กิจกรรมถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
เรื่อง กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์
วันที่ 4 กรกฎาคม 2555
ณ ห้องประชุมอินทนิล 1 ชั้น 5 สำนักงานอธิการบดี

คุณเอื้อ	รศ.บุษรา	สร้อยระย้า	รองอธิการบดีด้านวางแผนและพัฒนาคุณภาพ
คุณอำนวย	นางจุฬาภรณ์	ตันติประสงค์	ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
คุณประสาน	นางสาวศศิขจิต	จุลวิชิต	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ
คุณกิจ	นายวีรวุฒิ	อุมานนท์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
คุณลิขิต	นางสาวรตนมน	จันทรอุทัย	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

<u>ผู้เข้าร่วมกิจกรรม</u>

1.	นายสุพล	เชิดชูพงษ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
2.	นางสาวศิรินาถ	สิงหาแก้ว	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
3.	นางรังสรรค์	เจ๊ะโว๊ะ	สถาปนิก
4.	นายสมชาย	เรืองศักดิ์ภักดี	อาจารย์
5.	นางสาวนิสา	ภูแดง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
6.	นางสาวศิรินารถ	คำเจริญ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
7.	นายจรัญ	ถ้ำวาปี	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
8.	นายธนันท์	ศัลยวุฒิ	อาจารย์
9.	นางพัชรี	ชุติมาโชติ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
10.	นางสาวจิราภรณ์	พุ่มไสว	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
11.	นางสาวสุธิดา	ถิ่นจันทร์	ช่างเขียนแบบชำนาญงาน
12.	นางสาวพลอยลดา	โสตะจินดา	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
13.	นางสาวศศิวรรณ	อินทร์ธนู	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
14.	นางสาวพิมผกา	ศรีชนะ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ
15.	นางจิรัชยา	ภู่ฉัตร์	ผู้ฏิบัติงานบริหารปฏิบัติงาน
16.	นายไพศาล	สุขสม	วิศวกรโยธา
17.	นายวัลลภ	เชยเกษร	พนักงานพิมพ์แบบ
18.	นายอรุณ	ศรีครอบ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ
19.	นายถิรนันท์	จินตสุนทรอุไร	วิศวกรไฟฟ้า
20.	นางสาวสงกรานต์	เนียมจ้อย	พนักงานธุรการ 4
21.	นายสุธี	ศิลปะ	ช่างเขียนแบบปฏิบัติงาน

การจัดการความรู้ (K.M.) งานนโยบายและยุทธศาสตร์
เรื่อง กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึงทิศทางหรือแนวทางการปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิผลตาม**วิสัยทัศน์** (Vision) และ**เป้าประสงค์**ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตาม **วิสัยทัศน์** ขององค์กรอันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้เปลี่ยนแปลงเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ และองค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์นี้เป็นกรอบการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณประจำปี

ความแตกต่างระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นความพยายามขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวมสู่ความสำเร็จในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเดินทางไปถึงวิสัยทัศน์โดยถูกต้องตามภารกิจและสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร

ส่วนการ**วางแผนทั่วไป**นั้น เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กร หรือกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและ / หรือประสิทธิผลสูงขึ้น เพราะฉะนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดประสงค์แคบกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ คือกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมทั้งการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันเป็นประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนอีกด้วย

ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

๑. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบและแนวทางการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

๒. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้ตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของเป้าประสงค์ขององค์กร

๓. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญของการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทย เรียกว่า “การ

ปฏิรูประบบราชการ" อีกทั้งหน่วยงานยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารจัดการในปัจจุบัน

๔. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-base Budgeting)

๕. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งต้องมีการพินิจพิเคราะห์ และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

๖. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตยในแง่ของความมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึงทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์องค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลทางความคิดร่วมกันของบุคลากรในองค์การที่ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางขององค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ และยิ่งไปกว่านั้น องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (Action Plan) ประจำปีงบประมาณรายจ่ายได้อีกด้วย

กระบวนการการจัดทำยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางสำหรับการทบทวนหรือการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ซึ่งประกอบด้วย

๑.๑ จุดแข็ง (Strength) ซึ่งหมายถึง จุดเด่นที่หน่วยงานมีอยู่แล้ว และสามารถควบคุมได้ โดยพิจารณาจากความสำเร็จในมิติต่าง ๆ เช่น ทำเลที่ตั้ง ฐานะทางการเงิน ความสามารถของบุคลากร ความเป็นทีม คุณภาพบริการ ประเพณีวัฒนธรรม

๑.๒ จุดอ่อน (Weakness) ซึ่งหมายถึงข้อบกพร่องที่หน่วยงานมีอยู่แล้ว และสามารถควบคุมได้ โดยพิจารณาจากปัญหาหรืออุปสรรคในมิติต่าง ๆ เช่น ระเบียบกฎเกณฑ์ ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ความหลากหลายของคน เรื่องของการขาดแคลน เรื่องของการผิดพลาด ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรขจัดออกไปให้ได้มากที่สุด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งประกอบด้วย

๑.๓ โอกาส (Opportunities) ซึ่งหมายถึงปัจจัยสนับสนุนที่สามารถทำให้หน่วยงานมีความได้เปรียบ แต่เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยพิจารณาถึงความเป็นประโยชน์หรือการสนับสนุนของชุมชน การเมือง การปกครอง กฎหมาย ราคาน้ำมัน

๑.๔ ภัยคุกคาม (Threat) ซึ่งหมายถึงผลลบหรืออุปสรรคของหน่วยงาน เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยพิจารณาว่าเป็นอุปสรรคต่อหน่วยงาน เช่น การเมือง การปกครอง กฎหมาย ราคาน้ำมัน

ได้แก่แผนต่าง ๆ ขององค์กร (แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนพัฒนาองค์กร นโยบายขององค์กร การประกันคุณภาพภายใน และผลการตรวจประเมินคุณภาพองค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งได้แก่แผนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่แผนภายใน เช่น กรอบแผนอุดมศึกษาของ ส.ก.อ. ระยะยาว แผนกลยุทธ์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยชั้นนำของต่างประเทศ

การวิเคราะห์และการนำผลของ SWOT มาใช้

๑. ใช้ในการวางแผน

๑.๑ การใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่

๑.๒ การพัฒนาปรับปรุง เพื่อลดจุดอ่อน

๑.๓ การเกาะกุมโอกาสที่เข้ามา

๑.๔ การหลบเลี่ยงหรือหาแนวทางในการลดข้อจำกัด / อุปสรรค ที่มี

นอกเหนือจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) แล้ว หน่วยงานควรได้ทำการศึกษาบริบทสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่นจาก สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่แผนต่าง ๆ ขององค์กร (แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนพัฒนาองค์กร นโยบายขององค์กร การประกันคุณภาพภายใน และผลการตรวจประเมินคุณภาพองค์กร) และจาก สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งได้แก่แผนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่แผนภายใน เช่นรัฐธรรมนูญ กรอบแผนอุดมศึกษาของ ส.ก.อ. ระยะยาว แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ แผนกลยุทธ์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยชั้นนำของต่างประเทศ ตลอดจนนโยบายการเปิดการค้าเสรี และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นต้น

๒. การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้วยวิธี TOWS Matrix

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เสร็จแล้ว ควรมีการจัดลำดับด้วยการให้คะแนนโดยประชาคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อที่จะกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ว่าควรจะอยู่ในตำแหน่งใด

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้วยวิธี TOWS Matrix ดังนี้

	Opportunities ๑..... ๒..... ๓..... ๔.....	Threat ๑..... ๒..... ๓..... ๔.....
Strengths ๑..... ๒..... ๓..... ๔.....	ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) ใช้จุดแข็งขององค์การเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบจากโอกาสภายนอก	ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ใช้จุดแข็งขององค์การเพื่อหลบหลีกหรือลดผลกระทบของภาวะคุกคามจากภายนอก
Weaknesses ๑..... ๒..... ๓..... ๔.....	ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ปรับปรุงจุดอ่อนขององค์การ โดยใช้ความได้เปรียบจากโอกาสภายนอก	ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) ใช้ยุทธวิธีตั้งรับ เพื่อปิดจุดอ่อนภายในและหลบหลีกภาวะคุกคามจากพายนอก

เมื่อทราบตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานแล้ว หน่วยงานควรกำหนดยุทธศาสตร์ให้เป็นไปในแนวทางที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้ว และดำเนินการกำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ ซึ่งก็คือ **"เป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์"** ซึ่งต้องอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดประเมินผลสัมฤทธิ์ (Balance Scorecard) ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ มิติ คือ **มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพของการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร**

เมื่อหน่วยงานได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แล้ว จะต้องกำหนด ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ และกำหนด **กลยุทธ์** เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์

๒. การจัดวางทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

๒..๑ การทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ เพื่อปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขให้เหมาะสมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในขณะนั้น โดยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาประกอบ

๒.๒ การทบทวนวัตถุประสงค์ (Objectives) และการทบทวนดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กร และ

๒.๓ การทบทวนยุทธศาสตร์ (Strategy)

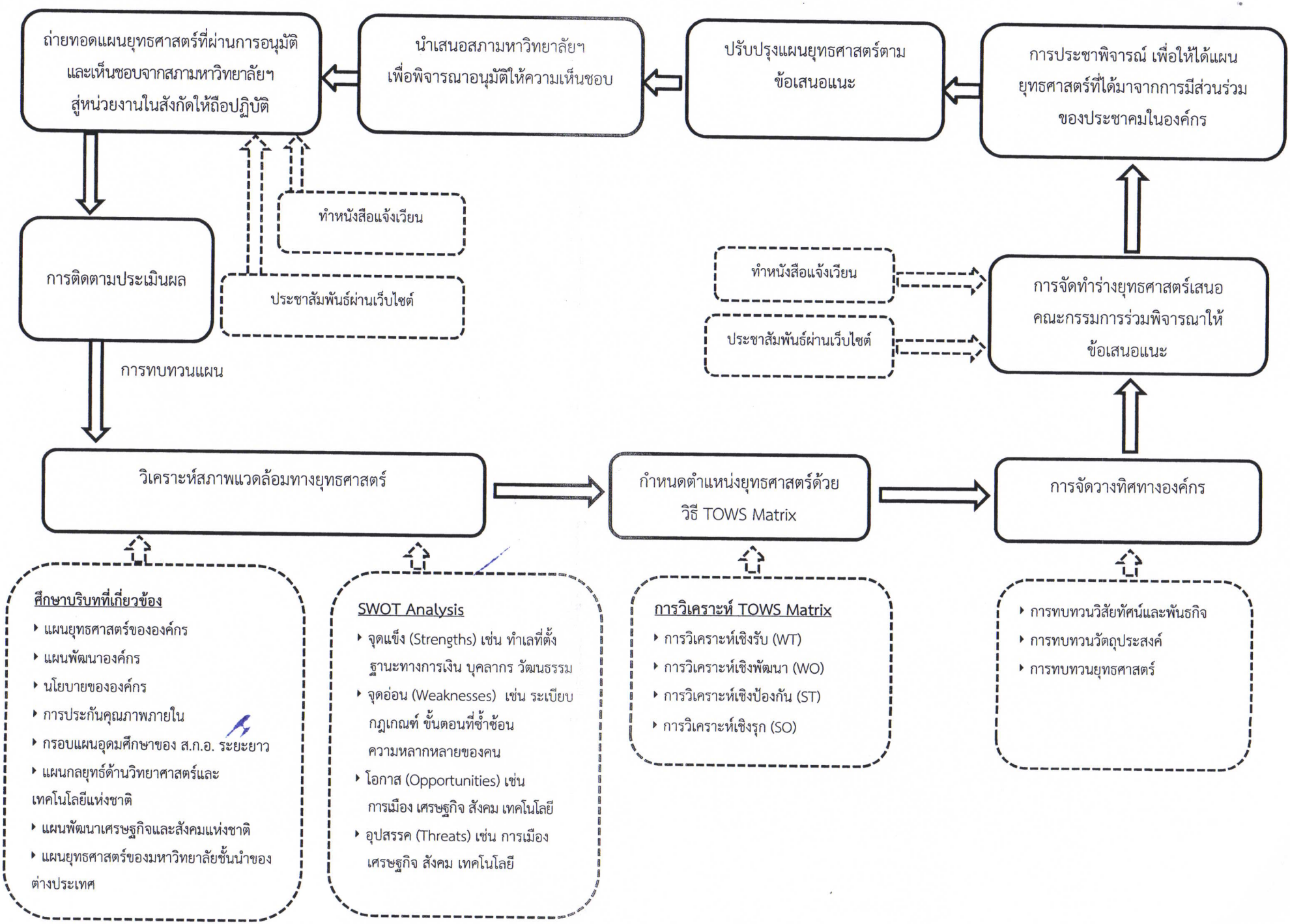
๓. การจัดทำร่างยุทธศาสตร์เสนอคณะกรรมการร่วมพิจารณาให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น ก่อนปรับเป็นร่างฉบับสมบูรณ์

๔. นำร่างฉบับสมบูรณ์ขึ้นเว็บไซด์และส่งหน่วยงานเพื่อการทำประชาพิจารณ์กับประชาคม เพื่อให้ได้แผนยุทธศาสตร์ที่ได้มาจากการมีส่วนร่วมของประชาคมในองค์กร

๕. ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน และนำเสนอสภา ฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติให้ความเห็นชอบ

๖. นำแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านความอนุมัติและเห็นชอบจากสภา ฯ ขึ้นเว็บไซต์และถ่ายทอดสู่หน่วยงานในสังกัดให้ถือปฏิบัติ

๗. การติดตามประเมินผล เป็นเครื่องมือหนึ่งในการช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประเมินผลในช่วยระยะเวลาของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ จะเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำข้อมูลหรือสารสนเทศจากการประเมินผลมาใช้ในการปรับแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

๗. แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร จะทำการทบทวนและปรับปรุงทุก ๆ ปี ตามกระบวนการดังกล่าว

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์