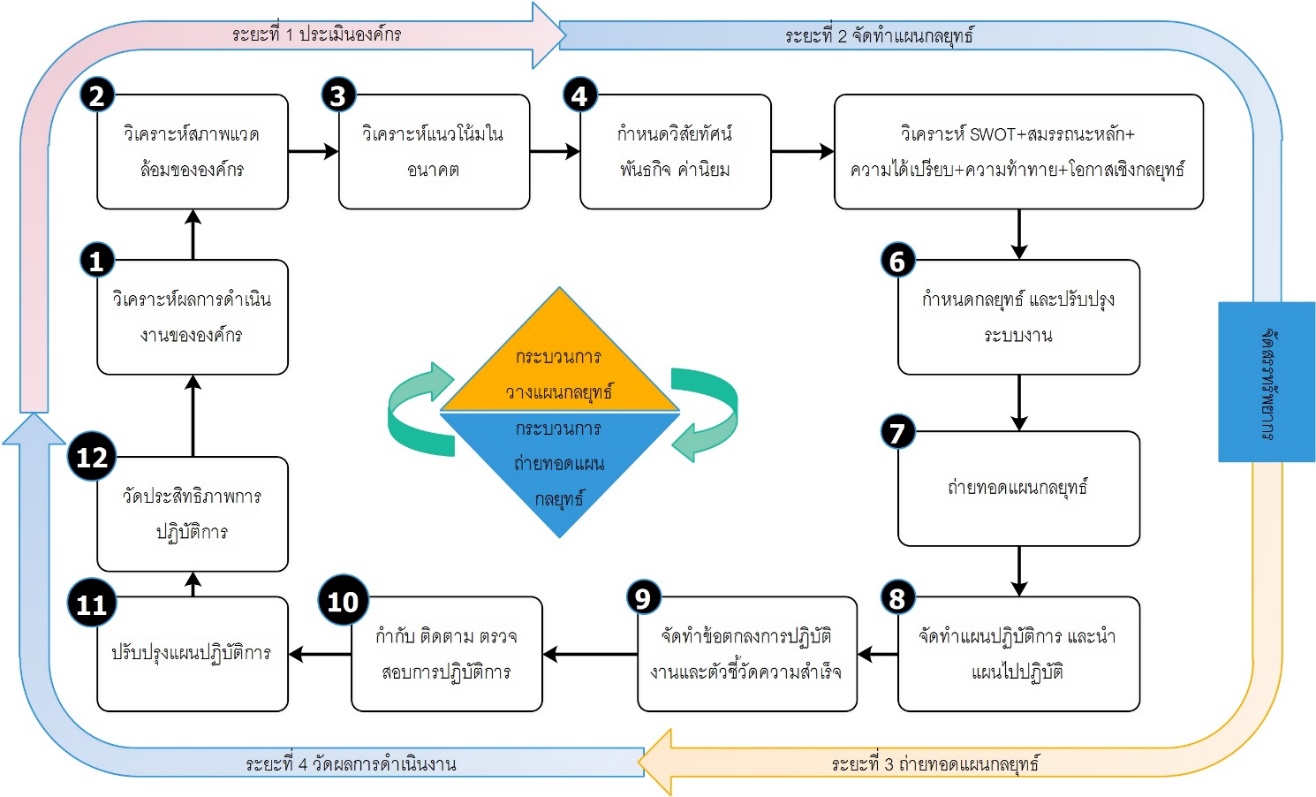
**หมวด 2 กลยุทธ์**

**2.1 การจัดทำกลยุทธ์**

**2.1.ก กระบวนการจัดทำกลยุทธ์**

**2.1.ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์**

สำนักฯ ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ผ่านกระบวนการประชุม โดยผู้นำระดับสูง (ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ เลขานุการ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน) ประชุมจัดแผน คือ 1) แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562–2565) พิจารณาตามความเป็นไปได้ของการสัมฤทธิ์ผลในแต่ละโครงการ การจัดสรรทรัพยากร และความเร่งด่วนในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้เป็นกรอบกว้างๆ ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และ 2) แผนปฏิบัติการประจำปี ตามรอบการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีเป้าหมายคือเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และผู้เกี่ยวข้องสำคัญ ดังแผนภาพ 2.1-1 และตาราง 2.1-1



**แผนภาพ 2.1-1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์**

สำนักฯ เริ่มมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ.2553–2560 โดยช่วงแรกใช้เครื่องมืออย่างง่าย เช่น SWOT หลังจากนั้นได้เริ่มวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และใช้เครื่องมือมากขึ้นตามเกณฑ์คุณภาพ EdPEx และมีการทบทวนและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1 ผู้นำระดับสูงทำการวิเคราะห์องค์กรและสถานการณ์โดยใช้ปัจจัยนำเข้าสำคัญ ได้แก่ สภาพการแข่งขัน ในข้อ OP.2ก ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญในรอบปีที่ผ่านมา ข้อมูลสารสนเทศภายในและภายนอกที่สำคัญ ดังตาราง 2.1-2 โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ ในข้อ 2.1ก(3) ใช้การนำเสนอ ระดมสมอง จนไปสู่ขั้นตอน 2 การรวบรวม พิจารณา และวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก ที่อาจเป็นโอกาสหรือภัยคุกคาม ใช้วิธีการประชุมระดมสมองและสรุปร่วมกัน 3 วิเคราะห์แนวโน้มและสถานการณ์ โดยพิจารณาแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการดำเนินการตามพันธกิจ โดยใช้ PESTEL Analysis (ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมและกฎหมาย) และใช้ Scenario Analysis วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นไปได้ในอนาคตขององค์กร โดยอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากแนวโน้มในปัจจุบัน รวมกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำไปสู่การวางแผนรับมือได้อย่างเหมาะสม 4 การวิเคราะห์ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม 5 การจำแนกปัจจัยภายในและภายนอกโดยทำ SWOT และกำหนดบริบทเชิงกลยุทธ์ ดังตาราง OP2-1 โดยการระดมสมองและอภิปรายเพื่อหาข้อสรุป 6 การกำหนดแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดการบรรลุกลยุทธ์ โครงการริเริ่ม แผนปฏิบัติการที่สำคัญ และเป้าหมายที่คาดการณ์ และพิจารณาดูความสอดคล้องต่อความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลัก แล้วออกแบบระบบงานที่สอดคล้อง โดยแผนล่าสุดมีการทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการทำ SWOT จากเดิมที่มีอยู่ก่อน มาเป็นภายหลังจากการวิเคราะห์แนวโน้มและสถานการณ์ที่เป็นไปได้ในอนาคตขององค์กร เพื่อให้สามารถรวบรวมปัจจัยภายในและภายนอกให้ครบถ้วนก่อน แล้วค่อยจำแนก SWOT ภายหลัง ทำให้เกิดความสอดคล้องกับความได้เปรียบ ความท้าทาย และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ดีขึ้น แผนระยะสั้น และแผนระยะยาว ทำให้ได้ผลลัพธ์คือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โครงการริเริ่ม (Initiatives) แผนปฏิบัติการที่สำคัญ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ ดังตาราง 2.1-1 โดยขั้นตอน 6 นั้น สำนักฯ คำนึงถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังตาราง 2.1-3 ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และการบรรลุวิสัยทัศน์ และเตรียมงบประมาณที่มีความยืดหยุ่น ดังข้อ 2.1.ก(3) เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ทันที มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

**ตาราง 2.1-1 ขั้นตอน ปัจจัย และผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ระยะ** | **1. การวิเคราะห์องค์กร** | **2. การพัฒนาแผนกลยุทธ์** | **3. การนำไปสู่การปฏิบัติ** | **4. การวัดผลและทบทวน** |
| ขั้นตอน | 1 2 3 | 4 5 6 | 7 8 9 | 10 11 12 |
| ช่วงเวลา | ก.ย. – ต.คง | ต.ค. – พ.ย. | พ.ย. | เม.ย. |
| ปัจจัยนำเข้า | - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม  - ผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สำคัญ  - ข้อมูลสารสนเทศภายในและภายนอกที่สำคัญ และข้อมูลคู่เทียบ  - ความต้องการของผู้เรียน ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  - สมรรถนะหลักขององค์กร | - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม  - สมรรถนะหลักขององค์กร  - ความได้เปรียบ ความท้าทาย และโอกาสเชิงกลยุทธ์ | - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม  - สมรรถนะหลักขององค์กร  - วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  - ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์  - โครงการริเริ่ม  - แผนปฏิบัติการที่สำคัญ  - เป้าหมายที่คาดการณ์ | - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม  - ข้อมูลผลการดำเนินงาน  - กระบวนการทบทวนผลการดำเนินงาน |
| ผลผลิต | - ความท้าทาย และโอกาสเชิงกลยุทธ์  - จุดบอดและความเสี่ยงขององค์กร  - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สมรรถนะหลักที่ทบทวนแล้ว | - วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  - ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์  - โครงการริเริ่ม แผนปฏิบัติการ  - แผนปฏิบัติการที่สำคัญ  - เป้าหมายที่คาดการณ์ | - แผนปฏิบัติการ: สำนักงานสำนัก ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม  - การวางแผนจัดสรรงบประมาณ  - การวางแผนจัดสรรอัตรากำลัง  - การพัฒนาบุคลากร | - ข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  - ผลการดำเนินงานงานตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญ  - ผลประเมินความพึงพอใจ |
| ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญ | - คกก.บริหารสำนักฯ | - คกก.บริหารสำนักฯ | - คกก.บริหารสำนักฯ  - บุคลากร | - คกก.บริหารสำนักฯ  - บุคลากร  - ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |

**ตาราง 2.1-2 ปัจจัยและสารสนเทศที่ใช้วิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์**

| **ปัจจัยด้านต่างๆ** | **ข้อมูลที่รวบรวม/ประเด็น/รายละเอียด** | **ผู้เกี่ยวข้อง** |
| --- | --- | --- |
| ผลการดำเนินงานและข้อมูลป้อนกลับจากการตรวจประเมิน | - ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานด้านบุคคล ด้านผู้เรียน/ผู้รับบริการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการเงิน และข้อมูลจากการตรวจประเมินทุกระดับ | คกก.บริหารสำนักฯ |
| นโยบายจากภาครัฐและมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ | - นโยบายของภาครัฐ  - ยุทธศาสตร์ มช. | คกก.บริหารสำนักฯ |
| กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ | - กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด จริยธรรม มาตรฐานในการทำงาน | คกก.บริหารสำนักฯ |
| สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ | - อัตราการเติบโตด้านเศรษฐกิจของประเทศ งบประมาณด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม | คกก.บริหารสำนักฯ |
| สถานการณ์ด้านสังคม | - อัตราการเกิด อัตราส่วนของผู้สูงอายุในประเทศ | คกก.บริหารสำนักฯ |
| สถานการณ์ด้านตลาด | - ข้อมูลด้านการตลาดสำคัญของคู่เทียบทุกพันธกิจ พิพิธภัณฑ์ | คกก.บริหารสำนักฯ |
| สถานการณ์ด้านเทคโนโลยี | - การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่สำคัญของทุกพันธกิจ ข้อมูลประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีของสำนักฯ | คกก.บริหารสำนักฯ |
| บริบทใหม่ของโลก | - บริบทใหม่ของโลกที่ส่งผลกระทบต่อทุกพันธกิจ เช่น สังคมผู้สูงอายุ และ Disruptive Technology | คกก.บริหารสำนักฯ |
| คู่เทียบ/คู่แข่งขัน | - ผลการดำเนินการที่สำคัญของคู่เทียบ/คู่แข่งขัน | คกก.บริหารสำนักฯ |
| ความคาดหวังของผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | - ข้อมูลจากเสียงของผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ/ข้อร้องเรียน ความต้องการ/ความคาดหวัง | คกก.บริหารสำนักฯ |
| ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | - ระบบการนำองค์กร ดังแผนภาพ 1.1-1 กระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การออกแบบกระบวนการ การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ | คกก.บริหารสำนักฯ |

**ตาราง 2.1-3 การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อแผนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

| **เป้าประสงค์หลักตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** | **แผนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร** | **แผนที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ** |
| --- | --- | --- |
| 1.1 พัฒนาพิพิธภัณฑ์ฯ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาอันดับหนึ่งของชาติ และสร้างรากฐานล้านนาสร้างสรรค์อย่างมีอัตลักษณ์และเกิดความยั่งยืน | - โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี 2562 โดยนำผู้บริหารและบุคลากรไปการศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมในจังหวัดภูเก็ต  - การปรับเปลี่ยนบุคลากร (ประชาสัมพันธ์) ไปปฏิบัติงานที่จุดบริการข้อมูลพิพิธภัณฑ์ฯ | - แผนการขอรับทุนเพื่อพัฒนาพิพิธภัณฑ์ฯ ทั้งจากมหาวิทยาลัยและแหล่งทุนภายในนอก อาทิ มูลนิธิจุมภฏ-พันธุ์ทิพย์  - การจัดทำ MOU กับหน่วยงาน/องค์กร อาทิ ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม มข. |
| 1.2 สร้างการรับรู้ Visibility ต่อพิพิธภัณฑ์ฯ |  | - แผนการประชาสัมพันธ์เชิงรุก |
| 2.1 บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม |  | - แผนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน/องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรม |
| 2.2 ทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริมและสืบสานประเพณีและศิลปวัฒนธรรม |  | - แผนขอรับการสนับสนุนงบประมาณโครงการทำนุบำรุงศาสนา และศิลปวัฒนธรรม |
| 3.1 บริหารงานและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง | - แผนพัฒนาบุคลากรและการสร้างองค์กรแห่งความสุข  - แผนจัดการความรู้ (KM) |  |

**2.1.ก(2) นวัตกรรม**

สำนักฯ มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 ที่เน้นถึงการกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม โดยการระดมสมองในขั้นตอน 1 ถึง 5 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือช่วยวิเคราะห์ต่างๆ โดยผู้นำระดับสูงนำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของสำนักฯ ตามที่ระบุในโครงร่างองค์กร ในข้อ P.2.ก(2) พิจารณาถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ จัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาถึงแนวโน้มและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น สรุปเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังตาราง OP2-2 พิจารณาถึงความเสี่ยงที่น่าลงทุนและความสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (CC1: บุคลากร CC2: พิพิธภัณฑ์ และ CC3: เครือข่ายศิลปวัฒนธรรม) รวมถึงพิจารณางบประมาณ ทรัพยากร และคู่ความร่วมมือ นำไปสู่โครงการริเริ่มใหม่ เช่น โครงการจัดงานเสวนา "รู้ลิ้ม ชิมรส" อาหารแอฟริกันอเมริกัน และล้านนา (ร่วมกับสถานเอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกา ประจำประเทศไทย พิพิธภัณฑ์ผ้าสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ฯ และกงสุลสหรัฐอเมริกา เชียงใหม่) โครงการพัฒนาเรือนล้านนาทรงอาณานิคมคิวริเปอล์ แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนายุคโคโลเนียลผ่านสื่อนวัตกรรมสร้างสรรค์ โครงการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา “เรือนฝาไหล” (เรือนแม่นายคำเที่ยง) (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร่วมกับมูลนิธิจุมภฏ-พันธุ์ทิพย์) งานเทศกาลวิถีน้ำ วิถีไทย ประจำปี 2562 (ร่วมกับ ททท.) และโครงการร่มเย็นมาร์เก็ต (ร่วมกับศูนย์นวัตกรรมการสื่อสาร คณะการสื่อสารมวลชน มช.) ซึ่งแต่ละกิจกรรมได้รับการจัดสรรงบประมาณ และมอบหมายผู้รับผิดชอบและดำเนินการให้บรรลุผล เป็นต้น

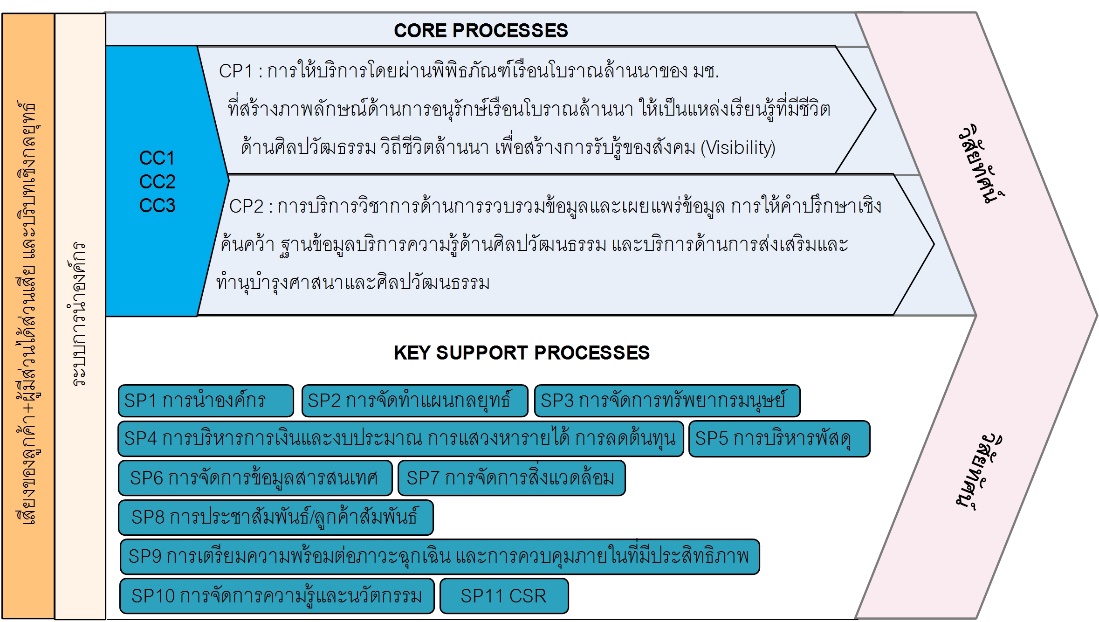
**2.1.ก(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์**

สำนักฯ มีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศภายในและภายนอกที่สำคัญ ข้อมูลคู่เทียบ โดยผู้นำระดับสูงได้วิเคราะห์โดยใช้ข้อมูล ดังตาราง 2.1-2 รวบรวมโดยผู้นำระดับสูงที่เกี่ยวข้องและถูกทบทวนทุกปี มีงานบริการและประกันคุณภาพรวบรวมข้อมูล ใช้เครื่องมือ SWOT and TOWS analysis ในการวิเคราะห์ จากการทบทวนในปีล่าสุด สำนักฯ เพิ่ม PESTEL and Scenario analysis เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวโน้มและสถานการณ์ได้ดียิ่งขึ้น กำหนดบริบทเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าหมาย เพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของแผนระยะสั้น-ระยะยาว โดยกำหนดกลยุทธ์ ดังตาราง 2.1-4

**2.1.ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก**

สำนักฯ โดยผู้นำระดับสูงได้ออกแบบระบบงานตามขั้นตอน 6 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศในการดำเนินการตามพันธกิจ สมรรถนะหลัก เสียงของผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริบทเชิงกลยุทธ์ และระบบการนำองค์กร เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างระบบงานให้มีความสอดคล้องกับ สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยทีมบริหารได้ทบทวนระบบงานทุกปี ปีล่าสุดได้มีการปรับปรุงระบบงานเดิม ซึ่ง 2 Core processes, 8 Support processes และ 6 Management processes ให้เหลือ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ 2 Core processes ประกอบด้วย 2 กระบวนการ และ 11 Support processes ดังแผนภาพ 2.1-2 ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงาน สำนักฯ ได้ใช้สมรรถนะหลักในการพิจารณาตัดสินใจว่าจะดำเนินการในแต่ละกระบวนการเอง หรือส่งมอบให้พันธมิตร/คู่ความร่วมมือดำเนินการ ซึ่งมีกระบวนการคัดเลือกดังตาราง 6.2-2 พิจารณาจากความคุ้มค่าในการลงทุน และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การจ้างเหมาซ่อมแซม/ปลูกสร้างเรือนโบราณ งานรักษาความสะอาดพิพิธภัณฑ์ฯ งานกำจัดปลวก และการบริหารอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น

**แผนภาพ 2.1-2 ระบบงานหลักของสำนักฯ**



**2.1.ข วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**

**2.1.ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ****2.1.ข(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**

สำนักฯ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ประชุมของ คกก.บริหารสำนักฯ ดังตาราง 2.1-4

**ตาราง 2.1-4 แผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562–2565) แสดงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงานและแผนปฏิบัติการ**

| **ยุทธศาสตร์** | **เป้าประสงค์** | **กลยุทธ์** | **ตัวชี้วัด** | **หน่วยงานรับผิดชอบ** | **หน่วยนับ** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | **แผนงาน** | **โครงการ/กิจกรรม** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2562** | **2563** | **2564** | **2565** |
| ย.1 (เชิงรุก) ขับเคลื่อนพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ชั้นนำสู่ล้านนาสร้างสรรค์และมุ่งส่งเสริมอัตลักษณ์ล้านนาเพื่อสร้างสภาพแวดล้อม/บรรยากาศล้านนาร่วมสมัยในรั้ว มช. | 1.1 พัฒนาพิพิธภัณฑ์ฯ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาอันดับหนึ่งของชาติ และสร้างรากฐานล้านนาสร้างสรรค์อย่างมีอัตลักษณ์และเกิดความยั่งยืน | พัฒนาพิพิธภัณฑ์ฯ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิตด้านวัฒนธรรมล้านนาให้คงอัตลักษณ์อย่างมีคุณค่าและโดดเด่น | 1.1 จำนวนผู้เข้าชมและใช้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ | ฝ่ายส่งเสริมฯ | คน | 9,000 | 10,000 | 12,000 | 13,000 | - แผนพัฒนาพิพิธภัณฑ์ฯ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิตด้านวัฒนธรรมล้านนา  - แผนพัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาระบบดิจิทัล | - โครงการการเรียนรู้หมู่บ้านล้านนาสร้างสรรค์ “พิพิธภัณฑ์มีชีวิต วิถีชีวิตล้านนา” - แอ่วเฮือน เยือนผญา  - โครงการลานหัตถศิลป์ถิ่นล้านนา  - โครงการเรือนทรงอาณานิคม พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา แหล่งการเรียนรู้ผ่านนวัตกรรมสร้างสรรค์ (โครงการบูรณาการปีงบ 63-64)  - จัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณ และวิถีชีวิตวัฒนธรรมล้านนา ผ่านสื่อดิจิทัล  - โครงการ The Ambassadors Fund for Cultural Preservation (AFCP) 2019 การอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา (US Embassy 2019-2020) |
| 1.2 ร้อยละความรู้/ประโยชน์ที่กลุ่มศึกษาดูงานและผู้เข้าชมได้รับความรู้ด้านวิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรม และพิพิธภัณฑ์ฯ | ฝ่ายส่งเสริมฯ | ร้อยละ | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 1.3 ร้อยละผลสัมฤทธิ์ในการจัดการความร่วมมือกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมกับเครือข่าย | ฝ่ายส่งเสริมฯ  งานบริการฯ | ร้อยละ | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 1.4 ผลสัมฤทธิ์ของการได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากนานาชาติ | งานบริการฯ | อธิบาย/ชี้แจง | อธิบาย/  ชี้แจง | อธิบาย/  ชี้แจง | อธิบาย/  ชี้แจง | อธิบาย/  ชี้แจง |
| 1.2 สร้างการรับรู้ Visibility  ต่อพิพิธภัณฑ์ฯ . | ประชาสัมพันธ์พิพิธภัณฑ์ฯ เชิงรุก  พัฒนาการสื่อสารภาพลักษณ์ ของสำนักฯ และพิพิธภัณฑ์ฯ | 1.5 ร้อยละของประสิทธิผลของสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ต่อพิพิธภัณฑ์ฯ | งานบริการฯ | ร้อยละ | 80 | 85 | 90 | 90 | - แผนประชาสัมพันธ์พิพิธภัณฑ์ฯ เชิงรุก  - การสร้าง Branding  - แผนการสำรวจด้านการรับรู้ภาพลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา | - กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์  - พัฒนาเว็บไซต์สำนักฯ และพิพิธภัณฑ์ฯ  - การสำรวจความต้องการของลูกค้า  - Open House (Museum)  - โครงการสำรวจการรับรู้ภาพลักษณ์ด้านพิพิธภัณฑ์ฯ ของบุคลากรและนักศึกษา มช.” |
| 1.6 ร้อยละการรับรู้ของผู้รับบริการที่มีต่อพิพิธภัณฑ์ฯ ด้านการเป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาชั้นนำในระดับชาติ | ฝ่ายส่งเสริมฯ | ร้อยละ | 80 | 85 | 90 | 90 |
| 1.7 จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์พิพิธภัณฑ์ฯ | งานบริการฯ  งานบริหารฯ | คน | 4,000 | 5,000 | 6,000 | 7,000 |
| ย.2 (ตามพันธกิจ) บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม และทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริม สืบสานประเพณี ศิลปวัฒนธรรม | 2.1 บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ชุมชนและสังคม  เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม | ให้บริการวิชาการด้านอบรมหลักสูตรระยะสั้นด้านภูมิปัญญาศิลปะ และวัฒนธรรมให้แก่ชุมชนและสังคม | 2.1 จำนวนหลักสูตรระยะสั้นด้านศิลปวัฒนธรรม | ฝ่ายส่งเสริมฯ | หลักสูตร | 6 | 9 | 12 | 15 | - แผนการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นด้านภูมิปัญญาล้านนา วิถีชีวิตและวัฒนธรรม  - การเป็นวิทยากร/ที่ปรึกษา ให้แก่หน่วยงานภายนอก | - หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นด้านภูมิปัญญาล้านนา วิถีชีวิตและวัฒนธรรม  - การอบรมหัตถศิลป์พื้นถิ่นล้านนา ภายใต้โครงการลานหัตถศิลป์ถิ่นล้านนา ของสำนักส่งเสริมฯ  - โครงการ Chiang Mai City of Crafts 2019 บูรณาการกับ ส.วิจัยสังคม มช.  - โครงการอบรมผู้ประกอบพิธีกรรมแบบล้านนา  - โครงการกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมสำหรับหน่วยงาน/องค์กร/นักศึกษานานาชาติ |
| 2.2 จำนวนครั้งที่จัดหลักสูตรระยะสั้นด้านศิลปวัฒนธรรม | ฝ่ายส่งเสริมฯ | ครั้ง | 6 | 9 | 12 | 15 |  |  |
| 2.3 จำนวนผู้รับบริการเข้าอบรมหลักสูตรระยะสั้นด้านศิลปวัฒนธรรม | ฝ่ายส่งเสริมฯ | คน | 180 | 270 | 360 | 450 |  |  |
| 2.2 ทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริมและสืบสานประเพณีและศิลปวัฒนธรรม | ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมล้านนา | 2.4 ร้อยละของผู้รับบริการวิชาการที่สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อได้ | ฝ่ายส่งเสริมฯ | ร้อยละ | 80 | 80 | 85 | 85 | - แผนงานด้านศาสนา ส่งเสริม ฟื้นฟู สนับสนุนประเพณี พิธีกรรม ศิลปะและวัฒนธรรม | - โครงการส่งเสริมประเพณีลอยกระทง  - โครงการส่งเสริมประเพณีสงกรานต์  - โครงการรางวัลภูมิแผ่นดิน ปิ่นล้านนา มช.  - โครงการทำบุญตักบาตรเทโวโรหณะ  - โครงการอบรมวิปัสสนากรรมฐาน  - โครงการหล่อและสมโภชเทียนในวันเข้าพรรษา อื่นๆ  - โครงการทำบุญตักบาตรวันสำคัญทางพุทธศาสนา วันมาฆบูชา วันวิสาขบูชา อาสาฬหบูชา |
| 2.4 ร้อยละผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม | ฝ่ายส่งเสริมฯ | ร้อยละ | 80 | 80 | 80 | 80 |
| ย.3 (สนับสนุน) บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม | 3.1 บริหารงานและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง  จำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง | พัฒนาส่วนงานตามเกณฑ์ CMU-EdPEx 2562-2565  (ยุทธวิธีการบริหารและพัฒนางาน) | ผลการประเมินการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx200) (ตัวชี้วัดคำรับรองท้าทาย 8.1) | งานบริการฯ | คะแนน | EdPEx  200 | EdPEx  200 | EdPEx  300 | EdPEx  300 | - แผนประกันคุณภาพตามเกณฑ์ CMU-EdPEx  - แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  - แผนจัดการความรู้ (KM)  - แผนพัฒนาบุคลากรและการสร้างองค์กรแห่งความสุข | - โครงการพัฒนาองค์กรโดยใช้ระบบการประกันคุณภาพตามเกณฑ์แนวทาง CMU-ExPEx  - กิจกรรมบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักฯ  - กิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) สำนักฯ  - โครงการมอบรางวัลบุคลากรดีเด่น  - โครงการ Happy CPAC : องค์กรแห่งความสุข  - โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี |
| การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) | งานบริหารฯ | ระดับคะแนน | 80 | 85 | 90 | 90 |  |  |
| ร้อยละของบุคลากรสำนักฯ ที่มีความพึงพอใจและความสุขในโครงการ Happy CPAC : องค์กรแห่งความสุข | งานบริหารฯ | ร้อยละ | 80 | 85 | 90 | 90 |  |  |
| สร้างรายได้จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด | จำนวนเงินรายได้ที่เกิดจากสินทรัพย์ เงินสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก และรายได้แหล่งอื่นๆ | งานบริหารฯ | บาท | 1,100,000 | 1,250,000 | 1,400,000 | 1,550,000 | - แผนการสร้างรายได้ของสำนักฯ | - จัดเก็บค่าธรรมเนียมเข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ  - จัดเก็บค่าบำรุงสถานที่  - รายได้จากการจัดพิมพ์หนังสือพิพิธภัณฑ์และองค์ความรู้ทางศิลปวัฒนธรรม  - โครงการสนับสนุนจากแหล่งทุนต่างๆ |
| ส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงานภายในสำนักฯ | ร้อยละของการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าเทียบกับปีที่ผ่านมา | งานบริหารฯ | ร้อยละ | 5 | 5 | 5 | 5 | - แผนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงานของสำนักฯ | - โครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน  - โครงการจัดกิจกรรม 5 ส. |

**2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ**

**2.2.ก การจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำไปสู่การปฏิบัติ**

**2.2.ก(1) แผนปฏิบัติการ**

หลังจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ สำนักฯ ได้นำแผนกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติตามขั้นตอนของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 ขั้นตอน 7 ผู้นำระดับสูงได้มีการประชุมถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่ผู้บริหารและบุคลากรผ่านการประชุมบุคลากร สำนักฯ จัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น-ระยะยาว ในขั้นตอน 8 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ โดย คกก.บริหารสำนักฯ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และมอบหมายให้เลขานุการสำนักและหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการ ปีงบ 2561 สำนักฯ ได้ทบทวนและพบว่าความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ในปีงบ 2561 คิดเป็นร้อยละ 92.59 (บรรลุค่าเป้าหมาย 25 ตัวชี้วัด และไม่บรรลุค่าเป้าหมาย 2 ตัวชี้วัด) จึงได้มีการปรับลดจำนวนตัวชี้วัดในปีงบ 2562 เหลือ 17 ตัวชี้วัด ทำให้มีจำนวนโครงการ/กิจกรรม/แผนงานที่ไม่มากเกินไป และเน้นโครงการที่มีความสำคัญสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการนำไปสู่การปฏิบัติ (7.4.ข-1 และ 7.4.ข-2) หากโครงการใดที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามค่าคาดการณ์ ก็จะมาทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกัน

**2.2.ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ**

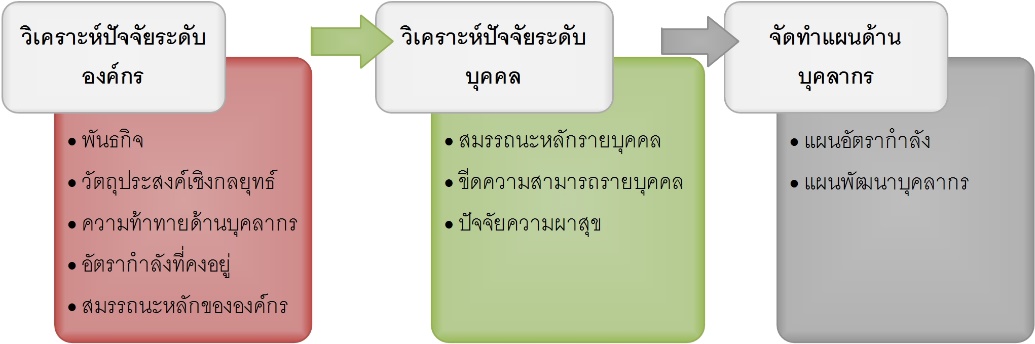
สำนักฯ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับโครงการริเริ่มสำคัญ และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละข้อเป็นลำดับขั้น ในขั้นตอน 9 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 มีการชี้แจงการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ที่ประชุมบุคลากร ที่ประชุมสำนักงานสำนัก และที่ประชุมฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และมีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน และกำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรมที่บรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการสื่อสารไปยังคู่ความร่วมมือสำคัญผ่านการตรวจเยี่ยมและการประชุม และมีการประชุมชี้แจงและติดตามผลการดำเนินงานของสำนักฯ เป็นระยะ โดยใช้กลไกการประกันคุณภาพและเครื่องมือคุณภาพต่างๆ การคิดวิเคราะห์ ติดตามผลการดำเนินงานในลักษณะของโครงสร้างการบริหาร/เครือข่ายการทำงาน ตามขั้นตอน 10 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ เมื่อพบว่าการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำระดับสูงจะวิเคราะห์หาสาเหตุ ปรับปรุงแผน จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม และมีการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุวัตถุประสงค์และทันเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองในขั้นตอน 11 มีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ผ่านกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงาน ดังตาราง 4.1-3 มีรายงานผลการปฏิบัติงานทุกไตรมาส โดยรายงานผลตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี คกก.บริหารสำนักฯ พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แต่ละแผนปฏิบัติการ จัดสรรและพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อแผนปฏิบัติการนั้น แล้วทบทวนพัฒนาปรับปรุงให้แผนปฏิบัติการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในปีงบ 2561 สำนักฯ ได้ทบทวนผลลัพธ์จากการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ พบว่าสัดส่วนแผนปฏิบัติการที่สำเร็จมีแนวโน้มไม่ดี จึงปรับการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ใหม่โดย 1. ทำ Cross functional team ในแต่ละพันธกิจ ดังภาพ OP1-4 คือ สำนักงานสำนัก และฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ในการขับเคลื่อนพันธกิจ มีการปรับเปลี่ยนการทำแผนปฏิบัติการจากเดิมที่ใช้การตั้งรับจากการดำเนินการจากงานประจำมาเป็นการถ่ายทอดกรอบของโครงการริเริ่ม และแผนปฏิบัติการ แล้วจึงจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้อง มีการเพิ่มการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อกลยุทธ์ไปยังหน่วยงาน เพื่อให้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงหลัก และนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คกก.บริหารสำนักฯ ประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจแก่หน่วยงานในการบรรจุโครงการ/กิจกรรม/แผนงานต่างๆ คัดกรองโครงการที่สอดคล้องเพื่อจัดสรรงบประมาณ แบ่งเป็น 1. โครงการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และ 2. โครงการสนับสนุนวิสัยทัศน์ เพื่อทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**2.2.ก(3) การจัดสรรทรัพยากร**

สำนักฯ ได้มีการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จ ในช่วงขั้นตอน 6 ถึง 8 ดังแผนภาพ 2.1-1 สำนักฯ มีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรโดย 1 จำแนกงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน งบรายได้ส่วนงาน งบรายได้มหาวิทยาลัย และรายได้อื่นๆ 2 วิเคราะห์งบประมาณ โดยใช้ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ การตลาดโดยเฉพาะจำนวนผู้รับบริการ รายรับ-รายจ่ายของปีที่ผ่านมา คกก.บริหารสำนักฯ จัดประชุมเพื่อประมาณการงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยให้ความสำคัญกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกัน 3 ประเมินติดตามโดยสำนักงานสำนัก เพื่อควบคุมติดตามงบประมาณและค่าใช้จ่าย โดยให้แต่ละหน่วยงานทำแผนการจัดซื้อพัสดุเพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นก่อนนำบรรจุในแผนประจำปี และมีงานบริการฯ ติดตามการใช้งบประมาณ ซึ่งมีการนำเข้าที่ประชุมทุกไตรมาส เพื่อพิจารณารายรับ-รายจ่าย และหามาตรการแก้ไข กรณีรายรับไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีกระบวนการติดตามและควบคุมการใช้งบประมาณให้ทันสิ้นปีงบประมาณ การป้องกันความเสี่ยงด้านงบประมาณที่อาจจะเกิดขึ้น คกก.บริหารสำนักฯ จะทบทวนประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร เมื่อถึงรอบพิจารณาจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณ ทำให้ผลการดำเนินงานและรายได้สำนักฯ ดีขึ้น (7.5.ก(1)-1 7.5.ก(1)-2 และ 7.5.ก(1)-3)

**2.2.ก(4) แผนด้านบุคลากร**

คกก.บริหารสำนักฯ จัดทำแผนด้านบุคลากร โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลระดับองค์กร ระดับบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร ดังแผนภาพ 2.2-1



**แผนภาพ 2.2-1 ขั้นตอนในการกำหนดแผนด้านบุคลากร**

สำนักฯ บริหารความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังผ่าน คกก.บริหารสำนักฯ โดยคำนวณอัตรากำลังที่เหมาะสม และจัดสรรอัตรากำลังปีละ 1 ครั้ง ตามแผนของมหาวิทยาลัย สำนักฯ มีแผนด้านบุคลากรแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังตาราง 2.2-1

**ตาราง 2.2-1 แผนอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากร**

|  |
| --- |
| **แผนอัตรากำลัง** |
| แบ่งตามโครงสร้างองค์กร (สำนักงานสำนัก และฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม) และพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น การเกษียณอายุงาน การลาออก ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการหลัก ปีงบ 2562 ได้ทบทวนและปรับแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ได้แก่ 1 ขอกรอบอัตราทดแทนอัตราเกษียณของฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม 1 อัตรา 2 บรรจุและแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญพิเศษเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว 1 คน คือ นายสนั่น ธรรมธิ สังกัดฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และ 3) ดำเนินการสอบคัดเลือกนักวิชาการคอมพิวเตอร์ และได้บุคคลมาครองตำแหน่งคือ นายนนทกานต์ ยอดแก้ว |
| **แผนพัฒนาบุคลากร** |
| ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของบุคลากรในแต่ละพันธกิจ โดย คกก.บริหารสำนักฯ พิจารณาวางแผนพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยพิจารณาจากแผนกลยุทธ์ ขีดความสามารถที่มีอยู่แล้ว ปีงบ 2562 สำนักฯ จัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยนำผู้บริหารและบุคลากรไปศึกษาดูงานแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมและสถาบันการศึกษาใน จ.ภูเก็ต สนับสนุนทุนการวิจัยในระดับปริญญาโท หลักสูตร MBA 2 ทุนๆ ละ 5,000 บาท เพื่อสนับสนุนนำการทำวิจัย 2 เรื่อง นอกจากนี้ ยังสนับสนุนบุคลากรให้เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานอีกด้วย |

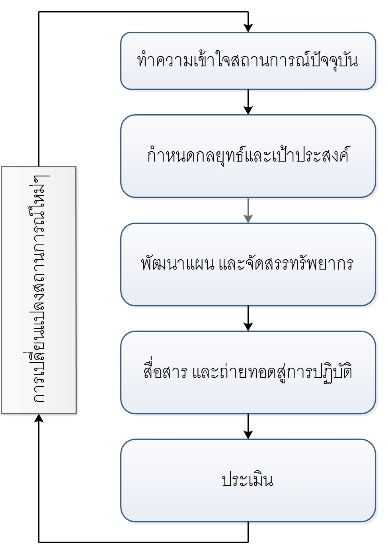
**2.2.ก(5) ตัววัดผลการดำเนินงาน**

สำนักฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อใช้ติดตามผลสำเร็จและวัดประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ โดยวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ในกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ขั้นตอนที่ 9 และเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ดังตาราง 2.1-4 พิจารณาอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการคัดเลือกตัววัดผลการดำเนินการ ดังแผนภาพ 4.1-1 ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ได้แก่ ตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัด ผลลัพธ์ EdPEx เพื่อให้การวัดผลโดยรวมมีความสอดคล้องกันทั่วองค์กร สำนักฯ ได้ถ่ายทอดตัวชี้วัดจากผู้นำระดับสูงสู่บุคลากรผ่านกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ การประชุม คกก.บริหารสำนักฯ การประชุมบุคลากร การประชุมฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การประชุมสำนักงานสำนัก และการมอบหมายหน่วยงานและผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด สำนักฯ มีการติดตามรายงานผลตัวชี้วัดทุกไตรมาส และนำเสนอ คกก.บริหารสำนักฯ พิจารณา และได้พัฒนาระบบติดตามผลตัวชี้วัดแบบออนไลน์ เพื่อให้รวดเร็ว ทันเวลา และสามารถประมวลผลข้อมูลเป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร จะพิจารณาผลตัวชี้วัดเทียบกับค่าเป้าหมาย หากยังไม่บรรลุค่าเป้าหมาย จะมอบหมายให้หน่วยงาน/บุคลากรหาสาเหตุ หาแนวทางปรับปรุงทบทวน และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนจนบรรลุค่าเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด

**2.2.ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**

สำนักฯ ได้กำหนดค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดสำคัญ ตามกรอบเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาวในขั้นตอน 12 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 และแสดงค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ดังตาราง 2.1-4 โดยใช้ข้อมูลต่อไปนี้ประกอบการคาดการณ์ ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา 2) ความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ 3) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน และ 4) เป้าหมายการเป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาสู่นานาชาติ ในปีงบ 2562 ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงานของสำนักฯ รวมทั้งของคู่เทียบได้ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้นำระดับสูงที่รับผิดชอบในแต่ละแผนปฏิบัติการ ในกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานที่สำคัญ ดังตาราง 4.1-3ผู้บริหารที่รับผิดชอบในการดำเนินงานและติดตามแผนปฏิบัติการต่างๆ มีหน้าที่ในการนำเสนอผลการดำเนินการ พร้อมกับเทียบเคียงผลการดำเนินงานของคู่เทียบ หากพบว่าผลการดำเนินการมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับที่คาดการณ์ไว้ รวมถึงการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ ผู้บริหารแต่ละฝ่ายจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการ โดยใช้เครื่องมือและแนวทางตาม ดังแผนภาพ OP2-1 และนำแผนปฏิบัติการที่ปรับปรุงแล้วไปดำเนินงาน และติดตามผลผ่านกระบวนการทบทวนผลการปฏิบัติการในรอบต่อไป กรณีมีสถานการณ์เปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการสำนักฯ ผู้อำนวยการเป็นผู้ตัดสินใจ โดยปรึกษากันในทีมผู้นำระดับสูง เพื่อร่วมกันคิด กำหนดจัดทำแผนงาน/โครงการ ผู้อำนวยการเรียกประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงการทันที และนำไปแจ้งในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ให้รับทราบต่อไป

**2.2.ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ**

 สำนักฯ มีกระบวนการปรับแผนปฏิบัติการในกรณีที่มีสถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ตามขั้นตอน 11 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 โดยกระบวนการแบ่งเป็น 1) การเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ปกติทั่วไป กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักฯ ในการติดตามการดำเนินงานตามแผน และการปรับแผนปฏิบัติการ โดยต้องรายงานการปรับแผนมายัง คกก.บริหารสำนักฯ 2) การเปลี่ยนแปลงแผนที่เป็นกรณีเร่งด่วนฉุกเฉินที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย มีการนัดประชุมผู้นำระดับสูงเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ผลกระทบและแนวทางการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเบื้องต้น และมอบหมายให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบกำหนดแผนปฏิบัติการใหม่ และนำเสนอต่อที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ หากการปรับเปลี่ยนแผนดังกล่าวได้รับการอนุมัติ/เห็นชอบ สำนักฯ จะจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้ทันที และมีการประชุม/ชี้แจงความเข้าใจไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการปฏิบัติที่ถูกต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ดังแผนภาพ 2.2-2

**แผนภาพ 2.2-2 กระบวนการปรับแผนปฏิบัติการในสถานการณ์บังคับ**