

การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ” (Tool Kits: Making Strategy Work)



การปฏิรูประบบราชการช่วงที่ผ่านมา ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในระบบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างนวัตกรรมการบริหารราชการแผ่นดินใหม่ ที่ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และนำไปสู่การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ในการดำเนินการดังกล่าว มีผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของข้าราชการให้ต้องรับรู้ข่าวสาร ประมวลผลองค์ความรู้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว

เพื่อให้ข้าราชการได้รับการส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ของตนเองให้สามารถเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สำนักงาน ก.พ.ร. เห็นความสำคัญ จึงดำเนินการให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยการผลิตชุดเครื่องมือการฝึกอบรม “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Tool Kits: Making Strategy Work)” พร้อมทั้งสร้างเครือข่าย และวิทยากรต้นแบบ (Master Trainers) ในการถ่ายทอดความรู้ หลักการ วิธีดำเนินการ และสามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

การจัดทำชุดเครื่องมือในครั้งนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ช่วง (Phases) คือ การจัดทำชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) และ การจัดทำชุดเครื่องมือสำหรับวิทยากรต้นแบบ (Master Trainer Tool Kits) โดยชุดเครื่องมือชุดแรกจะมีการจัดทำขึ้นแล้วเสร็จ ภายในเดือน ธันวาคม 2548 ส่วนชุดเครื่องมือชุดหลังจะจัดทำขึ้นเป็นการเพิ่มเติมจากชุดแรก เพื่อใช้อบรมวิทยากรต้นแบบ โดยมีกำหนดการแล้วเสร็จภายในเดือน มีนาคม 2549

วัตถุประสงค์การจัดทำ

การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ โดยการผลิตชุดเครื่องมือการฝึกอบรม หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Tool Kits: Making Strategy Work) มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

- ให้เกิดบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ในระบบราชการ ด้วยการพัฒนาชุดเครื่องมือการฝึกอบรมสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning Tool Kits)

- ให้เกิดการขยายผล ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ข้าราชการอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการพัฒนาชุดเครื่องมือการฝึกอบรมสำหรับวิทยากรต้นแบบ (Master Trainer Tool Kits)
- ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้บริหารของจังหวัดและส่วนราชการ ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มยุทธศาสตร์ บุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งฝึกอบรมเครือข่าย วิทยากรต้นแบบให้สามารถนำชุดเครื่องมือไปถ่ายทอด ประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาของชุดเครื่องมือ

เนื้อหาของชุดเครื่องมือประกอบด้วยกัน 7 ส่วน (Modules) ซึ่งเนื้อหาทั้ง 7 ส่วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการจัดทำยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

การจัดทำยุทธศาสตร์ใดๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้รับผิดชอบควรมีหลักการในการคิดที่สามารถเห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่างๆที่จะนำไปให้ยุทธศาสตร์ที่วางไว้ประสบผลสำเร็จได้ การจัดทำ **Strategy Map** หรือ **แผนที่ยุทธศาสตร์** นอกจากช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำยุทธศาสตร์มีการคิดอย่างเป็นระบบแล้ว ยังทำให้สามารถวางยุทธศาสตร์ย่อยที่จะมาสนับสนุนการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ใหญ่ให้สำเร็จได้ ยิ่งไปกว่านั้น Strategy Map ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารระหว่างผู้จัดทำยุทธศาสตร์และผู้ที่ต้องปฏิบัติงานให้เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงาน และการดำเนินงานของยุทธศาสตร์แต่ละส่วนที่ต้องจัดทำให้สอดคล้องกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ในการจัดทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จนั้น **Risk Management** หรือ **การบริหารความเสี่ยง** เป็นเรื่องที่ผู้จัดทำยุทธศาสตร์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อทำการสำรวจปัจจัยต่างๆที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ดังนั้นเรื่องการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่ผู้จัดทำยุทธศาสตร์จะต้องเรียนรู้ควบคู่กันไปในการจัดทำยุทธศาสตร์ในช่วงเริ่มต้น

หลังจากจัดทำยุทธศาสตร์เสร็จแล้ว การดำเนินงานให้ยุทธศาสตร์เกิดสัมฤทธิ์ผลนั้น **Change Management** หรือ **การบริหารความเปลี่ยนแปลง** เป็นเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะจัดการกับระบบงาน โครงสร้างการทำงาน และบุคลากรที่ทำงานอยู่อย่างไรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ยุทธศาสตร์ได้วางไว้ วัฒนธรรมองค์การ และการมีส่วนร่วมทางความคิดของผู้ที่มีส่วนได้เสียในการเปลี่ยนแปลงเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง หากผู้บริหารได้เรียนรู้แนวทางการคิดแบบการกระตุ้นให้เกิดการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง **"ความคิดไร้ขีดจำกัด" Ideas are Free** ซึ่งเป็นการทำให้

เกิดการมีส่วนร่วมในการคิดทำการเปลี่ยนแปลงองค์การอันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้บริหารในการจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง

ในขั้นตอนการดำเนินยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การกำหนดผู้รับผิดชอบ หรือเจ้าภาพที่ชัดเจนพร้อมตัวชี้วัดเป็นอีกเรื่องหนึ่งซึ่งผู้บริหารยุทธศาสตร์ควรได้รับความรู้ในการจัดทำ **Individual Scorecard** หรือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ **ระดับบุคคล** ผู้บริหารยุทธศาสตร์ควรมีความรู้และหลักการในการกำหนดผลงานระดับบุคคล และการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน เพื่อให้งานในกำกับเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้

ส่วนการดำเนินงานเพื่อให้ยุทธศาสตร์มีความยั่งยืน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดทำ **Knowledge Management** หรือการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่จะทำให้ผู้บริหารยุทธศาสตร์มีความสามารถในการจัดการความรู้ที่มีอยู่ทั้งในส่วนบุคคล และในองค์การ มาจัดทำให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำบันทึกความรู้ วางกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ และบริหารความรู้เพื่อให้บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความรู้สามารถนำความรู้มาใช้ต่อยอดความคิดของตนจนเกิดเป็นนวัตกรรมได้ในอนาคต

ส่วนสุดท้ายที่จะทำให้การบริหารยุทธศาสตร์เกิดเป็นผลในทางปฏิบัติ และมีมาตรฐานในการทำงาน การมีความรู้ในการจัดทำ **Work Manual** หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นอีกเรื่องหนึ่งซึ่งผู้บริหารยุทธศาสตร์ควรมีความรู้ในเรื่องนี้ เพื่อสามารถกำหนดและติดตามให้ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน อันจะทำให้เกิดเป็นมาตรฐานการทำงานที่ดี และเป็นไปตามกระบวนการ ได้ผลงานตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้



ดังนั้นความรู้ในการจัดทำชุดเครื่องมือการฝึกอบรมครั้งนี้จึงประกอบด้วยความรู้ทั้งหมด 7 ส่วน (Modules) คือ

- 1) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- 2) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- 3) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- 4) การกระตุ้นให้เกิดการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง "ความคิดไร้ขีดจำกัด" (Ideas are Free)
- 5) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 6) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)
- 7) การกำหนดผลงานส่วนบุคคล (Balance Scorecard/ Individual Scorecard)

ผลสำเร็จที่คาดหวัง

เพื่อให้ข้าราชการได้รับการส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง สำนักงาน ก.พ.ร. จึงผลิตชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) ชุดเครื่องมือการฝึกอบรม (Tool Kits: Making Strategy Work) สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits)
- 2) ชุดเครื่องมือการฝึกอบรม (Tool Kits: Making Strategy Work) สำหรับวิทยากรต้นแบบ (Master Trainer Tool Kits)

ในการดำเนินการดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดสัมมนาฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ (Overview) ให้ข้าราชการโดยรวม มีกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงของจังหวัด (CEO/ CCO)
จำนวน 75 จังหวัด จังหวัดละ 2 คน
2. ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ (CEO/ CCO)
จำนวนไม่ต่ำกว่า 230 ส่วนราชการ ส่วนราชการละ 2 คน
3. กลุ่มงานยุทธศาสตร์จังหวัด
จำนวน 75 จังหวัด จังหวัดละ 2 คน
4. กลุ่ม ก.พ.ร. ประจำกรม
จำนวนไม่ต่ำกว่า 230 ส่วนราชการ ส่วนราชการละ 2 คน
5. บุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวนไม่ต่ำกว่า 150 คน
