



ส่วนที่ 3

ประเด็นท้าทาย
และการดำเนินการในระยะต่อไป

ประเด็นท้าทายและข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ไปสู่การปฏิบัติตามหลักการ PDCA

1. การวางแผน (Plan)

การมี **ยุทธศาสตร์ชาติ** และ **แผนระดับที่ 2** เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนระดับที่ 3 และการปฏิบัติให้สอดคล้องและบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็นท้าทาย

- บริบทการพัฒนาประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากสถานการณ์และสภาวะต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ทำให้แผนระดับชาติที่ประกาศใช้ในหัวที่ผ่านมามีข้อจำกัดทั้งในมิติของประเด็นการพัฒนาและกลไกการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ
- ความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ และความสำคัญของแผนระดับชาติของหน่วยงานของรัฐ เนื่องจากยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับที่ 2 เป็นเป้าหมายในการดำเนินการร่วมกันของทุกหน่วยงาน ดังนั้น หากหน่วยงานของรัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ทั้ง 3 ระดับขาดความเข้าใจหรือขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม
- เป้าหมายและประเด็นการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และแนวทางการขับเคลื่อนประเทศในมิติต่าง ๆ ยังไม่ได้รับการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ ผ่านแผนระดับที่ 3 และการจัดทำโครงการของหน่วยงานของรัฐเท่าที่ควร ประกอบกับกระบวนการจัดสรรงบประมาณอาจยังไม่สะท้อนการมุ่งเป้าการบรรลุเป้าหมายของแผนระดับที่ 2 และยุทธศาสตร์ชาติ

ข้อเสนอแนะ

- ทบทวน ปรับปรุง และจัดทำแผนระดับที่ 2 ซึ่งประกอบด้วย 1) การทบทวนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) โดยต้องวิเคราะห์ข้อจำกัดของแผนแม่บทฯ ในหัวที่ผ่านมา เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การพัฒนาประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป และเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐในหัวที่ 3 ของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2571 - 2575) 2) ศึกษาทบทวนประเด็นการปฏิรูปประเทศ โดยวิเคราะห์และประมวลผลประเด็นการพัฒนาที่จำเป็นต้องมีการปฏิรูปประเทศในระยะต่อไปตามบริบทการพัฒนาประเทศในปัจจุบัน มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้าง/เรื้อรัง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิรูปประเทศตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญฯ อย่างยั่งยืน 3) จัดทำกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 14 เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 14 สำหรับใช้ระบุทิศทางพัฒนาที่ประเทศควรมุ่งดำเนินการในหัวที่ 3 ของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2571 - 2575) และ 4) จัดทำนโยบายและแผนระดับชาติ

ว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2571 – 2575) สำหรับใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินการป้องกัน
แจ้งเตือน แก่ไข หรือระงับยับยั้งภัยคุกคามความมั่นคงในหัวขั้ 3 ของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2571 - 2575)
และพิจารณาทบทวนกฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถเป็นกลไก
ที่สำคัญในกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

- **สร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรภาครัฐในทุกระดับ** เพื่อให้เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ
แผนระดับที่ 2 และนโยบายรัฐบาล โดยยึดเป้าหมายของแผนระดับชาติเป็นหลักในการทำงานร่วมกัน
อย่างบูรณาการและเกิดการถ่ายระดับไปสู่การปฏิบัติผ่านแผนระดับที่ 3 และการจัดทำโครงการ
โดยเฉพาะหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ทั้ง 3 ระดับ และหน่วยงานร่วมขับเคลื่อน
ที่จะต้องส่งเสริมกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้และความเข้าใจภายในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ
เพื่อสร้างความต่อเนื่องและยั่งยืนในการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ
- **บูรณาการและพัฒนากระบวนการงบประมาณ** เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณมีความสอดคล้อง
กับสถานการณ์พัฒนาประเทศ พุ่งเป้าการบรรลุเป้าหมายของนโยบายรัฐบาล แผนระดับที่ 2
และยุทธศาสตร์ชาติ โดยให้ความสำคัญในจัดสรรงบประมาณเพื่อปิดช่องว่างและตอบโจทย์
การพัฒนาประเทศ

การปฏิบัติ (Do)

หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนระดับที่ 3 และจัดทำโครงการ/การดำเนินงาน
ที่ตั้งอยู่บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

ประเด็นท้าทาย

- การดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ อาจยังขาดการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์
และขาดการบูรณาการในการวิเคราะห์แนวทางการจัดทำโครงการ/การดำเนินงานเพื่อพัฒนาประเทศ
ตามห่วงโซ่คุณค่าฯ ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถระบุปัญหาและโอกาสได้อย่างตรงจุด การจัดสรร
งบประมาณและทรัพยากรของหน่วยงานรัฐขาดประสิทธิภาพ รวมถึงไม่สามารถประเมินผลลัพธ์
การดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ส่งผลให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติอาจไม่ตอบสนอง
ต่อความต้องการที่แท้จริงของประเทศ
- หน่วยงานของรัฐบางส่วนยังคงมุ่งเน้นเฉพาะการดำเนินการที่ตอบสนองต่อตัวชี้วัดของหน่วยงาน
ซึ่งอาจเป็นการดำเนินการที่ขาดหวังความสำเร็จในระยะสั้น โดยไม่ได้คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย
การพัฒนาระดับประเทศในระยะยาว และอาจละเลยความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาหรือการปรับตัว
ตามบริบทของประเทศ

ข้อเสนอแนะ

- ยกย่องกลไกการบูรณาการในการวิเคราะห์แนวทางการจัดทำโครงการ/การดำเนินงานเพื่อพัฒนาประเทศตามห่วงโซ่คุณค่าฯ โดยทบทวนกระบวนการจัดทำโครงการเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติที่ผ่านมาของหน่วยงาน โดยใช้ข้อมูลจากเอกสารข้อสั่งการการจัดทำข้อเสนอโครงการขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติรายหน่วยงาน ห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทย และเอกสารอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนาที่สอดคล้องกับความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อกำหนดประเด็นและจัดทำโครงการ/การดำเนินงานที่เหมาะสม
- พัฒนาเครื่องมือการวิเคราะห์หาโครงการและการดำเนินงานที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ โดยวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนาที่ตอบโจทย์ทั้งภารกิจหน่วยงานและทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมถึงสามารถระบุผลลัพธ์ของโครงการต่อการปิดช่องว่างของเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ
- ปรับกระบวนการทัศน์หน่วยงานของรัฐให้ทุกการดำเนินงานมุ่งเน้น “พุ่งเป้า” การพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับที่ 2 ตามหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ)

3. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (Check)

กลไกการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลหน่วยงานภาครัฐทุกระดับทำงานร่วมกัน
อย่างบูรณาการในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล โครงการ/การดำเนินงาน
ให้เป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับที่ 2

ประเด็นท้าทาย

- การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติที่อาจยังไม่ครบถ้วนทั้งวงจร โดยเฉพาะการเชื่อมโยงการติดตาม “แผนงาน” และ “แผนเงิน” เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของรัฐ อาจยังไม่สะท้อนผลลัพธ์จากการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร

- บางเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติยังมีตัวชี้วัดที่อาจไม่สะท้อนการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ครอบคลุม ขาดการจัดเก็บข้อมูลที่ต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน ส่งผลให้บางเป้าหมายจำเป็นต้องใช้ข้อมูลหรือตัวชี้วัดเทียบเคียง (proxy) ซึ่งอาจสะท้อนสถานการณ์การบรรลุเป้าหมายได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ทำให้ในบางกรณี สีสถานการณ์การบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทย่อย (Y1) อาจไม่ได้ส่งผลต่อสถานการณ์การบรรลุเป้าหมายระดับประเด็น (Y2) โดยตรง
- หน่วยงานบางส่วนยังไม่มีการนำเข้าสู่ข้อมูลแผนระดับที่ 3 และข้อมูลโครงการ/การดำเนินงานในระบบ eMENSCR ส่งผลให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติยังไม่มีความครอบคลุมและครบถ้วนทุกการดำเนินงานของรัฐ

ข้อเสนอแนะ

- พัฒนาเครื่องมือสำหรับการติดตามการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติอย่างครบวงจรทั้ง “แผนงาน” และ “แผนเงิน” โดยการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน หรืออ้างอิงข้อมูลร่วมกันระหว่างระบบ eMENSCR (ตามงาน) และระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (ตามเงิน) เพื่อให้ภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้ตรวจราชการ ผู้ตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ ภาคประชาสังคม สามารถติดตามข้อมูลโครงการ/การดำเนินงาน ได้อย่างครอบคลุมและเพียงพอตลอดทั้งวงจร นำไปสู่กระบวนการปรับปรุงการดำเนินการตามหลักการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) อย่างมีประสิทธิภาพ
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณากำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานของรัฐที่สามารถสะท้อนการถ่าระดับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนระดับที่ 2 รวมถึงนโยบายรัฐบาล ได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ได้เป็นการนำตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับที่ 2 รวมถึงนโยบายรัฐบาล ไปเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานโดยตรง
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในมิติการพัฒนาต่าง ๆ ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความแม่นยำและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนสถานการณ์การบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างครอบคลุม
- ทุกหน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญในการนำเข้าสู่ข้อมูลของแผนระดับที่ 3 โครงการ/การดำเนินงาน ในระบบ eMENSCR ให้ครบถ้วน พร้อมทั้งการรายงานผลสัมฤทธิ์ของแผนระดับที่ 3 และผลการดำเนินโครงการ/การดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดอย่างเคร่งครัด เพื่อให้หน่วยงานและภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลที่ครอบคลุมทุกการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์การดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ต่อไป

