

## ผลการวิเคราะห์ศักยภาพ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ (SWOT Analysis)

### จุดแข็ง

1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
2. บุคลากรได้รับอนุมัติทุนศึกษาต่อระดับปริญญาเอก
3. มีหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการการของประชาชนในพื้นที่ เช่น แพทยศาสตร์  
บัณฑิต พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต
4. มีห้องปฏิบัติการและเครื่องมือวิทยาศาสตร์ที่มีความทันสมัยเอื้อต่อการจัดการเรียน  
การสอน และสร้างนวัตกรรม
5. บุคลากรส่วนใหญ่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานให้ความร่วมมือและมุ่งมั่นในการรวม  
พัฒนามหาวิทยาลัย
6. มีโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัย ที่ให้บริการแก่คนในพื้นที่
7. มีการบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม
8. มีวารสาร ด้านวิทยาศาสตร์และวารสารด้านสังคมศาสตร์ อยู่ในฐานข้อมูล TCI กลุ่ม 1

### จุดอ่อน

1. บุคลากรสายสอนและวิจัย ที่มีตำแหน่งทางวิชาการมีจำนวนน้อย
2. บุคลากรสายสนับสนุนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่ง มีจำนวนน้อย
3. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ยังไม่สมบูรณ์ผลให้การปฏิบัติงาน มี  
ประสิทธิภาพน้อย

### โอกาส

1. เปนมหาวิทยาลัยแห่งเดียว ใน 3 จังหวัดชายแดนใต้ที่จัดการศึกษาด้านวิชาชีพในระดับ  
ปวช. ปวส. และระดับปริญญา ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม
2. มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคมท้องถิ่น
3. เป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
4. สถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัยอยู่ใกล้กับสนามบิน
5. สถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัยอยู่ใกล้กับประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้มีเครือข่ายความร่วมมือ  
ทั้งในและต่างประเทศ

## อุปสรรค

1. สถานการณ์ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีผลต่อการสรรหาบุคลากร
2. ต้นทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสูง เนื่องจากที่ตั้งของมหาวิทยาลัยห่างไกลจากส่วนกลาง

## ปรัชญา

ศึกษา วิจัย วิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์สุขภาพ และ สังคมศาสตร์ เป็นรากฐานในการพัฒนาคน ชุมชน สังคมของสามจังหวัดจังหวัดชายแดนภาคใต้

## วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอันดับหนึ่งของสามจังหวัดชายแดนใต้ ด้านวิชาชีพและนวัตกรรม ภายใต้พหุวัฒนธรรม ภายในปี 2564

## อัตลักษณ์

บัณฑิตมีความเป็นพหุวัฒนธรรม

## เอกลักษณ์

เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์บนพื้นฐานพหุวัฒนธรรม

## นิยามศัพท์อธิบายวิสัยทัศน์

ด้านวิชาชีพ	หมายถึง ศึกษาเล่าเรียนจบแล้วมีความรู้ ความชำนาญ สามารถประกอบวิชาชีพได้ทันที ภายใต้พหุวัฒนธรรม
ด้านนวัตกรรม	หมายถึง ทุกสาขาวิชาสามารถผลิตนวัตกรรมภายใต้พหุวัฒนธรรม
สามจังหวัดชายแดนภาคใต้	หมายถึง จังหวัดนราธิวาส ยะลา และปัตตานี

## พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตทุกระดับที่มีคุณภาพ
2. ผลิตผลงานวิชาการ งานสร้างสรรค์และงานวิจัย
3. บริการวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาศักยภาพทุกภาคส่วน
4. ทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม
5. การบริหารและการจัดการ

## ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพทางด้านวิชาชีพและนวัตกรรม
2. ผลิตผลงานวิชาการ งานวิจัย และนวัตกรรม ที่มีคุณภาพ มุ่งสู่ Thailand 4.0
3. บริการวิชาการ วิชาชีพ ที่มีมาตรฐาน เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน และสังคม  
ในสามจังหวัดชายแดนใต้
4. อนุรักษ์ ส่งเสริม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม
5. พัฒนาการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ คู่องค์กรชั้นนำ

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพทางด้านวิชาชีพและนวัตกรรม

เป้าประสงค์/เป้าหมายของพันธกิจ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย/ปีที่ดำเนินการ				
		2560	2561	2562	2563	2564
1.1 บัณฑิตมีคุณภาพทางด้านวิชาชีพและนวัตกรรม มีมาตรฐานในระดับสากล	1.1.1 จำนวนรางวัลที่นักศึกษา/บัณฑิตได้รับในระดับชาติ และนานาชาติ อย่างน้อย 100 รางวัล	10	15 (25)	20 (45)	25 (70)	30 (100)
1.2 นักศึกษาสอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพ	1.2.1 ร้อยละของนักศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพในการสอบครั้งแรก อย่างน้อย 70	50	55	60	65	70
1.3 นักศึกษาสอบผ่านมาตรฐานภาษาอังกฤษ	1.3.1 ร้อยละของนักศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานภาษาอังกฤษ ก่อนสำเร็จการศึกษา เท่ากับ 100	N/A	25	50	75	100
1.4 บัณฑิตมีงานทำหลังจากสำเร็จการศึกษา	1.4.1 ร้อยละบัณฑิตที่มีงานทำภายใน 1 ปีอย่างน้อย 95	80	85	90	95	95
	1.4.2 ร้อยละบัณฑิตที่มีงานทำตรงตามสาขาภายใน 1 ปี อย่างน้อย 70	50	55	60	65	70
1.5 บัณฑิตมีคุณธรรมจริยธรรม ควบคู่จรรยาบรรณวิชาชีพ	1.5.1 ร้อยละของบัณฑิตที่มีคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับ ดีขึ้นไป จากการสำรวจผู้ใช้บัณฑิต ร้อยละ 100	80	85	90	95	100

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลงานงานวิชาการ งานวิจัย และนวัตกรรม ที่มีคุณภาพ มุ่งสู่ Thailand 4.0

เป้าประสงค์/เป้าหมายของพันธกิจ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย/ปีเพื่อดำเนินการ				
		2560	2561	2562	2563	2564
2.1 ผลงานวิชาการ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม ที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ	2.1.1 จำนวนผลงานวิชาการ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม ที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ อย่างน้อย 1,000 ผลงาน	100	150 (250)	200 (450)	250 ( 700)	300 ( 1,000)
	2.1.2 จำนวนผลงานวิชาการ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม ที่ได้รับรางวัลในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ อย่างน้อย 50 ผลงาน	5	8 (13)	10 (23)	12 (35)	15 (50)
2.2 งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม ที่นำไปใช้ประโยชน์ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสามจังหวัดชายแดนใต้	2.2.1 จำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม ที่ได้รับการรับรองจากหน่วยงานภายนอก หรือผู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ในสามจังหวัดชายแดนใต้ อย่างน้อย 100 ผลงาน	10	15 (25)	20 (45)	25 (70)	30 (100)
	2.2.2 จำนวนหน่วยงานภายนอก หรือผู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ในสามจังหวัดชายแดนใต้ ที่ได้รับประโยชน์จากผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม อย่างน้อย 200 หน่วยงาน	25	35 (60)	40 (100)	45 (145)	55 (200)
2.3 งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม ที่ได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา	2.3.1 จำนวนผลงานของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา อย่างน้อย 10 ผลงาน	N/A	1	2 (3)	3 (6)	4 (10)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 บริการวิชาการ วิชาชีพ ที่มีมาตรฐาน เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม ในสามจังหวัดชายแดนใต้

เป้าประสงค์/เป้าหมายของพันธกิจ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย/ปีเพื่อดำเนินการ				
		2560	2561	2562	2563	2564
3.1 การบริการวิชาการ วิชาชีพ ที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน และสังคม	3.1.1 ร้อยละของจำนวนผู้รับบริการวิชาการ วิชาชีพ ที่พึงพอใจในระดับดีขึ้นไป อย่างน้อยร้อยละ 80	60	65	70	75	80
	3.1.2 ร้อยละของจำนวนโครงการบริการวิชาการ วิชาชีพที่ผ่านเกณฑ์ความพึงพอใจในระดับดีขึ้นไป อย่างน้อยร้อยละ 90	70	75	80	85	90
3.2 เป็นศูนย์กลางในการบริการวิชาการ วิชาชีพ ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	3.2.1 มีจำนวนศูนย์เฉพาะทางเพื่อให้บริการวิชาการ วิชาชีพ อย่างน้อย 8 ศูนย์	3	1 (4)	1 (5)	1 (6)	2 (8)
	3.2.2 จำนวนครั้งของผู้รับบริการวิชาการ วิชาชีพจากศูนย์เฉพาะทาง อย่างน้อย 500 ครั้ง	50	80 (130)	100 (230)	120 (350)	150 (500)
	3.2.3 จำนวนหน่วยงานที่เข้ารับบริการวิชาการ วิชาชีพจากศูนย์ อย่างน้อย 500 หน่วยงาน	50	80 (130)	100 (230)	120 (350)	150 (500)
	3.2.4 จำนวนผู้เข้ารับบริการวิชาการจากศูนย์ อย่างน้อย 3,000 คน	300	480 (780)	600 (1,380)	720 (2,100)	900 (3,000)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 อนุรักษ์ ส่งเสริม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม

เป้าประสงค์/เป้าหมายของพันธกิจ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย/ปีเพื่อดำเนินการ				
		2560	2561	2562	2563	2564
4.1 กิจกรรม การอนุรักษ์ สืบสาน ศิลปวัฒนธรรมของสังคมพหุวัฒนธรรม	4.1.1 จำนวนกิจกรรม การอนุรักษ์ สืบสานศิลปวัฒนธรรมของสังคมพหุวัฒนธรรม อย่างน้อย 200 กิจกรรม	30	35 (65)	40 (105)	45 (150)	50 (200)
	4.1.2 ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมในโครงการ การอนุรักษ์ สืบสานศิลปวัฒนธรรมของสังคมพหุวัฒนธรรม อย่างน้อย 4 โครงการต่อปี อย่างน้อยร้อยละ 90 (โครงการพระราชทานปริญญาบัตร โครงการวันสถาปนาโครงการ รอมฎอน/หล่อเทียนโครงการวันไหว้ครู/รำลึกพระคุณครู)	80	84	86	88	90
	4.1.3 ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการอนุรักษ์ สืบสานศิลปวัฒนธรรมของสังคมพหุวัฒนธรรม อย่างน้อย 4 โครงการต่อปี อย่างน้อยร้อยละ 90 (โครงการพระราชทานปริญญาบัตร โครงการวันสถาปนาโครงการรอมฎอน/หล่อเทียนโครงการวันสำคัญทาง ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์)	80	84	86	88	90

เป้าประสงค์/เป้าหมายของพันธกิจ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย/ปีที่ผ่านมา				
		2560	2561	2562	2563	2564
4.2 บัณฑิตสามารถดำรงชีวิต ภายใต้อิทธิพลของค่านิยม พุทธวัฒนธรรมได้อย่างมีความสุข	4.2.1 ร้อยละของบัณฑิตที่สามารถดำรงชีวิตภายใต้อิทธิพลของค่านิยม พุทธวัฒนธรรมได้อย่างมีความสุข อย่างน้อยร้อยละ 90	80	84	86	88	90
	4.2.2 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ในระดับดีขึ้นไป อย่างน้อยร้อยละ 80	70	74	76	78	80



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สู่องค์กรชั้นนำ

เป้าประสงค์/เป้าหมายของพันธกิจ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย/ปีที่ดำเนินการ				
		2560	2561	2562	2563	2564
5.1 องค์กรที่บริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	5.1.1 จำนวนระบบสารสนเทศ ที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการ อย่างน้อย 5 ระบบ(การเงิน งานวิจัย นักศึกษา บุคลากร งานประกัน)	1	1 (2)	1 (3)	1 (4)	1 (5)
	5.1.2 ร้อยละของจำนวนผู้ใช้บริการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีระดับความพึงพอใจ ระดับดีขึ้นไป อย่างน้อย ร้อยละ 80	72	74	76	78	80
5.2 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	5.2.1 จำนวนองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ อย่างน้อย 40 องค์ความรู้	N/A	10 (10)	10 (20)	10 (30)	10 (40)
	5.2.2 จำนวนเครือข่ายในมหาวิทยาลัยที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างน้อย 8 เครือข่าย	N/A	2 (2)	2 (4)	2 (6)	2 (8)
5.3 เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล	5.3.1. ร้อยละของคะแนนที่มหาวิทยาลัยได้รับการประเมินหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินการ อย่างน้อยร้อยละ 80	70	72	74	76	80
	5.3.2 ร้อยละของคะแนนที่มหาวิทยาลัยได้รับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการ อย่างน้อยร้อยละ 80	70	72	74	76	80

เป้าประสงค์/เป้าหมายของพันธกิจ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย/ปีเพื่อดำเนินการ				
		2560	2561	2562	2563	2564
5.4 บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงตาม ภาระงาน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพ	5.4.1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ ตามวิชาชีพร้อยละ 100	80	85	90	95	100
	5.4.2 ร้อยละของบุคลากรที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกอย่างน้อยร้อย ละ 18	10	12	14	16	18
	5.4.3 ร้อยละของบุคลากรที่มีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยร้อย ละ 25	15	18	21	23	25
	5.4.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ ในระดับดีขึ้นไปอย่างน้อยร้อยละ 80	60	65	70	75	80

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ และผู้รับผิดชอบกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพทางด้านวิชาชีพและนวัตกรรม

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
1.1 บัณฑิตมีคุณภาพทางด้านวิชาชีพและนวัตกรรมมีมาตรฐานในระดับสากล	1.1.1 จำนวนรางวัลที่นักศึกษา/บัณฑิตได้รับในระดับชาติ และนานาชาติ อย่างน้อย 100 รางวัล	พัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพทางด้านวิชาชีพและนวัตกรรมมีมาตรฐานในระดับสากล	1 โครงการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาทางด้านวิชาชีพและนวัตกรรม 2. โครงการแข่งขันทักษะทางวิชาการและวิชาชีพ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ / ผู้อำนวยการกองวิชาการฯ คณะ / วิทยาลัยและสถาบัน
1.2 นักศึกษาสอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพ	1.2.1 ร้อยละของนักศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพในการสอบครั้งแรกอย่างน้อย 70	ส่งเสริม สนับสนุนให้นักศึกษาสอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพ	1.โครงการเตรียมความพร้อมก่อนสอบมาตรฐานวิชาชีพ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ / ผู้อำนวยการกองวิชาการฯ คณะ / วิทยาลัยและสถาบัน
1.3 นักศึกษาสอบผ่านมาตรฐานภาษาอังกฤษ	1.3.1 ร้อยละของนักศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานภาษาอังกฤษ ก่อนสำเร็จการศึกษา เท่ากับ 100	1.พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักศึกษา	1.โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ / ผู้อำนวยการกองวิชาการฯ คณะ / วิทยาลัยและสถาบัน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
1.4 บัณฑิตมีงานทำหลังจากสำเร็จการศึกษา	1.4.1 ร้อยละบัณฑิตที่มีงานทำภายใน 1 ปีอย่างน้อย 95 1.4.2 ร้อยละบัณฑิตที่มีงานทำตามสาขาภายใน 1 ปีอย่างน้อย 70	ส่งเสริมและสนับสนุนการมีงานทำของบัณฑิต	1.โครงการส่งเสริม สนับสนุนการมีงานทำ 2.โครงการสร้างเครือข่ายกับสถานประกอบการและผู้ใช้บัณฑิต	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ /รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา / ผู้อำนวยการกองวิชาการฯ/ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา คณะ /วิทยาลัยและสถาบัน
1.5 บัณฑิตมีคุณธรรม จริยธรรม ควบคุม จรรยาบรรณวิชาชีพ	1.5.1 ร้อยละของบัณฑิตที่มีคุณธรรม จริยธรรมอยู่ในระดับดีขึ้นไป จากการสำรวจผู้ใช้บัณฑิต ร้อยละ 100	ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม ควบคุมจรรยาบรรณวิชาชีพ	1.โครงการบูรณาการการเรียนการสอนกิจกรรม นักศึกษาที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ควบคุมจรรยาบรรณวิชาชีพ 2.โครงการสำรวจความมีคุณธรรมจริยธรรมของบัณฑิต	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ /รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา / ผู้อำนวยการกองวิชาการฯ/ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา คณะ/วิทยาลัยและสถาบัน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิตรายงานวิชาการ งานวิจัย และนวัตกรรม ที่มีคุณภาพ มุ่งสู่ Thailand 4.0

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
2.1 ผลงานวิชาการ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม ที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ	2.1.1 จำนวนผลงานวิชาการ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม ที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ อย่างน้อย 1,000 ผลงาน 2.1.2 จำนวนผลงานวิชาการ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม ที่ได้รับรางวัลในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ อย่างน้อย 50 ผลงาน	ส่งเสริมและพัฒนาผลงาน วิชาการ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม ที่มีคุณภาพ	1.โครงการสร้างแรงจูงใจในการผลิตผลงานวิชาการ 2.โครงการพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตผลงาน วิชาการ งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม 3.โครงการส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ	รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ /รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการกอง วิชาการฯ คณะ / วิทยาลัยและสถาบัน
2.2 งานวิจัยสิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม ที่นำไปใช้ ประโยชน์ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสามจังหวัดชายแดนใต้	2.2.1 จำนวนผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม ที่ได้รับการรับรองจากหน่วยงานภายนอก หรือผู้ที่ใช้ประโยชน์ในสามจังหวัดชายแดนใต้ อย่างน้อย 100 ผลงาน	ส่งเสริมการวิจัยสิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม ที่นำไปใช้ ประโยชน์ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสามจังหวัดชายแดนใต้	1.โครงการสร้างฐานข้อมูล ความต้องการของชุมชน 2.โครงการพัฒนางานวิจัยที่สนองความต้องการของชุมชน 3.โครงการถ่ายทอดเทคโนโลยี และผลงานวิจัยสู่การนำไปใช้ ประโยชน์	รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ /รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการกอง วิชาการฯ คณะ / วิทยาลัยและสถาบัน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
	<p>2.2.2 จำนวนหน่วยงานภายนอก หรือผู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ในสามจังหวัดชายแดนใต้ที่ได้รับประโยชน์จากผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรม อย่างน้อย 200 หน่วยงาน</p>		<p>4.โครงการประเมินการนำผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรม ไปใช้ประโยชน์</p>	<p>รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ /รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย/ผู้อำนวยการกองวิชาการฯ คณะ /วิทยาลัยและสถาบัน</p>
<p>2.3งานวิจัยสิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรม ที่ได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา</p>	<p>2.3.1 จำนวนผลงานของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา อย่างน้อย 10 ผลงาน</p>	<p>พัฒนาระบบงานสนับสนุนการได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา</p>	<p>โครงการพัฒนาระบบงานสนับสนุนการได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา</p>	<p>รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ /รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย/ผู้อำนวยการกองวิชาการฯ คณะ /วิทยาลัยและสถาบัน</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 บริการวิชาการ วิชาชีพ ที่มีมาตรฐาน เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม ในสามจังหวัดชายแดนใต้

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
3.1 การบริการวิชาการ วิชาชีพ ที่ตอบสนอง ความต้องการของชุมชน และสังคม	3.1.1 ร้อยละของจำนวนผู้รับบริการวิชาการ วิชาชีพ ที่พึงพอใจ ในระดับดีขึ้นไป อย่าง น้อยร้อยละ 80 3.1.2 ร้อยละของจำนวนโครงการบริการ วิชาการ วิชาชีพที่ผ่านเกณฑ์ความพึงพอใจใน ระดับดีขึ้นไป อย่างน้อยร้อยละ 90	ส่งเสริมการบริการวิชาการ วิชาชีพ ที่ ตอบสนองความต้องการของชุมชน และสังคม	1.โครงการสร้างฐานข้อมูล ความต้องการรับบริการ บริการ วิชาการวิชาชีพของชุมชน 1.โครงการบริการวิชาการ วิชาชีพ	รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ/ ผู้อำนวยการกอง วิชาการฯ คณะ / วิทยาลัยและสถาบัน
3.2 เป็นศูนย์กลางใน การบริการวิชาการ วิชาชีพ ในสามจังหวัด ชายแดนภาคใต้	3.2.1 มีจำนวนศูนย์เฉพาะทางเพื่อให้บริการ วิชาการ วิชาชีพ อย่างน้อย 8 ศูนย์ 3.2.2 จำนวนครั้งของผู้รับบริการวิชาการ วิชาชีพจากศูนย์เฉพาะทาง อย่างน้อย 500 ครั้ง 3.2.3 จำนวนหน่วยงานที่เข้ารับบริการ วิชาการ วิชาชีพจากศูนย์ อย่างน้อย 500 หน่วยงาน 3.2.4 จำนวนผู้เข้ารับบริการวิชาการจากศูนย์ อย่างน้อย 3,000 คน	จัดตั้งและพัฒนาศูนย์เฉพาะทางด้าน วิชาการ วิชาชีพ	1.โครงการจัดตั้งศูนย์เฉพาะ ทางด้านวิชาการ วิชาชีพ 2. โครงการพัฒนาศักยภาพ ศูนย์เฉพาะทางด้านวิชาการ วิชาชีพ	รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ / ผู้อำนวยการกอง วิชาการฯ คณะ / วิทยาลัยและสถาบัน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 อนุรักษ์ ส่งเสริม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
<p>4.1 กิจกรรมการอนุรักษ์ สืบสาน ศิลปะวัฒนธรรมของสังคมพหุวัฒนธรรม</p>	<p>4.1.1 จำนวนกิจกรรม การอนุรักษ์ สืบสาน ศิลปะวัฒนธรรมของสังคมพหุวัฒนธรรม อย่างน้อย 200 กิจกรรม</p> <p>4.1.2 ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม ในโครงการ การอนุรักษ์ สืบสาน ศิลปะวัฒนธรรมของสังคมพหุวัฒนธรรม อย่างน้อย 4 โครงการต่อปี อย่างน้อยร้อยละ 90 (โครงการพระราชทานปริญญาบัตร โครงการวันสถาปนา โครงการรอมฎอน/หล่อเทียน โครงการวันไหว้ครู/รำลึกพระคุณครู)</p> <p>4.1. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม การอนุรักษ์ สืบสาน ศิลปะวัฒนธรรมของสังคมพหุวัฒนธรรม อย่างน้อย 4 โครงการต่อปี อย่างน้อยร้อยละ 90 (โครงการพระราชทานปริญญาบัตร โครงการวันสถาปนา โครงการรอมฎอน/หล่อเทียน โครงการวันสำคัญทาง ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์)</p>	<p>1. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการอนุรักษ์ สืบสาน ศิลปะวัฒนธรรม</p> <p>1. พัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของนักศึกษาและบุคลากร</p>	<p>1.โครงการอนุรักษ์ สืบสาน ศิลปะวัฒนธรรม</p> <p>1.โครงการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของนักศึกษาและบุคลากร</p>	<p>รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาฯ/ผู้อำนวยการกองพัฒนาฯ /คณะ /วิทยาลัยและสถาบัน</p>



เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
4.2 บัณฑิตสามารถดำรงชีวิต ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมได้ อย่างมีความสุข	4.2.1 ร้อยละของบัณฑิตที่สามารถดำรงชีวิต ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีความสุข อย่างน้อยร้อยละ 90 4.2.2 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ใน ระดับดีขึ้นไป อย่างน้อยร้อยละ 80	ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการ สอน กิจกรรมนักศึกษาให้สามารถ ดำรงชีวิตภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม	1.โครงการบูรณาการการ เรียนการสอนกิจกรรม นักศึกษาที่ส่งเสริมความเป็น พหุวัฒนธรรม 2.โครงการสำรวจความมี ความสุขในการอยู่ในสังคม พหุวัฒนธรรมของบัณฑิต	รองอธิการบดีฝ่าย พัฒนาฯ/ ผู้อำนวยการกองพัฒนาฯ/ คณะ /วิทยาลัยและ สถาบัน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สู่องค์กรชั้นนำ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
5.1 องค์กรที่บริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	5.1.1 จำนวนระบบสารสนเทศ ที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการ อย่างน้อย 5 ระบบ (การเงิน งานวิจัย นศ. บุคลากร งานประกัน) 5.1.2 ร้อยละของจำนวนผู้ใช้บริการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีระดับความพึงพอใจ ระดับดีขึ้นไป อย่างน้อยร้อยละ 80	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ	1.โครงการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	รองอธิการบดีทุกฝ่าย และ ผอ.สนอ./ ผอ.กองวิชาการฯ คณะ/วิทยาลัย และ สถาบัน
5.2 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	5.2.1 จำนวนองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ อย่างน้อย 40 เรื่อง	ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างเครือข่าย	1.โครงการจัดการความรู้ (KM) 2.โครงการประกวดแนวปฏิบัติที่ดี (best practice)	รองอธิการบดีทุกฝ่าย และ ผอ.สนอ./ ผอ.กองวิชาการฯ
	5.2.2 จำนวนเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างน้อย 8 เครือข่าย		1.โครงการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	คณะ /วิทยาลัยและสถาบัน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ	ผู้รับผิดชอบหลัก
5.3 เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล	5.3.1. ร้อยละของคะแนนที่มหาวิทยาลัยได้รับการประเมินหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินการ อย่างน้อยร้อยละ 80 5.3.2 ร้อยละของคะแนนที่มหาวิทยาลัยได้รับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการ อย่างน้อยร้อยละ 80	พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	1.โครงการติดตามตรวจสอบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 2. โครงการการพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้เป็นผู้นำการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 3.โครงการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพ พอ.สนอ. งานตรวจสอบภายใน
5.4 บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงตามภาระงาน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	5.4.1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะตามวิชาชีพ 5.4.2 ร้อยละของบุคลากรที่มีคุณวุฒิเพิ่มขึ้น 5.4.3 ร้อยละของบุคลากรที่มีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น 5.5.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป	1.พัฒนาคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 2.สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับ	1.โครงการพัฒนาคุณวุฒิวิชาการ 2. โครงการพัฒนา ตำแหน่งทางวิชาการ 3. โครงการสร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4.โครงการสร้างขวัญและกำลังใจ	พอ.สนอ. พอ.กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ คณะ วิทยาลัย สถาบัน

## การแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การถ่ายทอด การสร้างการรับรู้ การสร้างความเข้าใจ ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจแผนกลยุทธ์ เกิดความรับผิดชอบ และนำแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้สู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อสื่อสารและถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ไปสู่ระดับหน่วยงานปฏิบัติต่าง ๆ โดยกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคลที่สามารถปฏิบัติได้จริง และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างกัน รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างมิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติการพัฒนาองค์กร โดยใช้หลักการ Balanced Scorecard เข้ามาช่วยและแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ในการวางแผนและสื่อสารกลยุทธ์ได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. หลักการ

การปฏิรูประบบราชการไทยเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงการบริหารของภาครัฐขนานใหญ่ โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยแนวคิดดังกล่าวต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารภาครัฐโดยเปลี่ยนมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลลัพธ์ (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและการประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นต้น

มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ได้นำเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ “การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์” หรือ RBM (Results Based Management) มาใช้ในการดำเนินงาน โดยการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นการบูรณาการหรือเชื่อมโยงการวางแผนเชิง กลยุทธ์ ระบบการงบประมาณ และระบบการวัดผลงานเข้าด้วยกันอย่างครบวงจร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator) และเกณฑ์มาตรฐานไว้ล่วงหน้า รวมทั้งการใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพ ในส่วนของระบบการงบประมาณ เป็นการเชื่อมโยงผลผลิตขององค์กรในแผนระดับยุทธศาสตร์กับค่าของงบประมาณกล่าวคือ ผลผลิตหลักในแผนยุทธศาสตร์กับเม็ดเงินงบประมาณจะต้องสอดคล้องกัน เรียกว่าการวางแผน “การงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน” หรือ PBB (Performance Based Budgeting) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยจะต้องแสดงต้นทุนกิจกรรม (Activity based costing) และต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## 2. การแปลงแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

### ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564 สู่การปฏิบัติ

การแปลงแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564 สู่การปฏิบัติ นั้น ในที่นี้หมายถึงการนำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564 ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการถ่ายทอดนโยบาย ผลผลิต ผลลัพธ์ และค่าเป้าหมาย ให้แก่ ส่วนราชการในสังกัดมหาวิทยาลัยเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติ สำหรับส่วนราชการต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้อง ทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา โดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

#### 2.1 การถ่ายทอดหรือการสื่อสารแผนกลยุทธ์

การถ่ายทอดหรือการสื่อสารแผนกลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัยสู่หน่วยงาน ระดับคณะวิทยาลัย/สถาบัน หรือหน่วยงานเทียบเท่า ดำเนินการผ่านเครือข่ายงานด้านแผนของมหาวิทยาลัย โดยการชี้แจง สร้างความเข้าใจในบทบาทของคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน หรือหน่วยงานเทียบเท่า ที่ส่งผลต่อผลผลิตโดยรวมของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำเวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วน ได้แก่

##### (1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผน กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยกำหนดให้จัดทำแผนปฏิบัติการเป็นรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่างๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

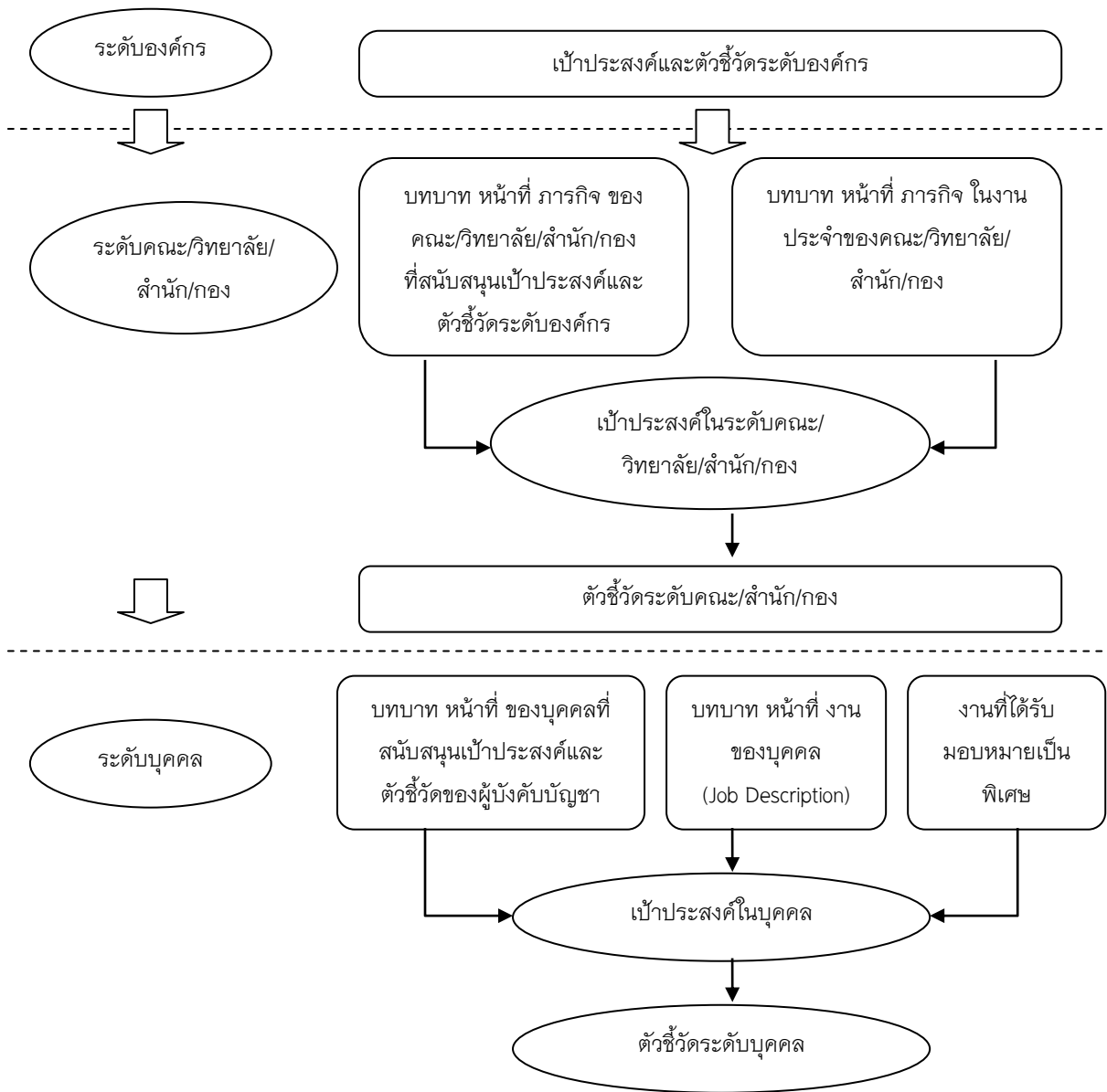
##### (2) การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงานโครงการ หรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

(2.1) การปฏิบัติตามแผนงานโครงการตามกลยุทธ์ เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้หน่วยงานปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(2.2) การปฏิบัติตามแผนงานโครงการหรือกิจกรรม ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ (2.1) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ ซึ่งองค์กรสามารถสร้างหรือพัฒนาให้เกิดกระบวนการสร้างคุณค่าแก่องค์กรได้

## แนวทางการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดมหาวิทยาลัยสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล



### 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้แก่

2.2.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง เป้าประสงค์และกลยุทธ์ บ่งบอกความสำคัญในบทบาทและหน้าที่ของหน่วยปฏิบัติในการบรรลุถึง เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

2.2.2 แผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นเครื่องมือในการทบทวนแผนกลยุทธ์ (Rolling Plan) การกำหนดผลผลิต ทรัพยากร ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และนำสู่แผนการปฏิบัติราชการ

ประจำปี (Action Plan) ทั้งนี้ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการกำหนดกิจกรรม ระยะเวลา งบประมาณ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

2.2.3 การบริหารโครงการ เป็นเครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยการ วิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และ/หรือกลยุทธ์ เพื่อใช้ ในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

2.2.4 การจัดทำคำรับรองปฏิบัติการประจำปี เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายระดับมหาวิทยาลัยสู่หน่วยงานในระดับคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน หรือหน่วยงาน เทียบเท่า และระดับบุคคล

## 2.3 แนวทางการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

2.3.1 สนับสนุนให้หน่วยงานระดับคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน หรือหน่วยงานเทียบเท่า ชี้แจง ทำความเข้าใจและความชัดเจนในแต่ละประเด็นที่หน่วยงานตัวเองรับผิดชอบสู่ระดับหน่วยงาน ย่อยและบุคลากรในสังกัดในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม สัมมนา เป็นต้น

2.3.2 พิจารณาสับสนุนเพื่อให้โครงการที่กำหนดไว้สามารถดำเนินไปได้ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน ต้องให้การสนับสนุนในด้านการปรับโครงสร้าง การปรับระบบงานหรือ ระเบียบ การจัดหรือปรับบุคลากร การจัดสรรหรือจัดหางบประมาณ การสนับสนุนสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์

2.3.3 การสร้างพลังและความร่วมมือเพื่อนำไปสู่ผลที่ตั้งเป้าหมายไว้ ตามแผนงานและ โครงการ เรื่องที่ยากที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงและการให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิธีการที่จะนำมาใช้ ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพและภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต่าง ๆ การมี ส่วนร่วมการทำงานเป็นทีมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และการจูงใจ

2.3.4 มหาวิทยาลัยจะจัดระบบการสื่อสารองค์การอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องแก่ส่วน ราชการในสังกัด และบุคลากรในทุกกระดับ การวางระบบสนับสนุนต่างๆ เช่น การบริหารการ เปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากร การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่า เป้าหมายที่สำคัญให้แก่คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน หรือหน่วยงานเทียบเท่า

2.3.5 การบริหารผลการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยจะจัดระบบการบริหารผลการ ดำเนินงาน ให้มีกลไกเพื่อเฝ้าระวังและตรวจสอบผลการดำเนินงานที่มีความคลาดเคลื่อนจากแผนเพื่อ ประกอบการตัดสินใจว่าจะต้องมีการแก้ไขอย่างไร โดยให้มีการรายงานตามลำดับชั้นของ ความ รับผิดชอบเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน วิธีการติดตาม จะใช้การกำหนด กิจกรรมและขั้นตอนกิจกรรม การกำหนดตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม เป็นกลไก กำกับ

2.3.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานของงานหรือโครงการ และความสำเร็จของ องค์กรมมหาวิทยาลัยจะจัดให้มีกลไกเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และก่อให้เกิดการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการเรียนรู้ในองค์กร โดยดำเนินการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ได้จริงกับ เป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในรูปผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ภายใต้การบูรณาการระบบ



การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ ก.พ.ร. สมศ. และหน่วยงาน  
กลางต่างๆ ให้เป็นเอกภาพ

## การกำกับ ติดตาม และประเมินผล

การกำกับติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์เป็นกิจกรรมสำคัญที่มุ่งรวบรวมและวิเคราะห์  
ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อเสนอให้ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในโครงการหรือกิจกรรม  
ต่าง ๆ ผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้สามารถนำผล  
ประเมินมาใช้ในการวางแผนหรือปรับปรุงวิธีการดำเนินงานหรือปรับเปลี่ยนเป้าหมายของโครงการ  
หรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีหรือ  
รายปี โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อรวบรวมผลการปฏิบัติงานหรือโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีการ  
เชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยพิจารณาจากเงื่อนไขเวลาที่ควรปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด  
และค่าเป้าหมายของกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ
2. เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ นำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติ  
ราชการในช่วงเวลาที่เหมาะสม
3. เพื่อต้องการทราบผลสัมฤทธิ์โดยรวมของการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการเพื่อนำ  
ไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำหรือปรับแผนปฏิบัติการในระยะต่อไป
4. เพื่อต้องการทราบผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากแผนกลยุทธ์ในด้านการบริหารและการ  
พัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

### 1. หลักการ

หลังจากที่หน่วยงานทุกหน่วยงานได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์แล้วจำเป็นต้องมีการกำกับ  
ติดตาม และประเมินผล เพื่อให้ทราบผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและความสามารถในการ  
บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดในเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่โดยการติดตามและประเมินผลจะประเมินผล  
จากตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI) ในตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

สำหรับกระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย 3  
องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

#### 1. การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการ  
ปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์  
และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้

ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายรวมถึง การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี (ตามที่ได้มีการถ่ายทอดตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมายในทุกระดับ)

## 2.การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)

การรายงานความก้าวหน้า เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานหรือจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

## 3.การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

การวัดและประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนการน้อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลและการนำเสนอผลการประเมิน การวัดและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร

การติดตามประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้โดยหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ได้ประยุกต์ใช้รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report – SAR) เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลได้และนำผลที่ได้รายงานผู้บริหารให้รับทราบต่อไป ทั้งนี้ การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย

3.1 การวัดและประเมินผลตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ระดับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์

3.2 การวัดและประเมินผลตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ระดับแผนงานโครงการหรือกิจกรรม

3.3 การวัดและประเมินผลตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ขององค์กรภายนอก ได้แก่

3.3.1 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

3.3.2 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)

3.3.3 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

3.3.4 สำนักงานประเมินผล (การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน

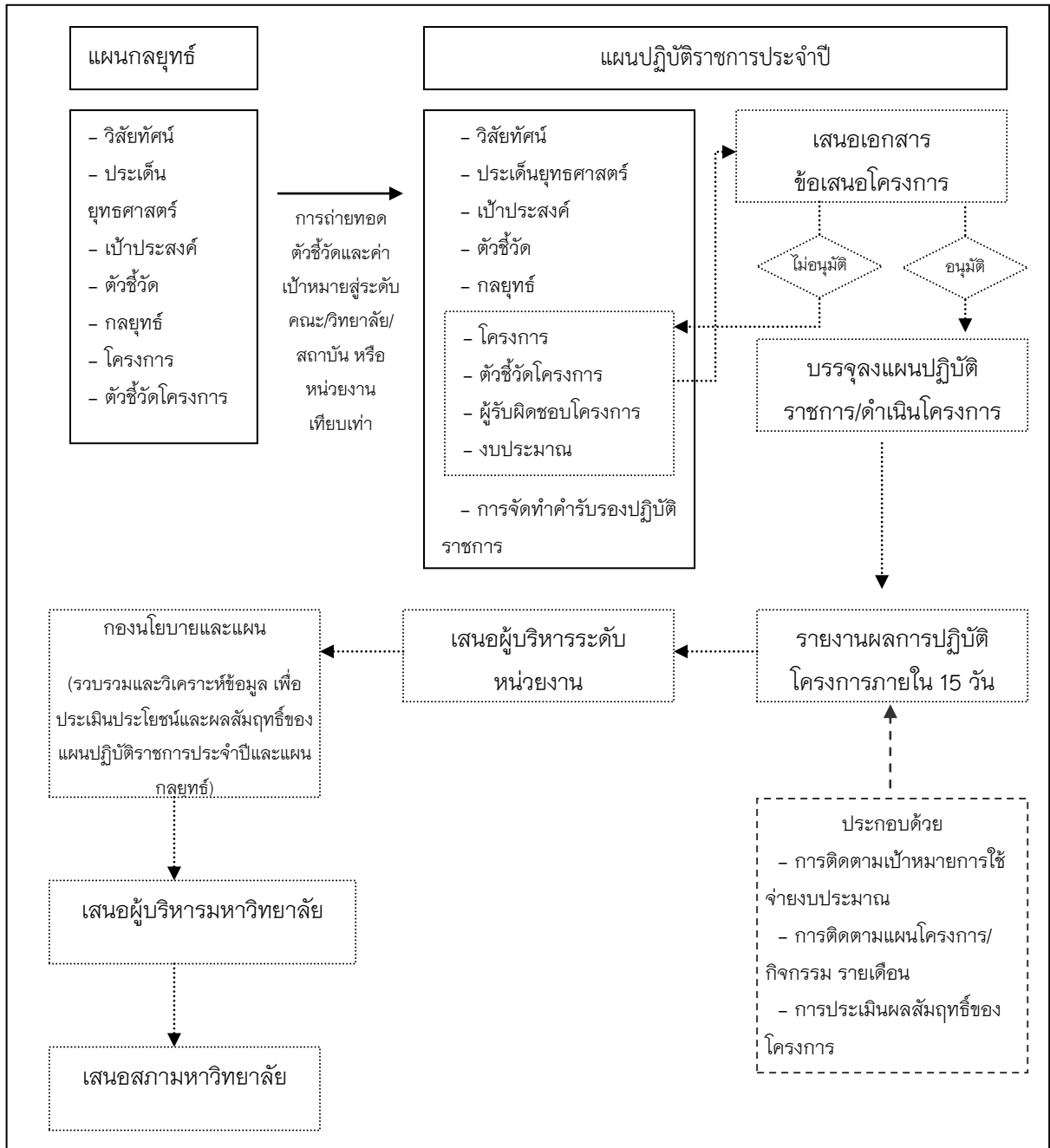
จากการใช้จ่ายงบประมาณ : PART)

หมายเหตุ : การสรรหาผู้ประเมินภายในและภายนอกให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่สำนักประเมินผลภายนอกต่าง ๆ กำหนดไว้

## 2. กรอบการกำกับ ติดตาม และประเมินผล

สำหรับกรอบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของงานหรือโครงการ และความสำเร็จขององค์กรนั้น มหาวิทยาลัยจะจัดให้มีกลไกเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการเรียนรู้ในองค์กร โดยดำเนินการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน ที่ได้จริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในรูปผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ทั้งนี้จะใช้รูปแบบการประเมิน 3 ลักษณะ คือ (1) การประเมินเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Evaluation) (2) การประเมินเชิงปริมาณ (Quantitative evaluation) และ (3) การตรวจสอบโดยผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders audit) นอกจากนี้จะประเมินทั้งระหว่างดำเนินโครงการ (In-process evaluation) และเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ (Post-project evaluation) ภายใต้การบูรณาการระบบการประเมินผลจากหน่วยงานกลางต่าง ๆ ให้เป็นเอกภาพ

### 3. ขั้นตอนการกำกับ ติดตาม และประเมินผล



มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ กำหนดกรอบและขั้นตอนการกำกับ ติดตาม และ ประเมิน ตั้งแต่กระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรสู่ระดับคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน หรือ หน่วยงานเทียบเท่า กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และการเสนอข้อเสนอโครงการ ผ่านเครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการประจำปี แบบฟอร์มเสนอโครงการ และแบบฟอร์มการรายงานผลการปฏิบัติโครงการหรือกิจกรรม

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังกำหนดกลไกในการรายงานผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. กำหนดให้รายงานผลการปฏิบัติโครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วเสร็จภายใน 15 วัน หลังเสร็จสิ้นโครงการพร้อมรูปเล่มรายงานผล
2. กำหนดให้รายงานผลการปฏิบัติโครงการหรือกิจกรรมเป็นรายเดือนทั้งโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จและโครงการต่อเนื่อง ทุกวันที่ 24 ของเดือน เพื่อมหาวิทยาลัย จะได้รายงานต่อไป ในทุกวันที่ 5 ของเดือนถัดไป ประกอบด้วยข้อมูล การปฏิบัติโครงการ งบประมาณ และตัวชี้วัดที่สามารถปฏิบัติได้
3. กำหนดให้รายงานผลการเบิกจ่ายทุกงบประมาณและผลผลิตเป็นรายเดือน
4. กำหนดให้มีการประเมินผลแผนปฏิบัติราชการและแผนกลยุทธ์ปีละ 1 ครั้ง
5. กำหนดให้มีการประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการเป็นรายไตรมาสพร้อมรายงานผลแก่ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย