

หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

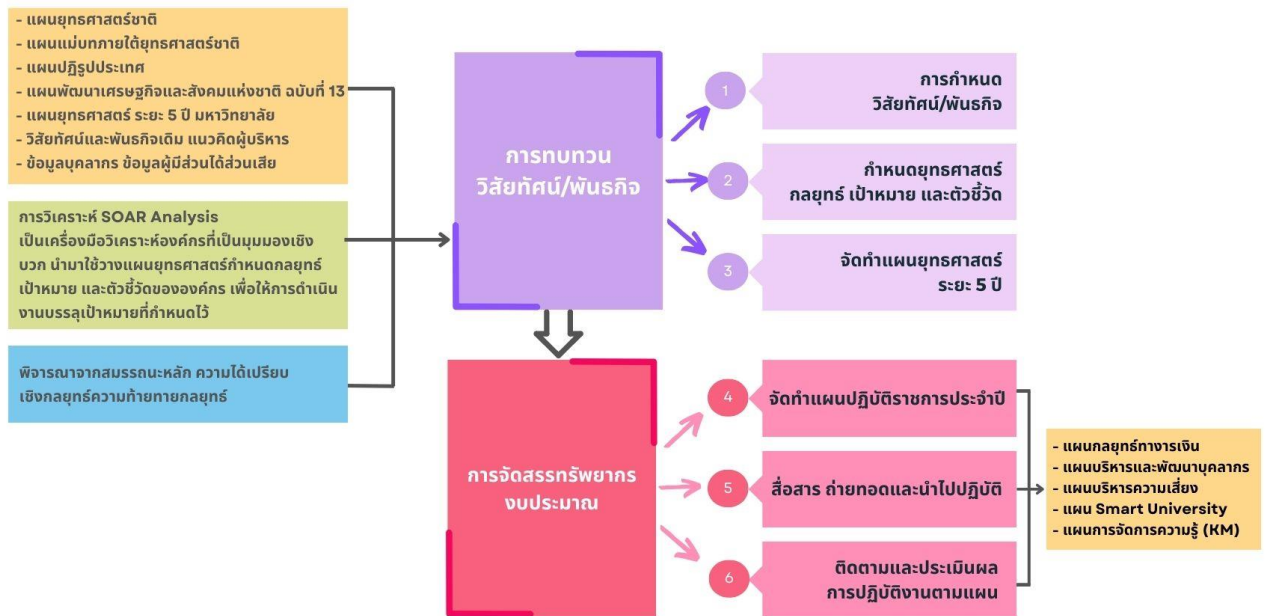
2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

2.1ก.(1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)

ผู้นำระดับสูง มีแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยใช้วงจร PDCA เพื่อทบทวนกระบวนการจัดแผนยุทธศาสตร์ของสำนักวิทยบริการฯ ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรเริ่มต้นที่ผู้นำระดับสูง แจ้งเรื่องการจัดทำ ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ในการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนทำปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี พ.ศ.2566-2570 ประกอบด้วยผู้นำระดับสูง หัวหน้าสำนักงาน และบุคลากรทุกคน ดำเนินการตามกระบวนการ 6 ขั้นตอนสำคัญ ตามภาพที่ 2.1

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 2.1ก.(1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของสำนักวิทยบริการฯ

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

ผู้นำระดับสูง กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แนวคิด และนโยบายของมหาวิทยาลัยฯ มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ คือ “ยกระดับการบริหารจัดการด้านวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ภายในปี พ.ศ.2570” จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวผู้นำระดับสูง และบุคลากรนำมากำหนดพันธกิจ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพ และคณะกรรมการประจำสำนักวิทยบริการฯ ประกอบด้วยพันธกิจ 3 ด้าน คือ 1) ด้าน People : มุ่งมั่นพัฒนาและใส่ใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักวิทยบริการฯ 2) ด้าน Ecological : ยกระดับและพัฒนาระบบนิเวศของสำนักวิทยบริการฯ เพื่อพร้อมต่อการเรียนรู้ 3) ด้าน Spiritual : ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

2) การกำหนดแผนยุทธศาสตร์

ผู้นำระดับสูง ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทุกฝ่าย บุคลากรร่วมพิจารณากำหนดแผนยุทธศาสตร์ และมีการปรับปรุง ทบทวนปีละ 1 ครั้งเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ผ่านข้อเสนอแนะ นำมาปรับปรุงและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพ และคณะกรรมการประจำสำนักวิทยบริการฯ ตามตารางที่ 2.1-1

3) แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี

สำนักวิทยบริการฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์กร: SOAR (จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลที่คิดว่าจะเกิดขึ้น) การพิจารณาโอกาส และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รวมถึงสถานะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตามตารางที่ 2.1-2 , 2.1-3

สำนักวิทยบริการฯ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ที่สอดคล้องแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ภายใต้สมรรถนะหลักขององค์กร มีการกำหนดโครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพ และคณะกรรมการประจำสำนักวิทยบริการฯ

ตารางที่ 2.1-1 การวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (SOAR)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	แรงบันดาลใจ (Aspiration)	ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Results)
1. สำนักวิทยบริการฯ มีทรัพยากรสารสนเทศหลากหลายทันสมัย สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การให้บริการท้องถิ่น	1. นโยบายระดับชาติและระดับมหาวิทยาลัย มีการกำหนดทิศทางและแนวทางในการสนับสนุนการพัฒนา Smart University ที่ชัดเจน	1. เพื่อให้สำนักวิทยบริการฯ มีระบบการบริการที่เป็นเลิศ	1. สำนักวิทยบริการฯ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
2. สำนักวิทยบริการฯ เป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานที่ได้มาตรฐาน	2. นโยบายระดับชาติและระดับมหาวิทยาลัย มีการกำหนดทิศทางและแนวทางในการสนับสนุนการพัฒนา Green University ที่ชัดเจน	2. เพื่อให้สำนักวิทยบริการฯ เป็นต้นแบบของหน่วยงานหรือของมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม	2. สำนักวิทยบริการฯ เป็นหน่วยงานสนับสนุนและขับเคลื่อนการเป็นมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ
3. สำนักวิทยบริการฯ พัฒนาและจัดหาระบบ ฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียน การสอน การวิจัย และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย	3. นโยบายระดับชาติและระดับมหาวิทยาลัย มีการกำหนดทิศทางและแนวทางในการสนับสนุนการพัฒนา Smart University ที่ชัดเจน	3. สำนักวิทยบริการฯ เป็นหน่วยงานหลักที่สนับสนุนพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ และระบบบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บริการแก่นักศึกษา บุคลากรและหน่วยงานภายใน	3. สำนักวิทยบริการฯ มีการบริการที่เป็นเลิศ ด้านทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. สำนักวิทยบริการฯ เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเครือข่ายสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา (UniNet)	4. เป็นหน่วยงานที่ผู้ใช้บริการมีความต้องการให้พัฒนาพื้นที่แห่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4. เพื่อให้สำนักวิทยบริการฯ เป็นพื้นที่สนับสนุนการเข้าถึงความรู้และสารสนเทศตลอดจนกิจกรรมเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมทักษะศตวรรษที่ 21	-
5. สำนักวิทยบริการฯ เป็นสำนักงานสีเขียว (Green Office) ในระดับดีเยี่ยม ตามมาตรฐานระดับประเทศ	-	5. เพื่อให้สำนักวิทยบริการฯ เป็นพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	-
6. สำนักวิทยบริการฯ เป็นห้องสมุดสีเขียว (Green Library)	-	-	-
7. สำนักวิทยบริการฯ มีความพร้อมของพื้นที่ เพื่อรองรับการให้บริการ	-	-	-
8. สำนักวิทยบริการฯ มีเครือข่ายองค์กรทางภาครัฐและเอกชนรวมทั้งสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศที่ร่วมมือในการพัฒนางานด้านห้องสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	-

4) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

สำนักวิทยบริการฯ จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2566 ที่สอดคล้องแผนยุทธศาสตร์ มีการกำหนดโครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แผนปฏิบัติราชการดังกล่าวผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพ และคณะกรรมการประจำสำนักวิทยบริการฯ

5) การสื่อสาร และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติและกำกับดูแล

ผู้นำระดับสูง นำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ สื่อสารและถ่ายทอดไปยังบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ผ่านการกำกับดูแลโดยผู้นำระดับสูง หัวหน้าสำนักงาน

6) การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้นำระดับสูง ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ ภายใต้กรอบเวลา ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หรือไม่ อย่างไร โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือนต่อคณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพ เพื่อจะได้รับทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการของแต่ละโครงการ กิจกรรม และอาจมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ตารางที่ 2.1-2 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์

กระบวนการ	ปัจจัยนำเข้า	ผู้เกี่ยวข้อง	วิธีการ	กรอบเวลา
1. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ	1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ และนโยบายของมหาวิทยาลัยฯ	- ผู้บริหาร บุคลากร - คณะกรรมการประจำสำนักฯ - คณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพ	- จัดประชุมบุคลากร เพื่อระดมความคิดเห็น	- กำหนด 5 ปี - ทบทวน 1 ปี/ครั้ง
2. กำหนดแผนยุทธศาสตร์, เป้าประสงค์, วัตถุประสงค์, วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด	- วิสัยทัศน์ พันธกิจ - ข้อมูล SOAR - ข้อมูลคู่เทียบ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ผู้บริหาร บุคลากร - คณะกรรมการประจำสำนักฯ - คณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพ	- จัดประชุมบุคลากร เพื่อระดมความคิดเห็น - นำเสนอคณะกรรมการคณะกรรมการดำเนินงานฯ และคณะกรรมการประจำสำนักฯ	- กำหนด 5 ปี - ทบทวน 1 ปี/ครั้ง
3. จัดทำแผนยุทธศาสตร์	- แผนยุทธศาสตร์ - ข้อมูล SOAR - สมรรถนะหลัก - ความได้เปรียบ/ความท้าทาย เชิงกลยุทธ์ - ทรัพยากร	- ผู้บริหาร บุคลากร - คณะกรรมการประจำสำนักฯ - คณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพ	- จัดประชุมบุคลากรเพื่อระดมความคิดเห็น - นำเสนอคณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพและคณะกรรมการประจำสำนักฯ	- กำหนด 5 ปี - ทบทวน 1 ปี/ครั้ง
4. จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี	- แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด	- ผู้บริหาร บุคลากร - คณะกรรมการประจำสำนักวิทยบริการฯ - คณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพ	- จัดประชุมบุคลากรเพื่อระดมความคิดเห็น - นำเสนอคณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพและคณะกรรมการประจำสำนักฯ	- พ.ศ.2556-2570 (แผนระยะยาว 5 ปี) - พ.ศ.2566 (แผนระยะ 1 ปี)

กระบวนการ	ปัจจัยนำเข้า	ผู้เกี่ยวข้อง	วิธีการ	กรอบเวลา
5. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และการกำกับดูแล	นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติราชการ	ผู้บริหาร หัวหน้าสำนักงาน และ บุคลากร	- สื่อสารผ่านที่ประชุม บุคลากร - สื่อสาร/เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์สำนักวิทยบริการฯ	- ตลอดทั้งปี
6. การติดตาม ประเมินผล ทบทวนและปรับปรุง	- ผลการติดตามการประเมินตามตัวชี้วัด ที่ได้รับจากลูกค้า/ผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ผู้บริหาร หัวหน้าสำนักงาน และ บุคลากร	- ติดตาม/ประเมิน ภายหลังสิ้นสุดกิจกรรม/โครงการ	- ตลอดทั้งปี

ตารางที่ 2.1-3 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการบริการวิทยบริการและพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่รองรับการเปลี่ยนแปลง
เป้าหมาย
1. เพื่อเป็นห้องสมุดดิจิทัล
2. เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. เพื่อเป็นหน่วยงานส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย
กลยุทธ์
1. จัดหาและพัฒนาทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ยกระดับและพัฒนารูปแบบการให้บริการวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
เป้าหมาย
1. มีการบริหารจัดการองค์กรมีการใช้ระบบ e-Government เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย
2. มีการบริหารจัดการองค์กรโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Green library & Green Office)
3. ทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะสูง
4. เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
กลยุทธ์
1. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและจรรยาบรรณในการทำงานที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
2. ยกระดับการบริหารจัดการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเกณฑ์มาตรฐานการดำเนินงาน
3. ยกระดับและพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. มีการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Domain and Area : MDA)

2.1ก.(2) นวัตกรรม (Innovation)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัย (SOAR) พบว่า สำนักวิทยบริการฯ สร้างนวัตกรรมบริการ มีการนำกระบวนการเพื่อพัฒนาช่องทางการให้บริการรูปแบบใหม่ (e-service) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักศึกษา/บัณฑิตศึกษา บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน บุคคลภายนอก ได้แก่ 1) ระบบ Mobile Application (Matrix Library) 2) ระบบ Line Application (Arit Line Bot) 3) ระบบ DT (Digital Transcript) 4) Web based Application สำหรับการเรียนการสอน 5) การประชุมในรูปแบบออนไลน์ 6) ระบบจัดการสำนักงานระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (ARU Digital Workflow) 7) ระบบฐานข้อมูลตำบล เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1ก.(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

สำนักวิทยบริการฯ มีวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ที่มีความสำคัญและจัดทำสารสนเทศ เพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ตามตารางที่ 2.1ก.(3) ตารางที่ 2.1ก.(3)-1 วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ที่มีความสำคัญและจัดทำสารสนเทศ

ประเด็น/ข้อมูล/สารสนเทศ	วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	การนำไปใช้
1. ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์ - ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ - แบบบันทึกการเข้าใช้บริการ	ปรับปรุงการดำเนินงานและการให้บริการ
2. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก	- สถานการณ์ปัจจุบัน - นโยบายรัฐบาล - ปัจจัยความเสี่ยง	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
3. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	SOAR Analysis	1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี 2. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 3. จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน 4. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
4. ข้อมูลของสำนักวิทยบริการฯ และการดำเนินการของคู่แข่ง	สอบถามข้อมูลคู่แข่ง	นำไปพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานและการให้บริการ
5. ความสามารถขององค์กรในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	ผลการดำเนินโครงการที่ผ่านมา	แนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรมและตัวชี้วัดในปีถัดไป

สำนักวิทยบริการฯ นำข้อมูลจากตารางที่ 2.1ก.(3) นำมากำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ตามตารางที่ 2.1ก.(3)-2 เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ด้านวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะ 5 ปี พ.ศ.2566-2570 บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักวิทยบริการฯ ตารางที่ 2.1ก.(3)-2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
สำนักวิทยบริการฯ	<ol style="list-style-type: none"> มีระบบการบริการที่เป็นเลิศ เป็นต้นแบบการบริหารจัดการด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม เป็นหน่วยงานหลักที่สนับสนุนพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ และระบบบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นพื้นที่สนับสนุนการเข้าถึงความรู้และสารสนเทศตลอดจนกิจกรรมเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อส่งเสริมทักษะศตวรรษที่ 21 	<ol style="list-style-type: none"> มีทรัพยากรสารสนเทศที่หลากหลาย สนับสนุนการจัดการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการและท้องถิ่น เป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐานที่ได้มาตรฐาน พัฒนาและจัดหาระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียน การสอน การวิจัย และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเครือข่ายสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา (UniNet) ผ่านการตรวจประเมินสำนักงานสีเขียว ในระดับดีเยี่ยม ผ่านการตรวจประเมินเป็นห้องสมุดสีเขียว (Green Library) มีความพร้อมของพื้นที่ เพื่อรองรับการให้บริการ มีเครือข่ายองค์กรทางภาครัฐและเอกชนรวมทั้งสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศที่ร่วมมือในการพัฒนางานด้านห้องสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.1ก.(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก (Work Systems and Core Competencies)

สำนักวิทยบริการฯ มีวิธีการและกระบวนการในการตัดสินใจเลือกกระบวนการที่สำคัญ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และสมรรถนะหลัก 3 ประเด็น

1) กระบวนการที่เป็นพันธกิจหลักของสำนักวิทยบริการฯ ที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัย 2) กระบวนการที่สำนักวิทยบริการฯ มีความเชี่ยวชาญเป็นสมรรถนะหลักในปัจจุบันและที่ต้องการในอนาคต E-CARE และ 3) กระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้า นำมาตัดสินใจเลือกกระบวนการที่สำคัญ 2 ด้าน 1) ด้านห้องสมุด ได้แก่ งานจัดหาและพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ งานบริการทรัพยากรสารสนเทศ 2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ได้แก่ งานบริหารระบบสารสนเทศ งานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ งานพัฒนาระบบและวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดกระบวนการที่จะดำเนินการโดยบุคลากรของสำนักวิทยบริการฯ และกระบวนการที่จะดำเนินการจากภายนอก โดยผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตามตารางที่ 2.1ก.(4)

ตารางที่ 2.1ก.(4) กระบวนการที่สำคัญของสำนักวิทยบริการฯ

ARIT Model	กระบวนการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรฯ	กระบวนการบริการทรัพยากรสารสนเทศ	กระบวนการบริการวิทยบริการวิชาการ	กระบวนการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	กระบวนการบริหารจัดการเว็บไซต์	กระบวนการพัฒนาและดูแลระบบสารสนเทศ
S : Supplier ผู้ส่งมอบสิ่งของหรือข้อมูลที่ต้องนำไปผ่านกระบวนการ	- สำนักพิมพ์ - ร้านหนังสือ	- บริษัทผู้ผลิตระบบห้องสมุดอัตโนมัติ	- มหาวิทยาลัย - ชุมชน - เครือข่าย	- บริษัทผู้จัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี - มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย คณะ หน่วยงาน	มหาวิทยาลัย คณะ/ หน่วยงาน บริษัทผู้ผลิตและพัฒนา ระบบ
I : ปัจจัยนำเข้า (สิ่งที่จำเป็นต่อกระบวนการทำงาน)	- หลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย – นโยบายมหาวิทยาลัย – งบประมาณ - ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า - ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของลูกค้า – พฤติกรรมการเรียนรู้ในยุคสมัยปัจจุบัน - พันธกิจ วิสัยทัศน์					
P : กระบวนการทำงาน	- งานวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวัง - งานสำรวจหลักสูตรการเรียนการสอน - งานวางแผนงบประมาณ - งานสำรวจสำนักพิมพ์/ร้านหนังสือ - งานจัดซื้อ-จัดหาสารสนเทศทั้งในแบบสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ - งานวิเคราะห์หมวดหมู่ - งานนำออกให้บริการ	- การกำหนดนโยบายการให้บริการทรัพยากรสารสนเทศ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการเรียนรู้ในยุคสมัยปัจจุบัน - การพัฒนากระบวนการให้บริการยืม-คืน ด้วยระบบห้องสมุดอัตโนมัติ- งานพัฒนารูปแบบการให้บริการทรัพยากรสารสนเทศแบบออนไลน์	- การแนะนำการใช้บริการและทรัพยากรสารสนเทศของ สวท. - งานจัดนิทรรศการเป็นแบบออนไลน์ - งานจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านและการใช้บริการ สวท. - กิจกรรมปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ - กำหนดนโยบายการดำเนินงานเพื่อการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม	- ตั้งงบประมาณ - จัดซื้อจัดหาตามกระบวนการ - ติดตั้ง ตรวจสอบ - งานพัฒนาระบบซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และติดตั้งซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์แบบออนไลน์ - งานเตรียมห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องบรรยาย และห้องอบรมสัมมนา	- งานพัฒนาเว็บไซต์มหาวิทยาลัย - งานพัฒนาระบบบริหารจัดการเว็บไซต์ และปรับปรุงเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ - งานออกแบบและพัฒนาเว็บไซต์หน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัย	- การบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย - การจัดการอุปกรณ์เครือข่าย และระบบสำรองข้อมูลเครื่องแม่ข่าย
O : ผลลัพธ์บริการ/ผลิตภัณฑ์	- มีรูปแบบการแนะนำหนังสือแบบออนไลน์ - มีทรัพยากรสารสนเทศที่หลากหลายรูปแบบ(สื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์) สอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตรการเรียนการสอน และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	- ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ (OPAC Search) - การให้บริการผ่านระบบ ARIT Line Bot - การให้บริการยืมหนังสือด้วยตนเองแบบออนไลน์ (Renew) - ขยายระยะเวลาการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศ	- โครงการและ กิจกรรมการบริการเชิงรุกเพื่อแนะนำ สวท. - จำนวนนิทรรศการออนไลน์ - งานสัปดาห์ห้องสมุด (Library &IT) - งานห้องสมุดสีเขียวและสำนักงานสีเขียว	- บริการซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์และติดตั้งซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์แบบออนไลน์ - บริการห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องบรรยาย และห้องอบรมสัมมนา	- บริการสร้าง ปรับปรุงและพัฒนาเว็บไซต์ - บริการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์	- ระบบการบริหารจัดการ - ระบบสำรองข้อมูล
C : ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ	ลูกค้าหลัก – นักศึกษา - บุคลากรสายวิชาการ - บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ลูกค้าอื่น ๆ – หน่วยงานทางการศึกษา - ประชาชน - ชุมชน					

2.1x. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

2.1x(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Key Strategic Objectives)

สำนักวิทยบริการฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การคาดการณ์การเปรียบเทียบ (SOAR) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ มีการเชื่อมโยงเป้าหมายที่สอดคล้องตามความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดทำแผนระยะสั้น ระยะยาว กำหนดเป้าหมาย ค่าเป้าหมาย และระยะเวลาในการบรรลุค่าเป้าหมาย ภายในปี พ.ศ.2570 ได้มีการถ่ายทอดแผนกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจในบทบาทที่ต้องปฏิบัติ มีระบบในการกำกับติดตามและตอบสนองอย่างถูกต้อง รวดเร็ว เป็นรายเดือน รายไตรมาส หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ให้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามตารางที่ 2.1x(1) - 1,2.1x(1)-2 ตารางที่ 2.1x(1)-1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์
1. มีระบบการบริการที่เป็นเลิศ	1. เพื่อเป็นห้องสมุดดิจิทัล 2. เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. เพื่อเป็นหน่วยงานส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	1. จัดหาและพัฒนาทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. ยกระดับและพัฒนารูปแบบการให้บริการทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ	- ความสำเร็จการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต - จำนวนระบบการบริการรูปแบบใหม่ (E-Service)	ความสำเร็จของการพัฒนาห้องสมุดดิจิทัล ร้อยละ 100
2.เป็นต้นแบบการบริหารจัดการด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม	มีการบริหารจัดการองค์กรโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Green library & Green Office)	ยกระดับการบริหารจัดการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเกณฑ์มาตรฐานการดำเนินงาน	ระดับการประเมินสำนักงานสีเขียว	ระดับดีเยี่ยม
3. เป็นหน่วยงานหลักที่สนับสนุนพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ และระบบบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	มีการบริหารจัดการองค์กรมีการใช้ระบบ e-Government เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	มีการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Domain and Area : MDA)	ระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (MDA)	Smart Government
4. เป็นพื้นที่สนับสนุนการเข้าถึงความรู้และสารสนเทศตลอดจนกิจกรรมเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อส่งเสริมทักษะศตวรรษที่ 21	1. เพื่อเป็นห้องสมุดดิจิทัล 2. เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. เพื่อเป็นหน่วยงานส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	1. จัดหาและพัฒนาทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. ยกระดับและพัฒนารูปแบบการให้บริการทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความสำเร็จการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต จำนวนระบบการบริการรูปแบบใหม่ (E-Service)	ความสำเร็จของการพัฒนาห้องสมุดดิจิทัล ร้อยละ 100

2.1ข.(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective Considerations)

สำนักวิทยบริการฯ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SOAR ได้แก่ จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัด คู่เทียบ คู่แข่ง จากปีที่ผ่านมา รวมถึงนโยบายมหาวิทยาลัย มีการกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก “E – CARE” ของบุคลากร พันธกิจของสำนักวิทยบริการฯ คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี นำกลับมาทบทวนอีกครั้งโดยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูง นำไปสู่การปฏิบัติ

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

2.2ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment)

2.2ก.(1) แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

สำนักวิทยบริการฯ มีแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ ด้านวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะ 5 ปี พ.ศ.2566-2570 แผนปฏิบัติการประจำปี แผนบริหารความเสี่ยง แผนกลยุทธ์ทางการเงิน แผน Smart University แผนการบริหารและพัฒนาบุคลากร และแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ได้มีการนำจุดเน้นของแต่ละแผนดังกล่าวมาวิเคราะห์หาสภาพแวดล้อมขององค์กร (SOAR) นอกจากนี้ยังได้มีการนำยุทธศาสตร์ โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัดตามแผนดังกล่าว มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ บรรลุเป้าประสงค์และตัวชี้วัดโครงการ/กิจกรรม

2.2ก.(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (Action Plan Implementation)

สำนักวิทยบริการฯ มีการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติโดย ผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงประชุมชี้แจงคณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพ ประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอด เผยแพร่บนหน้าเว็บไซต์ เพื่อให้ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ และนำระบบประกันคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEX มาพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขององค์กร

2.2ก.(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

ผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูง มีการประชุมเพื่อชี้แจงหลักเกณฑ์ รายละเอียด การจัดสรรงบประมาณ และมอบหมายผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณและการใช้จ่ายประจำปี มีหน้าที่ในการสำรวจความต้องการของแต่ละกลุ่มงานตามหมวดงบประมาณ และการใช้ทรัพยากรจำแนกแต่ละด้าน จัดตั้งค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งประกอบไปด้วยงบแผ่นดิน งบกศ. งบกศ.บป. จัดทำข้อมูลสรุปงบประมาณที่ได้รับจัดสรรแต่ละรายการตามพันธกิจ 2 ด้าน คือ ด้านวิทยบริการและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการชี้แจงงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้กับบุคลากรรับทราบ และดำเนินงานตามแผนที่กำหนด ดำเนินการสรุปผลการใช้จ่ายงบประมาณรอบ 6 เดือน (1 ต.ค.65-31มี.ค.66) และสรุปผลการใช้งบประมาณ รอบ 12 เดือน (1 เม.ย.66-30 ก.ย.66) และมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ของสำนักวิทยบริการฯ เพื่อควบคุมแผนปฏิบัติการ ให้ผลประสพผลสำเร็จและบรรลุตามพันธกิจ

2.2ก.(4) แผนด้านบุคลากร (Workforce Plans)

สำนักวิทยบริการฯ มีกระบวนการกำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร และมีระบบประเมินความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร โดยจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ระยะ 4 ปี และระยะ 1 ปี เพื่อคำนึงถึงผลกระทบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานเป็นสำคัญ คือ มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ มีทักษะ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2ก.(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures)

สำนักวิทยบริการฯ กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินงานโดยการจัดแผนปฏิบัติการจำนวน 2 ยุทธศาสตร์ 7 ตัวชี้วัด โดยมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการต่าง ๆ ดังนี้

- คณะกรรมการประจำสำนักวิทยบริการฯ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร ตัวแทนคณาจารย์จากคณะต่าง ๆ และบุคลากรภายใน รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน

- คณะกรรมการดำเนินงานและดำเนินงานประกันคุณภาพสำนักวิทยบริการฯ เป็นประจำทุกเดือน มีการวัดผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อประเมินความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามตารางที่ 2.2ก.(5)

ตารางที่ 2.2ก.(5) ตารางแสดงตัวชี้วัดและการวัดผลตามแผนปฏิบัติการ

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย พ.ศ.2566	ผลการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการบริการวิทยบริการและพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่รองรับการเปลี่ยนแปลง			
OKR1 ความสำเร็จของการพัฒนาห้องสมุดดิจิทัล	ร้อยละ	100	บรรลุ
KRs1 จัดหาและพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัล			
1. จัดทำหนังสือห้องสมุดมนุษย์	เรื่อง	5	5
2. จัดหาทรัพยากรหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ไทย-อังกฤษ	รายการ	365	1,106
3. จัดหาวิทยสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์	User	5	5
4. จัดหาภาคฤดูภาคออนไลน์	User	6	6
KRs2 บริการทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัล			
- บริการฐานข้อมูลออนไลน์	ฐานข้อมูล	9	9
OKR2 ความสำเร็จในการเป็นศูนย์กลางการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	100	บรรลุ
KRs1 จำนวนระบบการบริการรูปแบบใหม่ (E-Service) เพิ่มขึ้น			
1. มีระบบ Mobile Application (Matrix Library)	ระบบ	1	1
2. มีระบบ Line Application (Arit Line Bot)	ระบบ	1	1
KRs2 มีระบบพร้อมให้บริการ			
1. ระบบเบิก-จ่ายวัสดุ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบ	1	1
2. ระบบแจ้งซ่อม	ระบบ	1	1
3. ระบบการใช้บริการห้องประชุมและห้องอบรม	ระบบ	1	1
KRs3 การจัดซื้อ-จัดหาซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์			
- ชุดโปรแกรมของไมโครซอฟท์	ชุดโปรแกรม	1	1
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง			
KRs1 ผลการประกันคุณภาพการศึกษาระดับสากล (EdPEX)	คะแนน	130	N/A รอตรวจประเมิน วันที่ 10 ส.ค.66
KRs2 ระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (MDA)	ระดับ	E Government	บรรลุ
KRs3 ระดับการประเมินสำนักงานสีเขียว	ระดับ	ดีเยี่ยม	N/A รอตรวจประเมินเพื่อ ต่ออายุ 2567

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย พ.ศ.2566	ผลการดำเนินงาน
KRs4 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา	ร้อยละ	100	บรรลุ

2.2ก.(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

สำนักวิทยบริการฯ มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามแผนระยะยาว คือ แผนยุทธศาสตร์ด้านวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 และแผนระยะสั้น คือ แผนปฏิบัติการประจำปี จำนวน 2 ยุทธศาสตร์ 7 ตัวชี้วัด โดยมีการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ โดยการมอบหมายงานและประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด มีการเปรียบเทียบผลการใช้การฐานข้อมูลออนไลน์ต่างประเทศในแต่ละปี และเก็บสถิติอย่างน้อย 3 ปี เพื่อเป็น Base line ใช้ทบทวนค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อการปรับเปลี่ยนแผน ในปีถัดไป ตามตารางที่ 2.2ก.(5)

2.2ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification)

กรณีที่มีสถานการณ์ฉุกเฉิน เหตุจำเป็นหรือปัจจัยที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน และมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สำนักวิทยบริการฯ มีขั้นตอนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามภาพที่ 2.2ข.



ภาพที่ 2.2ข. ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการของสำนักวิทยบริการฯ