ปรึกษาการเป็นวิทยากร การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสังคม	1) มีภาระค่าใช้จ่ายที่ต้องจัดหาครุภัณฑ์และสิ่งปลูกสร้างเพื่อทดแทนของเดิมรวมถึงค่าบำรุงรักษา
2) มีอาคารสถานที่และ เครื่องมืออุปกรณ์และสินทรัพย์อื่นๆที่สามารถนำไปเพิ่มช่องทางในการหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัย	2) สถานที่ตั้งหน่วยงานที่หารายได้ให้บริการอยู่ในทำเลที่ไม่เหมาะสม
3) มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมอย่างมืออาชีพ	3) ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (คน เงิน บัญชี)
4) มีกฎระเบียบที่เอื้อต่อหน่วยงานที่มีศักยภาพในการหาแหล่งรายได้จากภายนอก	4) มีข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ เป็นจำนวนมาก และยังอิงระเบียบราชการ ทำให้การดำเนินงานไม่ทันต่อเหตุการณ์ และความไม่คล่องตัวในการนำไปปฏิบัติ
5) มีกองทุนต่างๆเพื่อสนับสนุนการบริหารงานของมหาวิทยาลัย	5) ขาดทักษะความสามารถการวิเคราะห์ทางการเงิน เพื่อเสนอผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจ
6) มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองด้านงบประมาณ โดยนำงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมาสนับสนุนได้มาก	6) กองทุนที่มีอยู่ในปัจจุบันมีหลายกองทุน และมีวัตถุประสงค์ซ้ำซ้อนกัน
7) มีนโยบายงบประมาณประจำปี กระบวนการจัดสรร ตรวจสอบ และติดตามผลการใช้งบประมาณ	7) ระบบบัญชียังไม่สามารถสะท้อนต้นทุนของการดำเนินงานในภารกิจต่างๆของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน
8) มีระบบงบประมาณและระบบแผนงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน	8) ไม่สามารถหาต้นทุนที่แท้จริงสำหรับการกำหนดราคา/เสนอราคา/ประมูลงานการให้บริการหน่วยงานภายนอก
9) สามารถกำหนดกฎระเบียบในการใช้จ่ายเงิน	9) ระบบฯ 3 มิติ ยังมีปัญหาในทางปฏิบัติ 10) กระบวนการการรับ-จ่ายเงินล่าช้า

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>รายได้ของมหาวิทยาลัยได้เอง โดยสภามหาวิทยาลัย</p>	
5.4 ด้าน ICT และกายภาพ	
5.4.1 ด้าน ICT	
<p>1) บุคลากรมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ</p>	<p>1) ขาดแคลนบุคลากรด้าน ICT ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกับภาระงาน ส่งผลให้การบริการไม่ทัน ต่อความต้องการ</p>
<p>2) มีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ บุคลากรทางด้าน IT และภาษา</p>	<p>2) บุคลากรก้าวตามไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p>
<p>3) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การพัฒนาาระบบสารสนเทศต่าง ๆ มีความเป็นไปได้ที่จะดำเนินการได้อย่างเป็นระบบที่สมบูรณ์</p>	<p>3) บุคลากรด้านไอซีทีบางส่วนโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศที่สำคัญของมหาวิทยาลัยยังมีสถานภาพเป็นลูกจ้างชั่วคราวส่งผลให้เกิดความเสี่ยงสูงหากบุคลากรที่ทำหน้าที่ดังกล่าวลาออก</p>
<p>4) มีการสนับสนุนอุปกรณ์ทั้งคอมพิวเตอร์ และ อุปกรณ์สำนักงาน ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ อย่างเหมาะสม</p>	<p>4) ระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน และการบริหารจัดการยังใช้ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ</p>
<p>5) มี Hardware, Software ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ และสามารถหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัย</p>	<p>5) ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ไม่เสถียรและยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่การใช้งาน ทำให้เข้าถึงระบบสารสนเทศได้ยาก</p>
<p>6) มีระบบสารสนเทศเอื้อต่อการบริหารจัดการ อย่างเหมาะสม เช่น ระบบ 3 มิติ ระบบทะเบียนและบริการนักศึกษา ระบบ CHE QA online ระบบ STOU MIS ระบบ e-Performance ระบบ e-Social</p>	<p>6) ขาดระบบสำรองข้อมูลของมหาวิทยาลัยทำให้เกิดการสูญหายของข้อมูลเมื่อเกิดปัญหา</p> <p>7) ขาดการควบคุม ดูแล ติดตาม การแก้ปัญหา ด้านไอซีที ของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ</p>

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
5.4.2 ด้านกายภาพ	
7) มีการสำรวจจัดหาวัสดุอุปกรณ์ อย่างเพียงพอ ในการดำเนินการปรับปรุงและซ่อมบำรุงงาน อาคาร	8) สาธารณูปโภคยังไม่ดี ไม่เพียงพอ และเป็น ปัญหา เช่น กระแสไฟฟ้าดับบ่อย น้ำไม่ ไหล อาคารสถานที่ที่ไม่สะอาดเท่าที่ควร ระบบบำบัดน้ำเสียไม่มีประสิทธิภาพ ที่ จอดรถไม่เพียงพอ
8) มีระบบชุมสายโทรศัพท์ โดยนำเทคโนโลยี voice over IP มาใช้ในการติดต่อสื่อสาร ระหว่าง มสธ. ส่วนกลางและศูนย์วิทย พัฒนา มสธ. 10 แห่ง ในต่างจังหวัด	9) พื้นที่บริการ พื้นที่การปฏิบัติงาน ใน มหาวิทยาลัย มีไม่เพียงพอ อยู่กระจัด กระจาย ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ รวมทั้งที่ตั้งศูนย์วิทยพัฒนา มสธ. ใน ต่างจังหวัดอยู่ห่างไกลชุมชน
9) มีอาคารสถานที่เหมาะสมแก่การจัดกิจกรรม ตามภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัย	10) ขาดการบริหารจัดการของงานอาคาร สถานที่จำเป็นต้องพึ่งการบริหารจาก หน่วยงานภายนอกทำให้ไม่สามารถกำกับ ดูแลการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ ตัวอย่าง เช่น การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ไม่ ทันต่อการใช้งาน และ ความล่าช้าของ สัญญาการก่อสร้างปรับปรุงอาคารสถานที่
10) ศูนย์วิทยพัฒนา มสธ. 10 แห่งในต่างจังหวัด มีสถานที่อำนวยความสะดวกเพียงพอต่อ การให้บริการแก่ผู้รับบริการ	11) มหาวิทยาลัยไม่มีสถานีไฟฟ้าย่อย
11) สภาพทางกายภาพของมหาวิทยาลัยใน ส่วนกลาง มีพื้นที่สีเขียว มีอุทยานการศึกษา เพื่อชุมชนและบุคลากร มสธ. ในการออก กำลังกาย	12) วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ล้าสมัย ไม่สามารถซ่อมแซมได้ และขาด การบำรุงรักษา
12) มีการนำระบบจัดจ้างบริษัทเอกชน/ หน่วยงานภายนอก เข้ามาดูแลระบบ สาธารณูปโภค และภูมิทัศน์	

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
5.1 ด้านบริหารจัดการ	
1) แนวคิดการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) เป็นโอกาสในการนำ เครื่องมือเหล่านั้นมาพัฒนาระบบบริหาร	1) เศรษฐกิจของประเทศตกต่ำส่งผลต่อ งบประมาณและยอดนักศึกษา
	2) การสนับสนุนงบประมาณของภาครัฐ

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
จัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	สำหรับมหาวิทยาลัยยังไม่เพียงพอ
2) แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) เป็นโอกาสในการนำมาพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย	3) การแข่งขันทางการศึกษามีสูง เกิดการแย่งชิงนักศึกษาและบุคลากรที่มีศักยภาพ
3) แนวคิด PDCA เป็นโอกาสในการสร้างวัฒนธรรมการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานมีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมาย	4) กฎระเบียบว่าด้วยการพัสดุของกรมบัญชีกลางไม่คล่องตัวเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย
4) นโยบายการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ เป็นโอกาสในการปรับปรุงโครงสร้าง กฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ให้มีความคล่องตัว	5) องค์กรภายนอกที่ เป็นผู้ประเมินฯ และจัดระดับมหาวิทยาลัย มีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษาทุกปี ทำให้การจัดเก็บเอกสารและการทำกิจกรรมต่างๆ ไม่สมบูรณ์ตามตัวชี้วัดนั้นๆ
5) มีสถาบันที่เป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทำให้มีต้นแบบในการพัฒนาระบบงาน และเครือข่ายสื่อมวลชน เครือข่ายภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นให้การสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	
6) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นโอกาสในการพัฒนาการบริหารจัดการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	
5.2 ด้านทรัพยากรบุคคล	
1) นโยบาย กพ. เป็นโอกาสในการนำมาปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน การสร้างระบบบริหารงานบุคคล และค่าตอบแทนใหม่ การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาโดยยึดหลักความสามารถ (Capability)	1) ตัวบ่งชี้ของการประเมินคุณภาพการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
2) ในกรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี	2) การแข่งขันของตลาดแรงงานในเรื่องการให้ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ เป็นสิ่งดึงดูดคนดีคนเก่งไปออกไปจากมหาวิทยาลัย
	3) รัฐบาลมีนโยบายจำกัดอัตรากำลังของ

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551- 2565) สกอ. เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา เป็นสิ่งเร่งด่วนที่ต้องเร่งดำเนินการ	ราชการ/พนักงาน และงบประมาณที่สนับสนุน ทำให้การเพิ่มตำแหน่ง / ขยายตำแหน่งถูกจำกัด
3) การมีเครือข่ายภายนอกทำให้ดึงคนเก่งเข้ามาช่วย / ทำงานให้กับมหาวิทยาลัยได้มากขึ้น	4) เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้บุคลากรปรับตัวตามไม่ทัน
4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็น โอกาส ในการพัฒนาการปฏิบัติการของบุคลากรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	
5.3 ด้านการเงินและทรัพย์สิน	
1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจ สังคม ICT และการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้มีความต้องการกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ เป็น โอกาสในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ภาคการศึกษาและฝึกอบรม ในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม/ต่อ ยอดความรู้	1) ข้อตกลงในการขอรับงบประมาณสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในบริบทการศึกษาทางไกลโดยเฉพาะงบลงทุน
2) มีกฎหมายด้านภาษีสนับสนุน หากหน่วยงาน/เอกชนส่งบุคลากรมาอบรม สามารถลดหย่อนภาษีของหน่วยงานได้	2) ความไม่ต่อเนื่องในนโยบายของภาครัฐ เช่น นโยบายด้านการพัฒนาบุคคล หรือ นโยบายการคลัง ส่งผลต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
3) แนวคิดทางการตลาดสมัยใหม่ ทำให้สามารถแสวงหารายได้จากตลาดใหม่ๆ และลูกค้ากลุ่มต่างๆ	3) ภาครัฐมีกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศที่เกี่ยวข้องทางการเงินและการคลัง ทำให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัวและขาดความยืดหยุ่น
4) แนวคิด SBU เป็น โอกาสในการพัฒนาสินทรัพย์เพิ่มศักยภาพหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ เช่น โรงพิมพ์ ศูนย์หนังสือ ให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น	
5) การที่รัฐบาลกำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม	

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>แห่งชาติและสำนักงานประมาณร่วมกัน กำหนดแนวทางการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ และการลงทุน ต่างต้องมีการประเมินความคุ้มค่าตลอดจน สำนักงานประมาณได้ให้ส่วนราชการที่ขอจัดสรรงบประมาณจากรัฐ ต้องการรายงาน การวิเคราะห์ประสิทธิภาพ การใช้จ่ายงบประมาณประจำปี เป็น โอกาส ให้มหาวิทยาลัยทบทวน / ยกเลิก / ยุบรวม ภารกิจที่ไม่มีประสิทธิภาพ</p>	
<p>6) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีฯ เป็น โอกาส ในการพัฒนาการบริหารจัดการ ที่ช่วยลด ความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ลดค่าใช้จ่าย ในระยะยาว และเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงาน</p>	
<p>7) หน่วยงานภายนอกมองหาสถาบันการศึกษา ที่จะทำความตกลง/ความร่วมมือทาง วิชาการ/ให้บริการทางการศึกษา(ฝึกอบรม/ วิจัย/จัดสอบ/อื่นๆ) เป็น โอกาสการเพิ่ม รายได้ให้มหาวิทยาลัย</p>	
<p>8) ผลิตภัณฑ์ทางการเงินเพื่อการลงทุนมีความ หลากหลายเป็น โอกาสในการเสริมสร้าง ความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับ มหาวิทยาลัย</p>	
<p>5.4 ด้าน ICT และกายภาพ</p>	
<p>5.4.1 ด้าน ICT</p>	
<p>1) สังคมและชุมชนให้ความสนใจ กับความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<p>1) เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำ ให้บุคลากรปรับตัวตามไม่ทัน</p>
<p>2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีฯ เป็น โอกาส</p>	<p>2) เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มี</p>

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
ในการพัฒนาการบริหารจัดการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	ราคาสูงส่งผลกระทบต่อการลงทุนกับเทคโนโลยีใหม่ๆ
3) พระราชบัญญัติ ว่าด้วย การกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 ทำให้สำนักคอมพิวเตอร์สามารถจัดระเบียบ และควบคุม กำกับดูแล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ดีขึ้น	3) ภาครัฐกำหนดให้หน่วยงานใช้ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงาน หลายระบบ ได้แก่ ระบบ 3 มิติ ระบบ e- GP ระบบ ป.ป.ช. และ ระบบ GFMS ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ใช้เวลาในปฏิบัติงานมาก
	4) พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 ทำให้สำนักคอมพิวเตอร์ต้องปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องทำให้ต้องใช้งบประมาณสูงกว่าปกติ
	5) กฎหมายใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้คอมพิวเตอร์ทำให้สำนักคอมพิวเตอร์ ต้องปรับการทำงานให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
	6) เครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีจำนวนมาก หากนำมาใช้โดยไม่ปรับกับบริบทของมหาวิทยาลัยอาจส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร
5.4.2 ด้านกายภาพ	
1) มาตรการส่งเสริมการประหยัดพลังงาน เป็นโอกาสในการจัดทำ Green Zone	1) ภัยธรรมชาติมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และการดำเนินงานของหน่วยงาน และทำให้เกิดความเสี่ยงในการบริการ และการบริหารจัดการ
2) การคมนาคมสะดวกและพื้นที่โดยรอบเป็นพื้นที่เศรษฐกิจที่เอื้อต่อการขยายตัวของมหาวิทยาลัย	2) สภาพแวดล้อมในการเดินทางที่มหาวิทยาลัย มีการจราจรติดขัด คับคั่งทั้งภายในเมืองทองธานีและบริเวณใกล้เคียง

จากการที่ได้ศึกษาขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชดังกล่าวข้างต้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัย โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis พิจารณาร่วมกับข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทั้ง 46 หน่วยงาน ในการจัดทำ SWOT Analysis ของหน่วยงานตนเอง เพื่อให้กองแผนงานรวบรวมผลการประเมินดังกล่าว นำมาสังเคราะห์เป็นภาพในระดับมหาวิทยาลัย

ดังคำให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย: (2559) กล่าวว่า “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทำโดยการใช้ SWOT ให้ทุกหน่วยงานทำการวิเคราะห์”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 หัวหน้างานยุทธศาสตร์และประเมินผล กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีขั้นตอนคือ เวียนให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย (จำนวน 46 หน่วยงาน) แสดงความคิดเห็นโดยวิเคราะห์ SWOT ในระดับหน่วยงานส่งมากองแผนงาน หลังจากนั้นกองแผนงานสรุปเป็นภาพระดับมหาวิทยาลัยอีกครั้ง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชมีขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยกองแผนงานจะเป็นผู้ร่างเป็นภาพระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งมาจากผลการวิเคราะห์จากกองแผนงาน เวียนให้หน่วยงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตนเอง และนำทั้งสองส่วนมาประมวลร่วมกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “ให้ทุกหน่วยงานทบทวนสภาพแวดล้อม (SWOT) ของตนเองและนำมารวบรวมที่กองแผนงานเพื่อรวบรวมจัดทำ SWOT ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยจะมีการวิเคราะห์ทุกครั้งก่อนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยภายในให้หน่วยงานวิเคราะห์ทุกหน่วยงาน และนำผลมาประมวลเป็นภาพมหาวิทยาลัย และภายนอกจะวิเคราะห์โดยการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลจากภายนอกที่สำคัญ”

ผู้ศึกษามีข้อสังเกตที่สำคัญบางประการเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก คือ แม้ว่ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชนำมาพิจารณานั้น จะเห็นได้ว่าไม่ได้มีการนำกรอบแนวคิดทางวิชาการมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างจริงจัง ดังนั้นผู้ศึกษาเห็นว่าควรนำหลักวิชาการมาใช้ร่วมกับเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis เช่น แนวคิด 7S ของบริษัทแมคคินซี แนวคิด POSDCoRB เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การได้อย่างครบถ้วนและรอบด้านมากขึ้น

2. ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หลังจากประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก พบว่า จากสภาพแวดล้อมภายนอกมีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเชิงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี ข้างหน้า (พ.ศ.2556-2560) และด้วยขีดสมรรถนะจากการประเมินตนเองด้วยการพิจารณาจากผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่มีทั้งจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ในแต่ละพันธกิจที่ค้นพบนำไปสู่การทบทวน/ ยืนยันวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ที่เคยกำหนดไว้ในจากแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี ฉบับแรก (พ.ศ. 2552-2556) รวมถึงการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ กิจกรรม / โครงการยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่สามารถผลักดันเป้าหมายสำคัญให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลก ที่ใช้ระบบการศึกษาทางไกล ให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคน”

พันธกิจ (Mission)

สำหรับการกำหนดพันธกิจในแผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับนี้ ได้มีการพิจารณาทบทวนพันธกิจเดิมและกำหนดพันธกิจใหม่โดยการปรับปรุงภาษา และขยายข้อความให้มีความชัดเจนมากขึ้น ตามรายละเอียด ดังตาราง

ตารางที่ 4.11 ทบทวน พันธกิจเดิมและกำหนดพันธกิจใหม่

พันธกิจเดิม (พ.ศ.2552-2556)	พันธกิจใหม่ (พ.ศ.2556-2560)
1. การพัฒนาการเรียนการสอน ทางไกลโดยมุ่งผลิตบัณฑิตทุกระดับเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ	1. พัฒนาระบบการศึกษาทางไกลและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมุ่งผลิตบัณฑิตทุกระดับเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ
2. วิจัย ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ และภูมิปัญญาไทย	2. วิจัย ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการศึกษาทางไกลและองค์ความรู้ด้านการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน
3. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมถึงพัฒนาชุมชนองค์กร สถาบันในสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมฐานความรู้	3. บริการวิชาการ โดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ชุมชน และองค์กรสถาบันในสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมฐานความรู้
4. อนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม	4. อนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนาและเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ
5. การพัฒนาองค์กร	5. พัฒนาองค์กรสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลก

จากผลการทบทวนพันธกิจใหม่ มหาวิทยาลัยได้เพิ่มความหมายที่มุ่งสะท้อนการบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ผ่านประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy) และเป้าประสงค์ (Objective) ที่สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดผลสำเร็จ พร้อมด้วยการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ (Goal) ตัวชี้วัด (KPI) ที่สำคัญระดับองค์กรที่เรียกว่า “Corporate KPI” เพื่อสอบทานความสำเร็จของกระบวนการที่ได้วางแผนไว้ในภาพรวมที่สามารถประเมินค่าได้ โดยจำแนกตามพันธกิจ มีรายละเอียด ดังนี้

พันธกิจที่ 1 พัฒนาระบบการศึกษาทางไกลและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมุ่งผลิตบัณฑิตทุกระดับเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนภายใต้พันธกิจดังกล่าว 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพบัณฑิต/กำลังคนของประเทศ ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสู่ระดับสากล ยุทธศาสตร์นี้เน้นการปฏิรูปหลักสูตร และการบริหารชุดวิชา ให้สอดคล้องกับความต้องการทางสังคม การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน

เป็นสิ่งสำคัญ ภายใต้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการผลิตบัณฑิต ที่มีคุณธรรมนำความรู้ และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตอบสนองต่อการพัฒนาสังคมและประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ และยกระดับมาตรฐานการศึกษาสู่สากลตามอัตลักษณ์ของสถาบัน โดยเน้นการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่เป็นภาษาต่างประเทศและส่งเสริมให้มีข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการระดับนานาชาติ ตลอดจนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และเทคโนโลยีการศึกษาที่เอื้อให้ผู้เรียนสามารถศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อการศึกษาทางไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยเปิดทางไกลชั้นนำที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการให้บริการการศึกษาสู่สากล ยุทธศาสตร์นี้เน้นการพัฒนากระบวนการบริการนักศึกษาทุกระดับให้มีความรวดเร็วได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ และการพัฒนาระบบสนับสนุนนักศึกษา (Student Support System) ตั้งแต่เริ่มเรียนไปจนถึงสำเร็จการศึกษา เพื่อให้มีระบบบริการการศึกษาและนักศึกษาที่เข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว และระบบสนับสนุนนักศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น

พันธกิจที่ 2 วิจัย ส่งเสริมและพัฒนางานองค์ความรู้ด้านการศึกษาทางไกลและองค์ความรู้ด้านการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนภายใต้พันธกิจดังกล่าว 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาวิจัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนทางไกลและการพัฒนาประเทศ เน้นพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยทั้งงานวิจัยวิชาการและงานวิจัยสถาบันในทุกพันธกิจ การยกระดับขีดความสามารถงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ส่งผลกระทบต่อเชิงเศรษฐกิจ สังคมและหารายได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อผลิตงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสถาบัน สังคม และการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ยังเน้นการปรับปรุงระบบ กลไกที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพการบริหารงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดหาแหล่งทุน การพัฒนาสมรรถนะนักวิจัย และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบการบริหารงานวิจัย ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรถ่ายทอดความรู้ด้านการวิจัยผ่านการตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบกลไกการบริหารงานวิจัยและการจัดการความรู้ด้านการวิจัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

พันธกิจที่ 3 บริการวิชาการโดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ชุมชน และองค์กรสถาบันในสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมฐานความรู้ มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนภายใต้พันธกิจดังกล่าว 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาคุณภาพการให้บริการวิชาการแก่สังคมและมุ่งขยายโอกาสทางการศึกษาและการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยยุทธศาสตร์นี้เน้นขยายบทบาทโครงการสัมฤทธิ์บัตร ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายและส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต การเพิ่มประสิทธิภาพระบบกลไกงานบริหารโครงการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยให้เป็นระบบและสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ตลอดจนการสนับสนุน ส่งเสริมการจัดโครงการบริการวิชาการ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม รวมถึงการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งขยายโอกาสทางการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

พันธกิจที่ 4 อนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนาและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติ มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนภายใต้พันธกิจดังกล่าว 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาอุทยานการศึกษา เพื่อเผยแพร่และธำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาติอย่างยั่งยืน โดยเน้นการธำรงรักษา สถาบันชาติ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ตามจุดเด่น จุดเน้นของมหาวิทยาลัย การสร้างเครือข่ายด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับชาติและนานาชาติ การพัฒนาสื่อโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการอนุรักษ์ ตลอดจนการสนับสนุนกิจกรรมให้กับนักศึกษา บุคลากร และประชาชนในชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยต้องการให้อุทยานการศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม และสร้างความสมดุลและความสัมพันธ์อันดีระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลายกับศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ

พันธกิจที่ 5 พัฒนาองค์กรสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลก มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนภายใต้พันธกิจดังกล่าว 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาระบบบริหารจัดการไปสู่การบริหารจัดการที่ดี ยุทธศาสตร์นี้เน้นการส่งเสริมการนำระบบบริหารจัดการสมัยใหม่มายกระดับการเป็นองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ เช่น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาระดับสากล (TQA /EdPEX) การปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน การพัฒนากระบวนการทางงานแบบ e-Government การจัดการความรู้ การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นยอมรับมหาวิทยาลัยสู่โขทัยธรรมาธิราช และมีชื่อเสียงในการเป็น มหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำที่ใช้ระบบการศึกษาทางไกล และให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคน โดยมีจุดมุ่งหมาย

เพื่อต้องการให้มหาวิทยาลัยให้มีระบบการบริหารจัดการที่ได้คุณภาพมาตรฐาน เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลในทุกภาคส่วน ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนากระบวนการเงิน การคลัง การส่งเสริมการบริหารการหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ การเพิ่มขีดความสามารถในการหารายได้จากสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางการเงินที่จะทำให้อมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและมุ่งสู่เป็นสากล - Our STOU Culture เน้นการพัฒนากระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลากรให้มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส และตรวจสอบได้ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศบุคคลากร การเตรียมความพร้อมด้านอัตราค่าจ้าง และส่งเสริมความก้าวหน้าทั้งในสายวิชาการและวิชาชีพ การปลูกฝังค่านิยมร่วมของบุคลากรทุกระดับ การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะที่หลากหลายสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย-สุโขทัยธรรมธิราช ตลอดจนทักษะการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมไปถึงการพัฒนา ระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์และการเสริมสร้างสุขภาวะให้สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life balance) ด้วย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9 นำไอซีทีมาใช้ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ในทุกพันธกิจ – i-DU (ICTDriven University) ยุทธศาสตร์นี้เน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพและ เป็นระบบที่มั่นคง และปลอดภัยการพัฒนาบุคลากรด้าน ICT ของมหาวิทยาลัยส่งเสริมการจัดฝึกอบรม การใช้ ICT ให้แก่บุคลากรทุกระดับ การพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนงานวิชาการ งานบริหาร และงานบริการของมหาวิทยาลัยและส่งเสริมการนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐานและทันสมัยสำหรับการบริหาร การบริการ และการจัดการเรียนการสอนทางไกลที่ต้องทันสมัย หลากหลาย ผู้เรียนสามารถเลือกใช้ได้ตามอัธยาศัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 10 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ เน้นการการปรับปรุง/พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพให้มีสภาพแวดล้อมเขียว สะอาด เพียงพอและเหมาะสมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ และส่งเสริมมาตรการการประหยัดพลังงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อให้

มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านสาธารณูปโภค และสาธารณูปการที่เป็นมาตรฐานและเพียงพอ

กลยุทธ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

กลยุทธ์เป็นขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ซึ่งในแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) มีกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการทั้งสิ้น 59 กลยุทธ์ ภายใต้อำนาจ 14 เป้าประสงค์ 10 ประเด็นยุทธศาสตร์ และ 5 พันธกิจหลัก ซึ่งรายละเอียดจำแนกตามพันธกิจ ดังนี้

พันธกิจที่ 1 พัฒนาการศึกษาระดับสูงและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมุ่งผลิตบัณฑิตทุกระดับเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ ภายใต้อำนาจพันธกิจนี้ ประกอบด้วย 11 กลยุทธ์ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุ 3 เป้าประสงค์ใน 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 4.12 กลยุทธ์เพื่อรองรับพันธกิจที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. เพิ่มศักยภาพบัณฑิต/กำลังคนของประเทศให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสู่ระดับสากล	1.1 เพื่อผลิตบัณฑิต ที่มีคุณธรรมนำความรู้ และจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตอบสนองต่อการพัฒนาสังคมและประเทศ	1.1.1 ปฏิรูปหลักสูตรและการบริหารชุดวิชาให้สอดคล้องกับพลวัตของตลาดแรงงาน และตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคม 1.1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในระบบการศึกษาทางไกลที่เน้นนักศึกษา/ผู้เรียนเป็นสำคัญ 1.1.3 ส่งเสริมการสร้างคุณลักษณะบัณฑิตย์ที่พึงประสงค์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติและผู้ใช้บัณฑิต 1.1.4 การพัฒนานักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ส่วนวิจัย

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
2. พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการและยกระดับมาตรฐานการศึกษาสู่สากลตามอัตลักษณ์ของสถาบัน	2.1 เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยเปิดทางไกลชั้นนำที่ได้รับ การยอมรับในระดับสากลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์	2.1.1 พัฒนาระบบและกลไกในการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรนานาชาติและโครงการสัมฤทธิ์บัตรที่เป็นภาษาต่างประเทศ 2.1.2 ส่งเสริมให้มีข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการระดับนานาชาติกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้น 2.1.3 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และเทคโนโลยีการศึกษาที่เอื้อให้ผู้เรียนสามารถศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อการศึกษาทางไกล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.1.4 การพัฒนาคัดสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2.1.5 การพัฒนาโทรทัศน์เพื่อการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ให้เป็นระบบ Digital Television ที่เชื่อมโยงกับโทรทัศน์ โทรศัพท์ และ Internet พร้อม Television พัฒนาชุดการสอนแบบ Interactive Television
3. ยกระดับคุณภาพการให้บริการการศึกษาสู่สากล	3.1 เพื่อให้มีระบบบริการการศึกษาและนักศึกษาที่เข้าถึงได้สะดวกรวดเร็วและระบบสนับสนุนนักศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น	3.1.1 พัฒนาระบบงานบริการนักศึกษาทุกระดับให้มีความรวดเร็วได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ 3.1.2 พัฒนาระบบสนับสนุนนักศึกษา ตั้งแต่เริ่มเรียนไปจนถึงสำเร็จการศึกษา เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา และลดการออกกลางคันของนักศึกษา

พันธกิจที่ 2 วิจัย ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการศึกษาทางไกลและองค์ความรู้ด้านการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน ภายใต้พันธกิจนี้ ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุ 2 เป้าประสงค์ ใน 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 4.13 กลยุทธ์เพื่อรองรับพันธกิจที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	
4. พัฒนาวิจัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนทางไกลและการพัฒนาประเทศ	4.1 ผลผลิตงานวิจัยและสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสถาบันสังคมและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน	4.1.1 พัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยทั้งงานวิจัยวิชาการและงานวิจัยสถาบันในทุกพันธกิจ	
		4.1.2 พัฒนาระบบกลไกการนำข้อค้นพบจากงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการให้บริการวิชาการแก่สังคมอย่างเหมาะสม	
		4.1.3 ยกระดับขีดความสามารถงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ส่งผลกระทบต่อเชิงเศรษฐกิจสังคมและหารายได้	
	4.2 มีระบบกลไกการบริหารงานวิจัยและการจัดการความรู้ด้านการวิจัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.2.1 ปรับปรุงระบบ กลไกที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพการบริหารงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ	4.2.1 ปรับปรุงระบบ กลไกที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพการบริหารงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ
			4.2.2 จัดหาแหล่งทุนภายในประเทศและต่างประเทศสนับสนุนการบริหารงานวิจัยให้เพียงพอต่อความต้องการ
		4.2.3 พัฒนาสมรรถนะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยสู่ระดับสากล	
		4.2.4 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบการบริหารงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ	
		4.2.5 ส่งเสริมผลงานวิจัยไปเผยแพร่เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	
		4.2.6 พัฒนากลไกการถ่ายทอดความรู้ด้านการวิจัยผ่านการตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	

พันธกิจที่ 3 บริการวิชาการโดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ชุมชน และองค์กร สถาบันในสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมฐานความรู้ ภายใต้พันธกิจนี้ ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุ 2 เป้าประสงค์ ใน 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 4.14 กลยุทธ์เพื่อรองรับพันธกิจที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
5. พัฒนาคุณภาพการให้บริการวิชาการแก่สังคมและมุ่งขยายโอกาสทางการศึกษาและการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต	5.1 เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน	5.1.1 ขยายบทบาทโครงการสัมฤทธิ์บัตรให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต
	5.2 เพื่อบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้	5.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพระบบกลไกงานบริหารโครงการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยให้เป็นระบบและสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษา
		5.2.2 ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานการให้บทความวิชาการ วิชาชีพ ที่เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิต และการเรียนรู้ของประชาชนผ่านสื่อในรูปแบบต่าง ๆ
		5.2.3 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตามอรรถศาสตร์และแหล่งเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต
	5.2.4 สนับสนุน ส่งเสริมการจัดโครงการบริการวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม	

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
5. พัฒนาคุณภาพการให้บริการวิชาการแก่สังคมและมุ่งขยายโอกาสทางการศึกษาและการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต (ต่อ)	5.2 เพื่อบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)	5.2.5 สนับสนุน ส่งเสริมการจัดโครงการบริการวิชาการที่เน้นพัฒนาทักษะที่เป็นพื้นฐานการเรียนรู้ด้วยตนเอง 5.2.6 สนับสนุน ส่งเสริมการจัดโครงการบริการวิชาการที่เน้นพัฒนาคุณภาพชีวิต ด้านสุขภาพใจ อารมณ์และสังคม 5.2.7 สนับสนุน ส่งเสริมจัดโครงการบริการวิชาการ โครงการฝึกอบรม ที่เน้นทักษะด้านวิชาชีพสู่การพึ่งตนเอง 5.2.8 สนับสนุน ส่งเสริมการจัดโครงการบริการวิชาการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

พันธกิจที่ 4 อนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนาและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติ ภายใต้อพันธกิจนี้ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุ 2 เป้าประสงค์ ใน 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 4.15 กลยุทธ์เพื่อรองรับพันธกิจที่ 4

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
6. ส่งเสริมทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และพัฒนาอุทยานการศึกษา เพื่อเผยแพร่และธำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาติอย่างยั่งยืน	6.1 เพื่อพัฒนาอุทยานการศึกษา และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นเอกลักษณ์ของชาติที่มีความสมดุลและความสัมพันธ์อันดีระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลาย	6.1.1 อนุรักษ์ สืบสาน ชาติ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตามจุดเด่น จุดเน้นของมหาวิทยาลัย 6.1.2 สร้างเครือข่ายด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับชาติและนานาชาติ 6.1.3 ส่งเสริมการตีพิมพ์ เผยแพร่ และนำเสนอผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับชาติและนานาชาติ 6.1.4 พัฒนาสื่อโดยใช้เทคโนโลยีที่

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
6. ส่งเสริมทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และ พัฒนาอุทยานการศึกษา เพื่อเผยแพร่และธำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาติ อย่างยั่งยืน (ต่อ)	6.1 เพื่อพัฒนาอุทยาน การศึกษา และส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรมภูมิ ปัญญาท้องถิ่นเป็น เอกลักษณ์ของชาติที่มี ความสมดุลและ ความสัมพันธ์อันดี ระหว่างวัฒนธรรมที่ หลากหลาย (ต่อ)	เหมาะสม เพื่อการอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่ระดับสากล
	6.2 เพื่อบูรณาการ กิจกรรมด้าน ศิลปวัฒนธรรมและภูมิ ปัญญาท้องถิ่นกับการ เรียนการสอน วัฒนธรรมองค์กรของ มหาวิทยาลัย	6.2.1 พัฒนากิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับนักศึกษา บุคลากรและประชาชนในชุมชน

พันธกิจที่ 5 พัฒนาองค์กรสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลก ภายใต้ พันธกิจนี้ ประกอบด้วย 25 กลยุทธ์ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุ 5 เป้าประสงค์ ใน 4 ประเด็น ยุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 4.16 กลยุทธ์เพื่อรองรับพันธกิจที่ 5

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
7. พัฒนาระบบบริหาร จัดการไปสู่การบริหาร จัดการที่ดี	7.1 มีระบบการบริหาร จัดการที่ได้คุณภาพ มาตรฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็น มหาวิทยาลัยเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลใน ทุกภาคส่วน	7.1.1 ส่งเสริมการนำระบบบริหารจัดการ สมัยใหม่มาใช้เพื่อยกระดับเป็นองค์กรเชิง ยุทธศาสตร์
		7.1.2 พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ของมหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งไปสู่เกณฑ์ คุณภาพตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
7. พัฒนาระบบบริหารจัดการไปสู่การบริหารจัดการที่ดี (ต่อ)	7.1 มีระบบการบริหารจัดการที่ได้คุณภาพมาตรฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้หลักธรรมาภิบาลในทุกภาคส่วน (ต่อ)	<p>ระดับสากล</p> <p>7.1.3 ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจปัจจุบันและการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับในอนาคต</p> <p>7.1.4 การพัฒนากระบวนการทำงานแบบ e-Government ทบทวนจัดเก็บ ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ประกาศ ต่าง ๆ ให้เป็นหมวดหมู่</p> <p>คล่องตัวในการดำเนินงาน</p> <p>7.1.5 พัฒนาการจัดการความรู้ภายในมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความสามารถในเชิงแข่งขัน</p> <p>7.1.6 สื่อสารประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อยกระดับภาพลักษณ์เชิงบวกให้กลุ่มเป้าหมายและประชาชนเกิดความเชื่อมั่นยอมรับ</p> <p>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และมีชื่อเสียงในการเป็น มหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำที่ใช้ระบบการศึกษาทางไกลให้การศึกษาดลอดชีวิตสำหรับทุกคน</p> <p>7.1.7 ส่งเสริมการสื่อสารผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ทุกช่องทางเพื่อให้เกิดการรับรู้และความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทุกระดับ</p> <p>7.1.8 รวมพลังระหว่างเครือข่าย/กลุ่ม</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
7. พัฒนาระบบบริหารจัดการไปสู่การบริหารจัดการที่ดี (ต่อ)	7.1 มีระบบการบริหารจัดการที่ได้คุณภาพมาตรฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลในทุกภาคส่วน (ต่อ)	ต่างๆ เพื่อเป็นแนวร่วมในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องในทุกพื้นที่เป้าหมาย
	7.2 มีความมั่นคงทางการเงินที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน	7.2.1 พัฒนาระบบการเงิน การคลัง เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ และสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน 7.2.2 ส่งเสริมให้มีการบริหารการเงิน การคลังเพื่อสร้างรายได้ และรองรับหน่วยบริหารรูปแบบพิเศษ 7.2.3 เพิ่มขีดความสามารถในการหารายได้จากสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย 7.2.4 สื่อสารประชาสัมพันธ์การตลาดเชิงรุกแบบผสมผสาน เพื่อเพิ่มพูนการรับรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนทุกระดับ โดยมุ่งขยายฐานผู้เรียน/นักศึกษาใหม่
8. สร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และมุ่งสู่เป็นสากล - Our STOU Culture	8.1 มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	8.1.1 พัฒนาระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลากรให้มีประสิทธิภาพ
		8.1.2 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส และตรวจสอบได้
		8.1.3 พัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล
		8.1.4 เตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน พร้อมทั้ง

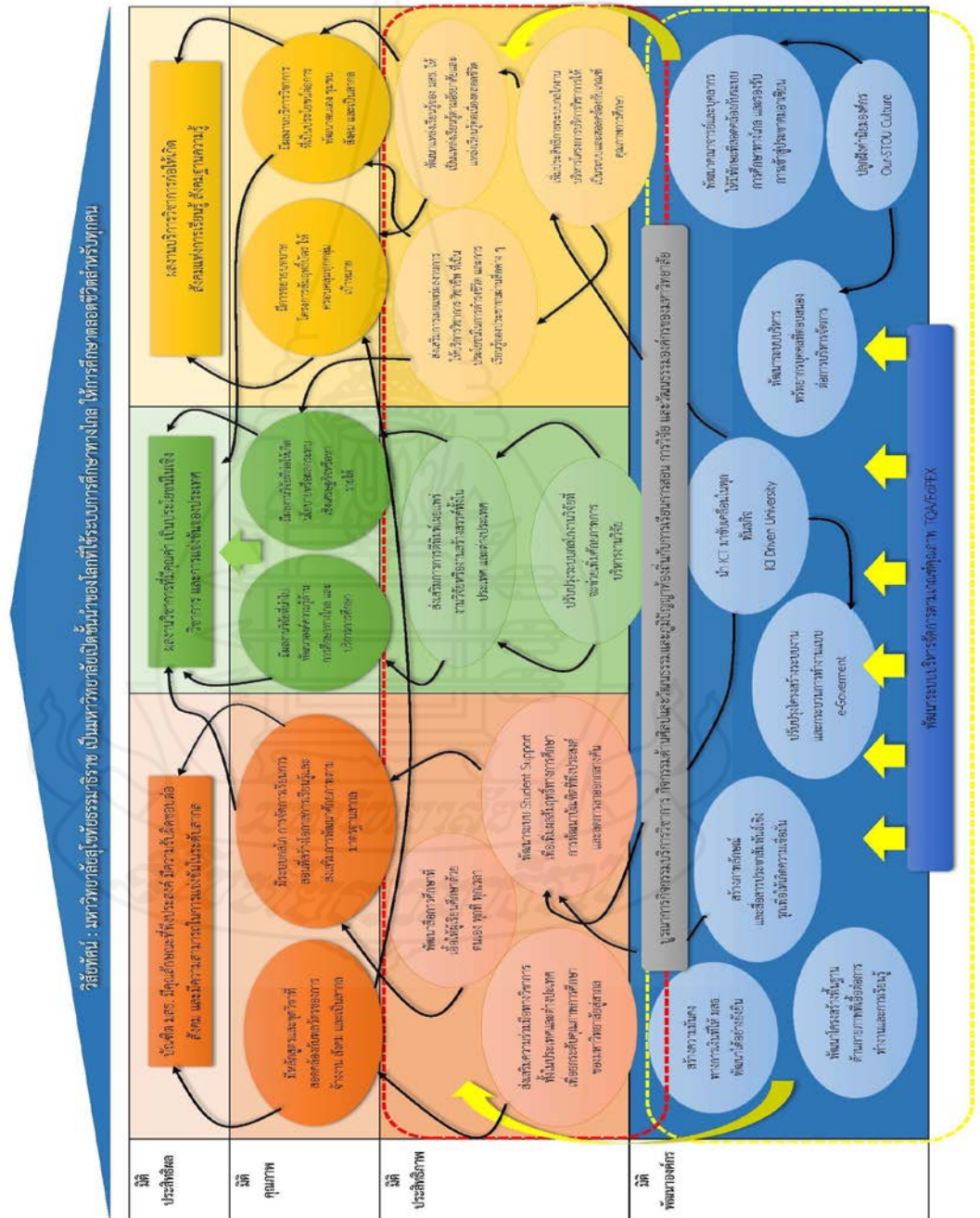
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
8. สร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และ มุ่งสู่เป็นสากล - Our STOU Culture (ต่อ)	8.1 มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข (ต่อ)	ความก้าวหน้าทั้งในสายวิชาการและวิชาชีพ 8.1.5 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยทุกระดับทุกสายให้มีความรู้ทักษะที่หลากหลายเอื้อต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตลอดจนทักษะการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 8.1.6 ปลุกฝังค่านิยมร่วมของบุคลากรทุกระดับ และเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร 8.1.7 พัฒนาระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่จูงใจเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างสุขภาวะให้สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน
9. นำไอซีทีมาใช้ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในทุกพันธกิจ - i-DU (ICT – Driven University)	9.1 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐานและทันสมัย สำหรับใช้ในการบริหาร การบริการ และการจัดการเรียนการสอนทางไกลที่ต้องทันสมัย หลากหลาย ผู้เรียนสามารถเลือกใช้ได้ตาม รัชศาสตร์	9.1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพและเป็นระบบที่มั่นคงและปลอดภัย 9.1.2 วางแผนการพัฒนามูลฐานด้าน ICT ของมหาวิทยาลัย และส่งเสริมการจัดฝึกอบรมการใช้ ICT ให้แก่บุคลากรทุกระดับให้มีทักษะและความรู้ที่เท่าทันความก้าวหน้าพร้อมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 9.1.3 พัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนงานวิชาการ งานบริหาร และงานบริการของมหาวิทยาลัย 9.1.4 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขัน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
10. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้	10.1 มีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่เป็นมาตรฐานและเพียงพอ	10.1.1 ปรับปรุง/พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพให้มีสภาพแวดล้อมเขียว สะอาดเพียงพอและเหมาะสมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ 10.1.2 ส่งเสริมมาตรการการประหยัดพลังงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน



แผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ใช้แนวคิดการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล หรือ Balance Scorecard 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิผล 2) ด้านคุณภาพ 3) ด้านประสิทธิภาพ 4) ด้านพัฒนาองค์กร มีรายละเอียดดังนี้



ตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ มศธ.ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556 -2560) จำแนกตามพันธกิจ
พันธกิจที่ 1 พัฒนาการเรียนการสอนทางไกลและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมุ่งผลิตบัณฑิต
ทุกระดับเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ

ตารางที่ 4.17 ตัวชี้วัด ของพันธกิจที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. เพิ่มศักยภาพบัณฑิต/ กำลังคนของประเทศให้มี ขีดความสามารถในการ แข่งขันสู่ระดับสากล	1.1 เพื่อผลิตบัณฑิต ที่มี คุณธรรมนำความรู้ และ จัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานตอบสนองต่อ การพัฒนาสังคมและ ประเทศ	1.1-1 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวน นักศึกษาในหลักสูตรการเรียนการ สอนเมื่อเทียบจากปีฐาน(ปี 56) (สะสม)
		1.1-2 สัดส่วนของนักศึกษาใหม่ ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี : วิทยาศาสตร์สุขภาพ : สังคมศาสตร์
		1.1-3 ร้อยละของบัณฑิตที่นำวุฒิ การศึกษาไปปรับวุฒิ/ปรับตำแหน่ง หรือนำความรู้ไปประยุกต์ ใ้ใช้ใน การปฏิบัติงาน/ชีวิต ประจำวัน (จำแนกตามสาขาวิชา)
		1.1-4 ร้อยละความพึงพอใจผู้ใช้ บัณฑิตตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึง ประสงค์
		1.1-5 ระดับคะแนนคุณภาพของ บัณฑิตปริญญาตรี โทและเอกที่ เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ
		1.1-6 ร้อยละของผลงานผู้สำเร็จ การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่ ตีพิมพ์เผยแพร่

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
2.พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ และยกระดับมาตรฐานการศึกษาสู่สากลตามอัตลักษณ์ของสถาบัน	2.1 เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยเปิดทางไกลชั้นนำที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์	2.1-1 จำนวนหลักสูตรใหม่นานาชาติระดับบัณฑิตศึกษา 2.1-2 จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่ลงทะเบียนเรียน 2.1-3 จำนวนชุดวิชา / สัมฤทธิ์บัตรภาษาต่างประเทศ 2.1-4 จำนวนข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ทางวิชาการและการเรียนการสอนระดับนานาชาติระหว่าง มสธ. กับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ ที่มีกิจกรรมภายใต้ข้อตกลง (active) 2.1-5 จำนวนข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ทางวิชาการและการเรียนการสอนระดับนานาชาติระหว่าง มสธ.กับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศที่เพิ่มขึ้น 2.1-6 จำนวนนวัตกรรมหรือสื่อการศึกษาทางไกลที่ทันสมัย (u-Learning) 2.1-7 ร้อยละของชุดวิชาระดับปริญญาตรี/สัมฤทธิ์บัตรที่มีการเรียนการสอนในระบบ e-Learning ครบตามองค์ ประกอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
2. พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ และยกระดับมาตรฐานการศึกษาสู่สากลตามอัตลักษณ์ของสถาบัน (ต่อ)	2.1 เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยเปิดทางไกลชั้นนำที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ (ต่อ)	2.1-8 ร้อยละของชุดวิชาการระดับบัณฑิตศึกษา/สัมฤทธิ์บัตร ที่มีการเรียนการสอนในระบบ e-Learning ครบตามองค์ประกอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด
3. ยกระดับคุณภาพการให้บริการการศึกษาสู่สากล	3.1 เพื่อให้มีระบบบริการการศึกษาและนักศึกษาที่เข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว และระบบสนับสนุนนักศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น	3.1-1 ร้อยละความสำเร็จของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริการได้จริง 3.1-2 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริการ 3.1-3 คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจการให้บริการตามภารกิจบริการของหน่วยงาน (ให้บริการการศึกษาและนักศึกษา 3.1-4 ร้อยละของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาในแต่ละระดับ 3.1-5 ร้อยละของนักศึกษาที่ออกกลางคัน 3.1-6 จำนวนรายการที่เพิ่มขึ้นของการสอนเสริมแบบออนไลน์ (e-Tutorial) 3.1-7 จำนวนกิจกรรมหรือผลผลิตที่สนับสนุน/ช่วยเหลือการเรียนรู้ในระบบการศึกษาทางไกลหรืออีเลิร์นนิ่ง

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
		3.1-8 จำนวนศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/นานาชาติ หรือเป็นผู้นำสูงสุดขององค์กร

พันธกิจที่ 2 วิจัย ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการศึกษาทางไกลและองค์ความรู้ด้านการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

ตารางที่ 4.18 ตัวชี้วัด ของพันธกิจที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
4. พัฒนาวิจัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนทางไกล และการพัฒนาประเทศ	4.1 ผลิดงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสถาบัน สังคม และการพัฒนาประเทศ อย่างยั่งยืน	4.1-1 จำนวนงานวิจัยที่นำไป พัฒนาการเรียนการสอนและ พัฒนาระบบการให้บริการ การศึกษา 4.1-2 จำนวนผลงานวิจัยที่ ก่อให้เกิดนโยบายหรือผลกระทบ เชิงเศรษฐกิจสังคม หรือรายได้
	4.2 มีระบบกลไกการบริหารงานวิจัยและการจัดการความรู้ด้านการวิจัย ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.2-1 เงินสนับสนุนงานวิจัย หรือ งานสร้างสรรค์ต่อจำนวนอาจารย์ ประจำและนักวิจัยประจำ 4.2-2 สัดส่วนผลงานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือ เผยแพร่ในวารสารต่างประเทศต่อ อาจารย์ประจำและนักวิจัย ประจำ 4.2-3 สัดส่วนผลงานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือ เผยแพร่ในวารสารในประเทศต่อ อาจารย์ประจำและนักวิจัยประจำ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
4. พัฒนาวิจัยเพื่อสนับสนุน การเรียนการสอนทางไกล และการพัฒนาประเทศ (ต่อ)	4.2 มีระบบกลไกการ บริหารงานวิจัยและการ จัดการความรู้ด้านการวิจัย ที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล (ต่อ)	4.2-4 จำนวนสิทธิบัตรหรืออนุ สิทธิบัตรที่จดทะเบียน

พันธกิจที่ 3 บริการวิชาการ โดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ชุมชน และองค์กรสถาบันในสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมฐานความรู้

ตารางที่ 4.19 ตัวชี้วัด ของพันธกิจที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
5. พัฒนาคุณภาพการ ให้บริการวิชาการแก่สังคม และมุ่งขยายโอกาสทาง การศึกษาและการศึกษา ต่อเนื่องตลอดชีวิต	5.1 เพื่อขยายโอกาสทาง การศึกษาและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้มี คุณภาพ สามารถ ตอบสนองต่อการพัฒนา ประเทศอย่างยั่งยืน	5.1-1 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นต่อปี ของ ผู้เรียนใหม่ในโครงการสัมฤทธิ์ บัตรเมื่อเทียบกับจากปีฐาน (สะสม)
	5.2 เพื่อบริการวิชาการ วิชาชีพแก่สังคมเพื่อให้เกิด สังคมแห่งการเรียนรู้	5.2-1 จำนวน โครงการบริการ วิชาการที่มีการบูรณาการกับการ เรียนการสอนหรืองานวิจัย 5.2-2 จำนวน โครงการบริการ วิชาการที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อ ชุมชน/สังคมและผู้ด้อยโอกาส 5.2-3 จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่ ตอบสนองต่อความต้องการของ สังคม 5.2-4 จำนวน โครงการบริการ วิชาการแก่สังคมเป็น ภาษาต่างประเทศ

พันธกิจที่ 4 อนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนาและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติ

ตารางที่ 4.20 ตัวชี้วัด ของพันธกิจที่ 4

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
6 ส่งเสริมทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและพัฒนา อุทยานการศึกษา เพื่อ เผยแพร่และธำรงไว้ซึ่ง เอกลักษณ์ของชาติอย่าง ยั่งยืน	6.1 เพื่อพัฒนาอุทยาน การศึกษา และส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญา ท้องถิ่นเป็นเอกลักษณ์ของ ชาติที่มีความสมดุลและ ความสัมพันธ์อันดีระหว่าง วัฒนธรรมที่หลากหลาย	6.1-1 จำนวน โครงการ/กิจกรรม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิ ปัญญาท้องถิ่นที่เกิดประโยชน์และ สร้างคุณค่าต่อชุมชนภายใน/ ภายนอก 6.1-2 จำนวนผลงานด้าน ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ท้องถิ่นที่ได้รับการยกย่องใน ระดับชาติ/นานาชาติ
	6.2 เพื่อบูรณาการกิจกรรม ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิ ปัญญาท้องถิ่นกับการ เรียนการสอน วัฒนธรรม องค์การของมหาวิทยาลัย	6.2-1 ร้อยละความพึงพอใจของ นักศึกษาและประชาชนที่เข้าร่วม โครงการ/กิจกรรมทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ท้องถิ่น

พันธกิจที่ 5 พัฒนาองค์กรสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลก

ตารางที่ 4.21 ตัวชี้วัด ของพันธกิจที่ 5

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
7. พัฒนาระบบบริหาร จัดการไปสู่แนวทางการ บริหารจัดการที่ดี	7.1 มีระบบการบริหาร จัดการที่ได้คุณภาพ มาตรฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็น มหาวิทยาลัยเชิง ยุทธศาสตร์ ภายใต้อำนาจ ธรรมนูญในทุกระดับ ส่วน	7.1-1 ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรม ใน Corporate Risk

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
7. พัฒนาระบบบริหารจัดการไปสู่แนวทางการบริหารจัดการที่ดี (ต่อ)	7.1 มีระบบการบริหารจัดการที่ได้คุณภาพมาตรฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้อหัครมาภิบาลในทุกภาคส่วน (ต่อ)	<p>7.1-2 ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)</p> <p>7.1- 3 จำนวนโครงการ/หน่วยงานที่สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างการบริหารหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับภารกิจปัจจุบันและอนาคต</p> <p>7.1- 4 ร้อยละความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการจัดโครงสร้างการบริหารหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับภารกิจปัจจุบันและอนาคต</p> <p>7.1- 5 จำนวนกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) / กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COP) ประจำปีงบประมาณ</p> <p>7.1-6 คะแนนเฉลี่ยการรับรู้ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช</p>
	7.2 มีความมั่นคงทางการเงินที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน	7.2-1 ระดับความแข็งแกร่งทางการเงินที่เพิ่มขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
7. พัฒนาระบบบริหารจัดการไปสู่แนวทางการบริหารจัดการที่ดี (ต่อ)	7.2 มีความมั่นคงทางการเงินที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน (ต่อ)	7.2-2 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุนของเงินงบประมาณแผ่นดิน 7.2-3 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุนของเงินงบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย 7.2-4 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ 7.2-5 อัตรากำไรต่อรายได้รวม (Profit Margin)
8. สร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลวัฒนธรรมองค์กรและมุ่งสู่เป็นสากล - Our STOU Culture	8.1 มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	8.1-1 ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้เลื่อนตำแหน่งความก้าวหน้าในสายงานอาชีพสูงขึ้น 8.1-2 ระดับความสำเร็จของการนำผลการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมากำหนดประเด็นปรับปรุงและมีผลการประเมินที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา 8.1-3 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า 8.1-4 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
8. สร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลวัฒนธรรมองค์กรและมุ่งสู่เป็นสากล - Our STOU Culture (ต่อ)	8.1 มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข (ต่อ)	8.1-5 ร้อยละของจำนวนบุคลากรเข้าอบรม/บรรลุ STOU Culture ของมหาวิทยาลัย 8.1-6 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรม สามารถนำ STOU Culture ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้
9. นำไอซีทีมาใช้ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ในทุกพันธกิจ - i- DU (ICT-Driven University)	9.1 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐานและทันสมัยสำหรับการบริหาร การบริการ และการจัดการเรียนการสอนทางไกลที่ต้องทันสมัยหลากหลาย ผู้เรียนสามารถเลือกใช้ได้ตามอัธยาศัย	9.1-1 จำนวนชั่วโมง unplanned downtime 9.1-2 ร้อยละความสำเร็จของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริการได้จริง 9.1-3 ระดับคะแนนความพึงพอใจของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและบริการ 9.1-4 อันดับที่ดีขึ้นของเว็บไซต์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชภายในประเทศ
10. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้	10.1 มีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่เป็นมาตรฐานและเพียงพอ	10.1-1 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนา ปรับปรุง บำรุงรักษาภูมิทัศน์และอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ 10.1-2 ร้อยละความพึงพอใจของการพัฒนา ปรับปรุง บำรุงรักษาภูมิทัศน์และอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้

จากการที่ได้ศึกษาขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยดูจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2556-2560) และด้วยขีดสมรรถนะจากการประเมินตนเองด้วยการพิจารณาจากผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่มีทั้งจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ในแต่ละพันธกิจที่ค้นพบนำไปสู่การทบทวน/ ยืนยันวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ที่เคยกำหนดไว้ใน จาก แผน พัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี ฉบับแรก (พ.ศ. 2552-2556) รวมถึงการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ กิจกรรม / โครงการยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่สามารถผลักดันเป้าหมายสำคัญให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

ดังกล่าวให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย: (2559) กล่าวว่า “นำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี ฉบับแรก (พ.ศ. 2552-2556) มาทบทวน/ ยืนยันวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ กิจกรรม / โครงการยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่สามารถผลักดันเป้าหมายสำคัญให้บรรลุผลสัมฤทธิ์”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 หัวหน้างานยุทธศาสตร์และประเมินผล กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีดังนี้ 1) ศึกษาข้อมูล แผนพัฒนาระดับอุดมศึกษา 15 ปี และ 5 ปี รวมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชฉบับที่ผ่านมา 2) ร่วมกับผู้บริหารเมื่อปี 2556 ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 3) จัดประชุมระดมสมอง ณ ต่างจังหวัด โดยเชิญสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่ อธิการบดี รองอธิการบดี ประธานประจำสาขาวิชา ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ผู้อำนวยการศูนย์วิทยพัฒนา มสธ. 10 ศูนย์ ยกร่างแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช มีขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ โดย 1) ส่วนใหญ่ก่อนเริ่มทำแผนต้องมีการให้ความรู้เรื่องแผนยุทธศาสตร์จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2) เวียนหน่วยงานประเมินสภาพแวดล้อมของตนเองและส่งกลับกองแผนงาน 3) กองแผนงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ตามที่ได้กล่าวไปแล้วประมวลเป็นภาพระดับมหาวิทยาลัย 4) จัดประชุมระดมสมองเพื่อ

พิจารณา SWOT และยกวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยนำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี ฉบับแรก (พ.ศ. 2552-2556) มาทบทวน ทั้งนี้ รายละเอียดหัวข้อที่กำหนดไว้ในแผนขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละสมัย 5) เสนอร่างแผนเข้าที่ประชุมผู้บริหาร และสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเพื่อพิจารณา

ผู้ศึกษามีข้อสังเกตที่สำคัญเกี่ยวกับการขั้นตอนการวางแผนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช คือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีการวางแผนยุทธศาสตร์ครบทุกขั้นตอน จะเห็นว่าเริ่มต้นจากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic analysis) เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จากนั้นกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issues) ที่สำคัญที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจะมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการ กำหนดเป้าประสงค์ และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย

3. ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้นำแผนยุทธศาสตร์ไปแปลง / ถ่ายทอด ยุทธศาสตร์ทั้งหมดสู่แผน แผนงาน / โครงการยุทธศาสตร์ (Initiative Project) และเพื่อให้เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จจึงต้องมีการดำเนินการทั้งโครงการยุทธศาสตร์ควบคู่ไปกับการกิจพื้นฐาน (ประจำ-สนับสนุนยุทธศาสตร์) ซึ่งก็คือ กิจกรรมที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เคยดำเนินการตามปกติอยู่ทุกปี แต่เป็นกิจกรรมที่สามารถตอบสนองกลยุทธ์ / ยุทธศาสตร์ ในแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) โดยมีกลยุทธ์ทั้งสิ้น 59 กลยุทธ์ ได้ถ่ายทอดสู่แผนจำนวน 7 แผนหลัก และแผนงานย่อย 13 แผนงาน มีโครงการยุทธศาสตร์ (Initiative Project) จำนวน 63 โครงการฯ และภารกิจพื้นฐาน (งานประจำ-สนับสนุนยุทธศาสตร์) เมื่อจำแนกตามพันธกิจทั้ง 5 ของมหาวิทยาลัย และนำไปถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการประจำปี

จากการที่ได้ศึกษาขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติโดยถ่ายทอดความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี

ดังคำให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ผู้อำนวยการกองกลาง: (2559) กล่าวว่า “มีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติโดยการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ลงไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปีของทุกหน่วยงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนงานและโครงการ และถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปี”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 หัวหน้างานยุทธศาสตร์และประเมินผล กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ได้มีการถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นรายปีทุกปี

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี และหน่วยงานไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน และถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ คือ ถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน และถ่ายทอดลงสู่บุคคลตามลำดับ”

ผู้ศึกษามีข้อสังเกตที่สำคัญบางประการเกี่ยวกับขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ คือ นำไปถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติสามารถปฏิบัติวิธีอื่นได้หลายวิธี ผู้ศึกษาเห็นว่าควรนำหลักวิชาการมาร่วมใช้โดยกำหนดการดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ดิศประกาศหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชน ได้รับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

2) การนำพันธกิจไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นพันธกิจไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง

3) การนำเป้าหมายไปปฏิบัติจริงเป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ ไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

5) การนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4. ขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการประเมินผลตั้งแต่ตัวชี้วัดความสำเร็จของระดับพันธกิจ และการวัดความสำเร็จในระดับโครงการยุทธศาสตร์ ดังนี้ (กองแผนงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช , 2557 : 139)

1. ระดับพันธกิจ จะประเมินผลสำเร็จในระดับผลผลิต ผลลัพธ์ ของแต่ละพันธกิจเปรียบเทียบกับเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นในแต่ละปี และจัดทำรายงานการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งในระดับผลผลิต ผลลัพธ์ เป็นรายพันธกิจ และนำเสนอที่ประชุมผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยต่อไป และการประเมินผลจะดำเนินการทุกปี

2. ระดับโครงการยุทธศาสตร์ หลังจากที่มีแผนยุทธศาสตร์ฯ ผ่านการอนุมัติสภามหาวิทยาลัยแล้ว และโครงการต่าง ๆ ในแผนยุทธศาสตร์จะเริ่มดำเนินโครงการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ไปจนกระทั่งสิ้นแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จะรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการยุทธศาสตร์ที่ได้มีการถ่ายทอดไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละปี การประเมินผลนี้จะดำเนินการทุกปี

3. ระดับแผนยุทธศาสตร์ จะมีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ฯ ทั้งฉบับว่าสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดในระดับพันธกิจ ที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ ระดับผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ นอกจากประเมินผลตามตัวชี้วัดระดับพันธกิจแล้ว การนำเสนอปัญหาและอุปสรรคที่ควรนำมาปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ประกอบการจัดแผนยุทธศาสตร์ฉบับต่อไปให้ดียิ่งขึ้น โดยมหาวิทยาลัยจะนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยต่อไป ทั้งนี้การประเมินผลจะทำ 2 ครั้ง คือ ครั้งแรกจะประเมินเมื่อดำเนินการได้ครึ่งแผน คือเมื่อสิ้นปีที่ 3 ของแผน (ปี พ.ศ. 2556-2558) และครั้งที่สองเมื่อสิ้นแผนยุทธศาสตร์ฯ ทั้งฉบับ (ปี พ.ศ. 2556-2560)

จากการที่ได้ศึกษาขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการประเมินผลตั้งแต่ตัวชี้วัดความสำเร็จของระดับพันธกิจ การวัดความสำเร็จในระดับโครงการยุทธศาสตร์ และการวัดผลสำเร็จในระดับแผนยุทธศาสตร์

ดังคำให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีการติดตามตั้งแต่ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับพันธกิจ และระดับโครงการยุทธศาสตร์และแผนยุทธศาสตร์ มีการติดตาม 3 ระดับ คือ 1) ระดับพันธกิจ ดูผลผลิต ผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมาย 2) โครงการยุทธศาสตร์ โครงการที่ริเริ่ม

ดำเนินการหลังสภามหาวิทยาลัยเห็นชอบ และมีการประเมินทุกปี 3) แผนยุทธศาสตร์ ประเมินทุกปี ประเมินครึ่งแผน และเมื่อสิ้นสุดแผน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีการติดตามและประเมินผลเป็นระดับ ดังนี้ 1) ระดับโครงการ/กิจกรรม 2) ระดับพันธกิจ 3) ระดับแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จทุกปี และมีการปรับปรุงแนวทาง/วิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลดียิ่งขึ้นในปีถัดไป

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 หัวหน้างานยุทธศาสตร์และประเมินผล กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) เป็นรายปี และเป็นรายครึ่งแผน (3 ปีแรก) และเมื่อสิ้นแผน (ครบ 5 ปี) โดยจะประเมินความสำเร็จระดับเป้าประสงค์ของการประเมินยุทธศาสตร์ พันธกิจ พร้อมทั้งประเมินความสำเร็จระดับโครงการยุทธศาสตร์ด้วย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ จะมีการติดตามและประเมินผลตั้งแต่ตัวชี้วัดความสำเร็จของระดับพันธกิจ และการวัดความสำเร็จในระดับโครงการยุทธศาสตร์ คือ 1) ระดับพันธกิจ 2) ระดับโครงการยุทธศาสตร์ 3) ระดับแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนที่วางไว้ และหากพบว่าผลการปฏิบัติงานจริงไม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ก็จะนำสู่การปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปกำหนดเป้าหมายในแผนปีต่อไป”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 หัวหน้างานจัดทำงบประมาณและบริหารต้นทุน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเร่งรัดให้ตัวชี้วัดประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีการประเมินความสำเร็จในระดับโครงการยุทธศาสตร์ และมีการรายงานผลต่อที่ประชุมผู้บริหารทราบ”

ผู้ศึกษามีข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการประเมินผลตั้งแต่ตัวชี้วัดความสำเร็จของระดับพันธกิจ การวัดความสำเร็จในระดับโครงการยุทธศาสตร์ และการวัดผลสำเร็จในระดับแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาเห็นว่าควรประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งระหว่างดำเนินการและหลังการดำเนินการ หรือหลังระยะเวลาที่กำหนด ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินการเพื่อวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือทิศทางที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงอะไรที่จำเป็นต้องปรับแผนหรือยุทธศาสตร์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

การศึกษาการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จากการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) และกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 5 คน ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดี รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย ผู้อำนวยการกองแผนงาน และผู้อำนวยการกองกลาง เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชโดยตรง และกลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จำนวน 20 คน ซึ่งมาจากคณะทำงานจัดแผน มสธ. ระยะ 15-5-4 ปี ตามคำสั่งกองแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ 3597/2556 สั่ง ณ วันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2556 และบุคลากรที่ไปประชุมสัมมนาระดมสมองจัดทำแผน มสธ. ระยะ 15-5-4 ปี ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยที่ 3904/2556 สั่ง ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2556 เหตุผลที่เลือกเจาะจงกลุ่มนี้เนื่องจากเป็นคณะทำงานและบุคลากรที่ร่วมประชุมระดมสมองการจัดทำแผน มสธ. ระยะ 15-5-4 ปี พบว่า ในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ไปปฏิบัติ นั้นมีปัญหาที่สำคัญหลายประการ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน มีปัญหาดังนี้

บุคลากรไม่มีความรู้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน วิเคราะห์จากความรู้สึกมากกว่าข้อเท็จจริง

ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “การที่กองแผนงานให้หน่วยงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของหน่วยงานตนเอง บุคลากรก็วิเคราะห์ตามความรู้สึกของตนเอง ไม่ได้ดูจากข้อเท็จจริงอะไร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “หน่วยงานไม่รู้หลักการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน จึงวิเคราะห์จากความรู้สึกของตนเอง มากกว่าข้อเท็จจริงต่าง ๆ”

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ มีปัญหาดังนี้

1. การดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ต้องร่วมมือกันหรือเป็นลักษณะของเจ้าภาพร่วมแต่ไม่ได้วางแผนการส่งต่อภาระในแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน หรือไม่มีการประสานงานกัน

ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “โครงการมีจำนวนมาก แต่ขาดความชัดเจนของด้านเจ้าภาพ จึงไม่ได้วางแผนการส่งต่อภาระในแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย: (2559) “บางตัวชี้วัดมีหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบหลายหน่วยงานแต่ไม่มีการประสานงานกัน ไม่รู้ว่างานไหนต้องส่งต่อภาระงานต่อให้ใครทำให้เกิดการรายงานซ้ำซ้อน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 หัวหน้างานจัดทำงบประมาณและบริหารต้นทุน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “ขาดการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานผู้เกี่ยวข้อง ทำให้การดำเนินการไม่บรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด”

2. หน่วยงานเปลี่ยนผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์บ่อย ผู้ที่เข้าประชุมแผนฯ มักไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงาน

ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “หน่วยงานเปลี่ยนผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์บ่อย ผู้ที่เข้าประชุมแผนฯ มักไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงาน”

3. การกำหนดค่านิยามของตัวชี้วัดไม่ชัดเจน มักแสดงความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานกับกองแผนงาน

ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 หัวหน้างานจัดทำงบประมาณและบริหารต้นทุน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “การกำหนดค่านิยามของตัวชี้วัดไม่ชัดเจน มักแสดงความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานกับกองแผนงาน”

ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีปัญหาดังนี้

1. บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ไม่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช: (2559) กล่าวว่า “บุคลากรต้องเข้าใจการบริหารยุทธศาสตร์มากกว่านี้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ผู้อำนวยการกองกลาง: (2559) กล่าวว่า “บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่รวมทั้งผู้บริหารบางส่วนยังขาดความรู้ในเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์อยู่เป็นจำนวนมาก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 หัวหน้างานยุทธศาสตร์และประเมินผล กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “บุคลากรในหน่วยงานยังไม่เข้าใจการบริหารยุทธศาสตร์ ไม่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังไม่ร่วมมือ ร่วมใจกันในการผลักดันแผนฯบรรลุความสำเร็จของตัวชี้วัดบางตัวที่สำคัญของมหาวิทยาลัย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 หัวหน้างานจัดทำงบประมาณและบริหารต้นทุน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “หน่วยงานยังมีความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารแผนยุทธศาสตร์น้อย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “ปัญหาของการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือ การรับรู้ของบุคลากรในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ ความเข้าใจของบุคลากรยังไม่เท่าเทียมกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งต่อการบริหารยุทธศาสตร์”

2. ผู้บริหารบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หรือไม่เห็นถึงความสำคัญของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ให้บังเกิดผลสำเร็จ

ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช: (2559) กล่าวว่า “ฝ่ายบริหารที่ผ่านมาไม่ได้ผลักดันให้หน่วยงานย่อยปรับแผนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “ผู้บริหารมีความเห็นต่างทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับนโยบาย ผู้ปฏิบัติงานจึงขาดความชัดเจนในการดำเนินการ”

3. โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นการบริหารแบบรวมบริการประสานภารกิจ คือ การรวมเอาหน่วยงานที่มีกิจกรรมบริการประเภทเดียวกัน แต่มีหลาย

หน่วยงานทำให้มีเพียงหน่วยเดียวทำหน้าที่แทนทุก ๆ หน่วยงาน เกิดความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน เน้นทำงานประจำตามแผนปฏิบัติราชการมากกว่าจะเน้นการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทน อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช: (2559) กล่าวว่า “โครงสร้างของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นการตัดสินใจร่วม ต้องให้ที่ประชุมมีมติจึงนำไปสู่การปฏิบัติได้ โครงสร้างนี้ทำให้งานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีเอกภาพ การจัดการเรียนการสอน เหมือนกันทุกสาขาวิชา ในภาพรวมจึงเป็นโครงสร้างที่ดีสำหรับองค์กรที่มุ่งนำผลิตภัณฑ์เดียวกันสู่ ตลาด แต่มีส่วนเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาหรือนำนวัตกรรมมาใช้ หากยุทธศาสตร์กำหนดให้มีการปฏิรูปก็ต้องใช้เวลานาน เพื่อให้ทุกสาขาวิชายอมรับและสามารถปรับเข้าสู่นวัตกรรมเป็น เอกภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจึงสามารถนำนวัตกรรมนั้นเข้าสู่ตลาด แต่การแก้ไขถ้า เป็นไปได้ โดยการยอมรับความแตกต่างในแต่ละหลักสูตร นอกจากนี้โครงสร้างเน้นภาระงาน ประจำ คือการรับสมัคร การแต่งตั้ง การสอนเสริม การอบรมเข้ม ดังนั้นเวลาส่วนใหญ่ของ บุคลากรจึงผูกอยู่กับการทำงานประจำ การเสนอแผนประจำปี ถ้าเน้นงานประจำไม่ได้เน้นกลยุทธ์ จากยุทธศาสตร์ เพราะบุคลากรจะปฏิเสธงานใหม่หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน และมักจะไม่ได้คิดเปลี่ยนแปลงแต่คิดเพียงงานประจำ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “โครงสร้างการบริหารบางส่วนซ้ำซ้อน บางส่วนไม่ตอบสนองภารกิจ ไม่ได้มีการปรับโครงสร้างมานานเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เกิดความล่าช้าผ่านขั้นตอน มากตามหน่วยงานต่างๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ผู้อำนวยการกองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “โครงสร้างของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นการบริหารแบบรวมบริการประสานภารกิจทำให้ทุกอย่างต้อง มารวมที่กองแผนงาน ซึ่งกองแผนงานจะไม่สามารถไปดูแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่าง ใกล้ชิด จึงมอบให้เป็นการตัดสินใจของหน่วยงานในการดูแลยุทธศาสตร์ของตนเอง และกอง แผนงานจะมุ่งดูแลในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัยไปสู่แผนปฏิบัติงานประจำปี ของหน่วยงาน หน่วยงานต่างๆ ก็เน้นทำงานประจำตามแผนปฏิบัติราชการมากกว่าจะเน้นการ ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ผู้อำนวยการกองกลาง: (2559) กล่าวว่า “โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อการบริหารยุทธศาสตร์ เช่น

ความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน ความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง ทุกหน่วยงานจึงเน้นทำงานประจำมากกว่าดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 หัวหน้างานยุทธศาสตร์และประเมินผล กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “โครงสร้างการบริหารที่แบ่งเป็น สาขาวิชา สำนัก/สถาบัน กอง/หน่วยงานเทียบเท่า มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่จะต้องถ่ายทอดเชื่อมโยง แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ลงสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปี ของหน่วยงานเหล่านั้นและความสำเร็จจะต้องมาจากการร่วมมือของทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารแบบรวมบริการประสานภารกิจที่เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และบริหารในรูปแบบกรรมการ เช่น สภาวิชาการ สภามหาวิทยาลัย กรรมการ ก.พ.อ. ที่ประชุมผู้บริหาร ฯลฯ ที่จะต้องช่วยผลักดัน/สนับสนุน ให้แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “การบริหารแบบรวมบริการประสานภารกิจทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติ เนื่องจากกองแผนงานต้องเป็นผู้รวบรวมการบริหารยุทธศาสตร์ หน่วยงานเน้นงานประจำมากกว่าการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์”

4. หน่วยงานย่อยไม่ได้จัดทำโครงการหรือแผนงานที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์แต่ละข้อสามารถแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างแท้จริง หน่วยงานย่อยจะจัดทำแผนแต่ละปีเพื่อการปฏิบัติงานประจำเป็นหลัก

ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช: (2559) กล่าวว่า “การทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นไปตามแนวทางที่ควรจะเป็น แต่บางขั้นตอนฝ่ายบริหารไม่ได้นำทางให้มีการนำกลยุทธ์ไปใช้สนองยุทธศาสตร์ โดยดูได้จากแนวทางดังนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์กลยุทธ์ โครงการ 5 ปี แต่โครงการ 5 ปี ไม่ได้เป็นโครงการสำหรับยุทธศาสตร์แต่เป็นโครงการงานประจำ ดังนั้นจึงขาดการเชื่อมต่ออย่างแท้จริงที่จะนำไปสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปี หน่วยงานย่อยไม่ได้จัดทำโครงการหรือแผนงานที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์แต่ละข้อสามารถแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างแท้จริง หน่วยงานย่อยจะจัดทำแผนแต่ละปีเพื่อการปฏิบัติงานประจำเป็นหลัก”

ขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ มีปัญหาดังนี้

การประเมินผลมีความล่าช้า และหน่วยงานไม่มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงยังคงปฏิบัติงานเหมือนปีที่ผ่านมา

ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย:

(2559) กล่าวว่า “ในการประเมินผลแต่ละปีมีความล่าช้า และหน่วยงานไม่มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงยังคงปฏิบัติงานเหมือนปีที่ผ่านมา”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “หน่วยงานไม่นำผลการประเมินมาปรับปรุงอะไร ยังคงปฏิบัติงานตามเดิมเหมือนที่เคยปฏิบัติ”

ตอนที่ 4 แนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากปัญหาของการบริหารยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ที่ได้กล่าวไว้ในตอนที่ 3 แล้วนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้เสนอแนวทางพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่จะช่วยให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน มีแนวทางพัฒนาดังนี้

บุคลากรควรการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานจากข้อเท็จจริง ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน ควรวิเคราะห์จากสภาพความเป็นจริง ไม่ใช่ความรู้สึก ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน ควรหาข้อมูลข้อเท็จจริงมาวิเคราะห์หน่วยงานด้วย”

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ มีแนวทางพัฒนาดังนี้

1. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรกำหนดให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานโดยตรงเป็นเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบภาระงานที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด และควรมีการประสานงานกันให้มากขึ้น

ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “หน่วยงานไหนรับผิดชอบภาระงานอะไรควรกำหนดให้เป็นเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบภาระงานนั้น ๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 หัวหน้างานจัดทำงบประมาณและบริหารต้นทุน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “หน่วยงานควรจะประสานงานกันให้มากขึ้นกว่านี้ โดยกำหนดให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานโดยตรงเป็นเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบภาระงาน”

2. หน่วยงานควรกำหนดผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไว้อย่างน้อยคนละ 5 ปี และต้องเป็นผู้ที่เข้าประชุมแผนฯ ทุกครั้ง

ดังกล่าวให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “หน่วยงานควรกำหนดผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไว้อย่างน้อยคนละ 5 ปี และต้องเป็นผู้ที่เข้าประชุมแผนฯ ทุกครั้ง”

3. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ได้มาตรฐานที่สามารถวัดผลสำเร็จของแต่ละแผนงานหรือโครงการได้ รวมทั้งเข้าใจง่ายและนำไปปฏิบัติได้ และตัวชี้วัดควรสร้างขึ้นจากข้อเท็จจริง หรือปัญหา หรือสภาพที่เป็นจริงของหน่วยงาน บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ง่าย

ดังกล่าวให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 หัวหน้างานจัดทำงบประมาณและบริหารต้นทุน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “ควรกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ได้มาตรฐานที่สามารถวัดผลสำเร็จของแต่ละแผนงานหรือโครงการได้ รวมทั้งเข้าใจง่ายและนำไปปฏิบัติได้ และตัวชี้วัดควรสร้างขึ้นจากข้อเท็จจริง หรือปัญหา หรือสภาพที่เป็นจริงของหน่วยงาน บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ง่าย”

ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีแนวทางพัฒนาดังนี้

1. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรจัดให้มีการอบรมการบริหารยุทธศาสตร์ทุกขั้นตอนให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง และควรให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น

ดังกล่าวให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช: (2559) กล่าวว่า “บุคลากรจะเข้าใจเรื่องการบริหารแผนยุทธศาสตร์ได้ต้องมีการจัดอบรมให้บุคลากร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “ควรจัดให้มีการอบรมการบริหารยุทธศาสตร์ทุกชั้นตอนให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง”

2. ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรแสดงออกด้วยการสนับสนุนการบริหารอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ซึ่งรวมทั้งประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน และเป็นตัวอย่างที่ดีในการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ดังกล่าวให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรแสดงออกด้วยการสนับสนุนการบริหารอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ซึ่งรวมทั้งประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง”

3. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรปรับโครงสร้างการบริหารของให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นอยู่เสมอ มอบอำนาจให้กับหน่วยงานมากขึ้น หรือให้มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนประจำทุกหน่วยงานเพื่อความคล่องตัวในการบริหารยุทธศาสตร์

ดังกล่าวให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “ควรปรับโครงสร้างการบริหารของให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นอยู่เสมอ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ผู้อำนวยการกองแผนงาน: (2559) กล่าวว่า “มหาวิทยาลัยควรมอบอำนาจให้กับหน่วยงานมากขึ้น หรือให้มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนประจำทุกหน่วยงานเพื่อความคล่องตัวในการบริหารยุทธศาสตร์”

4. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรกำหนดคณะทำงานที่มาจากหลายหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์แต่ละข้อสามารถแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างแท้จริง

ดังกล่าวให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช: (2559) กล่าวว่า “ต่อไปต้องมีการกำหนดคณะทำงานที่ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์แต่ละข้อสามารถแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างแท้จริง”

ขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ มีแนวทางพัฒนาดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรมีการประเมินผลให้เร็วขึ้น และหน่วยงานควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในปีต่อไป

ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย:

(2559) กล่าวว่า “ควรมีการประเมินผลให้เร็วขึ้น และหน่วยงานควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในปีต่อไป”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย: (2559) กล่าวว่า “หน่วยงานควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงานในปีต่อไป”

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจสรุปปัญหา และแนวทางพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดังตารางที่ 4.21 ดังนี้

ตารางที่ 4.22 ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกหน่วยงาน บุคลากรไม่มีความรู้ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน วิเคราะห์จากความรู้สึกมากกว่าข้อเท็จจริง	ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกหน่วยงาน บุคลากรควรการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกหน่วยงานจากข้อเท็จจริง
ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ 1. การดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ต้องร่วมมือกัน หรือเป็นลักษณะของเจ้าภาพร่วมแต่ไม่ได้วางแผนการส่งต่อภาระในแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน หรือไม่มีการประสานงานกัน	ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ 1. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควร กำหนดให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานโดยตรงเป็น เจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบภาระงานที่ กำหนดไว้ในตัวชี้วัด และควรมีการ ประสานงานกันให้มากขึ้น

ปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
<p>ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ (ต่อ)</p> <p>2. หน่วยงานเปลี่ยนผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์บ่อย ผู้ที่เข้าประชุมแผนฯ มักไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>3. การกำหนดค่านิยมของตัวชี้วัดไม่ชัดเจน มักแสดงความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานกับกองแผนงาน</p>	<p>ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ (ต่อ)</p> <p>2. หน่วยงานควรกำหนดผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไว้อย่างน้อยคนละ 5 ปี และต้องเป็นผู้ที่เข้าประชุมแผนฯ ทุกครั้ง</p> <p>3. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ได้มาตรฐานที่สามารถวัดผลสำเร็จของแต่ละแผนงานหรือโครงการได้ รวมทั้งเข้าใจง่าย และนำไปปฏิบัติได้ และตัวชี้วัดควรสร้างขึ้นจากข้อเท็จจริง หรือปัญหา หรือสภาพที่เป็นจริงของหน่วยงาน บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ง่าย</p>
<p>ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ</p> <p>1. บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ไม่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. ผู้บริหารบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หรือไม่เห็นถึงความสำคัญของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ให้บังเกิดผลสำเร็จ</p>	<p>ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ</p> <p>1. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรจัดให้มีการอบรมการบริหารยุทธศาสตร์ทุกขั้นตอนให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง และควรให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น</p> <p>2. ผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรแสดงออกด้วยการสนับสนุนการบริหารอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ซึ่งรวมทั้งประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน และเป็นตัวอย่างที่ดีในการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง</p>

ปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
<p>ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (ต่อ)</p> <p>3. โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นการบริหารแบบรวมบริการประสานภารกิจ คือ การรวมเอาหน่วยงานที่มีกิจกรรมบริการประเภทเดียวกัน แต่มีหลายหน่วยงานทำให้มีเพียงหน่วยเดียวทำหน้าที่แทนทุก ๆ หน่วยงาน เกิดความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน เน้นทำงานประจำตามแผนปฏิบัติการมากกว่าจะเน้นการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์</p> <p>4. หน่วยงานย่อยไม่ได้จัดทำโครงการหรือแผนงานที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์แต่ละข้อสามารถแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างแท้จริง หน่วยงานย่อยจะจัดทำแผนแต่ละปีเพื่อการปฏิบัติงานประจำเป็นหลัก</p>	<p>ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (ต่อ)</p> <p>3. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรปรับโครงสร้างการบริหารของให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นอยู่เสมอ มอบอำนาจให้กับหน่วยงานมากขึ้น หรือให้มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนประจำทุกหน่วยงานเพื่อความคล่องตัวในการบริหารยุทธศาสตร์</p> <p>4. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรกำหนดคณะทำงานที่มาจากหลายหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์แต่ละข้อสามารถแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างแท้จริง</p>
<p>ขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์</p> <p>การประเมินผลมีความล่าช้า และหน่วยงานไม่มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุง ยังคงปฏิบัติงานเหมือนปีที่ผ่านมา</p>	<p>ขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์</p> <p>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรมีการประเมินผลให้เร็วขึ้น และหน่วยงานควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในปีต่อไป</p>

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)” ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)” มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1.1.1 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

1.1.2 เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

1.1.3 เพื่อเสนอแนะทางพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือตำรา บทความทางวิชาการ เอกสาร รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ และใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยสุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) มีจำนวน 25 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 5 คน ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดี รักษาแทน

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย ผู้อำนวยการกองแผนงาน และผู้อำนวยการกองกลาง และกลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จำนวน 20 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยขอเข้าสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รักษาการแทนอธิการบดี รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย ผู้อำนวยการกองแผนงาน และผู้อำนวยการกองกลาง และกลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จำนวน 20 คน โดยทำการนัดหมายและส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ศึกษาล่วงหน้า

การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสามเส้าด้านระเบียบวิธีวิจัย (Methodological Triangulation) ในการตรวจสอบข้อมูลดังกล่าว โดยเป็นการใช้เทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายๆ วิธีในการวิจัยเรื่องนี้ ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมีความเชื่อถือได้และเพียงพอต่อการนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นเนื้อหาที่ศึกษา โดยแบ่งเป็นกลุ่มตามเนื้อหาและประเด็นหลัก คัดสรรข้อมูลที่ต้องการรวมทั้งตัดทอนข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป จากนั้นนำมาวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูลในรูปแบบของการบรรยายพรรณนาความ

1.3 ผลการวิจัย

สามารถสรุปผลการวิจัยได้เป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

ตอนที่ 3 ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

ตอนที่ 4 แนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช

ซึ่งจะได้นำเสนอสรุปผลการวิจัยตามลำดับข้างต้น ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ เพศหญิง จำนวน 18 คน (ร้อยละ 72.0) มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 44.0) จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน (ร้อยละ 60.0) เป็นกลุ่มกลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556 – 2560) จำนวน 19 คน (ร้อยละ 76.0) และมีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน (ร้อยละ 32.0)

ตอนที่ 2 ผลการศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

ผลการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) พบว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน พบว่า มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเป็นการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัย โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis พิจารณาร่วมกับข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทั้ง 46 หน่วยงาน ในการจัดทำ SWOT Analysis ของหน่วยงานตนเอง รวมทั้งพิจารณาทบทวน SWOT Analysis จากการประเมินสภาพแวดล้อมใน (ร่าง) แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2552-2566) เพื่อให้กองแผนงานรวบรวมผลการประเมินดังกล่าว นำมาสังเคราะห์เป็นภาพในระดับมหาวิทยาลัย เสนอในที่ประชุมสัมมนาระดมสมอง เรื่อง “การจัดทำแผน มสธ. 15-5-4 ปี” เมื่อวันที่ 13-15 พฤศจิกายน 2556 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ ซิตี้ จอมเทียน พัทยา จังหวัดชลบุรี โดยมีผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากกรมประชาสัมพันธ์ พร้อมด้วยผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากรที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยกว่า 160 คน พิจารณาร่วมกันอีกครั้ง ซึ่ง

สามารถสรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat)

2. ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ พบว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หลังจากประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก พบว่า จากสภาพแวดล้อมภายนอกมีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2556-2560) และด้วยขีดสมรรถนะจากการประเมินตนเองด้วยการพิจารณาจากผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่มีทั้งจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ในแต่ละพันธกิจที่ค้นพบนำไปสู่การทบทวน/ยืนยันวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ที่เคยกำหนดไว้ในจากแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี ฉบับแรก (พ.ศ. 2552-2556) รวมถึงการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ ฉบับใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ กิจกรรม / โครงการยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่สามารถผลักดันเป้าหมายสำคัญ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

3. ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ พบว่า มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้นำแผนยุทธศาสตร์ไปแปลง / ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ทั้งหมดสู่ แผน แผนงาน / โครงการยุทธศาสตร์ (Initiative Project) และเพื่อให้เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสบความสำเร็จจึงต้องมีการดำเนินการทั้งโครงการยุทธศาสตร์ควบคู่ไปกับการกิจพื้นฐาน (ประจำ – สนับสนุนยุทธศาสตร์) ซึ่งก็คือ กิจกรรมที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเคย ดำเนินการตามปกติอยู่ทุกปี แต่เป็นกิจกรรมที่สามารถตอบสนองกลยุทธ์ / ยุทธศาสตร์ ในแผน ยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) โดยมีกลยุทธ์ทั้งสิ้น 59 กลยุทธ์ ได้ถ่ายทอดสู่แผน จำนวน 7 แผนหลัก และแผนงานย่อย 13 แผนงาน มีโครงการยุทธศาสตร์ (Initiative Project) จำนวน 63 โครงการฯ และภารกิจพื้นฐาน (งานประจำ – สนับสนุนยุทธศาสตร์) เมื่อจำแนกตาม พันธกิจทั้ง 5 ของมหาวิทยาลัย และนำไปถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการประจำปี

4. ขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ พบว่า มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการติดตามและ ประเมินผลตั้งแต่ตัวชี้วัดความสำเร็จของระดับพันธกิจ และการวัดความสำเร็จในระดับโครงการ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ระดับพันธกิจ จะประเมินผลสำเร็จในระดับผลผลิต ผลลัพธ์ ของแต่ละ พันธกิจเปรียบเทียบกับเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นในแต่ละปี และจัดทำ รายงานการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งในระดับผลผลิต ผลลัพธ์ เป็นรายพันธกิจ และนำเสนอ ที่ประชุมผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยต่อไป และการประเมินผลจะดำเนินการทุกปี

2. ระดับโครงการยุทธศาสตร์ หลังจากที่แผนยุทธศาสตร์ฯ ผ่านการอนุมัติ สภามหาวิทยาลัยแล้ว และโครงการต่าง ๆ ในแผนยุทธศาสตร์จะเริ่มดำเนินโครงการตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ไปจนกระทั่งสิ้นแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จะ รายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการยุทธศาสตร์ที่ได้มีการถ่ายทอดไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปีใน แต่ละปี การประเมินผลนี้จะดำเนินการทุกปี

3. ระดับแผนยุทธศาสตร์ จะมีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ฯ ทั้งฉบับว่า สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดในระดับพันธกิจ ที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ ระดับ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ นอกจากประเมินผลตามตัวชี้วัดระดับพันธกิจแล้ว การนำเสนอ ปัญหาและอุปสรรคที่ควรนำมาปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ประกอบการจัดแผนยุทธศาสตร์ฉบับต่อไปให้ ดียิ่งขึ้น โดยมหาวิทยาลัยจะนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัย ต่อไป ทั้งนี้การประเมินผลจะทำ 2 ครั้ง คือ ครั้งแรกจะประเมินเมื่อดำเนินการได้ครึ่งแผน คือ เมื่อสิ้นปีที่ 3 ของแผน (ปี พ.ศ. 2556-2558) และครั้งที่สองเมื่อสิ้นแผนยุทธศาสตร์ฯ ทั้งฉบับ (ปี พ.ศ. 2556-2560)

ตอนที่ 3 ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

จาก การศึกษา การบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) มีปัญหาที่สำคัญอยู่หลายประการ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน มีปัญหาพบว่า บุคลากรไม่มีความรู้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน วิเคราะห์จาก ความรู้สึกมากกว่าข้อเท็จจริง

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ มีปัญหาดังนี้

1. การดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ต้องร่วมมือกันหรือเป็นลักษณะของเจ้าภาพร่วมแต่ ไม่ได้วางแผนการส่งต่อภาระในแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน หรือไม่มีการประสานงานกัน
2. หน่วยงานเปลี่ยนผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์บ่อย ผู้ที่เข้าประชุมแผนฯ มักไม่ใช่ ผู้ปฏิบัติงาน
3. การกำหนดค่านิยมของตัวชี้วัดไม่ชัดเจน มักแสดงความขัดแย้งกันระหว่าง หน่วยงานกับกองแผนงาน

ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีปัญหาดังนี้

1. บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ไม่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้บริหารบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หรือไม่เห็นถึงความสำคัญของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ให้บังเกิดผลสำเร็จ
3. โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นการบริหารแบบรวมบริการประสานภารกิจ คือ การรวมเอาหน่วยงานที่มีกิจกรรมบริการประเภทเดียวกัน แต่มีหลายหน่วยงานทำให้มีเพียงหน่วยเดียวทำหน้าที่แทนทุก ๆ หน่วยงาน เกิดความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน เน้นทำงานประจำตามแผนปฏิบัติราชการมากกว่าจะเน้นการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
4. หน่วยงานย่อยไม่ได้จัดทำโครงการหรือแผนงานที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์แต่ละข้อสามารถแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างแท้จริง หน่วยงานย่อยจะจัดทำแผนแต่ละปีเพื่อการปฏิบัติงานประจำเป็นหลัก

ขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ มีปัญหาพบว่า การประเมินผลมีความล่าช้า และหน่วยงานไม่มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงยังคงปฏิบัติงานเหมือนปีที่ผ่านมา

ตอนที่ 4 แนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากสภาพปัญหาของการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนที่ 3 แล้วนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้เสนอแนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่จะช่วยให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน มีแนวทางพัฒนา ได้แก่ บุคลากรควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานจากข้อเท็จจริง

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ มีแนวทางพัฒนาดังนี้

1. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรกำหนดให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานโดยตรงเป็นเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบภาระงานที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด และควรมีการประสานงานกันให้มากขึ้น

2. หน่วยงานควรกำหนดผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไว้อย่างน้อยคนละ 5 ปี และต้องเป็นผู้ที่เข้าประชุมแผนฯ ทุกครั้ง

3. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ได้มาตรฐานที่สามารถวัดผลสำเร็จของแต่ละแผนงานหรือโครงการได้ รวมทั้งเข้าใจง่ายและนำไปปฏิบัติได้ และตัวชี้วัดควรสร้างขึ้นจากข้อเท็จจริง หรือปัญหา หรือสภาพที่เป็นจริงของหน่วยงาน บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ง่าย

ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีแนวทางพัฒนาดังนี้

1. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรจัดให้มีการอบรมการบริหารยุทธศาสตร์ ทุกขั้นตอนให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง และควรให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัด ระดับเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น

2. ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรแสดงออกด้วยการ สนับสนุนการบริหารอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ซึ่งรวมทั้งประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อย่างชัดเจน และเป็นตัวอย่างที่ดีในการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรปรับโครงสร้างการบริหารของให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจำเป็นต้องมีความ ยืดหยุ่นอยู่เสมอ มอบอำนาจให้กับหน่วยงานมากขึ้น หรือให้มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย และแผนประจำทุกหน่วยงานเพื่อความคล่องตัวในการบริหารยุทธศาสตร์

4. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรกำหนดคณะทำงานที่มาจากหลาย หน่วยงานเพื่อทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์แต่ละข้อสามารถแก้ปัญหาของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างแท้จริง

ขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ มีแนวทางพัฒนา ได้แก่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรมีการประเมินผลให้เร็วขึ้น และหน่วยงานควรนำผลการ ประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในปีต่อไป

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)” สามารถอภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

2.1 จากผลการศึกษาระบบการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) พบว่า กระบวนการบริหาร

ยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ที่พบว่า มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัย โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis พิจารณาร่วมกับข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ด้วย กระบวนการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทั้ง 46 หน่วยงาน ในการจัดทำ SWOT Analysis ของหน่วยงานตนเอง เพื่อให้กองแผนงานรวบรวมผลการประเมินดังกล่าว นำมาสังเคราะห์เป็นภาพในระดับมหาวิทยาลัย

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสถานภาพภายในหน่วยงานนั้น อาจนำตัวแบบ ตัวชี้วัด หรือกรอบแนวคิดมาปรับใช้ได้หลากหลาย เป็นต้นว่า 3 M (ได้แก่ การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารทั่วไป (Management) SAP (ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และกระบวนการดำเนินงาน (Process)) SAM (ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)) โปสคอรบ (POSDCoRB) (ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)) จะเห็นว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการวิเคราะห์ส่วนใหญ่ มักจะเป็นลักษณะ inside-out มากกว่า outside-in รวมทั้งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ยังเป็น opinion-based มากกว่า fact-based ในขั้นตอนนี้ต้องคำนึงถึงให้มาก เพราะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเป็นการตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ และมีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขอย่างน้อยเพียงใด และถึงแม้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานอาจส่งเสริมหรือสนับสนุน แต่ถ้าสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมีจุดอ่อนหรือขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ง่าย สอดคล้องกับคำกล่าวของธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 31) ที่กล่าวว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเป็นการวิเคราะห์เพื่อให้รับทราบถึงการจัดวางยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่องค์กรต้องเกี่ยวข้อง และทำการประเมินเพื่อให้เห็นโอกาสและข้อจำกัดว่ามีประการใด อะไรบ้าง การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อ

ประเมินให้รับทราบถึงศักยภาพ และความสามารถที่จะช่วยในการดำเนินกิจการนั้นต่อไปได้ การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลภายในองค์กร เพราะจะมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจ ซึ่งจะมีผลต่อทางเลือกยุทธศาสตร์ โดยการพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคมควรจะมิขนาดไหน และอะไรบ้าง และยังคงคล้องกับของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 73) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเป็นการตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ และมีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขอย่างน้อยเพียงใด และถึงแม้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานอาจส่งเสริมหรือสนับสนุน แต่ถ้าสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมีจุดอ่อนหรือขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ง่าย กล่าวได้ว่า ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพภายในหน่วยงานนั้น อาจนำตัวแบบ ตัวชี้วัด หรือกรอบแนวคิดมาปรับใช้ได้ หลากหลาย เป็นต้นว่า 3 M (การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารทั่วไป (Management)) SAP (โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และกระบวนการดำเนินงาน (Process)) SAM (โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)) โปสคอร็บ (POSDCoRB) (การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting))

2.1.2 ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่พบว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หลังจากประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ในแต่ละพันธกิจที่ค้นพบนำไปสู่การทบทวน/ยืนยันวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ที่เคยกำหนดไว้ในจากแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี ฉบับแรก (พ.ศ. 2552-2556) รวมถึงการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ กิจกรรม / โครงการยุทธศาสตร์ต่าง ๆ รวมทั้งแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด ที่สามารถผลักดันเป้าหมายสำคัญให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มักจะกำหนดเป้าประสงค์ไม่ครบตามลุ่มดี ทำให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ยังต้องการจะมุ่งเน้น การนำตัวชี้วัดมาใช้ควรจะมุ่งเน้นให้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์เกิดมากกว่าการเป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษ ตัวชี้วัด ไม่จำเป็นต้องมาก และควรจะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนอาจจะไม่สามารถดึงมาได้จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กรโดยตรง แต่อาจจะ

ต้องแปลงมาจากขอบเขตหน้าที่งานของหน่วยงานนั้น ๆ นอกเหนือจากความเสี่ยงที่จะทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการแล้ว ยังจะพิจารณาความเสี่ยงที่จะทำให้โครงการที่ได้วางไว้ไม่ประสบผลสำเร็จด้วย และการแสวงหาความรู้ที่ต้องการนั้น ควรเริ่มต้นจากเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ว่าจะอะไรคือความรู้ที่ต้องการและจำเป็น เพื่อให้เป้าประสงค์แต่ละประการสามารถบรรลุได้ ในส่วนของขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด ครอบคลุมตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับคำกล่าวของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 72-105) ที่กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด มี 5 ส่วน/ขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์และเป็นส่วนสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (vision) 2) พันธกิจ (mission) 3) เป้าหมาย (goal) (อาจเรียกว่า วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์) 4) ยุทธศาสตร์ (strategic issues) (อาจเรียกว่ายุทธศาสตร์การพัฒนา ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน หรือประเด็นยุทธศาสตร์) และ 5) แผนที่ทางยุทธศาสตร์ (strategy maps) และตัวชี้วัด (indicator (s))

2.1.3 ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ที่พบว่า มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้นำแผนยุทธศาสตร์ไปแปลง / ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ทั้งหมดสู่แผน แผนงาน / โครงการยุทธศาสตร์ (Initiative Project) และเพื่อให้เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จจึงต้องมีการดำเนินการทั้งโครงการยุทธศาสตร์ควบคู่ไปกับภารกิจพื้นฐาน (ประจำ – สนับสนุนยุทธศาสตร์) ซึ่งก็คือ กิจกรรมที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเคยดำเนินการตามปกติอยู่ทุกปี แต่เป็นกิจกรรมที่สามารถตอบสนองกลยุทธ์ / ยุทธศาสตร์ ในแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) โดยมีกลยุทธ์ทั้งสิ้น 59 กลยุทธ์ ได้ถ่ายทอดสู่แผน จำนวน 7 แผนหลัก และแผนงานย่อย 13 แผนงาน มีโครงการยุทธศาสตร์ (Initiative Project) จำนวน 63 โครงการฯ และภารกิจพื้นฐาน (งานประจำ – สนับสนุนยุทธศาสตร์) เมื่อจำแนกตามพันธกิจทั้ง 5 ของมหาวิทยาลัย และนำไปถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการประจำปี

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติยังสามารถทำได้ด้วยวิธีอื่นได้ด้วย เช่น 1) การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ติตประกาศหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชน ได้รับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง 2) การนำพันธกิจไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นพันธกิจไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง 3) การนำเป้าหมายไปปฏิบัติจริงเป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ ไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และ

ยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และ 5) การนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 72-105) ที่กล่าวว่า การดำเนินยุทธศาสตร์ ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ได้กำหนดการดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ดึงประกาศหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชน ได้รับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง 2) การนำพันธกิจไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นพันธกิจไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง 3) การนำเป้าหมายไปปฏิบัติจริงเป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ ไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และ 5) การนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

2.1.4 ขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ที่พบว่า มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการติดตามและประเมินผลตั้งแต่ตัวชี้วัดความสำเร็จของระดับพันธกิจ และการวัดความสำเร็จในระดับโครงการยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ระดับพันธกิจ จะประเมินผลสำเร็จในระดับผลผลิต ผลลัพธ์ ของแต่ละพันธกิจเปรียบเทียบกับเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นในแต่ละปี และจัดทำรายงานการประเมินผลการดำเนินงานทั้งในระดับผลผลิต ผลลัพธ์ เป็นรายพันธกิจ และนำเสนอที่ประชุมผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยต่อไป และการประเมินผลจะดำเนินการทุกปี 2) ระดับโครงการยุทธศาสตร์ หลังจากที่แผนยุทธศาสตร์ฯ ผ่านการอนุมัติสภามหาวิทยาลัยแล้ว และโครงการต่าง ๆ ในแผนยุทธศาสตร์จะเริ่มดำเนินโครงการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ไปจนกระทั่งสิ้นแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จะรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการยุทธศาสตร์ที่ได้มีการถ่ายทอดไปสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปีในแต่ละปี การประเมินผลนี้จะดำเนินการทุกปี 3) ระดับแผนยุทธศาสตร์ จะมีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ฯ ทั้งฉบับว่าสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดในระดับพันธกิจ ที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ ระดับผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ นอกจากประเมินผลตามตัวชี้วัดระดับพันธกิจแล้ว การนำเสนอปัญหาและอุปสรรคที่ควรนำมาปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ประกอบการจัดแผนยุทธศาสตร์ฉบับต่อไปให้ดียิ่งขึ้น โดย

มหาวิทยาลัยจะนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยต่อไป ทั้งนี้การประเมินผลจะทำ 2 ครั้ง คือ ครั้งแรกจะประเมินเมื่อดำเนินการได้ครึ่งแผน คือ เมื่อสิ้นปีที่ 3 ของแผน (ปี พ.ศ. 2556-2558) และครั้งที่สองเมื่อสิ้นแผนยุทธศาสตร์ฯ ทั้งฉบับ (ปี พ.ศ. 2556-2560)

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ควรดำเนินการ ดังนี้ 1) การติดตามผลการดำเนินงาน 2) การรายงานความก้าวหน้า 3) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับคำกล่าวของ กิ่งพร ทองใบ (2545 : 13-18) ที่กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling) หมายถึง การติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น และสอดคล้องกับคำกล่าวของวิรัช วิรัชนิการวรรณ (2554 : 72-105) ที่กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ มีกระบวนการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงานที่จะทำการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ 2) การกำหนดประเด็น รูปแบบ วิธีดำเนินการ ระยะเวลา และตัวชี้วัด 3) การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน หรือการกำหนดมาตรฐานกลาง 4) การขอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดส่งผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้มายังคณะกรรมการหรือคณะทำงานควบคุมและประเมินผล 5) การลงมือดำเนินการวัดผลหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การวิเคราะห์และการพิจารณาเพื่อหาสาเหตุ และความบกพร่อง ความผิดพลาดหรือความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานกลางของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง 7) การปรับปรุงแก้ไขความบกพร่อง หรือความผิดพลาด

2.2 ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน พบว่า บุคลากรไม่มีความรู้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน วิเคราะห์จากความรู้ลึกมากกว่าข้อเท็จจริง 2) ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ พบว่า การดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ต้องร่วมมือกันหรือเป็นลักษณะของเจ้าภาพร่วมแต่ไม่ได้วางแผนการส่งต่อภาระในแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจนหรือไม่มีการประสานงานกัน หน่วยงานเปลี่ยนผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์บ่อย ผู้ที่เข้าประชุมแผนฯ มักไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดค่านิยมของตัวชี้วัดไม่ชัดเจน มักแสดงความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานกับกองแผนงาน 3) ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ พบว่าบุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ไม่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ไปสู่การ

ปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หรือไม่เห็นถึงความสำคัญของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ให้บังเกิดผลสำเร็จ โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นการบริหารแบบรวมบริการประสานภารกิจ คือ การรวมเอาหน่วยงานที่มีกิจกรรมบริการประเภทเดียวกัน แต่มีหลายหน่วยงานทำให้มีเพียงหน่วยเดียวทำหน้าที่แทนทุก ๆ หน่วยงาน เกิดความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน เน้นทำงานประจำตามแผนปฏิบัติราชการมากกว่าจะเน้นการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ หน่วยงานย่อยไม่ได้จัดทำโครงการหรือแผนงานที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์แต่ละข้อสามารถแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างแท้จริง หน่วยงานย่อยจะจัดทำแผนแต่ละปีเพื่อการปฏิบัติงานประจำเป็นหลัก 4) ขั้นตอนการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ พบว่า การประเมินผลมีความล่าช้า และหน่วยงานไม่มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงยังคงปฏิบัติงานเหมือนปีที่ผ่านมา

สอดคล้องกับงานวิจัยของณรงค์เดช อัมพร (2555) ที่ศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่พบว่า ประชาชนในตำบลเวียงเหนือส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จและเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559) ไม่มีการกำหนดเจ้าภาพหลักหรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน และ องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือไม่ได้นำเอาเป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานไปใช้ในการวัดผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง

23 แนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 แนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่จะช่วยให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน ได้แก่ บุคลากรควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานจากข้อเท็จจริง 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ควรกำหนดให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานโดยตรงเป็นเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบภาระงานที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด และควรมีการประสานงานกันให้มากขึ้น หน่วยงานควรกำหนดผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไว้อย่างน้อยคนละ 5 ปี และต้องเป็นผู้ที่เข้าประชุมแผนฯ ทุกครั้ง ควรกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ได้มาตรฐานที่สามารถวัดผลสำเร็จของแต่ละแผนงานหรือโครงการได้ รวมทั้งเข้าใจง่ายและนำไปปฏิบัติได้ และตัวชี้วัดควรสร้างขึ้นมาจากข้อเท็จจริง หรือปัญหา หรือสภาพที่เป็นจริงของหน่วยงาน บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ง่าย 3) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ได้แก่ ควร

จัดให้มีการอบรมการบริหารยุทธศาสตร์ทุกชั้นตอนให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง และควรมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรแสดงออกด้วยการสนับสนุนการบริหารอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง ซึ่งรวมทั้งประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน และเป็นตัวอย่างที่ดีในการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ควรปรับโครงสร้างการบริหารของให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ โดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นอยู่เสมอ มอบอำนาจให้กับหน่วยงานมากขึ้น หรือให้มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย และแผนประจำทุกหน่วยงานเพื่อความคล่องตัวในการบริหารยุทธศาสตร์ ควรกำหนดคณะทำงานที่มาจากหลายหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์แต่ละข้อสามารถแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างแท้จริง 4) การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ได้แก่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรมีการประเมินผลให้เร็วขึ้น และหน่วยงานควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในปีต่อไป

สอดคล้องกับงานวิจัยของณรงค์เดช อัมพร (2555) ที่ศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองการบริการส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งพบว่า แนวทางพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองการบริการส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า องค์กรบริการส่วนตำบลเวียงเหนือควรจัดให้มีการอบรมหรือประชุมชี้แจงให้ประชาชนและบุคลากรของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนและเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองการบริการส่วนตำบลเวียงเหนือ กำหนดเจ้าภาพหลักหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองการบริการส่วนตำบลเวียงเหนือ และอาจกำหนดให้มีเจ้าภาพรองหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในลำดับรองลงไป ในกรณีที่ตัวชี้วัดดังกล่าวเกี่ยวข้องกับภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ของหลายหน่วยงาน ควรจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองการบริการส่วนตำบลเวียงเหนือ ให้แก่ผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์กรบริการส่วนตำบลเวียงเหนือ พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างในสังกัดทุกคน ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองการบริการส่วนตำบลเวียงเหนือ เพื่อสร้างความผูกพันและความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากรในการนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองการบริการส่วนตำบลเวียงเหนือ

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องนี้ ทำให้ค้นพบประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ด้านบุคลากร

1) ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มความตั้งใจในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ

2) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ให้แก่บุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่รับผิดชอบแผนยุทธศาสตร์ในหน่วยงานทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ทุกขั้นตอน

3.1.2 ด้านโครงสร้าง

โครงสร้างของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรมีความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไป ควรมีความยืดหยุ่น เพื่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์จะได้ชัดเจนและประสบผลสำเร็จ

3.1.3 ด้านการบริหารทั่วไป

1) ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรมีเจตจำนงที่แน่วแน่ และแสดงออกด้วยการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ซึ่งรวมทั้งการมอบหมายงานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ

2) ผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3) ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดเจ้าภาพหลักหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน และอาจกำหนดให้มีเจ้าภาพรอง

หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในลำดับรองลงไปในกรณีที่ตัวชี้วัดดังกล่าวเกี่ยวข้องกับภารกิจหรืออำนาจหน้าที่หลายหน่วยงาน

3.1.4 ด้านวิชาการ

1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสถานภาพภายในหน่วยงานนั้น อัจฉินำตัวแบบหรือแนวคิดมาปรับใช้ได้หลากหลาย เป็นต้นว่า 3 M ได้แก่ การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารทั่วไป (Management) SAP ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และกระบวนการดำเนินงาน (Process) SAM ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) โปสเตอร์ (POSDCoRB) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) แนวคิด 7S ของบริษัทแมคเคนซี ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) รูปแบบ (Style) ระบบ (System) ค่านิยมร่วม (Shared value) ทักษะ (Skill)

2) การนำแผนยุทธศาสตร์ปฏิบัติ ควรมีการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง โดยการนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ดัดประกาศหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชน ได้รับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง การนำพันธกิจไปปฏิบัติจริง โดยการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นพันธกิจไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง การนำเป้าหมายไปปฏิบัติจริง โดยการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ ไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และการนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง โดยการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการวิจัยถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชไปปฏิบัติ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

3.2.2 ควรให้มีการศึกษาเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง (Benchmark) ระหว่างการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชกับการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอื่นๆที่ใช้ยุทธศาสตร์หรือวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันอย่างไ

3.2.3 ควรมีการวิจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อจะได้ทราบว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมกับกระบวนการการบริหารแผนยุทธศาสตร์หรือไม่อย่างไร



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กล้า ทองขาว. (2548). การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติแนวคิด ทฤษฎีและแนวการดำเนินงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กิ่งพร ทองใบ. (2545). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เกรียงไกร เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). การคิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย.
- ไกรสิทธิ์ สิงห์ยะบุศย์. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์: ศิษยาภิธานีสำนักรงานพิพิธภัณฑสถานเฉลิมพระเกียรติฯ (องค์การมหาชน) (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- จีระ ประทีป. (2550). เทคนิคการบริหาร. ประมวลสาระชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจ หน่วยที่ 3 ตอนที่ 3,4. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงินกับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไวท์เก็ซ.
- ณรงค์เดช อัมพร. (2555). การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอป่าาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เทพศักดิ์ บุญยพันธุ์. (2552). การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ : กระแสของการบริหารสมัยใหม่. วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (พฤษภาคม).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- . (2539). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (วิทยานิพนธ์ ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี.

- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2547). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO*. กรุงเทพฯ : สุขุมและบุตร.
- ประทีป กาศโอสถ. (2555). *ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพูน อำเภอวังซัน จังหวัดแพร่* (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี.
- ปรีษา มณีชนโชค. (2555). *การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์* (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี.
- ปรีชญา เวสารัชช. (2550). *การบริหารเชิงยุทธศาสตร์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ หน่วยที่ 2*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พลุ เศษะรินทร์. (2549). *การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพมหานคร : วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย.
- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และ พลุ เศษะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชสิริ ชมภูคำ. (ม.ป.ป.). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.
- พิบูลย์นันท์ ปาณะพรหมพัฒน์. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช* (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2557). *แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)*. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- _____. (2559). *โครงสร้างการจัดส่วนงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*. สืบค้นจาก <http://www.stou.ac.th/main/administrator.html>
- _____. (2559). *กองการเจ้าหน้าที่กรอบอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*. นนทบุรี
- วาสนา กสิกรัตน์. (2550). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองแสนสุขแบบบูรณาการ*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). *การบริหารยุทธศาสตร์*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- _____ . (2554). *แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ*. ใน ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารยุทธศาสตร์ หน่วยที่ 1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____ . (2555). *การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: SAT Four.
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : ชีระฟิล์ม.
- สมบูรณ์ วรคุณากุล. *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี.
- สมปอง สุวรรณเพชร. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3 (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *แนวความคิด : การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิด และทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- _____ . (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิด และทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). *การบริหารวัตกรรมแนวใหม่*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____ . (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____ . (2556). *องค์กรทริปปี้ลเอช : ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อลงกรณ์ ศรีวะรมย์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- อนิวัช แก้วจันทงค์. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา : นำศิลป์โฆษณา).



ภาคผนวก

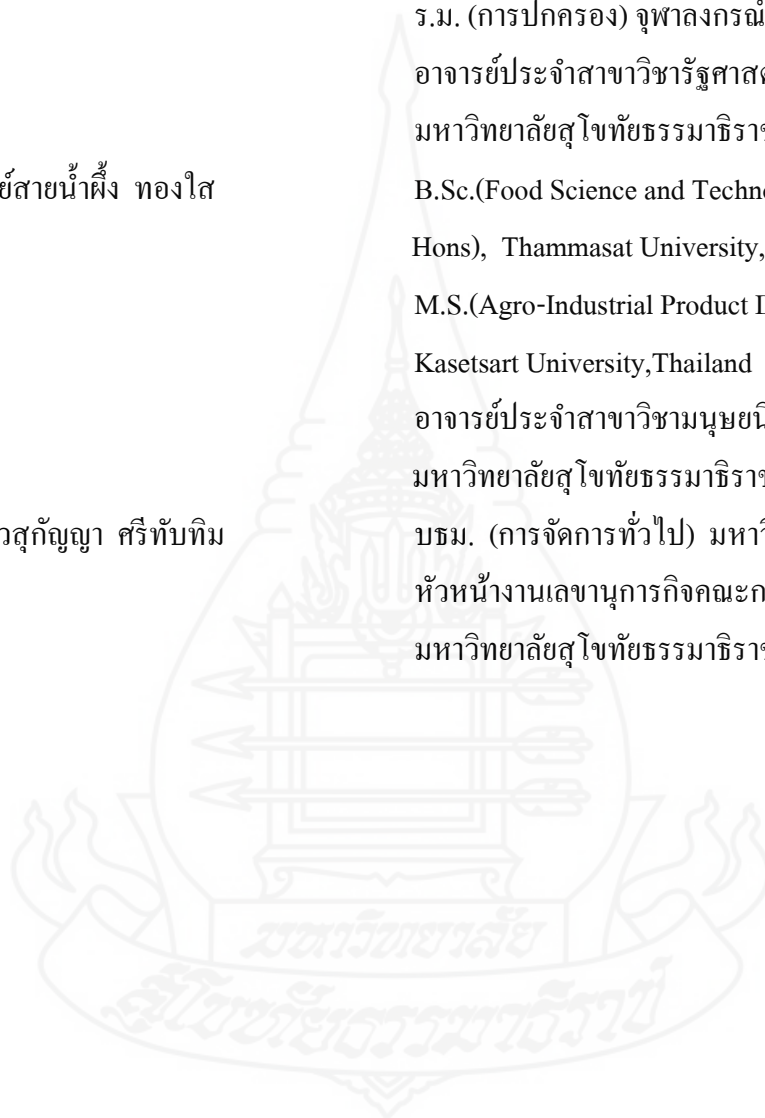
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสัมภาษณ์)



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสัมภาษณ์)

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ยุทธพร อิศรชัย | ร.บ. (การปกครอง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
น.บ. (นิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ร.ม. (การปกครอง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 2. อาจารย์สายน้ำผึ้ง ทองใส | B.Sc.(Food Science and Technology) (2nd Class
Hons), Thammasat University, Thailand
M.S.(Agro-Industrial Product Development),
Kasetsart University,Thailand
อาจารย์ประจำสาขาวิชามนุษยนิเวศศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 3. นางสาวสุกัญญา ศรีทับทิม | บธม. (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
หัวหน้างานเลขานุการกิจกรรมการประจำสภา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |



ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย





ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/บ ๕๖๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๗ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ยุทธพร อิศรชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางชนิดดา ศรีรุ่ง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือ
วิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ
และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับ
นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๒๕๒๙๗๗

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณ
ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์จีราภรณ์ สุทธิมหา)

รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๖๑๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/ บ ๕๖๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๗ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์สายน้ำผึ้ง ทองใส

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางชนิดดา ศรีรุ่ง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือ
วิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ
และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับ
นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๒๕๒๙๙๗๗

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณ
ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์จิราภรณ์ สุธัมมสภา)

รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/ บ ๕๗๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน หัวหน้างานเลขานุการกิจกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
(นางสาวสุกัญญา ศรีทับทิม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางชนิดดา ศรีรุ่ง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือ
วิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ
และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับ
นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๖๕๒๙๗๗

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณ
ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์จีราภรณ์ สุทธิมสภา)

รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ภาคผนวก ค
แบบสั้มภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง

“การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี
(พ.ศ. 2556-2560)”

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

1. วันที่สัมภาษณ์.....
2. เวลาสัมภาษณ์.....
3. สถานที่ให้สัมภาษณ์.....
4. ผู้ให้สัมภาษณ์.....
5. เพศ ชาย หญิง
6. อายุ

<input type="checkbox"/> 25-30 ปี	<input type="checkbox"/> 31-40 ปี
<input type="checkbox"/> 41-50 ปี	<input type="checkbox"/> 51-60 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 60 ปี ขึ้นไป	
7. ระดับการศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/> อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
8. ประเภทกลุ่มตัวอย่าง

<input type="checkbox"/> กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	<input type="checkbox"/> ผู้บริหารมหาวิทยาลัย
<input type="checkbox"/> กลุ่มผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556- 2560)	
9. ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

<input type="checkbox"/> ระหว่าง 1-5 ปี	<input type="checkbox"/> ระหว่าง 6-10 ปี
<input type="checkbox"/> ระหว่าง 11-15 ปี	<input type="checkbox"/> ระหว่าง 16-20 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)

2.1 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยใช้เทคนิคอะไร อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการวางแผนยุทธศาสตร์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.4 วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. (2556-2560) มีความสอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.5 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ และไม่ขัดแย้งต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายของ หน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.6 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา ที่จะช่วยให้แผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ที่แสดงความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ทั้งหมด หรือไม่ และมีการสื่อสารแผนที่ทางยุทธศาสตร์ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แสดงการดำเนินงานที่สำคัญ ชัดเจน เข้าใจง่าย สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง มีเจ้าภาพหรือหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจน อยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการได้ และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.9 บุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชได้เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.10 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติหรือไม่
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.11 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์
หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.12 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์
เพื่อให้ตัวชี้วัดประสบความสำเร็จ และมีการวัดความสำเร็จในระดับโครงการยุทธศาสตร์ หรือไม่
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560)**

3.1 ท่านคิดว่าการบริหารยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี
(พ.ศ. 2556-2560) มีปัญหา อุปสรรค หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....

3.2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีปัจจัยอะไรที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว
ของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

.....
.....
.....
.....
.....

**ตอนที่ 4 แนวทางพัฒนากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**

4.1 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างไร ที่จะช่วยให้กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ

.....
.....
.....
.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้สัมภาษณ์และข้อมูลที่เป็นจริงในการวิจัยครั้งนี้

นางชนัดดา ศรีรุ่ง

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางชนัดดา ศรีรุ่ง
วัน เดือน ปีเกิด	18 ตุลาคม 2517
สถานที่เกิด	อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท
ประวัติการศึกษา	นศ.บ. (นิเทศศาสตรบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พ.ศ. 2539
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่ง	หัวหน้างานบริหารทั่วไป

