

## แนวทางการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

สุพรรณษา สุเทศ\*

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี โดยบูรณาการกรอบวิชาการเข้ากับข้อมูลเชิงมีส่วนร่วมที่รวบรวมจากการประชุมปรึกษาหารือ ซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานกองทุน ผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนกลาง และภูมิภาค จำนวน 54 คน ซึ่งการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี มาจัดทำกลยุทธ์ตามประเด็น การพัฒนาทั้ง 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การเสริมสร้างอาชีพและรายได้แก่สตรี 2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งสตรี องค์กรสตรี และการพัฒนาคุณภาพชีวิต และ 3) การเสริมสร้างขีดความสามารถองค์กรในการบริหารกองทุนฯ ตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ลดปัญหาหนี้ค้ำชำระ 2) กลยุทธ์เพิ่มอัตราการชำระหนี้ เพื่อบรรลุตัวชี้วัดการชำระคืนตามกำหนด มากกว่าเป้าหมายที่กำหนด 3) กลยุทธ์ส่งเสริมอาชีพลูกหนี้ อนุมัติเงินทุนหมุนเวียนในการส่งเสริมอาชีพ 4) กลยุทธ์ส่งเสริมรายได้ อนุมัติเงินทุนหมุนเวียนจากกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีรายได้เพิ่มขึ้น 5) กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายองค์กรสตรี ในการพัฒนา ศักยภาพและคุณภาพชีวิตจากกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี 6) กลยุทธ์เสริมสร้างบทบาทและคุณภาพชีวิตสตรี สนับสนุนเงินอุดหนุนเพื่อพัฒนาบทบาทและคุณภาพชีวิตสตรี 7) กลยุทธ์ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบรรลุตัวชี้วัดจำนวนโครงการ 8) กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กระทรวงการคลังกำหนด 9) กลยุทธ์พัฒนา ศักยภาพด้านการบริหารจัดการและ 10) กลยุทธ์พัฒนาบุคลากร เพื่อการบรรลุตัวชี้วัดจำนวนโครงการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

**คำสำคัญ :** แนวทางการพัฒนา, กระบวนการมีส่วนร่วม, แผนปฏิบัติการ

---

\* นักวิจัยอิสระ, E-mail: woraluck.promnart@gmail.com

## Approach to Enhancing the Participatory Process in Reviewing the Five-Year Operational Plan of the Women's Development Fund

Suphansa Suthet<sup>\*</sup>

### Abstract

This article aims to present the approach for reviewing the 5-year action plan of the Women's Empowerment Fund by integrating academic frameworks with participatory data collected from a consultation meeting. The meeting included 54 participants, comprising fund staff and both central and regional operators. The review of the 5-year action plan focuses on strategies for addressing three key development issues: 1) Strengthening women's careers and income, 2) Strengthening women's empowerment, women's organizations, and quality of life development, and 3) Enhancing the organization's capacity to manage the fund according to good governance principles. These strategies include: 1) Strategy to reduce outstanding debt issues. 2) Strategy to increase debt repayment rates to meet the repayment indicators, exceeding the established targets. 3) Strategy to promote debtors' careers by approving revolving funds to support employment. 4) Strategy to increase income by approving revolving funds from the Women's Empowerment Fund for income growth. 5) Strategy to develop a network of women's organizations for enhancing capabilities and quality of life through the Women's Empowerment Fund. 6) Strategy to strengthen women's roles and quality of life by providing grants to support the development of women's roles and quality of life. 7) Strategy to improve the information technology system to meet project number indicators. 8) Strategy to develop the management system in line with the standards set by the Ministry of Finance. 9) Strategy to develop management capabilities. 10) Strategy to develop human resources to achieve the project number indicators, improving the efficiency of the Women's Empowerment Fund staff.

**Keywords :** Development approach, Participatory Process, Action plan.

---

<sup>\*</sup>Independent Researcher, Email: woraluck.promnart@gmail.com

## บทนำ

กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเป็นกลไกภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของสตรีในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน โดยมุ่งหวังให้สตรีมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และมีบทบาทอย่างเข้มแข็งในครอบครัว ชุมชน และสังคมโดยรวม ภายใต้หลักคิดเรื่องความเสมอภาคระหว่างเพศ และความยั่งยืนของชุมชน ในช่วงที่ผ่านมากองทุนพัฒนาบทบาทสตรีได้จัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เพื่อกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานของกองทุนให้เป็นระบบ และสามารถขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีวิสัยทัศน์ “เป็นแหล่งทุนที่สำคัญของสตรีในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจในชุมชนให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน” อันสะท้อนถึงบทบาทของกองทุนในฐานะแหล่งทุนทางเลือกที่ไม่เพียงตอบโจทย์ทางเศรษฐกิจ แต่ยังครอบคลุมถึงการเสริมสร้างศักยภาพและคุณค่าของสตรีในสังคมไทย

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานในระยะสองปีแรกของแผนฯ ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจที่ยังคงฟื้นตัวไม่ทั่วถึง สถานการณ์หนี้สินครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง ความไม่แน่นอนด้านภูมิรัฐศาสตร์ เทคโนโลยีดิจิทัลที่รุดหน้า และภาวะสังคมสูงวัยที่มีผลต่อโครงสร้างแรงงานในชุมชน ล้วนส่งผลโดยตรงต่อกลุ่มเป้าหมายของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี โดยเฉพาะกลุ่มลูกหนี้รายย่อย องค์กรสตรีในระดับพื้นที่ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัดในการขับเคลื่อนภารกิจ ด้วยเหตุนี้ การทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้แผนฯ มีความยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบโจทย์สถานการณ์จริงได้มากขึ้น การทบทวนครั้งนี้มุ่งเน้น “การปรับปรุงเฉพาะบางส่วน” โดยเฉพาะในประเด็นของกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของแผน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการลดหนี้ค้ำชำระ เพิ่มอัตราการชำระหนี้ ส่งเสริมอาชีพลูกหนี้และรายได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนการพัฒนาเครือข่ายองค์กรสตรี การยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเพิ่มขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารกองทุนให้มีประสิทธิภาพ ในด้านกลยุทธ์ ได้มีการปรับเพิ่มเป็น 10 กลยุทธ์ใหม่ ที่มีความเฉพาะเจาะจงและตอบโจทย์สถานการณ์ อาทิ กลยุทธ์ลดปัญหาหนี้ค้ำชำระ การส่งเสริมอาชีพลูกหนี้ และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนตัวชี้วัดก็ได้ปรับเพิ่มเป็น 10 ตัวชี้วัด โดยเน้นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ เช่น การลดหนี้เกินกำหนด การเพิ่มโครงการที่มีผลต่อรายได้ลูกหนี้ การประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์กระทรวงการคลัง และการวัดผลของโครงการที่ช่วยพัฒนาเจ้าหน้าที่และระบบเทคโนโลยีของกองทุน โดยผลที่คาดว่าจะได้รับการทบทวนแผนฯ ได้แก่ (1) การกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจนขึ้น (2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพเชิงระบบในการบริหารจัดการกองทุน (3) การยกระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และ (4) การเชื่อมโยงแผนฯ กับแนวนโยบายระดับชาติ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ทั้งนี้ การจัดทำและทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ถือเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยแนวคิดและเครื่องมือทางวิชาการ เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุม ทันต่อสถานการณ์ และสามารถตอบสนองต่อพันธกิจของกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการทบทวนแผนฯ ครั้งนี้ ได้มีการนำแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) มาประยุกต์ใช้ เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการใช้ข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง ได้แก่ การเก็บข้อมูลปัญหาความต้องการจากเจ้าหน้าที่ และการสำรวจข้อมูลในระบบออนไลน์ รวมถึงมีการจัดประชุมการระดมความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำไปต่อยอดสู่การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS

Matrix เพื่อให้สามารถจับคู่ข้อมูลระหว่างปัจจัยภายในกับภายนอก และสังเคราะห์ออกมาเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทั้งในเชิงรุก (ใช้จุดแข็งรับโอกาส) และเชิงรับ (ลดจุดอ่อนและป้องกันภัยคุกคาม) ซึ่งกระบวนการนี้ช่วยให้การกำหนดแนวทางการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีทิศทางและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนั้น การนำแนวคิดทางวิชาการมาบูรณาการในการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จึงเป็นการยกระดับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นระบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และตัวชี้วัดในอนาคตได้อย่างครอบคลุมภารกิจ และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีถือเป็นกระบวนการพัฒนานโยบายเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำให้แผนปฏิบัติการมีคุณภาพ และสะท้อนความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้ประโยชน์จากกองทุนในทุกระดับ นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องในการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ไม่เพียงส่งเสริมการบริหารจัดการเชิงธรรมาภิบาลเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์และตัวชี้วัดที่มีความครอบคลุม สอดคล้องกับบริบทของชุมชน และสามารถนำไปใช้ได้จริงในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของสตรีไทยอย่างเป็นรูปธรรม

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่อการพัฒนากองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพชีวิตของสตรีไทยในทุกมิติ อันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัว ชุมชน และประเทศโดยรวม ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ซึ่งจะทำได้กลยุทธ์ และตัวชี้วัดเพิ่มเติมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการทบทวน และพัฒนากลยุทธ์ และตัวชี้วัดของหน่วยงานให้มีความครอบคลุมภารกิจมากยิ่งขึ้น

## แนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

### 1. กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เป็นกองทุนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ปัญหาและให้โอกาสแก่สตรีที่ขาดโอกาสในสังคม จากปัญหาการถูกเลือกปฏิบัติอันไม่เป็นธรรม และใช้เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนแบบดอกเบี้ยต่ำหรือปลอดดอกเบี้ย เพื่อสร้างงาน สร้างรายได้ พัฒนาอาชีพ สวัสดิภาพ สวัสดิการให้แก่สตรี เครือข่ายสตรี และผู้ด้อยโอกาสอื่น ๆ ในสังคมตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับประเทศทุกพื้นที่ชุมชน เพื่อรวมกลุ่มกันเป็นกลุ่มคนหรือองค์กร ร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมพัฒนาเป็นพลังทางสังคมที่เข้มแข็ง โดยมีกรมบัญชีกลางกระทรวงการคลังเป็นหน่วยประเมินผลทุนหมุนเวียน

กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ดำเนินการในระยะแรกภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. 2555 ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2555 ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2558 และฉบับที่ 4 พ.ศ. 2558 และให้มีสำนักงานคณะกรรมการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแห่งชาติ อยู่ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี ต่อมาคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) มีมติเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2557 เห็นชอบให้โอนย้ายกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และสำนักงานคณะกรรมการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแห่งชาติไปสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย โดยคณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2558

ให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีขึ้นในกรมการพัฒนาชุมชน โดยได้รับงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 100,000,000 บาท (หนึ่งร้อยล้านบาทถ้วน) เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งกองทุน ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2559 อนุมัติให้ควบวม “กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (สสน.)” และ “กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย” เข้าเป็นทุนหมุนเวียนเดียวกัน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2559

สมาชิกของกองทุนประเภทบุคคลธรรมดา รวมตัวกันตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปสามารถยื่นแบบเสนอโครงการขอรับ “เงินทุนหมุนเวียน” ที่มีวงเงินโครงการละไม่เกิน 200,000 บาท โดยมีอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 0.10 ต่อปี กำหนดระยะเวลาการผ่อนชำระคืนไม่เกิน 2 ปี เพื่อพัฒนาอาชีพ การสร้างงาน สร้างรายได้ ซึ่งจะช่วยให้สตรีเกิดพลังในการดูแลช่วยเหลือกันในกลุ่ม และเป็นแหล่งทุนในการพัฒนาสตรีเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็ง มีความมั่นคงด้านรายได้ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในชุมชนต่อไป

## 2. การจัดทำยุทธศาสตร์

Gerry Johnson & Kevan Scholes (2006, p.7) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นกรอบและทิศทางระยะยาวขององค์กร โดยมีการจัดสรรทรัพยากรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ท้าทายเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร รวมถึงมีความสอดคล้องกับความต้องการทางการตลาด และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

Willie Pietersen (2002, p.43) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ การใช้ทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัดให้สอดคล้องกันอย่างชาญฉลาด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการแข่งขัน การกำหนดยุทธศาสตร์จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดชุดของทางเลือกที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ กรอบแนวทางระยะยาวที่มุ่งจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย เพื่อตอบสนองความต้องการตลาดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังเป็นวิธีการบรรลุเป้าหมายในการแข่งขันหรือภารกิจขององค์กร โดยเน้นการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ จักรวัชร ศิริวรรณ (2555) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้นมีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นจะประกอบด้วย (1) การทำ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (2) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน (4) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน (5) กำหนดยุทธวิธี หรือแผนงานในการปฏิบัติ (6) การกำหนดเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงาน

นอกจากนี้ วันชัย ดนัยตโมนุท (2552, น.24 - 56) ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยพัฒนาจากแนวคิดของ Henry Mintzberg 1994) และ George Steiner (1979) ดังนี้ (1) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือการประเมินสถานการณ์เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่เป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (2) การวิเคราะห์เพื่อชี้ประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) (3) การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ หรือทิศทางขององค์กร กระทำโดยการทบทวนทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา ประกอบกับการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการจัดทำด้วยทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายปรัชญา และความเชื่อพื้นฐาน เป็นต้น (4) การกำหนดยุทธศาสตร์ และจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ (มาตรการ/งาน/โครงการ/

กิจกรรม) เพื่อให้การดำเนินยุทธศาสตร์สามารถบรรลุผลตามที่มุ่งหวัง แนวการดำเนินการ ได้แก่ มาตรการ/งาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จะเป็นแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวม (6) สรุปภาพรวม และทำการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ โดยคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์จะมีการประชุมพิจารณาเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และมีการปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (7) การอนุมัติ และประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ โดยนำร่างแผนยุทธศาสตร์เสนอต่อคณะกรรมการที่มีอำนาจสูงสุดขององค์การพิจารณาให้ความเห็นชอบ และนำไปปรับปรุงให้สมบูรณ์ก่อนที่จะประกาศใช้ต่อไป

### 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) โดยนำ SWOT Analysis มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่ง SWOT Analysis เกิดจากการวิจัยของ Stanford Research Institute ในช่วงปี ค.ศ. 1960 - 1970 เพื่อค้นหาว่า ทำไมการวางแผนด้านการประสานงานจึงได้ล้มเหลว โดยใช้ชื่อว่า การวิเคราะห์แบบซอฟท์ (SOFT Analysis) ซึ่งมาจากการตั้งคำถามในการวิเคราะห์ว่า ปัจจัยที่ดีและปัจจัยที่ไม่ดีของการดำเนินงาน โดยปัจจัยที่ดีในปัจจุบันหมายถึงความพึงพอใจ (Satisfaction) และปัจจัยที่ไม่ดีในอนาคตหมายถึงโอกาส (Opportunity) ส่วนปัจจัยที่ไม่ดีในปัจจุบันหมายถึงความล้มเหลว (Fault) และปัจจัยที่ไม่ดีในอนาคตหมายถึงข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) ต่อมาในปี ค.ศ. 1964 Urick และ Orr ได้พัฒนาเปลี่ยนตัวอักษร F เป็น W และเรียกใหม่ว่า SWOT Analysis ซึ่งได้รับนิยมและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา จึงกล่าวได้ว่า SWOT Analysis มีวิวัฒนาการมาจาก SOFT Analysis นั้นเอง (วิรัช วิรัชนิการวรรณ, 2554, น.11-12)

ทั้งนี้ SWOT Analysis ประกอบด้วย

3.1 จุดแข็ง (Strength) หมายถึง การสนับสนุนจากภายในองค์การหรือปัจจัยภายในที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่อองค์การ เช่น บุคลากรภายในองค์การให้การสนับสนุนเพราะได้รับผลประโยชน์ร่วมด้วยหรือสภาพทางเศรษฐกิจขององค์การมีความมั่นคง

3.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายในองค์การหรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุนหรือไม่เอื้ออำนวยต่อองค์การ เช่น บุคลากรภายในองค์การไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหากตนเองต้องเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ หรือต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น หรือสภาพทางเศรษฐกิจขององค์การไม่มีความมั่นคง

3.3 โอกาส (Opportunity) หมายถึง การสนับสนุนจากภายนอกองค์การหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่อองค์การ เช่น นโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนการพัฒนาองค์การ กระแสหรืออิทธิพลทางการเมืองการปกครองของต่างประเทศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์การโดยผ่านเข้ามาทางสื่อ ทางตำรา หนังสือ หรือทางนักวิชาการที่ไปศึกษามาจากต่างประเทศ

3.4 ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายนอกองค์การ หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุนหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์การ เช่น เศรษฐกิจโลก ตกต่ำ การทำลายสิ่งแวดล้อม การขัดต่อหลักสิทธิมนุษยชน หรือการขัดต่อคำสอนทางศาสนา

ดังนั้น SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการเริ่มต้นทำความเข้าใจสถานการณ์ขององค์การก่อนการวางแผน แต่ยังไม่สามารถสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจนได้โดยตรง

#### 4. การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยนำข้อมูลที่ได้จาก SWOT Analysis มาทำการเชื่อมโยงปัจจัยเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น การใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาส หรือการแก้ไขจุดอ่อนเพื่อป้องกันภัยคุกคาม ดังนั้น TOWS Matrix จึงเป็นการต่อยอดจาก SWOT Analysis เพื่อพัฒนากลยุทธ์จากการเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งทำให้สามารถสร้างแนวทางที่เป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้จริง

4.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO - Strengths-Opportunities) ได้มาจากการนำจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก ซึ่งในกรณีนี้จะถือว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสและสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง ซึ่งเป็นลักษณะที่องค์กรอยู่ในตำแหน่งที่ควรรุกไปข้างหน้า ซึ่งหมายความว่าองค์กรมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการ จึงเป็นภาวะที่มีความเหมาะสมในขยายงาน และสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร

4.2 กลยุทธ์เชิงรับ (WT - Weaknesses-Threats) ได้มาจากการนำจุดแข็ง (Strength) และอุปสรรค (Threat) มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน ซึ่งในกรณีนี้จะถือว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรคและสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน ซึ่งเป็นลักษณะที่องค์กรอยู่ในตำแหน่งที่ควรปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายความว่าองค์กรมีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็งแต่สภาพแวดล้อมภายนอกยังไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจการ จึงเป็นภาวะที่ควรมีการพัฒนาสมรรถนะภายในองค์กรเพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการขยายกิจการให้เจริญเติบโตต่อไปเมื่อมีโอกาส

4.3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST - Strengths-Threats) ได้มาจากการนำจุดอ่อน (Weakness) และโอกาส (Opportunity) มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข ซึ่งในกรณีนี้จะถือว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสและสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน ซึ่งเป็นลักษณะที่องค์กรอยู่ในตำแหน่งที่ควรพัฒนาภายใน ซึ่งหมายความว่าองค์กรมีสมรรถนะภายในที่อ่อนแอและเป็นปัญหาในการปฏิบัติงานในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการ จึงเป็นภาวะที่องค์กรควรจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตนเอง เพื่อขยายหรือสร้างความเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต

4.4 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO - Weaknesses-Opportunities) ได้มาจากการนำจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงรับ ซึ่งในกรณีนี้จะถือว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรคและสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน ซึ่งเป็นลักษณะที่องค์กรอยู่ในตำแหน่งที่ควรถอยเพื่อรอจังหวะ ซึ่งหมายความว่าองค์กรมีสมรรถนะภายในที่อ่อนแอและเป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมภายนอกยังไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจการ จึงเป็นภาวะที่ควรมีการพัฒนาสมรรถนะภายในองค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้น และรอจังหวะหรือปรับเปลี่ยนภารกิจบางส่วนเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต

#### 5. การระดมสมอง

การระดมสมอง (Brainstorm) หมายถึง การสร้างสรรค์ความคิดแปลกใหม่เชิงสร้างสรรค์จากหลาย ๆ มุมมอง และหลากหลายความคิดของสมาชิกที่มาร่วมกิจกรรมระดมสมอง ซึ่งเป็นเทคนิคที่นิยมนำมาใช้ในการค้นหาไอเดียสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน หรือเพื่อแก้ไขปัญหา โดยสิ่งสำคัญในการระดมสมองมี 3 ประการคือ (1) ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ (2) เน้นการระดม

ความคิดให้ได้ปริมาณมากที่สุด และ (3) ไม่มีการตั้งกรอบ หรือประเมินความถูกต้อง ขณะระดมความคิด ทั้งนี้ การระดมสมองมีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ตั้งผู้ดำเนินการ หรือผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) เพื่อ ผู้เป็นประธานงาน กระตุ้นให้เกิดการออกความเห็นอย่างเท่าเทียมกันหากมีผู้ที่นั่งเงียบหรือบางคนผูกขาดพูดอยู่คนเดียว ช่วยไล่เกลี่ยหากมีผู้ที่ได้แย้งกัน เป็นต้น

ขั้นที่ 2 กำหนดหัวข้อในการระดมความคิด หัวข้อในการระดมสมองควรเป็นหัวข้อที่เจาะจง ไม่กว้างจนเกินไปเพราะเมื่อจบการระดมสมองอาจจะไม่ได้ข้อสรุปที่น่าไปดำเนินการต่อได้

ขั้นที่ 3 ระดมความคิด เพื่อให้ได้ความคิดมากที่สุด โดยมีกฎว่าต้องจดทุกความคิดโดยไม่มีการประเมินใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกคนต้องได้รับอิสระในการแสดงความคิดเห็น ในขั้นนี้อาจจะต้องกำหนดเป้าหมายในการระดมความคิด เช่น กำหนดจำนวนที่ต้องการ 80 - 100 ไอเดีย หรือกำหนดเวลา 1 - 1.5 ชั่วโมง เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้จดความคิด มีหลายเครื่องมือ เช่น ใช้ mind map, Root cause analysis (ผังก้างปลา) หรือแม้แต่การใช้กระดาษ post it ไปแปะตามหมวดหมู่

ขั้นที่ 4 สรุปผลการระดมสมอง สรุปออกมาเป็น 3 กลุ่มคือ (1) ไอเดียที่ดี และพร้อมไปดำเนินการได้ (2) ไอเดียที่ดี และต้องรอการพิจารณา และ (3) ไอเดียที่ต้องพิจารณาอีกครั้งก่อนดำเนินการ โดยสมาชิกคนใดคนหนึ่งจะเป็นคนจดโน้ตพร้อมทั้งส่งบันทึกให้กับผู้ที่ร่วมระดมสมอง ในการระดมสมองนั้น ส่วนใหญ่เราจะไม่ทิ้งความคิดใดคิดหนึ่ง เพราะในเวลานั้นความคิดที่เราคิดว่าเป็นไปไม่ได้ หรือเพ้อฝัน อาจจะเป็นเพราะทรัพยากรในตอนนั้นเราอาจจะไม่พร้อมที่จะดำเนินการ แต่อาจจะเป็นจริงในภายหลังก็ได้

ขั้นที่ 5 การติดตามผล หลังจากการระดมสมองเสร็จแล้ว ควรมีการติดตามผลว่า ได้นำความคิดนั้นไปดำเนินการ แล้วผลเป็นอย่างไร เพื่อประเมินและหาหนทาง หรือนำแนวคิดที่เหลือไปดำเนินการต่อ

## 6. การมีส่วนร่วม

John M. Cohen and Norman T. Uphoff (1981, p.6) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่สมาชิกของชุมชนจะต้องเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปฏิบัติ การแบ่งปันผลประโยชน์ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลจากโครงการ

สุพัตรา ยอดสุรางค์ (2562, น.124) ให้ความเห็นว่า กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด เป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยทั้งสองฝ่ายมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อช่วยให้เกิดการตัดสินใจในทางที่ดีขึ้น อีกทั้งเป็นการได้รับการสนับสนุนจากสาธารณชน ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมเกิดจากแนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรกเกิดจากความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกันของบุคคล ซึ่งมีความคิดพ้องต้องกัน จนกลายเป็นความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกันของส่วนรวม ประการที่สอง เกิดจากความเดือดร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกันในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ขณะนั้น ทำให้เกิดการผลักดันไปสู่การรวมกลุ่ม การวางแผน และการลงมือกระทำร่วมกัน ประการสุดท้าย เกิดจากการตกลงใจร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือชุมชนไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น โดยจะต้องเกิดจากการคิดริเริ่มของประชาชนเป็นสำคัญเพื่อตอบสนองต่อกิจกรรมของชุมชน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือสมาชิกชุมชนเข้ามามีบทบาทในการคิด ตัดสินใจ ปฏิบัติ ประเมินผล และรับผิดชอบร่วมกัน โดยผ่านการสื่อสารสองทาง ทั้งทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากร การตัดสินใจที่ดีขึ้น และสร้างการสนับสนุนจากสาธารณชน



## กระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้วย SWOT Analysis

แนวทางการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ได้รับการออกแบบให้เป็นกระบวนการที่มีความเป็นระบบ โปร่งใส และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ กระบวนการเริ่มต้นจาก การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในทุกมิติ โดยให้ความสำคัญกับการประมวลข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เป็นแนวทางหลักในการวิเคราะห์สถานการณ์ ในขั้นตอนนี้ ได้มีการสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย บทความทางวิชาการ รายงานผลการดำเนินงาน และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 ถึงปี พ.ศ. 2567 ซึ่งครอบคลุมทั้งข้อมูลด้านโครงสร้างองค์กร การบริหารงาน การจัดสรรทุน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ต่อจากนั้น ได้มีการเก็บข้อมูลปัญหาและความต้องการของลูกหนี้และผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ รวมถึงเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางผ่านกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนถึงปัญหาในระดับปฏิบัติการ ข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดประเด็นในการทบทวนกลยุทธ์และตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ หลังจากได้ข้อมูลพื้นฐานแล้วจึงมีการจัดทำเป็นประเด็นสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้แบบสอบถามในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ออกแบบมาเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสำรวจนี้ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ยืนยันความถูกต้องจากผู้มีส่วนได้เสียในวงกว้าง รวมถึงเป็นการลดข้อจำกัดเรื่องเวลาและระยะทาง อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ข้อมูลดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ และให้ความเห็นเพิ่มเติม โดยมีการจัดประชุมระดมความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีทั้งในระดับพื้นที่และส่วนกลาง จำนวน 54 คน ซึ่งการประชุมดังกล่าวได้ดำเนินการในรูปแบบเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ได้เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ และวิพากษ์ รวมถึงร่วมกันออกแบบกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และกิจกรรม/โครงการที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ และสถานการณ์ในปัจจุบัน จากกระบวนการทั้งหมดข้างต้นสามารถสรุปข้อมูลสำคัญตามหลักการ SWOT Analysis ได้ดังนี้

1.1 จุดแข็ง (Strengths) จำนวน 40 ประเด็น เช่น ศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในระดับจังหวัดและส่วนกลาง การที่คณะทำงานสามารถเข้าถึงพื้นที่ได้ทุกตำบล รวมถึงระบบงานที่ชัดเจน มีกฎระเบียบและมาตรการสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses) จำนวน 18 ประเด็น เช่น โครงสร้างการบริหารที่มีข้อจำกัด การลาออกของเจ้าหน้าที่ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การที่คณะทำงานบางส่วนประกอบอาชีพอื่น จึงมีเวลาจำกัดในการเข้าร่วมกิจกรรม ขาดระบบประเมินผลโครงการที่เป็นระบบ และการขาดกลไกติดตามทวงถามหนี้ค้างชำระอย่างต่อเนื่อง

1.3 โอกาส (Opportunities) จำนวน 12 ประเด็น เช่น การที่กลุ่มและองค์กรสตรีมีความเข้มแข็ง สามารถเป็นกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนในระดับพื้นที่ได้ หน่วยงานราชการในพื้นที่มีความพร้อมในการร่วมบูรณาการภารกิจร่วมกับกองทุน การมีช่องทางการตลาดใหม่ ๆ ที่สามารถส่งเสริมผลิตภัณฑ์

ของกลุ่มสตรี และการที่หน่วยงานระดับนโยบาย เช่น สมาชิกรัฐสภา (สว.) และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (สส.) ให้ความสำคัญต่อบทบาทของกองทุน

1.4 อุปสรรค (Threats) จำนวน 14 ประเด็น เช่น การที่ลูกหนี้บางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการชำระหนี้หรือดำเนินกิจกรรมร่วมกับกลุ่ม การบริหารจัดการกลุ่มลูกหนี้ที่ขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดปัญหาในการติดตามโครงการ และภาวะเศรษฐกิจไทยที่หดตัว ส่งผลให้ลูกหนี้บางส่วนมีรายได้ลดลง และขาดความสามารถในการชำระหนี้ตามกำหนด

ทั้งนี้ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในทุกขั้นตอนดังกล่าวได้ทำให้การทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีความครอบคลุมทั้งมิติข้อมูลเชิงประจักษ์และความเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีทั้งในระดับพื้นที่และส่วนกลาง ทำให้ได้ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ตั้งอยู่บนฐานของ “ข้อมูลจริง เสียงจริง และบริบทจริง” ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์และตัวชี้วัดที่สามารถตอบสนองต่อพันธกิจของกองทุนได้อย่างแท้จริง และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว นอกจากนี้ ยังอาจกล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมจากลูกหนี้ และผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ รวมถึงเจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง ที่มีต่อกระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีดังนี้ (1) ช่วยให้เกิดมุมมองที่มีความครอบคลุมของข้อมูลในทุกมิติ ซึ่งจะช่วยให้การทบทวนแผนมีความครอบคลุมทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ รวมถึงช่วยลดช่องว่างระหว่างแผนปฏิบัติการกับการดำเนินงานจริง (2) ช่วยสะท้อนปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินงาน และความต้องการที่แท้จริงได้อย่างลึกซึ้งซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดได้ตรงกับสถานการณ์ (3) ช่วยส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของในการร่วมในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการในระยะต่อไป รวมถึงลดแรงต่อต้านในการดำเนินงาน ซึ่งช่วยให้เกิดการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) ช่วยเพิ่มความโปร่งใสในทุกขั้นตอน และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมั่นต่อแนวทางการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (5) ช่วยเสริมพลังการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากกระบวนการมีส่วนร่วมเป็นกิจกรรมเชิงปฏิบัติการที่ช่วยให้เกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และพัฒนาทักษะในการคิดเชิงกลยุทธ์ (6) ช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคคลที่เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งเอื้อต่อการบูรณาการภารกิจร่วมกันในฐานะภาคีเครือข่ายในอนาคต รวมถึงเกิดความร่วมมือที่ต่อเนื่อง และ (7) ช่วยให้เกิดการรับรู้ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และสามารถ ปรับทิศทางของแผนปฏิบัติการ 5 ปี ได้อย่างยืดหยุ่น

## 2. การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

การทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ได้มีการนำ SWOT Analysis มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้ง 4 ด้าน เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix มาช่วยสังเคราะห์ให้กลายเป็นกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการได้จริง จึงถือเป็นการเปลี่ยน “ข้อมูล” ให้กลายเป็น “แผนปฏิบัติการ” ที่มีความเป็นไปได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งผลจากการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ทำให้ได้กลยุทธ์ที่สำคัญดังนี้

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ประกอบด้วย SO1: ปรับโครงสร้างหนี้เชิงรุก, SO2: สารสนเทศเพื่อการติดตามการชำระหนี้, SO3: พัฒนาลาดออนไลน์สำหรับลูกหนี้, SO4: สร้างเครือข่ายองค์กรสตรี, SO5: พัฒนาผู้นำสตรีและองค์กรสตรี, SO6: พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ, SO7: ยกระดับมาตรฐานกองทุน, SO8: พัฒนาแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ, SO9: ส่งเสริมศักยภาพเจ้าหน้าที่ผ่านแพลตฟอร์ม e-learning

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ประกอบด้วย ST1: เสริมสร้างความรู้ทางการเงินแก่ลูกหนี้, ST2: คัดกรองโครงการที่มีศักยภาพสูง, ST3: ที่ปรึกษาธุรกิจเพื่อเพิ่มรายได้จริง, ST4: ประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงเงินอุดหนุน, ST5: พัฒนาระบบติดตามผลและประเมินประสิทธิภาพโครงการเงินอุดหนุน

2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไขข้อจำกัด (WO) ประกอบด้วย WO1: พัฒนาระบบติดตามหนี้ผ่านเทคโนโลยี และภาคีเครือข่าย, WO2: เพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณ, WO3: พัฒนาแผนธุรกิจให้มีแนวทางที่ชัดเจน, WO4: ระบบติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรฐานของกระทรวงการคลัง

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ประกอบด้วย WT1: เพิ่มสัดส่วนการสนับสนุนเงินอุดหนุนให้กับองค์กรสตรี ที่มีผลลัพธ์, WT2: ปรับปรุงระบบสารสนเทศกองทุน, WT3: พัฒนาระบบบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการดิจิทัล, WT4: พัฒนาเจ้าหน้าที่กองทุนให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

### 3. วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ ประเด็นการพัฒนา กลยุทธ์ และตัวชี้วัดของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

#### 3.1 วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก และพันธกิจของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

วิสัยทัศน์ : เป็นแหล่งทุนที่สำคัญของสตรีในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจในชุมชน ให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์หลัก : สตรีมีความมั่นคงด้านรายได้ มีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นผู้นำในการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมในชุมชน

พันธกิจ : 1) จัดสรรเงินทุนหมุนเวียนให้แก่สตรีและองค์กรสตรี เพื่อนำไปใช้ในการสร้างงาน การสร้างอาชีพ สร้างรายได้ในชุมชน 2) จัดสรรเงินอุดหนุนในการพัฒนาสตรี องค์กรสตรี และเครือข่ายสตรี ให้มีขีดความสามารถในการเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการปกป้อง ค้ำครอง แก้ไขปัญหาสตรี พัฒนาคุณภาพชีวิตสตรี และผู้ด้อยโอกาสในชุมชน และ 3) บริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ให้มีความมั่นคงตามหลักธรรมาภิบาล

#### 3.2 การกำหนดประเด็นการพัฒนา กลยุทธ์ และตัวชี้วัดของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

การทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีในปี พ.ศ. 2568 ได้มีการปรับปรุง กลยุทธ์และตัวชี้วัดที่แตกต่างจากการทบทวนในปี พ.ศ. 2567 เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบท ที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงสามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของ กองทุนได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.2.1 แผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ.2567) ประกอบด้วย 3 ประเด็นการพัฒนา 9 กลยุทธ์ และ 7 ตัวชี้วัด ดังนี้

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 การเสริมสร้างอาชีพและรายได้แก่สตรี มีเป้าหมาย คือ สตรีมีรายได้ เลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ และ 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนา กลุ่มอาชีพสตรี กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด และกลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมช่องทางการตลาด (2) ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนโครงการที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีอนุมัติในการส่งเสริมอาชีพ ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละ ของโครงการที่ได้รับการอนุมัติเงินกู้จากกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีรายได้เพิ่มขึ้น และตัวชี้วัดที่ 3 จำนวน ผลิตภัณฑ์ของสตรีได้รับการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP)

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งสตรี องค์กรสตรี และการพัฒนา คุณภาพชีวิต มีเป้าหมาย คือ องค์กรสตรีและเครือข่ายสตรีมีศักยภาพในการพัฒนาสตรีและมีส่วนร่วม ในการเสริมสร้างความมั่นคงของชุมชน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ และ 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาศักยภาพสตรีและองค์กรสตรี กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาศักยภาพเครือข่ายสตรีทุกระดับ และกลยุทธ์ที่ 6

การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต (2) ตัวชี้วัดที่ 4 จำนวนสตรีได้รับการพัฒนาศักยภาพในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในชุมชน ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนองค์กรที่มีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตที่ได้รับการอนุมัติเงินอุดหนุนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (3) ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนโครงการที่องค์กรสตรีได้รับการสนับสนุนเงินจากกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเพื่อพัฒนาบทบาทและคุณภาพชีวิตสตรี

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 การเสริมสร้างขีดความสามารถองค์กรในการบริหารกองทุนฯ ตามหลักธรรมาภิบาล มีเป้าหมาย คือ กองทุนมีความมั่นคง บริหารด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ และ 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนกองทุนฯ กลยุทธ์ที่ 8 การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และกลยุทธ์ที่ 9 การพัฒนาระบบในการบริหารจัดการ (2) ตัวชี้วัดที่ 7 การบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีมีผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.2.2 แผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ. 2568) ประกอบด้วย 3 ประเด็นการพัฒนา 10 กลยุทธ์ และ 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 การเสริมสร้างอาชีพและรายได้แก่สตรี มี 2 เป้าหมาย คือ

1) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกองทุนและลดปัญหาหนี้ค้างชำระ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ และ 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1.1) กลยุทธ์ที่ 1 ลดปัญหาหนี้ค้างชำระ และกลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มอัตราการชำระหนี้ (1.2) ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของหนี้เกินกำหนดชำระต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด และตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของยอดเงินกู้โครงการมีการชำระคืนตามกำหนดมากกว่าเป้าหมายที่กำหนด

2) เพื่อให้สตรีมีรายได้ที่มั่นคง เพื่อให้กลุ่มสตรีมีรายได้ที่มั่นคง เพื่อให้สตรีมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ และ 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ (2.1) กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมอาชีพลูกหนี้ และกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมรายได้ (2.2) ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนโครงการที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีอนุมัติเงินทุนหมุนเวียนในการส่งเสริมอาชีพ และตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของโครงการที่ได้รับการอนุมัติเงินทุนหมุนเวียนจากกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีรายได้เพิ่มขึ้น

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งสตรี องค์กรสตรี และการพัฒนาคุณภาพชีวิต มี 1 เป้าหมาย คือ

1) เพื่อความยั่งยืนขององค์กรและคุณภาพชีวิตของสตรีในระยะยาว ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ และ 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1.1) กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายองค์กรสตรี และกลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างบทบาทและคุณภาพชีวิตสตรี (1.2) ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนองค์กรที่มีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตที่ได้รับการอนุมัติเงินอุดหนุนจากกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนโครงการที่องค์กรสตรีได้รับการสนับสนุนเงินอุดหนุนเพื่อพัฒนาบทบาทและคุณภาพชีวิตสตรี

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 การเสริมสร้างขีดความสามารถองค์กรในการบริหารกองทุนฯ ตามหลักธรรมาภิบาล มี 2 เป้าหมาย คือ

1) เพื่อปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงทางการเงิน สร้างความโปร่งใส และมีกลไกการบริหารกองทุนมีมาตรฐาน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ และ 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1.1) กลยุทธ์ที่ 7 ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบรรลุ และกลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ (1.2) ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนโครงการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี และตัวชี้วัดที่ 8 ผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

2) เพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินโครงการอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ และ 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ (2.1) กลยุทธ์ที่ 9 พัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ที่ 10 พัฒนาบุคลากร (2.2) ตัวชี้วัดที่ 9 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการประจำปี/แผนดิจิทัล/แผนบุคลากร และตัวชี้วัดที่ 10 การบรรลุตัวชี้วัดจำนวนโครงการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

### 3.3 ประเด็นการเปลี่ยนแปลงและเหตุผลความจำเป็น

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และตัวชี้วัดของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี มีเหตุผลสำคัญในการเปลี่ยนแปลงดังนี้

3.3.1 การเพิ่มประเด็นด้าน “การบริหารหนี้” เป็นกลยุทธ์ใหม่ โดยแผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ.2567) ยังไม่มีการระบุประเด็น “หนี้ค้ำชำระ” ไว้อย่างชัดเจน แม้จะเป็นปัญหาสำคัญในการบริหารกองทุน ขณะที่ในแผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ. 2568) ได้เพิ่มกลยุทธ์ที่ 1 และ 2 คือ “ลดปัญหาหนี้ค้ำชำระ” และ “เพิ่มอัตราการชำระหนี้” พร้อมกำหนดตัวชี้วัดเฉพาะ เช่น ร้อยละของหนี้เกินกำหนดชำระที่ต่ำกว่าเป้าหมาย และอัตราการชำระคืนตรงเวลา เพื่อให้สามารถติดตามและจัดการหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับความสำคัญของปัญหานี้เป็นประเด็นระดับนโยบาย

3.3.2 การเน้นกลยุทธ์ “อาชีพลูกหนี้” แทน “กลุ่มอาชีพทั่วไป” โดยแผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ. 2567) ให้ความสำคัญกับ “การพัฒนากลุ่มอาชีพสตรี” โดยไม่จำแนกเฉพาะกลุ่มลูกหนี้ แต่แผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ. 2568) แยกกลยุทธ์ “ส่งเสริมอาชีพลูกหนี้” ออกมาเป็นการเฉพาะ ซึ่งช่วยตอบโจทย์เชิงเป้าหมายให้ “ลูกหนี้มีรายได้เพิ่มขึ้น” และสามารถชำระหนี้ได้ดีขึ้น สะท้อนถึงการปรับทิศทางกลยุทธ์ให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเน้นผลลัพธ์โดยตรงต่อกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ

3.3.3 การปรับโครงสร้าง “กลยุทธ์” ให้เชื่อมโยงกับ “เป้าหมายย่อย” ที่ชัดเจน โดยแผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ. 2567) ใช้โครงสร้างกลยุทธ์แบบ “รวมกลุ่มตามประเด็นพัฒนา” โดยไม่จำแนกเป้าหมายย่อย ขณะที่แผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ. 2568) ได้จำแนก “เป้าหมายย่อย” เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกองทุน, การลดหนี้ค้ำชำระ, การเสริมสร้างรายได้ที่มั่นคงของสตรี, การพัฒนาระบบบริหารจัดการ, การพัฒนาบุคลากร ซึ่งสิ่งนี้สะท้อนถึงการยกระดับ “การบริหารแผนด้วยหลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์” โดยมีเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ และสามารถสื่อสารไปยังภาคปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

3.3.4 การปรับตัวชี้วัดจาก “กิจกรรม” สู่ “ผลลัพธ์” (Outcome-based) โดยตัวชี้วัดเดิมในแผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ. 2567) ส่วนใหญ่เป็นเชิงปริมาณ เช่น จำนวนโครงการหรือจำนวนผู้เข้าร่วม ในขณะที่แผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ. 2568) ได้เพิ่มตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ เช่น ร้อยละของยอดชำระหนี้ตามกำหนด, จำนวนโครงการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่, ผลการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์กระทรวงการคลัง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการปรับระบบการติดตามประเมินผลให้สามารถวัดความคุ้มค่าและผลกระทบที่แท้จริงของแผนงาน ได้ดียิ่งขึ้น

3.3.5 การเพิ่มกลยุทธ์ด้าน “เทคโนโลยีสารสนเทศ” และ “บุคลากร” โดยแผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ. 2567) เน้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและระบบสารสนเทศเพียงบางกลยุทธ์ สำหรับในแผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ. 2568) ได้มีการแยกเป็นกลยุทธ์เฉพาะ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 7: ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, กลยุทธ์ที่ 8: พัฒนาระบบการบริหารจัดการ, กลยุทธ์ที่ 10: พัฒนาบุคลากร

ซึ่งสะท้อนการตระหนักถึงความสำคัญของ “ระบบภายในองค์กร” ในการสนับสนุนผลสัมฤทธิ์ของแผน และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพและความโปร่งใส

3.3.6 ความจำเป็นในการรองรับเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียน เนื่องจากกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีต้องดำเนินงานตามเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ดังนั้น ตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการ 5 ปี (ทบทวนปี พ.ศ. 2567) เช่น “ผลการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน” และ “การทบทวนแผนยุทธศาสตร์/แผนดิจิทัล/แผนบุคลากร” จึงถูกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องยืนยันว่า กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีได้มีการปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับมาตรฐานการกำกับติดตามในระดับประเทศ

สรุปได้ว่า การปรับปรุงกลยุทธ์และตัวชี้วัดของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่ม “ประสิทธิผล” และ “ความยืดหยุ่น” โดยสะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวเชิงนโยบายที่มุ่งผลลัพธ์ที่จับต้องได้ เพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน และตอบโจทย์ปัญหาเชิงโครงสร้างที่กำลังเผชิญอยู่ ทั้งในมิติการคลัง ความมั่นคงของสตรี และการบริหารงานภาครัฐเชิงยุทธศาสตร์

### 3.4 เปรียบเทียบระหว่างปี พ.ศ. 2567 กับ 2568 กลยุทธ์ และตัวชี้วัดของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และตัวชี้วัดของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ระหว่างปี พ.ศ. 2567 กับปี พ.ศ. 2567 สามารถนำมาเปรียบเทียบได้ดังนี้

| กลยุทธ์ ปี พ.ศ. 2567                            | ตัวชี้วัด ปี พ.ศ. 2567                            | กลยุทธ์ ปี พ.ศ. 2568                 | ตัวชี้วัด ปี พ.ศ. 2568                             |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. การพัฒนากลุ่มอาชีพสตรี                       | 1. จำนวนโครงการที่ได้รับอนุมัติในการส่งเสริมอาชีพ | 1. ลดปัญหาหนี้ค้างชำระ               | 1. ร้อยละของหนี้เกินกำหนดชำระต่ำกว่าเป้าหมาย       |
| 2. การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด                    | 2. ร้อยละของโครงการที่มีรายได้เพิ่มขึ้น           | 2. เพิ่มอัตราการชำระหนี้             | 2. ร้อยละของยอดเงินกู้ที่ชำระคืนตรงเวลา            |
| 3. การส่งเสริมช่องทางการตลาด                    | 3. จำนวนผลิตภัณฑ์สตรีที่พัฒนาเป็น OTOP            | 3. ส่งเสริมอาชีพลูกหนี้              | 3. จำนวนโครงการที่ได้รับอนุมัติทุนหมุนเวียน        |
| 4. การพัฒนาศักยภาพสตรีและองค์กรสตรี             | 4. จำนวนสตรีที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ              | 4. ส่งเสริมรายได้                    | 4. ร้อยละของโครงการที่มีรายได้เพิ่มขึ้น            |
| 5. การพัฒนาศักยภาพเครือข่ายสตรีทุกระดับ         | 5. จำนวนองค์กรที่ได้รับอนุมัติเงินอุดหนุน         | 5. พัฒนาเครือข่ายองค์กรสตรี          | 5. จำนวนองค์กรที่ได้รับเงินอุดหนุน                 |
| 6. การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต               | 6. จำนวนโครงการที่องค์กรสตรีได้รับสนับสนุนเงิน    | 6. เสริมสร้างบทบาทและคุณภาพชีวิตสตรี | 6. จำนวนโครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนเพื่อพัฒนาสตรี  |
| 7. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนกองทุนฯ | 7. ผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์มาตรฐานกระทรวงการคลัง   | 7. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ     | 7. จำนวนโครงการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศ |
| 8. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ                   |                                                   | 8. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ          | 8. ผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์มาตรฐานกระทรวงการคลัง    |

| กลยุทธ์ ปี พ.ศ. 2567             | ตัวชี้วัด ปี พ.ศ. 2567 | กลยุทธ์ ปี พ.ศ. 2568               | ตัวชี้วัด ปี พ.ศ. 2568                                       |
|----------------------------------|------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 9. การพัฒนาระบบในการบริหารจัดการ |                        | 9. พัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการ | 9. การทบทวนแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ/แผนดิจิทัล/แผนบุคลากร |
|                                  |                        | 10. พัฒนาบุคลากร                   | 10. จำนวนโครงการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่        |

### สรุปองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

การทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เป็นภารกิจที่มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีทั้งในระดับนโยบาย และระดับพื้นที่ เพื่อให้เกิดการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านที่เกิดขึ้นในสังคมไทย ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องที่ทำให้แผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับบริบทจริง และตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างแท้จริง โดย “องค์ความรู้ที่สำคัญ” เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี สรุปได้ดังนี้

1. การออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพเริ่มต้นจากการออกแบบกระบวนการอย่างมีระบบ และมีการวางขั้นตอนที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ตั้งแต่ 1) การสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยและแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ 2) การเก็บข้อมูลจากลูกหนี้และผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ 3) การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล 4) สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ผ่านระบบออนไลน์ และ 5) การจัดประชุมระดมความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีทั้งในระดับพื้นที่และส่วนกลาง ซึ่งการออกแบบที่ครอบคลุมหลายช่องทางนี้ ได้ช่วยให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนมุมมองรอบด้านทั้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติงานในพื้นที่

2. การใช้แนวคิดทางวิชาการควบคู่กับประสบการณ์จริงในพื้นที่ โดยมีการผสมผสานแนวคิดทางวิชาการ เช่น การวิเคราะห์ SWOT, การใช้ TOWS Matrix และแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วม ซึ่งช่วยให้กระบวนการทบทวนแผนมี “กรอบแนวคิดที่เป็นระบบ” ไม่ใช่เพียงการรวมความคิดเห็นเท่านั้น แต่สามารถสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์และตัวชี้วัดที่ชัดเจนได้ ในขณะเดียวกัน เป็นการเปิดพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์จริงที่พบในการดำเนินงานของกองทุนในแต่ละจังหวัด ทำให้เกิด “ความรู้ที่เป็นบริบทเฉพาะ” ซึ่งกลายเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่สำคัญสำหรับการออกแบบนโยบาย

3. การสร้างความเป็นเจ้าของแผนร่วมกัน ซึ่งเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมที่เป็นการ “ให้พื้นที่ในการตัดสินใจร่วม” ผ่านการให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเสนอแนวทางกลยุทธ์ และร่วมจัดทำตัวชี้วัดที่ตนเองจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อการดำเนินกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ 5 ปี และพร้อมจะผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการอย่างแท้จริง

4. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานที่เข้าร่วมกระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี โดยการจัดประชุมระดมความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีทั้งในระดับพื้นที่และส่วนกลาง เป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพ โดยทำหน้าที่เป็น “เวทีการเรียนรู้ร่วมกัน” ที่ช่วยให้

ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจแนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ โดยเฉพาะผู้ที่ไม่คุ้นเคยกับการทำแผนระดับนโยบาย ดังนั้น กระบวนการมีส่วนร่วมจึงเป็นทั้งกระบวนการ “สร้างแผน” และ “สร้างคน” ไปพร้อมกัน

5. การพัฒนาตัวชี้วัดร่วมเพื่อให้สามารถประเมินผลได้จริง โดยตัวชี้วัดที่ถูกปรับปรุงและเพิ่มเติมจากกระบวนการมีส่วนร่วมจะสามารถ “สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติการ 5 ปีในเชิงคุณภาพ” เช่น การใช้ร้อยละของหนี้เกินกำหนดที่ต่ำกว่าเป้าหมาย การเพิ่มรายได้ของผู้กู้ การประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์กระทรวงการคลัง เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้สามารถติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับข้อเท็จจริง

6. การเชื่อมโยงเป้าหมายระยะยาวกับการดำเนินงานในระดับพื้นที่ โดยการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปีในลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้สามารถสร้างเป้าหมายระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างความมั่นคงของสตรี การลดความเหลื่อมล้ำ หรือการสร้างธรรมาภิบาลในกองทุน ซึ่งสามารถถูกถ่ายทอด และ “แปลงเป็นภารกิจที่จับต้องได้” ในระดับพื้นที่

7. กระบวนการมีส่วนร่วมในการทบทวนแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เป็นการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบ Top-down ไปสู่การวางแผนแบบมีความยืดหยุ่น (adaptive planning) และเชื่อมโยงแนวทางจากล่างขึ้นบน (bottom-up) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งถือกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ทรงพลัง เนื่องจากการออกแบบมาอย่างรอบคอบบนฐานของข้อมูลจริง มีการอ้างอิงกรอบแนวคิดทางวิชาการ และมีการสร้างพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามามีบทบาทอย่างแท้จริง ซึ่งจะช่วยสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจ และความไว้วางใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนภารกิจในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1.1 การนำตัวชี้วัดจากแผนปฏิบัติการ 5 ปี ไปใช้ในระดับพื้นที่ เพื่อให้ “ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์” ที่ได้จากการทบทวนแผน 5 ปี สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงในพื้นที่ โดยมีระบบการทดลอง ปรับใช้และประเมินผลอย่างเป็นระบบและยืดหยุ่น

- 1.1.1 การกำหนดพื้นที่นำร่อง/พื้นที่ทดสอบโครงการ (Pilot Areas)
- 1.1.2 จัดทำแผนการดำเนินงานในพื้นที่นำร่อง
- 1.1.3 ร่วมออกแบบโครงการ/กิจกรรมที่มุ่งสู่ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่เลือก
- 1.1.4 ดำเนินโครงการตามกรอบระยะเวลา (3 เดือน/6 เดือน/1 ปี)
- 1.1.5 ติดตามผลรายไตรมาส และปรับปรุงแบบให้เหมาะสม

### 1.2 การกำหนดแนวทางประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด

1.2.1 ใช้แนวทางการประเมินผลแบบ “ผลลัพธ์เป็นศูนย์กลาง” (Outcome-Based Evaluation) ซึ่งเน้นผลที่เกิดขึ้นจริงกับกลุ่มเป้าหมาย มากกว่าปริมาณกิจกรรมที่ทำ

1.2.2 แนวทางการเก็บข้อมูล โดยใช้ Digital Form หรือ Google Form เพื่อให้จัดการและวิเคราะห์ง่าย

1.2.3 สรุปผลจากพื้นที่นำร่องเพื่อปรับตัวชี้วัดหรือเพิ่มมาตรการสนับสนุน

1.2.4 พื้นที่ใดมีความโดดเด่นให้จัดทำเป็น Best Practice เพื่อขยายผล



## 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการนำไปปรับใช้กับภารกิจอื่น ๆ ของกรมการพัฒนาชุมชน

2.2 ศึกษาผลการนำไปปรับใช้กับการจัดแผนปฏิบัติการในพื้นที่ของหน่วยงานในสังกัด  
กรมการพัฒนาชุมชน

## เอกสารอ้างอิง

- จักษ์วัชร ศิริวรรณ. (2555). แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/437659>. เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2568.
- วันชัย ดนัยตโมนุท. (2552). การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ. โพรเพซ.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2551). การมีส่วนร่วม แนวคิด ทฤษฎีและกระบวนการ. สถาบันพระปกเกล้า.
- สุพัตรา ยอดสุรางค์. (2562). แนวคิดว่าด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 14(1), 122-132.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. (2006). *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- John M. Cohen and Norman T. Uphoff. (1981). *Rural Development Participation : Concepts and Measures for Project Design, Implementation, and Evaluation*. Rural Development Monograph No. 2. Rural Development Committee, Centre for International Studies. Cornell University.
- Steiss, Alan Walter. (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit*. Organizations. Marcel Dekker.
- Willie Pietersen. (2014). *The Strategic Learning Process*. Retrieved January 28, 2024. from <https://williepietersen.com/strategiclearning>
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. John Wiley & Sons.