

วิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์
ในการบริหารมหาวิทยาลัยบูรพาใน ๔ ปีข้างหน้า

ของ

ศาสตราจารย์ ดร.ประดิษฐ์ เทอดทูล

คำนำ

มหาวิทยาลัยบูรพา ภายใต้บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2550 ที่กำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อการพัฒนาของภาคตะวันออกของประเทศ ซึ่งถือเป็นภูมิภาคที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศไทยในสภาวะโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันเชิงพลวัตอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อยกระดับให้ประเทศไทยก้าวไปสู่ประเทศที่มีความเจริญในทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นสังคมที่ประชาชนที่ความเป็นสุขในชีวิต ดังปรากฏในนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออกของรัฐบาล กอปรกับ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ที่กล่าวไว้ว่า มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นชุมปัญญาตะวันออก เพื่ออนาคตของแผ่นดิน สะท้อนให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า มหาวิทยาลัยบูรพามุ่งเน้นในการเป็นสถาบันการศึกษาที่มีภูมิปัญญาสำคัญ เป็นหลักชัยในการพัฒนาภาคตะวันออก มีภารกิจในการพัฒนาผ่านกลไกด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้มีความหลากหลาย ลุ่มลึก ทั้ง ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ผ่านกระบวนการในมิติการวิจัย มิติการเรียนการสอน มิติการบริการวิชาการ และมิติการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

จากที่สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นเป็นประจักษ์ว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีส่วนสำคัญในการสนับสนุนนโยบายของรัฐในการพัฒนาประเทศให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐที่ได้ตั้งไว้ การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยบูรพาจึงมีความสำคัญ ซึ่งข้าพเจ้าจึงได้นำมาเป็นแนวทางหลัก ประกอบกับประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัย และความรู้ในทางวิชาการทั้งงานด้านวิชาการ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการตลอดชีวิตการทำงานของข้าพเจ้า ประกอบเป็นรายงานในการนำเสนอ วิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา ของข้าพเจ้าในครั้งนี้

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

“ความเป็นเลิศทางพลังปัญญาที่มีคุณธรรม

ในการพัฒนาภาคตะวันออก”

นโยบายมหาวิทยาลัย

1. จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่กว้างขวาง สุ่มลึก มีคุณภาพและคุณธรรม เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับนานาชาติ ในด้านวิทยาศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. สร้างเสริม สนับสนุน ร่วมมือในการพัฒนางานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั้งในเชิงวิชาการ เชิงพาณิชย์ เชิงนวัตกรรม ที่สามารถถ่ายทอดและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ประเทศอย่างเป็นรูปธรรม
3. ให้บริการด้านวิชาการที่มีคุณภาพและคุณธรรมให้กับชุมชน สังคม และสนับสนุนเผยแพร่องค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างสังคมมั่นคงทางอุดมปัญญา สามัคคี และสันติสุข
4. รัก เคารพ และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอันดีงามประจำชาติ อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ และส่งเสริมให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่ดีของประเทศอย่างยั่งยืน
5. มีการบริหารจัดการเชิงธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมของประชาคม ส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้มีสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสามัคคี รักและผูกพันองค์กร

การวิเคราะห์องค์กร

เพื่อให้วิสัยทัศน์แห่งการพัฒนามหาวิทยาลัยบูรพา ชัดเจนยิ่งขึ้น สมควรต้องมีการวิเคราะห์ตนเองเสียก่อน โดยผ่านการ
ทำ SWOT Analysis

SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strengths)

1. ความเป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่และมีชื่อเสียง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสวนภูมิภาคภาคตะวันออก
2. ความพร้อมในเรื่องบุคลากร อาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ ห้องสมุด และ IT เมื่อเทียบกับสถาบันอื่น
3. ค่าเล่าเรียนต่ำ นิสิตมีคุณภาพสูง
4. อุดมไปด้วยความคิดที่ดี มีความริเริ่มสร้างสรรค์

จุดอ่อน (Weakness)

1. ความเป็นมหาวิทยาลัยเก่า และเป็นหน่วยงานของรัฐมายาวนาน แม้จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่ปี 2550
ยังคงขาดความคล่องตัวและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ
โลกในปัจจุบัน
2. ยังไม่ปรากฏสาขาวิชาที่เป็นจุดเด่นหรือจุดแข็งอย่างชัดเจน
3. บุคลากร ตลอดจนถึงนิสิตยังไม่ค่อยตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน
4. เป็นสถาบันที่เปี่ยมด้วยความคิด แต่ขาดการลงมือทำที่เป็นรูปธรรม
5. ขาดระบบฐานข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการที่มีธรรมาธิบาล

โอกาส (Opportunities)

1. นโยบายของรัฐในการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก มหาวิทยาลัยศึกษาภาพในการเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนภูมิภาคภาคตะวันออก
2. มีศักยภาพในการดำเนินการวิจัยให้แก่ชุมชนในภาคตะวันออกได้เป็นอย่างดี
3. มีศักยภาพในการเป็นศูนย์กลางการให้บริการทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐโดยเฉพาะ EEC ได้เป็นอย่างดี
4. มีศักยภาพในการเป็นสถาบันที่เป็นมาตรฐานในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจัดทำเอกสาร ตำรา และ Courseware ต่าง ๆ

อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats)

1. การลดลงของจำนวนนิสิต ส่งผลให้งบประมาณรายรับลดลง พร้อมกับการเพิ่มขึ้นของงบประมาณหมวดเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าสาธารณูปโภค และค่าซ่อมบำรุง อันเนื่องมาจากความเก่า ซ้ำซ้อนของอาคารสถานที่ ทางกายภาพ
2. ศักยภาพ ภาพพจน์ และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยที่ลดลงมีผลต่อการดึงดูดบุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นคณาจารย์
3. สภาพการณ์ด้านเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ทางวิชาการ คณาจารย์ยังไม่คุ้นชินกับการนำเสนองานวิชาการช่องทางใหม่
4. การเปิดเพิ่มสาขาวิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยในเขตภาคตะวันออก และการขยายฐานและเขตการศึกษาของสถาบันอื่นจากส่วนกลาง

TOWS Matrix

ภาพ OS

1. ควรเพิ่มภาพลักษณ์ในการเป็นผู้นำทางด้านวิชาการให้มากขึ้น เช่นการเปิดหลักสูตรใหม่ๆที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดโดยรวม ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะ นโยบาย EEC โดยมุ่งเป้าที่ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียง
2. ควรเพิ่มภาพลักษณ์ของการเป็นผู้นำทางด้านการศึกษาในภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงมากขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการท้องถิ่นมากขึ้น เช่น เน้นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งทอ อาหารทะเล อัญมณี หรือชิ้นส่วนยานยนต์ ทั้งในด้านการออกแบบ กราฟฟิก หรือ การผลิต
3. สนับสนุนการทำงานของงานบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ให้ทำงานได้อย่างคล่องตัว มีความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายกับภาคส่วนต่าง ๆ
4. จัดตั้งศูนย์ Courseware ต่าง เพื่อสนับสนุนการสอน และการนำเสนองานวิจัยของบุคลากรให้คล่องตัวยิ่งขึ้น
5. จัดทำระบบฐานข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการบริหาร
6. มุ่งหน้าเข้าสู่ระบบการบริหารแบบ E-office
7. เร่งประชาสัมพันธ์ข่าวสารและสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
8. สร้างเสริมธรรมาภิบาล จิตสำนึกในการสร้างความรัก สามัคคี ของบุคลากร โดยเริ่มจากระบบประกันคุณภาพก่อน

ภาพ WT

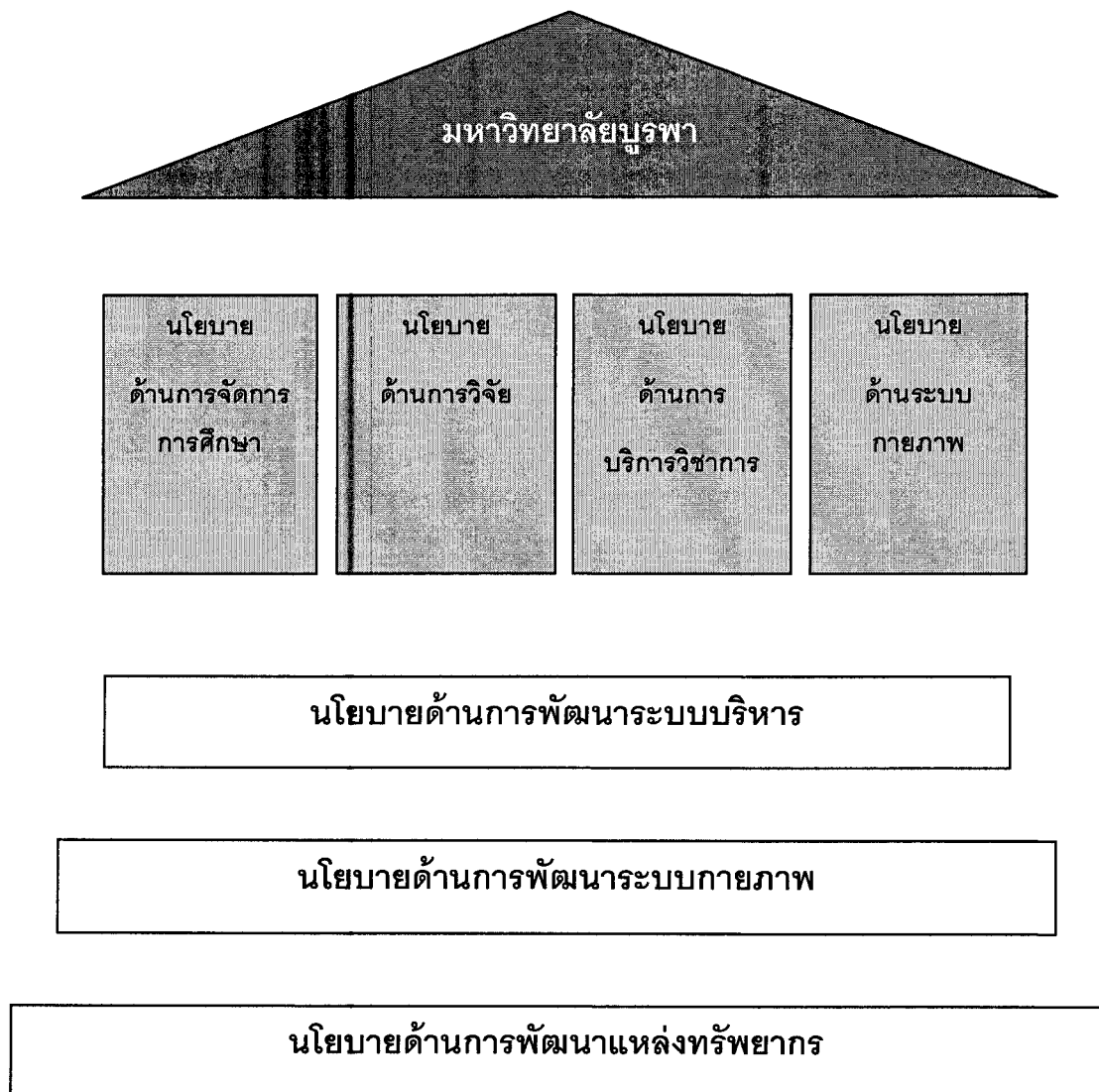
1. เร่งคิดราคาต้นทุนในการดำเนินกิจการที่ถูกต้อง และจัดทำระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม
2. ควรสนับสนุนหลักสูตรนานาชาติมากยิ่งขึ้น โดยให้เปิดเพิ่มในทุกๆสาขา
3. สนับสนุนการจัดทำตำราสอนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
4. จัดทำโครงการความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาภายในและต่างประเทศ Upgrade บุคลากรของสถาบันอื่นๆที่ยังไม่พร้อมในทางวิชาการ เพื่อเป็นการสร้างความร่วมมือในอนาคต

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

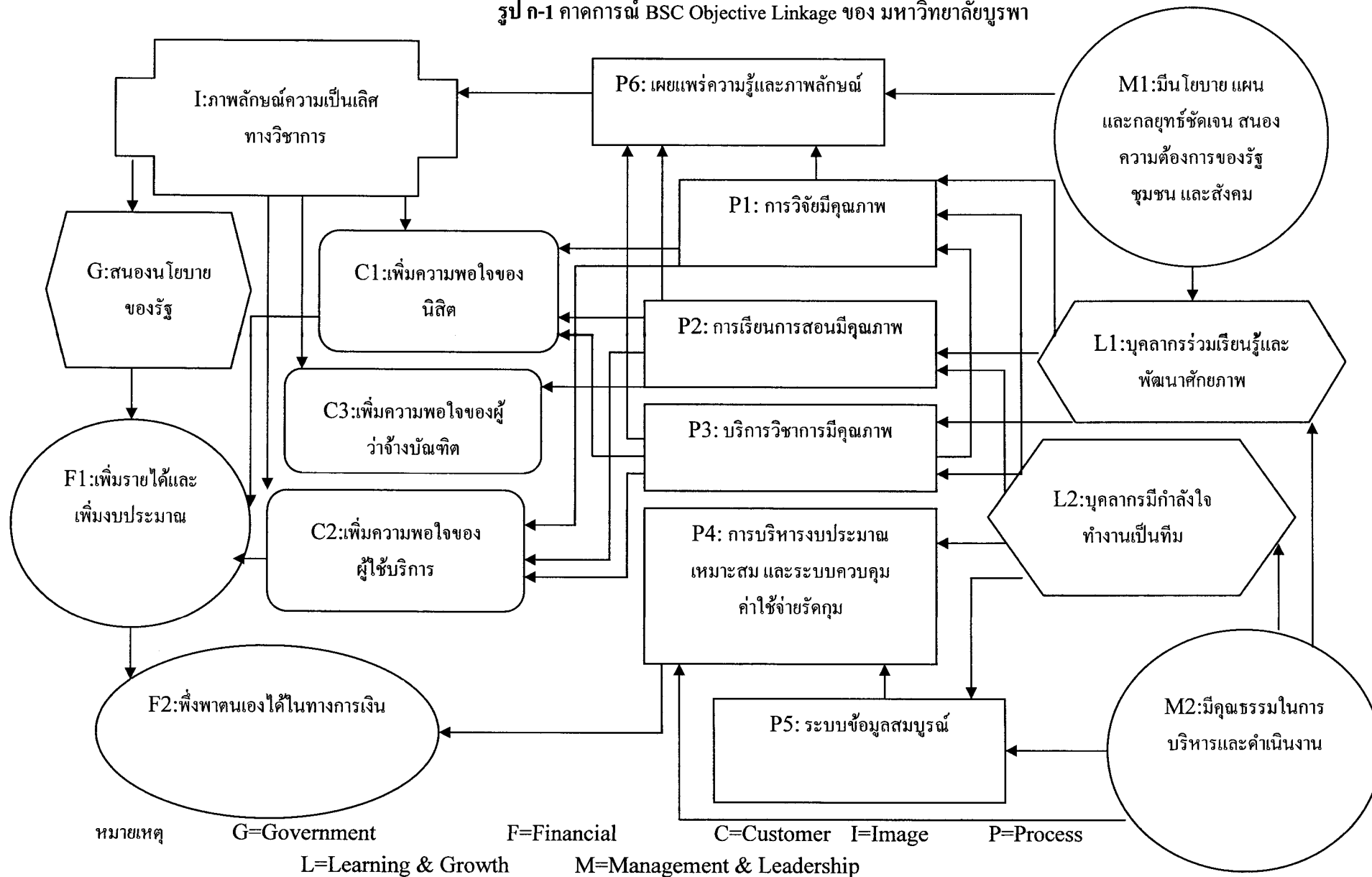
“ความเป็นเลิศทางพลังปัญญาที่มีคุณธรรม

ในการพัฒนาภาคตะวันออก”

จากวิสัยทัศน์ข้างต้นของมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อรวบรวมมุมมองจากหลายหลากแง่มุม สามารถสร้างดุลดัชนี (Balanced Scorecard) ได้ดังภาคผนวก ข ซึ่งทำให้สามารถรวบรวม กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiative) ทั้งหมดซึ่งผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้านของดุลดัชนีแล้ว ที่จะเสริมสร้าง มหาวิทยาลัยบูรพา "ความเป็นเลิศทางพลังปัญญาที่มีคุณธรรมในการพัฒนาภาคตะวันออก" ต้องประกอบกันขึ้นเป็นนโยบาย สี่เสา....สามารถได้ดังต่อไปนี้



รูป ก-1 คาดการณ์ BSC Objective Linkage ของ มหาวิทยาลัยบูรพา



ตารางที่ ก-1 กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiative)

กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiatives)

รายละเอียดมุมมอง C = ลูกค้า, F = การเงิน, P = กระบวนการ, L = การเรียนรู้

ที่	กลยุทธ์	มุมมอง				วัตถุประสงค์	KPI กลยุทธ์
		C	F	P	L		
1	จัดทำวิสัยทัศน์ ปณิธาน พันธกิจที่เหมาะสม			P6	M1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละของความพอใจของบุคลากร
2	ปชส. ให้บุคลากรทราบทาง Website และสื่อต่างๆ			P6	M1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรที่เห็น
3	จัดทำสื่อแสดงระดับความก้าวหน้าของเป้าหมายภายในมหาวิทยาลัย			P6	M1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรที่เห็น
4	จัดทำแผนกลยุทธ์เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติโดยเน้นที่ Human Capital			P6	M1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของแผนที่เชื่อมโยง
5	แนะแนวการประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อ	C1		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	ร้อยละ นิสิต ร่วม โครงการ
6	จัด Carrier Day เพิ่มจำนวนการจ้างงาน	C1		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	ร้อยละ นิสิต ที่ร่วม โครงการ
7	จัดการประกวดการเขียนงานวิจัย และ โครงงานภาษาอังกฤษ	C1		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	ร้อยละ นิสิต ที่ร่วม โครงการ
8	จัดการประกวดงานวิจัยของนิสิต	C1		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	ร้อยละ นิสิต ที่ร่วม โครงการ
9	จัดค่ายประกวดผลงาน	C2		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละ นิสิต ที่ร่วม โครงการ
10	สนับสนุนนิสิตให้เสนอผลงานเข้าประกวด	C1		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	ร้อยละ นิสิต ที่ร่วม โครงการ

11	ตั้งหน่วยงานดูแลการเขียนบทความวิชาการภาษาอังกฤษให้ นศ.	C1		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	จำนวนหน่วยงานที่จัดตั้ง
12	สนับสนุนนิสิตให้ตีพิมพ์ผลงาน	C1		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	ร้อยละ นิสิต ที่ร่วม โครงการ

ตารางที่ ก-1 กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiative)

กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiatives)

รายละเอียดมุมมอง C = ลูกค้ำ, F = การเงิน, P = กระบวนการ, L = การเรียนรู้

ที่	กลยุทธ์	มุมมอง				วัตถุประสงค์	KPI กลยุทธ์
		C	F	P	L		
13	จัดคอร์สอบรมการเขียนวิทยานิพนธ์และบทความ	C1		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	ร้อยละ นิสิต ที่ร่วม โครงการ
14	ตั้งหน่วยงานดูแลการเขียนบทความวิชาการภาษาอังกฤษให้อาจารย์	C1		P1	L1	การวิจัยมีคุณภาพ	จำนวนหน่วยงานที่จัดตั้ง
15	เสริมทักษะด้านภาษาอังกฤษหรือคอมพิวเตอร์	C1		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	ร้อยละ นิสิต ที่ร่วม โครงการ
16	นำงานวิจัยประกอบการขึ้นเงินเดือน	C1		P	L1	ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	หลักเกณฑ์ประเมินอาจารย์
17	คิดงานวิจัยเป็นภาระงาน	C2	F1	P1	L1	การวิจัยมีคุณภาพ	หลักเกณฑ์ประเมินอาจารย์
18	ให้รางวัลในการตีพิมพ์ผลงาน	C2	F1	P1	L1	การวิจัยมีคุณภาพ	ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รางวัล

19	สนับสนุนการนำเสนอผลงาน	C2	F1	P1	L1	การวิจัยมีคุณภาพ	ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รางวัล
20	สนับสนุนการจัดทำข้อเสนอโครงการ	C1	F1	P1		การวิจัยมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของข้อเสนอโครงการ
21	จัดโครงการเขียนข้อเสนอโครงการ	C1	F1	P1		การวิจัยมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของข้อเสนอโครงการ
22	จัดการแนะแนวการหาทุน	C1	F1	P1		เพิ่มรายได้และงบประมาณ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของข้อเสนอโครงการ

ตารางที่ ก-1 กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiative)

กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiatives)

รายละเอียดมุมมอง C = ลูกค้ำ, F = การเงิน, P = กระบวนการ, L = การเรียนรู้

ที่	กลยุทธ์	มุมมอง				วัตถุประสงค์	KPI กลยุทธ์
		C	F	P	L		
23	สนับสนุนการจัดตั้งห้องปฏิบัติการ	C1		P	L1	ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของ Lab
24	จัดสรรเงินทุนวิจัยให้ห้องปฏิบัติการ	C2	F1	P1	L1	การวิจัยมีคุณภาพ	ร้อยละของทุนวิจัยให้ Lab
25	ส่งเสริมให้อาจารย์ขอทุนจาก แหล่งทุนภายนอก	C1	F1	P1		เพิ่มรายได้และงบประมาณ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของข้อเสนอโครงการ

26	จัดการแนะแนวการหาทุน	CI	F1	PI		การวิจัยมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของข้อเสนอโครงการ
27	ให้เงินสนับสนุนวิจัยร่วมกับแหล่งทุน เช่น สกว.	CI		P	L1	ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของข้อเสนอโครงการ
28	เชิดชูนักวิจัยดีเด่นประจำมหาวิทยาลัย	CI		P	L1	ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละของนักวิจัยดีเด่นที่เพิ่มขึ้น
29	จัดทำฐานข้อมูลการประเมินอาจารย์โดยนิสิตให้แม่นยำ	CI		P2	L1	การเรียนการสอนมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของวิชาที่มีการประเมิน
30	กำหนดให้ นิสิตประเมินก่อนการสอบ	CI		P2	L1	การเรียนการสอนมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของวิชาที่มีการประเมิน
31	จัดทำ War room ประจำมหาวิทยาลัย		F2	P4	L1	การบริหารงบประมาณเหมาะสม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรที่เห็น
32	ปชส.หลักสูตรให้ผู้ประกอบการ	C2	F2		L2	เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	จำนวนครั้งของการ ปชส.
33	สำรวจความพึงพอใจของนายจ้าง	C2		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	จำนวนครั้งของการสำรวจ
34	เน้นการฝึกงาน	C2		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละของ นิสิต ปี 3 ที่ฝึกงาน

ตารางที่ ก-1 กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiative)

กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiatives)

รายละเอียดมุมมอง C = ลูกค้ำ, F = การเงิน, P = กระบวนการ, L = การเรียนรู้

ที่	กลยุทธ์	มุมมอง				วัตถุประสงค์	KPI กลยุทธ์
		C	F	P	L		
35	ปชส.แหล่งงานให้นิสิต	CI		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้ทำงานตรงสาขาที่

							ดำเนินการศึกษา
36	ปชส.ข่าวการประกวดผลงาน	C1		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	จำนวนครั้งของการ ปชส.
37	ร่วมมือกับองค์กรส่วนท้องถิ่นในการจัดหาแหล่งทุน	C1	F1	P1		เพิ่มรายได้และงบประมาณ	ร้อยละของงานวิจัยที่เพิ่มขึ้น
38	ส่งเสริมพัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น	C1		P	L1	ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของงานวิจัยที่ได้รางวัล
39	จัดตั้ง Website ฐานข้อมูลที่ให้บุคคลภายนอกสามารถดึงข้อมูลได้ง่าย	C2		P	L1	เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนครั้งที่มีการเข้าชม
40	พัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น	C1		P	L1	ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของงานวิจัยที่ได้รางวัล
41	จัดตั้ง โครงการบรรยายเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาหรือสิทธิบัตร	C1		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	จำนวนครั้งของการบรรยาย
42	ส่งเสริมโครงการบริการวิชาการมากขึ้น	C2		P3	L1	เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของบริการวิชาการ
43	ส่งเสริมให้อาจารย์เป็นกรรมการภายนอกมาก	C1		P	L1	ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของอาจารย์ที่เป็นกรรมการภายนอก
44	จัดตั้งระบบฐานข้อมูลด้านบุคลากรด้านการศึกษาที่แม่นยำ	C1		P	L1	ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนครั้งที่มีการเข้าชม
45	ส่งเสริมให้มีการนำความรู้มาพัฒนาการเรียนการสอน	C2	F1	P2	L1	การเรียนการสอนมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนวิชาที่นำมาพัฒนา

ตารางที่ ก-1 กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiative)

กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiatives)

รายละเอียดมุมมอง C = ลูกค้า, F = การเงิน, P = กระบวนการ, L = การเรียนรู้

ที่	กลยุทธ์	มุมมอง				วัตถุประสงค์	KPI กลยุทธ์
		C	F	P	L		
46	ส่งเสริมโครงการบริการวิชาการมากขึ้น	P3	F1	P1		เพิ่มรายได้และงบประมาณ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวน โครงการ
47	ส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปมากขึ้น			P6		เผยแพร่ความรู้และภาพลักษณ์	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของงบประมาณ
48	จัดสรรงบประมาณพัฒนาสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยให้เข้ากับท้องถิ่นมากขึ้น		F1	P		ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของ โครงการ
49	สนับสนุนให้บุคลากรบริการวิชาการ ในท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น		F1	P		ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรที่ใช้ภาษา
50	สนับสนุนให้บุคลากรแต่งกายด้วยชุดประจำชาติในวันศุกร์		F1	P		ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรที่แต่งกาย
51	คณะจะส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปมากขึ้น		F1	P		ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรที่แต่งกาย
52	จัดทำโครงการเครือข่ายโรงเรียนสัมพันธ์		F1	P		ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของนักเรียนที่มีความเป็นเลิศที่สมัครเข้าเรียน
53	ทำแผนการพัฒนาให้เป็นองค์กรเรียนรู้ต่อไป			P6	M1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ที่สร้าง BSC ส่วนตัวได้
54	จัดอบรมการทำ BSC ระดับคณะ			P6	M1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ที่สร้าง BSC ส่วนตัวได้
55	ประกวดการทำ BSC ระดับบุคคล			P6	M1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ที่สร้าง BSC ส่วนตัวได้
56	จัดทำฐานข้อมูลห้องเรียนกลาง		F2	P4		การบริหารงบประมาณเหมาะสม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ใช้

ตารางที่ ก-1 กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiative)

กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiatives)

รายละเอียดมุมมอง C = ลูกค้า, F = การเงิน, P = กระบวนการ, L = การเรียนรู้

ที่	กลยุทธ์	มุมมอง				วัตถุประสงค์	KPI กลยุทธ์
		C	F	P	L		
57	จัดทำฐานข้อมูลห้องสมุดกลาง		F2	P4		การบริหารงบประมาณเหมาะสม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ใช้
58	จัดทำฐานข้อมูลอุปกรณ์สอนกลาง		F2	P4		การบริหารงบประมาณเหมาะสม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ใช้
59	จัดทำฐานข้อมูลเครื่องมือวิจัยกลาง		F2	P4		การบริหารงบประมาณเหมาะสม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ใช้
60	ปรับปรุงฐานข้อมูล โดยเน้นด้าน Client มากขึ้น (อาจทำเป็น Flow chart)			P6	M1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ใช้
61	พัฒนาความเชื่อมโยงฐานข้อมูลเข้ากับระบบจัดการกลาง			P6	M1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ใช้
62	คณะจะบริหารสินทรัพย์ให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมต่อไป		F2	P4	L1	พึ่งพาตนเองได้ในทางการเงิน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของโครงการที่อยู่ในเกณฑ์
63	ปรับปรุงฐานข้อมูล โดยเน้นด้าน Client มากขึ้น (อาจทำเป็น Flow chart)			P6	M1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ใช้
64	คณะจะควบคุมงบประมาณการให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม		F2	P4	L1	พึ่งพาตนเองได้ในทางการเงิน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของโครงการที่อยู่ในเกณฑ์

65	จัดทำฐานข้อมูลที่แม่นยำยิ่งขึ้น		F2	P4		การบริหารงบประมาณเหมาะสม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ใช้
----	---------------------------------	--	----	----	--	--------------------------	-----------------------------

ตารางที่ ก-1 กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiative)

กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiatives)

รายละเอียดมุมมอง C = ลูกค้า, F = การเงิน, P = กระบวนการ, L = การเรียนรู้

ที่	กลยุทธ์	มุมมอง				วัตถุประสงค์	KPI กลยุทธ์
		C	F	P	L		
66	ปชส. ให้บุคลากรทราบทาง Website และป้ายในคณะ(ทำเป็นเข็มขัด)			P6	L1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ที่เห็นข้อมูล
67	คณะจะวางแผนการใช้งานให้เหมาะสมที่สุด		F2	P4	L1	พึ่งพาตนเองได้ในทางการเงิน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของแผนที่เหมาะสม
68	วิเคราะห์สัดส่วนงบประมาณ และวางแผนทางการใช้งบให้มากขึ้น		F2	P4	L1	พึ่งพาตนเองได้ในทางการเงิน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของแผนที่เหมาะสม
69	จัดโครงการติดตามการใช้จ่ายเงินในแต่ละไตรมาส		F2	P4	L1	พึ่งพาตนเองได้ในทางการเงิน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของโครงการที่ใช้จ่ายเงินเหมาะสม
70	กำหนดให้อาจารย์เข้าร่วมประชุมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี	C1	F1	P1		การวิจัยมีคุณภาพ	ร้อยละของอาจารย์ที่ร่วมประชุม
71	ปชส. การประชุมต่างๆให้อาจารย์ทราบ	C1	F1	P1		การวิจัยมีคุณภาพ	ร้อยละของอาจารย์ที่ร่วมประชุม
72	หาแนวทางสนับสนุนอาจารย์เข้าร่วมประชุม	C1	F1	P1		การวิจัยมีคุณภาพ	ร้อยละของอาจารย์ที่ร่วมประชุม

73	เปิดเฉพาะหลักสูตรมาตรฐานเท่านั้น	C2	F1	P1		เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการเปิดหลักสูตรมาตรฐาน
74	ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาวิชาชีพต่าง ๆ	C2	F1	P1		เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการเปิดหลักสูตรมาตรฐาน
75	จัดการบรรยายด้านการขอตำแหน่งวิชาการ	C2	F1	P1		เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	จำนวนครั้งของการบรรยาย

ตารางที่ ก-1 กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiative)

กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiatives)

รายละเอียดมุมมอง C = ถูกค่า, F = การเงิน, P = กระบวนการ, L = การเรียนรู้

ที่	กลยุทธ์	มุมมอง				วัตถุประสงค์	KPI กลยุทธ์
		C	F	P	L		
76	รับอาจารย์ที่มีคุณภาพเพิ่มเติม	C2	F1	P1		เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของอาจารย์
77	จัดโครงการอาจารย์สัญญา	C2	F1	P1		เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของอาจารย์
78	รับโอนบุคลากรที่มีคุณภาพ	C2	F1	P1		เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของอาจารย์
79	ส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทุนการศึกษาต่อ ป.เอก	C2	F1	P2	L1	การเรียนการสอนมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของอ.ที่ได้ทุน
80	แสวงหาความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่น ในต่างประเทศ	C2	F1	P2	L1	การเรียนการสอนมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของอ.ที่ได้ทุน

81	ส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทุนวิจัย ขอตำแหน่งวิชาการ	C2	F1	P2	L1	การเรียนการสอนมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของอ.ที่ได้ตำแหน่ง
82	จัดทำรายละเอียดกำหนดเวลาของอาจารย์แต่ละท่านในการขอตำแหน่ง	C2	F1	P2	L1	การเรียนการสอนมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายละเอียด
83	ให้อาจารย์ ทำ BSC เกี่ยวกับการขอตำแหน่งของตนเอง			P6	L1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ที่สร้าง BSC ส่วนตัวได้
84	คณะกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพ			P6	L11	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการกำหนด
85	จัดทำเข็ม ไม้เท้าแสดงการปฏิบัติตามวิชาชีพของมหาวิทยาลัย			P6	L1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการกำหนด

ตารางที่ ก-1 กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiative)

กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiatives)

รายละเอียดมุมมอง C = ลูกค้ำ, F = การเงิน, P = กระบวนการ, L = การเรียนรู้

ที่	กลยุทธ์	มุมมอง				วัตถุประสงค์	KPI กลยุทธ์
		C	F	P	L		
86	หาหัวข้อ Senior Project จากองค์กรท้องถิ่น	C2	F1	P1	L1	เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของ Project

87	สนับสนุนการวิจัยวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	C1	F1	P2		เพิ่มความพึงพอใจนิสิต	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของวิชาดังกล่าว
88	ให้คณาจารย์วิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียน	C1	F1	P2		เพิ่มความพึงพอใจนิสิต	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนการวิเคราะห์
89	เพิ่มสัดส่วนกระบวนวิชาที่มี e-Learning	C1	F1	P2		เพิ่มความพึงพอใจนิสิต	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของกระบวนวิชาแบบ e
90	ส่งเสริมการร่วมกิจกรรม	C1		P2	L1	การเรียนการสอนมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของนิสิตที่ร่วม
91	เน้นกิจกรรมวิชาการให้มากขึ้น	C1		P2	L1	การเรียนการสอนมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของนิสิตที่ร่วม
92	เพิ่มสัดส่วนให้ได้ 6000:1		F2	P4	L1	พึ่งพาตนเองได้ในทางการเงิน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของสัดส่วน
93	จัดทำฐานข้อมูลเพื่อรายงานสภาพของอุปกรณ์อย่างละเอียด		F2	P4	L1	พึ่งพาตนเองได้ในทางการเงิน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ ฐานข้อมูล
94	สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการประกันคุณภาพ	C2	F1	P2	L1	บุคลากรร่วมเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรที่มีส่วน
95	ให้จัดทำ BSC ของตนเอง	C2	F1	P2	L1	บุคลากรร่วมเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ที่สร้าง BSC ส่วนตัวได้

ตารางที่ ก-1 กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiative)

กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiatives)

รายละเอียดมุมมอง C = ลูกค้ำ, F = การเงิน, P = กระบวนการ, L = การเรียนรู้

ที่	กลยุทธ์	มุมมอง				วัตถุประสงค์	KPI กลยุทธ์
		C	F	P	L		
96	ทำฐานข้อมูลที่สะท้อนความเป็นจริง		F2	P4		การบริหารงบประมาณเหมาะสม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้
97	ปรับปรุงคุณภาพระบบ QA		F2	P4	L1	การบริหารงบประมาณเหมาะสม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรที่มีส่วน
98	จัดทำจดหมายข่าวประจำเดือน		F2	P4	L1	การบริหารงบประมาณเหมาะสม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรที่ได้รับ
99	คณะส่งเสริมให้บุคลากรทำงานวิจัยให้มากขึ้น	C1		P	L1	ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละของงานวิจัยที่เพิ่มขึ้น
100	คณะส่งเสริมการเข้าร่วมประชุมต่อไป	C2	F1	P2	L1	การเรียนการสอนมีคุณภาพ	ร้อยละของอาจารย์ที่ร่วมประชุม
101	ให้รางวัลอาจารย์ที่นำเสนอผลงานในการประชุม	C2	F1	P2	L1	การเรียนการสอนมีคุณภาพ	ร้อยละของอาจารย์ที่ร่วมประชุม
102	ให้คณะส่งเสริมให้อาจารย์ที่มีความถนัดอบรมบุคลากรเอง		F2	P4	L1	การบริหารงบประมาณเหมาะสม	ร้อยละของบุคลากรที่ร่วมประชุม
103	สำรวจความถนัดของอาจารย์ บุคลากร		F2	P4	L1	การบริหารงบประมาณเหมาะสม	จำนวนครั้งของการสำรวจ
104	กระจายอำนาจจัดฝึกอบรมในคณะเอง โดยเน้นที่ Human Capital		F2	P4	L1	การบริหารงบประมาณเหมาะสม	จำนวนครั้งของการอบรม
105	สนับสนุนนิสิตให้เข้าร่วมประกวดผลงาน	C1		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของนิสิต	ร้อยละ นิสิต ที่ร่วม โครงการ

ตารางที่ ก-1 กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiative)

กลยุทธ์การบริหาร (Strategic Initiatives)

รายละเอียดมุมมอง C = ลูกค้า, F = การเงิน, P = กระบวนการ, L = การเรียนรู้

ที่	กลยุทธ์	มุมมอง				วัตถุประสงค์	KPI กลยุทธ์
		C	F	P	L		
106	เน้นหลักสูตรสหศึกษา	C2		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละของหลักสูตร
107	สนับสนุนให้อาจารย์มีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรส่วนท้องถิ่นให้มากขึ้น	P3	F1	P1		เพิ่มรายได้และงบประมาณ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวน โครงการ
108	สร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับ โครงการวิจัยที่เกิดจากวันนักวิจัย	C2		P1	L1	การวิจัยมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนครั้งที่มีผู้เข้าชม
109	จัดทำ Website เกี่ยวกับเทคโนโลยีท้องถิ่น		F1	P		ภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนครั้งที่มีผู้เข้าชม
110	จัดทำจดหมายข่าว			P6	M1	มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ที่ได้รับ
111	จัดโครงการวันนักวิจัย	C2		P	L1	เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้เข้าร่วม
112	ติดตามความก้าวหน้าของโครงการวันนักวิจัย	C2		P1	L1	การวิจัยมีคุณภาพ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวน โครงการ
113	ปรับปรุงวิธีการเก็บข้อมูลจากบัณฑิต	C2		P2	L1	เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ร้อยละบัณฑิตที่ตอบแบบ