



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กลุ่มภารกิจยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีสารสนเทศ โทร 0-2218-2017 ต่อ 317

ที่ ศธ 0512.9/

วันที่ ๒๐ มิถุนายน 2561

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลจากคู่มือการเขียนโครงการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์บนเว็บไซต์คณะฯ

เรียน คณบดี ผ่านรองคณบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ วาหินพงศ์พันธ์)

ตามที่คณะฯ ได้มีแนวนโยบายการจัดการความรู้ (KM) และอนุญาตให้กระผมเป็นวิทยากรจัดบรรยาย เรื่อง “การเขียนโครงการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเสนอของงบประมาณประจำปี” เมื่อวันอังคารที่ 24 เมษายน 2561 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมสุรเกียรติ์ เสถียรไทย ชั้น 4 อาคารเทพวาราวดี นั้น

ในการนี้ กระผม ได้จัดทำคู่มือประกอบการบรรยายดังกล่าวเพิ่มขึ้นอีก 1 ชุดจากเอกสารประกอบการบรรยายเดิมที่มีอยู่แล้ว ทั้งนี้เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากรของคณะนิติศาสตร์สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการเขียนโครงการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ทั้งส่วนของงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และอนุญาตให้มีการเผยแพร่ข้อมูลตามคู่มือที่แนบมาบนเว็บไซต์ของคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามกระบวนการเผยแพร่องค์ความรู้ของคณะฯ ต่อไป



(นายเทพวรา ธนพัฒน์)

หัวหน้ากลุ่มภารกิจยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

เรียน คณบดี ผ่านรองคณบดี (ศส.ดร.วิโรจน์ วาหินพงศ์พันธ์)

เพื่อโปรดพิจารณา เอกสารแนบขอได้เผยแพร่คู่มือดังกล่าว
เพื่อใช้ในการเขียนโครงการ บูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (KM) ต่อไป

เรียน คณบดี

เนื่องในโอกาสวันครบรอบ ๖๐ ปี



๒๑ มิ.ย. ๖๑



อนุมติ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาริณา ศรีวินิจ)

คณบดี

๒๑ มิ.ย. ๖๑



คู่มือ

การเขียนโครงการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
เพื่อเสนอของบประมาณประจำปี

(กรณีงบบประมาณเงินรายได้)

คู่มือการเขียนโครงการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อเสนอของบประมาณประจำปี

(กรณีงบประมาณเงินรายได้)

อารัมภบท

การตั้งงบประมาณในรอบหลายๆ ปีที่ผ่านมาของคณะนิติศาสตร์ ส่วนใหญ่จะมุ่งการเขียนคำขอ แต่ส่วนที่เป็นงบประมาณที่แท้จริง ที่เรียกว่า Operation Costs ส่งผลให้เกิดการละเลยการของบประมาณในเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Budget Plan ที่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย ในแต่ละช่วงสมัยที่มีการเปลี่ยนผู้บริหาร

ดังนั้นจึงต้องมีคู่มือการเตรียมตัวขึ้นเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทำความเข้าใจสิ่งที่เรียกว่า รากฐานการคิด ก่อนลงมือเขียนกรอกแบบฟอร์มโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่รับผิดชอบงานในแต่ละส่วนงาน เกิดความเข้าใจและสามารถประยุกต์ความคิดจากประเด็นปัญหาที่พบเห็นในงานตัวเองมาเริ่มเขียนโครงการเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างแคล่วคล่องมากขึ้น ทั้งนี้จะเป็นผลดีต่อการพัฒนาระบบงานภายในองค์กรในภาพรวมได้ในที่สุด

นายเทพวรา ธนพัฒน์

กลุ่มภารกิจยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้เรียบเรียง

ขั้นตอนการเตรียมตัว ก่อนลงมือเขียนโครงการเชิงยุทธศาสตร์

ทำความเข้าใจหัวข้อที่อยู่ในแบบฟอร์มให้กรอกข้อมูลโครงการยุทธศาสตร์
ผศ. 206



ทำความเข้าใจระบบงบประมาณต่างๆ ที่สัมพันธ์กับรอบและทิศทาง
ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและของคณะนิติศาสตร์



เรียนรู้ รากฐานการคิด ที่จะช่วยในการเตรียมกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์ม
โครงการยุทธศาสตร์



เลือกประเด็นจากรากฐานการคิดไปกรอกหัวข้อต่างๆ ที่อยู่ในแบบฟอร์ม
โครงการ

คำอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละขั้นตอนเพื่อประกอบการกรอกแบบฟอร์ม

ลำดับ	หัวเรื่องหลัก	วิธีการปฏิบัติ
1	แบบฟอร์มเสนอโครงการตามยุทธศาสตร์ (ผศ. 206)	- แบบฟอร์มมี 11 หัวข้อ แต่ที่สำคัญคือ การกำหนดชื่อโครงการ การเขียนหลักการและเหตุผล การกำหนดวัตถุประสงค์ในเชิงผลลัพธ์ (outcomes) - คำถามคือ แต่ละหัวข้อหลักตามแบบฟอร์ม เราจะนำข้อมูลมาจากไหนเพื่อใช้กรอก คำตอบคือ ต้องทำความเข้าใจการ<u>สร้างรากฐานการคิด</u>ก่อนเป็นขั้นแรก (ซึ่งอธิบายไว้ในหัวข้อ ลำดับ 3 และดูได้จากเอกสารการบรรยายที่เป็น Power Point)
2	ระบบงบประมาณจุฬาฯ กับ กรอบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและยุทธศาสตร์ระดับคณะฯ	- เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตามกรอบยุทธศาสตร์องค์กร จึงต้องทำความเข้าใจโครงสร้างดังกล่าวเป็นเบื้องต้น - จุฬาฯ มีระบบงบประมาณผสมกันสองแบบ คือ ใช้ระบบ <u>PPBS</u> เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการวางแผนและงบประมาณเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถตอบสนองต่อการมองภาพรวมขององค์กรไปข้างหน้าได้ ระบบที่สองเรียกว่า <u>SPBB</u> จะเน้นการตั้งเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และมุ่งวัดผลสำเร็จผลผลิตตามเป้าหมายดังกล่าว - ระบบงบประมาณทั้งสองแบบ สนับสนุนให้ส่วนงานต้องมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อจะได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี
3	การทำความเข้าใจ รากฐานการคิดก่อนลงมือเขียนโครงการ	- เนื่องจากแบบฟอร์มการเขียนโครงการ มีหัวข้อสำคัญที่ต้องกรอกการจะได้ข้อมูลไปกรอกจึงต้องทราบและทำความเข้าใจ รากฐานการคิด (<u>โดยอ่านรายละเอียดได้จากเอกสาร Power Point</u>) - สรุปว่า ประเด็นหลักที่ต้องทำความเข้าใจ มี 4 เรื่อง 1. เราจะกำหนดกลยุทธ์ไปเพื่ออะไร 2. มีหลักแนวคิดอย่างไรเพื่อกำหนดโครงการยุทธศาสตร์ 3. เราควรหลีกเลี่ยงวิธีคิดอย่างไรก่อนการกำหนดกลยุทธ์ 4. เราจะทำให้การคิดเชิงกลยุทธ์มีความเป็นระบบและเข้าใจง่าย ได้อย่างไร
4	การเลือกประเด็นจากรากฐานการคิดไปกรอกแบบฟอร์มโครงการ	- นำกระบวนการคิดไปเขียนหัวข้อหลักการและเหตุผล โดยต้องมีการประเมินสถานการณ์ สภาพปัญหาในระดับมหภาคและบอกได้ว่า จะนำหลักวิชาการอะไรมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา - การเขียนวัตถุประสงค์ (OUTCOMES) ต้องระบุผลที่เกิดขึ้นจากสิ่งที่เราทำ - การเขียนเป้าหมาย (Outputs) ต้องระบุถึงสิ่งที่จะได้ใน มิติของผลผลิต

การบรรยายให้ความรู้ก่อนลงมือเขียนโครงการเชิงยุทธศาสตร์
วันอังคารที่ 24 เมษายน 2561

ณ ห้องประชุมสุรเกียรติ์ เสถียรไทย อาคารเทพทวาราวดี
โดย นายเทพวรา ชนพัฒน์ หน.กลุ่มภารกิจยุทธศาสตร์ฯ

เรื่อง

การเขียนโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
เพื่อเสนอของบประมาณเงินรายได้ ปี พ.ศ. 2562
(ใช้กรอก แบบฟอร์ม ผค. 206)

วิสัยทัศน์อุพาฯ ปี พ.ศ. 2560-2563

มหาวิทยาลัยแห่งชาติระดับโลกที่
สร้างสรรค์องค์ความรู้ และ นวัตกรรมเพื่อ
สร้างเสริมสังคมไทยสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

4 ยุทธศาสตร์

- สร้างคน
- สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม
- สร้างเสริมสังคมไทย
- ก้าวไกลในสังคมโลก

10 เป้าประสงค์

- ดูจากเอกสารประกอบ

12 กลยุทธ์

- ดูจากเอกสารประกอบ

6 ผลสัมฤทธิ์

- บัณฑิตได้รับการพัฒนาและประชาคมอุพาฯ เป็นสังคมแห่งการสร้างสรรค์
- งานวิจัยชั้นนำและขับเคลื่อนสังคมไทย และโลก
- มีระบบนิเวศนวัตกรรมรองรับการพัฒนาทางวิชาการ
- มีการบริหารจัดการที่ปรับเปลี่ยนให้คล่องตัว
- เป็น ม.ชั้นนำที่เชื่อมโยงกับสังคมไทย เป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ

มหาวิทยาลัยแห่งชาติระดับโลกที่สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม
เพื่อสร้างเสริมสังคมไทยสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ผลสัมฤทธิ์ (Outcomes)
1. สร้างคน	-บัณฑิตได้รับการพัฒนาศักยภาพ -ประชาคมจุฬาฯ เป็นสังคมแห่งการสร้างสรรค์	-เสริมเกราะและพัฒนาบัณฑิตให้เป็นพลเมืองที่มีคุณค่า -ขยายโอกาสการเข้าถึงองค์ความรู้ถึงผู้ด้อยโอกาส	-บัณฑิตได้รับการพัฒนาศักยภาพ -ประชาคมจุฬาฯ เป็นสังคมแห่งการสร้างสรรค์
2. สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม	-งานวิจัย-วิชาการที่ชั้นนำและขับเคลื่อนสังคมไทยและโลก -ระบบนิเวศนวัตกรรมที่รองรับการพัฒนาทางวิชาการ -การบริหารจัดการที่ปรับเปลี่ยนให้คล่องตัวมีคุณภาพและประสิทธิภาพ	-กระตุ้นการผลิตงานวิจัย -ปมเพาะและผลักดันนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการจริง -ยกระดับการบริหารและพัฒนาคนให้สามารถร่วมนำการเปลี่ยนแปลง -รักษาเสถียรภาพและวินัยของกระบวนการภายใน	-งานวิจัย-วิชาการที่ชั้นนำและขับเคลื่อนสังคมไทยและโลก -ระบบนิเวศนวัตกรรมที่รองรับการพัฒนาทางวิชาการ -การบริหารจัดการที่ปรับเปลี่ยนให้คล่องตัวมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยแห่งชาติระดับโลกที่สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม
เพื่อสร้างเสริมสังคมไทยสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ผลสัมฤทธิ์ (Outcomes)
3. สร้างเสริมสังคมไทย	-เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เชื่อมโยงกับสังคมไทย	-ตอบสนองต่อประเด็นปัญหาสังคมอย่างมีปัญญา เคียงคู่สังคมไทย -เชื่อมต่อองค์ความรู้และเทคโนโลยีไปสู่สาธารณะ	-เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เชื่อมโยงกับสังคมไทย
4. ก้าวไกลในสังคมโลก	-เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ	-ผลักดันคุณภาพการศึกษาให้เหนือระดับมาตรฐานไทยเทียบเท่ามาตรฐานโลก	-เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

ประเด็นพื้นฐานการนำเสนอวันนี้

การสร้างรากฐานความคิดเพื่อให้
เกิดความใจก่อนนำไปเขียน
โครงการเชิงยุทธศาสตร์

- โครงการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึงอะไร
- เราจะกำหนดยุทธศาสตร์ไปเพื่ออะไร
- หลักการคิดเพื่อนำไปใช้เขียนโครงการยุทธศาสตร์
- เราจะจัด สมการของการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Simple Rule) อย่างไรเพื่อใช้ประโยชน์ในการเขียนโครงการ

เราจะกำหนดกลยุทธ์ไปเพื่อ
อะไร?

- โครงการที่สะท้อนกลยุทธ์คือ โครงการที่ต้องทำเพิ่ม จึงต้องสร้างคุณค่าให้มากกว่าที่เคยเป็น
- โครงการกลยุทธ์จะช่วยพัฒนางานหลายด้าน
 - ทำให้ปัญหาเรื้อรังหมดไป (ไม่ถกเถียงเงิน)
 - ป้องกันปัญหาในอนาคต
 - ได้ผลงานมีคุณภาพแบบขยับสูงขึ้น Jump
 - มีรากฐานที่มั่นคงสำหรับอนาคต
- การกำหนดโครงการที่ดี ต้องเลือกโจทย์ที่ดีก่อน
- เป็นโจทย์ที่ใช้วิธีเดิมๆ แก่ไม่ได้
- โจทย์ที่คู่บุญบารมีของโครงการที่ดีคือ อะไร

หลักคิดเพื่อกำหนด โครงการยุทธศาสตร์

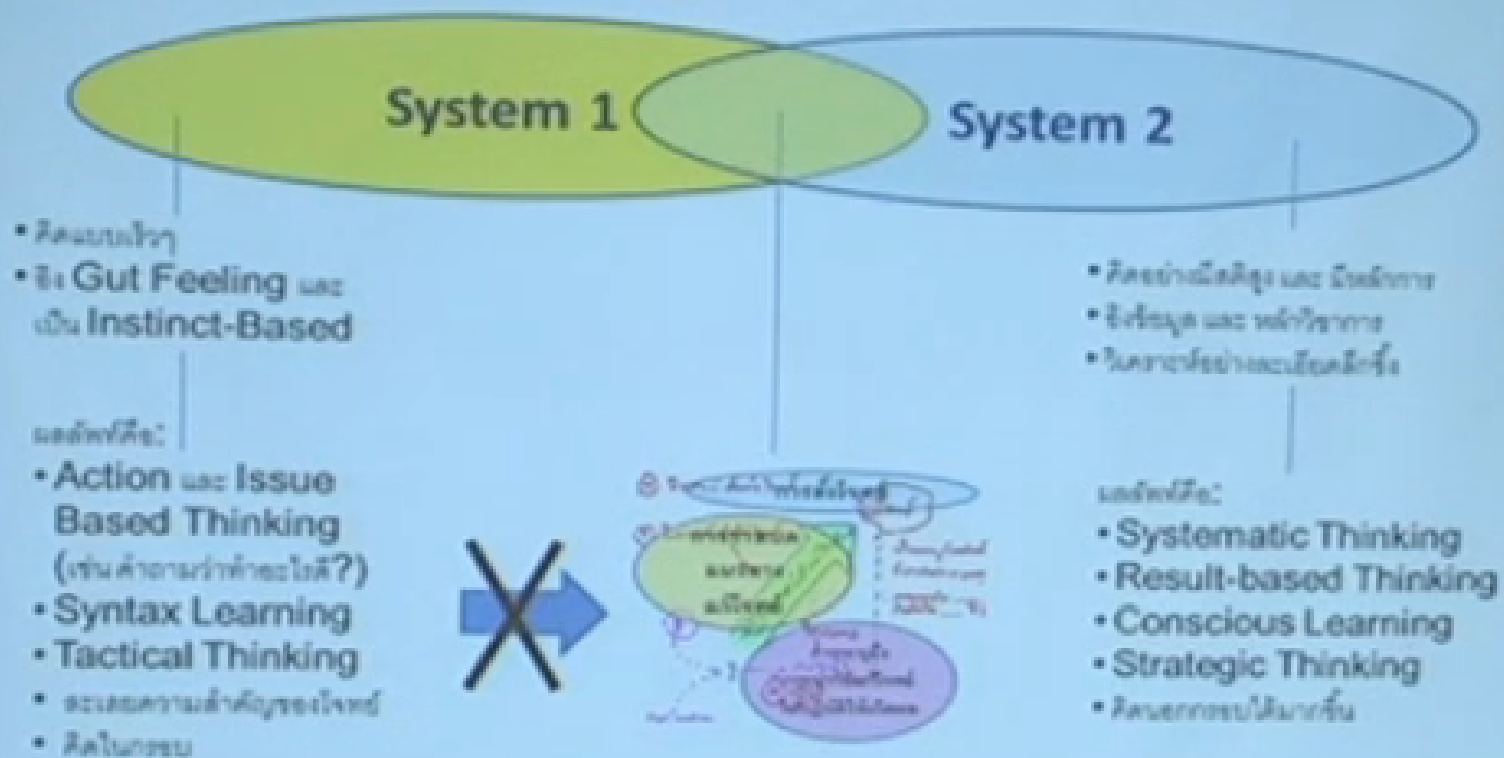
การคิดเพื่อกำหนดกลยุทธ์
แตกต่าง
จากการคิดที่เรามักทำกันอย่างไร ?

วิธีคิดที่ต่างกันของคน

- วิธีคิดที่เราคุ้นเคย อธิบายได้ว่า คล้ายกับการเรียนหนังสือ
- การเรียนหนังสือก็เหมือนกับการมารับ Software
- แต่ถ้ามีแต่ Software แต่ขาด ระบบปฏิบัติการที่ดี (Operation System) ก็ Run Software ไม่ได้
- OS ของมนุษย์ที่อาจเป็นปัญหากับ Software (การเรียนหนังสือ) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท
- พวก System 1 กับพวก System 2

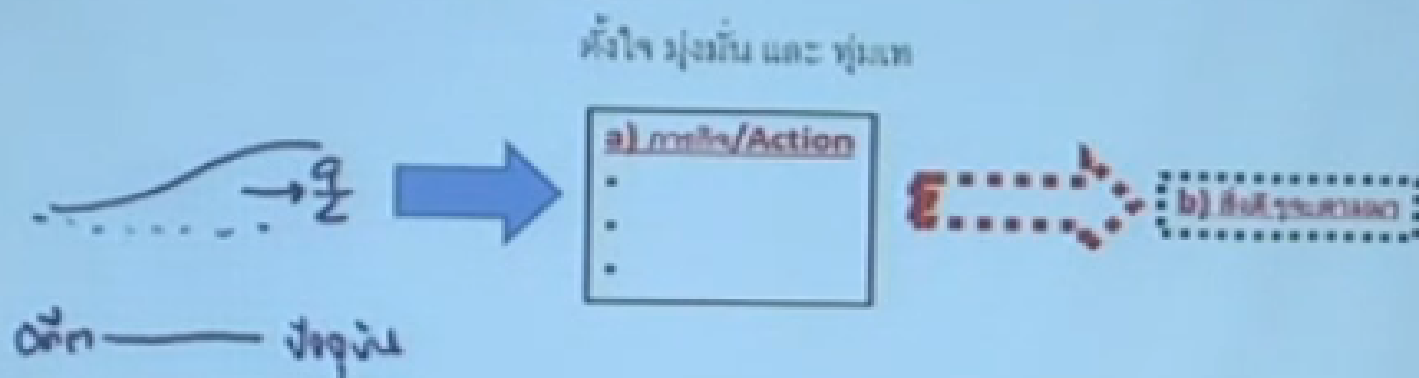
วิธีคิดที่เราคุ้นเคย (แต่ไม่ใช่เพื่อกำหนดแผนฯ)

“คิดน้อย-รีบทำ-มองเรื่องใกล้ตัว-ใช้ความรู้สึกเป็นที่ตั้ง” → System 1 Thinking

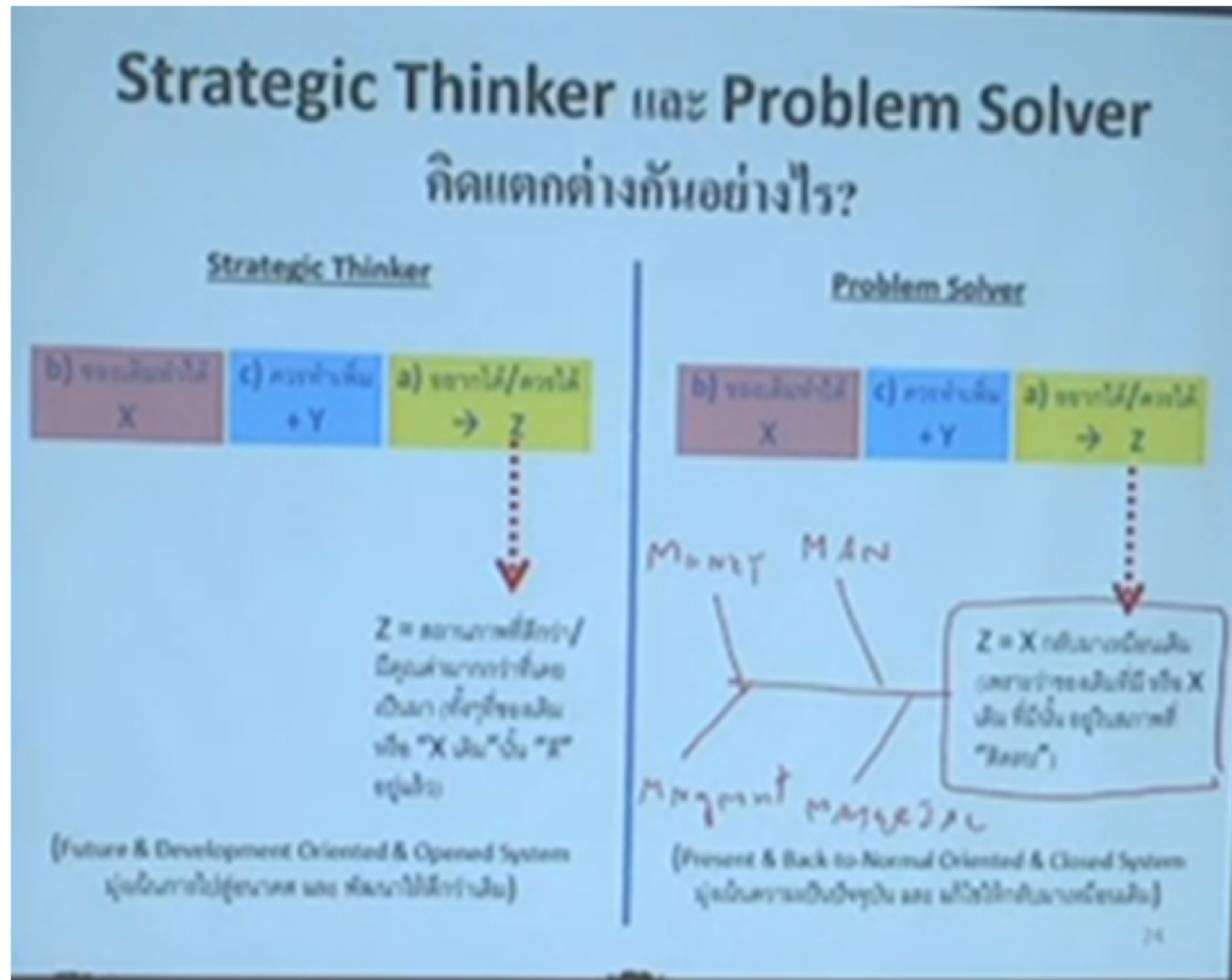


วิธีคิดที่เราคุ้นเคย (แต่ไม่ใช่เพื่อกำหนดแผนฯ)

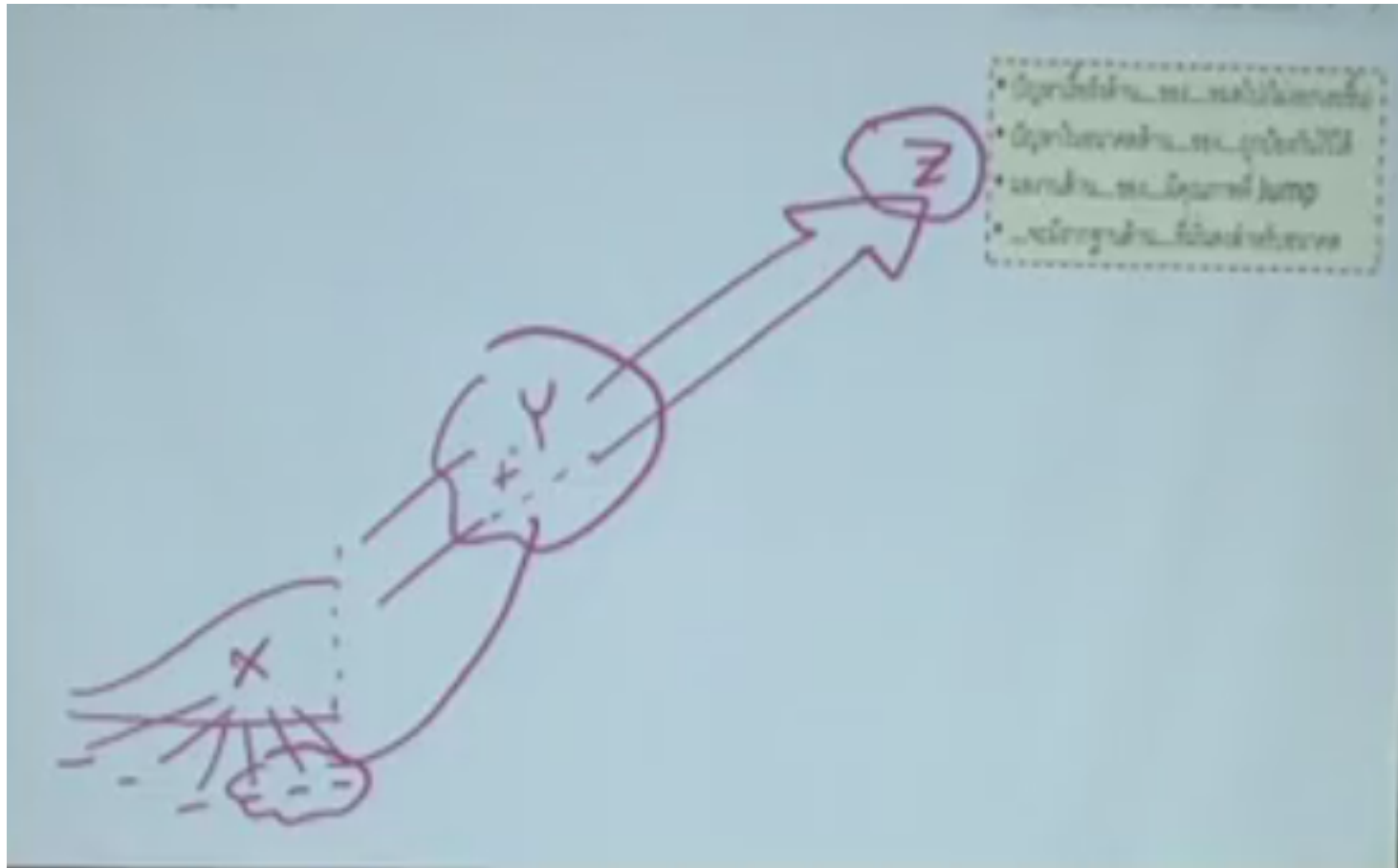
System 2 ที่ “คลาดเคลื่อน”



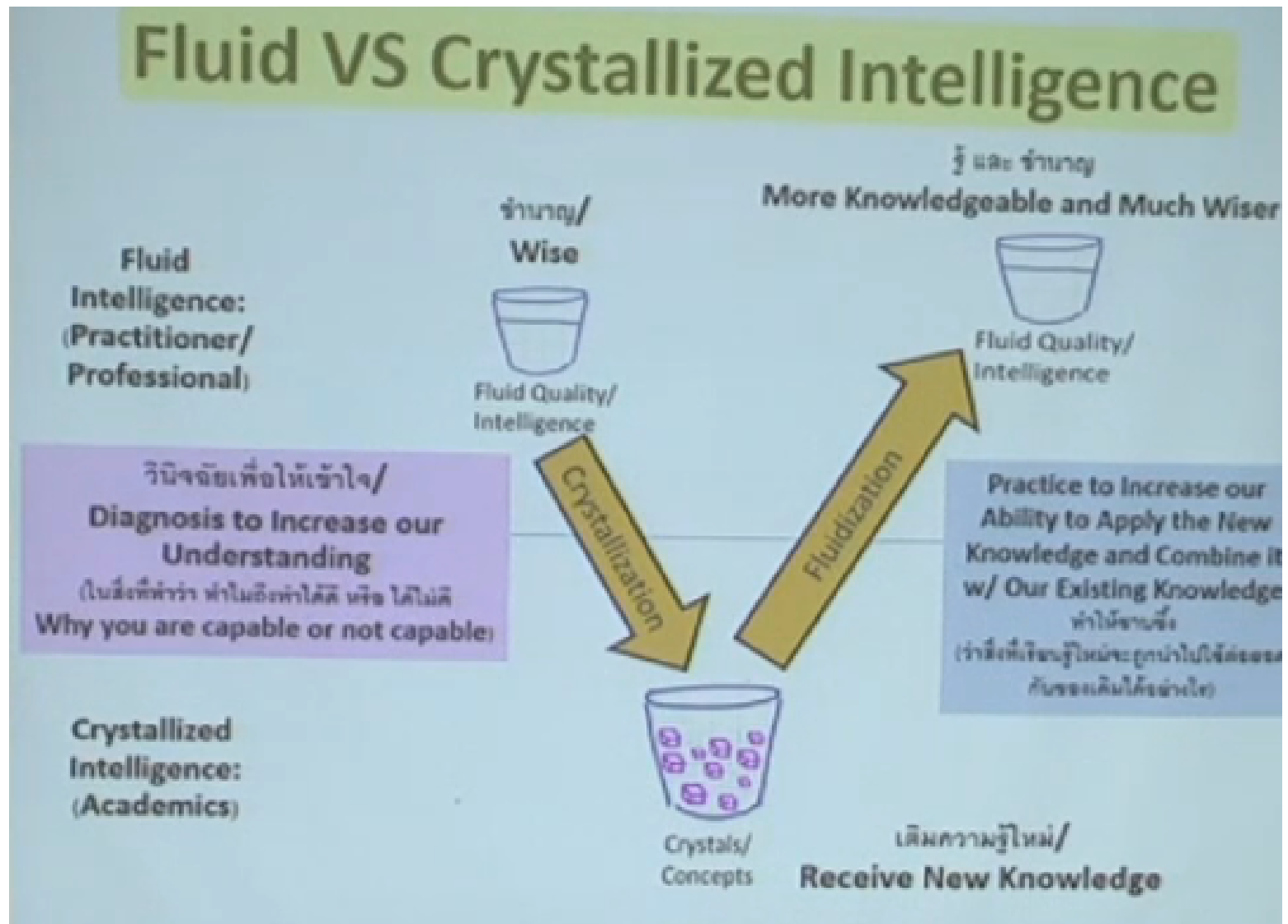
Strategic Thinker V.S Problem Solver



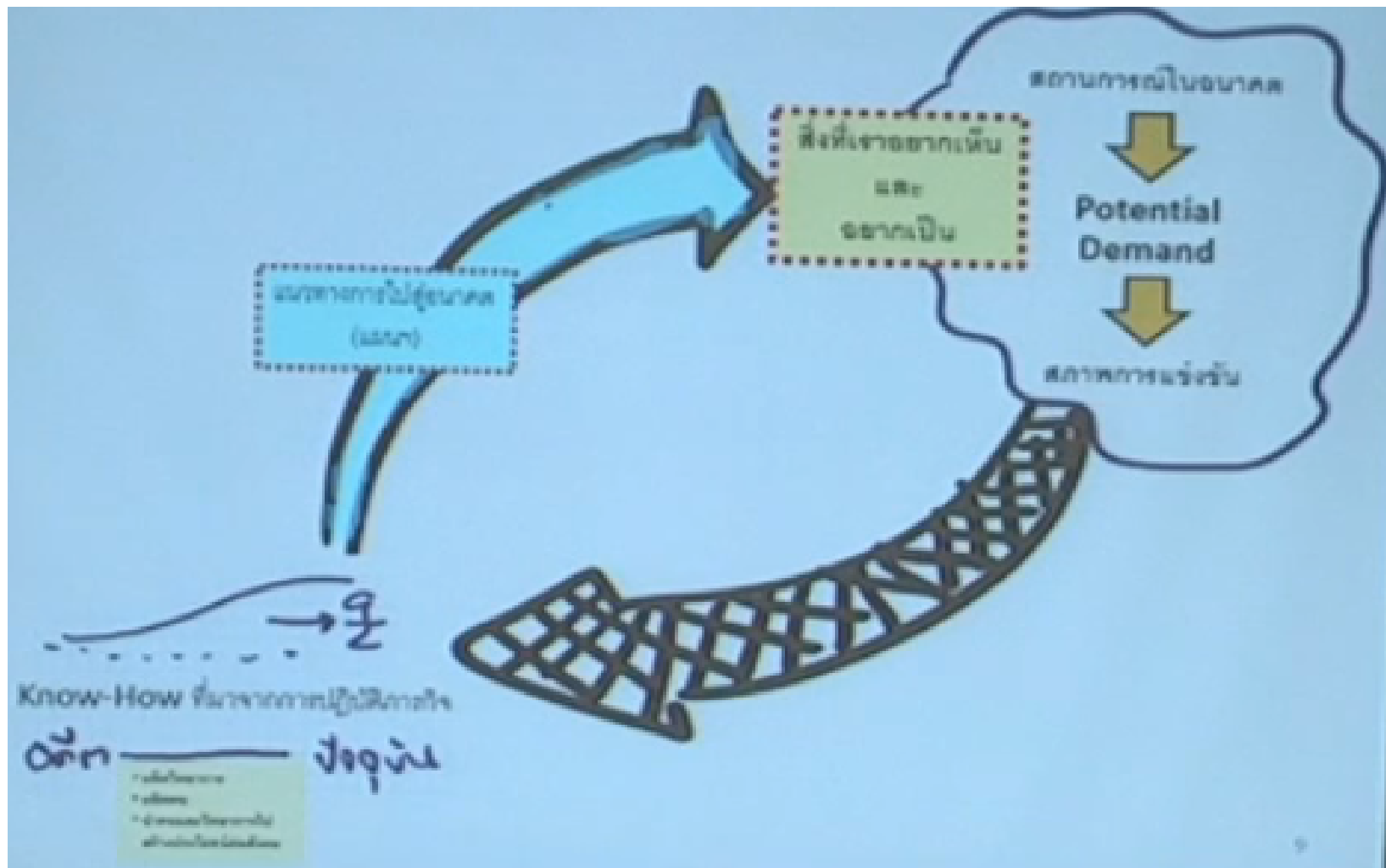
Strategic Thinker V.S Problem Solver



ความฉลาดของมนุษย์ มี 2 อย่าง



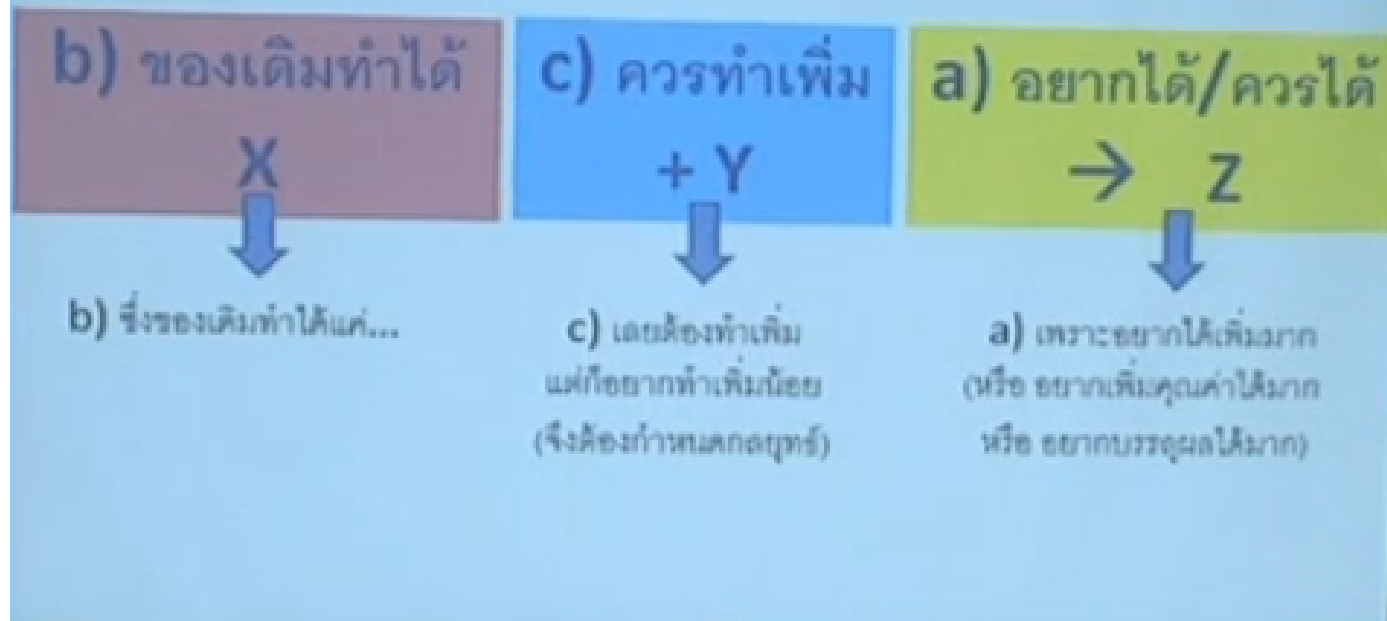
หลัก / แนวคิดเพื่อกำหนดโครงการยุทธศาสตร์



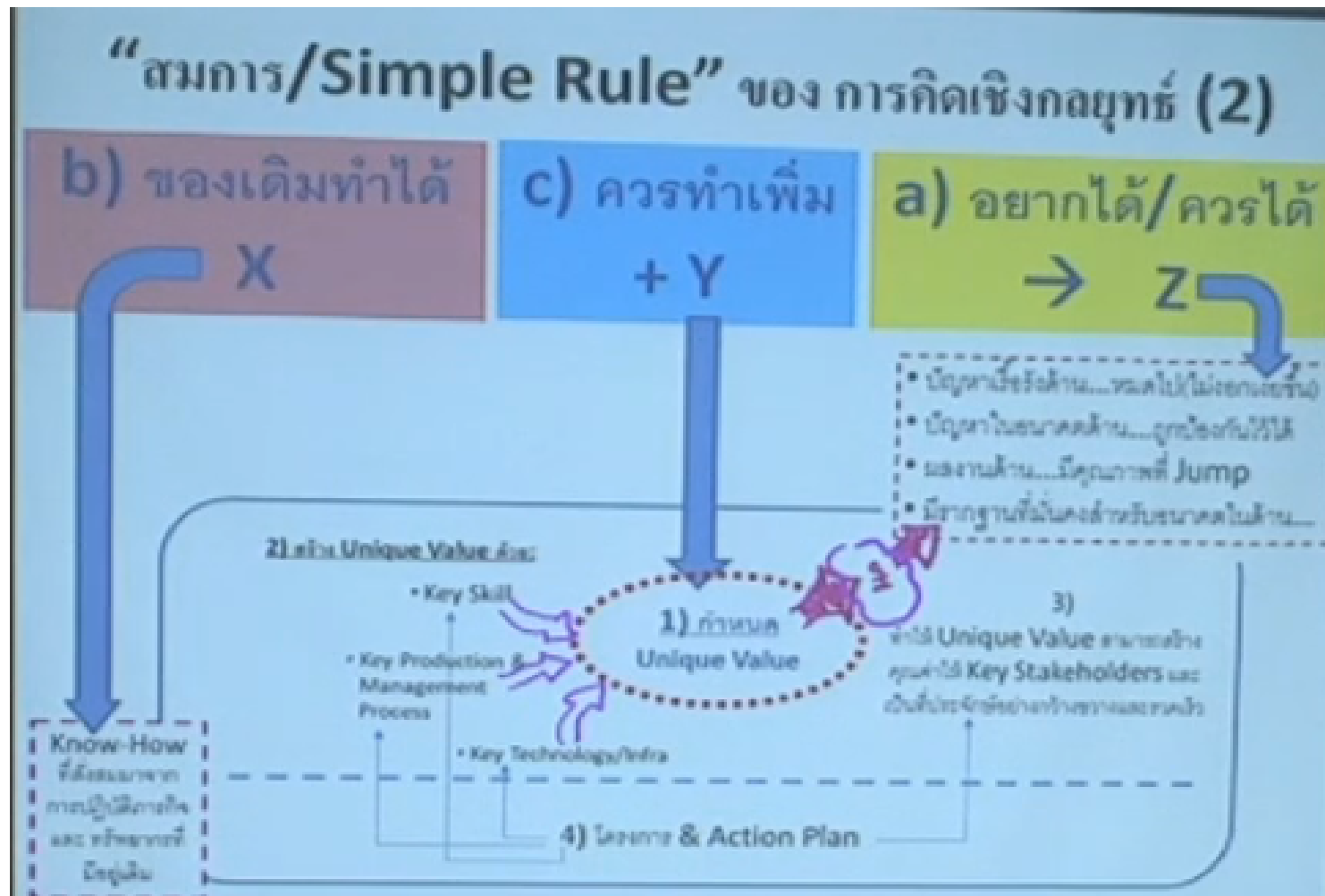
การกำหนดกลยุทธ์ ควรคิดอย่างไร?

Simple Rule ของการคิดเชิงกลยุทธ์

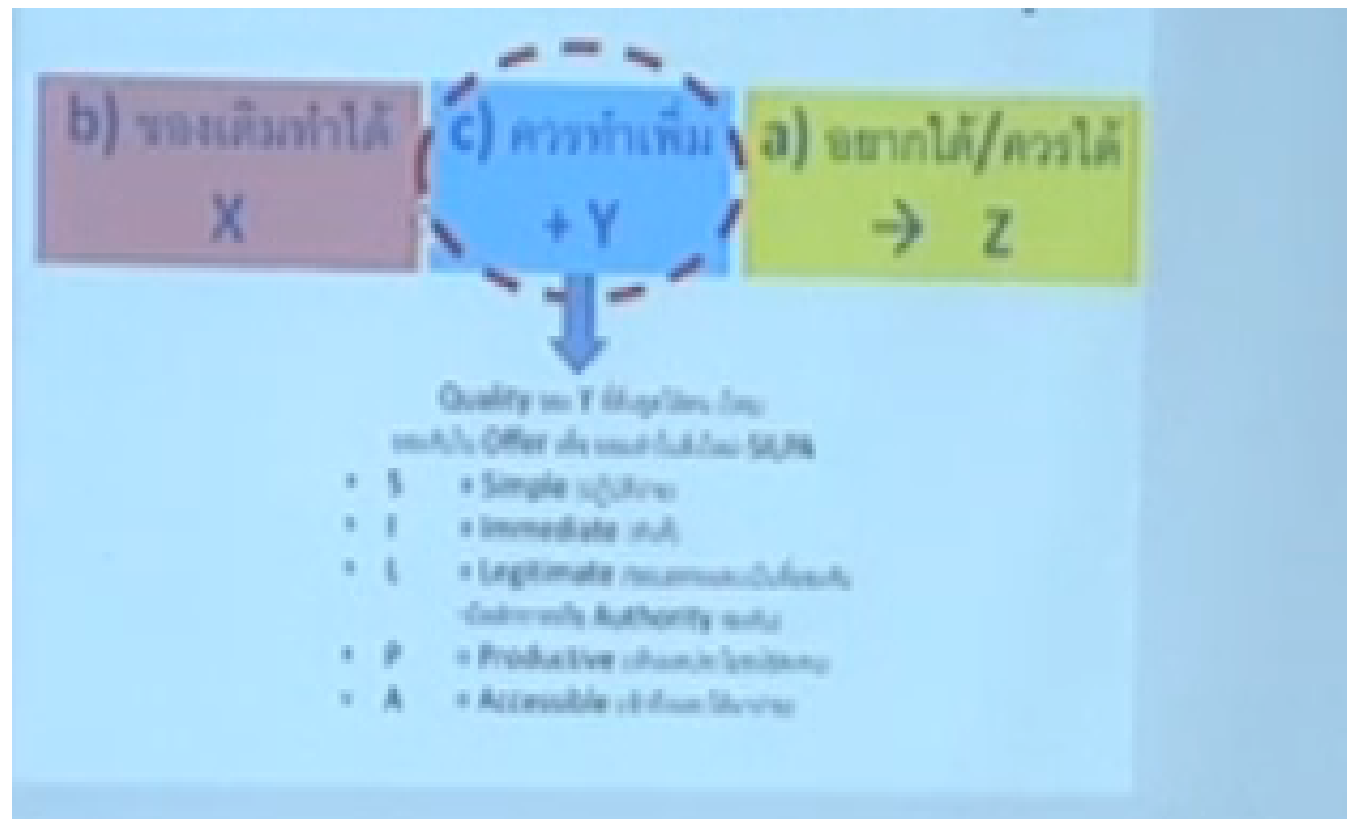
“สมการ/Simple Rule” ของ การคิดเชิงกลยุทธ์ (1)



Simple Rule ของการคิดเชิงกลยุทธ์



สมการ / Simple Rule ของความเป็นกลยุทธ์



บทสรุป (Routine VS Strategic Thinking)

Routine/Conventional Thinking

- เราอยากทำอะไร?
- Inside-Out
- Action มาก่อน
- เราต้อง Perfect
- ทำเยอะๆ
- ทำงานให้ดี
- Do Everything and for Everyone

Strategic Thinking

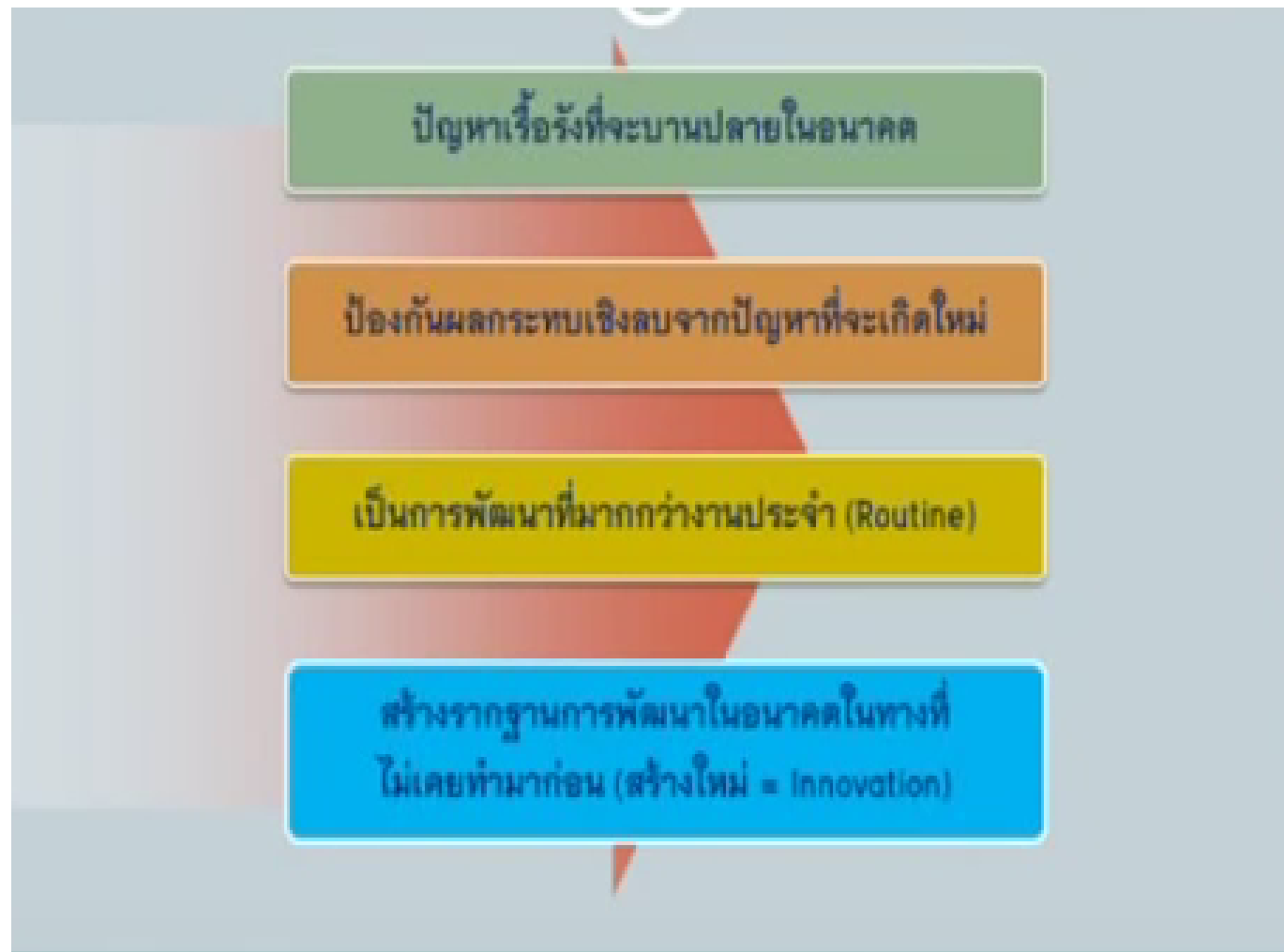
- ผู้ที่มีบทบาทต่อทิศทางของอนาคตของเราคืออะไร?
- Outside-In แล้วค่อย Inside-Out
- Goal (ผลลัพธ์ที่เราอยากได้) มาก่อน
- เราต้องศึกษาที่เราไม่เข้าใจ/ไม่ชำนาญปฏิรูประบบ
- ทำน้อยแต่ เน้นได้ผล (เพิ่มคุณค่า) เยอะ
- ทำงานให้ดีมีคุณค่า
- Do the Right Thing for the Ones that Matter at the right time

การเลือกประเด็นที่จะจัดทำเป็นโครงการยุทธศาสตร์

การกำหนดขอบเขตของโครงการ



ประเด็น / ปัญหาของโครงการที่ต้องแก้ไขด้วย แนวคิดเชิงกลยุทธ์



การพิจารณาเลือกประเด็นที่จะนำมาจัดทำโครงการ

โครงการที่เลือกทำต้องมี จุดขาย

@ โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ เพียงพอที่จะทำ
ให้ผู้อนุมัติปฏิเสธไม่ได้

@ สร้างการยอมรับให้กับ Stakeholders
และพร้อม/ยินดีให้การสนับสนุน



ชื่นชม ยอมรับในสิ่งที่เราทำ ทำให้ยอมเสียสละ

มั่นใจว่าจะดำเนินไปได้อย่างสะดวก และสำเร็จ

ประเด็นที่หน่วยงานเคยเสนอไว้ใน
ข้อมูลการจัดทำ Reprofile ปี
2559 – 2574 ซึ่งสามารถนำมาปรับ
เขียนเป็นโครงการยุทธศาสตร์ได้

- โครงการเร่งด่วนระยะ 1-2 ปี
 - การวิเคราะห์ศักยภาพบุคลากรเพื่อมอบหมายหน้าที่อย่างเหมาะสม
 - การพัฒนาทักษะบุคลากรใหม่(พี่สอนน้อง)
 - การปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอน
 - การสำรวจความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต
 - การสนับสนุนนักวิจัยรุ่นใหม่ในการเข้าถึงแหล่งทุนและกระบวนการวิจัย
 - การเสริมประสิทธิภาพของศูนย์ศึกษากฎหมายให้จัดการบริการวิชาการได้ต่อเนื่องเป็นรายเดือน
 - กิจกรรมจัดทำจดหมายเหตุเอกสารและวัตถุประวัติศาสตร์ของคณะนิติศาสตร์
 - กิจกรรมการพัฒนาด้านรายงาน Cost / Benefit
 - โครงการแนะนำการสืบค้นจากฐานข้อมูลสารสนเทศ