



ส่วนที่
3

**ประเด็นท้าทายและ
การดำเนินการในระยะต่อไป**

ประเด็นท้าทายและข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติตามหลักการ PDCA

การวางแผน (Plan)

การมียุทธศาสตร์ชาติ และแผนระดับที่ 2 เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนระดับที่ 3 และการปฏิบัติให้สอดคล้องและบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็นท้าทาย

- ความเข้าใจในหลักการและการแปลงแผนระดับชาติ ทั้งในส่วนของยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับที่ 2 ของหน่วยงานของรัฐไปสู่การปฏิบัติ ที่ควรต้องให้ความสำคัญกับแปลงทั้งเป้าหมายการพัฒนาไปพร้อมกับตัวชี้วัดของเป้าหมาย ไม่ใช่เพียงตัวชี้วัดเท่านั้น
- บริบทการพัฒนาประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากสถานการณ์และสถานะต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ทำให้แผนระดับชาติที่ประกาศใช้ในห้วงที่ผ่านมา อาจเกิดข้อจำกัดทั้งในมิติของเป้าหมายการพัฒนา ประเด็น/แนวทางการพัฒนา และกลไกการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติที่อาจไม่สะท้อนความเป็นปัจจุบันได้อย่างทันการณ์

ข้อเสนอแนะ

- สร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรภาครัฐในทุกระดับอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับหลักการและการแปลงแผนระดับชาติไปสู่การปฏิบัติ โดยพิจารณาวิธีการ กลไก และเครื่องมือใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ทั้ง 3 ระดับ และหน่วยงานร่วมขับเคลื่อนทั้งหมดที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างบูรณาการเพิ่มมากขึ้นระหว่างสำนักงานฯ และหน่วยงานกลางอื่น ๆ ที่มีหน้าที่กำกับ ติดตาม ประเมินผล และบริหารจัดการระบบงบประมาณของประเทศ อาทิ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) สำนักงานงบประมาณ เพื่อช่วยให้เกิดกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการทำงานของหน่วยงานของรัฐตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานของรัฐให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายของแผนระดับชาติตามที่กำหนด รวมทั้งให้เกิดการบูรณาการและพัฒนากระบวนการงบประมาณที่ทำให้การจัดสรรงบประมาณมีความสอดคล้องกับสถานการณ์พัฒนาประเทศ พุ่งเป้าการบรรลุเป้าหมายของนโยบายรัฐบาล แผนระดับที่ 2 และยุทธศาสตร์ชาติ โดยให้ความสำคัญในจัดสรรงบประมาณเพื่อปิดช่องว่างและตอบโจทย์การพัฒนาประเทศตามหลักการ PDCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- เร่งพิจารณาความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) เพื่อนำไปสู่การทบทวน ปรับปรุง แก้ไข หากจำเป็น และเผยแพร่ให้หน่วยงานของรัฐทราบและนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนระดับที่ 3 และโครงการ/การดำเนินงาน

ก่อนเริ่มปีงบประมาณ พ.ศ. 2571 รวมทั้งเร่งศึกษาทบทวนประเด็นการปฏิรูปประเทศ โดยวิเคราะห์และประมวลผลประเด็นการพัฒนาที่จำเป็นต้องมีการปฏิรูปประเทศในระยะต่อไปตามบริบทการพัฒนาประเทศในปัจจุบัน มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้าง/เรื้อรัง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิรูปประเทศตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญฯ อย่างยั่งยืน

การปฏิบัติ (Do)

หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนระดับที่ 3 และจัดทำโครงการ/การดำเนินงาน
ที่ตั้งอยู่บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

ประเด็นท้าทาย

- แผนระดับที่ 3 ในส่วนของแผนปฏิบัติการด้าน... ที่มีกฎหมายระบุให้มีการจัดทำแผน มีจำนวนมากและมีการซ้ำซ้อนกัน โดยในช่วงปี 2561 - 2568 จำนวน 215 แผน พบว่า แผนส่วนใหญ่ร้อยละ 53 (จำนวน 114 แผน) ไม่มีกฎหมายกำหนดให้จัดทำและเสนอแผนต่อคณะรัฐมนตรี สะท้อนว่าการจัดทำแผนปฏิบัติการด้าน... ของหน่วยงานของรัฐอาจยังไม่เป็นไปตามหลักการแผนปฏิบัติการด้าน... ซึ่งควรมีเท่าที่จำเป็นตามบริบทการพัฒนาประเทศเท่านั้น (ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2564) ซึ่งหลายแผนมีเนื้อหาและเป้าหมายทับซ้อนกัน ส่งผลให้เกิดภาระงานเอกสารมากกว่างานปฏิบัติ และหน่วยงานหนึ่งอาจต้องถือแผนหลายฉบับในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ หลายแผนปฏิบัติการด้าน... ยังขาดการเชื่อมโยงเป้าหมายของแผนไปยังเป้าหมายของแผนระดับชาติ รวมทั้งมีตัวชี้วัดที่สะท้อนกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์
- โครงการ/การดำเนินงานของหน่วยงานรัฐที่เป็นลักษณะการทำงานแบบแยกส่วน ขาดการบูรณาการ และเป็นงานเดิมที่อาจหมดความจำเป็นและไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ส่งผลให้โครงการ/การดำเนินงานอาจไม่ตอบโจทย์และสภาพปัญหาที่เป็นปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

- สำนักงานฯ ในฐานะสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติที่มีหน้าที่กลั่นกรองแผนปฏิบัติการด้าน... ควรเร่งดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่างและความครอบคลุมของแผนระดับที่ 3 ของหน่วยงานของรัฐในการขับเคลื่อนเป้าหมายแผนแม่บทฯ ในแต่ละเป้าหมายแผนแม่บทย่อย (Y1) ว่ามีแผนระดับ 3 ใดบ้างที่จำเป็นหรือขาดหายตามบริบทการพัฒนาประเทศ
- สำนักงานฯ ในฐานะสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติเร่งพัฒนาและเผยแพร่ระบบ STAR Leverage Coach เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์เพื่อจัดทำโครงการที่ตอบโจทย์ประเทศได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถจัดทำโครงการแบบ “คานงัด” ซึ่งตอบโจทย์ทั้งภารกิจหน่วยงานและทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมถึงสามารถระบุผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่อการปิดช่องว่างของเป้าหมายแผนแม่บทฯ (Contribution of the project) โดยจะทำให้ได้มาซึ่งโครงการ/การดำเนินงานที่พุ่งเป้าต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แก้วิกฤตการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ด้วย "คู่มือ" AI

THE CRISIS (ปัญหา)

ทำโครงการจำนวนมาก
แต่ ยุทธศาสตร์ชาติยังไม่บรรลุ

วิกฤตการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2565-2567

2567	22	32	47	38
2566	22	26	48	34
2565	25	22	27	56

- สืบเสาะไม่ได้เพิ่มตามงบประมาณที่ลงทุน
- โครงการเยอะ
- "ไม่รู้" โครงการ (X) ส่งผลหรือไม่ (Contribution)

THE TOOL (เครื่องมือ)

มนุษย์กำหนดกรอบ
โครงการคานจัด (Leverage Project) AI

- การได้ AI เป็น "คู่มือ" ช่วยมนุษย์
- วิเคราะห์ช่องว่างของ Y1 (GAP)
- เพื่อเลือกทำ X ที่ขาด

ข้อมูล X จาก eMENSRC

THE SOLUTION (ทางออก)

เปลี่ยนจาก "ทำให้ครบ" เป็น "ทำให้ส่งผล"

X To Be - X AS Is = List of X

สิ่งที่ต้องเป็น

- หลักการทางวิชาการ
- Expertise
- FVCT

สิ่งที่ทำไปแล้ว

- โครงการใน eMENSRC
- รู้ว่า X ที่มี
- ใช่/ไม่ใช่
- ส่งผลมาก/น้อย
- ไม่ส่งผลต่อ Y1

สิ่งที่ต้องทำ

- รู้ว่าจะทำอะไร (Y1 ต้องการอะไร : WHAT)
- รู้ว่าต้องทำ X : ลักษณะไหน เพื่อตอบ Y1 (ได้ X)
- รู้ว่าเป็นหน่วยงานไหนที่ต้องทำตามภารกิจ (WHO)

ความสำเร็จของหน่วยงาน คือ ความสำเร็จของประเทศ

THE OUTCOME (ผลลัพธ์)

ภาพประเทศที่เปลี่ยนได้ เมื่อมนุษย์ตัดสินใจบนข้อมูลที่ถูกต้อง

BEFORE

ทำเยอะ แต่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายประเทศ

AFTER

ทำน้อยลง แต่ที่จำเป็น แต่ส่งผลมากขึ้น

รู้ว่าจะทำอะไร

การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (Check)

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

ประเด็นท้าทาย

- การขาดการจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดตามเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่มีความต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน ส่งผลให้บางเป้าหมายแผนแม่บทฯ มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลตัวชี้วัดเทียบเคียง (proxy) ที่อาจสะท้อนเป้าหมายได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ประกอบกับบางเป้าหมายแผนแม่บทย่อย (Y1) ที่อาจมีความซ้ำซ้อนหรือไม่ส่งผลต่อเป้าหมายแผนแม่บทระดับประเด็น (Y2) ที่สามารถสะท้อนได้จากสถานะการบรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้การติดตามผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติจากรายงานประจำปี อาจไม่สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน
- การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ผ่านระบบ eMENSCR ที่อาจยังไม่ครอบคลุม โครงการ/การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด เนื่องจากนิยามคำจำกัดความของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน ประกอบกับข้อมูลที่หน่วยงานนำเข้าสู่ข้อมูลในระบบ eMENSCR อาจไม่ถูกต้องหรือครบถ้วนทั้งวงจร โดยเฉพาะการเชื่อมโยงการติดตาม “แผนงาน” และ “แผนเงิน” เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- กลไกการติดตามตรวจสอบ โดยเฉพาะหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล อาจยังไม่ได้นำข้อมูลจากระบบ eMENSCR มาใช้ในการบูรณาการการดำเนินการเท่าที่ควร อันเนื่องมาจากอาจขาดความเชื่อมั่นในระบบ หรือการมีข้อมูลไม่ครบถ้วนและไม่เชื่อมโยงกันทำให้การตัดสินใจเชิงนโยบายขาดความแม่นยำ การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์จริง

ข้อเสนอแนะ

- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในมิติการพัฒนาต่าง ๆ ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีบทบาทภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูล ควรต้องมีการพัฒนาตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนเป้าหมายแผนแม่บทฯ รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความแม่นยำ ต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนสถานะการบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างครอบคลุม
- สำนักงานฯ เร่งพัฒนาระบบ eMENSCR ให้มีความเชื่อมโยงกับระบบกลางในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลระดับชาติเข้ากับระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะให้มีข้อมูลสนับสนุนการจัดทำนโยบายได้อย่างครบวงจร รวมทั้ง เร่งพัฒนาส่วนของการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Dashboard) สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ให้สนับสนุนการทำงานของผู้ใช้งานระบบในบทบาทต่าง ๆ ในการนำเข้าสู่ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูลได้อย่างเป็นมิตรต่อผู้ใช้งานมากยิ่งขึ้น

- ยกระดับกลไกการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปตามหลักการบริหารงานคุณภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานนำเข้าข้อมูลที่มีคุณภาพ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการติดตามตรวจสอบ เห็นความสำคัญของการมีข้อมูลที่มีคุณภาพและการใช้ประโยชน์ ซึ่งจะส่งผลต่อประเทศชาติและประชาชนต่อไป