

## หมวด 2

### การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

#### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Development)

##### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

##### 2.1 ก (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning Process)

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร เริ่มต้นที่ผู้บริหารสถาบันฯ แจ้งเรื่องการจัดทำ /ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ในที่ประชุมบุคลากร กำหนดนโยบายการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรทุกคน ดำเนินการตามกระบวนการ 6 ขั้นตอนสำคัญ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.1-1



แผนภาพที่ 2.1-1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4 ขั้นตอนสำคัญคือ

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ : สถาบันฯ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจภายใต้วิสัยทัศน์ /พันธกิจ และนโยบายของมหาวิทยาลัยฯ /วิทยาเขตปัตตานี และแนวคิด /นโยบายของสถาบันฯ มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์คือ “สถาบันที่เป็นเลิศด้านวัฒนธรรม เพื่อประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์” จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวผู้บริหาร และบุคลากร นำมา กำหนดพันธกิจผ่านข้อเสนอแนะ นำมาปรับปรุง และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ และ คณะกรรมการประจำสถาบันฯ ประกอบด้วยพันธกิจ 5 ข้อ คือ (1) เทิดพระเกียรติสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ (2) สร้างระบบนิเวศวัฒนธรรมเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต (3) สร้างองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมโดยมีวิจัยเป็นฐาน (4) ส่งเสริม เผยแพร่และพัฒนางานด้านวัฒนธรรมสู่สังคม (5) สร้างความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมด้วยระบบเครือข่าย

2) การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ : ผู้บริหารสถาบันฯ ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทุกฝ่าย ทุกคนในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และมีการปรับปรุง/ทบทวนปีละ 1 ครั้งเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ผ่านข้อเสนอแนะ นำมาปรับปรุงและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ และคณะกรรมการประจำสถาบันฯ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 2.1-1

3) การจัดทำแผนกลยุทธ์ : สถาบันฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาาร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร: SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาคอขวดและโอกาส) การพิจารณาโอกาส/ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายใต้สมรรถนะหลักขององค์กร และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ /ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รวมถึงสถานะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (รายละเอียดแสดงในตารางที่ 2.1-2 , 2.1-3

### ตารางที่ 2.1-1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT)

<b>ปัจจัยภายใน</b>
<b>: จุดแข็ง</b>
- มีวัฒนธรรมองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี
- มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง
- บุคลากรทำงานเป็นทีม มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน
- บุคลากรมีความพร้อม มีความเข้มแข็งในการปฏิบัติภารกิจทางด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- มีความร่วมมือด้านการวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมกับหน่วยงานต่างๆด้านวัฒนธรรม
- บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์สูงในการทำวิจัยด้านวัฒนธรรมและได้รับทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอก
<b>: จุดอ่อน</b>
- ระบบฐานข้อมูลการบริหารจัดการบางส่วนยังไม่สมบูรณ์
- การบริหารองค์กรไม่เต็มประสิทธิภาพ ขาดความเชื่อมโยงในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ทำให้ชุมชนยังไม่ค่อยรู้จักสถาบันฯ มากนัก
- บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความเสี่ยงของสถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้
- งบประมาณดำเนินการของสถาบันฯ มีจำนวนจำกัด ทำให้บุคลากรขาดโอกาสในการพัฒนาตนเองเต็มศักยภาพ
- ยังไม่มีมาตรการ /กลไกในการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
- สถาบันขาดแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมถาวร เพื่อให้บริการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชน
<b>ปัจจัยภายนอก</b>
<b>: โอกาส</b>
- สถาบันตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทำให้ได้รับโอกาสในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆจากการวิจัยภายใต้บริบทของพื้นที่
- ชื่อสถาบันเป็นชื่อพระราชทาน ทำให้ได้รับโอกาสเพิ่มขึ้นในการสนับสนุนการจัดกิจกรรม/โครงการด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้สถาบันฯ ได้รับโอกาสในหลายๆด้าน เช่น แหล่งทุนสนับสนุนการวิจัย การบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม

ตารางที่ 2.1-1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT) (ต่อ)

: อุปสรรค
- การทำวิจัยด้านวัฒนธรรมเพื่อชุมชนท้องถิ่น และการบริการวิชาการด้านวัฒนธรรมทำได้ยากขึ้นเนื่องจากความไม่ปลอดภัยจากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
- สถาบันตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีสถานการณ์ความไม่สงบ ทำให้ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน

4) การจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี : สถาบันฯจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี (พ.ศ.2555-2559) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 ที่สอดคล้องแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดกิจกรรม/โครงการ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการดังกล่าวผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ

5) การสื่อสาร และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และกำกับดูแล : ผู้บริหารสถาบันฯ นำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสื่อสารและถ่ายทอดไปยังบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ผ่านการกำกับดูแลโดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายฯ

6) การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน : ผู้บริหารสถาบันฯ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ภายใต้กรอบเวลา ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือนต่อคณะกรรมการดำเนินงานโดยตำแหน่ง เพื่อจะได้รับทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการของแต่ละโครงการ/กิจกรรม และอาจมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ตารางที่ 2.1-2 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์

กระบวนการ	ปัจจัยนำเข้า	ผู้เกี่ยวข้อง	วิธีการ	กรอบเวลา
กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ	-วิสัยทัศน์และพันธกิจและนโยบายของมหาวิทยาลัยฯ / วิทยาเขต -นโยบายของสถาบันฯ	-ผู้บริหาร /บุคลากร -คณะกรรมการประจำสถาบันฯ -คณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ	-จัดประชุมบุคลากรเพื่อระดมความคิดเห็น	-กำหนด 5 ปี -ทบทวน 1 ปี/ครั้ง
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก(SWOT)	-ข้อมูลผลิตภัณฑ์ -ข้อมูลลูกค้า/ผู้ใช้บริการ -ข้อมูลคู่แข่ง	-ผู้บริหาร /บุคลากร	-จัดประชุมบุคลากรเพื่อระดมความคิดเห็น	-ทบทวน 1 ปี /ครั้ง

ตารางที่ 2.1-2 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์(ต่อ)

กระบวนการ	ปัจจัยนำเข้า	ผู้เกี่ยวข้อง	วิธีการ	กรอบเวลา
➢กำหนดแผนยุทธศาสตร์ , เป้าประสงค์ , วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด	-วิสัยทัศน์ พันธกิจ -ข้อมูล SWOT -ข้อมูลคู่เทียบ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-ผู้บริหาร บุคลากร -คณะกรรมการประจำสถาบันฯ -คณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ	-จัดประชุมบุคลากรเพื่อระดมความคิดเห็น -นำเสนอคณะกรรมการดำเนินงานและคณะกรรมการประจำสถาบันฯ	-กำหนด 5 ปี -ทบทวน 1 ปี/ครั้ง
➢จัดทำแผนกลยุทธ์	-แผนยุทธศาสตร์ -ข้อมูล SWOT -สมรรถนะหลัก -ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ -ทรัพยากร	-ผู้บริหาร บุคลากร -คณะกรรมการประจำสถาบันฯ -คณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ	-จัดประชุมบุคลากรเพื่อระดมความคิดเห็น -นำเสนอคณะกรรมการดำเนินงานและคณะกรรมการประจำสถาบันฯ	-กำหนด 5 ปี -ทบทวน 1 ปี/ครั้ง
➢จัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี	-แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด	-ผู้บริหาร บุคลากร -คณะกรรมการประจำสถาบันฯ -คณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ	-จัดประชุมบุคลากรเพื่อระดมความคิดเห็น -นำเสนอคณะกรรมการดำเนินงานและคณะกรรมการประจำสถาบันฯ	-พ.ศ.2555-2559 (แผนระยะยาว 5 ปี) -พ.ศ.2557 (แผนระยะ 1 ปี)
➢การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการกำกับดูแล	-นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	-ผู้บริหารฯ หัวหน้าฝ่ายฯ และผู้ปฏิบัติงาน/บุคลากร	-สื่อสารผ่านที่ประชุมบุคลากร -สื่อสาร/เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์สถาบันฯ	-ตลอดทั้งปี
➢การติดตามประเมินผล ทบทวนและปรับปรุง	-ผลการติดตามการประเมินตามตัวชี้วัดที่ได้รับจากลูกค้า/ผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-ผู้บริหารฯ หัวหน้าฝ่ายฯ และผู้ปฏิบัติงาน/บุคลากร	-ติดตาม/ประเมินภายหลังสิ้นสุดกิจกรรม/โครงการ	-ตลอดทั้งปี

ตารางที่ 2.1-3 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถาบันฯ

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> เกิดพระเกียรติสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์
<b>เป้าประสงค์หลัก</b>
เกิดพระนามและพระกรณียกิจของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนากรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์
<b>กลยุทธ์</b>
1. สร้างพระอนุสาวรีย์สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา และห้องกัลยาณิวัฒนาเพื่อเกิดพระนามและพระกรณียกิจของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนาฯ
2. สร้างสื่อ ทรัพยากรสารสนเทศ เว็บไซต์ และแหล่งเรียนรู้ เผยแพร่ประวัติและพระกรณียกิจของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา
3. จัดกิจกรรมเกิดพระเกียรติ และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ประวัติและพระกรณียกิจของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา ร่วมกับองค์กรภาครัฐและเอกชนอย่างสมพระเกียรติ
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> สร้างระบบนิเวศวัฒนธรรมเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต
<b>เป้าประสงค์หลัก</b>
พัฒนาระบบนิเวศวัฒนธรรมให้เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างยั่งยืน
<b>กลยุทธ์</b>
1. สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมที่ได้มาตรฐานและนำเสนอองค์ความรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย
2. ส่งเสริมและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องและหลากหลายสู่ชุมชน
3. พัฒนาระบบสารสนเทศทางวัฒนธรรมและสนับสนุนให้คณะ หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยใช้แหล่งเรียนรู้วัฒนธรรมของสถาบันฯสนับสนุนการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษา
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> สร้างองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมโดยมีวิจัยเป็นฐาน
<b>เป้าประสงค์หลัก</b>
ผลิตงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรม
<b>กลยุทธ์</b>
1. พัฒนาระบบบริหารงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพกำหนดทิศทางการวิจัยให้มีความชัดเจน บริหารจัดการความรู้จากงานวิจัยให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน
2. สนับสนุนการวิจัยสร้างองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมและส่งเสริมงานวิจัยของบุคลากร และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน
3. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัยด้านวัฒนธรรมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ และให้มีการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์กับชุมชน

## ตารางที่ 2.1-3 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถาบันฯ (ต่อ)

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b> ส่งเสริม เผยแพร่และพัฒนางานด้านวัฒนธรรมสู่สังคม
<b>เป้าประสงค์หลัก</b>
ส่งเสริม เผยแพร่และพัฒนางานด้านวัฒนธรรมสู่สังคม
<b>กลยุทธ์</b>
1. สนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางด้านการทำงานบูรณาการศิลปวัฒนธรรมและเผยแพร่องค์ความรู้สู่ชุมชนอย่างต่อเนื่องและหลากหลาย
2. สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านศิลปะและวัฒนธรรมในรูปแบบเอกสารทางวิชาการฉบับสถาบันฯสู่ชุมชน
3. สร้างและส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยใช้ฐานองค์ความรู้ทางด้านวัฒนธรรม
4. สร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดีให้สามารถดำเนินงานด้านทำงานบูรณาการศิลปและวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5</b> สร้างความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมด้วยระบบเครือข่าย
<b>เป้าประสงค์หลัก</b>
สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม
<b>กลยุทธ์</b>
1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวัฒนธรรมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศและส่งเสริมให้มีกิจกรรมหรือโครงการที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายฯ อย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวัฒนธรรมให้เข้มแข็งยิ่งขึ้นในรูปแบบต่างๆ
3. ขยายเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวัฒนธรรมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแสวงหาความร่วมมือด้านวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น

### 2.1 ก (2) นวัตกรรม (Innovation)

ผู้บริหารสถาบันฯ สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางาน /สร้างนวัตกรรม ผ่านกิจกรรม/โครงการ ดังนี้ (1) กำหนดเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงาน (TOR) โดยกำหนดให้บุคลากรจัดทำผลงานเชิงพัฒนา /นวัตกรรม อาทิ คู่มือการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบฐานข้อมูลพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการโครงการผ่านระบบออนไลน์ ฯลฯ (2) การประกวดโครงการพัฒนางาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนา ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และพัฒนาไปสู่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

สำหรับในสภาวะการณ์ปัจจุบัน (สถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้) ทำให้จำนวนลูกค้า/ผู้ใช้บริการแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม ผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมด้านทำงานบูรณาการศิลปวัฒนธรรมมีจำนวนลดลง สถาบันฯจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการแบบเชิงรุกมากขึ้น โดยพัฒนาการให้บริการด้านวัฒนธรรมผ่านนวัตกรรมที่เรียกว่า Digital Museum เพิ่มขึ้น

## 2.1 ก (3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

สถาบันฯ ได้นำสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ ผ่านกระบวนการระดมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และบรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละแผนยุทธศาสตร์

➢ สมรรถนะหลักขององค์กร : เป็นปัจจัยสำคัญที่สถาบันฯนำมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้ เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับศักยภาพ /ความสามารถของบุคลากร/องค์กรในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมรรถนะหลักของสถาบันฯ คือ “การให้บริการวิชาการด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้”

➢ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ : เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สถาบันฯให้ความสำคัญนำมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณา/คำนึงถึงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแสดงถึงโอกาส ความเป็นไปได้ และความมุ่งมั่นในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละแผนยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์แสดงรายละเอียดในตารางที่ 2.1-4

### ตารางที่ 2.1-4 ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
1. ชื่อเสียงที่ดีของสถาบันฯ มีผลงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นที่ยอมรับระดับภูมิภาคและระดับชาติ	1. เพิ่มจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ /กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
2. บุคลากรมีความมุ่งมั่น มีศักยภาพและความคล่องตัวสูง	2. เพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม
3. มีเครือข่ายความร่วมมือด้านวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ	3. เพิ่มจำนวนผลงานวิจัยด้านวัฒนธรรมที่ได้รับการเผยแพร่ /ตีพิมพ์ในระดับชาติ /นานาชาติ
4. ทรัพยากรทางวัฒนธรรมมีความโดดเด่นและหลากหลาย เนื่องจากสถาบันตั้งอยู่ในพื้นที่สังคมพหุวัฒนธรรม	4. เพิ่มจำนวนเครือข่ายความร่วมมือด้านวัฒนธรรมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
5. ระบบสารสนเทศเพื่อให้บริการด้านวัฒนธรรมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทันสมัย	5. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อให้บริการด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

➢ สภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน : ในปัจจุบันสถาบันฯต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่คุกคามความยั่งยืนขององค์กร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำปัจจัยดังกล่าวมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ สภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งส่งผลกระทบต่อสถาบันฯ ได้แก่ จำนวนลูกค้า/ผู้เข้าชมแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมลดลง จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมลดลง การลดลงของงบรายได้สะสมที่ส่งผลต่อความมั่นคงทางการเงิน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี การแข่งขัน ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ ฯลฯ ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นสถาบันฯจึงต้องปรับแผนกลยุทธ์จากสัญญาฉบับนี้ซึ่งตั้งกล่าวรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.1-5

ตารางที่ 2.1-5 สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงกับการปรับแผนกลยุทธ์

ผลิตภัณฑ์	สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์
1.การจัดกิจกรรม/ โครงการด้านทำนุ - บำรุงศิลปวัฒนธรรม	-จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/ โครงการลดลง -จำนวนผู้ให้บริการในลักษณะ เดียวกันมีเพิ่มขึ้น -สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ ส่งผลให้การดำเนินโครงการ/ กิจกรรมไม่เป็นไปตามแผนฯ	-การประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม -ปรับรูปแบบกิจกรรมที่ตอบสนองความพึงพอใจ การบริการที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจ -เพิ่มช่องทางการเผยแพร่กิจกรรมด้านทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมผ่านนวัตกรรม “Digital Museum”
2.การให้บริการแหล่งเรียนรู้ /สารสนเทศและการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้าน ศิลปวัฒนธรรม	-จำนวนผู้เข้าชมแหล่งเรียนรู้ ทางวัฒนธรรมลดลง -จำนวนผู้ฟังรายการวิทยุ “รักษ์สถาบันฯ” ลดลง -ผู้รับสื่อมีความสนใจในสื่อ ประเภทออนไลน์มากขึ้นเมื่อ เปรียบเทียบกับรายการวิทยุ หรือสื่อสิ่งพิมพ์)	-การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่น่าสนใจ โดยใช้เทคนิค การนำเสนอแบบสามมิติ มีข้อมูลสารสนเทศและ องค์ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อดึงดูดความสนใจของ ผู้ให้บริการ -เพิ่มช่องทางการเข้าชมแหล่งเรียนรู้ทาง ศิลปวัฒนธรรมผ่านนวัตกรรม “Digital Museum” -จัดกิจกรรมที่น่าสนใจเพื่อการประชาสัมพันธ์ เชิญชวนมาใช้บริการแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม -ปรับรูปแบบรายการวิทยุ “รักษ์สถาบันฯ” ให้มีความ หลากหลาย น่าสนใจมากขึ้น เช่น นำเสนอสาระด้าน วัฒนธรรมฯ สัมภาษณ์ผู้มีผลงานทางวัฒนธรรมฯ การมีส่วนร่วมของผู้รับฟังรายการ เป็นต้น
3.การศึกษาวิจัยด้าน ศิลปวัฒนธรรมและ เสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง	-ผลงานวิจัยไม่ตอบสนองความ ต้องการของชุมชน /ชุมชนไม่ สามารถใช้ประโยชน์จาก ผลงานวิจัย -ความล่าช้าของการเก็บข้อมูล วิจัยภาคสนามเนื่องจาก สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้	-พบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนเพื่อสำรวจ ความต้องการของชุมชนเป้าหมายเพื่อการศึกษาวิจัย -จัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากการวิจัย ในรูปแบบของการเสวนาเวทีวิจัย เป็นต้น -ประสานงานกับเครือข่ายชุมชนในการลงพื้นที่วิจัย ภาคสนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล -จัดหาบุคลากรในพื้นที่ ที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะ เป็นผู้ช่วยวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ในพื้นที่ชุมชนเป้าหมาย
4.การบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม	-จำนวนหน่วยงาน/ประชาชนที่ ขอรับบริการวิชาการด้าน ศิลปวัฒนธรรมลดลงเนื่องจาก สถานการณ์ความไม่สงบฯทำให้ การเดินทางไม่สะดวก -จำนวนผู้ให้บริการในลักษณะ เดียวกันมีจำนวนเพิ่มขึ้น	-เพิ่มช่องทางการให้บริการทางโทรศัพท์ และสื่อสาร ทางสังคมออนไลน์ เช่น Line Facebook มากขึ้น -เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการให้บริการ วิชาการด้านวัฒนธรรมมากขึ้น โดยสนับสนุนให้ บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา การประชุม



## 2.1 ก (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (Work System and Core Competencies)

สถาบันฯ มีระบบงานที่สำคัญคือระบบการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้บริการด้านศิลปวัฒนธรรม เช่น ระบบการขออนุมัติจัดโครงการ/กิจกรรม การจัดโครงการ /กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ระบบงานสนับสนุนการดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เช่น ระบบงานวิจัย ระบบฐานข้อมูลการบริหารจัดการโครงการ/กิจกรรม ระบบงานสนับสนุนด้านการเงินและพัสดุ ด้านการบริหารและบุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการประกันคุณภาพ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งนี้สถาบันฯ จะพิจารณาสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้ประกอบในกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดระบบงานว่ามีขีดความสามารถและความพร้อมสำหรับระบบงานนั้นหรือไม่

### ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

#### 2.1 (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Key Strategic Objectives)

คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์สถาบันฯ ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ ปี พ.ศ.2555-2559 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยใช้วิสัยทัศน์และพันธกิจ มาเป็นกรอบในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในแต่ละด้านและกำหนดเวลา ดังแสดงในตารางที่ 2.1-6 และผู้บริหารสถาบันฯ ได้สื่อสารวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสู่บุคลากรในการประชุมบุคลากรประจำเดือน เพื่อรับทราบและใช้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นกรอบคิดในการดำเนินกิจกรรม/โครงการด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อีกทั้งใช้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการติดตามผลการดำเนินงาน และเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

#### ตารางที่ 2.1-6 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์หลัก วัตถุประสงค์หลักและกำหนดเวลา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เกิดพระเกียรติสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา ฯ

เป้าประสงค์หลัก	วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์	กรอบเวลา
1. เทิดพระนามและพระกรณียกิจของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์	1. เพื่อสร้างพระอนุสาวรีย์สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ ฯ และห้องกัลยาณิวัฒนา เทิดพระนามและพระกรณียกิจของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนาฯ 2. เพื่อสร้างสื่อ ทรัพยากรสารสนเทศ เว็บไซต์ และแหล่งเรียนรู้ เผยแพร่พระประวัติ และพระกรณียกิจของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนาฯ 3. เพื่อจัดกิจกรรมเทิดพระเกียรติ และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้พระประวัติและพระกรณียกิจ ของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนาฯ ร่วมกับองค์กรภาครัฐและเอกชนอย่างสมพระเกียรติ	ปีงบประมาณ 2555-2559

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างระบบนิเวศวัฒนธรรมเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต

เป้าประสงค์หลัก	วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์	กรอบเวลา
2 พัฒนาระบบนิเวศวัฒนธรรมให้เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างยั่งยืน	4. เพื่อสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมที่ได้มาตรฐานและนำเสนอองค์ความรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย 5. เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องและหลากหลายสู่ชุมชน 6. เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศทางวัฒนธรรมและสนับสนุนให้คณะ หน่วยงานต่างๆในมหาวิทยาลัยใช้แหล่งเรียนรู้ วัฒนธรรมของสถาบันฯสนับสนุนการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษา	ปีงบประมาณ 2555-2559

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมโดยมีวิจัยเป็นฐาน

เป้าประสงค์หลัก	วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์	กรอบเวลา
3. ผลิตงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรม	7. เพื่อพัฒนาระบบบริหารงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ กำหนดทิศทางการวิจัยให้มีความชัดเจน บริหารจัดการความรู้จากงานวิจัยให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน 8. เพื่อสนับสนุนการวิจัยสร้างองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมและส่งเสริมงานวิจัยของบุคลากร และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน 9. เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัยด้านวัฒนธรรมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ และให้มีการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์กับชุมชน	ปีงบประมาณ 2555-2559

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริม เผยแพร่และพัฒนางานด้านวัฒนธรรมสู่สังคม

เป้าประสงค์หลัก	วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์	กรอบเวลา
4. ส่งเสริม เผยแพร่และพัฒนางานด้านวัฒนธรรมสู่สังคม	10. เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และเผยแพร่องค์ความรู้สู่ชุมชนอย่างต่อเนื่องและหลากหลาย 11. เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านศิลปะและวัฒนธรรมในรูปแบบเอกสารทางวิชาการฉบับสถาบันฯสู่ชุมชน 12. เพื่อสร้างและส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยใช้ฐานองค์ความรู้ทางด้านวัฒนธรรม 13. เพื่อสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดีให้สามารถดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ปีงบประมาณ 2555-2559

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมด้วยระบบเครือข่าย

เป้าประสงค์หลัก	วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์	กรอบเวลา
5. สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ด้านวัฒนธรรม	<p>14. เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวัฒนธรรมกับหน่วยงานต่างๆทั้งในและต่างประเทศและส่งเสริมให้มีกิจกรรมหรือโครงการที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายฯอย่างต่อเนื่อง</p> <p>15. เพื่อพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวัฒนธรรมให้เข้มแข็งยิ่งขึ้นในรูปแบบต่างๆ</p> <p>16. เพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวัฒนธรรมกับหน่วยงานต่างๆทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแสวงหาความร่วมมือด้านวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น</p>	ปีงบประมาณ 2555-2559

นอกจากนี้สถาบันฯได้วิเคราะห์และกำหนดแผนกลยุทธ์ในระดับผลิตภัณฑ์ขึ้นมา ทั้งนี้เพื่อให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ของสถาบันฯ กลยุทธ์ในแต่ละผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย เป้าประสงค์ ผู้รับผิดชอบ กลยุทธ์และกรอบเวลา รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.1-7

ตารางที่ 2.1-7 แผนกลยุทธ์ระดับผลิตภัณฑ์ของสถาบันฯ

ผลิตภัณฑ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ	กรอบเวลา
1.การจัดโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	<p>-เพื่อส่งเสริม อนุรักษ์ พิธีกรรม และสืบสานศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและชาติ</p> <p>-เพื่อสร้างความตระหนักในคุณค่าและความภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและชาติ</p>	<p>-การรับฟังเสียงจากลูกค้า/ผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <p>-ประชาสัมพันธ์เชิงรุก /เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ และเจาะจงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น</p>	ฝ่ายวิจัย พัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรม	ตลอดปี
2.การบริการแหล่งเรียนรู้ / สารสนเทศและการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม	<p>-เพื่อให้บริการแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจ</p> <p>-เพื่อเผยแพร่/ถ่ายทอดองค์ความรู้/สารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรมผ่านสื่อต่างๆ เช่น สื่อวิทยุ สื่อออนไลน์ สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น</p>	<p>-ปรับปรุง/พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้มีความน่าสนใจและตอบสนองความพึงพอใจของผู้เข้าชม/ผู้ใช้บริการ</p> <p>-ประชาสัมพันธ์เชิงรุก /เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ และเจาะจงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น เช่น นักเรียน</p> <p>-การรับฟังเสียงจากลูกค้า/ผู้เข้าชมแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม</p>	ฝ่ายวิจัย พัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรม	ตลอดทั้งปี

ตารางที่ 2.1-7 แผนกลยุทธ์ระดับผลิตภัณฑ์ของสถาบันฯ (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ	กรอบเวลา
3.การศึกษา วิจัยด้าน ศิลปวัฒนธรรม และสร้างชุมชน เข้มแข็ง	-เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้าน วัฒนธรรมจากการศึกษาวิจัย -ชุมชนเป้าหมายได้รับการ ส่งเสริม/พัฒนา และมีความ เข้มแข็ง เป็นต้นแบบให้กับ ชุมชนอื่นๆ -เครือข่ายเยาวชนได้รับการ ถ่ายทอดและปลูกฝังความ ภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรม ของชาติ	-พบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนเพื่อ สำรวจความต้องการของชุมชน เป้าหมายเพื่อการศึกษาวิจัย -จัดให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จาก การวิจัยในรูปแบบของการเสวนาเวที วิจัย เป็นต้น -ประสานงานกับเครือข่ายชุมชนในการ ลงพื้นที่วิจัยภาคสนามเพื่อเก็บรวบรวม ข้อมูล -จัดหาบุคลากรในพื้นที่ ที่มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะ เป็นผู้ช่วย วิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ ชุมชนเป้าหมาย	ฝ่ายวิจัย พัฒนาและ ส่งเสริม วัฒนธรรม	ตลอดทั้งปี
4.การบริการ วิชาการด้าน ศิลปวัฒนธรรม	-เพื่อให้บริการวิชาการด้าน ศิลปวัฒนธรรมในรูปแบบ ต่างๆ อาทิ การให้คำปรึกษา การจัดการเรียนการสอน รายวิชา 117-112 ภูมิปัญญา การดำเนินชีวิต การเป็น วิทยากร และผู้ร่วมวิจัย	-เพิ่มช่องทางการให้บริการทาง โทรศัพท์ และสื่อสารทางสังคมออนไลน์ เช่น Line Facebook มากขึ้น -เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรใน การให้บริการวิชาการด้านวัฒนธรรม มากขึ้น โดยสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับ การอบรม สัมมนา การประชุม -การรับฟังเสียงจากลูกค้า/ผู้รับบริการ ด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาการ ให้บริการที่ตอบสนองความต้องการ	ฝ่ายวิจัย พัฒนาและ ส่งเสริม วัฒนธรรม	ตลอดทั้งปี

2.1 ข (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective Considerations)

แผนกลยุทธ์สถาบันฯ ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ข้อ เป้าประสงค์หลัก 5 ข้อ และวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ 16 ข้อ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานตามภารกิจหลักของสถาบันฯ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ถูกกำหนดให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ สมรรถนะหลักขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 5 ข้อ ดังแสดงในตารางที่ 2.1-8

## ตารางที่ 2.1-8 ความสอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
1. เพิ่มจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	ข้อที่ 10
2. เพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม	ข้อที่ 4,5,6
3. เพิ่มผลงานวิจัยด้านวัฒนธรรมที่ได้รับการเผยแพร่/ตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ	ข้อที่ 7,8,9
4. เพิ่มเครือข่ายความร่วมมือด้านวัฒนธรรมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	ข้อที่ 14,15,16
5. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อให้บริการด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ข้อที่ 13

เมื่อพิจารณาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบันทั้ง 5 ข้อ คือ (1) ชื่อเสียงที่ดีของสถาบันฯ มีผลงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคและระดับชาติ (2) บุคลากรมีความมุ่งมั่น มีศักยภาพและความคล่องตัวสูง (3) มีเครือข่ายความร่วมมือด้านวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ (4) ทรัพยากรทางวัฒนธรรมมีความโดดเด่นและหลากหลาย เนื่องจากสถาบันฯ ตั้งอยู่ในพื้นที่สังคมพหุวัฒนธรรม (5) ระบบสารสนเทศเพื่อให้บริการด้านวัฒนธรรมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทันสมัย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ข้อ ได้สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 16 ข้อ และสอดคล้องกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ข้อด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้สถาบันฯ ได้นำข้อมูลผลการประเมินความพึงพอใจและข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวิเคราะห์และนำมาเป็นสารสนเทศประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากสถาบันฯ เป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นการให้บริการวิชาการด้านวัฒนธรรม ดังนั้นความพึงพอใจของผู้ใช้บริการจึงเป็นประเด็นสำคัญ สถาบันฯ จึงได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรว่า “เป็นองค์กรที่ให้บริการวิชาการด้านวัฒนธรรมอย่างมีคุณภาพเพื่อประโยชน์ส่วนรวม” และได้กำหนดค่านิยมขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนการให้บริการวิชาการด้านวัฒนธรรมอย่างมีคุณภาพเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยนำคำ “Cultural” มากำหนดเป็นค่านิยมดังนี้ C = Creating หมายถึงการสร้างสรรค์ผลงาน U = Unity หมายถึงความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร L = Learning together หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกัน T = Team work หมายถึงการทำงานร่วมกัน U = Utilitarianism หมายถึงมุ่งให้ได้อรรรถประโยชน์ หรือความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ R = Reliable หมายถึงไว้วางใจได้ และ E = Equity หมายถึงความเสมอภาค

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติงานและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment)

#### 2.2 ก (1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

สถาบันฯ มีแผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการระยะสั้นหรือเรียกว่าแผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันฯ สำหรับแผนปฏิบัติงานประจำปี สถาบันฯ ใช้แผนกลยุทธ์มาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานซึ่งผ่านการพิจารณาร่วมกันจากที่ประชุมบุคลากร มีการกำหนดตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจน รายงานความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและจัดทำ/ทบทวนแผนการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ปัจจุบันปีละ 2 ครั้ง คือ (1) รอบ 6 เดือนแรก เพื่อติดตาม ทบทวน และสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อขยายผลสู่การปฏิบัติงานในรอบ 6 เดือนหลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีงานนโยบายและแผน ฝ่ายสนับสนุนบริหาร คอยกำกับ ติดตาม และรายงานต่อผู้บริหาร และ (2) รอบปี เพื่อทบทวนผลการ

ดำเนินงานในรอบ 1 ปี นำปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการมาพัฒนาและปรับปรุงในรอบการดำเนินงานปีต่อไป

สำหรับแผนปฏิบัติการระยะยาว เป็นการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ มีการติดตามและรายงานผลปีละ 1 ครั้ง ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ และนำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการดำเนินงานมาเป็นแนวทางการดำเนินงานปีต่อไป กรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือกรณีเร่งด่วนที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน สถาบันฯ จะมีการนัดประชุมบุคลากรนัดพิเศษเพื่อปรึกษาหาแนวทางแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้จะแจ้งข้อมูลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบผ่านระบบเครือข่ายอย่าง

## 2.2 ก (2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action Plan Implementation)

การนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สถาบันฯ มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรผ่านที่ประชุมบุคลากรทุก 2 เดือน การถ่ายทอดผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศ และระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ โดยสถาบันฯ นำแนวทาง PDCA-Par มาใช้ในการกำกับการปฏิบัติงานทั้งระบบเพื่อให้ดำเนินตามแผนงานที่วางไว้ และนำระบบประกันคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขององค์กร

## 2.2 ก (3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

สถาบันฯ มีแผนยุทธศาสตร์สถาบันฯ พ.ศ.2555-2559 เป็นแผนระยะ 5 ปี กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้กำหนดเป้าประสงค์ และแต่ละเป้าประสงค์ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์ที่ว่า “สถาบันที่เป็นเลิศในการให้บริการด้านวัฒนธรรม เพื่อประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์” ดังนั้นสถาบันฯ จึงใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบคิดในการวางแผนการดำเนินงานและวางแผนงบประมาณ โดยจัดทำงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดให้บุคลากรเสนอขอประมาณรายจ่ายในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม และรายจ่ายอื่นๆ งานนโยบายและแผน ฝ่ายสนับสนุนบริหาร รวบรวมข้อมูล และนำมาจัดทำร่างงบประมาณประจำปี เพื่อนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ พิจารณางบประมาณโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ เมื่อผ่านความเห็นชอบจะนำเสนอมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้ง เมื่องบประมาณผ่านความเห็นชอบ บุคลากร/งาน/ฝ่ายจะดำเนินโครงการ/กิจกรรมภายใต้กรอบงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร และกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี เมื่อดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ แล้วเสร็จ จะต้องดำเนินการตามระเบียบการเงิน อาทิการรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรม การส่งหลักฐานการใช้จ่ายเงินในแต่ละโครงการ/กิจกรรมเพื่อการตรวจสอบ ซึ่งงานการเงินและบัญชีจะดำเนินการรายงานสถานะทางการเงินรายไตรมาสให้ผู้บริหารรับทราบ

สถาบันฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนที่ไม่มีรายได้หลัก ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ และวิทยาเขตปัตตานีในการดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังนั้นการจัดสรรทรัพยากรจึงมุ่งเน้นการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และเต็มประสิทธิภาพ

## 2.2ก (4) แผนด้านบุคลากร (Workforce Plan)

สถาบันฯ ได้วิเคราะห์ภาระงาน และจัดทำแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับสภาพงานในปัจจุบัน โดยเสนอขออัตรากำลังจากมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นจำนวน 6 อัตรา คือตำแหน่งนักวิชาการอุดมศึกษา ด้านวัฒนธรรม 4 อัตรา นักวิจัย 1 อัตรา และนักวิทยาศาสตร์ 1 อัตรา นอกจากนี้สถาบันฯ ได้กำหนดแผนงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้น และระยะยาว รวมถึงแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานเป็นสำคัญคือ ให้มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการวิชาการด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี มีจิตบริการ มีความรักความสามัคคี และมีความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การทำวิจัยสถาบัน การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี และผลักดันให้บุคลากรปรับเปลี่ยนระดับหรือตำแหน่งงานให้สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

## 2.2 ก (5) ตัววัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures)

สถาบันฯ ได้กำหนดตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในรอบปี ปรากฏในแผนกลยุทธ์ (แผนยุทธศาสตร์สถาบันฯ) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจะสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ อาทิเช่น ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการมหกรรมศิลปวัฒนธรรม คือจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ เป็นต้น ตัวชี้วัดเหล่านี้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และตอบสนองยุทธศาสตร์ข้อ 4 ส่งเสริมเผยแพร่และพัฒนางานด้านวัฒนธรรมสู่สังคม ตามลำดับ หากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละตัวชี้วัดประสบความสำเร็จจะช่วยหนุนเสริมประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ข้อ และตอบสนองวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันฯ ทั้งนี้ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ข้อ เป้าประสงค์หลัก 5 ข้อ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หลัก 16 ข้อ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน จะถูกสื่อสารและถ่ายทอดไปยังบุคลากรในการประชุมบุคลากรประจำเดือน และเผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่ เว็บไซต์ของสถาบันฯ รายการวิทยุ จุลสารประชาสัมพันธ์ การประชุมพบปะหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสื่อสารในพิธีเปิดโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้นเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วกัน รายละเอียดแสดงในตารางที่ 2.2-1

### ตารางที่ 2.2-1 ผลสัมฤทธิ์กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ผลสัมฤทธิ์	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
1. การจัดกิจกรรม/โครงการด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</li> <li>- จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</li> <li>- ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</li> <li>- ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ</li> <li>- ร้อยละความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</li> </ul>

## ตารางที่ 2.2-1 ผลสัมฤทธิ์กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผลสัมฤทธิ์	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
2. การบริการแหล่งเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม/สารสนเทศ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ จำนวนผู้เข้าชมแหล่งเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม</li> <li>_ ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าชมแหล่งเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม</li> <li>- จำนวนสารสนเทศ/บทความที่เผยแพร่ผ่านสื่อวิทยุ</li> <li>- จำนวนผู้เข้าถึงสารสนเทศผ่านช่องทาง Internet ของสถาบันฯ</li> <li>- จำนวนผู้เข้าถึงสารสนเทศผ่านช่องทางจุลสารข่าวประชาสัมพันธ์ของสถาบันฯ</li> </ul>
3. การศึกษาวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรมและการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ</li> <li>_ จำนวนชุมชน/เครือข่ายที่ได้รับการพัฒนา</li> <li>_ ร้อยละความพึงพอใจของชุมชนเป้าหมาย</li> </ul>
4. การบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ จำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชาด้านวัฒนธรรม (วิชา 277-210 ภูมิปัญญาในการดำเนินชีวิต</li> <li>_ จำนวนหน่วยงาน/ประชาชนที่ขอรับบริการด้านศิลปวัฒนธรรม</li> <li>_ จำนวนครั้งของการให้บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม</li> <li>- ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม</li> </ul>

### 2.2 ก (6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification)

สถาบันฯ ได้กำหนดแนวปฏิบัติการกรณีเกิดสถานการณ์/ภาวะฉุกเฉินภายใต้แผนบริหาร/จัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น เกิดอุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย สถาบันฯ ได้กำหนดแนวปฏิบัติ และกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละพื้นที่ อธิบายและซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ นอกจากนี้บุคลากรสถาบันฯ ได้เข้าร่วมฝึกอบรมตามโครงการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินที่กองอาคารสถานที่ วิทยาเขตปัตตานีจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อเตรียมความพร้อมเวลาเกิดอัคคีภัย และสามารถดับเพลิงเบื้องต้นได้ถูกวิธี รวมถึงการฝึกสังเกตวัตถุต้องสงสัยซึ่งอาจเป็นระเบิดแสวงเครื่อง และให้เตรียมแผนรับมือเบื้องต้นยามเกิดวิกฤต นอกจากนี้สถาบันฯ ได้กำหนดแนวปฏิบัติในกรณีเกิดสถานการณ์บังคับในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น ปัญหาจากการไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนตามแผนที่กำหนดไว้ ปัญหาจากการให้บริการวิชาการด้านวัฒนธรรม เรื่องวัสดุอุปกรณ์ ผู้เข้าร่วมโครงการ วิทยากร ปัญหาจากความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ หรือกรณีข้อมูลสูญหายจากการโจมตีทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น (รายละเอียดแสดงในหมวด 6 หัวข้อ 6.1 ค (1) การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน) นอกจากนี้สถาบันฯ ได้จัดทำรายงานผลการติดตามและแผนการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน รายงานให้กับมหาวิทยาลัยทราบทุก 6 เดือน

### ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

สถาบันฯ ได้ใช้ผลการดำเนินงานในรอบปี พ.ศ.2556 ที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์กำหนดเป้าหมายผลการดำเนินงานในรอบปี พ.ศ.2557 โดยกำหนดนโยบายว่าผลการดำเนินงานในปี พ.ศ.2557 นี้จะต้องสูงกว่าผลการดำเนินงานในรอบปี พ.ศ.2556 และได้นำข้อมูลผลการดำเนินงานของคู่แข่งมาใช้ในการพัฒนา ซึ่งในปี พ.ศ.2557 นี้ได้กำหนดคู่แข่งทั้งหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งในภูมิภาคภาคใต้ และภูมิภาคอื่นๆ ที่เป็นพันธมิตรกับสถาบันฯ ในงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานมีแนวโน้มที่ดีขึ้น



นอกจากนี้สถาบันฯมีกระบวนการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม/โครงการ เพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ และพิจารณาตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายหรือไม่อย่างไร มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามกรอบเวลายากน้อยเพียงใด หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย /กรอบเวลา คณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ (โดยตำแหน่ง) จะจัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหา อุปสรรค และหาแนวทางแก้ปัญหา ทั้งนี้อาจมีความจำเป็นต้องทบทวนหรือปรับแผนกลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานบ้างตามความเหมาะสม