



# สรุป

## แนวปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน

ภายใต้โครงการ

การจัดประชุมโครงการการจัดการความรู้ (KM) เรื่อง การถ่ายทอดองค์ความรู้

และการจัดการทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน

ระหว่างวันที่ ๑ - ๒ กรกฎาคม ๒๕๕๘

ณ ห้องประชุมวังเพชร ชั้น ๒ สำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน

สำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## คำนำ

สำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จัดโครงการการจัดการความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ "การจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน" เพื่อวางระบบยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพตลอดจนเพื่อจัดทำ ตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบายและการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีทักษะในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการพัฒนา ระบบและกระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์ ระหว่างวันที่ ๑-๒ กรกฎาคม ๒๕๕๘ ห้องประชุม ชั้น ๒ อาคารสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน หวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานสรุปผล การดำเนินงานจัดโครงการการจัดการความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ "การจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติการของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน" จะเป็นข้อมูลกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการ ปรับปรุงระบบวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพในการจัดงานให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

สำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน  
กรกฎาคม ๒๕๕๘

**สรุปรายงานการจัดโครงการการจัดการความรู้  
การถ่ายทอดองค์ความรู้ "การจัดการทำแผนยุทธศาสตร์  
และแผนปฏิบัติการของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน"**

ระหว่างวันที่ ๑-๒ กรกฎาคม ๒๕๕๘

**ณ ห้องประชุมวังเพชร ชั้น ๒ อาคารสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน"  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี"**

**ภาคเช้า**

**๑. แนวทางการ"การจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน"**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปราโมทย์ สุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน กล่าวถึงที่มาของการเลือกทำโครงการการจัดการความรู้ เรื่อง "การจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน" โดยกล่าวว่า การเริ่มต้นของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนงบประมาณ ต้องกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์และแผนงานโครงการ จากนั้นกระจายสู่การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อกำหนด ยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานในระดับหน่วยงานที่สอดคล้องกันตามลำดับหลังจากนั้นจึงกำหนดแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการ และงบประมาณเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่สำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชนได้ดำเนินการ แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถทำให้มั่นใจได้ว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ของแต่ละระดับได้มีความสอดคล้องกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถบูรณาการยุทธศาสตร์นโยบายมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและที่สำคัญคือการเชื่อมโยงไปสู่การบริหารจัดการงบประมาณสามารถสร้างความ สมดุลในการบริหารยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์กรของสำนักฯ ดังนั้น สำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาจึงได้ดำเนินการจัดโครงการการจัดการความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ "การจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน" เพื่อวางระบบยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพตลอดจนเพื่อจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบายและการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมและพัฒนาศักยภาพ บุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีทักษะในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการพัฒนาระบบและ กระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์

**๒. กระบวนการและเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์"การจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน"**

สำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน จัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ "การจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน" โดยเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญันท์ สิทธิจินดารัง รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา บรรยายพิเศษ หัวข้อ "แนวคิด ความสำคัญและกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์" และ คุณณัฐ ทานตวนิช รักษาการผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน บรรยายหัวข้อ "การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แนวปฏิบัติ" และจัดกระบวนการถ่ายทอดความรู้แนวทางการ "การจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน" ให้กับ บุคลากรของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญ์ สิทธิจินดารัง รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา บรรยายพิเศษ หัวข้อ “แนวคิด ความสำคัญและกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์” ได้กล่าวถึง “แนวคิด ความสำคัญและกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์” โดยเน้นความหมายยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (strategy)

เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ จำเพาะ/เป้าหมาย

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางทหารนั้นแตกต่างจากยุทธวิธี ซึ่งว่าด้วยการดำเนินการรบปะทะ (engagement) ขณะที่ยุทธศาสตร์นั้น ว่าด้วยวิธีการเชื่อมโยงการรบปะทะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ดังนั้นความหมายที่ง่ายที่สุดของคำว่ากลยุทธ์ คือ แผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในยุคปัจจุบันนี้ จะเป็นการเที่ยงตรงมากกว่า หากพิจารณาว่า Strategy คือ ขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ วิธี หรือหนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ คือ กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนอีกด้วย หรือ ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal)

แผนยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้้องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้น้องค์การยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

### ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้้องค์การสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของ้องค์การ (SWOT Analysis)

2. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลว ล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ของ้องค์การ

3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทย เรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการ

บริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐปัจจุบัน

4. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)

5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการวินิจฉัยวิเคราะห์ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

6. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตยในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

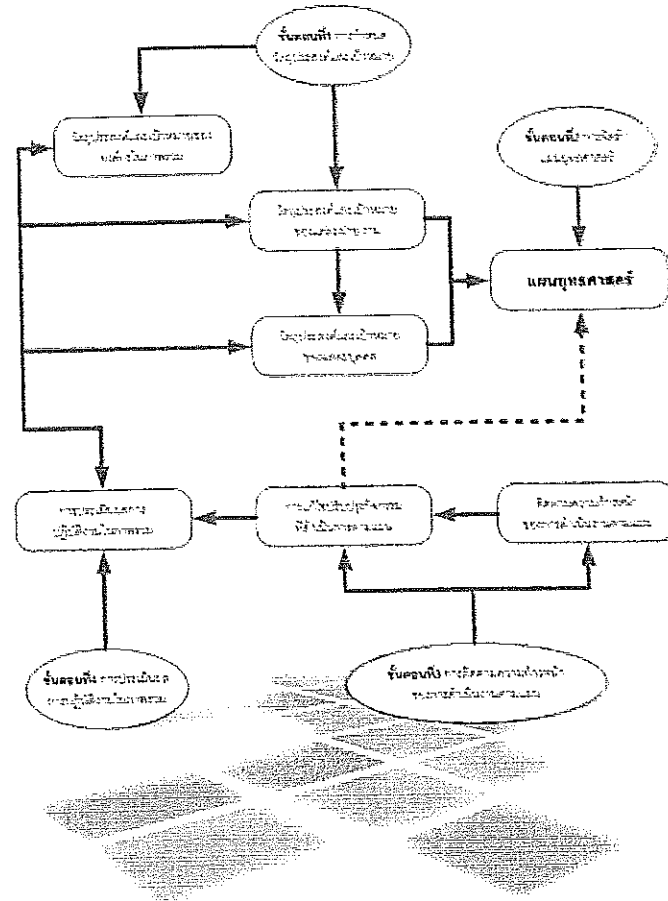
คุณณัฐ ทานตวนิช รักษาการผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน บรรยายหัวข้อ “การแปลงยุทธศาสตร์ ไปสู่แนวปฏิบัติ” และดำเนินการจัดกระบวนการกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) จากกรณีวิเคราะห์สมรรถนะและสภาวะแวดล้อม” ของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน (SWOT) จัดทำแผนพัฒนาสำนักศิลปวัฒนธรรมฯ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙-๒๕๖๑ ให้กับบุคลากรของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน

คุณณัฐ ทานตวนิช รักษาการผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน กล่าวถึงกระบวนการ “การแปลงยุทธศาสตร์ ไปสู่แนวปฏิบัติ” ดังนี้

## การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ



ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



ยุทธศาสตร์ หมายถึงแนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้นจุดหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนด จุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

**ขั้นตอนแรกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือขั้นตอนของการกำหนดพันธกิจ (mission)**

พันธกิจ หมายถึงกรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อ มีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก และถูกต้อง

ขั้นตอนที่สอง ขั้นตอนของการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ให้กับหน่วยงาน

วิสัยทัศน์ หมายถึงสิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมด มาพิจารณาในภาพรวม ว่าหน่วยงานจักต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

ขั้นตอนที่สาม การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategy issue)

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึงประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้นประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้น หน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

ทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดิน ของกระทรวงต้นสังกัดมาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

ขั้นตอนที่สี่ คือ การกำหนดเป้าประสงค์ (goal) ของแผนยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ หมายถึงสิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เป้าประสงค์ของกรมสรรพากรประการหนึ่งคือ รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีเพียงพอในการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ จากตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับประโยชน์คือ ภาครัฐ โดยได้ประโยชน์คือสามารถจัดเก็บภาษีได้มากพอ ที่จะนำไปพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ได้ นั่นเอง

ขั้นตอนที่ห้า ขั้นตอนของการสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Identification)

ตัวชี้วัด หมายถึงสิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้เราจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความ และการระบุขอบเขต เช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการในหนึ่งเดือน” เป็นต้น โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่หก ขั้นตอนของการกำหนดค่าเป้าหมาย (target)

ค่าเป้าหมาย หมายถึงตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือระบุไว้ในแผนงานนั้นๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใดจึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย เช่น ต้องผลิตนักสังคมสงเคราะห์เพิ่มเป็นจำนวน 1,250 คน ภายในระยะเวลา 5 ปี เป็นต้น

ขั้นตอนที่เจ็ด ขั้นตอนสุดท้าย คือขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ (strategy)

กลยุทธ์ หมายถึงสิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้ จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้

ที่มาข้อมูล :: กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม

ภาคปฏิบัติ จากการศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะและสถานะแวดล้อม” ของสำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน (SWOT) จัดทำแผนพัฒนาสำนักศิลปวัฒนธรรมฯ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙-๒๕๖๑

SWOT : สำนักศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชน

S	W
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ “วังสวนบ้านแก้ว” และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม</li> <li>2. เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของ จังหวัดจันทบุรี</li> <li>3. สำนักงาน มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและให้บริการ</li> <li>4. ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดีมากอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตรงกับภาระงานที่ได้รับผิดชอบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสื่อสารภายในองค์กรค่อนข้างน้อย ส่งผลต่อความเข้าใจของบุคลากรและการบริหารจัดการสถาบัน</li> <li>2. บุคลากรมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษค่อนข้างน้อย</li> <li>3. มีภารกิจและนโยบายเร่งด่วนให้ดำเนินการมีผลกระทบต่อภารกิจหลักของสถาบัน</li> <li>4. มีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานน้อยส่งผลต่อภาพลักษณ์ในเชิงรุก</li> <li>5. ขาดการเชื่อมต่อระหว่างสิ่งที่เป็นจุดเด่น “วังสวนบ้านแก้ว” ไปสู่การนำเสนอที่เป็นรูปธรรม (Story Board)</li> <li>6. บุคลากรของสถาบันมีความตระหนักน้อยต่อภารกิจที่ได้รับ (รักบริการ)</li> <li>7. ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในสถาบันในเรื่องกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยน้อย</li> <li>8. อุปกรณ์และบุคลากรภาคสนามไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน</li> </ol>



O	T
<p>1. การเปิด AEC ส่งผลให้มีนักท่องเที่ยวจากประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น</p> <p>2. นโยบาย ททท. ส่งผลให้วังสวนบ้านแก้วเข้าอยู่ในโปรแกรมการท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัด</p>	<p>1. สภาพภูมิอากาศในสถานที่ตั้งส่งผลกระทบต่อสถาปัตยกรรมและสิ่งปลูกสร้าง และการดำเนินการกิจกรรมตามภารกิจสถาบัน</p> <p>2. กฎ ระเบียบ ด้านการจัดการรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมของสถาบัน</p> <p>3. มีการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวสูง ในการแย่งชิงลูกค้าในด้านการตลาด</p>

