



**องค์ความรู้ KM**  
**การบริหารเชิงยุทธศาสตร์**



**สำนักนโยบายและแผน**



องค์ความรู้

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์



## คำนำ

การจัดทำรายงานผลการจัดการความรู้ของสำนักนโยบายและแผน เป็นการดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และระบบการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๑) และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และระบบการเรียนรู้ฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ในขอบเขตองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยดำเนินการจัดทำองค์ความรู้ บทเรียนจากการปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผน

สำนักนโยบายและแผน ได้จัดทำองค์ความรู้ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยรวบรวมองค์ความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว มาจัดเก็บและเผยแพร่ทั้งในสำนักนโยบายและแผน และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์ในการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สำนักนโยบายและแผน

กรกฎาคม ๒๕๖๐

## สารบัญ

	หน้า
<b>สรุปสาระสำคัญ “องค์ความรู้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์”</b>	
๑. บทนำ/หลักการและเหตุผล .....	๑
๒. วิธีดำเนินการ/ขั้นตอนการจัดทำองค์ความรู้ .....	๓
๑. วิธีการบ่งชี้ความรู้ .....	๓
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ .....	๔
๓. วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ .....	๔
๔. การมีส่วนร่วมดำเนินการ .....	๑๐
๕. วิธีประมวลและกลั่นกรองความรู้ .....	๑๓
๖. วิธีการจัดเก็บองค์ความรู้ .....	๑๓
๗. วิธีการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ .....	๑๔
๓. รายละเอียด เนื้อหา .....	๑๗
๔. ประโยชน์ที่ได้จากการจัดทำองค์ความรู้ .....	๑๙
๕. ปัญหาและอุปสรรค .....	๒๐
๖. ข้อเสนอแนะ .....	๒๒

### ภาคผนวก

- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ของสำนักนโยบายและแผน
- รายงานสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ ๑ - ครั้งที่ ๔
- คู่มือการปฏิบัติงาน มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ และการติดตามประเมินผล
- คู่มือการปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผน
- รายละเอียด ARR : After Action Review
- แผ่นพับ การกำหนดโครงการ
- แผ่นพับ การเขียนโครงการ
- แผ่นพับ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔



## สรุปสาระสำคัญ “องค์ความรู้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” กิจกรรม การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

### ๑. ความสำคัญ / เหตุผลความจำเป็นในการจัดทำองค์ความรู้

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) ได้ประกาศใช้แผนดังกล่าว ตั้งแต่วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๓ ซึ่งกรอบระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ จะสิ้นสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ตามประกาศพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ พระราชทานรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช ๒๕๕๗ เมื่อ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๗ ซึ่งกำหนดให้มีสภานิติบัญญัติแห่งชาติ สถาปนาปฏิรูปแห่งชาติ และคณะกรรมการอัยการยกย่องรัฐธรรมนูญ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบกับสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ ได้มีหนังสือมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ส่งผลให้บทบาท อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การบริหารยุทธศาสตร์ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีความต่อเนื่องและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สำนักนโยบายและแผน พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอันจะส่งผลกระทบต่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่สำคัญของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประกอบกับแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๓ จะสิ้นสุดลงในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ เพื่อให้การบริหารยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ ในการนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อจัดทำคำของบประมาณของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๔ และเป็นการสร้างองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานฯ ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และเกิดการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายตามท้องที่ครคราดหวัง

### ๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเป็นการจัดเก็บองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ
๒. เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนและพัฒนาองค์ความรู้ในตัวบุคคลของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
๓. เพื่อเป็นการสร้างแนวทาง วิธีการ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ทันสมัย เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่เปลี่ยนแปลงไป
๔. เพื่อเป็นการสกัด และสรรหาองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

### ๓. สรุปเนื้อหาองค์ความรู้

การจัดทำองค์ความรู้ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ของสำนักนโยบายและแผน โดยกิจกรรม การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) แสดงกระบวนการจัดทำองค์ความรู้ การบริหารยุทธศาสตร์ แสดงเป็นแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพแสดงขั้นตอน กระบวนการจัดทำองค์ความรู้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์



อธิบายเนื้อหาการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอน	รายละเอียด
๑. การบ่งชี้ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๑ - ฉบับที่ ๓</li> <li>- ศึกษา ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ โครงการ ของหน่วยงานต่างๆ</li> <li>- แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากนักวิเคราะห์ที่มีประสบการณ์ในการทำแผนยุทธศาสตร์</li> </ul>
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๑ - ฉบับที่ ๓</li> <li>- นโยบายของประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ รองประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ คนที่หนึ่ง รองประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ คนที่สอง และนโยบายของเลขาธิการวุฒิสภาหรือผู้บริหาร</li> <li>- เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ของหน่วยงานต่างๆ</li> <li>- เข้าร่วมฟังบรรยายสร้างความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์</li> </ul>
๓. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระทบความคิดเห็นในรูปแบบคณะทำงานจัดการความรู้ของสำนักนโยบายและแผน</li> <li>- กระทบความคิดเห็นของสำนักนโยบายและแผน</li> <li>- จัดกิจกรรม AAR (หลัง Work shop การจัดทำแผนยุทธศาสตร์) แล้วนำมาสรุปเป็นรายงานสรุปองค์ความรู้</li> </ul>
๔. การมีส่วนร่วมดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรของสำนักนโยบายและแผน                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ร่วมคิด วิเคราะห์ ทาหรือในขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอน</li> <li>* สื่อสารให้บุคลากรของสำนักนโยบายและแผน ทราบความเคลื่อนไหว ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์</li> </ul> </li> <li>- ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นต่อการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ (ผู้บริหาร)</li> <li>* จัดบูธกิจกรรมสอยดาว ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ ฉบับใหม่ (บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา)</li> </ul> </li> </ul>

ขั้นตอน	รายละเอียด
๕. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	<p>- แผนงาน/โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ และมีการตรวจสอบความถูกต้อง ในขั้นตอนการดำเนินงาน งบประมาณ ผ่านการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ผู้อำนวยการสำนัก และที่ปรึกษา ที่กำกับดูแลสำนักนโยบายและแผน</p> <p>- ดำเนินงานในรูปแบบคณะทำงานจัดการความรู้ของสำนักนโยบายและแผน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกกลุ่มงาน และตรวจสอบการดำเนินงานโดยวิธีการประชุมหารือ และกำหนดเป็นแผนดำเนินงานของคณะทำงานฯ จากนั้นจึงตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้</p>
๖. การจัดเก็บองค์ความรู้	<p>- นำองค์ความรู้ที่ได้มาทบทวน/ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผล</p> <p>- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผน โดยรวบรวมการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล</p>
๗. การเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้	<p>- จัดทำรายงานสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการทุกครั้ง ตั้งแต่ครั้งที่ ๑ - ครั้งที่ ๔ จากนั้นจึงนำมารวบรวมเป็นรายงาน ครั้งที่ ๑ - ๔</p> <p>- นำข้อมูลองค์ความรู้ที่ได้ไปทบทวน ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ของสำนักนโยบายและแผน รวมทั้งจัดทำเป็นแผนพับเพื่อเผยแพร่</p> <p>- ช่องทางการเผยแพร่ จัดทำเป็นเอกสารรูปเล่มไว้ที่สำนักนโยบายและแผน ทำแผ่นพับแจกทุกสำนัก เอกสารในการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ทั้งหมดนำเผยแพร่ผ่านอินทราเน็ตของสำนักนโยบายและแผน</p> <p>- มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผ่านกิจกรรม เรื่องเล่าเจ้าพลังที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในสำนักนโยบายและแผน</p> <p>- นำองค์ความรู้จากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ไปถ่ายทอดสื่อสารผ่านกิจกรรมกรรมการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) และแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ให้กับบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา</p>

#### ๔. ประโยชน์จากการจัดทำองค์ความรู้

การจัดทำองค์ความรู้ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในรูปแบบของกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑) ก่อให้เกิดประโยชน์ในทุกระดับ ทั้งในระดับองค์กร ระดับสำนัก ระดับกลุ่มงาน ระดับบุคคล และระดับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

-----

## การบริหารยุทธศาสตร์

กิจกรรม การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

### ๑. บทนำ/หลักการและเหตุผล

การปฏิรูประบบราชการและความพยายามเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภาครัฐตามหลักการและเหตุผลการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ “เป็นการสมควรปรับปรุงระบบบริหารราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน” โดยมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นแนวทางในการกำกั้นนโยบายและการปฏิบัติราชการ ดังนั้น ส่วนราชการจึงได้นำเครื่องมือ “**การบริหารเชิงยุทธศาสตร์**” (Strategic Management) ประกอบด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ และการควบคุมยุทธศาสตร์ มาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามหลักการสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

๑. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสำรวจและประเมินปัญหา ความสามารถพื้นฐานขององค์กร การเปลี่ยนแปลง และผลกระทบของสถานการณ์ที่มีต่อภารกิจ
๒. กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน ช่วยกำหนดให้องค์กรสามารถดำเนินงานสู่เป้าหมายและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้
๓. ช่วยปรับปรุงและสนับสนุนให้เกิดการประสานงานระหว่างกิจกรรมและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆระดับขององค์กร
๔. ช่วยให้ผู้บริหารมีเป้าหมายและทราบถึงทิศทางในการบริหารงาน ทำให้มีความมุ่งมั่นและปรับตัวให้สอดคล้องกับปัญหาอย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นส่วนราชการที่มีภารกิจให้บริการและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติแห่งชาติ มีแนวทางการดำเนินงาน การกำกั้นนโยบายและการปฏิบัติราชการ โดยนำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรและใช้เป็นกรอบในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ทั้งนี้ มีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ โดยสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการระดมความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร นำไปสู่กำหนดทิศทางของสำนักงานฯ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามแผนยุทธศาสตร์จำนวน ๓ ฉบับ แสดงตามตารางที่ ๑



ตารางที่ ๑ แสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๑ - ๓

ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๕๑) และทบทวนปรับปรุงใหม่ (พ.ศ. ๒๕๔๘ - ๒๕๕๒)	
<b>วิสัยทัศน์ :</b>	สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา
<b>พันธกิจ :</b>	๑. การให้บริการและสนับสนุนวุฒิสภาและสมาชิกวุฒิสภาในด้านการประชุม วิชาการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร การต่างประเทศ งานธุรการ และสวัสดิการ ๒. การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และการดำเนินงานของวุฒิสภาให้แก่สาธารณชน
ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๕)	
<b>วิสัยทัศน์ :</b>	สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นองค์กรที่มีความเป็นมืออาชีพในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติของชาติ
<b>พันธกิจ :</b>	๑. ให้บริการและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติเพื่อประโยชน์สาธารณะของชาติ ๒. การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติแก่สาธารณชน
ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙)	
<b>วิสัยทัศน์ :</b>	เป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกวุฒิสภาและประชาชน
<b>พันธกิจ :</b>	๑. สนับสนุนและส่งเสริมงานด้านนิติบัญญัติตามหลักธรรมาภิบาล ๒. พัฒนาระบบข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ ๓. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาและประชาชน

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) ได้ประกาศใช้แผนดังกล่าว ตั้งแต่วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๓ ซึ่งกรอบระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์จะสิ้นสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองตามประกาศพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ พระราชทานรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช ๒๕๕๗ เมื่อ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๗ ซึ่งกำหนดให้มีสภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาปฏิรูปแห่งชาติ และคณะกรรมการการร่างรัฐธรรมนูญ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบกับสำนักงานเลขาธิการคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ได้มีหนังสือมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ส่งผลให้บทบาท อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การบริหารยุทธศาสตร์ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีความต่อเนื่องและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สำนักนโยบายและแผน พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอันจะส่งผลกระทบต่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่สำคัญของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา มีรายละเอียดของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แตกต่างกันไป และเพื่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นกิจกรรมการจัดทำ

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานฯ ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และเกิดการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวัง

## ๒. วิธีดำเนินการ/ขั้นตอนการจัดทำองค์ความรู้

ในการดำเนินการเพื่อจัดทำองค์ความรู้ การบริหารยุทธศาสตร์ กิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) วิธีการดำเนินการ/ขั้นตอนในการจัดทำองค์ความรู้ รายละเอียดดังต่อไปนี้

**๑. วิธีการบ่งชี้ความรู้** สำนักนโยบายและแผน พิจารณาถึงการบ่งชี้ความรู้ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการให้บรรลุความสำเร็จในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) เพื่อเป็นการรักษารักษาองค์ความรู้ที่มีอยู่ และเป็นการแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็น จึงแบ่งการบ่งชี้ความรู้ ๒ ประเภท ดังนี้

**๑) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit หรือ Codified Knowledge)** ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- ทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ผ่านมา ตั้งแต่ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๔๗) ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๕) และฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) มีการวิเคราะห์ความสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์ และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ทั้ง ๓ ฉบับ

- ศึกษา วิเคราะห์การเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ และโครงการ ของหน่วยงานต่างๆ จำนวน ๓๐ หน่วยงาน แสดงดังตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ แสดงหน่วยงานที่ศึกษา วิเคราะห์ความเชื่อมโยง

ลำดับที่	หน่วยงาน	ลำดับที่	หน่วยงาน
๑.	กระทรวงพลังงาน	๑๖.	กระทรวงแรงงาน
๒.	สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์	๑๗.	กระทรวงต่างประเทศ
๓.	กระทรวงมหาดไทย	๑๘.	กระทรวงการคลัง
๔.	กระทรวงยุติธรรม	๑๙.	กระทรวงกลาโหม
๕.	กระทรวงพลังงาน	๒๐.	กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ
๖.	สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม	๒๑.	กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
๗.	กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	๒๒.	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศฯ
๘.	กระทรวงศึกษาธิการ	๒๓.	กระทรวงคมนาคม
๙.	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	๒๔.	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
๑๐.	สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม	๒๕.	สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
๑๑.	สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	๒๖.	สำนักงานอัยการสูงสุด
๑๒.	สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน	๒๗.	องค์การคลังสินค้า
๑๓.	สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	๒๘.	การยางแห่งประเทศไทย
๑๔.	สำนักงานศาลปกครอง	๒๙.	องค์การสวนพฤกษศาสตร์
๑๕.	สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง	๓๐.	การรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

**๒) ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge)** สำนักนโยบายและแผน ได้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา ว่ามีปัญหาคืออุปสรรคใดๆ เนื่องจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตั้งแต่ฉบับที่ ๑ จนถึงฉบับปัจจุบัน เพื่อสกัดความรู้ และประสบการณ์ ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อเป็นการเตรียมข้อมูล และคาดการณ์ล่วงหน้า ถึงข้อมูล และการเตรียมความพร้อมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

## **๒. การสร้างและแสวงหาความรู้**

การสร้างและแสวงหาองค์ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน ได้ศึกษาทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา และสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งทางด้านการเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ที่มีความเกี่ยวข้อง และมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำองค์ความรู้ โดยแสวงหาองค์ความรู้ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังนี้

๑. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๑ - ฉบับที่ ๓
๒. นโยบายของประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ รองประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ คนที่หนึ่ง รองประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ คนที่สอง และนโยบายของเลขาธิการวุฒิสภาหรือผู้บริหาร
๓. เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ของหน่วยงานต่างๆ เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงในการจัดทำคำของบประมาณ
๔. แสวงหาความรู้จากทีมอาจารย์ที่ปรึกษา ที่มาบรรยายให้ความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ

## **๓. วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้**

วิธีการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการบริหารยุทธศาสตร์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นบุคลากรที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลากหลายวิธีการประกอบไปด้วย

๑. **การระดมความคิดเห็น** สำนักนโยบายและแผน มีการจัดระดมความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง การระดมความคิดเห็นที่สำคัญในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย
  - ๑) การระดมความคิดเห็น ในรูปแบบคณะทำงานจัดการความรู้ของสำนักนโยบายและแผน โดยมีการประชุมคณะทำงานฯ เพื่อร่วมกันระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักนโยบายและแผน รวมทั้งมีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรสำนักนโยบายและแผน ผ่านกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง เพื่อเป็นการสื่อสารให้บุคลากรภายในสำนักนโยบายและแผน ได้รับทราบความเคลื่อนไหวในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน

๒) การระดมความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อวางแผนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์กิจกรรม การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ซึ่งมีการจัด Work shop จำนวน ๔ ครั้ง เพื่อเป็นวางแผนการประชุมเชิงปฏิบัติการในแต่ละครั้ง ในเรื่องเอกสาร ข้อมูล การบริหารจัดการ การประสานงาน นำผลจากการ Work shop มาจัดทำสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตของสำนักนโยบายและแผน เป็นรายครั้ง และเมื่อ Workshop ครบทั้ง ๔ ครั้ง จึงนำมารวบรวมและจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ ๑ - ครั้งที่ ๔ เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตของสำนักนโยบายและแผน

**๒. การจัดกิจกรรม AAR : After Action Review** (หลัง Work shop เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์) สำนักนโยบายและแผนได้จัดกิจกรรมการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR) เพื่อทบทวน พุดคุย และแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ในหัวข้อ “การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)” เมื่อวันศุกร์ที่ ๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ ณ ห้องประชุมหมายเลข ๒๗๐๑ ชั้น ๒๗ อาคารสุขประพฤติ โดยมีวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และสรุปผลจากกิจกรรม ARR ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม AAR คือ

(๑) เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๔ ร่วมกัน

(๒) เพื่อหา Best and Worst practice ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๔

(๓) เพื่อเสนอแนะแนวทางการต่อยอด Best practice และปรับปรุง Worst practice

(๔) เพื่อจัดทำ Lesson Learn ในการแบ่งปัน/แลกเปลี่ยน และเป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต่อไป

๒) ขั้นตอนการจัดกิจกรรม AAR ดังนี้

(๑) กำหนดหัวข้อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ โดยกำหนดหัวข้อ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

(๒) วัตถุประสงค์ในการพุดคุย

(๓) ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

(๔) Key Person คือ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน และผู้บังคับบัญชา กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์

(๕) Note Taker ในการบันทึกองค์ความรู้ คือ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ ๒ คน

(๖) Output จากการจัดกิจกรรม คือ รายงานสรุปองค์ความรู้ และบุคลากรของสำนักนโยบายและแผนที่มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนที่ได้แลกเปลี่ยนและม้องค์ความรู้ แสดงขั้นตอน ARR : After Action Review การพูดคุยหลังทำกิจกรรม แสดงตามแผนภาพที่ ๑

แผนภาพที่ ๑ แสดงขั้นตอน ARR

การกำหนดวิธีการสกัด (Capture technique)
AAR : After Action Review  
การพูดคุยกันหลังการทำกิจกรรม

**นิยาม AAR**    การทบทวน/พูดคุย/แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นประสบการณ์หลังการจัดกิจกรรม

**วัตถุประสงค์ AAR**

- ◆ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน
- ◆ เพื่อหา Best and Worst practice
- ◆ เพื่อเสนอแนะแนวทางการต่อยอด Best practice และแนวทางปรับปรุง Worst practice
- ◆ เพื่อจัดทำ Lesson Learn ในการแบ่งปัน/และเปลี่ยน และเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมทั่วไป

1. หัวข้อ    การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานและวิชาการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564)

2. วัตถุประสงค์ในการพูดคุย :

- 2.1 เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน
- 2.2 เพื่อหา Best and Worst practice
- 2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการต่อยอด Best practice และแนวทางปรับปรุง Worst practice
- 2.4 เพื่อจัดทำ Lesson Learn ในการแบ่งปัน/และเปลี่ยน และเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมทั่วไป

3. ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. นางปิยธรรมา ศะทันไตรภพ	8. นายภัทรพงศ์ ชัยบำรุง	15. นางสาวน้ำเพชร ศรีวิจิตรโชค
2. นางสาวนุศยา สิขิตศักดิ์ศิลป	9. นางสาวทัศนวรรณ พัฒน์คุ้ม	16. นางนันทิญาพร สัมพันธ์วิกิจ
3. นางสาวพรรณสิริ พรหมพันธุ์ม	10. นางรัตนา ชัชวาลรัตน์	17. นางสาวณัฐณิญา สุนทรกิตติพงศ์
4. นายถาวร แสงสาคร	11. นายอชชัย แก้ววาฬี	18. นายศักดิ์เดช รัตนประทีปพร
5. นางขวัญญา ประสิทธิ์ินาวา	12. นางสาวสุภาวรัตน์ มาตสวียง	19. ทีม Admin
6. นางสาวนาคยา พ่วงพูล	13. นางสาวศุภรา สิริภทรนันทร	
7. นางสาววรรณวิภา เกิดปัญญาพร	14. นายอมร จิงรุ่งฤทธิ์	

4. Key Person

- 4.1 ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน
- 4.2 ผู้บังคับบัญชาจากกลุ่มงานนโยบายและแผน

5. Note taker (กลุ่มยุทธศาสตร์ฯ)

- 5.1 นางนันทิญาพร สัมพันธ์วิกิจ
- 5.2 น.ส.นาคยา พ่วงพูล

6. Output จากการจัดกิจกรรม

- 6.1 รายงานสรุปองค์ความรู้ (K1 : การเสริมสร้างความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ)
- 6.2 บุคลากรของสำนักนโยบายและแผนและบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนที่ได้แลกเปลี่ยนและม้องค์ความรู้

๓) สรุปผลจากการจัดกิจกรรม ARR

การดำเนินงานกิจกรรม AAR ได้นำหลัก 4 M ประกอบด้วย Man (ด้านบุคลากร) Money (ด้านงบประมาณ) Material (ข้อมูล วัสดุ อุปกรณ์) และ Management (การบริหารจัดการ/กระบวนการ) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพูดคุย แลกเปลี่ยน ประสพการณ์จากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ซึ่งผลที่ได้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสพการณ์ สรุปทั้ง ๔ ด้าน แสดงดังตารางที่ ๒ ดังนี้

ตารางที่ ๒ แสดงผลที่ได้จากกิจกรรม ARR : 4 M



ด้านบุคลากร (Man)

ด้านบุคลากร (Man) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

- ๑) กลุ่มผู้บริหาร
- ๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติ
- ๓) กลุ่มผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน
- ๔) ทีมที่ปรึกษาโครงการ

สำหรับผลที่ได้จากการพูดคุย แลกเปลี่ยนด้านบุคลากร สรุปดังนี้

☛ การให้ความรู้ทางวิชาการของทีมที่ปรึกษาโครงการกับการดำเนินการจัดทำโครงการมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะวิธีการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติ ยกตัวอย่างเช่น ตามทฤษฎีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา เริ่มต้นจาก การวิเคราะห์ SWOT ⇨ การกำหนดวิสัยทัศน์ ⇨ การกำหนดประเด็นท้าทาย ⇨ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ แต่ในการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษาโครงการฯ เริ่มต้นจากการกำหนดผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ⇨ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ⇨ การกำหนดประเด็นท้าทาย ซึ่งทำให้เกิดการตอนขาดช่วงในการคิดตามกระบวนการ

☛ ทีมที่ปรึกษา ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ดี เข้าใจง่าย แต่ในการนำแนวคิดไปปฏิบัติไม่สามารถที่จะถ่ายทอดให้ผู้จัดทำแผนเข้าใจได้

☛ ทีมที่ปรึกษา ไม่ได้ติดตามความก้าวหน้าในการระดมความคิดเห็นภายหลังจากที่ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และไม่มีตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนที่จะนำเข้าในการประชุมครั้งต่อไป

☛ ทีมที่ปรึกษา ขาดความชำนาญในการเชื่อมโยงแนวคิดของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์ขาดความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน นอกจากนี้ทีมงานยังไม่สามารถดำเนินการแนะนำข้อมูล ในขณะที่ลงมือปฏิบัติงานภายในแต่ละกลุ่มได้ รวมทั้งข้อมูลที่ได้ทักท้วงกับทีมที่ปรึกษา ในส่วนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ถูกต้อง ทางทีมที่ปรึกษาก็ไม่นำไป ปรับปรุงแก้ไข

☛ ทีมที่ปรึกษาไม่มีการวางแผนการทำงานร่วมกับสำนักนโยบายและแผน และไม่มีการประชุมร่วมกัน ในการเตรียมการดำเนินงานภายในสำนักงาน

☛ การให้คำปรึกษาแนะนำในการประชุมเชิงปฏิบัติการภายในแต่ละกลุ่ม ทีมที่ปรึกษาแต่ละท่านให้คำแนะนำที่แตกต่างกัน ส่งผลให้แนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละกลุ่มจึงไม่ไปในทิศทางเดียวกัน

☛ ผู้บริหารให้ความสนใจในเรื่องของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มากขึ้น และร่วมกันระดมความคิดเห็น เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์เกิดความสมบูรณ์ แต่ทั้งนี้ ในการแสดงความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้บริหารกับกลุ่มผู้ปฏิบัติที่มีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดประเด็นท้าทาย ได้ส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติเกิดความกังวล ทำให้ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นออกมา





## ด้านบุคลากร (Man)

- ☛ การพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ควรจมองภาพรวมความเชื่อมโยงของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นหลัก (Overview) แต่เมื่อเข้าสู่การพิจารณาในระดับผู้บริหารกลายเป็นการพิจารณาแบบแยกประเด็นยุทธศาสตร์ ทำให้ไม่เห็นภาพความเชื่อมโยง
- ☛ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในเรื่องของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพราะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทิศทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ
- ☛ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการระดมความคิดเห็น และให้ความสนใจในเรื่องของแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงควรมีอำนาจในการตัดสินใจโดยไม่ต้องถามความเห็นเพิ่มเติมจากผู้ปฏิบัติ
- ☛ ระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงานเมื่อลงสู่การปฏิบัติภายในแต่ละกลุ่ม จะประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดความแตกต่างทางความคิด รวมถึงการเกิดช่องว่างความแตกต่างทางความคิดระหว่างสิ่งที่กลุ่มผู้บริหารคิดกับกลุ่มผู้ปฏิบัติคิดที่ไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
- ☛ กลุ่มผู้ปฏิบัติบางส่วนไม่ให้ความสนใจที่จะเข้าร่วมโครงการ หรือไม่สามารเข้าร่วมโครงการได้ จนจบกระบวนการงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติยังไม่เห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และท้ายที่สุดสำนักนโยบายและแผนจึงต้องเป็นผู้คิดโครงการแทนระดับผู้ปฏิบัติ
- ☛ ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานบางท่านไม่ได้เข้าร่วมโครงการ แต่กลับส่งเจ้าหน้าที่ภายในกลุ่มงานเข้ามาแทน ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการบิดเบือนไปจากที่กำหนด และในบางกลุ่มมีผู้เข้าร่วมน้อยกว่าจำนวนตามที่ระบุไว้
- ☛ การแบ่งผู้ปฏิบัติออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยไม่ได้จัดแบ่งให้สอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติที่ไม่ถนัดในงานภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์นั้นไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ไม่เกี่ยวข้อง / ในส่วนที่ไม่ได้รับผิดชอบ
- ☛ กลุ่มผู้ปฏิบัติควรจะมีรู้ถึงบทบาทภาระงานภายในสำนักของตนอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์และโครงการที่จะพัฒนางานในสำนักได้
- ☛ บุคลากรภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งขาดความสนใจที่จะร่วมดำเนินการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ โดยมุ่งการทำงานในรูปแบบงานประจำมากกว่าจะคิดงานในเชิงยุทธศาสตร์
- ☛ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีความแม่นยำในเรื่องของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งในกระบวนการดำเนินงานของทีมที่ปรึกษายังไม่แม่นยำในเรื่องนี้ จึงส่งผลให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขาดความสมบูรณ์ ดังนั้น นักวิเคราะห์นโยบายและแผนจึงควรหาข้อมูลเพื่อพูดคุยกับทีมที่ปรึกษาหากเห็นว่าการดำเนินการดังกล่าวไม่ถูกต้อง
- ☛ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่ควรให้นักวิเคราะห์เข้าไปรวมกลุ่มกับผู้บริหารเพื่อไม่ให้เกิดการชี้นำทางความคิด
- ☛ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนขาดการประสานงานและความชำนาญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงขาดข้อมูลที่จะใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- ☛ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรฝึกการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความชำนาญ โดยเริ่มจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและแผน และนำไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต่อไป



### ด้านบุคลากร (Man)

- ☛ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรฝึกการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความชำนาญ โดยเริ่มจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานนโยบายและแผน และนำไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต่อไป
- ☛ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความเชี่ยวชาญ ความถนัด และความชำนาญในงานที่แตกต่างกัน จึงมีความรู้ วิธีคิด และประสบการณ์สั่งสมที่ต่างกันออกไป เมื่อเวลาไปทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติอาจจะยังเกิดจุดอ่อนในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้น จึงควรมีการพูดคุยประชุมร่วมกันเพื่อให้การสื่อสารไปยังกลุ่มต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน



### ด้านงบประมาณ (Money)

งบประมาณที่นำไปใช้จ่ายในโครงการฯ ไม่คุ้มค่า โดยเฉพาะในเรื่องของค่าใช้จ่ายด้านเอกสาร ซึ่งสำนักงานฯ เป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายในการผลิตเอกสารทั้งหมด ซึ่งงบประมาณดังกล่าวได้ถูกรวมกับงบประมาณที่จัดจ้างแล้ว ทั้ง ๆ ที่งบประมาณด้านการผลิตเอกสารเป็นส่วนรับผิดชอบของทีมที่ปรึกษา



### ด้านข้อมูล วัสดุ อุปกรณ์ (Material)

- ☛ ข้อมูลที่ใช้ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรมีจำนวนเพียงพอสำหรับนำไปใช้จัดทำแผนประเด็นท้าทายตามที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ขาดความเชื่อมโยงกันและขาดการวิเคราะห์ถึงประเด็นท้าทายที่แท้จริง
- ☛ ข้อมูลที่ได้จากการทำแบบสำรวจของทีมที่ปรึกษาและข้อมูล แผนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ไม่ได้นำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์
- ☛ ข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเป็นหลัก และไม่ควรรนำข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์
- ☛ แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี ยังขาดในส่วนของโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล
- ☛ ข้อมูลที่สำนักงานฯ ได้ส่งมอบให้กับอาจารย์เพื่อนำมาใช้ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่ได้ถูกนำมาร่วมใช้ในการจัดทำแผน
- ☛ ขาดความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์กับประเด็นยุทธศาสตร์ เช่น การระบุถึงความเป็นเลิศ แต่ไม่สามารถระบุได้ว่าสำนักงานมีความเป็นเลิศในด้านใด
- ☛ โครงการเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ยังคงเป็นโครงการแบบเดิม ๆ ไม่ใช่โครงการที่คิดใหม่แต่อย่างใด รวมถึงไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเพราะเกรงจะโดนมอบหมายงาน



### ด้านการบริหารจัดการ (Management)

- ☛ กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรมีการระบุถึงวิธีการจัดทำในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการแสดงความเห็นถึงความเชื่อมโยงของแผนในลักษณะทิศทางเดียวกัน
- ☛ การจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำโครงการ ควรพิจารณาจากประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ
- ☛ แผนยุทธศาสตร์ขาดความเชื่อมโยงเพราะขาดในส่วนของกระบวนการที่สำนักงานฯ ควรจะมุ่งเน้น และนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีผู้ปฏิบัติเป็นผู้กำหนดค่าเป้าหมาย ซึ่งหากมีการกำหนดค่าเป้าหมายต่ำ จะส่งผลให้สำนักงานฯ ขาดความท้าทาย



## ด้านการบริหารจัดการ (Management)

- ☛ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมรับฟังในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถรับฟังข้อมูลได้รอบด้าน จึงควรหาช่องทางเพิ่มเติมในการรับฟังข้อมูลให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☛ การบริหารจัดการยังขาดการเตรียมความพร้อมในการเตรียมงาน รวมถึงขาดการทำความเข้าใจร่วมกันในระดับทีมงานของสำนักนโยบายและแผน

### ๔. การมีส่วนร่วมดำเนินการ

การมีส่วนร่วมในการจัดทำองค์ความรู้ สำนักนโยบายและแผน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ไม่ใช่เฉพาะนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยแบ่งการมีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

๑. บุคลากรของสำนักนโยบายและแผน ในส่วนของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- คิด วิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา ฉบับที่ ๑ - ฉบับที่ ๓
  - คิด วิเคราะห์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๔
  - เข้าร่วมประชุมทั้งในรูปแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อหารือแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน
  - เข้าร่วมกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ ๑ - ๔ ซึ่งมีการแบ่งกลุ่มตามประเด็นต่างๆ มีนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ประจำอยู่ทุกกลุ่ม เพื่อเก็บข้อมูล และทราบความเป็นไปของข้อมูลต่างๆ
  - แสดงความคิดเห็น และแบ่งปันประสบการณ์ในการดำเนินการกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ Work shop ครั้งที่ ๑ - ครั้งที่ ๔
  - คิด วิเคราะห์ ผลการจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) นำมาแบ่งปัน ความคิดเห็นร่วมกันผ่านกิจกรรม ARR
- ทั้งนี้ บุคลากรสำนักนโยบายและแผนทุกคน ยังมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และทราบขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๔ ผ่านกิจกรรม เรื่องเล่าเร้าพลัง

๒. ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สำนักนโยบายและแผน ได้จัดกิจกรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยกำหนดกิจกรรม และกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- ๑) จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นต่อการกำหนดวิสัยทัศน์แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ระหว่างวันที่ ๕ - ๑๑ มกราคม ๒๕๕๙

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหาร ประกอบด้วย เลขาธิการวุฒิสภา รองเลขาธิการวุฒิสภา ที่ปรึกษา  
และผู้อำนวยการสำนัก จำนวน ๒๗ ท่าน โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร เพื่อกำหนด  
เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๔ ในประเด็น ดังนี้

(๑) เห็นชอบให้คงใช้วิสัยทัศน์ “สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นองค์กรที่มี  
ความเป็นมืออาชีพในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติของชาติ”

(๒) เห็นชอบให้คงใช้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่ได้รับการยอมรับ  
จากสมาชิกวุฒิสภาและประชาชน”

(๓) เห็นชอบให้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ โดยจัดทำเป็นแบบสำรวจความคิดเห็น  
ต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ -  
๒๕๖๔) แสดงแบบสำรวจความคิดเห็นฯ ตามแผนภาพที่ ๒

แผนภาพที่ ๒ แสดงแบบสำรวจความคิดเห็นต่อการกำหนดวิสัยทัศน์

**แบบสำรวจความคิดเห็นต่อการกำหนดวิสัยทัศน์  
แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)**

**คำชี้แจง**

ด้วยแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาฉบับปัจจุบัน (ฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) จะครบวาระในปี พ.ศ. ๒๕๕๙

ในการนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ (ฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) เพื่อใช้เป็นแผนหลักในการนำองค์กรต่อไป

สำนักนโยบายและแผน จึงใคร่ขอความร่วมมือจากผู้บริหารทุกท่าน ได้โปรดร่วมกัน แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น ในอันที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อประโยชน์ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ ดังนี้

เห็นชอบให้ใช้วิสัยทัศน์ “สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มีความเป็นมืออาชีพในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติของชาติ”

เห็นชอบให้คงใช้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกวุฒิสภาและประชาชน”

เห็นชอบให้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ “ .....

.....”

ลงชื่อ.....  
ตำแหน่ง.....  
สำนัก.....

---

**ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามกลับไปยังสำนักนโยบายและแผน  
กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ ภายในวันจันทร์ที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๙  
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้**

หมายเลขโทรศัพท์ ๐ ๒ ๘๓๑ ๙๓๗๒ - ๓  
หมายเลขโทรสาร ๐ ๒ ๘๓๑ ๙๓๗๑

๒) จัดบูธกิจกรรมสอยดาว เพื่อให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

กลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จัดกิจกรรมระหว่างวันที่ ๒๔ - ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙ ณ บริเวณห้องโถงชั้น ๑ อาคารสุประพตติ แสดงตามแผนภาพที่ ๓

ภาพที่ ๓ แสดงการจัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

แบบฟอร์มแสดงความคิดเห็น "การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร"

สำนักนโยบายและแผน  
ขอเชิญบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา  
มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร  
เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ฉบับใหม่ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

วิสัยทัศน์ :

จุดมุ่งหมาย / คำอธิบาย

ลงชื่อ :  
สำนัก

มรดกมรดก: หาก ความคิดเห็นจะได้รับรางวัล และหากริวิสัยทัศน์ของฝ่าย ได้รับรางวัลก็เกิดได้กับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะได้รับรางวัลพิเศษ

VISION



จากการจัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผนได้รวบรวม และนำไปเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ซึ่งนำไปเป็นข้อมูลในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ ๑ - ๔

## ๕. วิธีการประมวลและกลั่นกรองความรู้

ในการประมวลและกลั่นกรองความรู้ การบริหารยุทธศาสตร์ ของสำนักนโยบายและแผน เมื่อมีการระดมความคิดเห็นและคิด วิเคราะห์รายละเอียด ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จะผ่านการกลั่นกรองจากผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน ผู้อำนวยการสำนัก และคณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักนโยบายและแผน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้ ตามแผนการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๑) ประกอบด้วย ๒ ส่วนสำคัญ ดังนี้

๑. การดำเนินงานตามโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๑) ซึ่งมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณ ซึ่งเป็นโครงการที่สำนักนโยบายและแผนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ซึ่งมีการวางแผนการดำเนินโครงการมาอย่างต่อเนื่อง วิธีการประมวล กลั่นกรองความรู้ในการดำเนินงานตามโครงการ ประกอบด้วย

- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คิด วิเคราะห์การดำเนินงานตามโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ตามที่ได้รับมอบหมาย

- ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน ตรวจสอบ กลั่นกรอง ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- นำเสนอผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน และที่ปรึกษาที่กำกับดูแลสำนักนโยบายและแผน ตามลำดับชั้น เพื่อให้ครอบคลุมและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๒. การดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักนโยบายและแผน โดยประชุมหารือ และระดมความคิดเห็น กำหนดเป็นแผนการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดการความรู้โดยการประชุมคณะกรรมการฯ ที่มีบุคลากรทุกกลุ่มงานมาร่วมเป็นคณะกรรมการฯ

## ๖. วิธีการจัดเก็บองค์ความรู้

การจัดเก็บองค์ความรู้ ในการบริหารยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน ได้สกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มาเป็นเก็บเป็นองค์ความรู้โดยการทบทวนและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ และการติดตามประเมินผล สำนักนโยบายและแผน สิงหาคม ๒๕๕๖ (แก้ไขครั้งที่ ๑) มาปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ นำมาสู่การจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ และการติดตามประเมินผล มิถุนายน ๒๕๕๙ (แก้ไขครั้งที่ ๒) เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผน ซึ่งในรายละเอียดจะประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานรายบุคคล แสดงเล่มคู่มือตามแผนภาพที่ ๔



แผนภาพที่ ๔ แสดงเล่มคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผน



**๗. วิธีการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้**

การเผยแพร่องค์ความรู้ การบริหารยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผนมี ช่องทางการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบการสื่อสารแบบทาง เดี่ยวและการสื่อสารแบบสองทาง

การสื่อสารทางเดียว (One way Communication) คือ ผ่านทางระบบ อินทราเน็ตของสำนักนโยบายแผน แผ่นพับ การจัดทำสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ ๑ – ครั้งที่ ๔ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่ แผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผล แสดงตามภาพที่ ๕

แผนภาพที่ ๕ แสดงการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านระบบอินทราเน็ต



การสื่อสารแบบสองทาง (Two way Communication) มีการจัดกิจกรรม เพื่อเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ จำนวน ๒ กิจกรรม ดังนี้

๑. เผยแพร่องค์ความรู้ผ่านกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง โดยได้มีการมอบหมาย บุคลากรของสำนักนโยบายและแผน นำความรู้มาเล่าให้บุคลากรของสำนักนโยบายและแผน ได้รับทราบ พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรคต่างๆ เป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อันจะทำให้การทำงานของสำนักนโยบายและแผนเกิดประสิทธิภาพ มากขึ้น และจัดเก็บองค์ความรู้ที่เล่า มาจัดทำเป็นบทเรียนจากการปฏิบัติงาน ในหัวข้อ เรื่องเล่า เร้าพลัง และเผยแพร่ทางระบบอินทราเน็ตของสำนักนโยบายและแผน แสดงตามภาพที่ ๖

แผนภาพที่ ๖ แสดงการเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านกิจกรรมเรื่องเล่า เร้าพลัง



๒. เผยแพร่องค์ความรู้ผ่านกิจกรรม การสื่อสารสร้างความเข้าใจ เรื่อง แผน ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) และแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ให้กับบุคลากรของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา ช่วงระหว่างวันที่ ๒๘ มีนาคม - ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๐ โดยได้แจ้งเวียนให้บุคลากร ของทุกสำนักเข้าร่วมรับฟังการสื่อสารดังกล่าว และได้จัดทำเป็นปฏิทินการสื่อสารแผน ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยกำหนด วัน เวลา และสถานที่ในการเข้าร่วมรับฟัง แสดงดังตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ ปฏิทินการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์

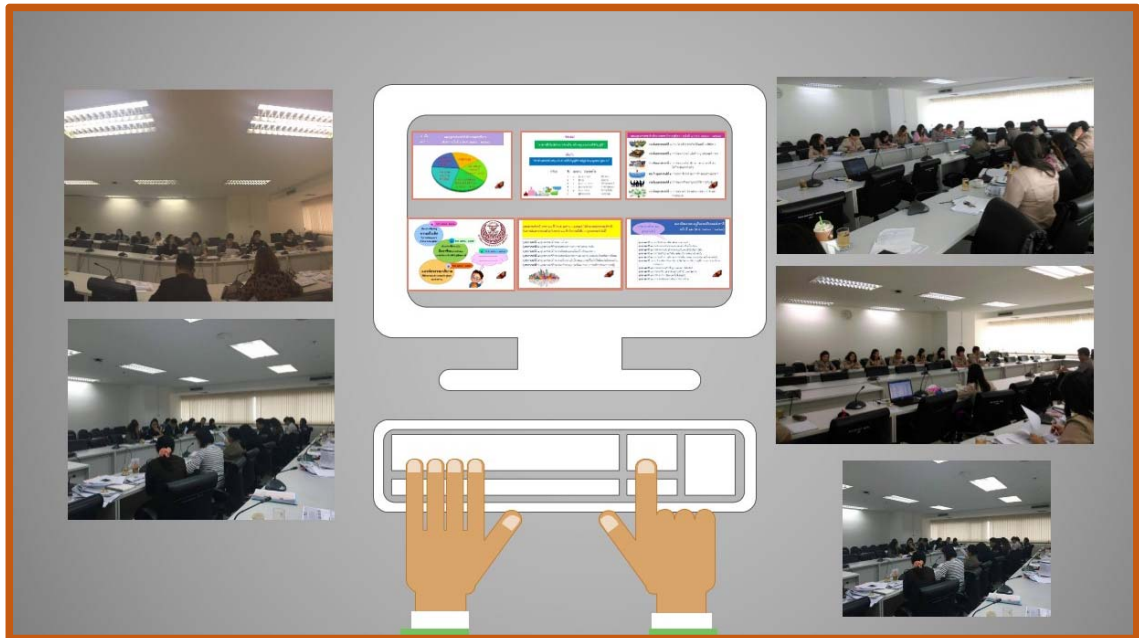
ลำดับที่	วัน/เดือน/ปี	สำนักที่จะดำเนินการ
๑.	วันอังคารที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๐.๐๐ - ๑๒.๐๐ นาฬิกา ณ ห้องประชุมหมายเลข ๒๗๐๒	สำนักกรรมการ ๑ สำนักกรรมการ ๒ สำนักกรรมการ ๓
๒.	วันพุธที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๐.๐๐ - ๑๒.๐๐ นาฬิกา ณ ห้องประชุมหมายเลข ๒๗๐๒	สำนักกำกับและตรวจสอบ สำนักกฎหมาย สำนักงานประธานวุฒิสภา สำนักรายงานการประชุมและชวเลข สำนักการประชุม
๓.	วันพฤหัสบดีที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๐.๐๐ - ๑๒.๐๐ นาฬิกา ณ ห้องประชุมหมายเลข ๒๗๐๒	สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักวิชาการ สำนักบริหารงานกลาง สำนักการคลังและงบประมาณ กลุ่มตรวจสอบภายใน
๔.	วันศุกร์ที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๐.๐๐ - ๑๒.๐๐ นาฬิกา ณ ห้องประชุมหมายเลข ๒๗๐๒	สำนักการต่างประเทศ สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักการพิมพ์ สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศฯ สำนักนโยบายและแผน

ในการดำเนินการเพื่อสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ไปยังสำนักต่างๆ ได้มีการมอบหมายนักวิเคราะห์นโยบายและแผน รับผิดชอบในการสื่อสารในแต่ละวัน เพื่อให้ได้มีการฝึกการสื่อสารไปยังบุคลากรสำนักต่างๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะในการสื่อสารของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนให้สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีรายละเอียดในการสื่อสาร ดังนี้

๑. แนวคิด หลักการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
๒. การเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๑ - ๓
๓. ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
๔. การดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
๕. รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
๖. ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙)
๗. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

แสดงตามภาพที่ ๗

แผนภาพที่ ๗ แสดงการเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านการเผยแพร่สื่อสาร สร้างความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



### ๓. รายละเอียด เนื้อหา

การจัดทำองค์ความรู้ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ของสำนักนโยบายและแผน โดยกิจกรรม การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) แสดงกระบวนการจัดทำองค์ความรู้ การบริหารยุทธศาสตร์ ตามแผนภาพที่ ๘

แผนภาพที่ ๘ กระบวนการจัดทำองค์ความรู้ บริหารยุทธศาสตร์





จากแผนภาพที่ ๘ อธิบายเป็นขั้นตอนการจัดทำองค์ความรู้ แต่ละกระบวนการ ดังรายละเอียด แสดงดังตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ แสดงขั้นตอนการจัดทำองค์ความรู้ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอน	รายละเอียด
๑. การบ่งชี้ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๑ - ฉบับที่ ๓</li> <li>- ศึกษา ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ โครงการ ของหน่วยงานต่างๆ</li> <li>- แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากนักวิเคราะห์ที่มีประสบการณ์ในการทำแผนยุทธศาสตร์</li> </ul>
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๑ - ฉบับที่ ๓</li> <li>- นโยบายของประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ รองประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ คนที่หนึ่ง รองประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ คนที่สอง และนโยบายของเลขาธิการวุฒิสภาหรือผู้บริหาร</li> <li>- เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ของหน่วยงานต่างๆ</li> <li>- เข้าร่วมฟังบรรยายสร้างความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์</li> </ul>
๓. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การระดมความคิดเห็นในรูปแบบคณะกรรมการความรู้ของสำนักนโยบายและแผน</li> <li>- ระดมความคิดเห็นของสำนักนโยบายและแผน</li> <li>- จัดกิจกรรม AAR (หลัง Work shop การจัดทำแผนยุทธศาสตร์) แล้วนำมาสรุปเป็นรายงานสรุปองค์ความรู้</li> </ul>
๔. การมีส่วนร่วมดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรของสำนักนโยบายและแผน <ul style="list-style-type: none"> <li>* นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ร่วมคิด วิเคราะห์ ทหารือในขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอน</li> <li>* สื่อสารให้บุคลากรของสำนักนโยบายและแผน ทราบความเคลื่อนไหวขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์</li> </ul> </li> <li>- ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา <ul style="list-style-type: none"> <li>* จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นต่อการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ (ผู้บริหาร)</li> <li>* จัดบูธกิจกรรมสอยดาว ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ฉบับใหม่ (บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา)</li> </ul> </li> </ul>
๕. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนงาน/โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ และมีการตรวจสอบความถูกต้อง ในขั้นตอนการดำเนินงาน งบประมาณ ผ่านการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ผู้อำนวยการสำนัก และที่ปรึกษาฯ ที่กำกับดูแลสำนักนโยบายและแผน</li> <li>- ดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการความรู้ของสำนักนโยบายและแผน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกกลุ่มงาน และตรวจสอบการดำเนินงานโดยวิธีการประชุมหารือ และกำหนดเป็นแผนดำเนินงานของคณะทำงานฯ จากนั้นจึงตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้</li> </ul>
๖. การจัดเก็บองค์ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำองค์ความรู้ที่ได้มาทบทวน/ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ และการติดตามประเมินผล</li> <li>- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผน โดยรวบรวมการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล</li> </ul>

ขั้นตอน	รายละเอียด
๗. การเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำรายงานสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการทุกครั้ง ตั้งแต่ครั้งที่ ๑ - ครั้งที่ ๔ จากนั้นจึงนำมารวบรวมเป็นรายงาน ครั้งที่ ๑ - ๔</li> <li>- นำข้อมูลองค์ความรู้ที่ได้ไปทบทวน ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ของสำนักนโยบายและแผน รวมทั้งจัดทำเป็นแผนพับเพื่อเผยแพร่</li> <li>- ช่องทางการเผยแพร่ จัดทำเป็นเอกสารรูปเล่มไว้ที่สำนักนโยบายและแผน ทำแผ่นพับแจกทุกสำนัก เอกสารในการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ ทั้งหมดนำเผยแพร่ผ่านอินทราเน็ตของสำนักนโยบายและแผน</li> <li>- มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผ่านกิจกรรม เรื่องเล่าเร้าพลัง ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในสำนักนโยบายและแผน</li> <li>- นำองค์ความรู้จากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ไปถ่ายทอดสื่อสารผ่านกิจกรรม การสื่อสารแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) และแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ให้กับบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา</li> </ul>

#### ๔. ประโยชน์ที่ได้จากการจัดทำองค์ความรู้

การจัดทำองค์ความรู้ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในรูปแบบของกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑) ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับองค์กร ระดับสำนัก ระดับกลุ่มงาน ระดับบุคคล และระดับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

##### ระดับองค์กร

๑. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สามารถนำแผนยุทธศาสตร์ มาใช้เป็นกรอบทิศทางในการปฏิบัติราชการของสำนักงานฯ เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานที่ช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๒. แผนยุทธศาสตร์ช่วยกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานในรูปแบบของโครงการ/กิจกรรม ทำให้สำนักงานฯ ได้ทราบถึงการบริหารจัดการในภาพรวม ว่าแต่ละหน่วยงานมีโครงการ/กิจกรรมใดที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ สามารถบริหารยุทธศาสตร์ได้ในองค์รวม

๓. แผนยุทธศาสตร์จะช่วยให้ผู้บริหารของสำนักงานฯ บริหารยุทธศาสตร์ในองค์รวม ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ระดับกลยุทธ์ ระดับโครงการ รวมไปถึงการบริหารงบประมาณ ได้อย่างบูรณาการ

##### ระดับสำนัก

๑. สำนักต่างๆ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สามารถนำแผนยุทธศาสตร์มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดโครงการ/กิจกรรม และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

๒. สำนักนโยบายและแผน ได้เรียนรู้ ประสบการณ์จากการทำแผนยุทธศาสตร์ และนำไปทบทวนสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปเป็นองค์ความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่อไป



## ระดับกลุ่มงาน

๑. เกิดการมีส่วนร่วมของกลุ่มงานในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เนื่องจากการจัดกิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ทำให้เกิดการระดมความคิดเห็น และสร้างการมีส่วนร่วมในระดับผู้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรในระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงานทราบถึงขั้นตอน วิธีการในการจัดทำแผน อันจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการคิดแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง

๒. กลุ่มงานของสำนักนโยบายและแผน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การคิดแผนงาน/โครงการ วิธีการติดตามประเมินผล ซึ่งทั้ง ๓ ส่วน เป็นกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ เมื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้ง ๓ กลุ่มงาน จึงจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ และการติดตามประเมินผล

## ระดับบุคคล

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนทุกคน มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จัดทำแผนยุทธศาสตร์จริง มีการคิด วิเคราะห์และแสดงความคิดเห็น ผ่านกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละขั้นตอน กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อพัฒนาไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในอนาคตต่อไป

## ระดับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะได้รับการตอบสนองการรับบริการ เนื่องจากในกระบวนการคิดแผนยุทธศาสตร์ ได้มีการวิเคราะห์กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริการ รวมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมโดยรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒. มีโครงการ/กิจกรรม ที่คำนึงถึงการให้บริการกับผู้รับบริการ คือ สมาชิกวุฒิสภา (สภานิติบัญญัติแห่งชาติ) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

## ๕. ปัญหาและอุปสรรค

สืบเนื่องจากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคในภาพรวม ดังนี้

๑. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย ๒ ส่วน ได้แก่

๑) กระบวนการ (Process)

☛ ทีมที่ปรึกษาใช้กรอบแนวคิด BSC, PMQA แต่ยังมีตรรกะที่แตกต่างจากสำนักนโยบายและแผน เช่น การกำหนดประเด็นท้าทายในระดับกลยุทธ์ตามมิติ BSC ซึ่งควรกำหนดประเด็นท้าทายก่อนที่จะกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ แต่ทีมที่ปรึกษากำหนดประเด็นท้าทายเพื่อจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

- ☛ ผู้บริหารกำหนดทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ค่านิยมหลัก แต่ผู้ปฏิบัติทุกคนไม่มีส่วนร่วมในทิศทางขององค์กรที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น อันจะนำไปสู่การที่ผู้ปฏิบัติจะได้นำไปวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์และโครงการ

## ๒) เนื้อหา (Content)

- ☛ ผู้ปฏิบัติ กลุ่มเป้าหมายที่ให้ข้อมูลไม่ได้เข้าร่วม Workshop ส่วนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วม Workshop ก็ไม่สามารถให้ข้อมูลสำคัญได้ ทำให้การกำหนดโครงการเป็นโครงการเดิมๆ ที่เคยดำเนินการ ไม่สร้างสรรค์ให้เกิดการวางแผนหรือจัดทำโครงการใหม่ๆ ประกอบกับเจ้าของโครงการไม่นำเสนอผู้บริหารหรือผู้อำนวยการสำนักที่กำกับดูแล

- ☛ ทีมที่ปรึกษา ไม่ได้ทำหน้าที่ครบถ้วนสมบูรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การให้คำแนะนำผู้เข้าร่วม Workshop และวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม แต่ทีมที่ปรึกษาทำหน้าที่แค่รวบรวมข้อมูลและไม่ได้วิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ

## ๒. ทิศทางขององค์กร

- ๑) การวิเคราะห์ SWOT : ทีมที่ปรึกษาไม่ได้วิเคราะห์ข้อมูลจาก Workshop เพื่อระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ทุกฉบับที่ผ่านมาจะทราบตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เช่น แผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๒ ตำแหน่ง WO (มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค) แผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๓ SO (มีจุดอ่อนแต่ไม่มีโอกาส)

- ๒) วิสัยทัศน์/พันธกิจ : เน้นเรื่องความเป็นเลิศในการส่งเสริมสนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นวิสัยทัศน์ที่ย้อนกลับไปเหมือนแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ ๑

- ๓) ค่านิยมหลัก : ทีมที่ปรึกษาทำตามสมมติฐาน คือ เอาชื่อองค์กรมาเป็น Concept ในการกำหนดค่านิยมหลัก ซึ่งคล้ายกับค่านิยมเดิมในเรื่อง จิตบริการ และการทำงานเป็นทีม แต่ไม่ได้วิเคราะห์หาค่านิยมใดที่เหมาะสมกับการบรรลุวิสัยทัศน์ และบริบทของสำนักงานฯ

## ๔) ประเด็นยุทธศาสตร์

- ☛ ประเด็นยุทธศาสตร์ควรมาจากการวิเคราะห์ SWOT แต่ทีมที่ปรึกษาไม่ได้วิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูลจากการระดมสมองของผู้บริหาร Brainstorm ว่าจากจุดอ่อน จุดแข็งของสำนักงานฯ และโอกาส อุปสรรคภายนอกที่เป็นเหตุให้เกิดประเด็นท้าทายของสำนักงานฯ อย่างไร

- ☛ ประเด็นยุทธศาสตร์มีจำนวนมาก ส่งผลให้มีจำนวนกลยุทธ์และโครงการมากตามไปด้วย ทำให้ไม่เกิดจุดเน้นในการพัฒนาองค์กร และส่งผลต่อการจัดทำโครงการ การติดตามประเมินผลความสำเร็จในระดับต่างๆ ที่ต้องเก็บข้อมูลตัวชี้วัดเป็นจำนวนมาก

- ☛ ประเด็นยุทธศาสตร์ไม่สามารถตอบสนองได้ครบทุกมิติตาม BSC โดยเฉพาะมิติภายนอกองค์กร (มิติที่ ๑ ประสิทธิภาพ และมิติที่ ๒ ผู้รับบริการ) เมื่อนำประเด็นยุทธศาสตร์มาวาดแผนที่ยุทธศาสตร์จะเห็นว่า มีประเด็นมากแต่ไม่ครบทุกมิติ

☛ ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมดมีความคล้ายกับแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๒ เช่น

แผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๒	แผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ ๔
ยุทธ ๑ : ความเป็นมืออาชีพด้านการประชุม	-
ยุทธ ๒ : ความเป็นมืออาชีพด้านวิชาการ องค์ความรู้ ข้อมูล ระบบสารสนเทศ	ยุทธ ๒ : ความเป็นเลิศด้านกฎหมาย วิชาการ ยุทธ ๓ : การพัฒนา IT
ยุทธ ๓ : การพัฒนาระบบปฏิบัติงาน การบริการ และความเป็นองค์กรธรรมาภิบาล	ยุทธ ๑ : การบริหารจัดการองค์กร ยุทธ ๖ : เครือข่าย
ยุทธ ๔ : การประชาสัมพันธ์	ยุทธ ๔ : การประชาสัมพันธ์
ยุทธ ๕ : การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	ยุทธ ๕ : การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

☛ กลยุทธ์ : ที่มาของกลยุทธ์จากการกำหนดประเด็นท้าทายภายใต้แต่ละกลยุทธ์ ซึ่งกรอบการกำหนดประเด็นท้าทายจาก BSC จึงเกิดกลยุทธ์อย่างน้อย ๔ กลยุทธ์ตามประเด็นท้าทาย ทำให้เกิดการคิดกลยุทธ์ที่ไม่ตอบสนองต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่จำเป็นจริงๆ มีกลยุทธ์มากเกินไป และคิดโครงการที่จะมาตอบกลยุทธ์ได้ยาก

☛ แผนที่ยุทธศาสตร์ : แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นแนวทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจ สื่อสารแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจและมีส่วนร่วมในยุทธศาสตร์ และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการติดตามและประเมินผลความสำเร็จทางยุทธศาสตร์ จากการกำหนดประเด็นท้าทายเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และนำไปสู่การกำหนดโครงการนั้น แผนที่จะต้องมีความซับซ้อนมาก เนื่องจากมีหลายประเด็นท้าทาย หลายกลยุทธ์ หลายตัวชี้วัด แต่แผนที่ที่ทีมที่ปรึกษาจัดทำมา เป็นแบบง่ายไม่ซับซ้อน สำนักรนโยบายและแผนอาจจะต้องร่วมกันจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อประโยชน์ในเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ

☛ โครงการ : แผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ ประเด็นยุทธศาสตร์เปลี่ยนแปลง แต่ยังใช้โครงการชุดเดิม โครงการที่ปรากฏตามแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี ส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ต่อเนื่องมาจากแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ ๓ ซึ่งก็ไม่ว่าจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ใหม่

## ๖. ข้อเสนอแนะ

การดำเนินการจัดทำองค์ความรู้ “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” ในรูปแบบของกิจกรรมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ซึ่งได้สรุปผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในเบื้องต้นแล้ว มีข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน สรุปเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

### ๑. ด้านกระบวนการดำเนินงาน

☛ การดำเนินงานในบางส่วนต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น การบริหารจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการนอกสถานที่ ควรมอบหมายเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่น ในเรื่องการประสานงาน ห้องพัก ห้องสัมมนา การจัดอาหาร เครื่องดื่ม ควรมอบหมายเจ้าหน้าที่สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลช่วยดำเนินการ

- ☛ ก่อนที่จะมีการประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรมีการประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมในทุกขั้นตอน ทั้งในระดับเจ้าหน้าที่สำนักงานนโยบายและแผน ที่ปรึกษาโครงการ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง รวมถึงในขั้นตอนระหว่าง การดำเนินงาน และหลังการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาวิธีการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ☛ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระหว่างระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ควรร่วมดำเนินการไปพร้อมกัน ไม่ควรแบ่งแยก เพื่อให้เกิดแนวทางในการคิด และจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

## ๒. ด้านการบริหารจัดการ

- ☛ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับต่อไป ไม่ควรจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอกเป็น ผู้ดำเนินการทั้งโครงการ เนื่องจาก ที่ปรึกษาภายนอกไม่ทราบถึงข้อมูล รูปแบบการดำเนินงาน ภารกิจงาน ตลอดจนความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งหากให้ที่ปรึกษาภายนอกมา เป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานฯ อาจได้แผนยุทธศาสตร์ที่ไม่สอดคล้องและ ตรงตามการวิเคราะห์องค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้น สำนักงานนโยบายและแผนควรเป็นสำนักหลักใน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ โดยมีที่ปรึกษาภายนอกมาเป็นผู้บรรยายให้ความรู้ใน เบื้องต้นในส่วนของภาคทฤษฎีเท่านั้น

- ☛ ก่อนที่จะมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรมีการรวบรวมผลการดำเนินงาน ที่สำคัญต่างๆ ของสำนักงานฯ เช่น ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ผลการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ ของบุคลากรสำนักงานฯ นโยบายของผู้บริหาร ผลการวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ เป็นต้น พร้อมทั้ง จัดทำการประมวลผลข้อมูลดังกล่าวและประชุมชี้แจงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเข้าใจก่อนที่จะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการตั้งต้นการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไปในแนวทางเดียวกัน

- ☛ การจ้างที่ปรึกษาภายนอกมาร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา ควรมีกระบวนการพูดคุย ประสานงาน และสร้างความเข้าใจร่วมกันใน ขั้นตอน กรอบแนวคิด วิธีการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ก่อนดำเนินการจัดจ้าง เพื่อให้ได้ ที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติ ครบถ้วน เหมาะสมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

## ๓. ด้านบุคลากร

- ☛ ควรสร้างการตระหนักรู้ให้บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในทุก ระดับ ให้เล็งเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความ ร่วมมือ ร่วมใจในการร่วมคิดและร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง อันจะส่งผลให้การ บริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ มีประสิทธิภาพ เกิดการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

- ☛ ผู้บริหารของสำนักเลขาธิการวุฒิสภา เป็นบุคคลสำคัญยิ่งต่อบทบาทการ กำหนดทิศทางองค์กรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีส่วนสำคัญต่อการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง แผนยุทธศาสตร์ในภาพรวม เพื่อประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

**ภาคผนวก**



คำสั่งสำนักนโยบายและแผน

ที่ ๑ /๒๕๖๐

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักนโยบายและแผน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

ด้วยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรที่มุ่งการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วยการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งสำนักนโยบายและแผนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำความรู้จากการปฏิบัติงานมาบูรณาการ แลกเปลี่ยนถ่ายทอดให้บุคลากรภายในองค์กรได้ศึกษาและนำความรู้มาพัฒนาตนเองเพื่อขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการจัดทำองค์ความรู้ของสำนักนโยบายและแผนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ตลอดจนมีการติดตามและรายงานผล จึงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักนโยบายและแผน ดังนี้

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน              | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ           |
| ๒. ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานบริหารทั่วไป        | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ           |
| ๓. ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ           |
| ๔. ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานติดตามและประเมินผล  | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ           |
| ๕. ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานแผนงานและโครงการ    | หัวหน้าคณะกรรมการ             |
| ๖. นางนันทิญาพร สัมพันธ์ทวีกิจ               | คณะกรรมการ                    |
| ๗. นางสาวนัตยา พ่วงพูล                       | คณะกรรมการ                    |
| ๘. นางสาวทัศนวรรณ พัฒน์คุ้ม                  | คณะกรรมการ                    |
| ๙. นายภริภัทร์ ดิษฐาภรณ์                     | คณะกรรมการ                    |
| ๑๐. นายศักดิ์เดช รัตนประทีปพร                | คณะกรรมการ                    |
| ๑๑. นายธัชชัย แก้ววารี                       | คณะกรรมการและเลขานุการ        |
| ๑๒. นางสาวชนกนันท์ เกตุจรัส                  | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๐

๑. สก

(นางปณิตา สท้านไตรภพ)

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน





## รายงานสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ ๑ - ครั้งที่ ๔

เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา  
ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)  
และแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔)



**Vision**  
**Mission**  
**Culture**  
**Core value**  
**Action plan**

สำนักนโยบายและแผน  
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

# ประมวลภาพการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ ๑





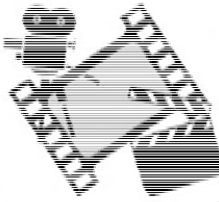
ประมวลภาพการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ ๒  
ระหว่างวันเสาร์ที่ ๒๗ - วันอาทิตย์ที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙  
ณ โรงแรมวังยาว ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท จังหวัดนครนายก



### ภาพประมวลการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ครั้งที่ ๓







# ประมวลภาพการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ ๔







วุฒิสภา

คู่มือการปฏิบัติงาน  
มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ  
และการติดตามประเมินผล

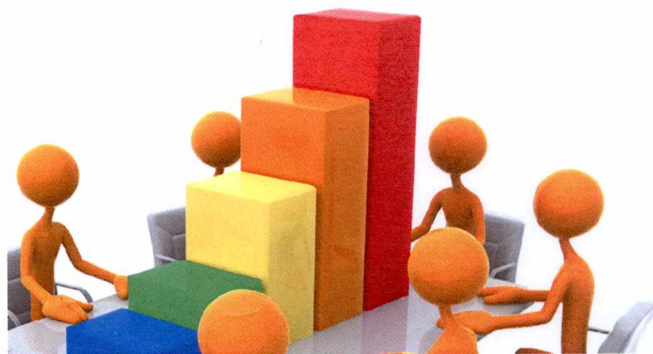


สำนักนโยบายและแผน  
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา  
มิถุนายน 2559  
(แก้ไขครั้งที่ 2)





# คู่มือการปฏิบัติงาน ของสำนักงานนโยบายและแผน





นิยาม AAR การทบทวน/พูดคุย/แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นประสบการณ์หลังการจัดกิจกรรม

- วัตถุประสงค์ AAR
- ◆ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน
  - ◆ เพื่อหา Best and Worst practice
  - ◆ เพื่อเสนอแนะแนวทางการต่อยอด Best practice และแนวทางปรับปรุง Worst practice
  - ◆ เพื่อจัดทำ Lesson Learn ในการแบ่งปัน/และเปลี่ยน และเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมทั่วไป

1. หัวข้อ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564)
2. วัตถุประสงค์ในการพูดคุย :
  - 2.1 เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน
  - 2.2 เพื่อหา Best and Worst practice
  - 2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการต่อยอด Best practice และแนวทางปรับปรุง Worst practice
  - 2.4 เพื่อจัดทำ Lesson Learn ในการแบ่งปัน/และเปลี่ยน และเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมทั่วไป
3. ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. นางปัญญกานต์ สะท้อนไตรภพ	8. นายภัทรพงศ์ ช่วยบำรุง	15. นางสาวน้ำเพชร ศรีวิจิตรโชค
2. นางสาวนุทยา ลิขิตหัตถศิลป์	9. นางสาวทัศนวรรณ พัฒน์คุ้ม	16. นางนันทิญาพร สัมพันธ์ทวีกิจ
3. นางสาวพรรณสิริ พรหมพันธุ์ม	10. นางรัตนา ชัชวาลรัตน์	17. นางสาวฐรรณัญญา สุนทรกิตติพงศ์
4. นายถาวร แสงสาคร	11. นายธัชชัย แก้ววารี	18. นายศักดิ์เดช รัตนประทีปพร
5. นางขวัญญา ประสิทธิ์ินาวา	12. นางสาวสุภารัตน์ มาตสวิง	19. ทีม Admin
6. นางสาวนัตยา พ่วงพูล	13. นางสาวศุภรา ลีภักทรนันทกร	
7. นางสาววรรณวิภา เลิศปัญญาพร	14. นายอมร จิงรุ่งฤทธิ์	

4. Key Person
  - 4.1 ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน
  - 4.2 ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์
5. Note taker (กลุ่มยุทธศาสตร์ฯ)
  - 5.1 นางนันทิญาพร สัมพันธ์ทวีกิจ
  - 5.2 น.ส.นัตยา พ่วงพูล
6. Output จากการจัดกิจกรรม
  - 6.1 รายงานสรุปองค์ความรู้ (K1 : การเสริมสร้างความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ)
  - 6.2 บุคลากรของสำนักนโยบายและแผนและบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนที่ได้แลกเปลี่ยนและม้องค์ความรู้





## ขั้นตอนการกำหนดโครงการ (Process of Project identification)

1. การรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ โดยพิจารณาจาก
  - 1.1 นโยบายหรือความต้องการของสมาชิกสภาหน้ตบญญติแห่งชาติ (สมาชิกวุฒิสภา)
  - 1.2 โครงการจะมีส่วนพลักดันให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์หรือไม่
  - 1.3 โครงการจะช่วยเหลือปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสภานห้ตบญญติแห่งชาติ (วุฒิสภา) และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้หรือไม่



2. การทบทวนและตรวจสอบผลการดำเนินโครงการที่ผ่านมา เพื่อการพิจารณาตัดสินใจว่าจะดำเนินโครงการนั้นต่อ หรือจะขยายผลโครงการเพื่อจัดทำโครงการต่อเนื่องหรือระลอกโครงการเพื่อศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมก่อน หรืออาจจะต้องยกเลิกโครงการนั้นไป

3. วิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการ เพื่อที่จะพิจารณาว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาหรือความต้องการเช่นนั้นคืออะไร มีสาเหตุและพิจารณาว่า ผู้ให้บริการหรือผู้รับบริการ ยังมีความต้องการผลผลิตของโครงการหรือไม่เพียงใด



4. กำหนดวัตถุประสงค์ คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น วัตถุประสงค์เป็นข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิธีการต่อไป

### ลักษณะที่ดีของการเขียนวัตถุประสงค์ 5 ประการ (SMART)

- S = Sensible (เป็นไปได้) หมายถึง วัตถุประสงค์จะต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ
- M = Measurable (วัดได้) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถวัดและประเมินผลได้
- A = Attainable (ระบุนสิ่งที่ต้องการ) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องระบุนสิ่งที่ต้องการดำเนินงาน อย่างชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากที่สุด
- R = Reasonable (เป็นเหตุเป็นผล) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ
- T = Time (เวลา) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีขอบเขตของเวลาที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน

5. คิดค้นและแสวงหาทางเลือก โดยพิจารณาว่าสาเหตุต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว ควรจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร ซึ่งมักจะมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งทาง

6. วิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกต่าง ๆ ด้วยการนำข้อมูลจากผลการศึกษาความเป็นไปได้มาใช้พิจารณาเพื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม



7. นำทางเลือกที่เหมาะสมไปจัดทำรายละเอียดโครงการตามแบบฟอร์มที่กำหนดต่อไป



## การกำหนดโครงการ Project identification

**การกำหนดโครงการ** เป็นขั้นตอนแรกของการเขียนโครงการตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งแต่ละสำนักควรถือความสำคัญ เพื่อกำหนดโครงการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรทั้งชาติและประชาชน รวมทั้งเพื่อก่อให้เกิดการบูรณาการและความสอดคล้องกับแผนต่าง ๆ ที่สำคัญของรัฐบาลและแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาด้วย

**แหล่งที่มาของแนวคิดการจัดทำโครงการ (Sources of Project Ideas)**

**นโยบายของผู้บริหาร** เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการกำหนดโครงการ เนื่องจากเป็นการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทของนโยบายรัฐบาล เช่น การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน หรือเพื่อพัฒนาบุคลากร กระบวนการสนับสนุนการดำเนินตามพันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฯลฯ



**แผนยุทธศาสตร์หรือแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง** เป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงเพื่อกำหนดโครงการให้สามารถผลักดันให้เกิดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย อาทิ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ทั้งนี้ ควรกำหนดโครงการที่มีวัตถุประสงค์ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ได้



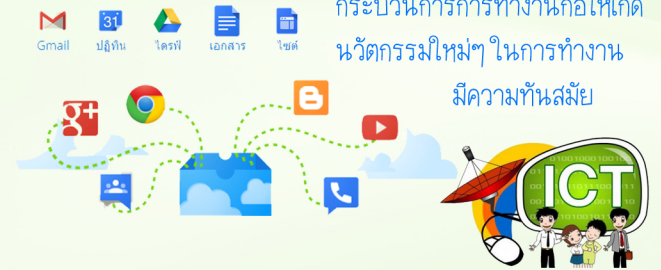
**ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ควรจะนำมาเป็นปัจจัยในการกำหนดโครงการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนากระบวนการการทำงาน/การเปลี่ยนแปลง เพื่อสนองตอบต่อความต้องการ และลดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการตามผลสำรวจต่าง ๆ ที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาประเมินผล



**ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน** เกิดจากการทบทวนขั้นตอนการทำงาน กระบวนการการทำงาน แล้วพบว่าควรปรับปรุงกระบวนการ เพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ลดความผิดพลาดหรือสูญเสีย ลดขั้นตอนการทำงาน ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เป็นต้น



**การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ** นำมาซึ่งการกำหนดโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ปรับปรุงขั้นตอน/กระบวนการการทำงานก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน มีความทันสมัย



**ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ** ส่งผลให้เกิดการกำหนดโครงการที่ไม่เคยมีหรือจัดสรรงบประมาณเป็นโครงการที่แสดงให้เห็นถึงความสร้างสรรค์ใหม่ ให้สอดคล้องกับบริบทของนโยบาย สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ซ้ำกับโครงการเดิม ๆ





**13** **เงื่อนไขความสำเร็จของผลผลิตหรือผลลัพธ์** คือ ปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมและข้อจำกัดที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ในระดับผลผลิตหรือผลลัพธ์ของโครงการ

แบบฟอร์ม โครงการ/งาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ หน้า ๖

วัตถุประสงค์ของโครงการ	ผลผลิต	ตัวชี้วัดผลผลิต	วิธีการประเมินผลตัวชี้วัด ผลการ : ผู้รับผิดชอบ :	เงื่อนไขความสำเร็จของผลผลิต
8	9	11	12	13
	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัดผลลัพธ์	วิธีการประเมินผลตัวชี้วัด ผลการ : ผู้รับผิดชอบ :	เงื่อนไขความสำเร็จของผลลัพธ์
	10			

แบบฟอร์ม โครงการ/งาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

**14** **แผนดำเนินงาน/กิจกรรม** คือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมหลักที่ทำให้ได้มาซึ่งผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ

**15** **ระยะเวลา** คือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรม

**16** **หน่วยนับ** คือ หน่วยนับของแต่ละกิจกรรม

**17** **เป้าหมายรายกิจกรรม** คือ เป้าหมายของแต่ละกิจกรรม

**18** **งบประมาณ** คือ งบประมาณของแต่ละกิจกรรม

**19** **กลุ่มเป้าหมาย** คือ กลุ่มคนที่ได้รับผลโดยตรงจากโครงการ

**20** **สถานที่** คือ สถานที่ดำเนินโครงการ

แบบฟอร์ม โครงการ/งาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ หน้า ๓

แผนดำเนินงาน	ระยะเวลา												หน่วยนับ	เป้าหมายรายกิจกรรม	งบประมาณ (บาท)	กลุ่มเป้าหมาย / สถานที่			
	๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐							
กิจกรรม																			
	14													15	16	17	18	19	20

แบบฟอร์ม โครงการ/งาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

**21** **งบประมาณ** คือ ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ซึ่งควรคำนึงถึงความสอดคล้องกับกิจกรรมของโครงการ ความจำเป็น และความคุ้มค่า

แบบฟอร์ม โครงการ/งาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ หน้า ๔

โครงการ/งาน .....

รายละเอียดงบประมาณ

๑. เงินงบประมาณ

๑.1. รายจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายบุคลากร .....

๑.2. รายจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงาน .....

๑.3. รายจ่ายเป็นค่าวัสดุ .....

๑.4. รายจ่ายเป็นค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง .....

รวมประมาณการค่าใช้จ่าย **21** บาท

๒. เงินนอกงบประมาณ บาท (ถ้ามี)

แบบฟอร์ม โครงการ/งาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐



**สรุป**

การเขียนโครงการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย แผนงาน และโครงการ เพื่อที่จะได้เขียนโครงการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงานและนโยบาย นอกจากนี้การจะเป็นผู้เขียนโครงการได้ดี จะต้องฝึกฝนการเขียนโครงการ มีข้อมูลเพียงพอ ทันท่วงที วิเคราะห์สถานการณ์อย่างถ่องแท้ ก่อนเขียนโครงการ และนำข้อมูลมาเขียนโครงการตามแบบฟอร์มการเขียนโครงการของหน่วยงาน



# การเขียนโครงการ (Project Writing)

## การเขียนโครงการ (Project Writing)

การเขียนโครงการ (Project Writing) เป็นการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ หรือกิจกรรมที่จะทำในอนาคตอย่างเป็นระบบ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่และการแก้ปัญหาขององค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโครงการที่ดีย่อมทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและผลตอบแทนที่องค์กรหรือหน่วยงานจะได้รับอย่างคุ้มค่า โครงการบางโครงการเมื่อเขียนขึ้นมาแล้วไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้เนื่องจากเขียนโครงการไม่ชัดเจน เขียนโครงการไม่สอดคล้องกับแผนงานและกรอบนโยบาย ขาดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ขาดการวิเคราะห์โครงการที่ดีพอ เมื่อเขียนโครงการขึ้นมาแล้วจึงขาดความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเขียนโครงการจึงเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

\*โครงการ (Project) หมายถึง แผนงานย่อยที่ประกอบด้วยกิจกรรม หรืองานหลายงานที่ระบุรายละเอียดที่ชัดเจน อาทิ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน พื้นที่ในการดำเนินงาน งบประมาณ ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

### ลักษณะของโครงการที่ดี

สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แก้ไขปัญหาของหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มีรายละเอียดโครงการ

วัตถุประสงค์ ที่เข้าใจง่าย

ชัดเจนสัมพันธ์กัน

กำหนดทรัพยากรที่ใช้

อย่างเหมาะสม และ

มีวิธีการติดตามและ

ประเมินผลที่ชัดเจน



สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ให้ความสำคัญในการจัดทำแผนงานและการเขียนโครงการ โดยมีกรวิเคราะห์ กำหนดแบบฟอร์มโครงการที่มีความเหมาะสมกับภารกิจ ความต้องการ และปัญหาขององค์กร ประยุกต์การเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) ผสมผสานกับการเขียนโครงการแบบเหตุผลเชิงตรรกวิทยา (Logical Frame work Method) เพื่อรองรับภารกิจขององค์กร

การเขียนโครงการจะต้องรู้และเข้าใจโครงสร้างของโครงการเสียก่อนว่าประกอบด้วยส่วนใดบ้าง ซึ่งโครงสร้างโครงการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาหลัก ๆ จะประกอบด้วย

- 1 ชื่อโครงการ** ชื่อโครงการซึ่งบอกให้ทราบว่า จะมีการดำเนินการอะไร มีความชัดเจนเหมาะสมเฉพาะเจาะจง กะทัดรัด และสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับเนื้อหาสาระของโครงการ
- 2 หน่วยงานที่รับผิดชอบ** คือ สำนักที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการ
- 3 ลักษณะงาน** ประกอบด้วย
  1. โครงการตามยุทธศาสตร์ คือ โครงการที่มีจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
  2. งานประจำ คือ งานที่มีการดำเนินการเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาระดับหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน
  3. โครงการพิเศษตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูง คือ โครงการที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดำเนินการตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูง
- 4 ยุทธศาสตร์** คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งโครงการมีวัตถุประสงค์ในทิศทางเดียวกับประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว
- 5 เป้าประสงค์** คือ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 6 กลยุทธ์** หมายถึง กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

### 7 หลักการและเหตุผล คือส่วนสำคัญที่แสดงถึงรายละเอียด

ความจำเป็นในการจัดทำโครงการ เพื่อให้ทราบว่าจะทำไมต้องทำโครงการ และชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่รับจากการดำเนินการโครงการ

### 8 วัตถุประสงค์ คือ ผลลัพธ์ที่

คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น เมื่อเสร็จโครงการ โดยวัตถุประสงค์ควรสัมพันธ์กับสาระสำคัญของโครงการ มีความเป็นไปได้ ปฏิบัติได้ และสามารถนำมาวัดและประเมินผลได้

### 9 ผลผลิต คือ ผลงานที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

### 10 ผลลัพธ์ คือ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากผลผลิตของโครงการ

**11 ตัวชี้วัดผลผลิตหรือผลลัพธ์** คือ ตัวบ่งชี้ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จทั้งในระดับผลผลิตหรือผลลัพธ์ ซึ่งมีความชัดเจน นำไปใช้ในการตรวจสอบการดำเนินโครงการได้ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของโครงการและตัวชี้วัดในระดับอื่นของสำนักงาน เช่น ตัวชี้วัดในระดับกลยุทธ์ ในแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น

**12 วิธีตรวจสอบประเมินผลตัวชี้วัดผลผลิตหรือผลลัพธ์** คือ วิธีตรวจสอบผลผลิต หรือผลลัพธ์ว่าได้มีการดำเนินการตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ได้แก่

12.1 เอกสารที่แสดงถึงหลักฐานในการดำเนินการตามตัวชี้วัด

12.2 ผู้รับผิดชอบตรวจสอบประเมินผลตัวชี้วัด



### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

: การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ก้าวหน้าและทันสมัย

#### เป้าประสงค์

: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ก้าวหน้าทันสมัย และครอบคลุมภารกิจของวุฒิสภา

#### กลยุทธ์

- 3.1 พัฒนาระบบและบำรุงรักษาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพ
- 3.2 บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 3.3 การพัฒนานวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

3

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

: การประชาสัมพันธ์และการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

#### เป้าประสงค์

: ประชาชนและกลุ่มเป้าหมายมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติ และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

#### กลยุทธ์

- 4.1 การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
- 4.2 การสร้างรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ผ่านช่องทางสื่อ
- 4.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสื่อมวลชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5

: การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นเลิศ

#### เป้าประสงค์

: บุคลากรมีศักยภาพในการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ และสามารถตอบสนองความต้องการของวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติ

#### กลยุทธ์

- 5.1 พัฒนาบุคลากรให้เป็นที่ไปตามที่องค์กรคาดหวัง อย่างเป็นระบบและหลากหลาย
- 5.2 สร้างเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร
- 5.3 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 5.4 ส่งเสริมและสนับสนุนคุณธรรมและความโปร่งใส

5

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6

: การพัฒนาเครือข่ายและความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ

#### เป้าประสงค์

: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการพัฒนาเครือข่ายด้านนิติบัญญัติกับหน่วยงานภายในและต่างประเทศ

#### กลยุทธ์

- 5.1 พัฒนาและขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในประเทศ
- 5.2 พัฒนาและขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ

6



สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

แผนยุทธศาสตร์  
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ฉบับที่ 4

(พ.ศ. 2560 - 2564)



สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่  
สำนักนโยบายและแผน โทร. 02 831 9372-3

## วิสัยทัศน์ (Vision)

“องค์กรที่เป็นเลิศในการส่งเสริม  
สนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติ”

## พันธกิจ (Mission)

“ส่งเสริมและสนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติ  
ตามรัฐธรรมนูญและกฎหมาย”

## ค่านิยมหลัก (Core Value)

S	≡	Service Mind	จิตบริการ
E	≡	Ethics	จริยธรรม
N	≡	Nation Interest	เพื่อประเทศชาติ
A	≡	Accountability	สำนึกรับผิดชอบ
T	≡	Team Work	ทำงานเป็นทีม
E	≡	Effectiveness	ประสิทธิผล

“SENATE”

## ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issue) มี 6 ประเด็น ดังนี้

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

: การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ  
เป้าประสงค์

: มีการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ  
กลยุทธ์

- 1.1 พัฒนาระบบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 1.2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
- 1.3 พัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
- 1.4 พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล

1



### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

: การพัฒนาความเป็นเลิศด้านกฎหมายและวิชาการ  
เป้าประสงค์

1. มีนักกฎหมายนิติบัญญัติที่มีความรู้ ประสพการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. มีองค์ความรู้ในงานด้านกฎหมาย วิชาการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายนิติบัญญัติ

กลยุทธ์

- 2.1 พัฒนานักกฎหมายนิติบัญญัติให้มีองค์ความรู้ ประสพการณ์และความเชี่ยวชาญ
- 2.2 พัฒนานักกฎหมายนิติบัญญัติให้มีความสามารถในการ เปรียบเทียบกฎหมายของประเทศไทยและต่างประเทศ
- 2.3 พัฒนานุคลากร (นิติกร/วิทยากร) ให้มีขีดความสามารถตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ เนื้อหาและความเชื่อมโยงของกฎหมาย
- 2.4 พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนในกระบวนการ นิติบัญญัติของวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพ
- 2.5 ส่งเสริมและพัฒนางานด้านกฎหมายและวิชาการเพื่อ ตอบสนองการดำเนินการของสมาชิกวุฒิสภา

2

