

บทที่ 5

กระบวนการติดตาม

การบริหารแผนยุทธศาสตร์

การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องมีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) รวมถึงต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล (Strategic Control & Evaluation) ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้

1. กลไกการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

(1) จัดทำแผนปฏิบัติราชการ (Action Plan) ประจำปีของคณะฯ โดยประสานงานกับหน่วยงานระดับกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดี เพื่อกำหนดโครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ตลอดจนผู้รับผิดชอบและงบประมาณให้มีความสอดคล้องและตอบสนองเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

(2) ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ เป้าหมายและกรอบแนวทางการดำเนินงานสู่หน่วยงานระดับกอง ตลอดจนให้หน่วยงานพิจารณาเป้าหมายตัวชี้วัด กลยุทธ์ ตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ และกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง

(3) นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหน่วยงานมาปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสมกับความสามารถในการดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเสนอคณะกรรมการบริหารสำนักงานอธิการบดีให้ความเห็นชอบ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดีต่อไป

2. การติดตามและประเมินผล (Strategic Control & Evaluation)

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Monitoring and Evaluation) เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว ก็จะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้าน การดำเนินงานขององค์กรได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือเมื่อยุทธศาสตร์เกิดขึ้นแล้วจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งเป็นการประเมินว่าการดำเนินการตามแผนประสบความสำเร็จ หรือมีปัญหาอุปสรรคมากน้อยเพียงใด โดยกำหนดให้มีการประเมินผล ดังนี้

(1) ประเมินและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ปีละ 1 ครั้ง และสิ้นสุดแผน (ปี 2559) โดยวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการดำเนินการตามแผนฯ เพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้

(2) ประเมินและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ปีละ 2 ครั้ง คือ รอบ 6 และ 12 เดือน เพื่อเป็นการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ของแผน

ภาคผนวก

ตารางความต้องการอาจารย์ประจำหลักสูตร
สังกัด คณะศิลปนาฏดุริยางค์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

อาจารย์ประจำหลักสูตร

หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต	จำนวนอาจารย์ตามเกณฑ์ สกอ.(คน)	จำนวนอาจารย์ที่มีอยู่(คน)	สรุป	อัตราที่ต้องการเร่งด่วน
หลักสูตรวิชานาฏศิลป์ไทย	5	4	ขาด 1	-
สาขาวิชาดุริยางคศิลป์ไทย -แขนงวิชาดนตรีไทย แขนงวิชาคีตศิลป์ไทย	6	3	ขาด 3	3
รวม	11	7	4	3

สาขาวิชานาฏศิลป์ไทยจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตร ขาด 1 คน แต่ปัจจัยที่ยังไม่ต้องการเนื่องจากภายในสาขายังมีข้าราชการอีกสองท่านที่สามารถมาเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรได้

สาขาวิชาดุริยางคศิลป์ไทยจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตร ขาด 3 คน แต่ปัจจุบันทางหลักสูตรวิชาแก้ไขปัญหาโดยใช้ตำแหน่งพนักงานราชการมาเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตร และดำเนินการรวมหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร

2. ความต้องการอัตราอาจารย์หมวดวิชาเฉพาะด้าน (กลุ่มวิชาเอก และหมวดศึกษาทั่วไป)

คณะศิลปศึกษา ใช้อัตราส่วนจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา หมวดวิชาเฉพาะด้านดังนี้

กลุ่มวิชาเอก ใช้อัตราส่วนจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา เท่ากับ 1 : 8

กลุ่มวิชาทฤษฎี ใช้อัตราส่วนจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา เท่ากับ 1 : 25

วิชาเอก

กลุ่มวิชาเอก	จำนวนอาจารย์ ที่มีอยู่	จำนวนนักศึกษา ปัจจุบัน	จำนวน อาจารย์:นศ	จำนวน อาจารย์ ตามเกณฑ์	อัตราที่ต้องการ เร่งด่วน
1. นาฏศิลป์ไทย					
ละครพระ	2	42	2 : 42	5 คน	1
ละครนาง	2	37	2 : 18	5 คน	1
โขนพระ	3	27	3 : 27	3 คน	-
โขนยักษ์	0	10	0 : 10	1 คน	1
โขนลิง	1	19	1 : 19	2 คน	1
รวม	8	135	1 : 68	16คน	4
2. ดุริยางคศิลป์ไทย					
แขนงวิชาดนตรีไทย					
ปี่	1	4	1 : 4	1 คน	-
ระนาดเอก	1	9	1 : 9	1 คน	-
ระนาดทุ้ม	1	4	1 : 4	1 คน	-
ฆ้องวงใหญ่	0	8	0 : 8	1 คน	1
ฆ้องวงเล็ก	1	2	1 : 2	1 คน	1
เครื่องหนัง	0	4	0 : 4	1 คน	1
ซอด้วง	1	2	0 : 2	1 คน	-
ซออู้	0	0	0 : 0	1 คน	1
จระเข้	0	1	0 : 1	1 คน	1
แขนงวิชาคีตศิลป์ไทย	1	10	1 : 10	2 คน	1
รวม	6	44	1 : 11	11 คน	6

กลุ่มวิชาศึกษาทั่วไป	จำนวนอาจารย์ ที่มีอยู่	จำนวนนักศึกษา ปัจจุบัน	จำนวน อาจารย์:นศ	จำนวน อาจารย์ ตามเกณฑ์	อัตราที่ต้องการ เร่งด่วน
มนุษยศาสตร์	0	179	0 : 179	7	1
สังคมศาสตร์	0	179	0 : 179	7	1
กลุ่มวิชาภาษา	0				
-ภาษาไทย	0	50	0 : 50	2	1
-ภาษาอังกฤษ	0	50	0 : 50	2	1
กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์และ คณิตศาสตร์	0	179			
-วิทยาศาสตร์	0	50	0 : 50	2	1
-คณิตศาสตร์	0	50	0 : 50	2	1
พลศึกษา	0	50	0 : 50	2	1
รวม	0	179	0 : 179	7 คน	7

กลุ่มวิชาเฉพาะ	จำนวนอาจารย์ ที่มีอยู่	จำนวนนักศึกษา ปัจจุบัน	จำนวน อาจารย์:นศ	จำนวน อาจารย์ ตามเกณฑ์	อัตราที่ต้องการ เร่งด่วน
กลุ่มวิชาเทคโนโลยี	0	179	0 : 179	7	1
สารสนเทศ	0	50	0 : 50	2	-
(4วิชา)	0	70	0 : 70	3	-
การจัดการธุรกิจศิลปะ					
ภาษาอังกฤษสำหรับผู้ศึกษา	0	50	0 : 50	2	-
ศิลปะ1-2					
มัคคุเทศก์ทาง	0	37	0 : 37	1	-
ศิลปวัฒนธรรม					
กฎหมายทรัพย์สินทาง					
ปัญญา					
รวม	0	179	0 : 179	7 คน	1

หมายเหตุเนื่องจากแต่ละรายวิชาเป็นสอนเฉพาะภาคเรียน

สรุปความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งอาจารย์ เร่งด่วน
สังกัด คณะศิลปนาฏดุริยางค์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ที่	รายการ	จำนวน
1	อาจารย์หมวดวิชาศึกษาทั่วไป	7 คน
2	อาจารย์หมวดวิชาเอก	10 คน
3	กลุ่มวิชาเฉพาะ	1 คน
	รวม	18 คน

กรอบอัตรากำลังสายสนับสนุน

จากการโครงสร้างการบริหารของคณะวิชาที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเชิงรุก โดยบริหารเป็นฝ่ายงานด้านต่างๆ ซึ่งปัจจุบันอัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติราชการ ทั้งจำนวนการจ้างลูกจ้างเหมาบริการจำนวนมาก ทั้งอาจารย์ยังต้องปฏิบัติงานแทนซึ่งขัดกับนโยบายภาครัฐที่ว่าคืนครูให้นักเรียนหรือนักศึกษา ทั้งนี้จากโครงสร้างจากโครงสร้างดังกล่าวสามารถวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบดังนี้

ฝ่าย/งาน	อัตราที่เหมาะสม		อัตราจริง		ข้อมูลสนับสนุน
	ราชการ	พนักงาน ราชการ	ราชการ	พนักงาน ราชการ	
ฝ่ายแผน งบประมาณ	1	2 แบ่งลงไปยัง ภาควิชาและฝ่าย งาน	1	0	การปฏิบัติงานจริงในส่วนของการจัดทำแผนมีกระบวนการทำตลอดปีตั้งแต่การจัดทำแผน ๑๐ ปี ๕ ปี แผนปฏิบัติการ และแผนปฏิบัติราชการ ทั้งในส่วนของคณะวิชา แผนฝ่าย และแผนหลักสูตร เพื่อการติดตามและการขับเคลื่อนคณะ นอกจากนี้การจัดทำแล้วต้องมีขึ้นการติดตามตามรอบ ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน อีกทั้งการกำหนด ทบทวนกลยุทธ์ ทุกด้านแก่หน่วยงาน รวมถึงจัดทำรายงานต่างๆ ต่อผู้บริหารและสถาบัน ทั้งต้องเก็บฐานข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานประจำปี
ฝ่ายบริหาร บุคลากร	1	1	0	1	ฐานข้อมูลด้านบุคลากรตามกรอบการทำงานต้องทำในทุกด้านตั้งแต่การจัดทำแผนฝ่ายบุคคล การจัดทำแผนพัฒนา

			ราชการฝ่าย แผนรักษาการ		บุคลากร ระยะยาว ระยะ กลาง และระยะสั้น จัดเก็บ ฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเพื่อ นำมาใช้เป็นฐานวิเคราะห์ อัตรากำลังคนทั้งเชิงเกณฑ์ และภาระงาน ทั้งทำแผนการ พัฒนา แผนพัฒนารายบุคคล การจัดทำกฎเกณฑ์การ บริการ รวมถึงการจัดทำ ฐานข้อมูลความดีความชอบ ดังนั้น ต้องมี ราชการ ประจำการ ๑ คน และ พนักงานราชการ ในการ ช่วยกันขับเคลื่อนบุคลากรใน ทุกมิติทางภาระงานฝ่าย บุคคล
ฝ่ายการเงินบัญชี	1	1	1	1	-
ฝ่ายพัสดุ	1	3 ขาด 2	0 ราชการฝ่าย การเงิน รักษาการ	1	ควรเพิ่มพนักงานราชการที่ ดูแลงานพัสดุครุภัณฑ์ที่ดูแล ระดับภาควิชา เนื่องจากคณะ มีครุภัณฑ์ที่เป็นด้านดนตรี และนาฏศิลป์จำนวนมาก และราคาสูง แต่ขาดบุคลากร ที่รับผิดชอบดูแลโดยตรงมี เพียงลูกจ้างเหมาบริการ และ อาจารย์ที่ได้รับมอบหมาย
ฝ่ายกิจการ นักศึกษา	1	2	0 อาจารย์ดูแล	0 ลูกจ้างเหมาดูแล	สาเหตุที่ต้องมีราชการ ๑ คน เนื่องจากต้องมาเป็นผู้ดูแล และดำเนินการจัดกิจกรรม ต่าง ของ นัก ศี ก ษ า ที่ มี หลากหลายด้าน และ พนักงานราชการ ๒ คน ต้อง รับผิดชอบโครงการในระดับ ภาควิชาซึ่งมีจำนวนโครงการ จำนวนมาก ปัญหาที่พบใน การมอบหมายอาจารย์

					ดำเนินการ คือขาดการวางแผน ติดตาม และประเมินผลทั้งเป็นการเพิ่มภาระงานของครูผู้สอนซึ่งขัดแย้งกับนโยบายการคืนครู/อาจารย์สู่ห้องเรียน
ฝ่ายอาคารสถานที่และงานเทคโนโลยี	1	1	1	0	ความจำเป็นคือทำหน้าที่ดูแลสถานที่ และอาคารให้เรียบร้อย ประสานเมื่อเกิดปัญหา ทั้งต้องดูแลในงานเทคโนโลยีคือซ่อม หรือดูแลเครื่องคอม และระบบที่เป็นด้านสารสนเทศ
ฝ่ายวิชาการ	1 ดูแลด้านทะเบียนฯเป็นหลัก	2 ดูแลด้านวิชาการในภาควิชาประสานด้านการจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร	1	0	ดูแล ซึ่งงานวิชาการนับว่าเป็นหัวใจของสถานศึกษาดังนั้นต้องเพิ่มอัตราในส่วนผู้ดูแลด้านวิชาการในภาควิชาประสานด้านการจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร ทั้งประสานด้านงานวิจัย งาน km
ฝ่ายศิลปวัฒนธรรม	1	3 ขาด 2	0	1 รอเรียกตำแหน่ง	ปัจจุบันใช้อาจารย์ลงมาทำไม่ว่าจะเป็นธุรการการแสดงหรืออื่นๆ แต่ในความเป็นจริงต้องมีผู้จัดทำแผนด้านศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนกลไกต่างและต้องดูแลเรื่องการรับงานที่ทำหน้าที่ผู้ประสานระหว่างภาคที่อยู่ตรงกลางระดับคณะ ๑ คนที่เป็นข้าราชการประจำ และควรมีผู้ที่ทำหน้าที่ประสานการแสดง ธุรการการแสดงและจัดตารางการแสดงในระดับภาควิชาเพื่อลดการใช้ครุมาทำหน้าที่จนไม่สามารถสอนได้ ทั้ง

					ภาระงานด้านศิลปวัฒนธรรม คณะคือผู้ปฏิบัติมากกว่าแค่ การประสานงาน
ฝ่ายประกันฯ	1	1	0	0	ควรเพิ่มอัตรากำลังเนื่องจาก การประกันในปัจจุบันต้องทำ หน้าที่ประสานงานระดับ หลักสูตร จัดทำแผนด้าน ประกัน มีกระบวนการติดตาม กำกับ ควบคุม และการเก็บ ฐานข้อมูลตลอดปี ในรูปแบบ ต่าง และต้องเขียน SAR ทั้งใน รูปแบบเล่ม และในระบบ ทั้ง ต้องจัดทำการประเมินระดับ คณะ และสถาบัน ตามลำดับ
บรรณารักษ์	0	1	0	1	คณะ มีห้องสมุดแต่ไม่มี เจ้าหน้าที่ประจำ ส่งผลต่อ การพัฒนาห้องสมุด ที่ยั่งยืน

อัตราคงอยู่ของพนักงานราชการปฏิบัติหน้าที่สอน

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวน
1	อาจารย์	2
2	นักวิชาการเงินและบัญชี	1
3	นักทรัพยากรบุคคล	1
4	นักจัดการงานทั่วไป (ฝ่ายศิลปวัฒนธรรม)	1
5	นักวิชาการศึกษา (บรรณารักษ์)	1
6	นักวิชาการพัสดุ	1
7	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	1
8	นักวิชาการศึกษา (กิจการนักศึกษา)	1
	รวม	9

ความต้องการพนักงานราชการเร่งด่วน

ปีงบประมาณ 2560

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวน
1	บรรณารักษ์	1
2	ฝ่ายประกันฯ	1
3	ฝ่ายอาคารสถานที่และฝ่ายเทคโนโลยี	1
	รวม	3

**จากปีงบประมาณ 2560 สามารถได้ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่บรรณารักษ์

ปีงบประมาณ 2561

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวน
1	ฝ่ายวิชาการ	1
2	ฝ่ายแผนงบประมาณ	1
3	ฝ่ายศิลปวัฒนธรรม	1
4	ฝ่ายพัสดุ	1
5	ฝ่ายกิจการนักศึกษา	1
	รวม	5

****ในปีงบประมาณ 2561 ได้อัตรา**

1. นักจัดการงานทั่วไป ฝ่ายศิลปวัฒนธรรม
2. นักวิชาการพัสดุ

ปีงบประมาณ 2562

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวน
1	ฝ่ายวิชาการ	1
2	ฝ่ายแผนงบประมาณ	1
4	ฝ่ายกิจการนักศึกษา	1
5	ฝ่ายประกันฯ	1
6	ฝ่ายอาคารสถานที่และฝ่ายเทคโนโลยี	1
	รวม	5

****ในปีงบประมาณ 2562 ได้อัตรา**

1. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
2. นักวิชาการศึกษา ฝ่ายกิจการนักศึกษา

ปีงบประมาณ 2563

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวน
1	ฝ่ายวิชาการ	1
2	ฝ่ายประกันฯ	1
3	ฝ่ายอาคารสถานที่และฝ่ายเทคโนโลยี	1
	รวม	3

ปีงบประมาณ 2564

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวน
1	ฝ่ายวิชาการ	1
2	ฝ่ายประกันฯ	1
3	ฝ่ายอาคารสถานที่และฝ่ายเทคโนโลยี	1
	รวม	3