

ผลงานการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อเรื่อง : การบริหารจัดการงานประกันคุณภาพด้วยเครื่องมือ BSC (Balanced Scorecard) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อเจ้าของผลงาน : นางสาวเยาวภา อินทเส และนางสาวนิมมล ทิรัญวิจิตรกุล

ตำแหน่ง : พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ สังกัด : คณะวิทยาการจัดการ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา :

ความรู้อาจจะแพง แต่**ความไม่รู้**แพงกว่า "Knowledge is less expensive than ignorance" สำหรับการประกันคุณภาพซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะองค์กรด้านการศึกษา เพราะการประกันคุณภาพคือมาตรฐานการพัฒนากิจการศึกษายภายในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดเน้นขององค์กร ดังนั้นทุกองค์กรต้องดำเนินการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายให้เร็วและง่ายที่สุด โดยวิธีการการสร้างเครื่องมือช่วยทำให้การบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานมีหลายประเภทด้วยกัน และหนึ่งในเครื่องมือเหล่านั้นก็คือ Balanced Scorecard หรือ BSC ที่ได้รับการคิดค้นและพัฒนาตั้งแต่ปี 1990 โดยศาสตราจารย์ โรเบิร์ต แคปแลน (Professor Robert Kaplan) และดร.เดวิด นอร์ตัน (Dr. David Norton) เป็นต้นมา Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง การนำเอากระบวนการวัดผลและการวางแผนกลยุทธ์ผสมเข้าด้วยกัน เป็นกระบวนการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผล (Measurement) การทำงานในด้านต่าง ๆ

หลักการคือผู้บริหารขององค์กรจะต้องร่วมกันการดำเนินงานที่สำคัญ 2 งาน ได้แก่ การกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ซึ่งทั้ง 2 งานมีความสัมพันธ์ สอดคล้องกันคณะผู้บริหารจะเริ่มต้นด้วยการสร้างวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัดผล (Measures) ซึ่งมีองค์ประกอบสี่มุมมองได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา นำมาผ่านขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis 2) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร 3) วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมองและแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร 4) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) 5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น 6) การจัดทำตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมาย และการจัดทำแผนงาน/โครงการ /กิจกรรม และ 7) สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับโครงการให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆลงไป

คณะวิทยาการจัดการได้ตระหนักถึงความสำคัญโดยการนำเครื่องมือนี้มาใช้ในการบริหารจัดการงานประกันคุณภาพ และได้ดำเนินงานตามขั้นตอนของ BSC เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ทำให้ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ทั้งนี้ต้องเชื่อมโยงกับการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีเพื่อดำเนินการ คณะได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาคณะวิทยาการจัดการ ปี 2565-2568 คณะดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัย ซึ่งมีผลการดำเนินงานในโครงการและกิจกรรมตามยุทธศาสตร์ในปีที่ผ่านมา ได้กำหนดตัวชี้วัดไว้ทั้งหมด 18 ตัวชี้วัด คณะสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดได้ คิดเป็นร้อยละ 92 จากโครงการจำนวน 39 โครงการตามแผน นอกจากนั้นยังมีการปรับโครงการและกิจกรรมการดำเนินงานของคณะเพื่อเสริมจุดบกพร่องและสร้างจุดแข็งของคณะและนำเสนอต่อที่ประชุมกรรมการประจำคณะเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคณะวิทยาการจัดการ นอกจากนั้นยังช่วยช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือ รวมถึงทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไปอีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ :

1. เพื่อจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2565 – 2568 โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard
2. เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพโดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจนในการบรรลุวัตถุประสงค์

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) :

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก.)
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ของคณะวิทยาการจัดการคือ “คณะชั้นนำด้านนวัตกรรมจัดการธุรกิจและการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ภายในปี 2568”
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองและแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมอง ตามลำดับความสำคัญ คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) : (ดูตัวอย่างในภาคผนวก ข.)
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้นต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค.)
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่างๆได้ ดังนี้ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง.)

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับโครงการให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆลงไป

เครื่องมือหรือกิจกรรมที่ใช้ :

- Balanced Scorecard (BSC) : เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement)

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น : แผนที่ยุทธศาสตร์พัฒนาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2565 – 2568 (ดูรายละเอียดจากภาคผนวก ค.)

บทเรียนที่ได้รับ/ข้อเสนอแนะ :

- ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อความสำเร็จทำให้คณะฯมีความพร้อม

- ด้านบุคลากรโดยพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน / หลักสูตร อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ / จำนวนอาจารย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก / จำนวนอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (ผศ., รศ., ศ.)

- ด้านนักศึกษา จำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาของคณะฯ / สัดส่วนนักศึกษาต่ออาจารย์ประจำ / ผลงานหรือรางวัลที่ได้รับระดับชาติ/นานาชาติ

- ด้านงานวิจัย จำนวนผลงานวิจัย / จำนวนทุนสนับสนุนงานวิจัยจากแหล่งภายในและภายนอก / จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ระดับชาติ/ นานาชาติ / จำนวน Citation / งานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

- ด้านผลการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร / ผลการประกันคุณภาพการศึกษาระดับคณะ

- ด้านภาพลักษณ์องค์กร ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และ ภาคเอกชน

เอกสารอ้างอิง

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ.Strategy Map แผนที่ยุทธศาสตร์. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://web.sut.ac.th/qa/pdf/Knowledge-general/31-Strategy_Map1.pdf (วันที่สืบค้นข้อมูล : 14 ตุลาคม 2565)

คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ปีการศึกษา 2561-2565.(พิมพ์ครั้งที่ 2)

ภาคผนวก ก.

ผลงานวิเคราะห์ TOWS Matrix

	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
TOWS Matrix แผนกลยุทธ์ ปี 2565 - 2568	1. หน่วยงานหลักของประเทศที่รับผิดชอบการศึกษา ระดับอุดมศึกษา กำหนดภารกิจหลักของสถาบันอุดม ศึกษาไว้ อย่างชัดเจน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทาง วิชาการสู่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทำให้เกิดความเป็น เอกภาพในการดำเนินการ 2. การประคุณภาพการศึกษาเมืองค้ประกอบมาตรฐานคุณภาพ และดัชนีที่สำนักงาน สมศ และสกอ กำหนดเป็นกรอบแนว ทางการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดม ศึกษาทำให้คณะ พัฒนาบัณฑิตและการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ 3. แหล่งทุนสนับสนุนในการทำวิจัยจากหน่วยงานภาครัฐมีมาก ขึ้น เช่น วช. สกว. สกอ. สสส. หรือหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ บุคคลากรมีโอกาสได้ทุนวิจัยเพิ่มมากขึ้นพร้อมทั้งสนับสนุนและ ส่งเสริมงานวิจัยเพื่อเกิดประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ การพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาประเทศ 4. องค์กรต่างๆทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการแสวงหา ความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพโดยมีเงินทุนสนับสนุน ดำเนินกิจกรรม 5. นโยบายภาครัฐสนับสนุนเงินกู้การศึกษาส่งผลให้คณะมีจำนวน นักศึกษาเพิ่มมากขึ้น 6. ประชาชน ชุมชนและธุรกิจอุตสาหกรรมในท้องถิ่นให้ความ ร่วมมือและความไว้วางใจต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของคณะ	1. คู่แข่งมีมากขึ้นที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีการจัดตั้งศูนย์ การศึกษาภายนอก มหาวิทยาลัยทั้งมหาวิทยาลัยเก่าของรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเอกชน 2. จำนวนนักศึกษาที่จะศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาลดลงเนื่องจาก อัตราการเกิดของประชากรลดลง 3. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการเปิดรับตรงและเปิดภาคพิเศษ มากขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสตังนักศึกษาเก่งเข้าสถาบันก่อน 4. ประชาชนในชุมชนท้องถิ่นยังไม่เข้าใจและรู้จักบทบาทวิชาชีพ ของคณะเท่าที่ควรในการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน 5. รัฐมีนโยบายลดและไม่เพิ่มอัตราค่าเล่าเรียนของหน่วยงาน ภาครัฐส่งผลกระทบต่ออัตราการจ้างบุคคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน 6. ค่านิยมของผู้เรียนและสถานประกอบการส่วนใหญ่ต้องการ มหาวิทยาลัยมากกว่าราชภัฏที่เปิดสอนระดับปริญญาตรี 7. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ส่งผลให้ การเปิดเสรีทางการศึกษาและการเคลื่อนย้ายแรงงานที่ทำให้เกิด การแข่งขันแย่งชิงนักศึกษาเข้าสถาบันการศึกษา 8. การคมนาคมมีความสะดวกในการเดินทางไปกรุงเทพฯ ได้ง่าย ขึ้นทำให้ผู้เรียนเลือกที่จะศึกษาต่อมหาวิทยาลัยในกรุงเทพฯ 9. การเปิดตลาดการค้าเสรีทำให้สถาบันศึกษาต่างประเทศเข้า มาเปิดรับนักศึกษามากขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันสูงขึ้น

	7. สถานประกอบการด้านธุรกิจอุตสาหกรรมและภาครัฐ เช่น อบต. เทศบาล เป็นต้น เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนในคณะ 8. ประชาชนมีความต้องการเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากการเลื่อนฐานะจากสถาบัน เป็นมหาวิทยาลัยและมีอิสระในการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 9. พ.ร.บ. การศึกษา พ.ศ.2542 เปิดโอกาสให้มีการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อพัฒนาคนเปิดโอกาสให้ สถานศึกษาจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัยและสามารถเทียบโอนได้ 10. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ทำให้คณะต้องพัฒนาบัณฑิตและการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและสามารถทำความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในอาเซียนในการพัฒนาการจัดการศึกษา	10. จำนวนนักเรียนของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษาที่เข้าศึกษาต่อคณะวิทยาการจัดการลดลง 11. ประกาศ เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. 2558 เกี่ยวกับคุณสมบัติอาจารย์ที่เข้าใหม่ต้องมีผลสอบภาษาอังกฤษทำให้เกิดปัญหาด้านการรับสมัครอาจารย์
จุดแข็ง (Strengths)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)
1. คณะมีการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแผนงานที่ชัดเจนทำให้การบริหารจัดการและการมุ่งสู่เป้าหมายเป็นไปในทางทิศทางเดียวกัน 2. หลักสูตรมีคุณภาพได้ตามมาตรฐานการศึกษาของ สกอ. และตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศ	1. พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานโดยความร่วมมือคณาจารย์อื่นๆ Nursing and Science วิศวกรรมและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ฯ 2. เพิ่มสมรรถนะด้านวิชาชีพแก่อาจารย์ 3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย 4. บริการวิชาการที่รับผิดชอบต่อสังคมและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น	1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2. พัฒนาคณะให้เป็นองค์กรสีเขียว 3. จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อจัดหารายได้ 4. จัดตั้งศูนย์ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อผลิตผลงานที่สร้างภาพลักษณ์องค์กรและสร้างรายได้แก่องค์กร 5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานหรือสถานประกอบการเน้นการเรียนการสอนปฏิบัติจริง

3. หลักสูตรที่เปิดสอนมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการปฏิบัติการและเสริมสร้างประสบการณ์จริงทำให้หลักสูตรเป็นที่ยอมรับและสร้างความพอใจแก่นายจ้าง ผู้ใช้บัณฑิตและสถานประกอบการ 4. การสนับสนุนให้ทุนการศึกษาเรียนฟรีตลอดระยะเวลา 4 ปี 5. โครงสร้างการบริหารงานมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน 6. บุคลากรสายวิชาการมีความรู้ความสามารถในการสอนเป็นอย่างดี 7. คณะมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการงาน 8. การบริหารจัดการยึดหลักธรรมาภิบาลก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและน่าเชื่อถือ 9. คณะมีการสนับสนุนให้มีการดำเนินกิจกรรมเสริมความรู้ ทักษะชีวิตและทักษะวิชาชีพเพื่อพัฒนาปลูกฝังจิตสำนึกให้กับนักศึกษาทำให้นักศึกษาได้รับการยอมรับจากนายจ้างและผู้ใช้บัณฑิต 10. คณะมีแหล่งเรียนรู้ในการศึกษาค้นคว้าเอกสารและข้อมูลทางวิชาการที่หลากหลายและทันสมัย เช่น ห้องสมุดอินเทอร์เน็ต เป็นต้น	5. พัฒนาห้องเรียนและสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัยมุ่งสู่ห้องเรียนดิจิทัล 6. พัฒนาอาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อมภายในอาคารให้น่าอยู่น่าเรียน	
---	---	--

11. คณะมีการจัดสภาพแวดล้อม อาคารเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนการสอน การทำงานและการให้บริการนักศึกษาและบุคลากรคณะ 12. คณะมีห้องเรียนที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัยมาประกอบการเรียนการสอน 13. บัณฑิตเป็นที่พึงพอใจและยอมรับจากนายจ้าง ผู้ใช้บัณฑิตและสถานประกอบการ 14. ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะ		
จุดอ่อน (Weakness)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)
1. คุณวุฒิต่ำปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการของคณาจารย์ยังต่ำกว่าเกณฑ์ 2. จำนวนคณาจารย์กับภาระงานสอนไม่สัมพันธ์กันทำให้อาจารย์มีชั่วโมงการสอนมากทำให้การทำผลงานทางวิชาการและงานวิจัยของอาจารย์มีน้อย 3. ผลงานวิจัยและการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ยังมีน้อย รวมถึงการนำไปใช้ประโยชน์ยังไม่มี 4. บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีจำนวนไม่เพียงพอ 5. งบประมาณที่ได้รับจากการจัดสรรไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคณะ	1. พัฒนาอาจารย์ให้มีคุณวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้นและตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น 2. สนับสนุนการบูรณาการผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่ชุมชนหรือองค์กรในท้องถิ่น 3. พัฒนาหลักสูตรใหม่ตรงตามตลาดที่ต้องการ 4. พัฒนาศูนย์ให้คำปรึกษาและดูแลนักศึกษา 5. ส่งเสริมการให้บริการด้านวิชาการและวิชาชีพตามศาสตร์สาขาวิชาแก่นักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. เตรียมวางแผนอัตรากำลังสายวิชาการเพื่อรองรับการเกษียณของข้าราชการ 2. พัฒนาระบบการรับนักศึกษาและการแนะแนวหรือประชาสัมพันธ์รณรงค์นักศึกษา 3. พัฒนาระบบการสื่อสารและแบรนด์ 4. พัฒนาสมรรถนะบัณฑิตให้มีทักษะวิชาการ วิชาชีพ และอัตลักษณ์ของสาขาวิชา

6. การพัฒนาหลักสูตรใหม่ระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษายังขาดความพร้อมด้านบุคลากรที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. 7. นักศึกษายังขาดทักษะในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะชีวิตและอาชีพ เป็นต้น 8. จำนวนนักศึกษาลดลงเนื่องมีการออกกระหว่างการเรียนในแต่ละภาคการศึกษา 9 . การสร้างเครือข่ายทางการศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนยังมีจำนวนน้อย 10. ขาดการเครือข่าย การประสานงานและ กิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่ากับองค์กร 11. ระบบเทคโนโลยีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตยังขาดประสิทธิภาพ 12. ค่าบำรุงการศึกษาหรือค่าเล่าเรียนยังแพงอยู่เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นๆ ในระดับเดียวกัน 13. คณะยังขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร หรือการเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะชนและองค์กรต่างๆ ที่พึงจะได้รับอย่างทั่วถึง		
---	--	--

ภาคผนวก ข.

สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนจะใช้เครื่องมือ Balanced scorecard (BSC)) ประเมินผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ซึ่งจะประเมินผลสำเร็จของโครงการตามแผน โดยพิจารณาตามตัวชี้วัดการดำเนินงานของแต่ละโครงการ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2 การผลิตบัณฑิต	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด(KPI) โครงการ	BSC (เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติ ตามตัวชี้วัด)
	กลยุทธ์ยกระดับคุณภาพและสมรรถนะของบัณฑิตและศิษย์เก่าโดยการเรียนเน้นเรียนรู้ตลอดชีวิต	1.โครงการจัดการเรียนรู้เพื่อปฏิรูปการศึกษาในยุคปกติวิถีใหม่ 2.โครงการพัฒนานวัตกรรมสร้างสรรค์และทักษะการเป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (Startup)	-จำนวนครั้งการประชุม -คณะกรรมการบริหารคณะ -รูปแบบการจัดการเรียนการสอน -จำนวนศิษย์เก่าที่ได้รับการพัฒนา	มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ จำนวนงบประมาณที่เบิกจ่ายในแต่ละไตรมาส
				มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนศิษย์เก่าที่ได้รับการพัฒนา
				มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ จำนวนครั้งการประชุม/จำนวนครั้งของการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน
				มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ได้แก่ รูปแบบการจัดการเรียนการสอน
	กลยุทธ์พลิกโฉมพัฒนาหลักสูตรในการผลิตบัณฑิตเพื่อสร้างความรู้ร่วมมือตามจุดเน้นและทิศทางของมหาวิทยาลัย โดยการจัดรูปแบบการ	โครงการพัฒนาระบบและรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ บริหารหลักสูตร เน้นการศึกษาที่มุ่งผลลัพธ์ (Outcome-based education :OBE) สถาบันประกอบการผ่านการปฏิบัติงานจริง (Cooperative and Work Integrated	-จำนวนครั้งการประชุม -คณะกรรมการบริหารคณะ -จำนวนหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้และสมรรถนะของผู้เรียน (Outcome-based education :OBE)	มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ จำนวนงบประมาณที่เบิกจ่ายในแต่ละไตรมาส
				มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ร้อยละภาวะการมีงานทำของนักศึกษา
				มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ จำนวนครั้งการประชุม/จำนวนครั้งของการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน

	เรียนสมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ	Education : CWIE) และระบบการเตรียมความพร้อมของนักศึกษาในการเรียนรู้ตลอดหลักสูตรตามที่กำหนดและการติดตามข้อมูลภาวะการมีงานทำของนักศึกษา	-จำนวนหลักสูตรใหม่ที่รองรับอาชีพในอนาคตที่เป็น การบูรณาการศาสตร์ -ร้อยละภาวะการมีงานทำของนักศึกษา	มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ได้แก่ จำนวนหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้และสมรรถนะของผู้เรียน (Outcome-based education :OBE) /จำนวนหลักสูตรใหม่ที่รองรับอาชีพในอนาคตที่เป็น การบูรณาการศาสตร์
--	--	---	---	--

ภาคผนวก ค.

แผนที่ยุทธศาสตร์พัฒนาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2565 – 2568

อัตลักษณ์(บัณฑิต)	“ชื่อสัตย์ มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ สู่วิชาการเด่น”					
เอกลักษณ์(คณะ)	“คณะที่มุ่งเน้นนวัตกรรมการบริหารจัดการธุรกิจและการสื่อสาร” (School of Innovation Business Management and Communication)					
ค่านิยม	M: Mastery (เชี่ยวชาญอย่างผู้นำ)	S: Sensibility and Sharing	P: Proactive (ทำงานเชิงรุก)	B; Benefit (สร้างประโยชน์สุขที่เป็นธรรม)	R: Responsibility (สำนึกในความรับผิดชอบ)	U: Unity (ความเป็นหนึ่งเดียว)
ปรัชญา	คุณธรรมนำความรู้ สู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน					
วิสัยทัศน์	คณะชั้นนำด้านนวัตกรรมการบริหารจัดการธุรกิจและการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่าง ยั่งยืน ภายในปี 2568					
พันธกิจ	1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพตามมาตรฐานทางวิชาชีพและมาตรฐานสากล 2. ผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและชุมชน 3. การให้บริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและองค์กรในท้องถิ่น 4. การส่งเสริม อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นของชาติของชาติ และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่ชุมชน 5. พัฒนาการจัดการศึกษาที่ดีมีมาตรฐาน 6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)ตามหลักธรรมาภิบาล					
ยุทธศาสตร์	1. ยกระดับบัณฑิตให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานระดับสากล	2. พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมสร้างสรรค์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนและองค์กร	3. ยกระดับการบริการวิชาการและชั้นนำสังคมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน	4 .ทำนุบำรุง สืบสาน ศิลปวัฒนธรรมไทย ท้องถิ่น	5.การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพตามหลัก ธรรมาภิบาล	

เป้าประสงค์	1. สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพสอดคล้องกับ Education 4.0 ได้มาตรฐานด้านการศึกษาระดับชาติและนานาชาติ เป็นที่ยอมรับของสังคม ชุมชนประเทศชาติ และบัณฑิตมีงานทำ	2. สร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ และระดับชาติ	3. ให้บริการวิชาการสู่สังคมที่เน้นการชี้นำสังคม เพื่อพัฒนาชุมชนให้สามารถพึ่งตนเองได้และอยู่ได้อย่างยั่งยืน	4. ทะนุบำรุง ซึ่งศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นและสืบสานปณิธานตามพระราชดำริ	5. พัฒนาระดับความสามารถของนักศึกษา บุคลากร และความร่วมมือทางวิชาการเพื่อก้าวสู่สากล	6. พัฒนาระดับการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน องค์กรที่มีสมรรถนะสูง องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรสีเขียว
ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย : - ร้อยละของหลักสูตรที่มีการร่วมมือการจัดการเรียนรู้ร่วมกับสถานประกอบการ ผ่านการปฏิบัติงานจริง (Cooperative and Work Integrated Education : CWIE) - สัดส่วนรายวิชาที่จัดรูปแบบ Active Learning/LMS สมัยใหม่ในยุค next normal - จำนวนรางวัลด้านวิชาการของนักศึกษาที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ/นานาชาติ - ร้อยละของนักศึกษาที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพเฉพาะต่อนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมด - ร้อยละของนักศึกษาที่ได้รับการพัฒนาสุขภาวะเพิ่มขึ้น - จำนวนผู้ประกอบการรุ่นใหม่ - จำนวนผู้ผ่านการพัฒนาสมรรถนะเพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย - ร้อยละของผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ - ร้อยละของผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ - จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยต่อจำนวนอาจารย์ประจำ - ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย : - จำนวนชุมชนที่ได้รับการยกระดับด้านอาหารและการท่องเที่ยว - ร้อยละรายได้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้น - จำนวนผลิตภัณฑ์จากชุมชน/สถานประกอบการที่ได้รับการต่อยอด	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย : - จำนวนรายวิชาของการบูรณาการงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมกับการเรียนการสอนและกิจกรรมนักศึกษา - ร้อยละเฉลี่ยของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมศิลปวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมด	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย : - ระดับคะแนนความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะ - ระดับความพึงพอใจของบุคลากรและนักศึกษาต่อการให้บริการของคณะ	

ภาคผนวก ง.

แผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) ปีการศึกษา 2567 กับ การเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568
คณะวิทยาการจัดการ

กิจกรรมที่จะพัฒนา	ประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	ประเด็นยุทธศาสตร์คณะ	โครงการสนับสนุน	งบประมาณ	ระยะเวลา (ไตรมาส)				ผู้รับผิดชอบ
					1	2	3	4	
กิจกรรมพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อเตรียมความพร้อมสู่อาชีพ สาขาบริหารธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับคุณภาพบัณฑิต	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับคุณภาพบัณฑิต	โครงการจัดการเรียนรู้เพื่อปฏิรูปการศึกษาในยุคปกติวิถีใหม่	20,000			/	/	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ญัฐประภา นุ่มเมือง
กิจกรรมถอดองค์ความรู้ด้านการบริหารงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมสร้างสรรค์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนและองค์การ	ไม่มี	ใช้งบประมาณร่วมกับส่วนกลาง	/	/	/	/	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภภาพร กล่ำสกุล
กิจกรรมพัฒนาบุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล	แผนภารกิจคณะ	กิจกรรมพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและจัดการความรู้คณะวิทยาการจัดการ	115,500	/	/	/	/	อาจารย์ ดร.วัชรเวชประสิทธิ์
รวมงบประมาณ				135,500					