



# การจัดทำวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านไอซีที สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

---

**ดร. ครรชิต มาลัยวงศ์ ราชบัณฑิต**



# เนื้อหาคำบรรยาย

---

- ความหมายของการจัดการ
- ความหมายของยุทธศาสตร์
- การพัฒนาวิสัยทัศน์
- วิธีการวางแผนยุทธศาสตร์
- สรุป

# การศึกษาในยุคปัจจุบัน

Instructors



- Mobility
- Scarcity of research talent

Investors



- Active
- Ask for superior returns

Society



- Image can change quickly
- Public opinion
- Politics

Students



- Less ability to learn
- Look for cheaper fees
- Greater choices of simple curriculum

**Education Institute**

Partners



- New competitors
- New forms of collaboration



# ความหมายของการจัดการ

---

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายง่าย ๆ ตรง ๆ ด้วยคำสั้น ๆ แต่ไม่ได้เน้นเนื้อหาเชิงความรู้

- **จัดการ** ก. สั่งงาน, ควบคุมงาน, ดำเนินงาน

Webster's New World ระบุว่าคำ **manage** มาจากคำ ภาษาละติน ว่า **manus** = มือ

- มีความหมายเกี่ยวกับการใช้มือควบคุม เช่น บังคับม้า, บังคับอุปกรณ์ที่เป็นมือจับ...
- ความหมายในเชิงจัดการคือ...(ลองเติมดูเองจากประสบการณ์)



# ความหมายของ administer

---

- To manage or direct ( the affairs of a government, institution, etc.)
- ...
- To act as manager or administrator
- To furnish help or be of service
- Synonym as "Govern"

คำว่า administer นี้ภาษาไทยเรามักจะใช้คำว่า บริหาร

- **บริหาร** ก. ปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น; ดำเนินการ, จัดการ, เช่น บริหารธุรกิจ
- ในภาษาไทยนั้นคำว่า **ผู้บริหาร** ดูจะมีระดับและอำนาจมากกว่า **ผู้จัดการ**
- บางครั้ง เราก็มักแปล executive ว่า **ผู้บริหาร**



# ลองดูความหมายที่ลึกซึ้งของคำ Management

---

- **Management is both art and science. It is the art of making people more effective than they would have been without you. The science is how you do that. There are four basic pillars: plan, organize, direct and monitor.**

จาก about.com

- **Management is the planning, organizing, leading and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively.**
- **Resources include assets such as people and their skills, know how, and knowledge, machinery; raw materials; computers and information technology and financial capital.**

**J. George & G. Jones**



# เป้าหมายของการจัดการ

---

- เป้าหมายสำคัญของบริษัทธุรกิจและผู้บริหารโดยทั่วไปคือ การพยายามผลิตสินค้า หรือให้บริการที่มีคุณภาพตรงกับที่ลูกค้าต้องการ
- เป้าหมายสำคัญของหน่วยงานราชการ ก็คือการพยายามพัฒนา และให้บริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของประชาชน
- เป้าหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ก็คือ การผลิตบัณฑิตทุกระดับให้มีคุณภาพ, มีความรู้จริงตามสาขาที่เรียน, สามารถปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับสาขาที่เรียนได้, ใฝ่รู้ และสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองได้ อีกนัยหนึ่งคือผลิตได้ตามที่ประเทศและสังคมไทยกำลังต้องการ
- เป้าหมายเหล่านี้จะบรรลุได้โดยการจัดทำผลผลิตให้มีคุณภาพ, มีประสิทธิภาพ, และ ประสิทธิภาพ อีกทั้งบริษัท, หน่วยงาน และสถาบันเองก็ต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นด้วย

# ประสิทธิภาพกับประสิทธิผล

ต่ำ

ประสิทธิภาพ

สูง

สูง

ประสิทธิผล

ต่ำ

- ผู้บริหารเลือกเป้าหมายถูกต้อง แต่ไม่รู้จักรู้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายได้ ผลก็คือ ได้ผลงานที่ลูกค้า/ประชาชนต้องการ แต่มีราคา/ค่าใช้จ่ายแพงมากเกินไป

- ผู้บริหารเลือกเป้าหมายถูกต้อง และรู้จักรู้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายได้ ผลก็คือ ได้ผลงานที่ลูกค้า/ประชาชนต้องการ และมีราคา/ค่าใช้จ่ายที่ประชาชนยอมรับได้

- ผู้บริหารเลือกเป้าหมายผิด และไม่รู้จักรู้ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ผลก็คือ ผลงานไม่มีคุณภาพและ ลูกค้า/ประชาชนไม่ต้องการ

- ผู้บริหารเลือกเป้าหมายไม่เหมาะสม แต่รู้จักรู้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ผลก็คือ ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงมาก แต่ลูกค้า/ประชาชนไม่ต้องการ





# ความยุ่งยากของการจัดการไอซีทีในสถานศึกษา

---

- ไอซีทีเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก มุ่งงานประยุกต์ที่ก้าวหน้าใหม่ ๆ ออกมามากทั้งทางด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์
- รูปแบบการใช้ไอซีทีเพื่อการศึกษาก็มีการขยายตัวอย่างกว้างขวาง เช่น e-learning, m-learning, รวมทั้งมีการใช้หลักการของ social networking มาร่วมด้วย
- สถานศึกษาต้องเป็นศูนย์กลางการให้บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้แก่นักศึกษาทั้งที่อยู่ในสถานศึกษาและที่บ้าน
- มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทั้งผู้ใช้ (อาจารย์, นักศึกษา, เจ้าหน้าที่), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ผู้ขาย, สกอ., ผู้ประเมิน (สมศ., สกอ.)
- งบประมาณมีน้อย แต่ค่าใช้จ่ายมีมาก
- จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายใหม่ ๆ
- ขาดบุคลากรไอซีทีที่มีความสามารถ แคมอาจารย์ก็ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการไอซีทีโดยตรงด้วย



# ผู้เกี่ยวข้องกับจัดการไอซีที

---

- ครม., ส.ส., ส.ว., ก.ศึกษาธิการ, สกอ., สมศ., ส.งปม.
- สภาสถาบัน และ ผู้บริหารสถาบัน
- อาจารย์และพนักงาน
- ผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ไอซีที (ฮาร์ดแวร์, ซอฟต์แวร์)
- ผู้ให้บริการระบบเครือข่ายโทรคมนาคม
- สมาคมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- นายจ้างที่ใช้บัณฑิตในการปฏิบัติงาน
- ธนาคารที่ให้เงินกู้ยืมแก่นักศึกษา
- นิสิตนักศึกษา และ ผู้ปกครอง
- สื่อมวลชนด้านธุรกิจ (โฆษณา)
- ประชาชนทั่วไป



# การจัดการไอซีทีเกี่ยวกับอะไรบ้าง

---

- การจัดให้มีอุปกรณ์ไอซีทีและเครือข่ายที่พอเพียงแก่ความต้องการ, ทันสมัย, และใช้ได้ตลอดเวลา
- การจัดให้เกิดระบบงานที่ทำให้อาจารย์และพนักงานปฏิบัติงานได้รวดเร็วและถูกต้อง
- การจัดให้เกิดระบบสารสนเทศที่ทำให้ผู้บริหารเห็นสภาพการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของสถาบันได้อย่างรวดเร็ว
- การดูแลให้อุปกรณ์และระบบมีความมั่นคงปลอดภัย และสามารถต้านทานภัยจากภายในและภายนอกได้
- การนำระบบต่าง ๆ กลับคืนสู่สภาพปกติได้เร็วหลังเกิดปัญหา
- การจัดบริการให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายพอใจ
- การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
- การจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นเอาไว้อย่างถาวรและคืนคืนได้ตลอดเวลา เช่น ข้อมูล Transcript จะต้องเก็บไว้ตลอดเวลา
- การประชาสัมพันธ์งานของสถาบันให้สังคมรับทราบ

# If You Don't Know Where You're Going, Any Road Will Take You There



*“ Would you tell me, please, which way I ought to go from here? ”*

*“ That depends a good deal on where you want to get to, ” said the cat.*

*“ I don't much care where, ” said Alice.*

*“ Then it doesn't matter which way you go, ” said the cat.*

*“ So long as I get somewhere, ” Alice added as an explanation.*

*“ Oh, you're sure to do that, ” said the cat, “ If you only walk long enough. ”*

Lewis Carroll's *Alice in Wonderland*



# ความหมายของ "ยุทธศาสตร์"

- ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ มาจาก "Strategy" ซึ่งเป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากทางการทหาร (ภาษาไทยนั้นแน่นอนอยู่แล้วว่าเป็นเรื่องของการทำสงคราม)
- เมื่อนำมาใช้ในด้านการทำธุรกิจ จึงหมายความว่า การมุ่งเน้นใช้ทรัพยากรในเรื่องที่คาดหมายว่าจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ และสามารถจะแข่งขันกับบริษัทอื่น ๆ ได้ (นั่นคือมีความหมายในเชิงการต่อสู้แข่งขันเช่นเดียวกัน)
- การกำหนดยุทธศาสตร์จึงมีความหมายว่า บริษัทจะเน้นการใช้ทรัพยากรไปทางใดบ้างเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
- ยุทธศาสตร์นี้โดยทั่วไปถูกกำหนดเอาไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน และ โดยทั่วไปมักจะถือเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของสถาบันด้วย

# การจัดการเชิงยุทธศาสตร์คืออะไร

- การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic management) ก็คือ การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าสถาบันหรือองค์การต้องการอะไร, กำหนดแนวทางที่จะใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น และจัดการให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์
- การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ใช่การจัดการตามปกติประจำวัน แต่เน้นที่ส่วนอันเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่กำหนดไว้แล้ว แต่รายละเอียดออกมาเป็นโครงการซึ่งหากปฏิบัติได้ตามแผนแล้ว จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น



# สาระสำคัญของยุทธศาสตร์

- เหตุใดเราจึงต้องมียุทธศาสตร์?
  - ทรัพยากรมีจำกัด
  - คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น
  - เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
- จุดมุ่งหมายหลัก
  - สร้างทางเลือกที่ดีที่สุด
- คำถามที่ต้องตอบ
  - เราจะชนะได้อย่างไร?
  - เรามีทางเลือกอะไรบ้าง
- วิธีวัดความสำเร็จ
  - ผลผลิตมีคุณภาพมากขึ้น
  - ผู้เกี่ยวข้องได้รับคุณค่าเพิ่มขึ้น
  - ได้ผลกำไรมากขึ้น





# ความแตกต่างระหว่างการกำหนด ยุทธศาสตร์กับการวางแผนงานทั่วไป

---

## การกำหนดยุทธศาสตร์

- About Ideas
- Outside - In
- Divergent Process
- Invents the Future
- Often Transformational
- About Leadership

## การวางแผนงาน

- About Numbers
- Inside - Out
- Convergent Process
- Extends the Past
- Always Incremental
- About Management





# เหตุใดจึงต้องวางแผนยุทธศาสตร์ไอซีที

---

- Cassidy อธิบายเหตุผลไว้ 6 ประการดังนี้
  1. ช่วยทำให้มีการจัดการที่มีประสิทธิผลต่อสินทรัพย์สำคัญและมีราคาแพงมากของสถาบัน
  2. ช่วยปรับปรุงการสื่อสารระหว่างฝ่ายการเงินและหน่วยงานไอที
  3. ช่วยเชื่อมโยงทิศทางการพัฒนาและการใช้ไอซีทีให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจของสถาบัน
  4. ช่วยปรับปรุงกระแสข้อมูลและกระบวนการต่าง ๆ ภายในหน่วยงานไอซีที
  5. ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรด้านไอซีทีทั่วทั้งสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
  6. ช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในด้านวัฏจักรไอซีที โดยเฉพาะในด้านการประเมิน และการเลือกผู้ขาย การอนุมัติการจัดซื้อจัดหาและการติดตั้งอุปกรณ์



# คำถามสำคัญเกี่ยวกับการวางแผน ยุทธศาสตร์ไอซีที (Educause)

---

- หน่วยงานไอซีทีจะใช้วิธีใดในการพัฒนากระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
- หน่วยงานจะจ้างที่ปรึกษามาวางแผนหรือจะทำเอง
- ถ้าสถาบันจ้างที่ปรึกษามาวางแผน สถาบันจะยังคงใช้วิธีการวางแผนของที่ปรึกษาต่อไปหรือไม่
- แผนงานยุทธศาสตร์จะช่วยให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ แก่ผู้บริหารสถาบัน, ผู้บริหารคณะ และ ผู้บริหารการปฏิบัติงานได้อย่างไร
- สถาบันจะใช้วิธีใดในการทบทวนประเมินผลสำเร็จของงานในแผน (เช่น ทำ benchmark, ใช้ตัววัด หรือ ใช้ SLA)
- สถาบันจะยังคงรักษาความสนใจในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ต่อไปนาน ๆ ได้อย่างไร
- ผู้บริหารไอทีจะใช้วิธีการใดในการรับการพัฒนาและการให้บริการไอซีทีให้ทั้งสถาบันให้สอดคล้องกับแผนในอนาคต

# กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. กำหนด vision, mission, values และ ทิศทางยุทธศาสตร์

2. ศึกษาสภาพแวดล้อมด้านไอซีที, ทำ SWOT และ Gap Analysis

3. สร้าง IT Vision และ IT Environment ของอนาคต

4. สื่อสารยุทธศาสตร์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์และแผน

5. จัดทำกลไกการตรวจสอบประเมินเพื่อปรับปรุงแผน





# กำหนด vision, mission, values และ ทิศทางยุทธศาสตร์

---

- งานนี้ไม่ใช่งานขั้นต้นเสียทีเดียว เพราะงานที่ต้องทำก่อนก็คือ การกำหนดทีมงานที่จะต้องร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไอซีที
- ทีมงานควรนำด้วยผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง หรือ CIO และผู้ที่เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในการใช้ไอซีที เช่น
  - คณบดี บางคณะที่ใช้และพัฒนางานด้านไอซีที ในระดับใหญ่มาก
  - สำนักงานทะเบียน, สำนักงานบริหาร, สำนักงานประชาสัมพันธ์, หอสมุด, บัณฑิตวิทยาลัย
  - สำนักบริการคอมพิวเตอร์และสารสนเทศเป็นเลขานุการ
- ก่อนทำแผนหัวหน้าทีมงานจะต้องสร้างความพร้อมให้ทีมงาน เข้าใจตรงกันว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านไอซีทีที่มีความสำคัญ และประโยชน์ต่อสถาบันอย่างไร และ เราจะได้อะไรจากการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านไอซีทีบ้าง



# ถามตัวเองว่าพร้อมวางแผนยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด?

ปัญหาสำคัญที่เคยพบก็คือ เราเริ่มการวางแผนโดยไม่สร้างความพร้อมให้ทีมงาน และไม่ได้ผลักดันให้ทุกคนทำงานอย่างจริงจัง ดังนั้นเราจึงต้องสร้างความพร้อมด้วยการถามคำถามสำคัญต่อไปนี้ และ พิจารณาร่วมกัน

- เราวางแผนไปทำอะไร?
- เรามีเวลาและค่าใช้จ่ายมากน้อยแค่ไหน?
- เราจะได้อะไรจากแผน?
- บทบาทของแต่ละคนในทีมงานคืออะไร?
- เมื่อวางแผนยุทธศาสตร์ไปแล้วจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง? การเปลี่ยนแปลงจะรวดเร็วขนาดไหน?
- มีใครบ้างที่จะต้องถูกเปลี่ยนแปลงโดยแผนนี้ และ การเปลี่ยนแปลงนั้นสมควรหรือไม่?
- เรามีแผนยุทธศาสตร์เดิมอยู่หรือไม่? แผนนั้นใช้งานได้ผลหรือไม่? และเราจะต้องวางแผนให้แตกต่างกันไปหรือไม่?
- การวางแผนยุทธศาสตร์เดิมทำอย่างไร?



# กำหนด vision, mission, values และ ทิศทางยุทธศาสตร์

- วิสัยทัศน์, ภารกิจ, และ ค่านิยมของสถาบันนั้นโดยทั่วไปมักจะเป็นนามธรรม หรือเป็นเชิงปรัชญาที่ซับซ้อนและมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันมาก เรื่องเหล่านี้ทั้งหมดมักจะเกิดจากการนำสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน และ อนาคต มาไตร่ตรองพร้อมกับการกำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นทิศทางหรือแนวทางของสถาบัน
- ปกติสถาบันควรมีรายละเอียดเหล่านี้พร้อมแล้ว รวมทั้งน่าจะมีแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันเองด้วย
- ถ้ามีแผนยุทธศาสตร์อยู่แล้วทีมงานจะศึกษาแผนให้เข้าใจ บางครั้งเราต้องตีความรายละเอียดเหล่านี้ เช่น
  - สถาบันมีวิสัยทัศน์จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย นี่หมายความว่าอะไร เป็นมหาวิทยาลัยที่สอนเรื่องวิจัย, มหาวิทยาลัยที่อาจารย์ทำวิจัย, มหาวิทยาลัยที่ให้นักศึกษาทำวิจัย, มหาวิทยาลัยที่รับจ้างทำวิจัย ฯลฯ นอกจากนั้นยังจะต้องพิจารณาต่อไปว่า ผลที่จะเกิดจากการพยายามไปสู่วิสัยทัศน์นี้มีอะไรบ้าง



# วิสัยทัศน์- Vision

---

- ภาพของอนาคตที่สถาบันต้องการจะเป็น คือ เป็นเป้าหมายที่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องของสถาบันใฝ่ฝันต้องการที่จะไปให้ถึง
- วิสัยทัศน์ที่ดีต้อง
  - เป็นที่เห็นพ้องต้องกันของคนในสถาบัน คือเป็น **shared vision**
  - เป็นรูปธรรม, เข้าใจง่าย และ จำได้ง่าย
  - **Realistic** คือ ทำให้เป็นจริงได้
- ตัวอย่างของ **vision** ของสิงคโปร์ คือ **Singapore ONE** และ ของ มาเลเซียคือ **2020** รัฐบาลจีนมีวิสัยทัศน์ว่า มหาวิทยาลัยของจีน **10** แห่ง จะต้องติด **Top 50** และ อีก **50** แห่งจะต้องเป็น **Well known universities**
- สถาบันควรมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนรู้และพยายามดำเนินการอย่างสุดความสามารถเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง



# พันธกิจ - Mission

---

- **Mission** เป็นตัวกำหนดว่าสถาบันของเรามีอยู่เพื่ออะไร
- เป็นตัวระบุว่าเราอยู่ในธุรกิจอะไร และหน้าที่หลักของเราคืออะไร
- การกำหนดพันธกิจให้ชัดเจนเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อที่จะได้กำหนดยุทธศาสตร์ต่อไปได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ถ้าพันธกิจไม่ชัดเจน อาจทำให้สับสน ไม่ทราบว่าใครคือคู่แข่ง และทำให้กำหนดยุทธศาสตร์ผิดได้
- พันธกิจของมหาวิทยาลัยในกำกับอาจจะกำหนดไว้ใน พรบ. แล้ว แต่มหาวิทยาลัยก็ยังสามารถกำหนดพันธกิจหลักได้อีก
- พันธกิจที่เรารู้จักต่อไปนี้เป็นภาพกว้างแต่ยังไม่ชัด นั่นคือการ...
  - สอน
  - วิจัย
  - ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
  - ให้บริการชุมชน



# ตัวอย่างวิสัยทัศน์

## Westin Hotels

**"Year after year, Westin and its people will be regarded as the best and most sought after hotel and resort management group in North America."**

## HR Association of Greater Detroit

**"To be recognized and respected as one of the premier associations of HR Professionals."**



# พันธกิจอาจถูกกำหนดมาให้ก่อนที่สถาบัน จะกำหนดวิสัยทัศน์

- พันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนอาจถูกกำหนดมาเรียบร้อยแล้วใน พรบ. จัดตั้งสถาบันนั้น หรือใน พรบ. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- ผู้บริหารสถาบันต้องพิจารณาให้ชัดเจนว่า หน่วยงานจะทำพันธกิจอะไรได้บ้าง หรือทำอะไรไม่ได้บ้าง หากสถาบันทำพันธกิจที่ไม่ได้กำหนดไว้ใน พรบ. อาจจะทำให้เกิดปัญหาได้
- ปัญหาคือพันธกิจหลักค่อนข้างกว้าง และ ทำให้เกิดปัญหามาก
  - สถาบันของรัฐหลายแห่งตีความพันธกิจโดยไม่คำนึงถึง values ในเชิงนามธรรม เช่น คุณภาพ แต่คำนึงถึง values ในเชิงผลประโยชน์ ซึ่งเป็นการคิดในแบบทุนนิยม ทำให้เกิดปรากฏการณ์ **จ่ายครบจบแน่** หรือ **การขยายการสอนออกไปนอกที่ตั้งโดยไม่มีความพร้อมทั้งด้านกายภาพและอาจารย์**
  - สถาบันเอกชนบางแห่งก็มุ่งที่จะขยายหลักสูตรเพื่อให้มีรายได้จากนักศึกษาจำนวนมากโดยไม่พร้อม และ บางครั้งก็เป็นการขายปริญญา ดังที่เป็นข่าวเกี่ยวกับหลักสูตรเพื่อรับใบประกอบวิชาชีพครู (ข่าวต้น เมย. 54)



# ตัวอย่าง Mission Statements

## Wal-Mart

**"To give ordinary folk the chance to buy the same thing as rich people."**

## Saturn

**"Our mission is to earn the loyalty of Saturn owners and grow our family by developing and marketing U.S.-manufactured vehicles that are world leaders in quality, cost, and customer enthusiasm through the integration of people, technology, and business systems."**

## Westin Hotels and Resorts

**"In order to realize our Vision, our Mission must be to exceed the expectations of our customers, whom we define as guests, partners, and fellow employees."**



# พันธกิจอาจกำหนดหลังกำหนดวิสัยทัศน์

- ในบริษัทหรือหน่วยงานขนาดใหญ่หลังจากที่ผู้บริหารประเมิน SWOT และ กำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ก็อาจกำหนดว่าบริษัทควรมีภารกิจอะไรบ้าง พันธกิจในลักษณะนี้มักจะเป็นพันธกิจรอง
- สถาบันอาจจะกำหนดวิสัยทัศน์ว่าต่อไปจะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่สอนเป็นภาษาอังกฤษ ในกรณีนี้พันธกิจหลักก็ยิ่งเหมือนเดิม แต่สถาบันจะต้องกำหนดพันธกิจย่อยให้ชัดเจนมากขึ้น
- การกำหนดพันธกิจย่อยตามวิสัยทัศน์ ควรพิจารณาคำถามต่อไปนี้
  - เราจะสร้างผลิตภัณฑ์อะไรบ้าง (คือหลักสูตรอะไร)
  - ตลาดของเราเป็นตลาดใด (เช่น ตลาด นศ. ไทย, นศ. เอเชีย, นศ. จีน, นศ. ยุโรป, นศ. อเมริกา ฯลฯ)
  - คู่แข่งของเราเป็นใคร? และ เขาทำอะไรอยู่ ทำได้ดีแค่ไหน?
  - เราจะต้องดำเนินการอะไรบ้าง จึงจะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น?
  - หน้าที่ที่จะต้องดำเนินการนั้นจะขัดแย้งกับพันธกิจหลักหรือไม่?



# Values - ค่านิยม

---

- ค่านิยมคือความเชื่อขององค์กรและที่องค์กรต้องการยึดถือเป็นหลักในการดำเนินงานขององค์กร
- สถาบันการศึกษาอาจจะกำหนดว่ามีค่านิยมในด้าน
  - คุณภาพของบัณฑิตในด้านทฤษฎีและความรู้ (รู้จริง)
  - ความสามารถเชิงปฏิบัติของบัณฑิต (ทำเป็น)
  - ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (สื่อสารเป็นภาษาอังกฤษได้ดี)
- การกำหนดค่านิยม ก็คือการพิจารณาว่า อะไรคือวัฒนธรรมขององค์กรที่เราเลือกกว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง?
  - อะไรเป็นตัวผลักดันให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุความสำเร็จ?
  - เราจะยืนหยัดต่อสัพัญญาอุปสรรคในเรื่องใดบ้าง ทั้งในฐานะที่เป็นสถาบัน และในฐานะปัจเจกบุคคลในสถาบัน?
- การกำหนดค่านิยมของสถาบันจะต้องคำนึงถึงค่านิยมของประชาชน, นักเรียน, นายจ้าง, บุคลากร และ ชุมชนที่สถาบันตั้งอยู่ด้วย

# ตัวอย่างค่านิยมที่สถาบันอาจเลือกกำหนด

- ความเชื่อถือของสังคมและนายจ้างที่มีต่อบัณฑิตของสถาบัน
- หน้าที่และเกียรติของสถาบันโดยเฉพาะในด้านการสอนและคุณภาพ และ ในพันธกิจของสถาบัน
- การสื่อสารเพื่อให้สังคมเกิดความรู้สึกที่ดีต่อสถาบัน
- ความเป็นมืออาชีพของอาจารย์ และ บุคลากร ในด้านการสอน และ ด้านการวิจัย
- คุณภาพและความสามารถของบัณฑิต
- ความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการดำเนินงานทุกด้าน
- ความใส่ใจต่อสังคมและชุมชน ของทุกคนในสถาบัน
- รักในการเรียนรู้ ทั้งในตัวบุคลากรและนักศึกษา





# ประเภทของยุทธศาสตร์

---

- **ยุทธศาสตร์ของสถาบันหรือองค์กร (Corporate strategy)** เป็นตัวกำหนดว่าสถาบันหรือองค์กรจะก้าวไปทางไหน และจะทุ่มเททรัพยากรอย่างไรบ้าง
- **ยุทธศาสตร์ของหน่วยธุรกิจหรือคณะวิชา (Business Strategy)** คณะวิชาจะดำเนินการท่ามกลางการแข่งขันอย่างไร และจะมีความสัมพันธ์กับพันธมิตร และ คู่แข่งอย่างไร แต่ละคณะอาจจะมียุทธศาสตร์ที่ต่างกันไปขึ้นอยู่กับธรรมชาติของเนื้อหาวิชาการของแต่ละคณะ
- **ยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติงาน (Functional Strategy)** หมายความว่าแต่ละแผนกจะทำงานอย่างไร เช่น หอสมุดหรือศูนย์วิทยบริการ, ศูนย์ไอซีทีหรือสำนักบริการไอซีที, สำนักทะเบียน, ฯลฯ ที่ระดับนี้งานที่ต้องดำเนินการมักจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายในเป็นส่วนใหญ่, อาจต้องร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก แต่แทบจะไม่ต้องแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกเลย



# ทางเลือกของยุทธศาสตร์

---

- **ยุทธศาสตร์ระดับองค์การที่ใช้กันทั่วไปคือ**
  - ยุทธศาสตร์ที่เน้นการเติบโต (Growth strategy)
  - ยุทธศาสตร์ที่เน้นการรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategy)
  - ยุทธศาสตร์ที่เน้นการฟื้นฟู (Turnaround strategy)
  - ยุทธศาสตร์ที่เน้นการลดการลงทุน (Divestment strategy)
- **ยุทธศาสตร์ระดับคณะอาจมีทางเลือกคือ**
  - ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีสำหรับการเรียนการสอน
  - ความแตกต่างและทันสมัยของหลักสูตรและการศึกษาต่อเนื่อง
  - การทำงานวิจัย และ การให้บริการชุมชนและสังคม
- **ยุทธศาสตร์ระดับแผนกหรือสำนักก็มีทางเลือกคือ**
  - การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
  - การลดขั้นตอนในกระบวนการปฏิบัติงาน
  - การ Outsourcing การปฏิบัติงาน





# บางสถาบันระบุ Core Initiatives

---

- บางสถาบันอาจจะไม่ได้ระบุยุทธศาสตร์และพันธกิจโดยตรง แต่ระบุเป็น **Core Initiatives** ซึ่งรวมพันธกิจกับเป้าหมาย
- **U of Colorado at Boulder** กำหนด **CI 2030** ไว้ดังนี้
  1. **Enhancing Education and Scholarship.** Increase the size and enhance the quality of our faculty by adding 300 new tenure-track faculty in the next 10 years, create a new model for undergraduate education to better prepare CU-Boulder students for a changing world.
  2. **Fostering Research Excellence.** Support our research mission by increasing institutional funding and research expenditures by 5 percent each year: provide targeted investments in cutting-edge research and creative work.
  3. **Enhancing Graduate Education.** Increase the graduate student population from the current 15 percent of total enrollment to 20 percent.



# U of Colorado at Boulder's Core Initiatives (ต่อ)

---

4. **Ensuring Access.** Double merit- and need-based financial aid within five years; initiate a statewide dialogue on expanding access to Colorado higher education.
5. **Supporting the Mission.** Increase the university's staff to support education research and creative work, service and operations.
6. **Investing in the Tools for Success.** Increase investments in new technologies, new and existing campus facilities, and library collections.
7. **Learning for a Diverse World.** Implement new strategies for improving diversity; foster a supportive and inclusive climate for all.
8. **Serving Colorado, the Community and Our Graduates.** Expand outreach programming aimed at Colorado communities; enhance opportunities for lifelong and distance learning.

## 2. ศึกษาสภาพแวดล้อมด้านไอซีที, ทำ SWOT และ Gap Analysis

- SWOT เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์
- แนวคิดสำคัญคือ ต้องรู้เขารู้เรา
- รู้เรา คือรู้ว่าเรามีความเข้มแข็งและจุดอ่อนที่ 'ไหนบ้าง' นั่นคือ Strength กับ Weakness
- รู้เขา คือรู้ว่าภายนอกองค์กร มีโอกาส และ การคุกคามอย่างไรบ้าง นั่นคือ Opportunities กับ Threats
- การรู้เขารู้เรานี้บางเรื่องก็เห็นชัดอยู่แล้ว แต่ บางเรื่องก็ไม่ชัด ดังนั้นสถาบันอาจจะต้อง ทำวิจัยและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่าง กว้างขวาง "รู้เขารู้เรา" ทุกเรื่องควรมีข้อมูล สนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม





# Strength กับ Weakness

---

- **Strength กับ Weakness** ให้พิจารณาสิ่งที่อยู่ในองค์กร (และเราสามารถแก้ไขได้) เช่น ทักษะ, ทรัพยากร, เทคโนโลยี, บุคลากร, การให้บริการ, ผลงาน สิ่งที่ต้องตอบคือเรามีจุดแข็งอะไรที่เราควรรักษาไว้ และมีจุดอ่อนอะไรที่ต้องขจัด (นั่นคือรู้เรา) เช่น
  - ทักษะด้านการจัดการของบุคลากรระดับบริหาร
  - การผลิต, ผลผลิต และความสามารถในการผลิต
  - กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี การทำ R&D
  - ความสามารถและทักษะของบุคลากร
  - งบประมาณ และ การลงทุน
- **Opportunity กับ Threats** ให้พิจารณาสวล. (นั่นคือรู้เขา) เช่น
  - ตลาด และ เศรษฐกิจ
  - ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
  - สังคม และ การเมือง
  - กฎหมาย และ ระเบียบข้อบังคับ



# พิจารณาสถานภาพ

---

- การวิเคราะห์ **SWOT** ทำให้เราทราบสถานภาพปัจจุบันของสถาบัน ไม่ว่าจะมองจากจุดยืนของตนเอง หรือเปรียบเทียบกับสถาบันอื่น (ซึ่งปัจจุบันนี้ทำได้ไม่ยาก เพราะมีข้อมูลในเว็บให้นำมาเปรียบเทียบได้มาก)
- โดยทั่วไปเรามักจะเน้นการวิเคราะห์ **SWOT** ในด้าน
  - โครงสร้างและกระบวนการบริหาร
  - ผลผลิตและความต้องการของตลาด
  - การเงินและการลงทุน
  - ทรัพยากรบุคคลและคุณภาพ
  - กระบวนการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพ
  - เทคโนโลยีและการยอมรับ
  - ความสามารถในการขยายตัว
  - ความโปร่งใสและจริยธรรม



# การวิเคราะห์ SWOT ของสถาบัน

---

- ตัวอย่างของการพิจารณาเปรียบเทียบกับสถาบันอื่น เพื่อให้เรา  
รู้จักตนเองดีขึ้น
  - จำนวนหลักสูตรทั้งหมด และ หลักสูตรที่เป็นที่ต้องการของสังคม
  - จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในแต่ละหลักสูตรในช่วงเวลาที่ผ่านมา
  - จำนวนอาจารย์ประจำ และ จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ
  - จำนวนผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำ
  - ความพึงพอใจของนายจ้างต่อบัณฑิต
  - ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เช่น ผู้ปกครอง, อาจารย์พิเศษ, ชุมชน
  - จำนวนรางวัลทางการแข่งขันวิชาการที่ได้รับ
  - การลงทุนในการพัฒนาคุณภาพ, เทคโนโลยี, การพัฒนาอาจารย์, การทำวิจัย, ห้องสมุด
  - การขยายตัวในด้านการดำเนินการของสถาบัน



# การวิเคราะห์ SWOT ด้าน ICT

---

- ทีมงานจะต้องวิเคราะห์ SWOT ทางด้าน ICT ด้วย
- วัตถุประสงค์ก็เพื่อให้ทีมงานเข้าใจชัดเจนว่าการมีและการใช้ ICT ของสถาบันมีลักษณะและสถานภาพเป็นเช่นใด
- การทำ SWOT ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบว่า ICT สามารถช่วยให้สถาบันดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด, ระดับการมีและการใช้ ICT ในสถาบันเป็นเช่นใด
- ระหว่างการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมนั้น เราจะต้องวิเคราะห์แนวโน้มและทิศทางการใช้ ICT ในสถาบันการศึกษาด้วยว่าในอนาคตจะมีลักษณะอย่างไรบ้าง
- การใช้ ICT ที่พิจารณานั้น ต้องให้ครอบคลุมทั้งทางด้านการบริหาร, การเรียนการสอน, การวิจัย, การให้บริการห้องสมุด, การให้บริการ ICT, การรักษาความมั่นคงปลอดภัย



# การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

---

- งานนี้คือการวิเคราะห์วิสัยทัศน์, พันธกิจ, ค่านิยม และ เป้าหมาย รวมทั้งผลการทำงาน SWOT ของสถาบันและทางด้าน ICT มาศึกษา อย่างรอบคอบและเป็นระบบ เพื่อตั้งคำถามสำคัญต่อไป
- จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ก็คือดูว่า มีช่องว่างอยู่ ณ ที่ใดบ้างในการดำเนินงานของสถาบัน หรือ ระหว่างเป้าหมายและวิสัยทัศน์ กับทรัพยากรที่ได้รับจัดสรรให้นำมาใช้
- เช่น... ถ้าหากทรัพยากรเช่นงบประมาณมีน้อย เป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผนยุทธศาสตร์จะทำได้จริงหรือไม่ หรือ ถ้าหากบุคลากรระดับอาจารย์ไม่สนใจเทคโนโลยีมากนัก การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีมาก ๆ จะทำให้นักศึกษาสนใจใช้เทคโนโลยีหรือไม่ ในกรณีอย่างนี้เราควรปรับเปลี่ยนเป้าหมายไปอย่างไร
- หรือ ในกรณีที่ช่องว่างไม่มากนัก เราอาจต้องถามตนเองว่า เป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นต่ำเกินไปหรือไม่ ควรเปลี่ยนเป้าหมายหรือไม่





# การวิเคราะห์ความเสี่ยง

---

- การดำเนินการใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงทั้งนั้น
- แม้ว่าสถาบันจะมีความสำคัญและได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ (ในกรณีของสถาบันของรัฐ หรือในกำกับของรัฐ) แต่ก็ยังมีความเสี่ยง เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- ความเสี่ยงนั้นก็พิจารณาได้จาก โอกาส และ ภาวะคุกคาม เช่น
  - การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทำให้รูปแบบการเรียนการสอนเปลี่ยนไป
  - การใช้เทคโนโลยีมากทำให้วัฒนธรรมการสื่อสารเปลี่ยนไป
  - ความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติของบัณฑิตที่นายจ้างพึงประสงค์
  - สกอ. กำหนดให้อาจารย์ทุกสถาบันต้องทำวิจัยเพื่อใช้เป็นผลงานสำหรับการเสนอขอตำแหน่งวิชาการ และ สกอ. ยังกำหนดว่าสถาบันทุกแห่งต้องพัฒนาอาจารย์ให้มีตำแหน่งวิชาการเพิ่มมากขึ้น
  - การเปิดกว้างทางการค้าทำให้มีสถาบันจากต่างประเทศเข้ามาเปิดดำเนินการแข่งขัน หรือ เข้ามาเป็นพันธมิตรกับบางสถาบัน



## 3. สร้าง IT Vision และ IT Environment ของอนาคต

---

- หลังจากได้วิเคราะห์ช่องว่างและความเสี่ยงต่าง ๆ แล้ว สถาบัน อาจจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายใหม่
- เป้าหมายที่กำหนดควรวัดในเชิงจำนวนได้ และแม้ว่าเป้าหมายนั้น จะเป็นเชิงคุณภาพ ก็ควรสามารถถ่ายทอดแปลงเป็นจำนวนได้
- เป้าหมายนี้อาจจะกำหนดเป็นช่วงเวลาระยะต่าง ๆ
  - ระยะสั้น คือ เป้าหมายในทางปฏิบัติ ( 1 – 2 ปี)
  - ระยะกลาง คือ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (tactical , 2-4 ปี)
  - ระยะยาว คือ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (5 ปี ขึ้นไป)
- การกำหนดเป้าหมายนี้อาจจะอยู่นอกขอบเขตของการวางแผน ยุทธศาสตร์ไอซีที แต่ก็เป็นเรื่องจำเป็น เพราะหากวิเคราะห์ SWOT และ Gap แล้ว พบว่าแผนยุทธศาสตร์สถาบันเดิมไม่เหมาะสม ก็ไม่สามารถนำมาพัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์ไอซีที



# การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

- ทีมงานช่วยกันพิจารณาเป้าหมายที่กำหนดว่าจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้นได้
- ในช่วงแรกจะต้องให้ทีมงานช่วยกันนำเสนอแนวทางต่าง ๆ โดยเฉพาะแนวทางที่เป็นนวัตกรรมและสร้างสรรค์
- ต่อจากนั้นทีมงานช่วยกันพิจารณาแนวทางที่นำเสนอโดยตรวจสอบว่าจะต้องใช้ทรัพยากรสอดคล้องกับที่ได้คาดคะเนไว้หรือไม่, มีปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ไว้หรือไม่ และ จะปิดช่องว่างที่วิเคราะห์พบได้จริงหรือไม่
- ในการเลือกแนวทางนี้ ความรู้และความเข้าใจของทีมงานเกี่ยวกับการใช้ ICT ในสถาบันอื่น ๆ และ ผลที่ได้สถาบันเหล่านั้นได้รับ มีความสำคัญมากต่อการตัดสินใจ



# แนวทางในการกำหนดทางเลือก ยุทธศาสตร์

---

- ยุทธศาสตร์ ICT ต้องสอดคล้อง/สนับสนุนยุทธศาสตร์ของสถาบัน
- ยึดแนวทางหรือยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนของหน่วยงานที่กำกับดูแลงานของสถาบัน เช่น คกก. เทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, กระทรวงไอซีที, และ สกอ. หน่วยงานเหล่านี้ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไอซีที และ แนวทางปฏิบัติไว้บ้างแล้ว
- ศึกษาจากประเด็นหลักที่สถาบันทางด้านยุทธศาสตร์ ICT สำคัญ ๆ ได้ประกาศแล้ว เช่น บริษัท Gartner ได้วิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ และนำเสนอฉบับย่อทางเว็บ (ส่วนฉบับละเอียดต้องซื้อ) หรือหน่วยงาน Educause ก็ได้ให้ประเด็นสำคัญที่ได้จากการสำรวจสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ออกเผยแพร่เป็นประจำ
- ศึกษาจากสถานการณ์ของประเทศและของโลก
- ศึกษาตัวอย่างจากสถาบันชั้นนำของโลก



# Gartner's Top End-User Predictions for 2011

---

- **By 2015, a G20 nation's critical infrastructure will be disrupted and damaged by online sabotage.**
- **By 2015, new revenue generated each year by IT will determine the annual compensation of most new Global 2000 CIOs.**
- **By 2015, information-smart business will increase recognized IT spending per head by 60%.**
- **By 2015, tools and automation will eliminate 25% of labor hours associated with IT services.**
- **By 2015, most external assessments of enterprise value and viability will include explicit analysis of IT assets and capabilities.**



# Gartner's Top End-User Predictions for 2011 (ต่อ)

---

- **By 2015, 80% of enterprises using external cloud services will demand independent certification that providers can restore operations and data.**
- **By 2015, 20% of non-IT Global 500 companies will be cloud service providers.**
- **By 2015, companies will generate 50% of Web sales via their social presence and mobile applications.**
- **By 2014, 90% of organizations will support corporate applications on personal devices.**
- **By 2013, 80% of businesses will support a workforce with tablet.**
- **By 2015, 10% of your online “friends” will be nonhuman.**



# UC Berkeley's IT Guiding Principles

---

- คณะกรรมการ e-Berkeley Steering Committee ได้กำหนดว่า การตัดสินใจใด ๆ ทางด้าน IT จะต้องพิจารณาความสมดุลต่อไปนี้

**Innovation vs stability/reliability**

**Standardization vs autonomy/esperimentation**

**Accessibility vs security /privacy**

**Consensus vs efficiency in decision making**

**Centralized vs distributed services**

**Proprietary vs open source**



# UC Berkeley's IT Guiding Principles (ต่อ)

---

เมื่อ 23 มิถุนายน 2004 คณะกรรมการ e-Berkeley Steering Committee จึงได้ให้หลักการที่ผสมผสาน สมดุลดังกล่าวไว้ดังนี้

- Support for teaching and research
- Integration and inclusion
- Security and Reliability
- Ubiquity
- Ease of use
- Alignment
- IT excellence





# แนวโน้มด้านมาตรฐานที่ควรสนใจ

---

- การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ, มีคุณภาพ และปรับปรุงให้ดีขึ้นเป็นเรื่องสำคัญ และทำให้ศูนย์ ICT ทั่วไปเริ่มหันมาสนใจในเรื่องกระบวนการทำงานมากขึ้น
- ศูนย์ ICT หลายแห่งเริ่มได้รับการกำหนดจากหน่วยงานที่กำกับดูแลให้ต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานต่อไปนี้
  - ธรรมาภิบาลด้านไอซีที (ICT Governance)
  - ISO 27001 (มาตรฐานด้านความมั่นคง)
  - ISO 20000 (มาตรฐานด้านการให้บริการ ICT)
  - CMMI for Development (มาตรฐานด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์)
  - กฎหมายต่าง ๆ เช่น พรบ. ว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ซึ่งได้กำหนด พรฎ เรื่อง Business continuity), พรบ. ว่าด้วยอาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์, พรบ. ลิขสิทธิ์



# สร้างแผนยุทธศาสตร์ ICT

---

- การศึกษาแนวทางก็คือขั้นต้นของแผนยุทธศาสตร์ ICT นั่นเอง
- นำแนวทางที่ศึกษาต่าง ๆ มาให้ทีมงานช่วยกันวิเคราะห์และพิจารณาเลือกแล้วนำมาจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ
- ยุทธศาสตร์ ICT ที่เลือกไว้จะต้องสามารถปิดช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ต้องการเป็นในอนาคตได้จริง
- เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องทำได้จริงในเวลาที่กำหนดไว้ในแผน ไม่ควรเขียนอย่างเลื่อนลอย เพราะจะทำให้ไม่มีใครนำไปดำเนินการอย่างจริงจัง
- การวางแผนจะต้องเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เข้ากับทรัพยากร, หน่วยงานที่รับผิดชอบ และ ระยะเวลาที่เหมาะสม
- แผนยุทธศาสตร์ไม่ใช่แผนที่เขียนให้สถาบันดูดี แต่เป็นแผนที่สร้างขึ้นเพื่อให้ใช้เป็นแนวทางที่มีผู้รับผิดชอบชัดเจนในการทำให้สถาบันบรรลุเป้าหมายที่กำหนด



# เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

---

- เป้าหมายเชิงกลยุทธ์คือสิ่งที่สถาบันต้องการบรรลุในทำนองเดียวกับ **Vision** แต่ชัดเจนมากกว่า โดยเฉพาะควรกำหนดเป็นสิ่งที่วัดได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่
- ตัววัดเชิงจำนวนนี้ก็คือ **KPI** หรือ **Key Performance Indicators** ในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์นั้น เราต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ 4 อย่าง คือ
  1. **ลักษณะเฉพาะ (attribute) ของเป้าหมาย**
  2. **ดัชนีสำหรับวัดลักษณะเฉพาะนั้น ๆ**
  3. **เป้าหมายที่ต้องการบรรลุถึง**
  4. **ช่วงเวลาที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย**



# ยุทธศาสตร์ไอซีที

---

- ยุทธศาสตร์ไอซีทีที่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ทั้งสามระดับที่เคยกล่าวถึงแล้ว
- ในระดับสถาบันและระดับคณะ ยุทธศาสตร์ไอซีทีเป็นตัวขับเคลื่อนให้สถาบันสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้
- ในระดับปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ไอซีทีเป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น อันจะทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น
- สำหรับในกรณีของศูนย์ ICT หรือสำนักบริการ ICT นั้น ยุทธศาสตร์ไอซีทีเป็นตัวกำหนดหลักการ หรือ แนวทางในการให้บริการไอซีทีแก่สถาบัน, คณะ และ แผนกหรือสำนักอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ, และ มีคุณภาพ



# การกำหนดโครงการ

---

- หลังจากได้ยุทธศาสตร์และหัวข้อยุทธศาสตร์แล้ว ทีมงานจะต้องกำหนดโครงการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่กำหนดเป็นหัวข้อยุทธศาสตร์นั้น
- แต่ละโครงการจะต้องระบุ
  - วัตถุประสงค์
  - แผนกที่รับผิดชอบ
  - ระยะเวลาที่จะต้องดำเนินการ
  - งบประมาณที่ต้องการ
  - ตัวชี้วัด หรือ KPI สำหรับโครงการ
- ทีมงานร่วมกันพิจารณาถึงความสำคัญและลำดับก่อนหลังของโครงการต่าง ๆ ที่นำเสนอขึ้นมา
- นำโครงการและรายละเอียดบรรจุลงในแผนยุทธศาสตร์ไอซีที



## 4. การสื่อสารแผนยุทธศาสตร์

---

- แผนยุทธศาสตร์ไอซีทีมีไว้เพื่อให้เป็นทิศทางในการดำเนินงานด้านไอซีทีของหน่วยงานที่รับผิดชอบเช่น ศูนย์ไอซีที หรือ สำนักบริการไอซีที นอกจากนี้ยังมีไว้เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรู้ว่า จะทำงานร่วมมือกับหน่วยงานที่รับผิดชอบนั้นได้อย่างไร
- ดังนั้นทีมงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไอซีทีจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้เห็นแผนนั้น โดยตอนแรกควรจัดให้มีการปรึกษาหารือแผน จากนั้นนำความเห็นไปปรับปรุงแผน
- นำแผนที่ผ่านการปรับปรุงตามปรึกษาหารือเสนอต่อผู้บริหารของสถาบันให้อนุมัติ
- แผนยุทธศาสตร์ไอซีทีที่ได้รับอนุมัติแล้วควรนำลงเว็บของสถาบัน เพื่อให้ผู้สนใจศึกษาและนำไปใช้ดำเนินการในหน่วยงานของตน และเพื่อให้ลดกระแสต่อต้านด้วย



## 5. การกำกับดูแลและปรับปรุง

---

- ในระหว่างการวางแผนนั้น ทีมงานจะต้องกำหนดดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนไว้ด้วย
- เมื่อแผนได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงจะต้องมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องแต่ละหน่วยนำแผนไปปฏิบัติ และต้องกำกับดูแลให้ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปตามที่คาดหวัง
- ผู้เกี่ยวข้องจะต้องรายงานผลและดัชนีให้ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงทราบเป็นระยะ ๆ
- ผู้บริหารระดับสูงต้องประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้รับรายงาน หากผลที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็จะต้องศึกษาหาสาเหตุของปัญหาเพื่อนำไปปรับแก้แผนยุทธศาสตร์ต่อไปในปีหน้า



## สรุป

---

- การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์มีความสำคัญมากต่อการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานของสถาบัน สถาบันทุกแห่งควรมีแผนยุทธศาสตร์สำหรับใช้เป็นหลักในการดำเนินงาน
- แผนยุทธศาสตร์ไอซีทีเป็นตัวกำหนดว่าสถาบันจะใช้ทรัพยากรไอซีทีอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถาบัน, ต่อคณะ, และต่อแผนกและสำนักต่าง ๆ ภายในสถาบัน
- สถาบันจะต้องแต่งตั้งทีมงานวางแผนยุทธศาสตร์ไอซีทีโดยให้ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงเป็นหัวหน้าทีม และ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางด้านไอซีทีร่วมเป็นทีมงาน
- ทีมงานร่วมกันวางแผนโดยยึดแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันเป็นแนวทาง, กำหนดวิสัยทัศน์ไอซีที, ประเด็นยุทธศาสตร์ไอซีที, และ โครงการที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ไอซีที จากนั้นจึงจัดประชาพิจารณ์และแก้ไขเนื้อหา ก่อนส่งให้ผู้บริหารสถาบันอนุมัติและประกาศแผนยุทธศาสตร์ไอซีทีให้ทราบทั่วกัน





# บรรณานุกรมประกอบคำอธิบาย

---

- พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน. ใช้อ้างอิงความหมายสั้น ๆ ได้
- พจนานุกรมออนไลน์ เช่น [en.wikipedia.com](http://en.wikipedia.com) หรือ [About.com](http://About.com) ใช้ศึกษาทำความเข้าใจความหมายในเชิงกว้างมากขึ้น
- [Gartner.com/predictions](http://Gartner.com/predictions) 2011 เป็นแหล่งสำหรับอ่านรายงานสรุปเรื่อง “Gartner/s Top Predictions for IT Organizations and Users, 2011 and Beyond: IT’s Growing Transparency” เหมาะสำหรับใช้ศึกษาว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้างในอนาคต แม้จะเน้นไปที่ USA แต่ก็มีประโยชน์
- IT Strategic Planning ของ Chares Sturt University เป็นเอกสารหลักที่ใช้เรียบเรียงคำบรรยายในส่วนที่เป็นการวางแผน และสามารถค้นได้ที่เว็บของ CSU เอง. การวางแผนยุทธศาสตร์ ICT มีหลายวิธี ที่เลือกใช้แนวของ CSU มาอธิบายเพราะ ตรงกับแนวทางที่ผู้บรรยายใช้.
- เว็บการวางแผนยุทธศาสตร์ ICT ของ UC Berkeley มีแนวทางที่น่าสนใจหลายอย่าง แต่แผนที่ปรากฏในเว็บยังค่อนข้างเก่า



## ตัวอย่างแผนยุทธศาสตร์ไอซีที

---

- ผู้บรรยายได้เลือกตัวอย่างแผนยุทธศาสตร์ ICT ของ **Ohio State University** มาให้ผู้เข้าร่วมหลักสูตร **MiniMIS** ได้ศึกษา
- เหตุผลที่เลือกแผนนี้เป็นเพราะแผนนี้เขียนสั้น ๆ และเข้าใจได้ง่าย เพราะ
  - เป็นแผนที่ค่อนข้างใหม่ คือ ทำเมื่อ กค. 2010
  - กล่าวถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
  - เชื่อมโยงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยมาสู่วิสัยทัศน์และงานต่าง ๆ ทางด้าน ICT
  - ระบุโครงการที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์
  - ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ