



# การวางแผน ธุรกิจ (Business Plan)

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## คำนำ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้า ด้านเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อชีวิตประจำวันของมนุษย์ทั่วทุกมุมโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การประกอบธุรกิจจึงต้องมีการปรับตัวและพัฒนา เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้และประสบผลสำเร็จ กระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงโลกให้กลายเป็นสังคมการใช้ชีวิตผ่านสื่อออนไลน์ ส่งผลให้การทำการตลาด และธุรกิจเปลี่ยนจากรูปแบบเดิมเป็นการทำธุรกิจผ่านเว็บไซต์และระบบออนไลน์มากขึ้น หากผู้ประกอบการและบุคลากร ไม่สามารถปรับตัวได้ทันย่อมส่งผลเสียต่อธุรกิจอย่างมหาศาล การฝึกอบรม (Training) จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น แผนธุรกิจฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการวางแผน การตลาด ชี้ให้เห็นจุดอ่อน จุดแข็งและข้อควรระวัง การแข่งขันกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ที่จะชี้้นำให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	2
สารบัญ	3
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	4
การวางแผนธุรกิจ	5
1. ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงาน	5
1.1 ชื่อหน่วยงาน	5
1.2 สถานที่ตั้ง	5
1.3 ลักษณะของธุรกิจ	6
1.4 ประวัติความเป็นมาของกิจการ	6
2. การวิเคราะห์สถานการณ์ของกิจการในปัจจุบัน	8
2.1 สภาพแวดล้อมขององค์กร	8
2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน	12
2.3 การวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์	13
3. การวิเคราะห์ SWOT Analysis ภายในองค์กร	13
4. การกำหนดทิศทางธุรกิจ	18
4.1 วิสัยทัศน์	18
4.2 ภารกิจ	18
4.3 วัตถุประสงค์	18
5. การกำหนดกลยุทธ์	18
5.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร	18
5.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	19
6. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน	19
6.1 ด้านการบริหารการตลาด	19
6.2 ด้านบริหารการปฏิบัติการ	23
6.3 ด้านการจัดองค์กรและการบริหาร	23
6.4 ด้านทรัพยากรมนุษย์	24
6.5 ด้านการบริการการเงินและบัญชี	25
7. การควบคุมและประเมินผล	26

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สำนักการศึกษาต่อเนื่องเป็นหน่วยงานที่ให้บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน ทั้งนี้มีภารกิจในการหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัยโดยการให้บริการจัดหลักสูตรฝึกอบรมหลักสูตรผู้สนใจทั่วไป (Public Training) หลักสูตรตามความร่วมมือกับหน่วยงาน(In-house Training) และหลักสูตรฝึกอบรมทางไกล (E –Training) ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นระบบด้วยทีมงานมืออาชีพ มีฝ่ายที่รับผิดชอบ ได้แก่ ฝ่ายวิเคราะห์โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม รับผิดชอบในการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการเกี่ยวกับการฝึกอบรม การจัดทำโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้ได้หลักสูตรที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดและหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนดำเนินการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมแต่ละโครงการและหลักสูตรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด หลังจากที่ได้พัฒนาหลักสูตรและโปรแกรมการฝึกอบรมที่สมบูรณ์แล้ว ฝ่ายบริหารการฝึกอบรมจะนำหลักสูตรไปดำเนินการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และฝ่ายพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการฝึกอบรม รับผิดชอบในการรวบรวม จัดหา ออกแบบ พัฒนา และผลิตสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม

ในการจัดทำแผนธุรกิจเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการพัฒนางานฝึกอบรมให้มีคุณภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ มีหลักสูตรการฝึกอบรมที่หลากหลายและสอดคล้องกับสถานะตลาด และสถานะการแข่งขัน ผลลัพธ์สามารถแก้ปัญหาของลูกค้าได้ตรงจุด มุ่งเน้นการบริการที่ดีมีคุณภาพ

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

# การวางแผนธุรกิจ (Business Plan)

## 1. ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงาน

### 1.1 ชื่อหน่วยงาน สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2531 เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2531 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฯ ฉบับพิเศษ หน้า 10 เล่ม 105 ตอนที่ 239 วันที่ 30 ธันวาคม 2531 โดยที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้มีการขยายงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม เช่น การให้การศึกษาอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ในระยะสั้นแก่ประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน การผลิตสื่อโสตทัศนฯ รวมทั้งการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งอุทยานการศึกษา เพื่อให้เป็นแหล่งการศึกษาตามอัธยาศัยของประชาชนทุกเพศ ทุกวัย และเป็นศูนย์กลางของชุมชนในการจัดกิจกรรมทางวิชาการ นันทนาการ ศิลปวัฒนธรรม และงานประเพณีในเทศกาลต่าง ๆ ประกอบกับโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในขณะนั้นไม่เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดตั้งสำนักการศึกษาต่อเนื่องขึ้น มีการแบ่งส่วนราชการตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2532 ดังนี้

- (1) สำนักงานเลขานุการ
- (2) ฝ่ายบริการเผยแพร่ทางไกล
- (3) ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม
- (4) ฝ่ายพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการฝึกอบรม
- (5) ฝ่ายวิเคราะห์โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม
- (6) ฝ่ายอุทยานการศึกษา

### 1.2 สถานที่ตั้ง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เลขที่ 9/9 หมู่ 9 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด  
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

### แผนที่แสดงสถานที่ตั้ง



### 1.3 ลักษณะของธุรกิจ [Business Concept]

สำนักการศึกษาต่อเนื่องเป็นหน่วยงานที่ให้บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน ทั้งนี้มีภารกิจในการหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัยโดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ให้บริการจัดหลักสูตรฝึกอบรมหลักสูตรผู้สนใจทั่วไป (Public Training) หลักสูตรตามความร่วมมือกับหน่วยงาน(In-house Training) และหลักสูตรฝึกอบรมทางไกล (E -Training) ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

### 1.4 ประวัติความเป็นมาของกิจการ (Company Background)

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง เป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและชุมชนโดยมีการให้บริการจัดฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหนึ่ง สำนักการศึกษาต่อเนื่องดำเนินการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นระบบด้วยทีมงานมืออาชีพ มีฝ่ายที่รับผิดชอบ ได้แก่ ฝ่ายวิเคราะห์โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม รับผิดชอบในการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการเกี่ยวกับการฝึกอบรม การจัดทำโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้ได้หลักสูตรที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดและหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนดำเนินการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมแต่ละโครงการและหลักสูตรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด หลังจากที่ได้พัฒนาหลักสูตรและโปรแกรมการฝึกอบรมที่สมบูรณ์แล้ว ฝ่ายบริหารการฝึกอบรมจะนำหลักสูตรไปดำเนินการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และฝ่ายพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการฝึกอบรมรับผิดชอบในการรวบรวม จัดทำ ออกแบบ พัฒนา และผลิตสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม

## ลักษณะการจัดฝึกอบรม

ในปัจจุบันสำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง ได้จัดบริการด้านการฝึกอบรมอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1. การจัดฝึกอบรมตามความต้องการของผู้สนใจทั่วไป การจัดฝึกอบรมในลักษณะนี้ สำนักงานการศึกษาต่อเนื่องจะจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สนใจทั่วไปสมัครเข้ารับการฝึกอบรมได้ ตามวัน เวลา สถานที่ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด การจัดหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวจะคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของสังคม ปัจจุบันที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานต่าง ๆ
2. การจัดฝึกอบรมตามความร่วมมือกับหน่วยงานหรือสถาบันต่างๆ การจัดฝึกอบรมในลักษณะนี้ สำนักงานการศึกษาต่อเนื่องจะพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ให้มีคุณภาพเป็นสำคัญ
3. การฝึกอบรมทางไกล มุ่งเน้นการใช้ระบบการฝึกอบรมทางไกล ในรูปของสื่อประสมที่หลากหลายพร้อมทั้งจัดกิจกรรมประกอบการฝึกอบรมที่จะเอื้อประโยชน์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีขึ้น โดยไม่ต้องเข้าห้องฝึกอบรมแบบปกติทั่วไป

## รูปแบบและวิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมของสำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย อาทิ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การบรรยาย การสาธิต กรณีศึกษา การฝึกปฏิบัติ และกิจกรรมวอล์คแรลลี่ ให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและการบริหารโครงการฝึกอบรม บริการจัดฝึกอบรมทางไกลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

การฝึกอบรมในระบบดังกล่าว มีขั้นตอนดังนี้

### 1. การศึกษาด้วยตนเอง

สำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง จะจัดส่งเอกสารชุดฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้ศึกษาล่วงหน้ามาก่อนในระยะเวลาหนึ่งตามความเหมาะสมก่อนเดินทางมาเข้ารับการฝึกอบรม

### 2. การฝึกอบรม

สำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง จะเชิญผู้เข้ารับการอบรมมาเข้ารับการอบรมที่มหาวิทยาลัย หรือสถานที่ที่กำหนด โดยคณะวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นผู้ให้ความรู้ด้วยวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการฝึกอบรมตามลักษณะของเนื้อหาในแต่ละหลักสูตร โดยวิธีการบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายเป็นหมู่คณะ การแบ่งกลุ่มย่อย การใช้กรณีศึกษา การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น และมีการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อให้ผู้อบรมเกิดการเรียนรู้ สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## การบริหารโครงการฝึกอบรม

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง จะเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารโครงการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด กล่าวคือ

สถานที่ฝึกอบรม สำนักการศึกษาต่อเนื่องจะจัดเตรียมสถานที่ อาหาร ที่พัก วิทยากร สื่อ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรมตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดการฝึกอบรม

สถานที่ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีทัศนียภาพที่สวยงาม สะอาด เขียวขจี มีคูน้ำล้อมรอบ ปกคลุมด้วยต้นไม้ขนาดใหญ่ร่มรื่น โดยปกติการฝึกอบรมจะใช้อาคารสัมมนาของมหาวิทยาลัย มีห้องประชุมใหญ่และห้องประชุมกลุ่มสำหรับการจัดกิจกรรมกลุ่มอย่างเพียงพอ รวมทั้งมีห้องพักที่สะดวกสบายและห้องอาหารที่ทันสมัย นอกจากนี้ในบริเวณมหาวิทยาลัย ยังมีสโมสรสำหรับผู้เข้ารับการอบรมได้ออกกำลังกายตามอัธยาศัย ได้แก่ สระว่ายน้ำ สนามกีฬาในร่ม เป็นต้น

## หลักสูตรฝึกอบรม

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง ได้จัดบริการทางวิชาการในลักษณะของการฝึกอบรม โดยเน้นการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาประสิทธิภาพงาน ฝึกทักษะ และเสริมประสบการณ์เฉพาะวิชาชีพ ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้ได้มีการพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ ที่สำเร็จสมบูรณ์แล้วจำนวนมาก เช่น หลักสูตรด้านการจัดการและบริหารงานบุคคล ด้านทักษะและอาชีพ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านวิทยาศาสตร์และสุขภาพ ด้านภาษาต่างประเทศ อาทิ เทคนิคการให้บริการที่ประทับใจ การเขียนผลงานวิชาการและบทความ การเขียนหนังสือราชการหนังสือโต้ตอบและรายงานการประชุม การสร้างภาพ Infographic ด้วย Microsoft PowerPoint การใช้โปรแกรม LISREL โปรแกรมทางสถิติ สำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ การเสริมพลังเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเสี่ยงต่อโรคหัวใจ และหลอดเลือด ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

## 2. การวิเคราะห์สถานการณ์ของกิจการในปัจจุบัน

### 2.1 สภาพแวดล้อมขององค์กร

#### (2.1.1) การบริการ

ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ได้แก่ การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งวิชาการและวิชาชีพแก่ประชาชนทั่วไป หน่วยงานภาครัฐและเอกชน โครงการสัมฤทธิ์บัตร โครงการสัมฤทธิ์บัตรบัณฑิตศึกษา การเผยแพร่บทความทางอินเทอร์เน็ต ผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง และการให้บริการทางวิชาการรูปแบบอื่น เช่น การจัดอภิปรายทางวิชาการ การแข่งขันโต้วาที ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและวิจัย การจัดกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา โครงการเทิดพระเกียรติ กิจกรรมสืบสานประเพณีไทย กิจกรรมบริการทางวิชาการและนันทนาการด้านศิลปวัฒนธรรม การเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และการจัดนิทรรศการ



## (2.1.2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร

### วิสัยทัศน์

“องค์กรชั้นนำด้านการฝึกอบรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และศิลปวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน”

### พันธกิจ

1. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม
2. พัฒนาทุนมนุษย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. สืบสานศิลปวัฒนธรรมไทยสู่สากล

### ค่านิยมองค์กร

1. คุณภาพ (Quality)
2. ประทับใจ (Impression)
3. มืออาชีพ (Professional)

## (2.1.3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

จำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 46 คน (ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2562) จำแนกได้ดังนี้

1. ข้าราชการ จำนวน 27 คน (นับรวมผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการสำนัก)
2. พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 8 คน
3. ลูกจ้างประจำเงินรายได้ จำนวน 3 คน
4. ลูกจ้างประจำเงินแผ่นดิน จำนวน 1 คน (สังกัดกองกลาง)
5. ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน จำนวน 7 คน

## (2.1.4) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	เนื้อหาสาระสำคัญ
1. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ว่าด้วยการบริหารของสำนักและสถาบัน พ.ศ. 2551	กำหนดบทบาทหน้าที่ของอธิการบดีในการกำกับดูแลสำนักและสถาบัน และกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสำนักและสถาบันในการบริหารงานสำนักและสถาบันให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสำนักและสถาบัน
2. ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ว่าด้วยการบริหารโครงการฝึกอบรมที่มีลักษณะพิเศษ พ.ศ. 2537	กำหนดวิธีการบริหารโครงการฝึกอบรมที่เป็นโครงการเชิงเพิ่มพูนรายได้ให้มหาวิทยาลัย โดยกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการบริหารโครงการฝึกอบรม และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ
3. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ว่าด้วยโครงการสัมฤทธิ์บัตร พ.ศ. 2546	กำหนดนิยามของคำว่า “โครงการสัมฤทธิ์บัตร” การเรียนโครงการสัมฤทธิ์บัตร และอำนาจหน้าที่ของอธิการบดีในการกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษา และค่าวัสดุการศึกษาประจำ ชุดวิชาและรายวิชา
4. ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ว่าด้วยกองทุนอุทยานการศึกษารัชชมังคลาภิเษก	กำหนดนิยามของคำว่า “อุทยานการศึกษารัชชมังคลาภิเษก” เงินทุนประเดิมและเงินอื่น ๆ ของกองทุน วัตถุประสงค์ของกองทุน โครงสร้าง

กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	เนื้อหาสาระสำคัญ
พ.ศ. 2546	คณะกรรมการบริหารกองทุนและวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ การลงทุน การใช้เงิน ผลประโยชน์ของกองทุน
5. ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วย การบริหารโครงการพิเศษในลักษณะพึ่งพาตนเอง ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2548	กำหนดนิยามและลักษณะของคำว่า “โครงการพิเศษ” วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรรายได้ ให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่ดำเนินโครงการ รายละเอียดรายรับและรายจ่ายของโครงการ การจัดการเกี่ยวกับเงิน รายได้ของโครงการ การอนุมัติสั่งจ่าย สั่งซื้อ และก่อหนี้ผูกพัน รวมทั้ง การจัดทำรายงานรายรับ-รายจ่ายประจำปีเสนอต่อมหาวิทยาลัย <b>เงื่อนไข :</b> สำนักการศึกษาต่อเนื่องไม่สามารถเป็นเจ้าของโครงการพิเศษ ในลักษณะตามระเบียบนี้ได้ แต่สามารถร่วมดำเนินโครงการพิเศษกับ หน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัยได้

### (2.1.5) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บริการ	ผู้รับบริการ	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ความต้องการ/ ความคาดหวัง
1. การฝึกอบรม	1. หน่วยงานภาครัฐ 2. หน่วยงานภาคเอกชน 3. หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 4. ผู้สนใจทั่วไป	1. ค่าลงทะเบียนเหมาะสม 2. วิทยากรมีเทคนิคการนำเสนอ น่าสนใจ 3. หลักสูตรมีคุณภาพตรงตาม ความต้องการและนำไปใช้ได้จริง 4. สถานที่และบรรยากาศดี 5. การบริการประทับใจ	ผู้บังคับบัญชา/ นายจ้าง	สามารถนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ได้
2. การบริการทาง วิชาการรูปแบบอื่น - ที่ปรึกษาด้านการ พัฒนาองค์กรและวิจัย	1. หน่วยงานภาครัฐ/ หน่วยงานภาคเอกชน/ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 2. ผู้สนใจทั่วไป	1. การให้บริการที่ดีและเน้น การประชาสัมพันธ์ให้ถึง กลุ่มเป้าหมาย 2. นำเสนอข้อมูลตรงกับ สถานการณ์ปัจจุบัน และเพิ่ม จำนวนครั้งในการจัดกิจกรรม ให้มากขึ้น	ชุมชน / ภา คี เครือข่าย	กิจกรรมที่ผู้รับบริการ นำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือเพิ่มความรู้ และสติปัญญา

## (2.1.6) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ	บทบาทสำคัญ ในกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกัน	ข้อกำหนด ในการทำงานร่วมกัน	ความต้องการ/ความ คาดหวัง	แนวทางวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1. ศูนย์สัมมนาและ ฝึกอบรม	1. บริการอาหาร/เครื่องดื่ม 2. บริการห้องประชุม/ห้องพัก	มาตรฐานการให้บริการ	การแจ้งข้อมูลการใช้บริการ/ การเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และการประสานงาน	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์
2. สำนักเทคโนโลยี การศึกษา	1. บริการซอฟต์แวร์/อุปกรณ์ 2. ผลิตภัณฑ์	- มาตรฐานการให้บริการ - คุณภาพสื่อ	การแจ้งข้อมูลการใช้บริการ/ การเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และการประสานงาน	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์ 3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์
3. สำนักพิมพ์	จัดพิมพ์สิ่งพิมพ์	คุณภาพสิ่งพิมพ์	การแจ้งข้อมูลการใช้บริการ/ การเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และการประสานงาน	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์
4. กองคลัง	บริการเบิกจ่ายเงิน	- มาตรฐานการให้บริการ - ความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเวลา	การแจ้งข้อมูลการใช้บริการ/ การเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และการประสานงาน	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์ 3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์
5. กองพัสดุ	บริการจัดซื้อ/จัดจ้างพัสดุ	- มาตรฐานการให้บริการ - เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ - ความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเวลา	การแจ้งข้อมูลการใช้บริการ/ การเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และการประสานงาน	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์ 3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์
6. กองกลาง	1. บริการยานพาหนะ 2. บริการจัดสถานที่	- มาตรฐานการให้บริการ - ความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเวลา	การแจ้งข้อมูลการใช้บริการ/ การเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และการประสานงาน	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์ 3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์
7. สำนัก คอมพิวเตอร์	บริการห้องคอมพิวเตอร์ เพื่อการฝึกอบรม	- มาตรฐานการให้บริการ - คุณภาพของอุปกรณ์	การแจ้งข้อมูลการใช้บริการ/ การเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และการประสานงาน	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์ 3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์
8. หน่วยงาน เครือข่าย	1. บริการสถานที่จัดกิจกรรม 2. บริการจัดการแสดง ด้านศิลปวัฒนธรรมต่าง ๆ 3. จัดวิทยากร/เจ้าหน้าที่ร่วม ปฏิบัติงาน	- มาตรฐานการให้บริการ - การใช้ทรัพยากรร่วมกัน อย่างเหมาะสม	1. การแจ้งข้อมูลการใช้ บริการ/ การเปลี่ยนแปลง ล่วงหน้า และการประสานงาน 2. การเผยแพร่ชื่อเสียงของ หน่วยงาน	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์ 3. อีเมล
9. สาขาวิชา 12 สาขา	พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	โครงการฝึกอบรม	การแจ้งข้อมูลการใช้บริการ/ การเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และการประสานงาน	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์ 3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์

## 2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการแข่งขัน

### (2.2.1) ลำดับในการแข่งขัน

ประเภทการแข่งขัน	คู่แข่ง	ประเด็นการแข่งขัน	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
การฝึกอบรม	หน่วยงานสถาบันการ ฝึกอบรมภาครัฐและ เอกชน	1. ค่าลงทะเบียน 2. วิทยากร 3. เนื้อหาหลักสูตร 4. วิธีการให้บริการ	1. ค่าลงทะเบียน 2. วิทยากร

### (2.2.2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

พันธกิจ	ปัจจัยแวดล้อม	การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม	
		ผลกระทบต่อสถานะการ แข่งขัน	ผลกระทบต่อโอกาสสร้าง นวัตกรรมและความร่วมมือ
	<b>ปัจจัยภายใน</b>		
การฝึกอบรม	ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วย การบริหารโครงการพิเศษใน ลักษณะพึ่งพาตนเองของหน่วยงาน ใน มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2548	ความคล่องตัวในการบริหาร จัดการฝึกอบรม	การร่วมมือกับหน่วยงาน ภายในจัดฝึกอบรม
	<b>ปัจจัยภายนอก มสร.</b>		
การฝึกอบรม	โครงการฝึกอบรมของสถาบันอุดมศึกษา อื่น ๆ	- ค่าลงทะเบียน - ชีตความสามารถและความ คล่องตัวในการจัดฝึกอบรม	ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา อื่น

### (2.2.3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ประเภท แข่งขัน/ เทียบเคียง	การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด			การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศ			ข้อจำกัด ในการได้ ข้อมูล
	ประเด็น	คู่แข่ง	แหล่งข้อมูล เชิงแข่งขัน	ประเด็น	คู่แข่งเคียง	แหล่งข้อมูล เชิง เทียบเคียง	
การฝึกอบรม	1. ค่าลงทะเบียน 2. วิทยากร 3. เนื้อหาหลักสูตร 4. การให้บริการ	หน่วยงาน สถาบันการ ฝึกอบรม ภาครัฐและ เอกชน	เว็บไซต์	1. ค่าลงทะเบียน 2. เนื้อหาหลักสูตร 3. วิทยากร 4. การให้บริการ	มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์	เว็บไซต์	-

### 2.3 การวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์

ประเด็น	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเพิ่มจำนวนผู้อบรม</li> <li>2. การเพิ่มหลักสูตรการฝึกอบรม</li> <li>3. คุณภาพการให้บริการ</li> </ol>	การจัดฝึกอบรมตามระบบบริหารงานคุณภาพ
ด้านการปฏิบัติการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสื่อสารและประสานงานภายในทั้งแนวดิ่งและแนวราบ</li> <li>2. การบริหารจัดการด้านสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ</li> </ol>	ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ
ด้านทรัพยากรบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคัดสรรและจรรีกรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง</li> <li>2. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญต้องการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม</li> <li>2. บุคลากรมีความสามารถปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่</li> </ol>
ด้านภาพลักษณ์องค์กร	การทำให้สำนักเป็นทางเลือกแรกของกลุ่มเป้าหมาย	เป็นหน่วยงานจัดฝึกอบรมของมหาวิทยาลัย

### 3. การวิเคราะห์ SWOT Analysis ภายในองค์กร

ปัจจัย	ภายใน	
	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weakness (W)
คน (P-People)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรมีศักยภาพในการทำงาน มีความร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นทีม</li> <li>2. บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานเป็นทีมและมีใจพร้อมให้บริการ</li> <li>3. บุคลากรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน</li> <li>4. มีคณะกรรมการกำหนดนโยบาย แผน แนวทางการจัดฝึกอบรม</li> <li>5. บุคลากรมีความรู้พร้อมให้บริการ</li> <li>6. ให้การส่งเสริมและทีมงานบุคลากร ทำให้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดนักวิชาการคอมพิวเตอร์ที่จะช่วยพัฒนาระบบ ICT</li> <li>2. ขาดที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การตลาด เทคโนโลยี และศิลปวัฒนธรรม</li> <li>3. ขาดการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร</li> </ol>
เงิน (M-Money)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ได้รับอนุมัติงบประมาณให้ดำเนินการตามที่แจ้งขอดำเนินการในแต่ละปี</li> <li>2. มีแผนงบประมาณและการติดตามผลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>3. ได้รับการจัดสรรงบประมาณเงินรายได้เพียงพอ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อัตราค่าตอบแทนวิทยากรมีผลต่อการเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียง</li> <li>2. รายรับไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</li> </ol>

ปัจจัย	ภายใน	
	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weakness (W)
วัสดุ/อุปกรณ์	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในงานฝึกอบรมมีความจำกัดในเรื่องงบประมาณตามนโยบายของมหาวิทยาลัย</li> <li>2. วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ไม่ทันสมัย</li> </ol>
สารสนเทศ/เทคโนโลยี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ผ่านทางเว็บไซต์อย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. มีระบบฐานข้อมูลการจัดฝึกอบรม</li> <li>3. มีช่องทางที่หลากหลายในการให้บริการด้านสารสนเทศ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบสารสนเทศด้านการจัดฝึกอบรมที่มีอยู่ยังไม่มีประสิทธิภาพในการใช้งานที่เพียงพอ</li> </ol>
สถานที่ (P-Place)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีสถานที่จัดอบรมครบวงจร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อาคารตรีศรมีลักษณะไม่เหมาะสมต่อการเป็นสำนักงานและการให้บริการ</li> <li>2. ห้องประชุม/ห้องพักรับรองมีจำนวนไม่เพียงพอ และขาดการดูแลบำรุงรักษา</li> <li>3. พื้นที่การปฏิบัติงานคับแคบ ทำเลไม่เหมาะสม</li> </ol>
การบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระบบการบริหารงานฝึกอบรมที่มีคุณภาพและได้รับการรับรองจากสถาบันภายนอก</li> <li>2. มีการดำเนินการตามนโยบายที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย</li> <li>3. ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกระดับชาติด้านการฝึกอบรม</li> <li>4. มีการติดตามงานอย่างเป็นระบบเพื่อกำกับดูแลให้เป็นที่ไปตามแผน</li> <li>5. มีแผนฝึกอบรมตลอดปี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารงานฝึกอบรมตามระเบียบของมหาวิทยาลัยไม่คล่องตัวเมื่อเทียบกับคู่แข่ง</li> <li>2. กระบวนการบางอย่างยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน เช่น การประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของสำนัก</li> <li>3. ขาดการวิจัยหาความต้องการของผู้รับบริการ</li> <li>4. โครงสร้างสำนักยังไม่มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับลักษณะของงานและบุคลากร</li> <li>5. ยังไม่มีการจัดทำหลักสูตรที่หลากหลายรูปแบบทั้งในระบบชั้นเรียนและระบบทางไกล</li> <li>6. ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าถึงหน่วยงานภายนอกภายใต้งบประมาณโครงการความร่วมมือ</li> <li>7. นโยบายการจัดฝึกอบรมที่มุ่งเน้นรายได้ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน</li> <li>8. การสร้างเครือข่ายหน่วยงานภายนอกเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป</li> </ol>

ปัจจัย	ภายใน	
	โอกาส Opportunities (O)	อุปสรรค Threats (T)
การเมือง (P-Political)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเข้าสู่ AEC ทำให้ประชาชนสนใจเรียนรู้ด้านภาษาอังกฤษ ภาษาอื่นๆ ในอาเซียน และการเตรียมความพร้อมอื่นๆ ทำให้มีโอกาสจัดฝึกอบรมหลักสูตรใหม่ๆ ได้</li> <li>2. นโยบายรัฐบาลเน้นเรื่องการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งกำหนดไว้ในวาระแห่งชาติ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เสถียรภาพทางการเมือง ส่งผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมายและหน่วยงานที่จะพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม</li> <li>2. สถานะการแข่งขันเชิงรุกของสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนมีผลกระทบต่อการสมัครฝึกอบรม</li> <li>3. นโยบายรัฐบาลจำกัดเรื่องอัตรากำลัง</li> </ol>
เศรษฐกิจ (E-Economic)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ ที่หลากหลายให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้</li> <li>2. หลักสูตรฝึกอบรมเป็นที่ต้องการของตลาด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวอาจทำให้หลายหน่วยงานและบุคคลชะลอการใช้งบประมาณด้านการฝึกอบรม</li> <li>2. มีคู่แข่งด้านบริการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก</li> <li>3. การรวมบริการ ประสานภารกิจทำให้งานไม่เบ็ดเสร็จในจุดเดียวตามระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>4. ภาวะของการแข่งขันที่มากขึ้น การลดคนงาน การปลดคนออก ย่อมทำให้ไม่มีการพัฒนาคน</li> <li>5. ภาวะทางเศรษฐกิจถดถอยทำให้หน่วยงานต่างๆ ประหยัดงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร</li> <li>6. สถานะการแข่งขันเชิงรุกของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ</li> </ol>
สังคม (S-Sociological)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยมีผลต่อความน่าเชื่อถือในการพัฒนาความร่วมมือในการบริการวิชาการแก่สังคม</li> <li>2. สังคมไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ จึงเป็นโอกาสในการจัดหลักสูตร/กิจกรรม สำหรับผู้สูงอายุได้มากขึ้น</li> <li>3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งภาครัฐ เอกชน สถานประกอบการ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานและพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความไม่ชัดเจนของการดำเนินงานว่าจะให้ดำเนินการรูปแบบใด</li> <li>2. สังคมยุคใหม่ สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ไม่จำเป็นต้องเข้าอบรมเพิ่มความรู้ก็สามารถเสาะหาได้ด้วยตนเอง</li> <li>3. ผู้บริหารระดับสูงยังไม่ร่วมกิจกรรมการหา กลุ่มเป้าหมายโดยตรง</li> </ol>

ปัจจัย	ภายใน	
	โอกาส Opportunities (O)	อุปสรรค Threats (T)
	<p>4. ยังมีความต้องการของตลาดในเรื่องการบริการวิชาการแก่สังคมทั้งในระบบชั้นเรียนและระบบการศึกษาทางไกล</p> <p>5. สามารถจัดหลักสูตรปกติเพิ่มโดยกำหนดให้มีความยากละเอียดขึ้นในระดับกลางหรือระดับสูงได้</p> <p>6. การสร้างเครือข่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยทำให้สำนักมีส่วนร่วมในการดำเนินการได้</p> <p>7. ยังมีหลักสูตรที่ตลาดต้องการอีกจำนวนมากที่สามารถสร้างรายได้ให้กับสำนัก</p> <p>8. ยังมีเครือข่ายลูกค้าเก่าซึ่งมีความผูกพันกับสำนัก</p> <p>9. สามารถหาวิทยากรจากภายในได้ง่ายเนื่องจากมีบุคลากรภายในจำนวนมากที่ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี</p> <p>10. นโยบายไทยแลนด์ 4.0 สามารถสร้างโอกาสการขยายงานของสำนักในหลักสูตร IT</p> <p>11. มหาวิทยาลัยมีการลงนามความร่วมมือกับหลายหน่วยงาน</p> <p>12. พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อสังคม และเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนนำไปใช้ได้จริง</p> <p>13. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและสร้างพันธมิตรระหว่างหน่วยงาน ทั้งภาคราชการ เอกชน สถานประกอบการ เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน พัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>14. เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งผลต่อการขยายโอกาสทางการศึกษากับกลุ่มผู้เรียน</p> <p>15. การทำ MOU กับหน่วยงานภายนอกทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับในสังคม</p>	<p>4. ชุมชนมีส่วนร่วมในงานบริการวิชาการค่อนข้างน้อย</p> <p>5. กลุ่มวัยทำงานในโรงงานไม่สามารถเข้ามาใช้บริการทางวิชาการได้มากนัก</p> <p>6. มีการแข่งขันระหว่างสถาบัน/หน่วยงานภายนอก ที่มุ่งขยายการฝึกอบรมแก่สังคมไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ มากขึ้น</p>



ปัจจัย	ภายใน	
	โอกาส Opportunities (O)	อุปสรรค Threats (T)
เทคโนโลยี (T-Technology)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีสื่อทางสถานีวิทยุโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ที่สามารถนำมาใช้ประกอบการดำเนินการได้</li> <li>2. การใช้สื่อมีหลายช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น โทรศัพท์มือถือ Tablet</li> <li>3. มีสำนักคอมพิวเตอร์ช่วยดูแลระบบการติดต่อสื่อสาร</li> <li>4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สามารถนำมาช่วยในการบริหารจัดการได้ดี</li> <li>5. เน้นการใช้เทคโนโลยีพัฒนาการฝึกอบรมทางไกลโดยไม่มีข้อจำกัดของสถานที่และเวลาในการศึกษาหาความรู้</li> <li>6. เทคโนโลยีเป็นช่องทางในการให้บริการกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายและทั่วถึง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คนจำนวนไม่น้อย สามารถแสวงหาความรู้ได้จาก ICT จึงไม่สนใจจะเข้ารับการอบรมแบบเดิมๆ</li> <li>2. สำนักคอมพิวเตอร์ยังไม่สามารถสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ ในการจัดทำระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศได้ดีพอ</li> <li>3. การใช้สื่อทางไกลของมหาวิทยาลัยยังไม่สามารถใช้ได้เต็มศักยภาพ เช่น สถานีวิทยุโทรทัศน์</li> <li>4. สังคมก้มหน้า ทำให้คนไม่ติดต่อสื่อสารแบบเห็นหน้า และมีความเป็นส่วนตัวสูงมาก</li> </ol>
กฎหมาย (L-Legal)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การออกกฎหมาย/พระราชบัญญัติใหม่ๆ เป็นช่องทางในการดำเนินการจัดฝึกอบรมได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระเบียบ มสธ.ว่าด้วยการบริหารโครงการพิเศษฯ ปี 2548 ทำให้หน่วยงานในมหาวิทยาลัยจัดฝึกอบรมเอง ไม่รวมมือกับ สศต. จัดฝึกอบรมเช่นเดิม</li> <li>2. ระบบบัญชี 3 มิติ ด้านการเงินและพัสดุยังไม่สมบูรณ์ ทำให้ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ</li> <li>3. กฎหมายและระเบียบด้านการเงิน พัสตุ และบุคคลไม่เอื้อต่อการให้บริการทางวิชาการ</li> <li>4. ขาดกฎ ระเบียบที่คล่องตัว เพื่อการจัดการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพ</li> </ol>
สิ่งแวดล้อม (E-Environment)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก และการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก</li> <li>2. มีศูนย์วิทยพัฒนาจำนวน 10 ศูนย์ที่ให้บริการการศึกษาอย่างทั่วถึง สะดวกในการติดต่อประสานงาน</li> <li>3. ทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัยท่ามกลางชุมชน อาคารสถานที่เหมาะสม</li> </ol>	

## 4. การกำหนดทิศทางธุรกิจ

### 4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักการศึกษาต่อเนื่องมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ด้วยระบบและกลไกที่มีคุณภาพ และพร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

### 4.2 ภารกิจ (Missions)

(4.2.1) การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ได้แก่

- การจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นสำหรับผู้สนใจทั่วไป (Public Training)
- การให้บริการจัดฝึกอบรมตามความร่วมมือกับหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน (In-house Training)
- การให้บริการจัดฝึกอบรมทางไกล (E - Training)
- การให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม และการบริหารโครงการฝึกอบรม
- การบริการจัดฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

### 4.3 วัตถุประสงค์ (Objectives)

(4.3.1) วัตถุประสงค์ทั่วไป

1) เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตามหลักปรัชญาการศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษาตามอัธยาศัย

2) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลและองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4.3.2) วัตถุประสงค์เฉพาะ

1) สร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยโดยการจัดฝึกอบรมให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

2) เป็นหน่วยงานทางเลือกในการรับจัดฝึกอบรมให้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

## 5. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

### 5.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มีฐานลูกค้าเก่าที่ให้ความไว้วางใจต่อการให้บริการของสำนัก จึงเน้นกลยุทธ์หลักคือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) แบบเน้นการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อดึงดูดใจลูกค้าในตลาดปัจจุบันและตลาดในอนาคตให้เกิดความต้องการและจดจำในผลิตภัณฑ์ ด้วยรูปแบบใหม่ ๆ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น

กลยุทธ์การเจริญเติบโต แบบเน้นการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้ สำนักการศึกษาต่อเนื่องจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้มีความทันสมัยเน้นระบบสารสนเทศนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ ระบบการรับสมัครออนไลน์ การประชาสัมพันธ์ผ่าน e-mail การมีฐานข้อมูลลูกค้าที่สามารถสืบค้นทำการตลาดได้ ในส่วนของตัวผลิตภัณฑ์ซึ่งได้แก่หลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ทั้งหลักสูตรที่มาจากสาขาวิชาและหลักสูตรของสำนัก ในส่วนของหลักสูตรที่มาจากสาขาวิชา สำนักจะขอความร่วมมือไปยังคณาจารย์ที่เป็น Partnership ในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย มีเนื้อหาที่ดึงดูดความสนใจ ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ สำหรับหลักสูตรของสำนัก จะพัฒนาหลักสูตรที่ตรงใจ มีความทันสมัย และจะเน้นหลักสูตรที่แบบ e-Training ให้มากขึ้น

## 5.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

สำนักการศึกษาต่อเนื่องเป็นหน่วยงานให้บริการด้านการจัดฝึกอบรม ให้ความรู้ พัฒนาคน จึงเน้นกลยุทธ์หลัก คือ **สร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการ** ซึ่งจะทำให้นักศึกษาได้เปรียบคู่แข่งขัน ทำให้ลูกค้าที่มารับบริการได้พบประสบการณ์ใหม่จากตัวผลิตภัณฑ์และบริการ

สำนักการศึกษาต่อเนื่องสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความแตกต่างได้ โดย

1. พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ออกสู่ตลาด เพื่อตอบสนองและดึงดูดลูกค้าเก่าและใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญหลายหลายสาขามาเป็นเครือข่ายกับสำนักฯ
2. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเข้ามาใช้ โดยปรับปรุงหลักสูตรบางหลักสูตรให้เป็นระบบ e-Training เพื่อลดต้นทุนในการจัดฝึกอบรม ลดเวลาสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่สามารถเดินทางมาอบรมแบบเผชิญหน้าได้
3. ปรับปรุงการให้บริการให้ผู้มารับบริการเกิดความประทับใจ และสามารถบอกต่อได้ โดยเน้นการบริการที่มีคุณภาพ รวดเร็ว ประทับใจ
4. เสนอขอปรับแก้ไขกฎระเบียบบางประเด็นที่ทำให้สำนักฯ ไม่คล่องตัวในการดำเนินงาน

## 6. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน

### 6.1 ด้านการบริหารการตลาด

#### (6.1.1) กลยุทธ์ STP Marketing

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง ให้บริการวิชาการด้วยการจัดฝึกอบรม มีหลักสูตรฝึกอบรมที่หลากหลาย ซึ่งเป็นรูปแบบการให้บริการแบบหนึ่งที่ต้องไม่ได้ สิ่งที่นักศึกษาจะทำให้ลูกค้าประทับใจ คือ ความพึงพอใจจากการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ แต่เนื่องจากลูกค้าที่มารับบริการมีความแตกต่างกัน ดังนั้นสำนักฯ จะตอบสนองความต้องการที่แตกต่างเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องแบ่งส่วนการตลาดออกดังนี้

ตลาดองค์กร แบ่งตามประเภทขององค์กร ได้แก่ หน่วยงานราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และ หน่วยงานเอกชน

ตลาดผู้บริโภคทั่วไป แบ่งส่วนตามลักษณะประชากร ได้แก่ อายุ รายได้ อาชีพ ความสนใจ

**(6.1.2) การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting)**

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง แบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่

- ตลาดองค์กร : โดยเลือกลูกค้าเป้าหมายหน่วยงานราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และ หน่วยงานเอกชนที่มีความต้องการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

- ตลาดผู้บริโภคทั่วไป : เลือกกลุ่มลูกค้า ดังนี้

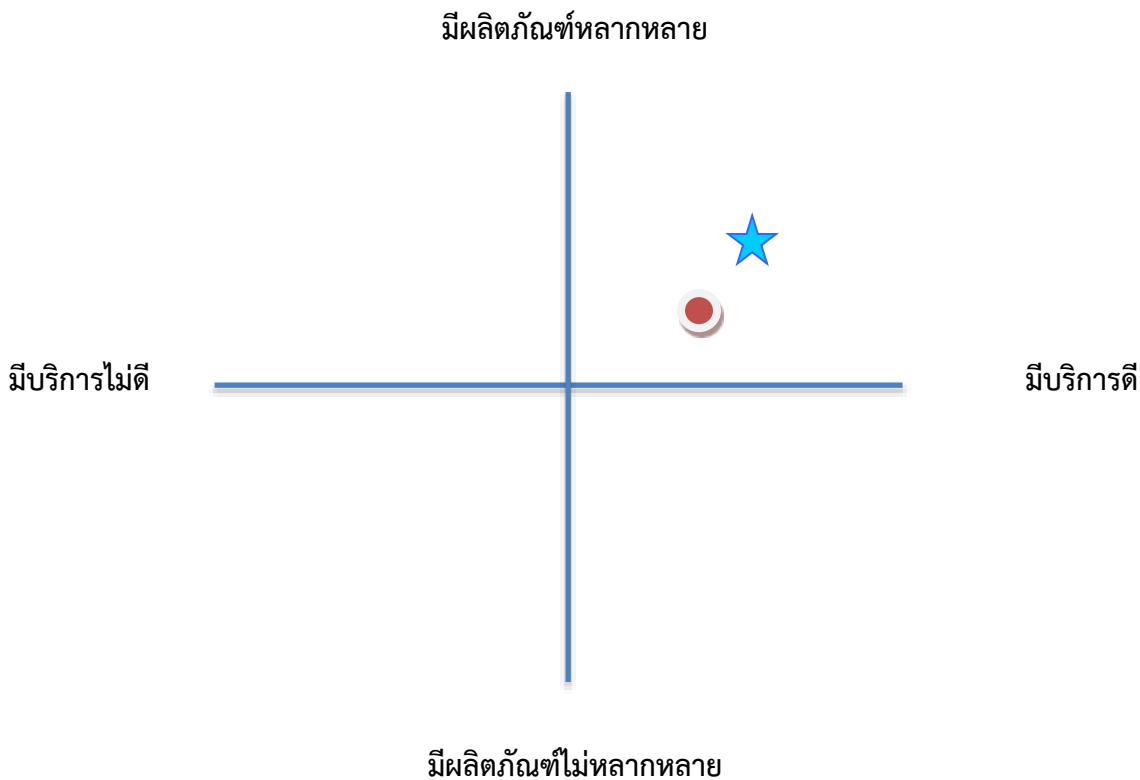
เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 25 – 59 ปี หรือในวัยทำงาน และวัยเกษียณ

รายได้ อยู่ในช่วงระหว่าง 10,000 บาท / เดือน ขึ้นไป

อาชีพ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ พนักงานบริษัท ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจ

และผู้ประกอบธุรกิจ ครู-อาจารย์

**6.1.3) การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์และบริการ (Positioning)**



หมายเหตุ



สำนักการศึกษาต่อเนื่อง



คู่แข่ง

#### (6.1.4) กลยุทธ์ 4'Ps

##### 1) ผลิตภัณฑ์ (Product)

สินค้าและบริการของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ไม่เหมือนกับอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ที่จะผลิตสินค้าหรือการบริการอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่สำนักฯ จะผลิตสินค้าและบริการตามความต้องการของสภากาชาดในปัจจุบัน และตามความต้องการของลูกค้า ควบคู่ไปพร้อมกัน ซึ่งสินค้าคือหลักสูตรฝึกอบรมและการบริการไม่สามารถจับต้องได้ ผลิตภัณฑ์ที่สำนักฯ มีคือหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 50 หลักสูตร โดยในแต่ละปีจะจัดอบรมไม่น้อยกว่า 70 ครั้ง / ปี

##### 2) การกำหนดราคา (Price)

- มีการคิด Cost ค่าใช้จ่ายโดยการคิดคำนวณหาจุดคุ้มทุนในแต่ละหลักสูตร แล้วจึงบวกกำไรคิดเป็นอัตราเปอร์เซ็นต์ซึ่งเป็นราคาที่เหมาะสมผล สามารถแข่งกับคู่แข่งได้

- มีส่วนลดให้กับลูกค้าหากชำระค่าลงทะเบียนล่วงหน้า 1 สัปดาห์

##### 3) การจัดจำหน่าย (Place)

- อบรมในสถานที่ (มสธ.) มีความพร้อมด้านสถานที่ ห้องประชุมสัมมนา ที่พัก การจัดการเรื่องอาหาร มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน

- อบรมนอกสถานที่ (ตามที่หน่วยงานเสนอ) มีสายสัมพันธ์อันดีกับโรงแรมสถานที่จัดสัมมนาหลายแห่ง อาทิ โรงแรมมิราเคิล โรงแรมริชมอนด์ โรงแรมไอปิส เมืองทองธานี ฯลฯ สามารถจัดหรือติดต่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

##### 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

###### (4.1) การโฆษณา

- มีการโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ ป้ายประชาสัมพันธ์ แผ่นปลิว แผ่นพับ Facebook ไลน์ วิทยุโทรทัศน์

###### (4.2) ประชาสัมพันธ์

- มีการส่งหนังสือถึงหน่วยงานต่าง ๆ มีการจัดแถลงข่าว เปิดเว็บไซต์ จัดกิจกรรมต่าง ๆ ตัวอักษรวิ่งทางโทรทัศน์

###### (4.3) การส่งเสริมการขาย

- มีการลดค่าลงทะเบียนหากมีการชำระค่าลงทะเบียนล่วงหน้าก่อนการอบรม 1 สัปดาห์  
- มีการแจกของที่ระลึกให้ผู้เข้ารับการอบรมประเภทหน่วยงาน เช่น กระเป๋า เสื้อ แจ็คเก็ต

###### (4.4) ตลาดทางตรง

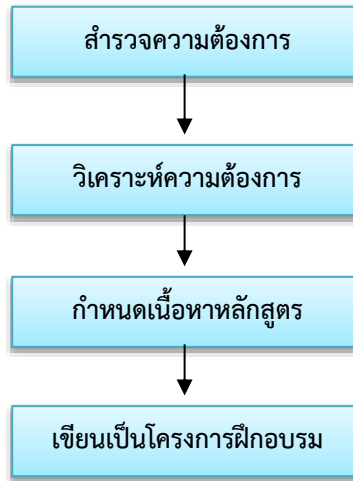
- ผู้รับบริการติดต่อผ่านหน่วยงานโดยตรง ทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้รับบริการและปิดการขายได้ค่อนข้างรวดเร็ว

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

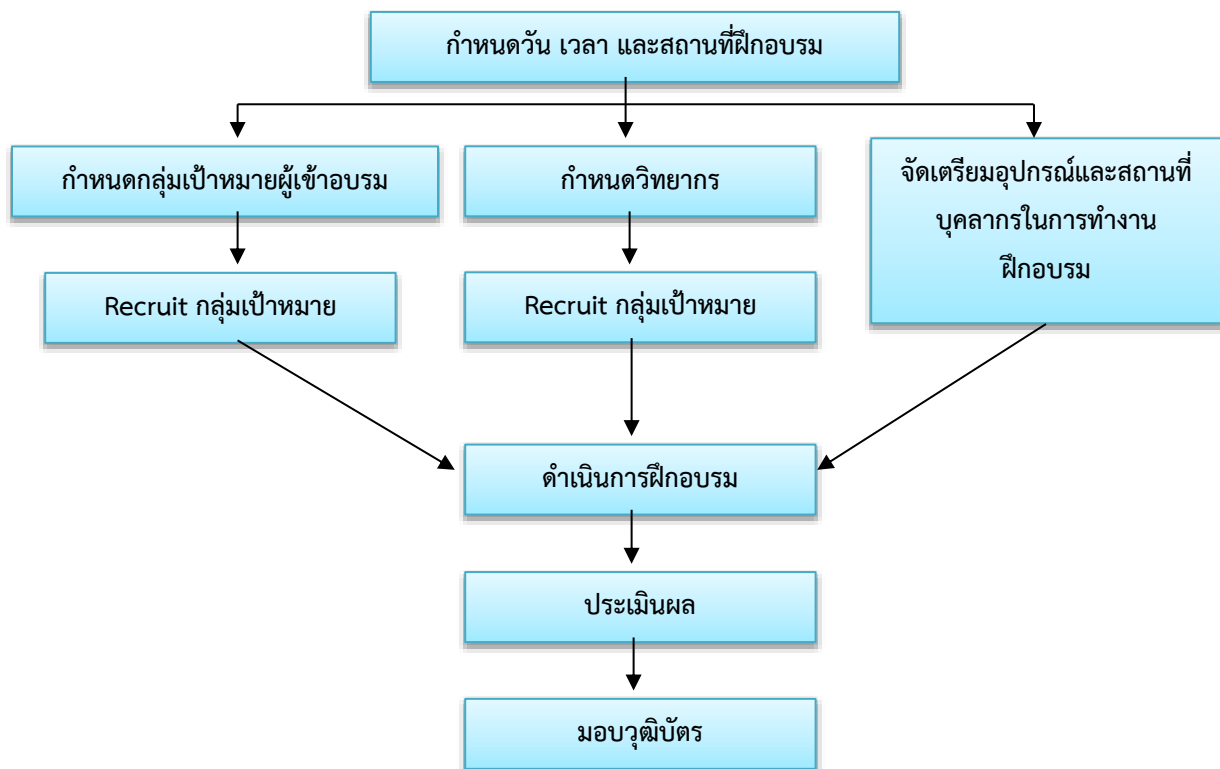
### 1) การพัฒนาหลักสูตร

มีการพัฒนาหลักสูตรหรือจัดตามต้องการของลูกค้าทั้งหลักสูตรเก่าและหลักสูตรใหม่

#### กระบวนการพัฒนาหลักสูตรใหม่



### 2) การดำเนินการ



## แผนปฏิบัติการด้านการตลาด Marketing Plan

ชื่อกิจกรรม :

วัตถุประสงค์ :

กลยุทธ์ทางการตลาด :

ปฏิบัติการ :

ผู้รับผิดชอบ :

งบประมาณที่ใช้ :

**หมายเหตุ** ดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวจนครบทุกกิจกรรม

### 6.2 ด้านบริหารการปฏิบัติการ

#### 6.2.1 กระบวนการปฏิบัติการให้บริการ (Operation)

มีการนำระบบการให้บริการที่รวดเร็วทันสมัยเข้ามาช่วยในการให้บริการ

#### 6.2.2 การวางแผนกำลังการให้บริการ (Capacity)

มีการพัฒนาให้ความรู้แก่บุคลากรในการให้บริการ และมีการจัดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับการบริการ

#### 6.2.3 การวางแผนการใช้เครื่องมืออุปกรณ์

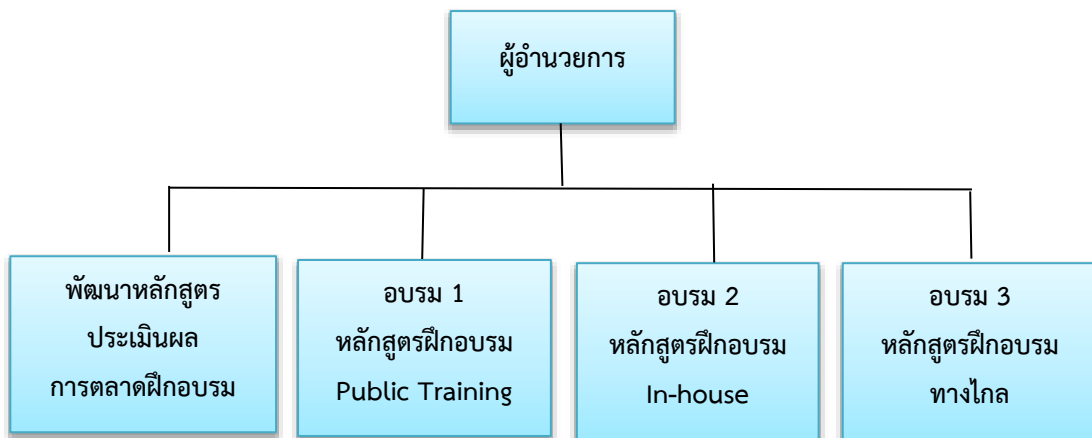
มีการสร้างจิตสำนึกแก่บุคลากรให้รู้จักการประหยัดการใช้ทรัพยากรเพื่อช่วยลดต้นทุนขององค์กร

#### 6.2.4 การจัดการเกี่ยวกับคุณภาพผลิตภัณฑ์/การบริการและมาตรฐาน (Quality)

มีการจัดการด้วยระบบมาตรฐานคุณภาพ สำหรับประกันคุณภาพการจัดอบรม

### 6.3 ด้านการจัดองค์กรและการบริหาร

#### 6.3.1 การจัดโครงสร้างองค์กร



แต่ละหน่วยมีหน้าที่ดังนี้

ทีมพัฒนาหลักสูตร ประเมินผล การตลาดฝึกอบรม : พัฒนาหลักสูตรและประเมินผลการฝึกอบรมและทำการตลาดหลักสูตรฝึกอบรม

- ฝ่ายวิเคราะห์โครงการฯ : รับผิดชอบหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น (Public Training)  
 ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม : รับผิดชอบหลักสูตรฝึกอบรม (In - house Training)  
 ฝ่ายพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีฯ : รับผิดชอบหลักสูตรฝึกอบรมทางไกล (E - Training)

### 6.3.2 ระบบการบริหารจัดการ

สำนักการศึกษาต่อเนื่องบริหารงานภายใต้โครงการตั้งแผนผังภาพ มีทีมงานทั้งสิ้น 23 คน แบ่งได้ดังนี้

- ทีมพัฒนาหลักสูตร ประเมินผล การตลาดฝึกอบรม มีบุคลากร จำนวน 5 คน  
 ทีมอบรม 1 มีบุคลากร จำนวน 5 คน  
 ทีมอบรม 2 มีบุคลากร จำนวน 5 คน  
 ทีมอบรม 3 มีบุคลากร จำนวน 4 คน  
 พนักงานบัญชี จำนวน 1 คน  
 ลูกจ้างประจำเงินรายได้ จำนวน 2 คน  
 ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน 3 คน

### 6.3.3 การวางแผนพัฒนาคน

กำหนดให้ทุกคนต้องผ่านการอบรมหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นอย่างน้อยในแต่ละปี

### 6.3.4 การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ

มีระเบียบที่สามารถกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการได้อย่างเหมาะสม

## 6.4 แผนการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุม หน้าที่ การจัดการด้านวางแผน สรรหาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินงานสรรหาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 6.4.1 วางแผนทรัพยากรมนุษย์

- วิเคราะห์งาน
- กำหนดคุณลักษณะบุคลากร
- สรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- สอบคัดเลือก



- นิเทศงานและฝึกงาน
- บรรจุ

#### 6.4.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- วางแผนพัฒนาคน
- ศึกษาคู่
- ดูงาน
- ฝึกอบรม / ดูงาน

#### 6.4.3 การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ

- ทางตรง เงินเดือน
- ทางอ้อม ระเบียบพิเศษที่เกี่ยวข้องกับ ค่าตอบแทน โบนัส ค่าคอมมิสชัน

6.4.4 กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย : เอื้อต่อการบริหารจัดการการฝึกอบรมโดยปรับปรุงแก้ไขประกาศระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานการฝึกอบรม

#### 6.4.5 หลักการบริหารทั่วไป

- ธรรมภิบาล
- โปร่งใส
- ตรวจสอบได้
- มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
- สร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรโดยการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์

### 6.5 ด้านการบริหารการเงินและบัญชี

#### 6.5.1 แหล่งที่มาของเงิน และการใช้ไปของเงิน (Sources of Funds & Uses of Funds)

##### 1) แหล่งที่มาของเงิน

ได้จากการรับสมัครบุคคล / หน่วยงาน เข้ารับการอบรม รวมทั้งการยื่นข้อเสนอโครงการกับหน่วยงานต่าง ๆ

##### 2) การใช้ไปของเงิน

ใช้สำหรับค่าจ้างวิทยากร/เจ้าหน้าที่ ค่าใช้สถานที่ในการจัดอบรม ค่าอาหาร ค่าเอกสารประกอบการอบรม และอื่น ๆ

#### 6.5.2 ต้นทุนของเงิน (Cost of Funds)

ได้จากการจัดสรรเงินงบประมาณประจำปีจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

## 7. การควบคุมและประเมินผล

บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของกิจกรรม มีการกำหนดตัวชี้วัดในแผนงานและดำเนินการให้เป็นไปตามตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนด มีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานเป็นระยะ

องค์ประกอบการควบคุม	สาเหตุ	การออกแบบกระบวนการทำงาน
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)	มหาวิทยาลัยบริหารงานในระบบราชการแต่การดำเนินการไม่สามารถทำได้ในเชิงธุรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนการฝึกอบรมประจำปี</li> <li>2. การวางแผนการตลาดและประชาสัมพันธ์</li> <li>3. การประชุมคณะกรรมการบริหารโครงการฝึกอบรมที่มีลักษณะพิเศษ</li> <li>4. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ให้สอดคล้องกับการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU)</li> </ol>
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการออกแบบและสร้างเครื่องมือสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม</li> <li>2. การประเมินความต้องการการฝึกอบรม</li> </ol>
3. กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities)	หลักสูตรมีจำนวนมากไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การรายงานผลการปฏิบัติงานทุกไตรมาส</li> <li>2. การรายงานรายรับ-รายจ่ายทุกเดือน</li> <li>3. การทบทวนผลการดำเนินงานทุกไตรมาส</li> <li>4. พัฒนาระบบการตรวจสอบคุณภาพการฝึกอบรม</li> <li>5. มีการประเมินผลการฝึกอบรมทุกหลักสูตร</li> </ol>
4. ข้อมูล สารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)	สำนักไม่มีระบบตอบรับอัตโนมัติในการติดต่อสื่อสารวันหยุดราชการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินผลการฝึกอบรมทุกหลักสูตร</li> <li>2. การประชุมผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ</li> <li>3. การรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อปรับปรุง/แก้ไขการดำเนินงาน</li> </ol>
5. การติดตามผล (Monitoring)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นรายหลักสูตรและภาพรวมรายปี</li> <li>2. การติดตามผลการฝึกอบรม</li> </ol>

\*\*\*\*\*