



ยศ.3001ความรู้ทั่วไปและ
หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับ
เอกสารวิชาการ

น.อ.หญิง ดร.จุฬารัตน์ เพชรวิเศษ

รอง ผอ.กองภูมิภาคศึกษา ศูนย์

ศึกษายุทธศาสตร์

การศึกษา

- 2530 : พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ (รุ่น 26)
- 2536 : พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2554 : ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2562 : รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การศึกษาดูงานและระยะสั้น

- 2542 : การพยาบาลโรคหัวใจและทรวงอก มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2549 : ดูงานที่ VA Medical Center, California ,USA
- 2557: นักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 10
- 2562: สลว รุ่นที่ 118





- ❖ ความหมายของเอกสารวิชาการ
- ❖ ความหมายและกระบวนการวิจัย
- ❖ ส่วนประกอบของรายงานการวิจัย
- ❖ การจัดทำเอกสารวิชาการ
- ❖ ส่วนประกอบของเอกสารวิชาการ
- ❖ รูปแบบของการจัดทำเอกสารวิชาการ

หัวข้อการนำเสนอ



การจัดทำเอกสารทางวิชาการ

๓

เอกสาร วิชาการ





วิชาการ” เป็นคำกว้าง ๆ ที่สื่อความ
ถึง เอกสารทั่วไปที่มีลักษณะเป็นที่
ยอมรับทางวิชาการทั้งที่ได้จาก การ
วิจัย หรือที่เป็น เอกสารทางวิชาการ
อื่นๆ

ตัวอย่างของ “เอกสารทาง
วิชาการ” ได้แก่ รายงานการวิจัย
ตำราบทความ/หนังสือวิชาการ
เอกสารคำสอน เอกสารประกอบการ
สอนหนังสืออ่านประกอบ งานแปล

ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

๗๑

เอกสารวิชาการคือ?





ทางวิชาการ ที่ได้นำมาเรียบเรียง
อย่างเป็นระเบียบแบบแผนตาม
รูปแบบมาตรฐาน

- เรื่องราวที่นำเสนอต้องเป็น
“ความรู้” (Knowledge) หรือ
“ความจริง” (ข้อเท็จจริง / Fact)
อันเกิดจากกระบวนการศึกษา
ค้นคว้าที่เป็นระบบ
- มีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์มีการ
อ้างอิง แหล่งสารสนเทศ ที่เชื่อถือ

ลักษณะของงาน
วิชาการ



วิจัยคืออะไร?

➤ ท่านคิดว่า “วิจัยคืออะไร”

- วิจัย คือ วิทยาศาสตร์
- วิจัย คือ ตัวเลขและสถิติ
- วิจัย คือ เรื่องยุ่งยาก
- วิจัย คือ สิ่งทำลาย



วิจัยคือสิ่งท้าทาย

- **วิจัย** มาจากภาษาบาลีว่า วิจโย เป็นไวยากรณ์ของคำว่า ปัญญา แปลว่า เพิน หรือ การค้นหาสืบค้น ตรวจสอบ พิสูจน์
- **วิจัย** ในภาษาอังกฤษ คือคำว่า Research ซึ่งก็คือ re + search แปลว่า ค้นหาซ้ำๆ
- **วิจัย** เป็นการแสวงหาความรู้อย่างมีระบบแบบแผน
- **วิจัย** เป็นการค้นหาคำตอบให้กับคำถามที่ตั้งเอาไว้
- **วิจัย** เป็นกระบวนการค้นหาความจริง
- **วิจัย** ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์



วิจัยสร้างปัญญา

GENERAL

การวิจัย คือ กระบวนการในการแสวงหา และ ตรวจสอบความรู้ ความจริงในศาสตร์สาขา ต่าง ๆ อย่างมีแบบแผนตามหลักวิชา เพื่อ ขยายองค์ความรู้ (Body of Knowledge)

SPECIFIC

การวิจัย คือ กระบวนการในการเก็บข้อมูล เพื่อ นำมาวิเคราะห์และสรุปผลอย่างมีแบบแผน ตามหลักวิชา เพื่อให้ได้**องค์ความรู้-ความจริง** ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างมั่นใจในข้อสรุป

วิจัยไปทำไม?

➤ ท่านคิดว่า อะไรบ้างที่เป็นเป้าหมายของการวิจัย

- ค้นหาความรู้
- ค้นหาความจริง
- ค้นหาสิ่งที่ดี (End)
- ค้นหาหนทางที่จะทำให้ดี (Ways)
- ค้นหาวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ (Mean)

ความหมายและ กระบวนการวิจัย



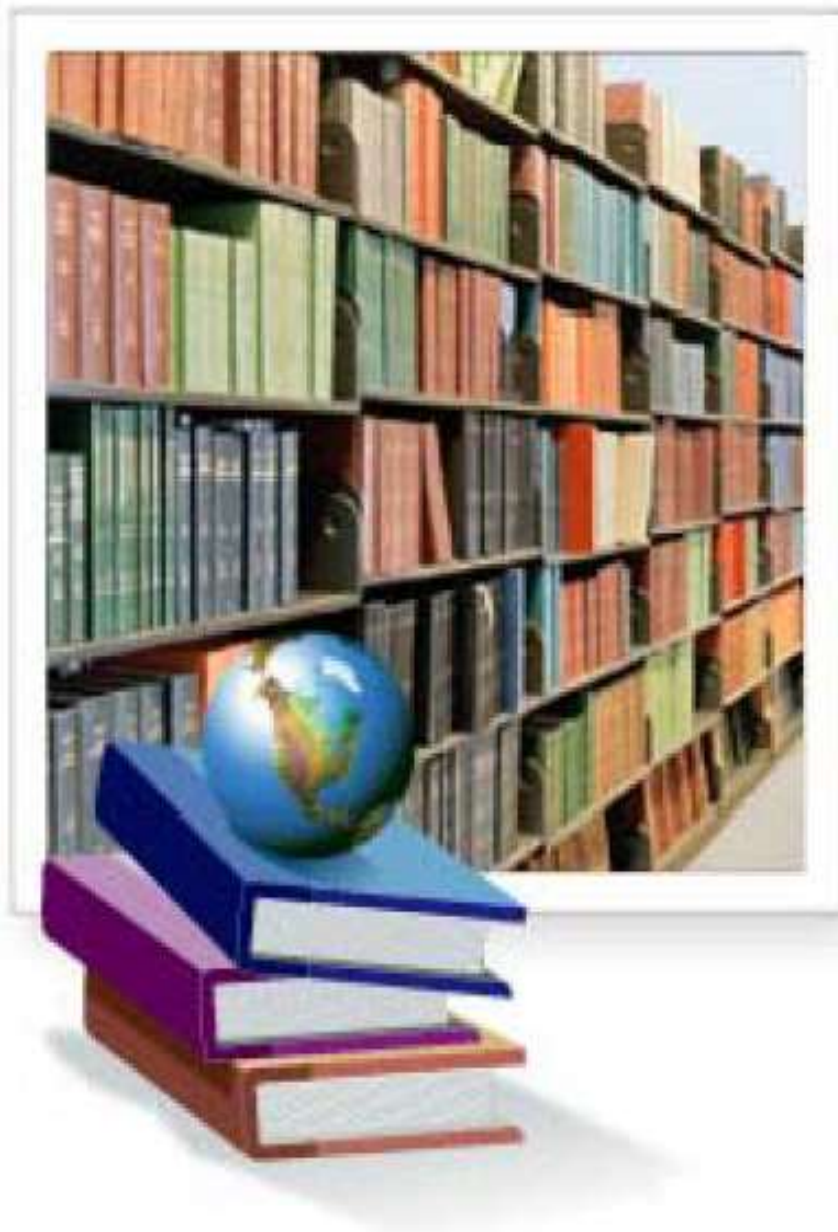
○ การวิจัย คือกระบวนการในการ
แสวงหาความรู้ความจริงของ
ปรากฏการณ์ต่างๆด้วยวิธีที่เป็น
วิทยาศาสตร์ ซึ่งได้รับการยอมรับว่า
เป็นวิธีการที่มีระบบ มีเหตุผล และ
ความน่าเชื่อถือ





จุดมุ่งหมายของการวิจัย:

- เพื่อบรรยายสภาพและลักษณะของปัญหา
- เพื่ออธิบาย/ตอบปัญหาต่างๆ
- เพื่อทำนายเหตุการณ์ในอนาคต
- เพื่อการพัฒนา



องค์ประกอบสำคัญใน การวิจัย:

- ข้อมูล/หลักฐาน
(Data/Evidence)
- ความแม่นยำ (Validity)
- เชื่อถือได้ (Reliable)
- กระบวนการที่เป็นระบบ
(Systematic)

วิธีการนิรนัย/อนุมาน (Deductive Method)

- คือ ตรรกะที่ใช้วิธีย่อความรู้จากทฤษฎีลงสู่การปฏิบัติ ทดลองกับปรากฏการณ์จริง (พิสูจน์ทฤษฎี) เป็นการแสวงหาความจริงเชิงสาเหตุ โดยการสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลแล้วหาคำอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าว

| ขั้นตอน | ตัวอย่าง 1 | ตัวอย่าง 2 |
|----------------------------------|-------------------------|--|
| 1. ทาเหตุใหญ่ (Major Premise) | - สัตว์ปีกทุกตัวมี 2 ขา | - ถ้านักเรียนมาโรงเรียน สายจะโดนคุณครูทำโทษ |
| 2. ทาเหตุย่อย (Minor Premise) | - ไก่เป็นสัตว์ปีก | - เด็กชายจุกมาโรงเรียน สาย |
| 3. ทาข้อสรุป (Conclusion) | - ไก่มี 2 ขา | - เด็กชายจุกโดนคุณครู ทำโทษ |



วิธีการอุปนัย/อุปมาน (Inductive Method)

- คือ วิธีการยกระดับข้อมูลจากปรากฏการณ์จริงซึ่งสังเกตรวบรวมอย่างเป็นระบบแล้วสรุปเป็นทฤษฎี (สร้างทฤษฎี) เน้นการศึกษาภาพรวมและบริบทรอบด้านโดยอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพและการตีความ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์อย่างถ่องแท้ จนสามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่

| ขั้นตอน | ตัวอย่าง 1 | ตัวอย่าง 2 |
|--------------------|--|--|
| 1. เก็บข้อมูล | - ทำการศึกษาไก่ นก และเป็ด ซึ่งเป็นสัตว์ปีกทั้งหมด | - ทำการศึกษาพบว่าคนเกิดมาแล้วมีการตาย |
| 2. วิเคราะห์ข้อมูล | - พบว่าทุกตัวมี 2 ขา | - พบว่าเป็นเช่นนั้นเหมือนกันทุกครั้งกับทุกคน |
| 3. สรุปผล | - สัตว์ปีกมี 2 ขา | - คนทุกคนเกิดมาแล้วต้องตาย |





กระบวนการค้นคว้าวิจัย

กระบวนการค้นคว้าหลักในการวิจัย ประกอบด้วย:

1. กระบวนการค้นคว้าเชิงปริมาณ (อนุมาณ / Quantitative Research)

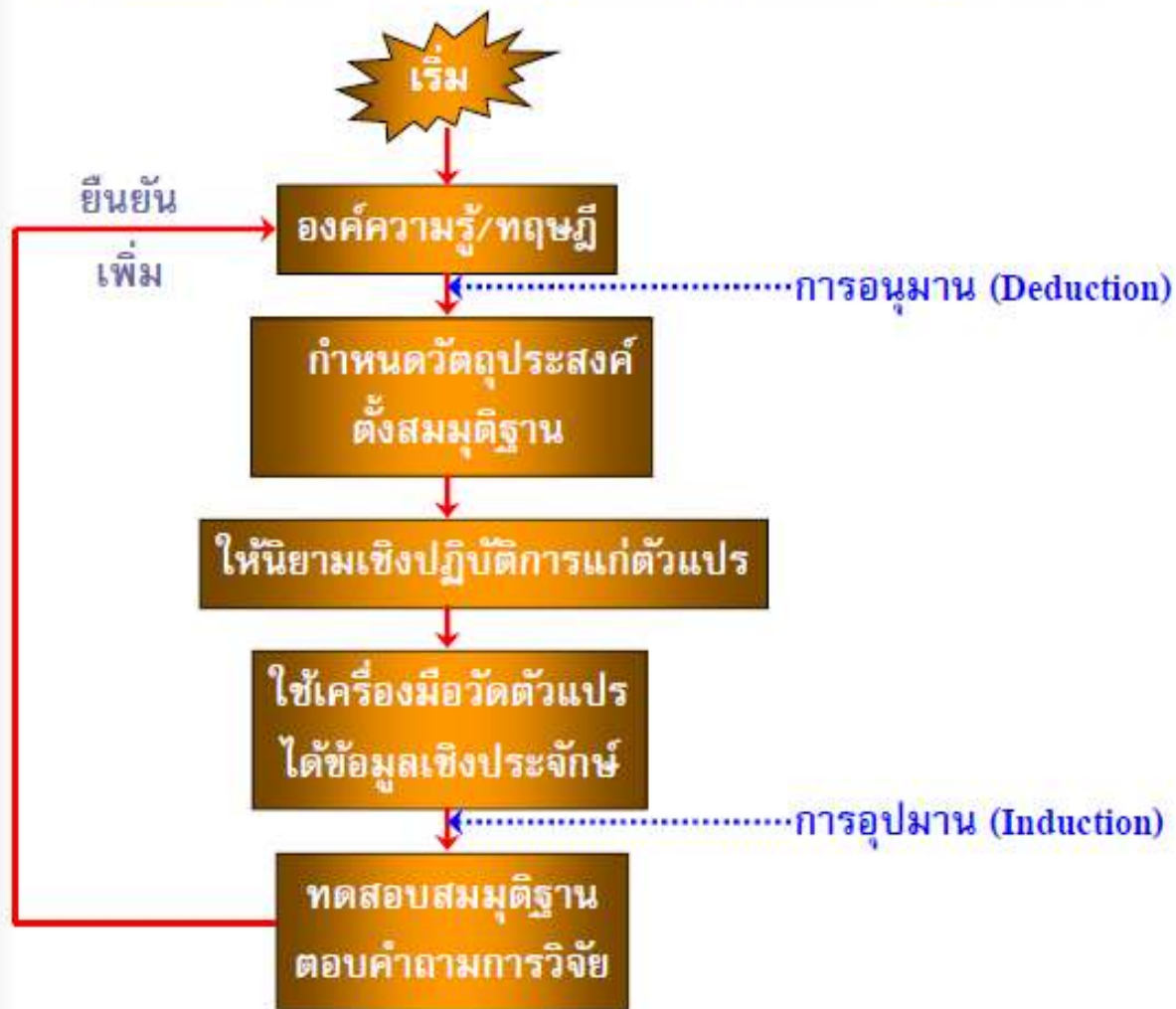
- เป็นการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล เพื่อตรวจสอบสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยมุ่งเน้นข้อมูลเชิงปริมาณที่เป็นตัวเลขแจกแจงนับได้

2. กระบวนการค้นคว้าเชิงคุณภาพ (อุปมาณ / Qualitative Research)

- เป็นการศึกษารากฏการณ์ทางสังคมด้วยวิธีเชิงอุปมาณ เพื่อสร้างชุดคำตอบขึ้นจากฐานราก เน้นข้อมูลเชิงคุณภาพที่แจกแจงนับไม่ได้

แบบแผนการวิจัยเชิงปริมาณ

(วางแผนแนวทางการวิจัยไว้ก่อนล่วงหน้า เริ่มด้วยการอนุมาน)



แบบแผนการวิจัยเชิงคุณภาพ

(ใช้วิธีค่อยเป็นค่อยไป โดยไม่มีทฤษฎีสมมุติฐานไว้ก่อนล่วงหน้า)



เขียนรายงาน

ลดทอนขนาดข้อมูล
จัดทำให้เป็นระบบ
ตรวจสอบสมมุติฐาน
และทฤษฎี

สัมภาษณ์
สังเกตแบบมีส่วนร่วม
ข้อมูลเอกสาร
ตั้งสมมุติฐานชั่วคราว
ได้ปัญหาการวิจัย

ปัญหาชั่วคราว
เลือกพื้นที่
เวลาศึกษา
ตัวแปรต่างๆที่ศึกษา

สังเคราะห์
เป็นข้อสรุป/ทฤษฎี

วิเคราะห์
ค้นหาแบบแผนของความสัมพันธ์ (Pattern)
ระหว่างกลุ่มข้อมูล

ทำการเก็บ-จัดกลุ่มข้อมูลจากที่ค้นพบจริง

ตั้งคำถามการวิจัย (อาจมีสมมุติฐานชั่วคราว)

ศึกษาข้อมูลในบริบทจริง-วางแผนงานวิจัย

เริ่ม

การอุปมาน
(Induction)

กิจกรรมและความเชื่อมโยงในกระบวนการวิจัย

1. บ่งชี้ปัญหา

2. ทบทวน

สารสนเทศ
และ
งานวิจัยที่
เกี่ยวข้อง

3. วางแผนการวิจัย
ตั้งสมมุติฐาน
เก็บข้อมูล

เข้าสนาม
คำถามวิจัย
ปรับสมมุติฐาน

4. การ
วิเคราะห์
ข้อมูล

5. สรุปผล
และ
อภิปราย

ทฤษฎีเกี่ยวกับ
องค์ความรู้
ปัจจุบัน

ขยายองค์
ความรู้ ทฤษฎี
ความรู้ใหม่
ทฤษฎีใหม่

**1.การกำหนดและนิยามของ
ปัญหาการวิจัย**

**2.การพัฒนากรอบแนวคิดและ
สมมติฐานของการวิจัย**

3.การออกแบบการวิจัย

4.การพัฒนาเครื่องมือวิจัย

**5.การกำหนดประชากรและ
กลุ่มตัวอย่าง**

กระบวนการวิจัย



6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

**8. การแปลความหมายและ
สรุปผลการวิจัย**

9. การเขียนรายงานการวิจัย



กระบวนการวิจัย

“รายงานวิจัย” จะกล่าวถึง ระเบียบ
วิธีการวิจัย แนวความคิดวิธีการ
วิเคราะห์ การแสดงผลการวิเคราะห์
ข้อสรุปและข้อเสนอแนะโดยมี
ส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ส่วนนำ (Introduction)
2. ส่วนเนื้อหา (Content)
3. ส่วนอ้างอิง (Reference)

**ส่วนประกอบของรายงาน
การวิจัย**



“ส่วนนำ” เริ่มตั้งแต่ **ปกใน** ไปจนถึง **ส่วน**
เนื้อหา มี ส่วนประกอบและรายละเอียด คือ

- ปกนอก
- ปกใน
- หน้าบทคัดย่อ
- กิตติกรรมประกาศ
- สารบัญ
 - สารบัญตาราง (ถ้ามี)
 - สารบัญภาพ/แผนภูมิประกอบ (ถ้ามี)

ส่วนนำ





“ส่วนเนื้อหาความ” แบ่งออกเป็น 3 ตอน
คือ

1. บทนำ
2. ตัวเรื่อง
3. ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

“บทนำ” จะกล่าวถึง

- ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา
- วัตถุประสงค์
- ขอบเขตการวิจัย
- สมมติฐาน / คำถามการวิจัย
- วิธีดำเนินการวิจัยโดยย่อ (เชิงคุณภาพ)
- คำนิยามศัพท์เฉพาะ
- ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

“บทนำ”



“ตัวเรื่อง” ปกติจะแบ่งออกเป็นกี่บทก็ได้
ตามแต่ความเหมาะสมโดยอย่างน้อยควรร
จะประกอบไปด้วย

- บทที่เกี่ยวกับการทบทวนวรรณกรรม
ที่เกี่ยวข้อง

- บทที่บรรยายวิธีการที่ใช้ในการวิจัย
โดยละเอียด (เชิงปริมาณ) รวมไปถึงขั้น
ตอนการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง
และ/หรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เครื่องมือการ
วิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล

- การวิเคราะห์ข้อมูล รายงานผล

อภิปรายผลการศึกษาวิจัย

“ตัวเรื่อง”



“ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ”

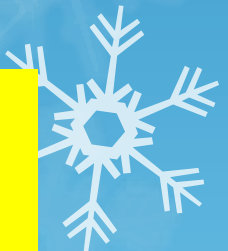
กล่าวครอบคลุม

- ตอนที่สรุปเรื่องราวในการวิจัยทั้งหมด
- การอภิปรายผลการวิจัย
- ข้อจำกัดของการวิจัย (ถ้ามี)
- ประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

- ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้ง

ต่อไป

ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ



“ส่วนอ้างอิง” ในรายงานวิจัยจะต้องมีเอกสารอ้างอิงหรือบรรณานุกรม อันได้แก่ รายชื่อหนังสือ สิ่งพิมพ์อื่นๆ โสตทัศนวัสดุ ตลอดจนวิธีการที่ได้ข้อมูลมาประกอบการเขียนรายงานวิจัย

- การเขียนส่วนอ้างอิง มีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบและวิธีการ ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของหน่วยงาน/สถาบันที่เกี่ยวข้อง

- ส่วนอ้างอิง จะอยู่ต่อจากส่วนเนื้อเรื่อง และอยู่ก่อนภาคผนวก (ถ้ามี)

“ส่วนอ้างอิง”



ผลที่ได้จากการวิจัย:

- ความจริงใหม่ ๆ (Fact)
- หลักการใหม่ ๆ (Principle)
- ทฤษฎีใหม่ ๆ (Theory)
- กฎใหม่ ๆ (Law)

Applicable Knowledge



หลักสูตรนัก

ยุทธศาสตร์



➤ จัดทำแผนปฏิบัติ

ราชการขององค์กรใน

ระยะ ๕ ปี

➤ หรือแผนขององค์กร/

หน่วยงานที่สนใจ



ยุทธศาสตร์ชาติ



แผนระดับที่ 2



แผนระดับที่ 3



Definitions for key terms: เป้าหมาย (Goal), ค่าเป้าหมาย (Target Value), ตัวชี้วัด (Indicator). Includes a note: หมายเหตุ *ถูกกำหนดไว้แล้ว (Note *already determined).

ACTION PLAN - แผนปฏิบัติการด้าน... / แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการระยะ 5 ปี และรายปี

แผนปฏิบัติการด้าน ระยะที่ ... (พ.ศ. -)

แผนที่ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านใดด้านหนึ่ง โดยการบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ ส่วนราชการ หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาฯ แผนความมั่นคงฯ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และอื่น ๆ

หมายเหตุ : หากไม่มีกฎหมายกำหนดให้ต้องเข้า ครม. สหช. จะพิจารณาเบื้องต้นถึงความจำเป็นที่จะต้องนำเข้า ครม.

- มี กม.ให้นำเข้า ครม.
- ไม่มี กม. แต่มีความจำเป็นต้องนำเข้า ครม. พิจารณา
- ไม่มีความจำเป็นต้องนำเข้า ครม. พิจารณา

แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการระยะ 5 ปี (พ.ร.ฎ. วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 62)

แผนที่ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งงบประมาณรายได้รายจ่ายและทรัพยากรที่คาดการณ์ในช่วงระยะเวลา 5 ปีของหน่วยงาน หรือส่วนราชการใดส่วนหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาฯ แผนความมั่นคงฯ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และอื่น ๆ

แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการรายปี (พ.ร.ฎ. วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 62)

แผนที่ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งงบประมาณรายได้รายจ่ายและทรัพยากรที่ต้องใช้ในช่วงเวลา 1 ปีงบประมาณของหน่วยงาน หรือส่วนราชการใดส่วนหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาฯ แผนความมั่นคงฯ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และอื่น ๆ

ไม่ต้องนำเข้า
ครม.



Scan เพื่อดาวน์โหลด Template
แผนระยะ 5

หากเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ให้ใช้ชื่อว่า “แผนวิสาหกิจ (พ.ศ. ๒๕XX) ของ (ชื่อหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ)” หรือกรณีที่เป็นองค์การมหาชนหรือองค์กรอื่นๆ ให้ใช้ชื่อว่า “แผนปฏิบัติการ (พ.ศ. ๒๕XX) ของ (ชื่อองค์การมหาชนหรือหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น ๆ)”



เอกสารวิชาการ
เรื่อง

แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถศูนย์ประสานงาน
โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและความมั่นคง ในระยะ ๓ ปี
(พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕)

โดย
นาวาอากาศโทหญิง อารีษา พรหมแก้ว

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๓
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๓



เอกสารวิชาการ
เรื่อง

แผนปฏิบัติการกองตรวจราชการ กรมประมง ระยะ 3 ปี
(พ.ศ. 2563 - 2565)

โดย
นายสุธรรม สัมพานิช

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 13
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีการศึกษา 2563

วิชาการ

บทที่ ๑ บทนำ

- ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....
- ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....
- ๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา.....
- ๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา.....
- ๑.๕ ข้อยกเว้นของการศึกษา.....
- ๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....

บทที่ ๒ การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

- ๒.๑ สภาวะแวดล้อมภายนอก.....
- ๒.๒ สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร.....
- ๒.๓ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ANALYSIS: FORESIGHT, SWOT, TOWS, ETC).....

บทที่ ๓ แผนขององค์กร

- ๓.๑ ชื่อแผน.....
- ๓.๒ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....
- ๓.๓ แนวทางในการดำเนินการ (WAYS).....
- ๓.๔ มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)

บทที่ ๔ ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้.....

๑. ส่วนนำ
๒. ส่วนเนื้อเรื่อง
๓. ส่วนอ้างอิง
๔. ภาคผนวก
๕. ประวัติย่อผู้วิจัย



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล

๑. ปกหน้า
๒. ปกใน
๓. บทคัดย่อ
๔. คำนำ
๕. สารบัญ

ส่วนนำ





บทที่ 1 บทนำ

**บทที่ 2 สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และ
การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์**

บทที่ 3 แผนขององค์กร

บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

**ส่วนประกอบของเอกสาร
วิชาการ**

บทที่ 1 บทนำ

- ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา (สาเหตุ/เหตุผลของการทำแผนฯ)
- วัตถุประสงค์ของการศึกษา (เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม/จัดทำแผนฯ/ให้ข้อเสนอแนะ)
- ขอบเขตของการศึกษา (ด้านเนื้อหา ประชากร พื้นที่ศึกษา ระยะเวลา)
- ระเบียบวิธีการศึกษา (ขั้นตอน รวบรวมข้อมูล , วิเคราะห์ข้อมูล, สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา)
- ข้อจำกัดของการศึกษา (ระยะเวลา/สถานการณ์ฯ)

■ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

(ส
เนื้อเรื่อง : บทที่ 1



บทที่ 2 สภาวะแวดล้อมทาง ยุทธศาสตร์และการ



- **การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์**
- **สภาวะแวดล้อม (ภายใน)**
- **การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS, FORESIGHT, TOWS MATRIX)**

บทที่ 3 แผนขององค์กร



- เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / ประเด็นยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์)
- แนวทางการดำเนินงานในการดำเนินการ (WAYS) (กลยุทธ์)
- มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)
- แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)



บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทาง ยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อน
และการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

○ ส่วนอ้างอิง

○ ภาคผนวก

○ ประวัติย่อผู้วิจัย

1. ชื่อ นามสกุล

2. วัน เดือน ปีเกิด

3. การศึกษา

4. ประวัติการทำงาน โดยย่อ

5. ตำแหน่งปัจจุบัน



○ การใช้ตัวอักษร

1. แบบตัวอักษรภาษาไทย “TH SarabunPSK” สีดำ คมชัด สะดวกแก่การอ่าน และใช้ตัวพิมพ์แบบเดียวกันตลอดทั้งเล่ม

2. แบบตัวอักษรภาษาอังกฤษ ให้ใช้ตัวพิมพ์ใหญ่เฉพาะตัวแรกของคำ และตัวต่อๆ ไปของคำ ใช้ตัวพิมพ์เล็ก และต้องเป็นรูปแบบเดียวกันทั้งเล่ม

3. ขนาดอักษร (บทที่และชื่อบท ขนาดอักษร 24 ตัวหนา, หัวข้อใหญ่ ขนาดอักษร 20 ตัวหนา, หัวข้อย่อย ขนาดอักษร 18 ตัวหนา, ข้อความอื่นๆ ขนาดอักษร 16 ตัวธรรมดา)

รูปแบบการจัดทำเอกสาร



รูปแบบการจัดทำเอกสาร



การใช้ตัวเลข

1. แบบตัวเลข ใช้เลขอารบิก
2. แบบเลขหน้า ใช้เลขอารบิก
ขนาด 16 ตัวธรรมดา วางเลขหน้าไว้ด้านบนขวามือ

การเว้นริมขอบกระดาษ

- 1 ขอบบน เว้นว่าง 1 1/2 นิ้ว (จากขอบบนถึงบรรทัดแรกของเนื้อหาที่พิมพ์ ยกเว้น หน้าแรกที่ยังขอบทใหม่ของแต่ละบท ให้เว้น 2 นิ้ว)
- 2 ขอบซ้ายมือ เว้นว่าง 1 1/2 นิ้ว
- 3 ขอบขวามือ เว้นว่าง 1 นิ้ว
- 4 ขอบล่าง เว้นว่าง 1 นิ้ว

รูปแบบการจัดทำเอกสาร



รูปแบบการจัดทำเอกสาร

○ การเขียนส่วนอ้างอิง (รายการอ้างอิง)



เอกสารวิชาการต้องมีการอ้างอิง
เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ เพื่อให้
เกียรติเจ้าของผลงานที่ถูกกล่าวถึง
และเพื่อให้ผู้อ่านที่สนใจสามารถไป
ค้นคว้าเพิ่มเติมได้ ได้กำหนดให้มี
การอ้างอิงขั้นสูงตามรูปแบบ **APA**
(American Psychological
Association)



ตัวอย่าง ปत्रรายงาน



เอกสารวิชาการ

เรื่อง

โดย

ชื่อ.....สกุล.....

นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ รุ่นที่ ____
ศูนย์ศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันวิชาการนิเทศน์ประเทศ
ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘

หน้าปก

แบบประเมินเอกสาร



แบบประเมินเอกสารวิชาการ รายบุคคล
หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต รุ่นที่
ศูนย์ศึกษาศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ชื่อเรื่อง
ผู้จัดทำ
อาจารย์ที่ปรึกษา
ผู้ประเมิน

| ลำดับ | รายการประเมิน | คะแนนเต็ม | | หมายเหตุ |
|-------|---|-----------|-------|----------|
| | | เต็ม | ได้ | |
| ๑ | รูปแบบ - คุณภาพเอกสาร | ๓๐ | | |
| | - มีส่วนประกอบครบถ้วนตามที่กำหนด | ๓๐ | | |
| | - นำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล | ๕ | | |
| | - ภาษาถูกต้อง สละสลวยเข้าใจง่าย | ๕ | | |
| | - รูปแบบการพิมพ์ถูกต้องตามกำหนด | ๓๐ | | |
| ๒ | ประโยชน์ - คุณค่าของเอกสาร | ๓๐ | | |
| | - เนื้อหาตรงกับเรื่องที่ศึกษาและครอบคลุมประเด็นที่กำหนดอย่างลึกซึ้ง | ๓๐ | | |
| | - บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา | ๕ | | |
| | - ข้อมูลมีความถูกต้องและทันสมัย/เพิ่มพูนความรู้ | ๕ | | |
| | - เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน | ๓๐ | | |
| ๓ | การนำเสนอ | ๓๐ | | |
| | - องค์กรมีความรู้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ที่นำเสนอ | ๒๐ | | |
| | - เอกสารประกอบ/Power point | ๕ | | |
| | - การใช้เวลาในการนำเสนอ | ๕ | | |
| ๔ | การดำเนินการตามกำหนดเวลา | ๑๐ | | |
| | รวม | ๑๐๐ | | |

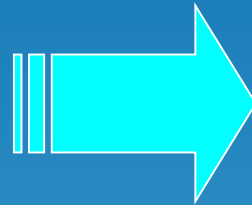
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**การจัดทำแผนปฏิบัติ
ราชการ
Strategic Planning**



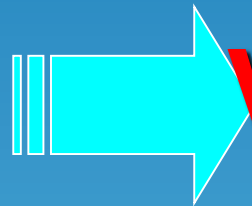
การบริหารยุทธศาสตร์คือการตอบ 4

Where are we now?



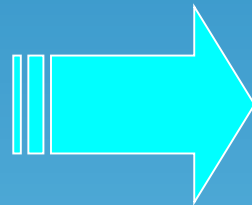
SWOT Analysis

Where do we want to go?



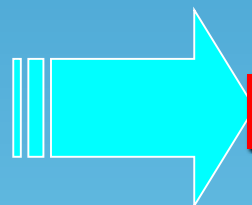
Vision and Goals

How do we get there?



Strategies

What do we have to do or change?
เราจะต้องทำหรือ

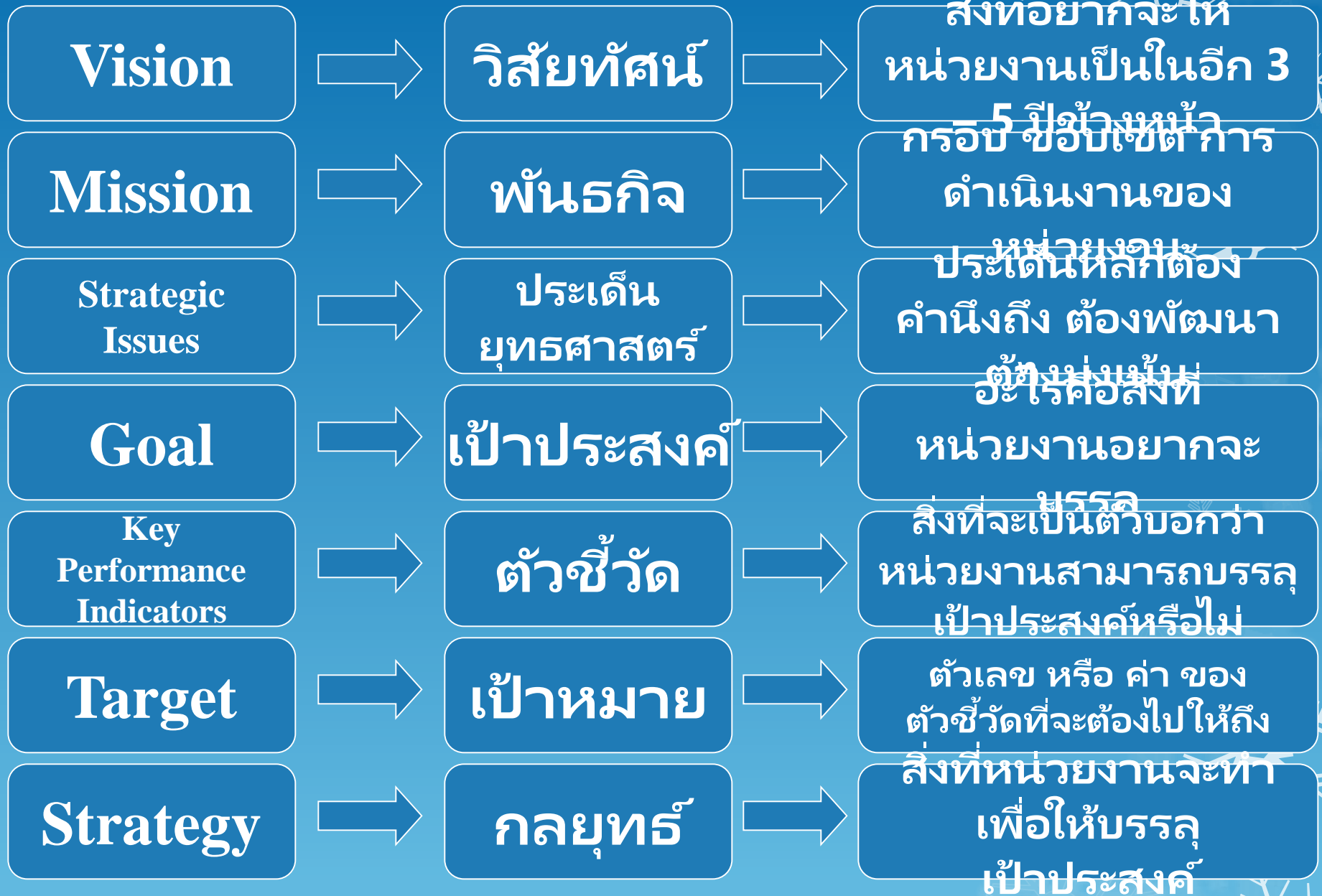


Implementation

กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



นิยามศัพท์ใน Template ของก.พ.ร.



การวิเคราะห์ทาง

ยุทธศาสตร์ (**Analysis**)

- การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (**Assessment**)

- การกำหนดตำแหน่งหรือสถานภาพขององค์กร (**Determination Strategic Positioning**)

- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ

เครื่องมือที่ใช้ในตรวจสอบสถานะแวดล้อม

(C-PEST)

External Environment

Technology เทคโนโลยี

Economics

Social
สังคม

เศรษฐกิจ

Operational Environment

ความต้องการบริการจากองค์กร
ผู้มีส่วนได้เสีย คู่ค้า

Politics
การเมือง

ผู้ส่งมอบปัจจัย

คู่แข่ง

Customer Behaviors

Opportunities
โอกาส

International
ต่างประเทศ

Threats
ภัยคุกคาม

แนวทางการตรวจสอบสถานะ

แวดล้อมทางยุทธศาสตร์

○ **สถานะแวดล้อมภายนอก (ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับองค์กร)**

○ **กรอบแนวคิดในการทบทวนสถานะแวดล้อมภายนอก (C-PEST, PEST, STEEP, ฯ)**

○ **นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับองค์กร(ตามกรอบแนวคิด)**

○ **สรุป ปัจจัยภายนอกที่เป็น ทั้ง โอกาส และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (ข้อมูลเชิงคุณภาพ)**

แนวทางการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ทางยุทธศาสตร์

- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ตามกรอบแนวคิดใน (C-PEST, PEST, STEEP, ฯ)
- สรุป ปัจจัยภายนอกที่เป็น โอกาส และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (ข้อมูลเชิงคุณภาพ)
- แสดงชุดข้อมูลการประเมิน ค่าถ่วงน้ำหนัก และค่าความถี่ในแต่ละปัจจัยทางยุทธศาสตร์
- แสดงแผนภูมิ กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร
- นำปัจจัยที่มีคะแนนความถี่สูงสุด 5 อันดับมาวิเคราะห์ TOWS Matrix

เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบสถานะแวดล้อม

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

McKinsey's

7 S



Strength
จุดแข็ง

บุคลากร
กร

Weakness
จุดอ่อน

แนวทางการตรวจสอบสถานะ

- **แวดล้อมทางยุทธศาสตร์**
○ **สถานะแวดล้อมภายในองค์กร (ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลกระทบกับการบริหารองค์กร)**
 - **กรอบแนวคิดในการทบทวนสถานะแวดล้อมภายใน (เช่น 7 'S McKinsey)**
 - **นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร (ตามกรอบแนวคิด)**
 - **สรุปปัจจัยภายในที่เป็นทั้ง จุดแข็งและปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (ข้อมูลเชิงคุณภาพ)**

แนวทางการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ทางยุทธศาสตร์

- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดใน (7' S McKinsey)
 - สรุป ปัจจัยภายในทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง (ข้อมูลเชิงคุณภาพ)
 - แสดงชุดข้อมูลการประเมิน ค่าถ่วงน้ำหนัก และค่าความถี่ในแต่ละปัจจัยทางยุทธศาสตร์
 - แสดงแผนภูมิ กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร
 - นำปัจจัยที่มีคะแนนความถี่สูงสุด 5 อันดับมาวิเคราะห์ TOWS Matrix

เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร

2.3.2 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment Scanning)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยนำปัจจัย 5 ด้าน (C-PEST) ที่ส่งผลกระทบต่อบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์มาวิเคราะห์โดยใช้ C-PEST (C-PEST Analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการทำความเข้าใจในภาพรวมของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้ โดยมีคำจำกัดความดังนี้

C : Customer behaviors ด้านพฤติกรรม เป็นการวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) สภาพของคู่แข่ง (Competitors)

- กระทรวงกลาโหม กองทัพอไทย กองบัญชาการกองทัพอไทย เหล่าทัพ
- ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพอไทย
- ส่วนราชการภายนอกที่เกี่ยวข้อง

P : Political ด้านการเมือง และกฎหมายรวมถึงการกำหนดนโยบายต่างๆ ของภาครัฐเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กร

- เกณฑ์การพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลง
- นโยบายของผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ

E : Economics ด้านเศรษฐกิจเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อมของเศรษฐกิจ

- โรคอุบัติใหม่ ภัยธรรมชาติ
- การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจของประเทศ
- ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาระบบราชการ

S : Social ด้านสังคม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม การบูรณาการ ระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

- มีการแทรกแซงทางสังคม และวัฒนธรรมจากภายนอก
- มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาระบบราชการ
- สภาพสังคมปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป

T : Technological ด้านเทคโนโลยีวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศ ซึ่งปัจจัยด้านนี้มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก

การวิเคราะห์ (Analysis)



2.4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (CPEST)

| องค์ประกอบ CPEST | โอกาส (Opportunities) | อุปสรรค (Threats) |
|---------------------------|---|--|
| C – customer behaviors | - เป็นหน่วยงานที่กำหนดทิศทางของกองบัญชาการกองทัพอากาศ เป็นคลังสมองของกระทรวงกลาโหม -สร้างให้เกิดยอมรับในศักยภาพของหน่วย | เปลี่ยนแปลงนโยบาย กระทั่งกัน |
| P – political factors | นโยบายจากหน่วยเหนือทุกระดับมีเป้าหมายชัดเจนมีแผนทั้งระยะสั้น กลาง และยาว | -มีความหมายกว้างขวาง -คลุมเครือต้องใช้การตีความ -บางเรื่องต้องใช้ระยะเวลาเวลานานกว่าจะบรรลุ |
| E – economic factors | มีงบประมาณในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง | -ขาดความเพียงพอในการขับเคลื่อนให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมในระยะเวลาจำกัด -ข้อจำกัดด้านงบประมาณจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจจากสถานการณ์ covid-19 |
| S – social factors | มีระบบอาวุโส เคารพให้เกียรติสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน | -กีดกันด้วยความอาวุโส -ระบบอุปถัมภ์ -ช่องว่างระหว่างวัย |
| T – technological factors | -สน.ซา ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการทำงานด้วยดิจิทัล เทคโนโลยี -ช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ตอบสนองได้ดี | -กำลังพลสูญเสียเข้าถึงได้ยากหรือปฏิเสธการเข้าถึง -อุปกรณ์บางตัวมีราคาสูงและหรือล้าสมัยเร็ว |

ตารางที่ 2-4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ CPEST

2.4.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (McKinsey 7-S Framework)

| องค์ประกอบ 7-S | จุดแข็ง (strengths) | จุดอ่อน (weaknesses) |
|------------------|--|---|
| S – strategy | มีแนวทางปฏิบัติราชการที่มีความชัดเจน- มีขีดความสามารถในการวางแผนในทุกระดับ มีศักยภาพในการนำหน่วย | ขาดการมีส่วนร่วมในบางกิจกรรม |
| S – structure | มีโครงสร้างการจัดหน่วยที่มีประสิทธิภาพรองรับภารกิจได้หลากหลาย มีความอ่อนตัวสูง | บางอัตราหรือบางตำแหน่งถูกปิดไว้ (การบรรจุไม่เต็มอัตรา) มีความซ้ำซ้อนในบางภารกิจ |
| S – system | มีระบบงานที่ดี มีฐานข้อมูลใน Share drive และ cloud สืบค้นได้สะดวก | มี Error ของระบบในบางครั้ง |
| S – style | จริงจัง ทุ่มเท กระตือรือร้น ทุ่มเทตอบสนองรวดเร็วในทุกภารกิจ ขอบงานท้าทาย | ความรวดเร็วบางครั้งอาจขาดข้อมูลอย่างรอบด้าน |
| S – staff | มีกำลังพลที่มีคุณภาพ ตอบสนองภารกิจได้เป็นอย่างดี จัดคนให้ถูกกับงาน | มีกำลังพลระดับนายทหารประทวน ปฏิบัติการไม่เพียงพอ ภาวะแบกรับงาน กระจายงานไม่ได้เพียงพอ |
| S – skill | กำลังพลมีความรู้มีขีดความสามารถสูง เรียนรู้ทักษะใหม่ๆด้วยตนเองอยู่เสมอ | ไม่มีการกระจายองค์ความรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ดีเพียงพอ |
| S – shared value | กำลังพลมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีแนวคิดมุ่งหวังผลสำเร็จของงานร่วมกัน | การหลบเลี่ยง ทำงานไม่เต็มศักยภาพ |

ตารางที่ 2-3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในโดยใช้ McKinsey 7-S Framework

ประเมิน



(Assessment)

ตารางที่ 3 คำนวณน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน

| รายการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน | คนที่ | | | | | | | | \bar{X} |
|---|-------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| S1: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) | | 0.15 | 0.15 | 0.10 | 0.15 | 0.15 | 0.10 | 0.15 | 0.14 |
| S2: โครงสร้างองค์กร (Structure) | | 0.10 | 0.15 | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.11 |
| S3: ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) | | 0.15 | 0.15 | 0.20 | 0.15 | 0.20 | 0.10 | 0.20 | 0.16 |
| S4: บุคลากรในองค์กร (Staff) | | 0.15 | 0.20 | 0.15 | 0.15 | 0.10 | 0.20 | 0.10 | 0.15 |
| S5: ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill) | | 0.15 | 0.15 | 0.20 | 0.15 | 0.15 | 0.20 | 0.15 | 0.16 |
| S6: แบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style) | | 0.20 | 0.10 | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.19 |
| S7: ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) | | 0.10 | 0.10 | 0.05 | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.09 |
| น้ำหนักคะแนนรวม | | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

ตารางที่ 4 คำนวณน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก

| รายการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก | คนที่ | | | | | | | | \bar{X} |
|-----------------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| C: พฤติกรรมของลูกค้า | | 0.30 | 0.30 | 0.20 | 0.30 | 0.30 | 0.30 | 0.25 | 0.28 |
| P: การเมืองและกฎหมาย | | 0.15 | 0.20 | 0.25 | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.15 | 0.19 |
| E: เศรษฐกิจ | | 0.20 | 0.10 | 0.20 | 0.15 | 0.20 | 0.15 | 0.20 | 0.17 |
| S: สังคมและวัฒนธรรม | | 0.15 | 0.10 | 0.15 | 0.10 | 0.15 | 0.20 | 0.20 | 0.15 |
| T: เทคโนโลยี | | 0.20 | 0.30 | 0.20 | 0.25 | 0.15 | 0.15 | 0.20 | 0.21 |
| น้ำหนักคะแนนรวม | | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

ตารางที่ 5 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน 75

| ประเด็นสำคัญ | สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง | | สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน | |
|--------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|--|
| | คะแนนเฉลี่ย | Strength | คะแนนเฉลี่ย | Weakness |
| 1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) | 3.86 | S1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ แผน ยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน (แผนปฏิบัติการประจำปี) และระยะเวลา (แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี) | 4.71 | W1 ยังไม่มีแนวทางในการจัดแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) ที่ชัดเจน |
| | | | 4.57 | W2 การถ่ายทอดของวิสัยทัศน์ของหน่วยงานยังไม่มีเป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรปฏิบัติงาน ไม่เข้าใจแผนงาน ส่งผลให้ผลงานไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ควร |
| | | | 4.14 | W3 มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้ง ทำให้นโยบายของหน่วยงานไม่ต่อเนื่อง |

ตารางที่ 6 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมนอก C-PEST

| ประเด็นสำคัญ | สภาพแวดล้อมนอก : โอกาส | | สภาพแวดล้อมนอก : ภาวะคุกคาม | |
|------------------------------------|------------------------|---|-----------------------------|--|
| | คะแนนเฉลี่ย | Opportunities | คะแนนเฉลี่ย | Threats |
| 1. ด้านผู้รับบริการ (Customer : C) | 4.43 | O1 ผู้รับบริการยังมีความเชื่อมั่นในระบบการศึกษา และร่วมแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาการศึกษาของกระทรวง | 4.71 | T1 อัตราการเกิดของประชากรที่น้อยลง ทำให้จำนวนผู้รับบริการของกระทรวงลดลง |
| | | | 4.57 | T2 ผู้ปกครองมีค่านิยมให้บุตรหลานเข้าเรียนต่อในสายสามัญศึกษามากกว่าสายอาชีพศึกษา ซึ่งตรงข้ามกับทิศทางของการพัฒนาประเทศ ทำให้การผลิตกำลังคนในสายอาชีพศึกษาของกระทรวงฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย |

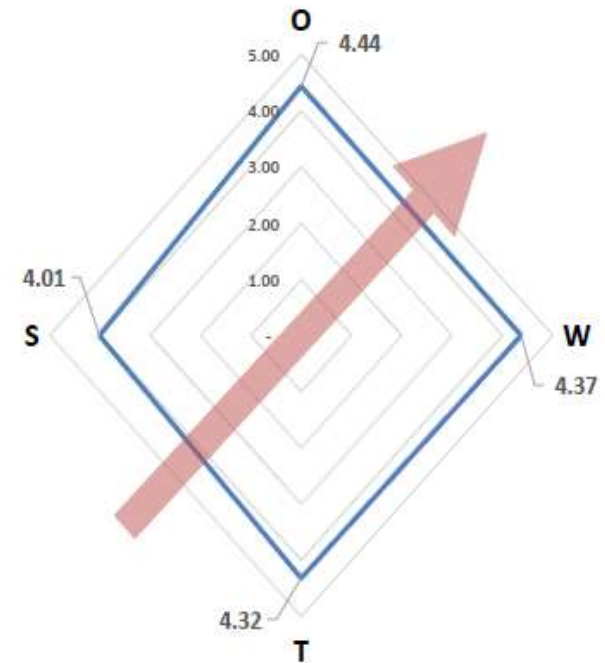
กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Determination)

ตารางที่ 8 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก

| รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก | น้ำหนัก | คะแนนเฉลี่ย | | คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก | | สรุปผล |
|---|---------|-------------|---------|-----------------------|---------|--------|
| | | โอกาส | อุปสรรค | โอกาส | อุปสรรค | |
| C : พฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior) | 0.28 | 4.43 | 4.64 | 1.24 | 1.30 | -0.06 |
| P : การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal) | 0.19 | 4.57 | 4.14 | 0.87 | 0.62 | 0.25 |
| E : เศรษฐกิจ (Economic) | 0.17 | 4.14 | 4.57 | 0.70 | 0.96 | -0.26 |
| S : สังคมและวัฒนธรรม (Social - cultural) | 0.15 | 4.43 | 4.00 | 0.66 | 0.60 | 0.06 |
| T : เทคโนโลยี (Technological) | 0.21 | 4.57 | 4.00 | 0.96 | 0.84 | 0.12 |
| เฉลี่ยปัจจัยภายนอก | | | | +4.44 | -4.32 | |
| สรุปปัจจัยภายนอก | | | | +0.12 | | |

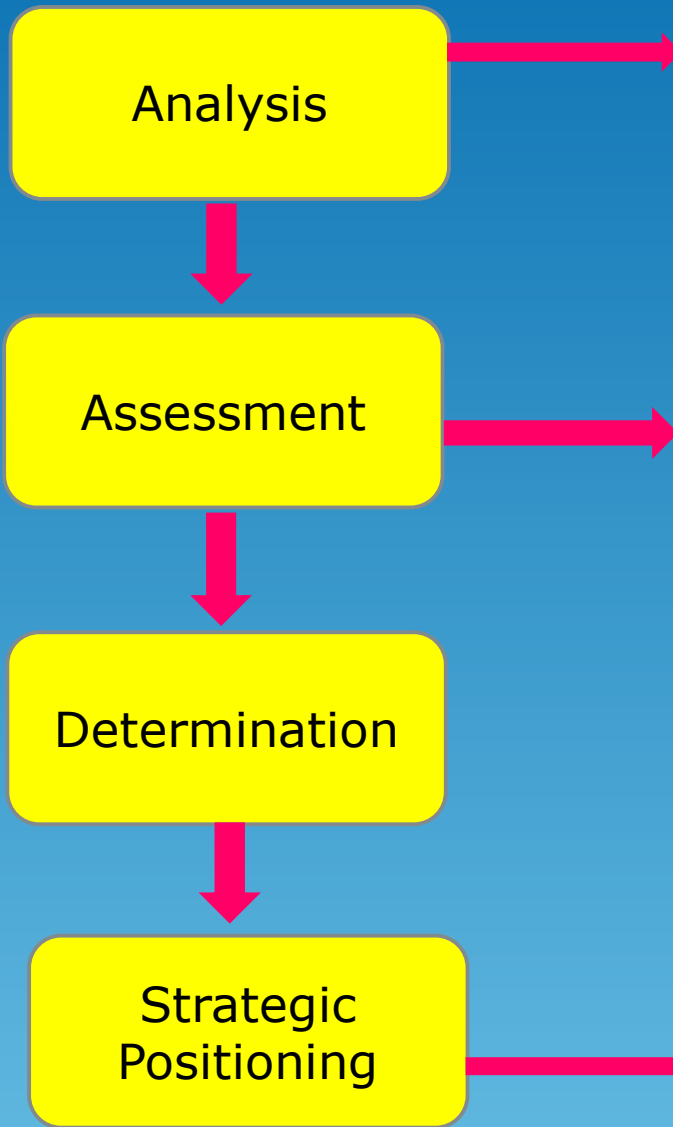
ตารางที่ 7 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน

| รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน | น้ำหนัก | คะแนนเฉลี่ย | | คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก | | สรุปผล (จุดแข็ง-จุดอ่อน) |
|---|---------|-------------|---------|-----------------------|---------|--------------------------|
| | | จุดแข็ง | จุดอ่อน | จุดแข็ง | จุดอ่อน | |
| S1: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) | 0.14 | 3.86 | 4.48 | 0.54 | 0.63 | -0.09 |
| S2: โครงสร้างองค์กร (Structure) | 0.11 | 4.07 | 4.43 | 0.45 | 0.49 | -0.04 |
| S3: ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) | 0.16 | 3.86 | 4.21 | 0.62 | 0.67 | -0.05 |
| S4: บุคลากรในองค์กร (Staff) | 0.15 | 4.43 | 4.38 | 0.66 | 0.66 | 0.00 |
| S5: ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill) | 0.16 | 3.86 | 4.21 | 0.62 | 0.67 | -0.05 |
| S6: แบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style) | 0.19 | 4.14 | 4.43 | 0.79 | 0.84 | -0.05 |
| S7: ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) | 0.09 | 3.71 | 4.57 | 0.33 | 0.41 | -0.08 |
| เฉลี่ยปัจจัยภายใน | | | | +4.01 | -4.37 | |
| สรุปปัจจัยภายใน | | | | -0.36 | | |



แผนภาพที่ 11 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ

กรอบการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

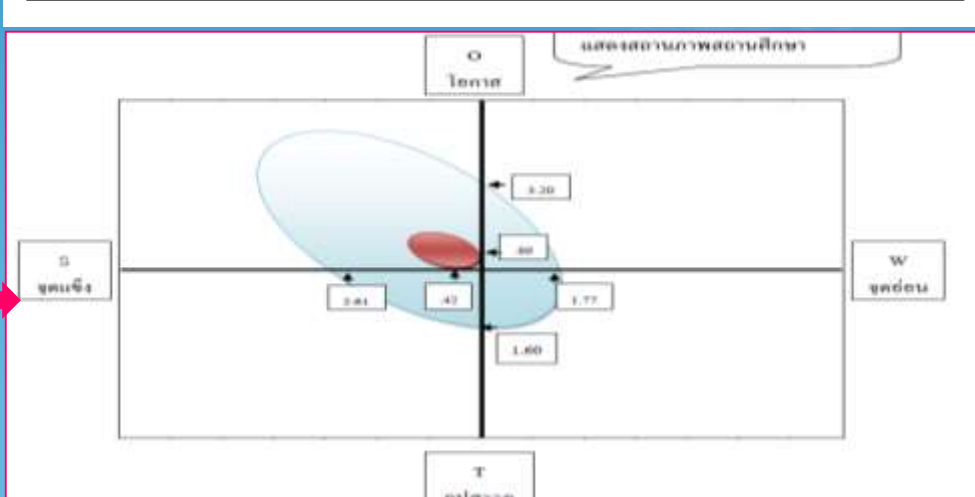


| สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นโอกาส | สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรค |
|--|--------------------------------|
| ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors) | |
| 1..... | 1..... |
| 2..... | 2..... |
| 3..... | 3..... |

| ประเด็นสำคัญ | โอกาส (o) | | | | | เฉลี่ย | ประเด็นสำคัญ | อุปสรรค | | | | | เฉลี่ย |
|--------------|-----------|---|---|---|---|--------|--------------|---------|---|---|---|---|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | | | | |

ตารางที่ ๒ การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก

| รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก | น้ำหนัก | คะแนนเฉลี่ย | | คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก | | สรุปผล | |
|---|---------|-------------|---------|-----------------------|---------|--------|--|
| | | โอกาส | อุปสรรค | โอกาส | อุปสรรค | | |
| C : พฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior) | 0.28 | 4.43 | 4.64 | 1.24 | 1.30 | -0.06 | |
| P : การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal) | 0.19 | 4.57 | 4.14 | 0.87 | 0.62 | 0.25 | |
| E : เศรษฐกิจ (Economic) | 0.17 | 4.14 | 4.57 | 0.70 | 0.96 | -0.26 | |
| S : สังคมและวัฒนธรรม (Social - cultural) | 0.15 | 4.43 | 4.00 | 0.66 | 0.60 | 0.06 | |
| T : เทคโนโลยี (Technological) | 0.21 | 4.57 | 4.00 | 0.96 | 0.84 | 0.12 | |
| เฉลี่ยปัจจัยภายนอก | | | | | +4.44 | -4.32 | |
| สรุปปัจจัยภายนอก | | | | | +0.12 | | |



องค์ประกอบของแผน ปฏิบัติราชการ

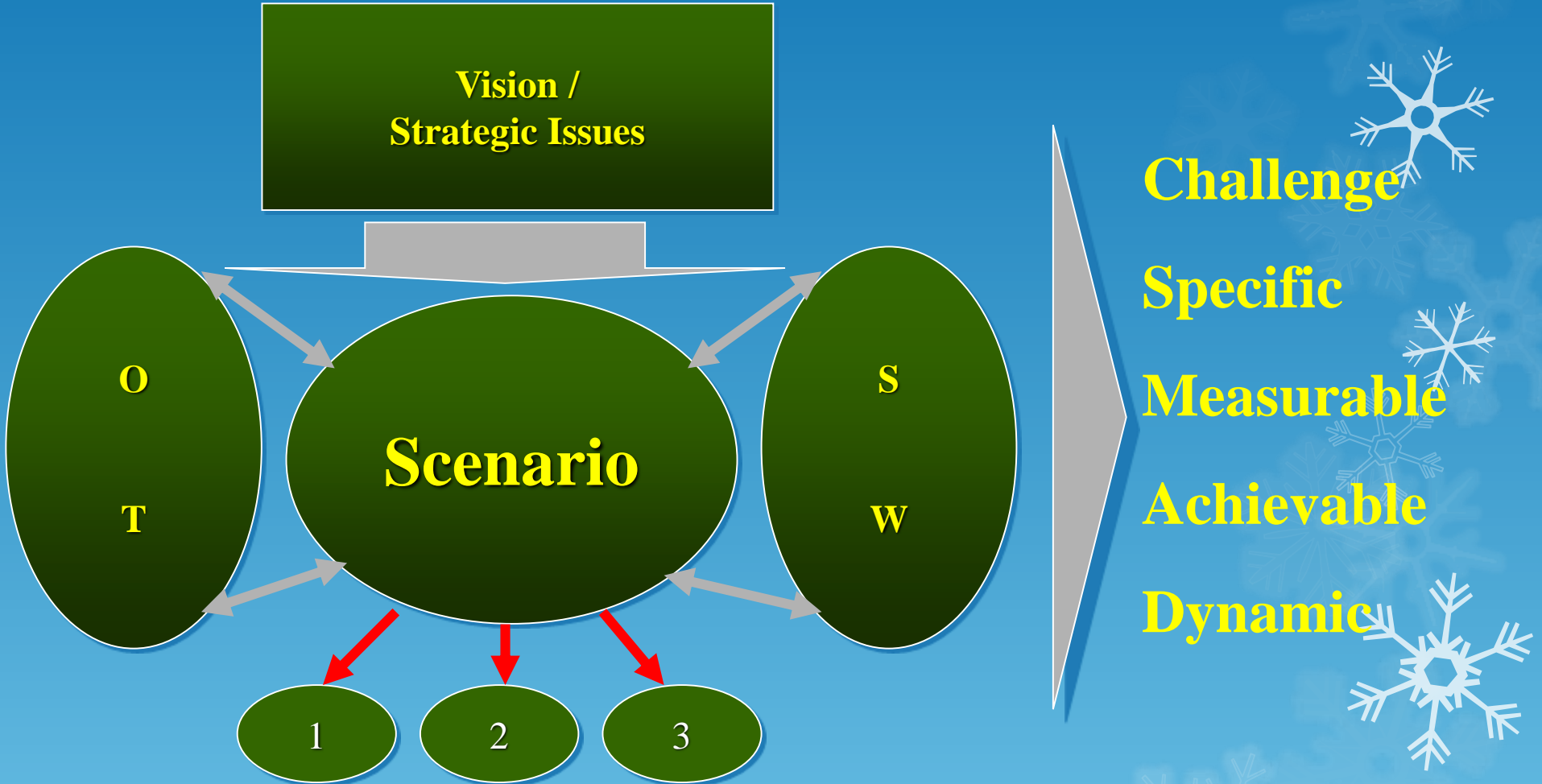


การกำหนดทิศทางขององค์กร

- วิสัยทัศน์ (Vision)
- พันธกิจ (Mission)
- ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)
- เป้าประสงค์ (Goals)
- แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

SWOT Scenario กับ Key Elements

ของวิสัยทัศน์



วิสัยทัศน์ไม่ใช่อะไร

❖ วิสัยทัศน์ ไม่ใช่คำสั่งสอนหรือคัมภีร์

❖ วิสัยทัศน์ ไม่ใช่พันธกิจ

❖ วิสัยทัศน์ ไม่ใช่ความเป็นจริงในปัจจุบัน

แต่ความเป็นไปได้ และ

ความปรารถนาในอนาคต วิสัยทัศน์จะ
เต็มไปด้วยความคาดหวัง

สมมติฐาน

❖ วิสัยทัศน์ ไม่ใช่ ถูก หรือ ผิด วิสัยทัศน์จะ
ถูกประเมินได้ก็ต่อเมื่อ

เปรียบเทียบกับทิศทางอื่น ๆ ขององค์กร

❖ วิสัยทัศน์ ไม่ควรหยุดนิ่ง ไม่ใช่ทำขึ้นมา
ครั้งเดียวแล้วจะใจไปเรื่อย

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

- ✎ ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ
 - 📌 สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา
 - 📌 สิ่งที่ต้องคำนึงถึง
 - 📌 ประเด็นหลัก
 - 📌 ประเด็นที่สำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนา
 - 📌 เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

การกำหนดเป้าประสงค์

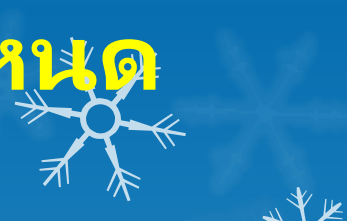
❖ ผลลัพธ์ที่สำคัญจาก
ประเด็นยุทธศาสตร์คืออะไร

❖ อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่
สำคัญว่า ประเด็น
ยุทธศาสตร์นั้นประสบ
ความสำเร็จ

ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์

| ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) | เป้าประสงค์ (Goals) |
|---|------------------------|
| 1. ... | 1.1 ... 1.2 |
| 2. ... | 2.1 ... 2.2 |
| 3. ... | 3.1 ... 3.2 |
| 4. ... | 4.1 ... 4.2 |

ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนด เป้าประสงค์ในแต่ละมิติ

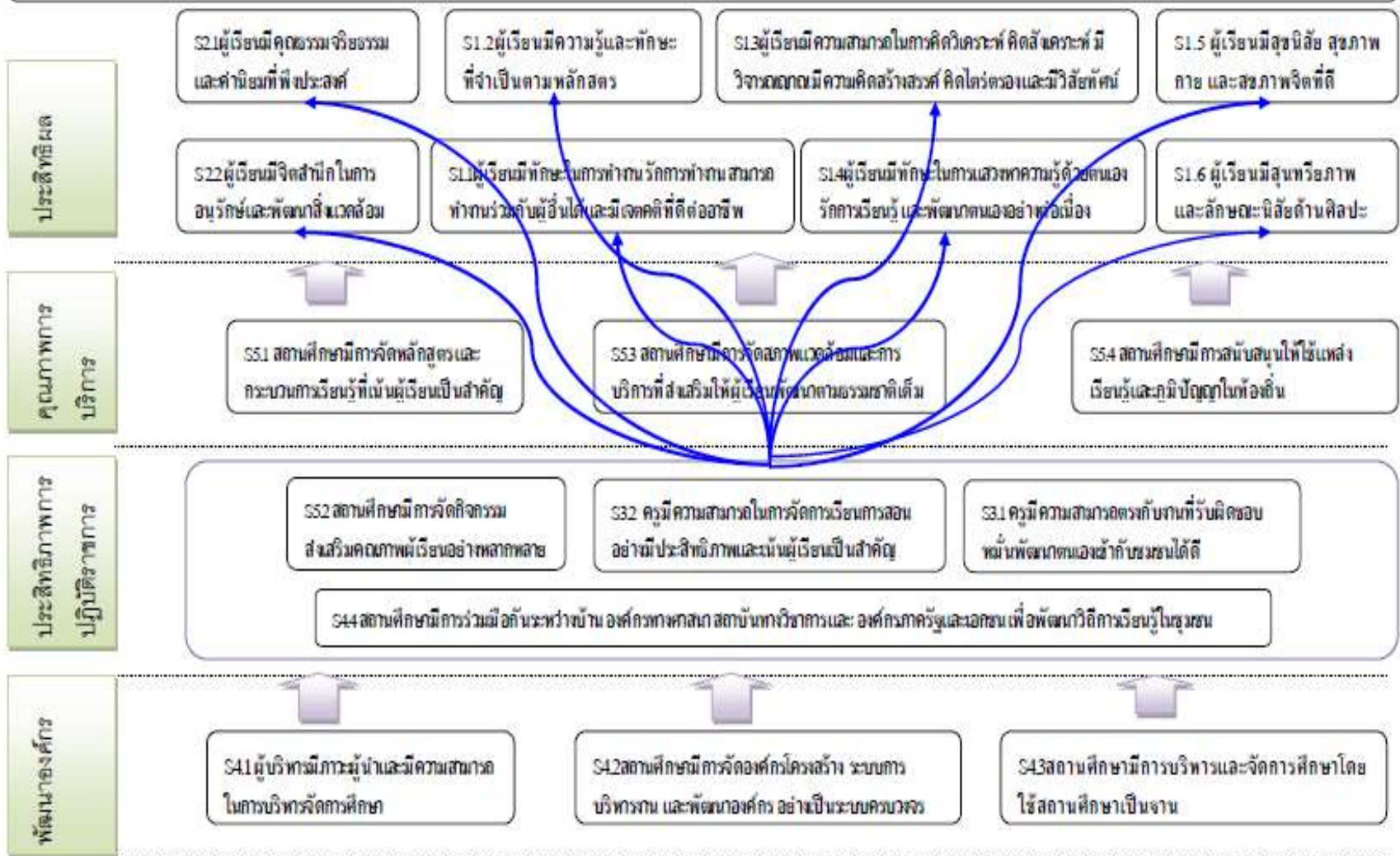


| มิติการ ประเมินผล | ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการ กำหนดเป้าประสงค์ |
|---|--|
| ประสิทธิผลตาม แผนปฏิบัติ ราชการ | ประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็น ยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร |
| (Run the Business) คุณภาพการ ให้บริการ (Serve the customer) | อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็น ยุทธศาสตร์นั้นรับบริการของผู้ยุทธศาสตร์นั้น ต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถ นำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ |
| ประสิทธิภาพของ การปฏิบัติ ราชการ (Manage Resources) | ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ/หรือ การก่อให้เกิดประสิทธิผล องค์กร ต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจาก บุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือ |
| พัฒนาองค์กร (Capacity Building) | กิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการ ต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธ กิจเตรียมความพร้อมขององค์กรในการ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ |

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

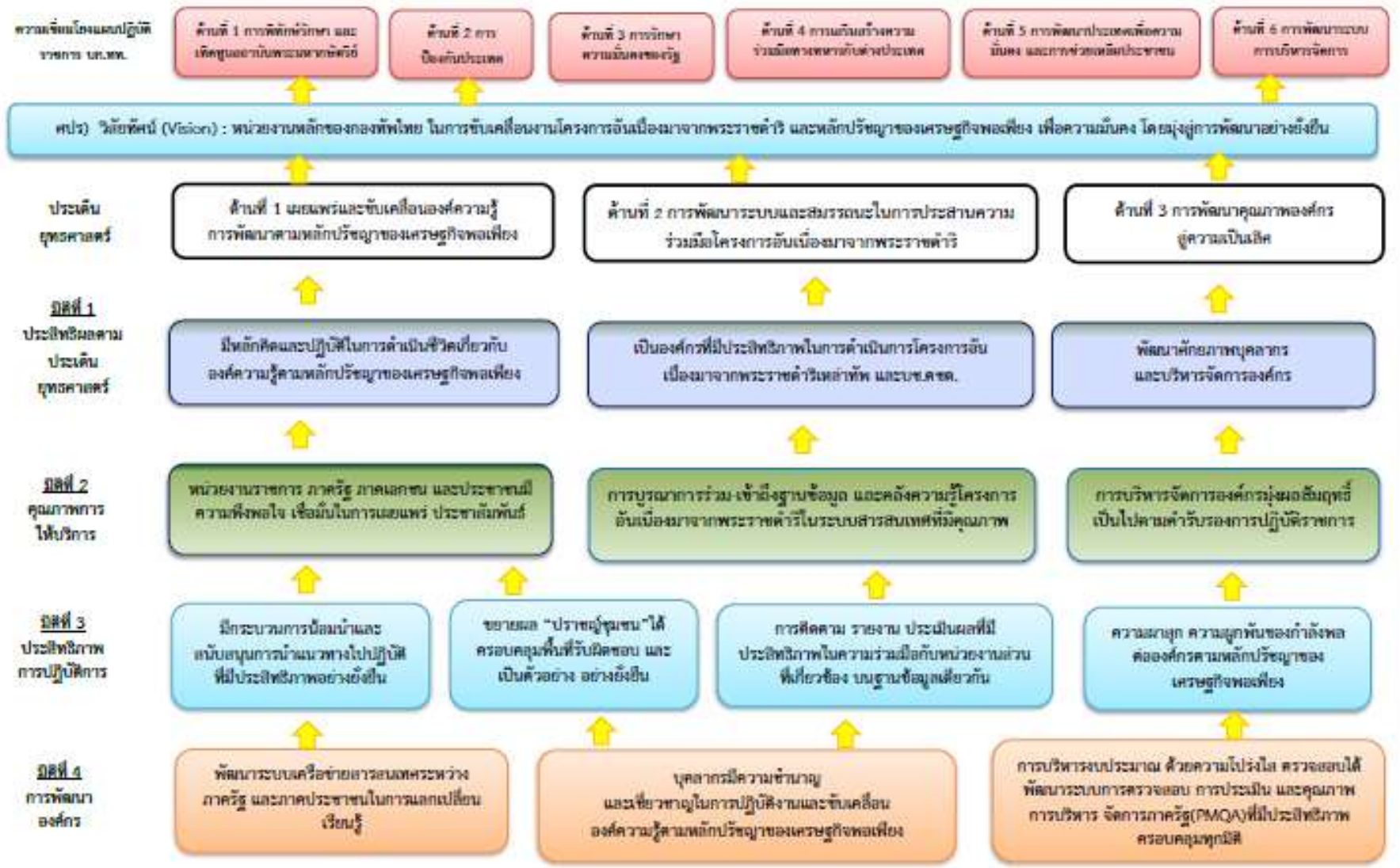
การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ เป็นสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรมภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน



แผนที่ยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) : ศูนย์ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและความมั่นคง ปี 2563-2665



เกณฑ์กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

| | | | |
|----------|---|---|---|
| S | เจาะจง (Specific) | → | มีความชัดเจนที่ต้องการทำอะไร และ ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร |
| M | วัดได้ (Measurable) | → | ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป |
| A | สอดคล้อง+เห็นชอบ (Align with higher level +Agreed Upon) | → | ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายระดับบนและเห็นชอบร่วมกัน |
| R | เป็นจริงได้และท้าทาย (Realistic but Challenging) | → | ต้องท้าทาย และสามารถทำสำเร็จได้ |
| T | ภายใต้กรอบเวลาที่ เหมาะสม (Time Bound) | → | ระบุระยะเวลาในการทำงาน |

ประเภทตัวชี้วัด



ด้านคุณภาพ

- มาตรฐานคุณภาพ
- ข้อร้องเรียน
- ค่าชม
- ความพึงพอใจของลูกค้า

ด้านปริมาณ

- จำนวนโทรศัพท์/ชั่วโมง
- จำนวนหน่วยที่ผลิต
- ปริมาณการให้บริการ
- จำนวนโครงการที่สำเร็จ
- จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้

ด้านความคุ้มค่าของต้นทุน

- จำนวนเงินที่ใช้จ่าย
- จำนวนคำแนะนำที่มีการปฏิบัติตาม
- จำนวนเงินที่ใช้จ่ายเกินงบประมาณที่ตั้งไว้

ด้านเวลา

- ตารางการทำงานสำเร็จตามแผน
- งานเสร็จตามวันครบกำหนด
- ส่งงานตามกำหนดการ
- งานเสร็จภายในเวลาที่



กำหนดกลยุทธ์(WAYS) (TOWS Matrix)

การใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย

ตาราง แสดงจุดแข็ง/จุดอ่อนภายใน/ภายนอก

| | | จุดแข็ง(S) | | จุดอ่อน(W) | |
|-------------|--------------|--------------------------------------|----|--------------------------------|----|
| | | S1 | S2 | W1 | W2 |
| ปัจจัยภายใน | ปัจจัยภายใน | S1 | S2 | W1 | W2 |
| | | S3 | S4 | W3 | W4 |
| | | S5 | | W5 | |
| | ปัจจัยภายนอก | | | | |
| | | | | | |
| โอกาส (O) | O1 | กลยุทธ์ (SO) (รุก / เพิ่ม / ขยาย) | | กลยุทธ์ (WO) (ปรับปรุง) | |
| | O2 | | | | |
| | O3 | | | | |
| | O4 | | | | |
| | O5 | | | | |
| | | | | | |
| อุปสรรค(T) | T1 | กลยุทธ์(ST) (รักษาสถานภาพ) | | กลยุทธ์(WT) (ตัดทอน ถอนตัว) | |
| | T2 | | | | |
| | T3 | | | | |
| | T4 | | | | |
| | T5 | | | | |
| | | | | | |

การกำหนดโครงการในแต่ละกล ยุทธ์(MEAN)

○ โครงการ มี 4 ประเภท
ได้แก่

○ โครงการเดิม

○ โครงการคิดค้นใหม่

○ โครงการแก้ปัญหา

○ โครงการสนองนโยบาย

นำโครงการที่คัดเลือกแล้วจากผลการวิเคราะห์ใบงานที่ 1.1 มากำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และประมาณการงบประมาณตามปีที่จะดำเนินการ

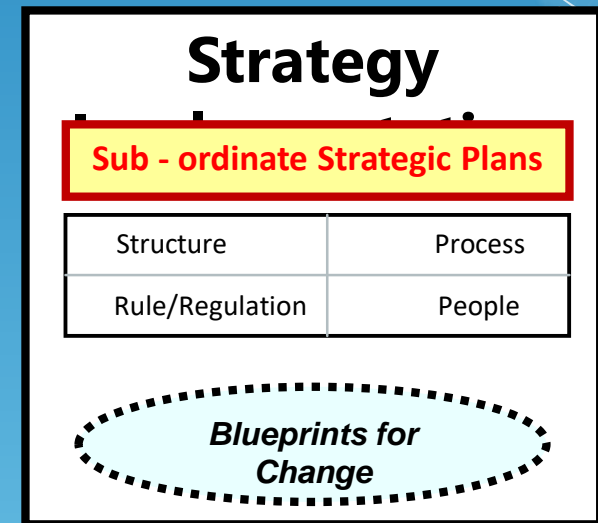
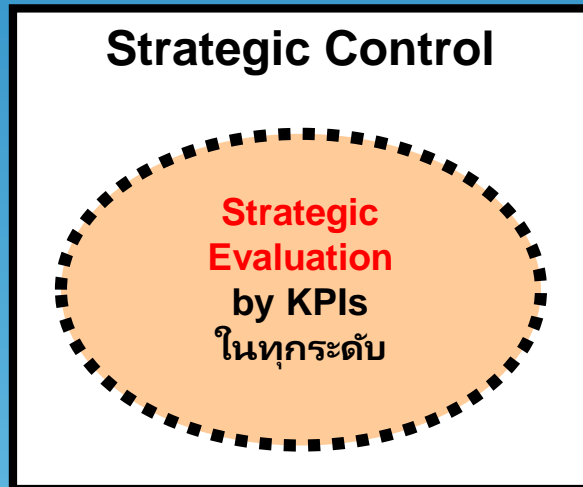
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ | | | | | | | | |
|-------------------------|--------------|----------|--------------------------|-------|-------|-------|--------------|--|
| เป้าประสงค์ที่ | | | | | | | | |
| กลยุทธ์ที่ | | | | | | | | |
| โครงการ/กิจกรรม | วัตถุประสงค์ | เป้าหมาย | งบประมาณปีที่จะดำเนินการ | | | | ผู้รับผิดชอบ | |
| | | | 25... | 25... | 25... | 25... | | |
| โครงการ..... กิจกรรม | | | | | | | | |
| 1..... | | | | | | | | |
| 2..... | | | | | | | | |
| กลยุทธ์ที่ | | | | | | | | |
| โครงการ..... | | | | | | | | |
| กิจกรรม | | | | | | | | |
| 1..... | | | | | | | | |
| 2..... | | | | | | | | |
| กลยุทธ์ที่ | | | | | | | | |
| โครงการ..... | | | | | | | | |
| กิจกรรม | | | | | | | | |
| 1..... | | | | | | | | |
| 2..... | | | | | | | | |

แผนปฏิบัติการ

ตัวอย่างแผนงานและโครงการ เป้าหมายในห้วงระยะเวลา ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ | เผยแพร่และขับเคลื่อนองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง | | | | | |
|--|--|--|----------|--------|--------|--------------|
| เป้าประสงค์ที่ ๑ | มีหลักคิดและปฏิบัติในการดำเนินชีวิตเกี่ยวกับองค์ความรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง | | | | | |
| กลยุทธ์ที่ ๑ | พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและคลังความรู้ให้มีประสิทธิภาพ แม่นยำ และรวดเร็ว | | | | | |
| แผนงานที่ ๑.๑ | ปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี และการสื่อสารเพื่อรองรับการขยายตัวในขนาด Digital society | | | | | |
| โครงการ/กิจกรรม | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | | | ผู้รับผิดชอบ |
| | | | ๖๓ | ๖๔ | ๖๕ | |
| ๑. จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย และอุปกรณ์เครือข่าย | เพื่อการรองรับข้อมูลที่มีความเปลี่ยนแปลงและรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน | การดำเนินงานแล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ | ๘๐% | ๙๐% | ๑๐๐% | กมส.สปก. |
| ๒. ทำการเชื่อมโยงเครื่องข่าย Data Center Consolidation (DOC) กับ Prime Minister 's Operation Center (PMOC) | เพื่อการบริหารจัดการข้อมูลให้ทันสมัยและสามารถรองรับการตัดสินใจของผู้บริหารได้ | การดำเนินงานแล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ | ๘๐% | ๙๐% | ๑๐๐% | กมส.สปก. |
| ๓. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร | เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | มีการพัฒนาระบบการให้สามารถใช้งานได้จริง | ๑ ระบบ | ๑ ระบบ | ๑ ระบบ | กมส.สปก. |
| แผนงานที่ ๑.๒ | การสังเคราะห์องค์ความรู้โดยบูรณาการข้อมูลจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | | | | | |

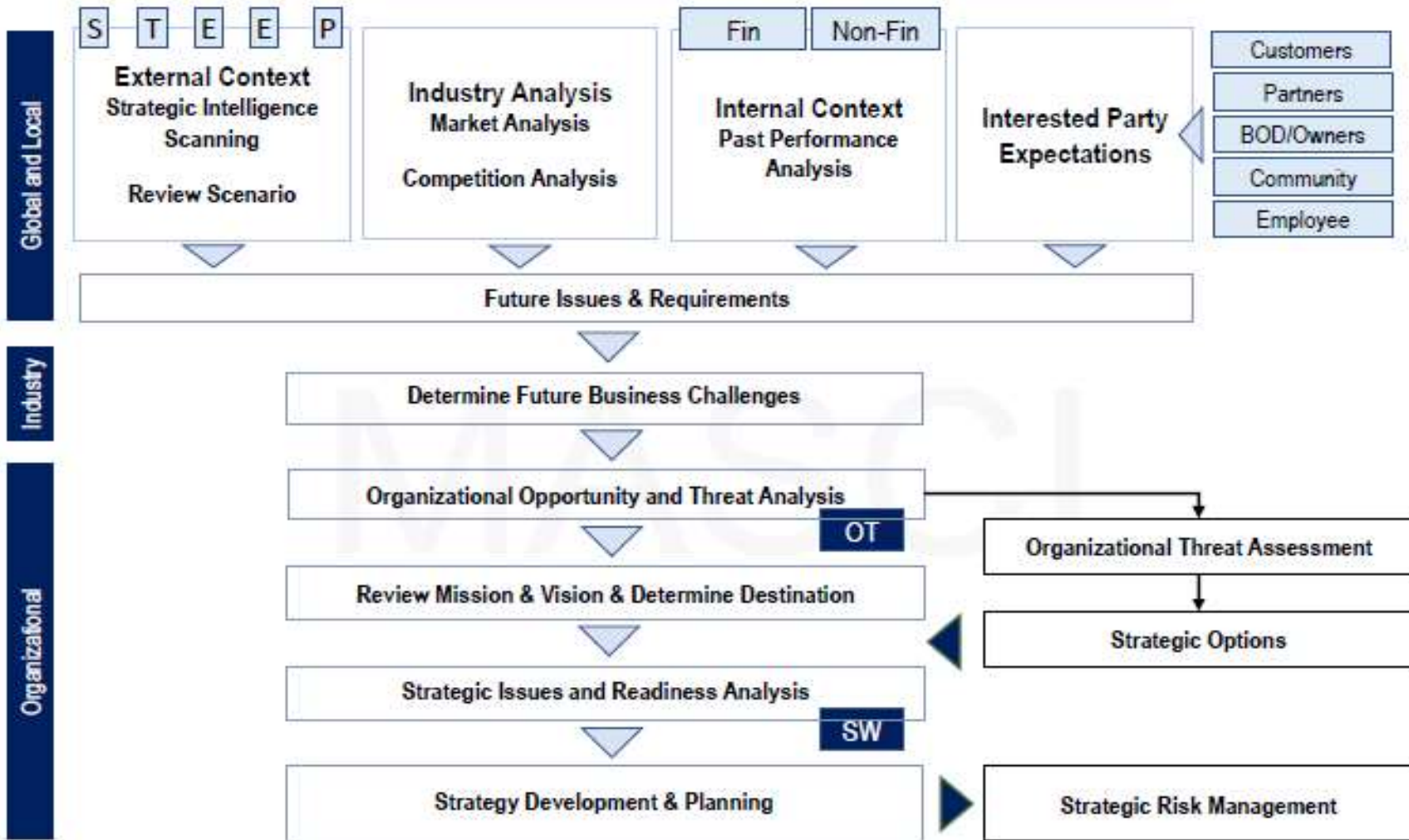
Strategic Management



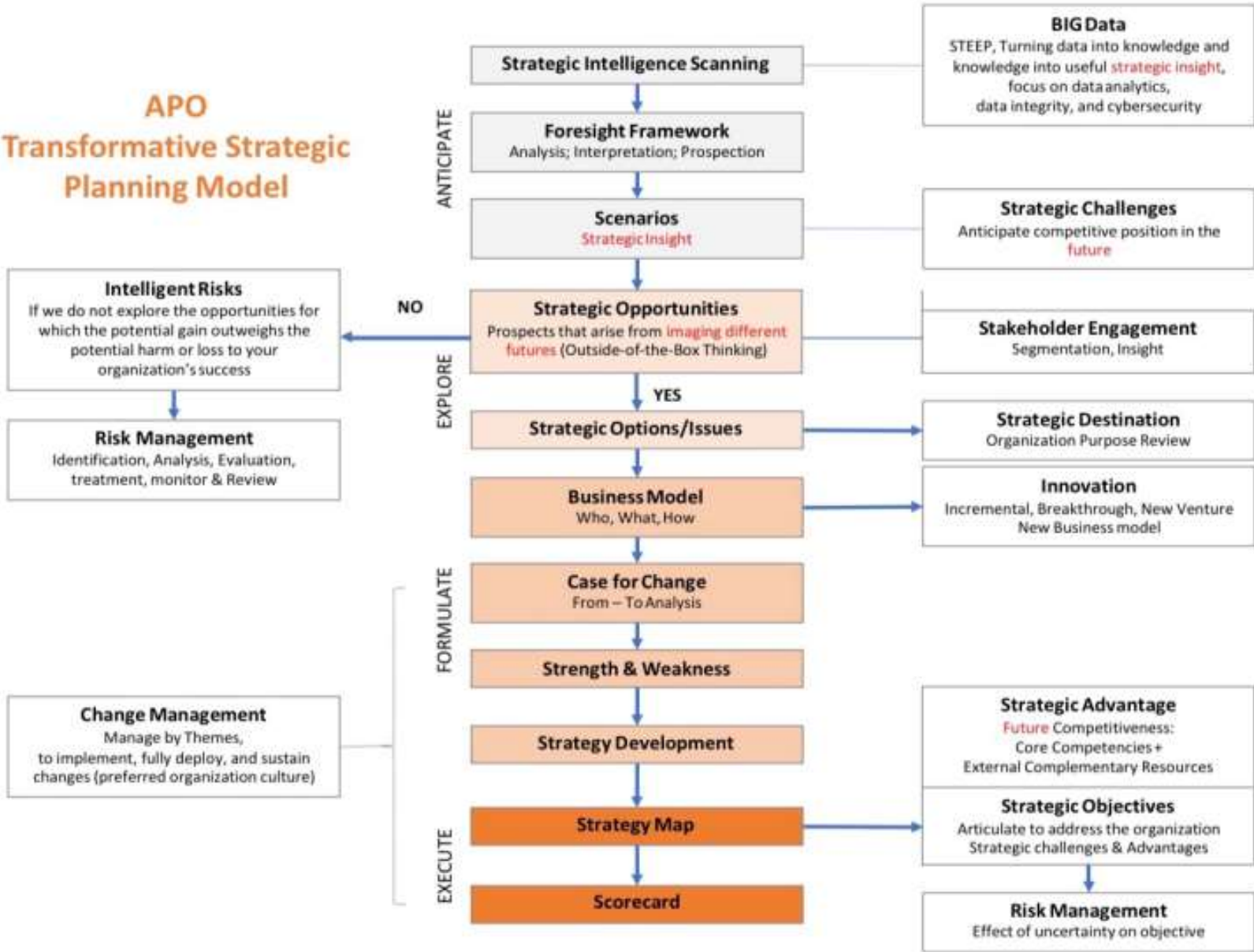
แนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ในอดีต



แนวทางในการวางแผนกลยุทธ์



APO Transformative Strategic Planning Model



(ที่ มา อ.สันติ กนกนนา

สรุป กรอบแผนยุทธศาสตร์องค์กร

END

WAY

MEANS

Vision
Mission
Strategic
Issues
Goals
KPI
(Key
performance
indicators)

Strategies
(Initiative)

Project
/Activity



มาตรฐานของเอกสารทางวิชาการ

๕ มาตรฐานด้านปริมาณเนื้อหา

๕ มาตรฐานด้านคุณภาพ

- ถูกต้อง

- ลึกซึ้ง ครอบคลุม ครบถ้วน

- ทันสมัย

- เป็นเหตุเป็นผล

๕ มาตรฐานด้านรูปแบบ

- ถูกต้อง

- ส่วนประกอบครบถ้วน

- แบ่งเป็นระบบชัดเจน

๕ มาตรฐานด้านภาษา

♦ ภาษาเขียน

- ครบถ้วนสมบูรณ์

- ถูกหลักไวยากรณ์

♦ ภาษาทางวิชาการ

- ตรงไปตรงมาตามเนื้อหา

- ไม่ฟุ่มเฟือย

“งานวิชาการ” ที่ดี

ใช้ภาษาดี

มีเนื้อหาถูกต้อง

จัดอย่างเป็นระบบ

ครบแหล่งที่มา

ได้มาตรฐานการพิมพ์



FLIPPERCRACKER.NET

FLIPPERCRACKER.NET

FLIPPERCRACKER.NET

* **พุทธ! โธ! : ตื่นเถิด**

ขอขอบคุณ.....

Do one brave thing today... then run like hell!