



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วย
ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs)

จัดทำโดย นางสาวดารารัตน์ โฆษิตพิพัฒน์
รหัส 9811

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 98
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2566
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ
(Strategic KPIs)

จัดทำโดย นางสาวดารารัตน์ โฆษิตพิพัฒน์
รหัส 9811

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 98
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2566

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร
ระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

นายเชตศักดิ์ สันติวรฤทธิ
อาจารย์ที่ปรึกษา

นายชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา

นายจุฬา สุขมานพ
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐภายใต้กำกับของฝ่ายบริหาร ในการดำเนินการของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุต่อค่าเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาตินโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งเป็นตัวเดียวกับตัวชี้วัดตามแผนระดับต่าง ๆ โดยพิจารณาตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (ตัวชี้วัดระดับกรม) ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด Strategic KPIs ดังนั้น หากนำข้อมูลสำคัญมีอยู่ในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSUR) ที่เก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์สำคัญต่าง ๆ ตัวชี้วัดและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณโครงการต่าง ๆ ตามที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงบประมาณ และข้อมูลตัวชี้วัดตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่มีอยู่ในระบบการรายงานผลการประเมินส่วนราชการ (e-SAR) ของสำนักงาน ก.พ.ร. มาบูรณาการข้อมูลและนำไปวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยงสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดตามเป้าหมายยุทธศาสตร์สำคัญของแผนแม่บทฯ และตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติผ่านกลไกตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) จะส่งผลให้สามารถติดตามและประเมินผลความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากประเด็นปัญหาที่พบและความจำเป็นดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงศึกษาเรื่อง การติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) และได้กำหนดแนวทางการติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ใน 2 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางที่ 1 แจกตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) และสรุปผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ไปยังคณะกรรมการกำกับฯ

2. แนวทางที่ 2 จัดทำ Dashboard เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) สำหรับ 2 กลุ่มเป้าหมายสำคัญ ได้ดังนี้

1) Dashboard สำหรับคณะกรรมการกำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวง จำนวน 18 คณะ และคณะกรรมการกำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ จำนวน 22 คณะ (รวมทั้งสิ้น 40 คณะ) โดยมีรายละเอียดของ Dashboard จำนวน 3 Dashboard ดังนี้

- Dashboard ที่ 1: การติดตามตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่ขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ และแผนฯ 13 ของกระทรวง

- Dashboard ที่ 2 การติดตามตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่ขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ และแผนฯ 13 ของกรม

- Dashboard ที่ 3 โครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณที่ขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ

2) Dashboard สำหรับ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และผู้แทน สสช. ผู้แทนสำนักงบประมาณ และผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ที่เป็นกรรมการในคณะกรรมการกำกับฯ โดยมีรายละเอียดของ Dashboard จำนวน 4 Dashboard ดังนี้

- Dashboard ที่ 1: จำนวนตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนฯ 13 ที่ถูกถ่ายทอดไปยังตัวชี้วัดระดับกรม
- Dashboard ที่ 2: ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดของแผนแม่บทฯ และแผนฯ 13 ที่ขับเคลื่อนด้วยตัวชี้วัด Strategic KPIs
- Dashboard ที่ 3: แผนแม่บทฯ ที่มีการขับเคลื่อนด้วยตัวชี้วัด Strategic KPIs
- Dashboard ที่ 4: ความสำเร็จของการดำเนินการผ่านกลไกตัวชี้วัด Strategic KPIs

ทั้งนี้ ได้กำหนดกลไกในการขับเคลื่อนแนวทางการติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. เสนอ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการฯ พิจารณาตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ตามแนวทางที่ 1 เพื่อแจ้งคณะกรรมการกำกับฯ ทั้ง 40 คณะ ก่อนที่คณะกรรมการกำกับฯ จะจัดประชุมพิจารณาตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัดระดับกรม)

2. เสนอ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการฯ พิจารณา สรุปผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ตามแนวทางที่ 1 และแจ้งคณะกรรมการกำกับฯ ทั้ง 40 คณะ นำไปใช้ในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

3. เสนอ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการฯ พิจารณาแนวทางที่ 2 Dashboard สำหรับการติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ก่อนเสนอ ก.พ.ร. เพื่อทราบ และแจ้งคณะกรรมการกำกับฯ ทั้ง 40 คณะ เพื่อนำ Dashboard ไปใช้ประกอบในการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดระดับกรมและกำกับติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึง อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และผู้แทน สศช. ผู้แทนสำนักงบประมาณ และผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ที่เป็นกรรมการในคณะกรรมการกำกับฯ ใช้ประกอบการกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัด Strategic KPIs ต่อไป

4. ในการดำเนินการในระยะถัดไป สำนักงาน ก.พ.ร. พัฒนาระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาระบบราชการ เพื่อยกระดับระบบ e-SAR ให้เป็นเครื่องมือให้แก่ส่วนราชการและสำนักงาน ก.พ.ร. ในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ

ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ได้แก่ 1) Dashboard ไม่เป็นปัจจุบันแบบอัตโนมัติและทันเวลา (Real-Time) เนื่องจากระบบ eMENSOCR ยังไม่มีการให้บริการเชื่อมโยงข้อมูลผ่าน Application Programming Interface (API) ต้องใช้เวลาในการนำเข้าสู่ข้อมูลและเตรียมข้อมูลก่อนที่จะอัปเดตเข้าสู่ Dashboard โดยเจ้าหน้าที่เป็นรายครั้ง 2) การบูรณาการของระบบสารสนเทศภาครัฐ เนื่องจากในการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้งานงบประมาณในโครงการที่ขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) และระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSOCR) หากระบบมีการเชื่อมโยงบูรณาการร่วมกันจะสามารถลดปัญหาความซ้ำซ้อนของข้อมูลได้ 3) การจัดสรรงบประมาณ เนื่องจากระบบการรายงานผลการประเมินส่วนราชการ (e-SAR) ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่จะใช้ในการปรับปรุงระบบล่าช้า 4) ทักษะการใช้งาน Dashboard เนื่องจากผู้ใช้งานควรมีทักษะเบื้องต้นในการอ่านค่าสถิติ ตัวแปร และแผนภูมิต่าง ๆ รวมถึงควรมีทักษะในการใช้งานโปรแกรม Data Visualization ในการเรียกดูข้อมูลที่สนใจ หรือกรองข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการได้

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง “การติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs)” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความกรุณาของอาจารย์เชิดศักดิ์ สันติวรวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์จุฬา สุขมานพ และ อาจารย์ชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำแนะนำ แนวคิด และเปิดมุมมองของผู้ศึกษาให้กว้างขึ้นในเชิงยุทธศาสตร์และนโยบาย รวมทั้งมีมุมมองที่รอบด้าน นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาตนเอง และช่วยให้ผู้ศึกษาจัดทำรายงานการศึกษาฉบับนี้ได้อย่างสมบูรณ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ นางสาวอรรพพา เวชชาชีวะ เลขานุการ ก.พ.ร. ที่ได้ให้โอกาสผู้ศึกษาเข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 98 ประจำปี 2566 และเป็นต้นแบบในการพัฒนาตนเองของผู้ศึกษา นางสาวรุ่งลักษณ์ เมฆะอำนวยชัย รองเลขานุการ ก.พ.ร. ผู้ให้คำแนะนำและสนับสนุนการจัดทำรายงานการศึกษานี้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่กองติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบราชการทุกท่านที่สนับสนุนข้อมูล และเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. ที่สนับสนุนและประสานดำเนินการเพื่อเข้าร่วมการอบรม และขอขอบพระคุณวิทยากรในหลักสูตรทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ที่เป็นการเสริมศักยภาพของผู้ศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ทุกท่านที่ปฏิบัติงานดูแลการฝึกอบรมและบริหารจัดการการอบรมอย่างมืออาชีพ

สุดท้าย ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นบส.1 รุ่นที่ 98 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง GP กลุ่มที่ 2 ที่ได้แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ทำให้รายงานการศึกษานี้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่าต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ซึ่งตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและมีการถ่ายทอดเป้าหมายจากระดับประเทศลงสู่ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบขับเคลื่อนการดำเนินงาน รวมถึงการนำข้อมูลมาใช้สำหรับกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ โดยพัฒนาเป็น Dashboard รายงานการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และเป็นการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ภาครัฐเป็นที่เชื่อถือ เป็นที่พึ่งของประชาชน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน

ดาร์รัตน์ โฆษิตพิพัฒน์

สิงหาคม 2566

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญภาพ	ซ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฅ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	16
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	20
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	22
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	22
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	28
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	43
3. แผนพัฒนาตนเอง	45
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	45
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	46
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	47
บรรณานุกรม	66
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	67

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	กรอบแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ	6
ภาพที่ 2	หมวดหมู่ที่ 13 ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)	8
ภาพที่ 3	แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570	9
ภาพที่ 4	ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2566-2570)	10
ภาพที่ 5	ความเชื่อมโยงของแผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ	13
ภาพที่ 6	หลักคตินำทาง (Guiding Principle) ของการพัฒนาระบบราชการ	15
ภาพที่ 7	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงาน ก.พ.ร.	16
ภาพที่ 8	ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR)	25
ภาพที่ 9	รายงานสถานะบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	25
ภาพที่ 10	ตัวอย่างตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	30
ภาพที่ 11	สรุปการถ่ายทอดตัวชี้วัด Strategic KPIs ลงสู่ส่วนราชการระดับกรม	31
ภาพที่ 12	ตัวอย่างกรอบการถ่ายทอดตัวชี้วัด Strategic KPIs ลงสู่หน่วยงานระดับกรม: สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	32
ภาพที่ 13	ความสอดคล้องตัวชี้วัด Strategic KPIs กับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	32
ภาพที่ 14	ความเชื่อมโยงการถ่ายทอดตัวชี้วัด Strategic KPIs ไปยังตัวชี้วัดตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	34
ภาพที่ 15	การติดตามตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่ขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ และแผนฯ 13 ของกระทรวง: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	36
ภาพที่ 16	การติดตามตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่ขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ และแผนฯ 13 ของกรม: กรมส่งเสริมการเกษตร	36
ภาพที่ 17	โครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณที่ขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ: ประเด็นการเกษตร	37
ภาพที่ 18	ผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ที่ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนฯ 13 และแผนอื่น ๆ	38
ภาพที่ 19	ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดของแผนแม่บทฯ และแผนฯ 13 ที่ขับเคลื่อนด้วยตัวชี้วัด Strategic KPIs	38
ภาพที่ 20	ตัวอย่าง Dashboard: การถ่ายทอดตัวชี้วัด Strategic KPIs	39
ภาพที่ 21	ผลความสำเร็จของการดำเนินการผ่านกลไกตัวชี้วัด Strategic KPIs กรณีตัวอย่างตัวชี้วัดแผนแม่บทฯ ที่มีการถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับกรม	40
ภาพที่ 22	ผลความสำเร็จของการดำเนินการผ่านกลไกตัวชี้วัด Strategic KPIs กรณีตัวอย่างตัวชี้วัดแผนแม่บทฯ ที่ไม่มีการถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับกรม	40

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

ก.พ.ร.	คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
สำนักงาน ก.พ.ร.	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
สศช.	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร.	ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ผู้แทน สศช.	ผู้แทนสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมิน	คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการประเมิน
ส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ	ส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
คณะกรรมการกำกับฯ	คณะกรรมการกำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวงและคณะกรรมการกำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ จำนวน 40 คณะ
ระบบ eMENSCR	ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ
ระบบ e-SAR	ระบบการรายงานผลการประเมินส่วนราชการ
การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ	การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

จากที่ได้กำหนดประเด็นศึกษาเรื่อง “การติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs)” เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมายที่กำหนด มีขอบเขตในการศึกษาดังนี้

2.1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นการดำเนินการตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และมาตรา 9 (3) มาตรา 12 และมาตรา 45 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

■ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

มาตรา 3/1 กำหนดว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนอง ความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

■ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

มาตรา 9 (3) กำหนดว่า การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

มาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดมาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติราชการ

มาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2564 เห็นชอบการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยการประเมินมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน (Performance Base) น้ำหนักร้อยละ 70 และ (2) การประเมินศักยภาพในการดำเนินงาน (Potential Base)

น้ำหนักร้อยละ 30 และแบ่งเกณฑ์การประเมิน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับคุณภาพ ระดับมาตรฐาน (มาตรฐานขั้นสูง และมาตรฐานขั้นต้น) และระดับต้องปรับปรุง โดยพิจารณาจากคะแนนในภาพรวม และมีรอบระยะเวลาการประเมิน ปีละ 1 ครั้ง (ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 30 กันยายน ของทุกปี) ทั้งนี้ จะมีการนำผลการดำเนินงาน/ผลการประเมินของส่วนราชการไปเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลในระดับหัวหน้าส่วนราชการด้วย

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้มี**ตัวชี้วัดกระทรวง (Basket KPIs)** เพื่อมุ่งเน้นให้มีการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพ (Performance Base) โดยพิจารณาประเด็นสำคัญในการบูรณาการและขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยถ่ายทอดลงสู่ส่วนราชการระดับกรมภายในกระทรวง เพื่อมุ่งให้เกิดการบูรณาการการทำงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่างกระทรวงต่าง ๆ และส่วนราชการภายในกระทรวงในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด โดยมุ่งเน้นให้**กระทรวงมีบทบาทหลักเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดตัวชี้วัดและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงและส่วนราชการในสังกัดกระทรวง** จากประเด็นสำคัญในการบูรณาการและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนระดับชาติอื่น ๆ ทำให้เป็นตัวชี้วัดระดับกระทรวง และถ่ายทอดลงสู่ส่วนราชการระดับกรม ทั้งนี้ เพื่อมุ่งให้เกิดการบูรณาการการทำงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่างกระทรวงและส่วนราชการภายในกระทรวง ในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ผ่านกลไก**คณะกรรมการกำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวง** (ยกเว้นกระทรวงกลาโหม และสำนักนายกรัฐมนตรี) จำนวน 18 คณะ และ**คณะกรรมการกำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ** (ส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง ยกเว้นกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล) จำนวน 22 คณะ รวมทั้งสิ้น 40 คณะ โดยมีหลักการ**ให้กระทรวง** โดยคณะกรรมการกำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวง มีองค์ประกอบดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| (1) ปลัดกระทรวง | ประธาน |
| (2) รองปลัดกระทรวงที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง | รองประธาน |
| (Chief Change Officer: CCO) | |
| (3) ประธาน ค.ต.ป. ประจำกระทรวง | กรรมการ |
| (4) หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมในกระทรวง หรือรองหัวหน้าส่วนราชการฯ | กรรมการ |
| ที่ได้รับมอบหมาย (ทุกกรม) | |
| (5) ผู้อำนวยการองค์การมหาชนภายใต้การกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวง | กรรมการ |
| (6) ผู้นำกลุ่ม ป.ย.ป. กระทรวง หรือผู้แทนกลุ่ม ป.ย.ป. | กรรมการ |
| (7) ผู้แทนสำนักงบประมาณ | กรรมการ |
| (8) ผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. | กรรมการ |
| (9) ผู้แทนสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ | กรรมการ |
| (10) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาระบบบริหารของกระทรวง | กรรมการและเลขานุการ |

- ระดับคุณภาพ คะแนนอยู่ระหว่าง 90 – 100
- ระดับมาตรฐาน
 - มาตรฐานขั้นสูง คะแนนอยู่ระหว่าง 75 – 89.99
 - มาตรฐานขั้นต้น คะแนนอยู่ระหว่าง 60 – 74.99
- ระดับต้องปรับปรุง คะแนนต่ำกว่า 60

- (1) นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
- (2) รัฐมนตรีว่าการหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการ
- (3) เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ประเมินเบื้องต้น)

แต่เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินกับรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปี 2565 ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นแผนการพัฒนาประเทศที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐบาลภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน พบว่า ได้มีการรายงานสถานะบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในระดับเป้าหมายแผนย่อย 140 เป้าหมายได้ครบถ้วน และเมื่อดูรายงานผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่ส่วนราชการรายงานข้อมูลผ่านระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) ซึ่งเป็นเครื่องมือให้หน่วยงานของรัฐใช้รายงานผลการดำเนินการตามแผนระดับต่าง ๆ ของประเทศ จะเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์สำคัญต่าง ๆ รวมถึงตัวชี้วัดและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า บางตัวชี้วัดของระดับเป้าหมายแผนย่อยยังไม่สามารถรายงานผลได้ครบถ้วนทุกตัวชี้วัด เนื่องจากบางตัวชี้วัดไม่มีผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังพบว่าเป้าหมายแผนย่อย 140 เป้าหมาย มีสถานะการบรรลุต่ำกว่าค่าเป้าหมายขั้นวิกฤต จำนวน 35 เป้าหมาย ซึ่งมีจำนวนมากขึ้นจากปี 2564 ที่มีจำนวน 27 เป้าหมาย



ภาพที่ 8 ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR)



ภาพที่ 9 รายงานสถานะบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

หากพิจารณาสถานะการบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในบางประเด็น เช่น ประเด็น (03) การเกษตร มีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งได้กำหนดมีเป้าหมายระดับประเด็น คือ (1) ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาเกษตรเพิ่มขึ้น และ (2) ผลผลิตการผลิตของภาคเกษตรเพิ่มขึ้น ซึ่งทั้ง 2 เป้าหมายอยู่ในสถานะระดับวิกฤตในการบรรลุเป้าหมาย

และเมื่อพิจารณาเทียบกับผลการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ ของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญในการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ นี้ จะพบว่า ส่วนราชการส่วนใหญ่มีผลการประเมินอยู่ในระดับคุณภาพ คะแนนอยู่ระหว่าง 90 – 100 จะเห็นได้ว่า ผลการประเมินไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากตัวชี้วัดกระทรวง (Basket KPIs) ที่สำนักงาน ก.พ.ร กำหนด ยังไม่ได้รับการยอมรับจากกระทรวงและส่วนราชการต่าง ๆ โดยดูได้จากจำนวนตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ใน การประเมินตามมาตรการปรับปรุงฯ ซึ่งพบว่า มีสัดส่วนน้อยมาก ประกอบกับตัวชี้วัดกระทรวง (Basket KPIs) ที่กำหนดส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับชาติต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นเหตุผลหนึ่งที่กระทรวงและส่วนราชการไม่ยอมรับ เนื่องจากจะเป็นภาระในการรายงานผล จากผลการประเมินดังกล่าว จะนำไปสู่การตั้งคำถามที่ว่า “ตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัดระดับกรม) ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติอย่างไร”

2.1.2 สภาพปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในการประชุม ก.พ.ร. ครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2565 มีมติเห็นชอบกรอบแนวทางการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ ของ ส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และให้ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการฯ พิจารณา ความเหมาะสมของตัวชี้วัด น้ำหนัก และค่าเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด และเพื่อนำเสนอ รอนายกรัฐมนตรี/รัฐมนตรีที่กำกับดูแลส่วนราชการและจังหวัดต่อไป

การกำหนดหลักการและแนวทางการประเมินส่วนราชการดังกล่าว ให้กระทรวงมีบทบาทหลักเป็นผู้รับผิดชอบในการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของกระทรวงและ ส่วนราชการในสังกัด ผ่านกลไกคณะกรรมการกำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับ กระทรวงเช่นเดียวกับการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 แต่ให้มุ่งเน้นการกำหนดตัวชี้วัด เชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นตัวเดียวกับตัวชี้วัดตามแผน ระดับ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับ 2 ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 โดยกำหนดให้กระทรวง (หน่วยงานเจ้าภาพ) รายงานผล การดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวเพื่อใช้ในการติดตามและรายงานผลการพัฒนาระบบราชการในภาพรวม และถ่ายทอดลงสู่ส่วนราชการระดับกรมภายในกระทรวง โดยพิจารณาตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตาม มาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัดระดับกรม) ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของ ตัวชี้วัด Strategic KPIs ดังนั้น หากการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ยังคงดำเนินการเช่นเดียวกับปี 2565 ผลการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัด ระดับกรม) ก็จะไม่สามารถตอบโจทย์การติดตามการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติได้ อีกทั้ง การสรุปความ เชื่อมโยงของผลการประเมินก็จะมีมูลค่าซ้ำเนื่องจากระบบ e-SAR ยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ eMENSCR

ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสำคัญใน การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐภายใต้กำกับของฝ่ายบริหาร ในการ ดำเนินการของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุต่อค่าเป้าหมาย (Goals) ตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล ดังนั้น การประเมินผลสัมฤทธิ์โดยผ่านกลไกการประเมิน

ส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ จึงมีความสำคัญต้องสะท้อนบริบทการทำงานของหน่วยงานของรัฐได้อย่างตรงจุด ดังนั้น หากนำข้อมูลสำคัญทั้ง 2 ระบบทั้งระบบ e-SAR และระบบ e-MENSCR มาบูรณาการข้อมูลและนำไปวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยงสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดตามเป้าหมายยุทธศาสตร์สำคัญของแผนแม่บทฯ ของ สศช. และตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ ของสำนักงาน ก.พ.ร. ตัดสินใจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติผ่านกลไกตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) จะส่งผลให้สามารถติดตามและประเมินผลความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวให้คณะกรรมการกำกับฯ ที่มีปลัดกระทรวง หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม และผู้แทนหน่วยงานกลางไม่ว่าจะเป็นผู้แทนสำนักงบประมาณ ผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ผู้แทน สศช. ไปใช้ประกอบการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และอ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการฯ และผู้บริหารสำนักงาน ก.พ.ร. ใช้ในการกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติได้

2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs : SKPIs) ของส่วนราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเดียวกันหรือตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงตามระดับ (Cascade) กับตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ชาติ ตัวชี้วัดแผนแม่ใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และกำหนดให้กระทรวง (หน่วยงานเจ้าภาพ) รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าว เพื่อใช้ในการติดตามและรายงานผลการพัฒนาระบบราชการในภาพรวม โดยจะเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ จึงทำให้มีความจำเป็นที่ต้องศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ความเชื่อมโยงสอดคล้องกันระหว่างแผนระดับชาติต่าง ๆ กับตัวชี้วัด Strategic KPIs เพื่อขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ในการวิเคราะห์ คาดการณ์ และเสนอแนะนโยบาย รวมถึงการนำข้อมูลมาใช้สำหรับกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ โดยพัฒนาเป็น Dashboard รายงานการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

ดังนั้น การบูรณาการ เชื่อมโยง หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลสำคัญ (Data Integration) ระหว่างหน่วยงานกลางที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำคัญของแผนระดับชาติ ซึ่งได้แก่ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่รับผิดชอบเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ และมีระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) ซึ่งเป็นเครื่องมือให้หน่วยงานของรัฐใช้รายงานผลการดำเนินการตามแผนระดับต่าง ๆ ของประเทศ ซึ่งสำนักงบประมาณก็ได้จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีจำแนกตามยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนในระดับต่าง ๆ ซึ่งได้มีการนำเป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนแม่บทฯ มากำหนดไว้ภายใต้ยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน เพื่อแสดงให้เห็นเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนในแต่ละระดับที่สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างเป็นรูปธรรม หากได้มีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสอดคล้องของแผนระดับชาติกับตัวชี้วัด Strategic KPIs และนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาแสดงผลในรูปแบบของ Data Visualization โดยพัฒนาเป็น Dashboard เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจสถานการณ์และนำไปสู่การวางแผนและตัดสินใจเชิงนโยบาย

ได้ ซึ่งสอดคล้องกับระบบราชการไทยยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น ประกอบกับสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้เข้าสู่ระบบ Digital Office ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ. ศ. 2561 – พ. ศ. 2580) เพื่อให้สำนักงาน ก.พ.ร. มีการพัฒนาระบบงานไปสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0) ของประเทศไทย

สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) รวมทั้งจัดทำระบบสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System) สำหรับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ร. และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลด้านการพัฒนาระบบราชการในการวิเคราะห์ คำนวณ และเสนอแนะนโยบาย รวมถึงการนำข้อมูลมาใช้สำหรับกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) ต่อไป

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 หลักการ แนวคิดที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ

1) ยุทธศาสตร์และแผนระดับต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ที่เน้นการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ เน้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภาครัฐและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารการตัดสินใจและการบริการที่เป็นเลิศ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ได้กำหนดทิศทางที่สำคัญในการพัฒนาระบบราชการที่มุ่งเน้นทั้งในด้านพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ และการยกระดับการบริการภาครัฐให้มีความสะดวกรวดเร็ว ง่ายขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ทันท่วงที มีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เข้าถึงทุกกลุ่มโดยเน้นการให้บริการตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ดียิ่งขึ้นและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) มุ่งพลิกโฉมประเทศไทย (Thailand's Transformation) เพื่อให้เท่าทันและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมาย คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ภายในองค์กรภาครัฐ และประชาชนต้องพัฒนาตนเองให้สามารถใช้บริการภาครัฐที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการและการบริหารงานภายในองค์กร อีกทั้ง แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 มีวิสัยทัศน์ “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใสทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” โดยยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ ภาครัฐมีกระบวนการทำงานที่เป็นดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบบุคลากรภาครัฐได้รับการอบรมและมีทักษะด้านดิจิทัลอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ซึ่งจะมีการกำหนดมาตรการและแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล การปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน (Re-Engineering Process และ Digitalize Process) ยุกระดับทักษะด้านดิจิทัล และวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ รวมถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มี 2 เป้าหมายที่สำคัญ คือ การเป็น “รัฐบาล

ดิจิทัล” และ “รัฐบาลเปิด” โดยการเร่งปรับตัวสู่ Digital Transformation ที่ภาครัฐใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานและใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ปรับกระบวนการงานและข้อมูลภาครัฐให้เป็นดิจิทัล งานบริการภาครัฐเป็นดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ (End to End Service) ยกระดับบริการให้เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบและครบวงจร

2) เทคโนโลยีดิจิทัล

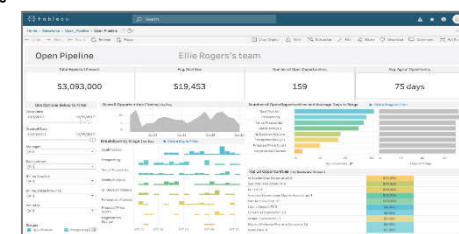
ธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ ต่างเข้าใจความสำคัญของข้อมูลกันแล้ว และเพื่อที่จะใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ก็ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาข้อมูลเชิงลึกหรือ Insight มาตอบคำถามหรือสนับสนุนการตัดสินใจ การทำ Data Visualization หรือการแปลงข้อมูลออกมาเล่าเป็นภาพจึงจำเป็น เพราะในหลาย ๆ ชุดข้อมูล เมื่อถูกนำเสนอเป็นภาพ ก็สามารถเข้าใจได้ทันทีว่ากำลังเกิดอะไรขึ้น อะไรกำลังไปได้ดี อะไรที่ต้องปรับปรุง สินค้าตัวใดขายดีกว่า เดือนไหนทำยอดขายได้มาก ก็สามารถเข้าใจได้ง่าย ๆ โดยที่ไม่ต้องอธิบายออกมาเป็นถ้อยคำ ดังคำกล่าวที่ว่า “A picture is worth a thousand words” ภาพหนึ่งภาพสามารถแทนคำพูดได้กว่าพันถ้อยคำ ซึ่ง Data Visualization คือ การนำข้อมูลหรือ Data ที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ประมวลผลแล้วนำเสนอออกมาในรูปแบบที่มองเห็นและทำความเข้าใจได้ด้วยตา เช่น แผนภูมิรูปภาพ แผนที่ ตาราง วิดีโอ อินโฟกราฟิก (Infographic) แดชบอร์ด (Dashboard) เป็นต้น โดยจุดประสงค์สำคัญของการทำ Data Visualization คือ การนำเสนอข้อมูลให้เข้าใจง่าย ผู้อ่านข้อมูลสามารถเข้าใจได้ทันทีว่าตัวชิ้นงาน (Media) ต้องการสื่อสารอะไร ซึ่งจุดสำคัญของเนื้อหา และชี้ Insight ข้อเปรียบเทียบให้เห็นอย่างชัดเจน ช่วยให้สังเกตเห็นจุดที่น่าสนใจของข้อมูลได้ง่ายขึ้น ตัวอย่างเช่น Data Visualization แสดงการใช้งานโซเชียลมีเดียของประชากรแต่ละประเทศ

Data Visualization มีหลากหลายรูปแบบ และไม่จำกัดว่าต้องใช้รูปแบบใดในการนำเสนอข้อมูลเท่านั้น เพราะแต่ละรูปแบบก็มีฟังก์ชันเฉพาะของการนำเสนอข้อมูล บางรูปแบบใช้เปรียบเทียบข้อมูลแต่ละชุดได้ดี บางรูปแบบช่วยให้มองเห็นเทรนด์ได้ง่าย บางรูปแบบช่วยเล่าข้อมูลที่ไกลตัวให้เข้าใจได้ง่าย โดยการเปรียบเทียบให้สอดคล้องกับสิ่งที่คุ้นเคยใน



ชีวิตประจำวัน และรูปแบบการทำ Data Visualization พื้นฐานที่ควรทำความรู้จักเพื่อเป็นตัวเลือกในการใช้ นำเสนอข้อมูลอย่างที่ใช้กันบ่อย ได้แก่ แผนภูมิ (Charts) กราฟ (Graphs) ตาราง (Tables) แผนที่ (Maps) อินโฟกราฟิก (Infographics) และแดชบอร์ด (Dashboards) ซึ่งในปัจจุบันแดชบอร์ดเป็น Data Visualization ที่นิยมใช้กับการนำเสนอข้อมูลแบบ Real-time ผ่านซอฟต์แวร์หรือเครื่องมือจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เช่น เครื่องมือการตลาด เครื่องมือบริหารจัดการข้อมูล เครื่องมือติดตามและดูแลเว็บไซต์ เป็นต้น เนื่องจากการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ มาเรียบเรียงและสรุปเป็นภาพ โดยใช้แผนภูมิและกราฟต่าง ๆ มาใช้นำเสนอ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เลือกใช้ Tableau ที่ถือเป็นซอฟต์แวร์ Business Intelligence ยอดนิยมอีกตัวที่มีความโดดเด่นเรื่องการทำ Data Visualization ใช้งานง่าย และใช้งานได้ทั้ง MacOS และ Windows สามารถเชื่อมต่อและดึงข้อมูลจากแหล่งข้อมูลได้หลากหลายเข้ามาประมวลผลและนำเสนอเป็นรายงานแดชบอร์ด ซึ่งมีเทมเพลตและคลังความรู้การสร้างแดชบอร์ดที่หลากหลาย ซอฟต์แวร์นี้มักใช้กันในงานธุรกิจและในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี เพราะซอฟต์แวร์สามารถทำงานได้ตั้งแต่การทำ Data ขั้นพื้นฐานไปจนถึงขั้นสูง

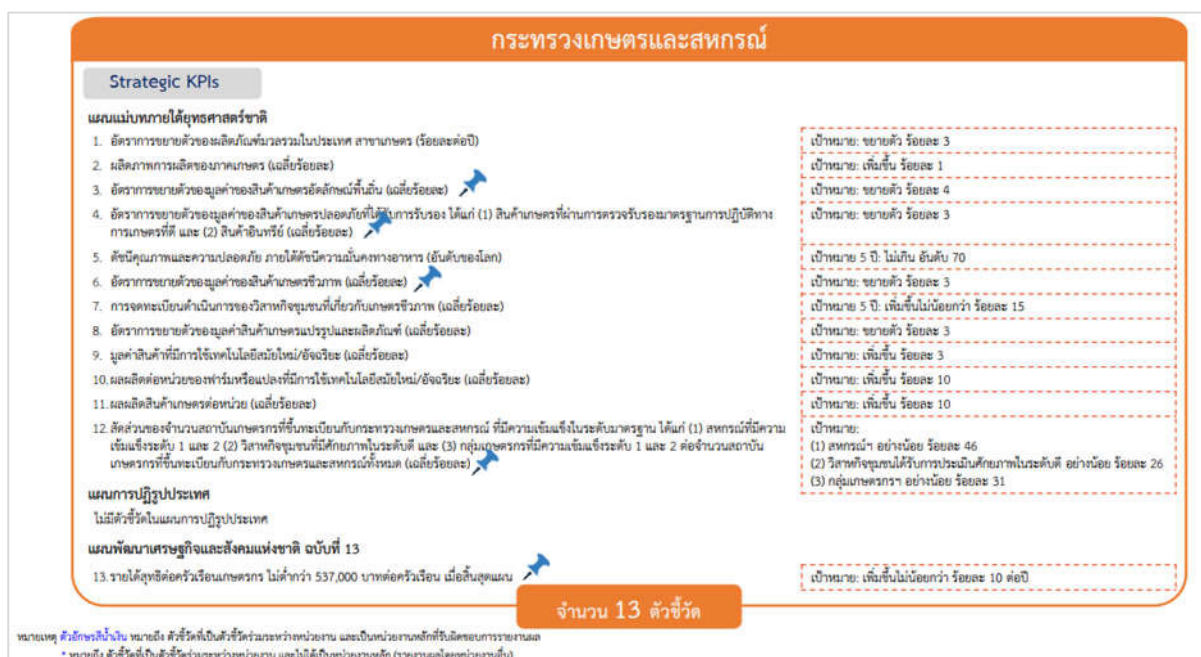


(Advanced) แต่ใช้งานไม่ยากจนเกินไป ด้วยฟีเจอร์ “drag-and-drop” ที่สำคัญ คือ สามารถแสดงผลบนเว็บเบราว์เซอร์ได้อีกด้วย

2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

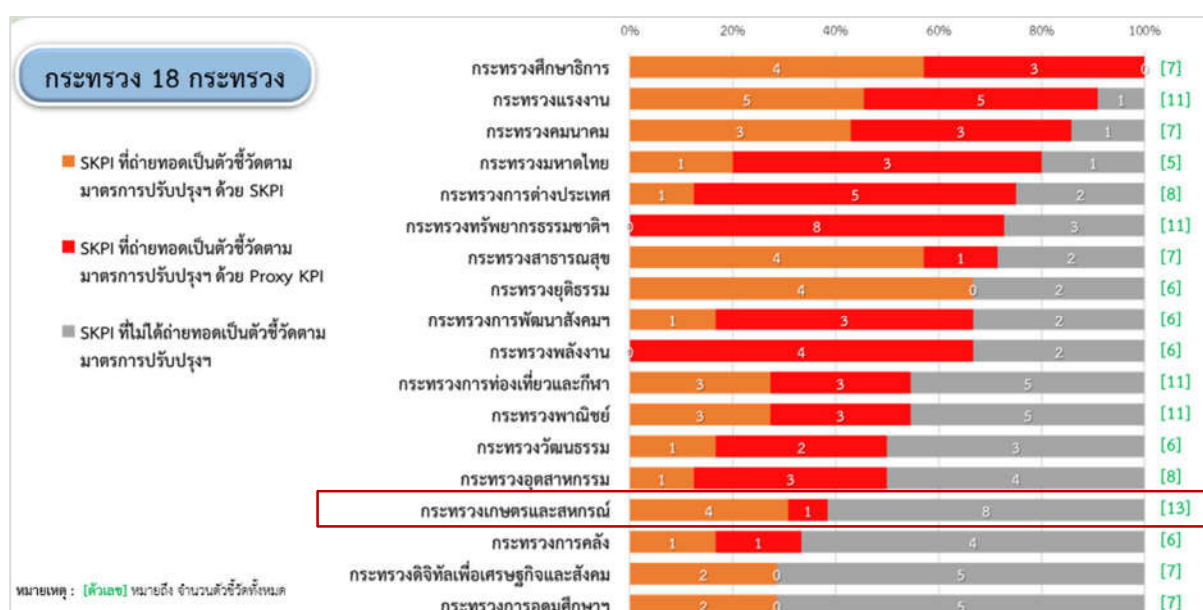
อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการฯ ได้มีมติเห็นชอบการกำหนดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของกระทรวง จำนวน 18 กระทรวง (ยกเว้นกระทรวงกลาโหมและสำนักนายกรัฐมนตรี) และของส่วนราชการ (ส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง จำนวน 22 ส่วนราชการ (ยกเว้นกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล) ที่ได้กำหนดตัวชี้วัดเป็นเดียวกันหรือตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดจากแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 โดยกำหนดให้กระทรวง (หน่วยงานเจ้าภาพ) และส่วนราชการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าว เพื่อใช้ในการติดตามและรายงานผลการพัฒนาระบบราชการในภาพรวม

ในการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงาน ก.พ.ร. ได้แจ้งตัวชี้วัด Strategic KPIs ให้กระทรวงและส่วนราชการ เพื่อทบทวนค่าเป้าหมายตัวชี้วัด Strategic KPIs พร้อมระบุเหตุผลประกอบการขอเปลี่ยนแปลงค่าเป้าหมายตัวชี้วัด (ถ้ามี) แต่ไม่ได้แจ้งตัวชี้วัด Strategic KPIs ให้คณะกรรมการกำกับฯ ใช้พิจารณาในการถ่ายทอดตัวชี้วัด Strategic KPIs ลงสู่ส่วนราชการระดับกรมภายในกระทรวง (ตัวชี้วัดระดับกรม) เพื่อมุ่งให้เกิดการบูรณาการการทำงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างกระทรวงและส่วนราชการภายในกระทรวงในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกระทรวงและกรมในกระทรวงให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งอาจจะส่งผลให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมในกระทรวง ผู้แทนสำนักงบประมาณ ผู้แทน สศช. ไม่ได้นำตัวชี้วัด Strategic KPIs ไปประกอบการพิจารณาในการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัดระดับกรม)



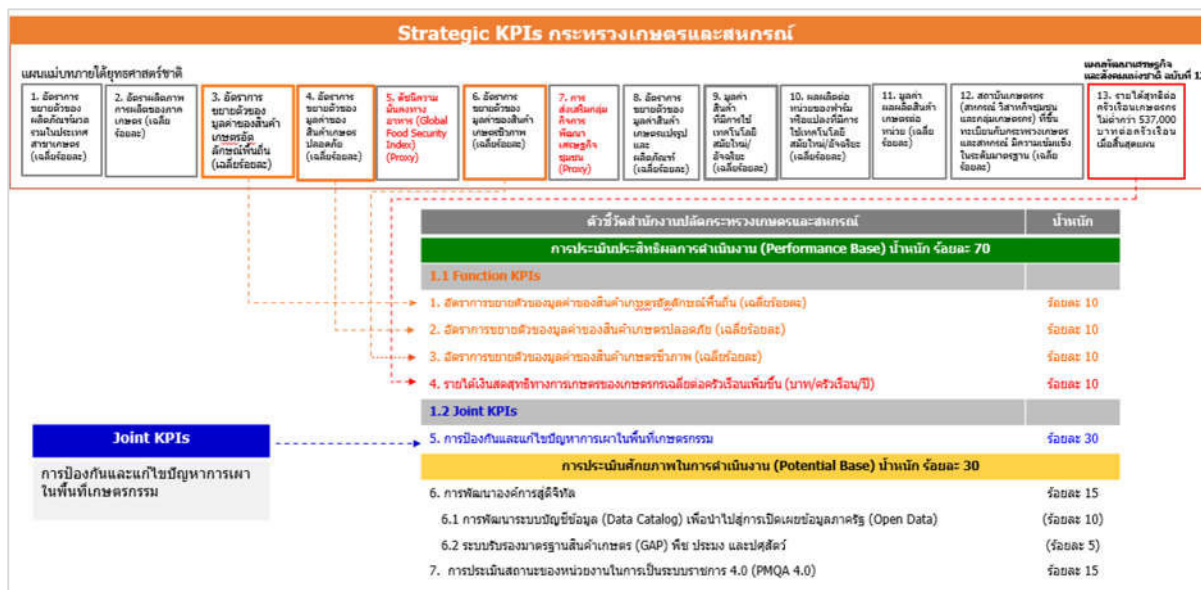
ภาพที่ 10 ตัวอย่างตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากภาพที่ 10 จะเห็นได้ว่าจากมติ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการฯ ได้กำหนดให้ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีตัวชี้วัด Strategic KPIs จำนวน 13 ตัวชี้วัด โดยถ่ายทอดจากแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน 12 ตัวชี้วัด และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 จำนวน 1 ตัวชี้วัด แต่เมื่อสิ้นสุดการพิจารณาตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัดระดับ กรม) พบว่า ได้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัด Strategic KPIs ลงสู่ส่วนราชการระดับกรม จำนวน 5 ตัวชี้วัด จากทั้งหมด 13 ตัวชี้วัด (👉)



ภาพที่ 11 สรุปการถ่ายทอดตัวชี้วัด Strategic KPIs ลงสู่ส่วนราชการระดับกรม

ทั้งนี้ ตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่กำหนดไว้ที่ระดับกระทรวงนี้จะเป็นตัวที่ถ่ายทอดเชื่อมโยง ลงสู่กรมในสังกัดที่รับผิดชอบ และใช้เป็นตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลคะแนนของส่วนราชการระดับกรมต่อไป ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะสามารถทำให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดระดับกรมที่สนับสนุนผลักดัน ตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่ตอบเป้าหมายของตัวชี้วัดในแผนระดับชาติ



ภาพที่ 12 ตัวอย่างกรอบการถ่ายทอดตัวชี้วัด Strategic KPIs ลงสู่หน่วยงานระดับกรม:
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สามารถกำหนดตัวชี้วัด Strategic KPIs จำนวน 224 ตัวชี้วัด (ถ่ายทอดมาจากตัวชี้วัดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน 123 ตัวชี้วัด จากทั้งหมด 202 ตัวชี้วัด คิดเป็น ร้อยละ 60) แต่ได้มีการถ่ายทอดไปสู่ตัวชี้วัดตามมาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัดระดับกรม) จำนวน 141 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 62.95

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	รวม
จำนวนตัวชี้วัดแผนแม่บทฯ	14	6	12	14	17	8	11	9	10	4	7	8	6	4	4	4	3	9	14	10	10	9	9		202
จำนวน SKPI	6	6	12	8	9	3	11	6	3	2	7	4	2	3	1	4	3	9	8	6	2	2	6		123
ร้อยละ	42.86	100	100	57.14	52.94	37.50	100	66.67	30.00	50.00	100	50.00	33.33	75.00	25.00	100	100	100	57.14	60.00	20.00	22.22	66.67		60.89

ภาพที่ 13 ความสอดคล้องตัวชี้วัด Strategic KPIs กับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

2.2.3 แนวทางในการแก้ไขปัญหหรือพัฒนานโยบาย

จากประเด็นปัญหาที่พบและความจำเป็นในการเชื่อมโยงตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัดระดับกรม) ที่ถูกถ่ายทอดมาจากตัวชี้วัด Strategic KPIs กับยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อตอบโจทย์การติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าหรือระดับความสำเร็จของการพัฒนาตามแผนระดับชาตินั้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดแนวทางการติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) 2 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางที่ 1 แจ้างตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) และสรุปผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ไปยังคณะกรรมการกำกับฯ






สำนักงาน ก.พ.ร. จะแจ้างตัวชี้วัด Strategic KPIs ให้คณะกรรมการกำกับฯ (จำนวน 40 คณะ) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัวชี้วัดระดับกรม ก่อนการพิจารณาตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัดระดับกรม)

สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำความเชื่อมโยงการถ่ายทอดตัวชี้วัด Strategic KPIs กับตัวชี้วัดระดับกรม ทั้ง 154 ส่วนราชการ แจ้างให้คณะกรรมการกำกับฯ เห็นภาพรวมในการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละส่วนราชการในขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัด Strategic KPIs เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ และแผนฯ 13 ภายหลังจากการพิจารณาตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัดระดับกรม) เสร็จสิ้นแล้ว ดังตัวอย่างการถ่ายทอดตัวชี้วัด Strategic KPIs ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 13 ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดแผนแม่บทฯ จำนวน 12 ตัวชี้วัด และแผนฯ 13 จำนวน 1 ตัวชี้วัด จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัด Strategic KPIs ไม่ได้ถูกถ่ายทอดไปยังกรมที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 8 ตัวชี้วัด (- หมายถึง ตัวชี้วัดที่ไม่ถ่ายทอดไปยังกรม)

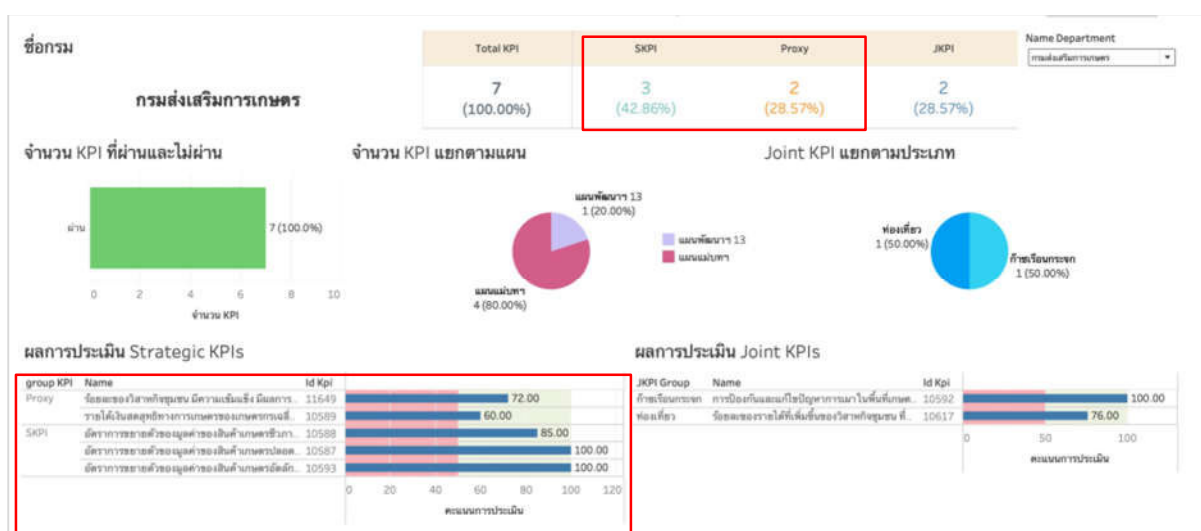
2. แนวทางที่ 2 จัดทำ Dashboard เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs)

สำนักงาน ก.พ.ร. นำข้อมูลจากข้อมูลที่มีอยู่ในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ สศช. ให้หน่วยงานของรัฐใช้รายงานผลการดำเนินการตามแผนระดับต่าง ๆ ของประเทศ ที่เก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์สำคัญต่าง ๆ ตัวชี้วัดและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณโครงการต่าง ๆ ตามที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงบประมาณ และข้อมูลตัวชี้วัดตามมาตรการปรับปรุงฯ ที่มีอยู่ในระบบการรายงานผลการประเมินส่วนราชการ (e-SAR) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งระบบจะมีการจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดตามกรอบการประเมินข้างต้นนั้น มาจัดทำในรูปแบบ Data Visualization หรือ Dashboard เพื่อเล่าเรื่องด้วยข้อมูลให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหา หรือช่วยตอบคำถามในประเด็นที่ต้องการตัดสินใจได้อย่างชัดเจนถูกต้องและมีประสิทธิภาพ และเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจของคณะกรรมการกำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่มีปลัดกระทรวงฯ เป็นประธาน และคณะกรรมการกำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมที่มีหัวหน้าส่วนราชการเป็นประธาน รวมถึงอ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการฯ และผู้แทน สศช. ผู้แทนสำนักงบประมาณ และผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยงานกลางที่เป็นกรรมการในคณะกรรมการกำกับฯ ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนและตัดสินใจในการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัดระดับกรม) และการกำกับติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติได้ โดยผู้ศึกษาได้ร่าง Dashboard ที่สำคัญสำหรับ 2 กลุ่มเป้าหมายสำคัญ ได้ดังนี้

1) Dashboard สำหรับคณะกรรมการกำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวง จำนวน 18 คณะ และคณะกรรมการกำกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ จำนวน 22 คณะ (รวมทั้งสิ้น 40 คณะ) โดยมีรายละเอียดของ Dashboard จำนวน 3 Dashboard ดังนี้

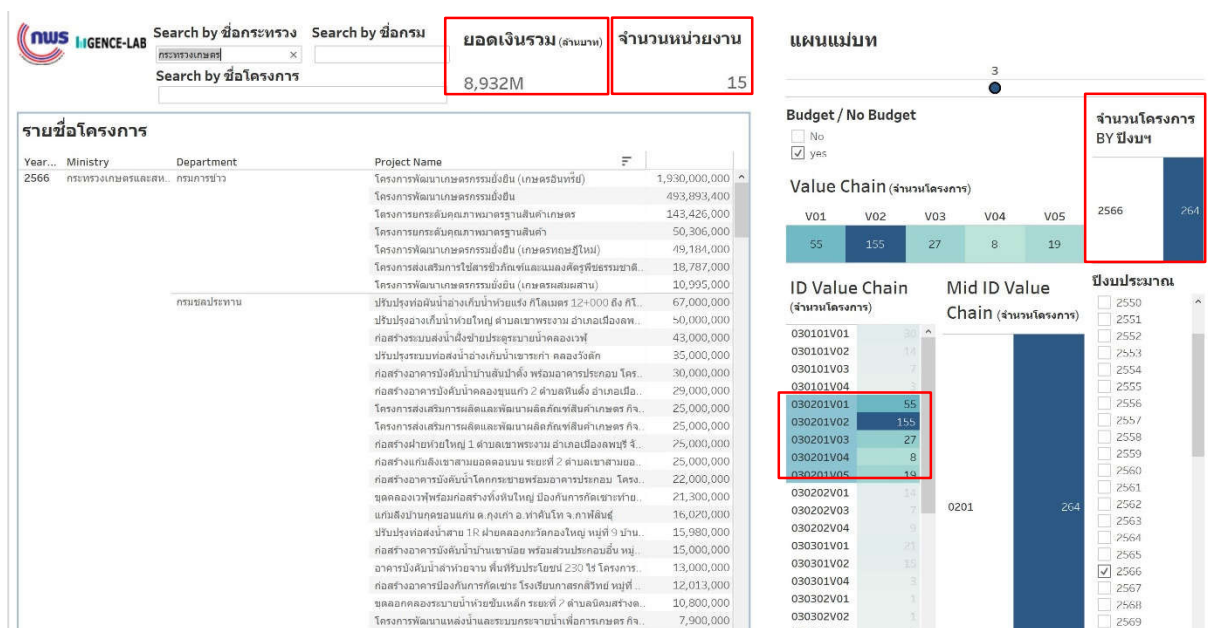
- Dashboard ที่ 1: การติดตามตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่ขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ และแผนฯ 13 ของกระทรวง ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงจำนวนและชื่อตัวชี้วัด Strategic KPIs ทั้งหมดของกระทรวง ที่ถ่ายทอด  และไม่ถ่ายทอด  ไปเป็นตัวชี้วัดระดับกรม (Cascade) พร้อมผลการดำเนินงานที่แสดงว่าผ่านค่าเป้าหมายขั้นต้น  ไม่ผ่านค่าเป้าหมายขั้นต้น  และไม่ระบุผลการดำเนินงาน  จาก Dashboard ตัวอย่างของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า มีตัวชี้วัด Strategic KPIs จำนวน 15 ตัวชี้วัด ถ่ายทอดไปเป็นตัวชี้วัดระดับกรม จำนวน 7 ตัวชี้วัด โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัด Strategic KPIs จำนวน 6 ตัวชี้วัด ซึ่งมากกว่าทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรฯ นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่ไม่ถูกถ่ายทอดไปเป็นตัวชี้วัดระดับกรม มีผลการดำเนินงานไม่ผ่านค่าเป้าหมาย เช่น ผลผลิตสินค้าเกษตรต่อหน่วย (เฉลี่ยร้อยละ) และผลผลิตการผลิตของภาคเกษตร (เฉลี่ยร้อยละ)

- Dashboard ที่ 2 การติดตามตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่ขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ และแผนฯ 13 ของกรม ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด จำนวนและชื่อตัวชี้วัด Strategic KPIs ของกรม พร้อมผลการดำเนินงานที่แสดงผลคะแนนของแต่ละตัวชี้วัด จาก Dashboard ตัวอย่างของกรมส่งเสริมการเกษตร พบว่า มีตัวชี้วัดระดับกรม จำนวน 7 ตัวชี้วัด เป็นตัวชี้วัด Strategic KPIs (รวมตัวชี้วัดทดแทน (Proxy KPIs) จำนวน 5 ตัวชี้วัด โดยมีผลคะแนนเกิน 50 คะแนน (ค่าเป้าหมายขั้นต่ำ) ทุกตัวชี้วัด



ภาพที่ 16 การติดตามตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่ขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ และแผนฯ 13 ของกรม:
กรมส่งเสริมการเกษตร

- Dashboard ที่ 3 โครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณที่ขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงงบประมาณรวม จำนวนโครงการทั้งหมด ชื่อโครงการและงบประมาณรายโครงการทั้งหมดของกระทรวงหรือกรม (ตามที่เลือก) พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง จาก Dashboard ตัวอย่างของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้รับงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนแม่บทฯ ที่ 3 ประเด็นการเกษตร จำนวน 8,932 ล้านบาท มีจำนวน 264 โครงการ ซึ่ง Dashboard นี้สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดตัวชี้วัดที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณได้ ทั้งนี้ งบประมาณอาจมีความคลาดเคลื่อน เนื่องจากโครงการอาจมีความซ้ำซ้อน จากข้อมูลโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ได้จากระบบ eMENSER นั้นได้จากการป้อนข้อมูลโครงการของส่วนราชการ และระบบ eMENSER กับระบบ GFMIS ไม่ได้เชื่อมโยงข้อมูล



ภาพที่ 17 โครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณที่ขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ: ประเด็นการเกษตร

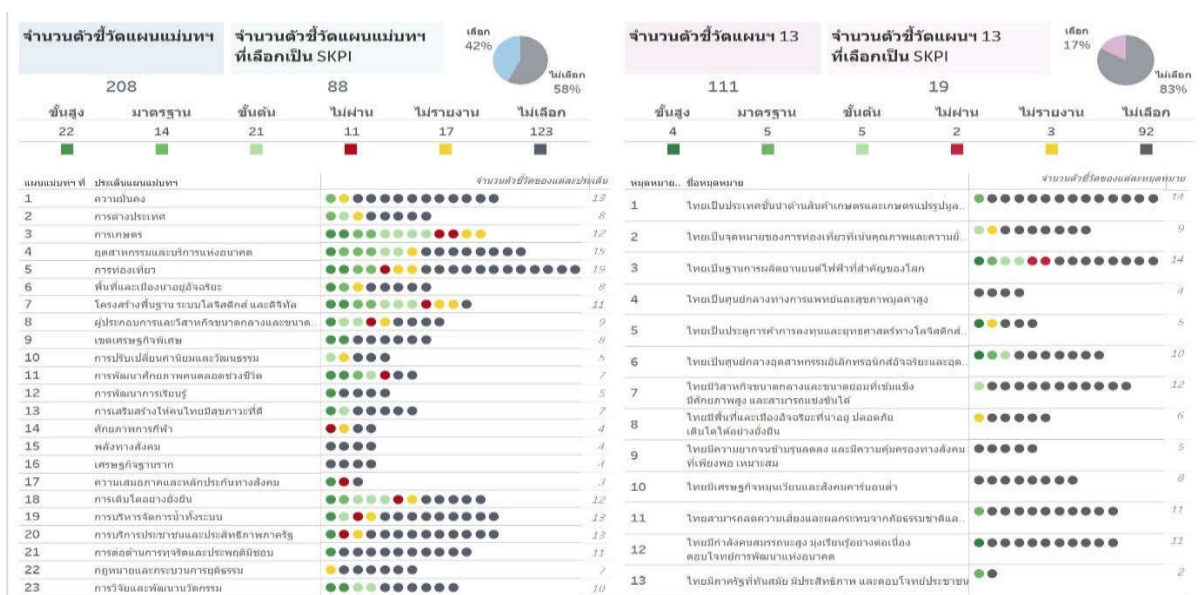
2) Dashboard สำหรับ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และผู้แทน สศช. ผู้แทนสำนักงานงบประมาณ และผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ที่เป็นกรรมการในคณะกรรมการกำกับฯ โดยมีรายละเอียดของ Dashboard จำนวน 4 Dashboard ดังนี้

- Dashboard ที่ 1: จำนวนตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนฯ 13 ที่ถูกถ่ายทอดไปยังตัวชี้วัดระดับกรม ซึ่งจะแสดงถึงตัวชี้วัด Strategic KPIs จำนวน 250 ตัวชี้วัด และถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับกรม (■) จำนวน 167 ตัวชี้วัด และไม่ถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับกรม (■) จำนวน 83 ตัวชี้วัด พร้อมทั้งแสดงตัวเลขสัดส่วน (Proportion) ของจำนวนตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัด Strategic KPIs เป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดแผนแม่บทฯ จำนวน 105 ตัวชี้วัด แผนฯ 13 จำนวน 25 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดอื่น ๆ (สะท้อนภารกิจหลัก) จำนวน 119 ตัวชี้วัด จาก Dashboard จะเห็นได้ว่าแผนแม่บทฯ ที่ 3 การเกษตร ถ่ายทอดไปเป็นตัวชี้วัดระดับกรม จำนวน 5 ตัวชี้วัด และไม่ถ่ายทอดถ่ายทอดไปเป็นตัวชี้วัดระดับกรม จำนวน 8 ตัวชี้วัด อีกทั้ง ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด Strategic KPIs ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทฯ ที่ 15 และ 16 รวมถึงแผนฯ 13 หมายเหตุที่ 4 8 9 10 และ 12



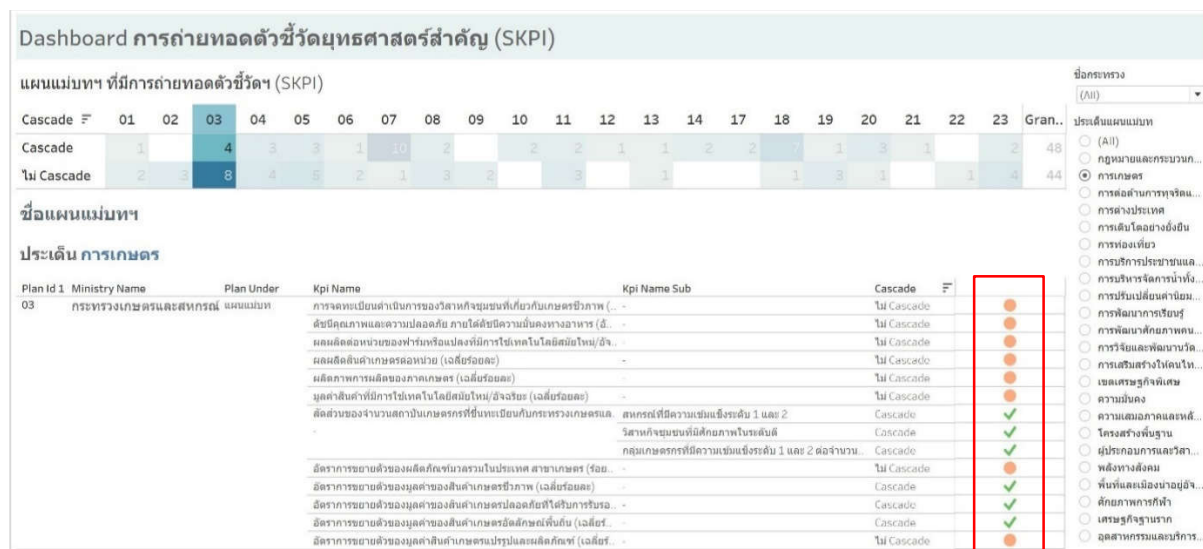
ภาพที่ 18 ผลการถ่ายทอดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ที่ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติ
 แผนแม่บทฯ แผนฯ 13 และแผนอื่น ๆ

- Dashboard ที่ 2: ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดของแผนแม่บทฯ และแผนฯ 13 ที่ขับเคลื่อนด้วยตัวชี้วัด Strategic KPIs ซึ่งจะแสดงผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดของแผนแม่บทฯ จำนวน 23 ประเด็น ที่มีจำนวนตัวชี้วัด 208 ตัวชี้วัด และแผนฯ 13 จำนวน 13 หมายเหตุ ที่มีตัวชี้วัด จำนวน 111 ตัวชี้วัด หากตัวชี้วัดใดเป็นตัวชี้วัด Strategic KPIs จะแสดงผลการดำเนินงานเทียบกับค่าเป้าหมายใน 3 ระดับ คือ ค่าเป้าหมายขั้นสูง ● ค่าเป้าหมายมาตรฐาน ● และค่าเป้าหมายขั้นต้น ● และไม่ผ่าน ค่าเป้าหมาย ● และหากตัวชี้วัดใดไม่มีผลการดำเนินงานหรือยังไม่สามารถรายงานผลได้จะแสดงผลด้วย ● และหากตัวชี้วัดที่ไม่ได้ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัด Strategic KPIs จะแสดงผลด้วย ●



ภาพที่ 19 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดของแผนแม่บทฯ และแผนฯ 13 ที่ขับเคลื่อนด้วยตัวชี้วัด Strategic KPIs

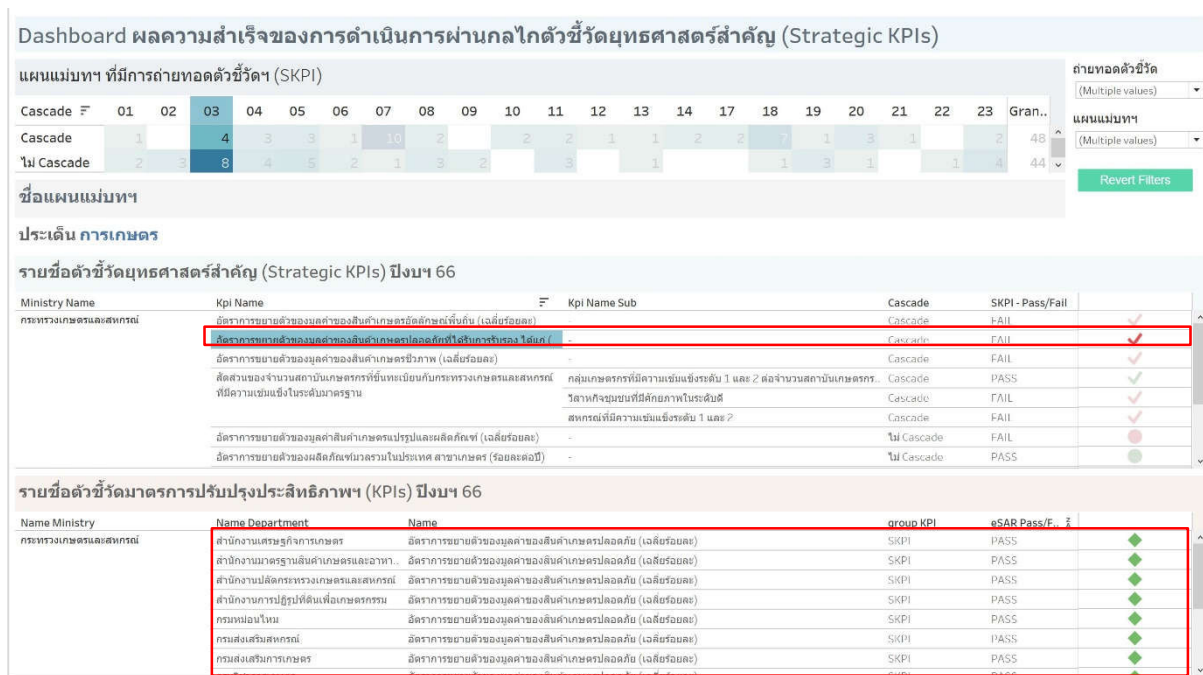
- Dashboard ที่ 3: แผนแม่บท ที่มีการขับเคลื่อนด้วยตัวชี้วัดยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ซึ่งจะแสดงข้อมูลจำนวนตัวชี้วัด Strategic KPIs ทั้งที่ได้รับการถ่ายทอด (✓) และไม่ถ่ายทอด (✗) เป็นตัวชี้วัดระดับกรม โดยแบ่งตามแผนแม่บท ทั้ง 23 ประเด็น จากตัวอย่างจะเป็นการเลือกแผนแม่บท ที่ 3 ประเด็นการเกษตร ซึ่งจะแสดงจำนวนตัวชี้วัด Strategic KPIs รวมทั้งสิ้น 12 ตัวชี้วัด ซึ่งได้รับการถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับกรมในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 4 ตัวชี้วัด และไม่ได้รับถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับกรม จำนวน 8 ตัวชี้วัด



ภาพที่ 20 ตัวอย่าง Dashboard: การถ่ายทอดตัวชี้วัด Strategic KPIs

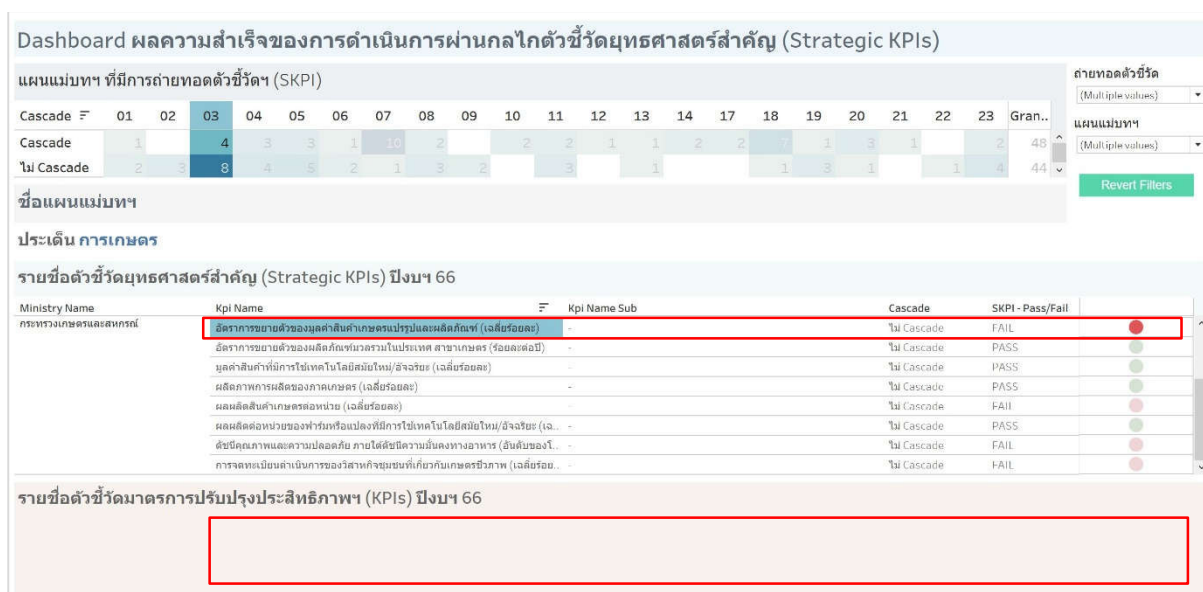
- Dashboard ที่ 4: ความสำเร็จของการดำเนินการผ่านกลไกตัวชี้วัดยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ซึ่งจะแสดงผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดแผนแม่บท เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับกรม ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงผลของการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ผ่านการกำหนดตัวชี้วัด Strategic KPIs ตัวอย่างเช่น

(1) ตัวชี้วัดแผนแม่บทฯ ไม่บรรลุเป้าหมาย เมื่อเทียบกับตัวชี้วัดระดับกรมมีผลการดำเนินงานผ่าน เช่น แผนแม่บทฯ ที่ 3 ประเด็นการเกษตร เป้าหมาย 030201 สินค้าเกษตรปลอดภัย มีมูลค่าเพิ่มขึ้น ได้กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุใน พ.ศ. 2565 คือ อัตราการขยายตัวของมูลค่าของสินค้าเกษตรปลอดภัย เฉลี่ยร้อยละ 3 ซึ่งมีการรายงานสถานะยังไม่บรรลุเป้าหมาย (ใกล้เคียงการบรรลุเป้าหมาย) แต่ตัวชี้วัดระดับกรมมีผลการดำเนินงานผ่านค่าเป้าหมาย



ภาพที่ 21 ผลความสำเร็จของการดำเนินการผ่านกลไกตัวชี้วัด Strategic KPIs กรณีตัวอย่างตัวชี้วัดแผนแม่บทฯ ที่มีการถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับกรม

(2) ตัวชี้วัดแผนแม่บทฯ ไม่บรรลุเป้าหมาย และไม่ได้มีการถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับกรม เช่น แผนแม่บทฯ ที่ 3 ประเด็นการเกษตร เป้าหมาย 030401 สินค้าเกษตรแปรรูปและผลิตภัณฑ์ มีมูลค่าเพิ่มขึ้น ได้กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุใน พ.ศ. 2565 คือ อัตราการขยายตัวของมูลค่าสินค้าเกษตรแปรรูปและผลิตภัณฑ์ เฉลี่ยร้อยละ 3 ซึ่งมีการรายงานสถานะยังไม่บรรลุเป้าหมาย (ระดับวิกฤตในการบรรลุเป้าหมาย) ซึ่งไม่ได้การถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับกรม



ภาพที่ 22 ผลความสำเร็จของการดำเนินการผ่านกลไกตัวชี้วัด Strategic KPIs กรณีตัวอย่างตัวชี้วัดแผนแม่บทฯ ที่ไม่มีการถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับกรม

จากการนำเสนอ Dashboard นี้ จะสามารถทำให้ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินฯ ผู้แทนทั้ง 3 หน่วยงาน สศช. ที่เป็นกรรมการในคณะกรรมการกำกับฯ และคณะกรรมการกำกับฯ ทราบข้อมูลเชิงสถิติ และช่องว่าง (Gap) ของการขับเคลื่อนความสำเร็จของแผนแม่บทฯ เพื่อที่จะนำไปวางแผนและประกอบ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดตามมาตรการปรับปรุงฯ ของหน่วยงานระดับกรมให้สอดคล้องกับ ตัวชี้วัดของแผนแม่บทฯ เพื่อผลักดันความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติผ่านกลไกตัวชี้วัด Strategic KPIs ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลไกในการขับเคลื่อนแนวทางการติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม มีดังนี้

1. เสนอ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการฯ พิจารณาตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ สำคัญ (Strategic KPIs) ตามแนวทางที่ 1 เพื่อแจ้งคณะกรรมการกำกับฯ ทั้ง 40 คณะ ก่อนที่คณะกรรมการ กำกับฯ จะจัดประชุมพิจารณาตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัดระดับกรม)

2. เสนอ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการฯ พิจารณา สรุปผลการถ่ายทอด ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ตามแนวทางที่ 1 และแจ้งคณะกรรมการกำกับฯ ทั้ง 40 คณะ นำไปใช้ในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

3. เสนอ อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการฯ พิจารณาแนวทางที่ 2 Dashboard สำหรับการติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ก่อนเสนอ ก.พ.ร. เพื่อทราบ และแจ้งคณะกรรมการกำกับฯ ทั้ง 40 คณะ เพื่อนำ Dashboard ไปใช้ประกอบในการ พิจารณากำหนดตัวชี้วัดระดับกรมและกำกับติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ชาติ รวมถึง อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ราชการ และผู้แทน สศช. ผู้แทนสำนักงบประมาณ และผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ที่เป็นกรรมการ ในคณะกรรมการกำกับฯ ใช้ประกอบการกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้วยตัวชี้วัด Strategic KPIs ต่อไป

4. ในการดำเนินการในระยะถัดไป สำนักงาน ก.พ.ร. พัฒนาระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาระบบราชการ เพื่อยกระดับระบบ e-SAR เดิมให้เป็นระบบที่สามารถติดตามผลการดำเนินงาน (Monitoring) ตัวชี้วัด Strategic KPIs และตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงฯ (ตัวชี้วัด ระดับกรม) ของส่วนราชการได้ตามรอบหรือระยะเวลาที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งจะมีระบบแจ้งเตือน ส่วนราชการ (Early Warning) เพื่อให้คำแนะนำแก่ส่วนราชการที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าค่าเป้าหมาย หรือเกณฑ์ที่กำหนดได้อย่างทันท่วงที รวมถึงมีรายงานความก้าวหน้า (Progress Report) ให้หัวหน้า ส่วนราชการทราบ และออกรายงาน (Report) ที่เน้น Dashboard ที่นำเสนอข้อมูลได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็น ก.พ.ร. อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการประเมินฯ คณะกรรมการกำกับฯ หัวหน้าส่วนราชการ และ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เป็นต้น โดยพัฒนาระบบดังกล่าวให้เป็นเครื่องมือให้แก่ส่วนราชการและสำนักงาน ก.พ.ร. ในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ

2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

1. ประเด็นที่ 1 Dashboard ไม่เป็นปัจจุบันแบบอัตโนมัติและทันเวลา (Real-Time)

ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) เป็นระบบที่เผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานโครงการที่ขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งในปัจจุบันได้เผยแพร่เป็นข้อมูลเปิด (Open Data) ที่มีลักษณะข้อมูลอยู่ในรูปแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) ซึ่งมีความยากต่อการนำข้อมูลไปใช้สำหรับการจัดทำ Dashboard เนื่องจากต้องมีการแปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างก่อน อีกทั้งยังพบว่าระบบ eMENSCR ยังไม่มีการให้บริการเชื่อมโยงข้อมูลผ่าน Application Programming Interface (API) ทำให้เมื่อข้อมูลในระบบ eMENSCR มีการอัปเดต Dashboard จะยังไม่ถูกอัปเดตตามไปด้วย เพราะต้องใช้เวลาในการนำเข้าสู่ข้อมูลและเตรียมข้อมูลก่อนที่จะอัปเดตเข้าสู่ Dashboard โดยเจ้าหน้าที่เป็นรายครั้ง (Manual) รวมถึงหากโครงสร้างข้อมูลในระบบ eMENSCR มีการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลกระทบต่อหน้าจอ Dashboard ที่ตั้งค่าไว้ ทำให้ไม่สามารถแสดงผลตามที่ได้ออกแบบไว้

แนวทางการแก้ไขและบริหารความเสี่ยง: ควรปรับเปลี่ยนวิธีการเชื่อมโยงข้อมูลโดยให้พัฒนาการเชื่อมโยงให้เป็นรูปแบบ Application Program Interface (API) โดยให้ระบบศูนย์ข้อมูลการพัฒนากระบวนการของสำนักงาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่เป็นระบบตัวกลางในการเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบ eMENSCR โดยจะดึงข้อมูลได้อย่างอัตโนมัติ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ระบบ eMENSCR มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างข้อมูล ควรแจ้งหน่วยงานที่มีการเรียกใช้ข้อมูลจากระบบ eMENSCR ล่วงหน้า เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีระยะเวลาในการพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลให้รองรับกับโครงสร้างข้อมูลใหม่ที่ปรับเปลี่ยนด้วย

2. ประเด็นที่ 2 การบูรณาการของระบบสารสนเทศภาครัฐ ในการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้

งบประมาณในโครงการที่ขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) และระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) มาวิเคราะห์และจัดทำข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบ Dashboard แต่ทั้งนี้พบว่าข้อมูลจากสองแหล่งมีความซ้ำซ้อนต้องใช้ระยะเวลาในการจัดเตรียมข้อมูลให้มีความสมบูรณ์และมีความถูกต้อง ดังนั้น หากระบบมีการเชื่อมโยงบูรณาการร่วมกันจะสามารถลดปัญหาความซ้ำซ้อนของข้อมูลได้

แนวทางการแก้ไขและบริหารความเสี่ยง: ควรผลักดันให้เกิดการบูรณาการข้อมูลร่วมกันของระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) และระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) เพื่อให้ทั้ง 2 ระบบ สามารถเรียกใช้รหัสโครงการ ซื่อโครงการเดียวกัน ซึ่งจะช่วยลดภาระการกรอกข้อมูล ลดความซ้ำซ้อน และลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการกรอกข้อมูลของเจ้าหน้าที่ได้

3. ประเด็นที่ 3 การจัดสรรงบประมาณ ระบบการรายงานผลการประเมินส่วนราชการ

(e-SAR) ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่จะใช้ในการปรับปรุงระบบล่าช้า ทำให้ระบบในปัจจุบันยังไม่มีฟังก์ชันที่รองรับตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) ซึ่งมีความจำเป็นต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณมาใช้ในการพัฒนาระบบอย่างทันทั่วทั้ง

แนวทางการแก้ไขและบริหารความเสี่ยง: ขอรับจัดสรรงบประมาณให้ได้ตามที่วางแผนไว้หรือจัดหางบประมาณทางเลือกจากแหล่งอื่น เช่น กองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และเร่งดำเนินการโครงการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

4. **ประเด็นที่ 4 ทักษะการใช้งาน Dashboard** เพื่อให้การใช้งาน Dashboard มีประสิทธิภาพสูงสุดที่สามารถนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจได้ ผู้ใช้งานควรมีทักษะเบื้องต้นในการอ่านค่าสถิติ ตัวแปร และแผนภูมิต่าง ๆ รวมถึงควรมีทักษะในการใช้งานโปรแกรม Data Visualization ในการเรียกดูข้อมูลที่น่าสนใจหรือกรองข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการได้

แนวทางการแก้ไขและบริหารความเสี่ยง: วางแผนการคัดเลือกและจัดสรรหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับทักษะการใช้งาน Dashboard ให้เป็นหลักสูตรวิชาบังคับที่เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานต้องเรียนผ่าน e-Learning ของสำนักงาน ก.พ.ร.

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

1. **ทักษะความเข้าใจและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Digital Literacy)** จัดเป็นทักษะพื้นฐานด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการนำไปพัฒนาต่อยอดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถงานดิจิทัลในด้านอื่น ๆ เป็นทักษะสำคัญที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สื่อสาร และทำงานร่วมกับคนอื่นผ่านการใช้งานเครื่องมือทางด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีต่าง ๆ ภายใตย์ุคที่ข้อมูลนั้นมีความสำคัญอย่างมาก องค์กรต่าง ๆ จึงต้องการคนที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมาช่วยในการทำให้ข้อมูลที่มีอยู่มากมายนี้สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง โดยมีทักษะใน 4 มิติ ได้แก่ การใช้ (Use) คือมีความคล่องแคล่วทางเทคนิคที่จำเป็น การเข้าใจ (Understand) คือเข้าใจบริบทเพื่อให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้าง (Create) คือความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเครื่องมือสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีที่หลากหลาย และการเข้าถึง (Access) คือการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้ต้องมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption & Transformation) และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการทำงานขององค์กร

2. **การคิดวิเคราะห์และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา (Critical Thinking)** มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ รวบรวม เชื่อมโยงเรื่องราวหรือสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน ใช้เหตุผลในการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ โดยสามารถแยกแยะวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูลเพื่อคาดการณ์สถานการณ์ และนำไปสู่การเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)** โดยการมีมุมมองแบบองค์รวม (Holistic View) ช่วยส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เนื่องจากการเป็นผู้นำการขับเคลื่อนระบบราชการที่ทันสมัยด้วยข้อมูลดิจิทัลนั้น จะต้องเป็นผู้พร้อมรับและปรับตัวต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้ทันถ่วงที การเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) รอบรู้ เข้าใจสถานการณ์ และสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งเข้าใจและรู้เท่าทันบริบทแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อภาคราชการ มองหาโอกาสสำหรับขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

4. **การประสานสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (Collaboration Teamwork)** เนื่องจากข้อมูลมีจำนวนมาก กระจัดกระจายอยู่ในหลาย ๆ ที่ รวมถึง จึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารทุกระดับจนถึงระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการข้อมูลเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถ

ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้หลากหลาย สามารถจูงใจเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม และผลักดันให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การมีทักษะโน้มน้าวและการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills) เนื่องจากลักษณะการทำงานเป็นการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานขององค์กร ซึ่งต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานอื่น ๆ ในการอธิบาย การโน้มน้าวเพื่อให้เห็นความสำคัญของเทคโนโลยีใหม่ ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดการเปลี่ยนแปลงได้

6. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) มีการสร้างสรรค์ทางความคิดที่เปิดกว้าง สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ เสริมสร้างคุณค่าทางความคิดและสติปัญญา และมีความละเอียดรอบคอบต่อการวิเคราะห์และประเมินแนวความคิด เพื่อนำไปสู่การจัดทำ Data Visualization หรือ Dashboard ให้มีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อช่วยตอบคำถามในประเด็นที่ต้องการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การวางแผนและตัดสินใจเชิงนโยบายได้

7. การคำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์สุขของประชาชน (Citizen Centric) ในการขับเคลื่อนการตัดสินใจเชิงนโยบายด้วยข้อมูลดิจิทัลเป็นการผลักดันให้องค์กรมีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ นำไปสู่การวางแผน และตัดสินใจเชิงนโยบายให้ตรงกับความต้องการและตอบโจทย์ของประชาชนเป็นหลัก จึงต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าบนพื้นฐานของความรู้ ข้อมูลข่าวสาร หลักฐาน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ยึดประโยชน์ส่วนรวมและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน (Better life) เป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และเอกสารราชการ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2566-2570

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580*. [ออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก : http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2023/06/NS_PlanOct2018.pdf

(วันที่ค้นข้อมูล : 2566, 21 มิถุนายน).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ*

ประจำปี 2565. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [http://nscr.nesdc.go.th/wp-](http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2023/03/NS-Book-for-Web_final_240366.pdf)

[content/uploads/2023/03/NS-Book-for-Web_final_240366.pdf](http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2023/03/NS-Book-for-Web_final_240366.pdf) (วันที่ค้นข้อมูล : 2566,

21 มิถุนายน).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่*

13 (พ.ศ. 2566-2570). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf (วันที่ค้น

ข้อมูล : 2566, 22 มิถุนายน).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566-*

2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [http://nscr.nesdc.go.th/wp-](http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2023/03/masterplan_updated2023_080363.pdf)

[content/uploads/2023/03/masterplan_updated2023_080363.pdf](http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2023/03/masterplan_updated2023_080363.pdf) (วันที่ค้นข้อมูล :

2566, 21 มิถุนายน).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหาร*

ราชการแผ่นดิน (ฉบับปรับปรุง). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [http://nscr.nesdc.go.th/wp-](http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2021/07/แยกด้าน-02-บริหารราชการแผ่นดิน.pdf)

[content/uploads/2021/07/แยกด้าน-02-บริหารราชการแผ่นดิน.pdf](http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2021/07/แยกด้าน-02-บริหารราชการแผ่นดิน.pdf) (วันที่ค้นข้อมูล : 2566,

24 มิถุนายน).

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570*.

[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2023/05/>

[แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย-ปี-พ.ศ.2566-2570.pdf](https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2023/05/) (วันที่ค้นข้อมูล : 2566, 21

มิถุนายน).

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางสาวดารารัตน์ โฆษิตพิพัฒน์

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วิทยาการคอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยพายัพ ปีที่สำเร็จการศึกษา 2541
ปริญญาโท	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและสารสนเทศ) มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีที่สำเร็จการศึกษา 2546
ปริญญาเอก	การจัดการดุริยบัณฑิต (การจัดการธุรกิจ) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปีที่สำเร็จการศึกษา 2551

ประสบการณ์การรับราชการ

19 ก.ย. 65	ผู้อำนวยการกองติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.
12 ก.ค. 65	ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาระบบราชการ กองติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนา ระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.
9 มี.ค. 64	ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.)
14 ส.ค. 63	ผู้อำนวยการสำนักเลขานุการ สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.)
6 ส.ค. 63	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการพิเศษ กองกิจการอวกาศแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.)
16 มี.ค. 63	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ กลุ่มพัฒนาระบบข้อมูลการบริหารจัดการภาครัฐ กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.
2 ม.ค. 62	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ กลุ่มพัฒนาระบบราชการกลุ่มกระทรวงที่ 10 กองพัฒนาระบบราชการ 3 สำนักงาน ก.พ.ร.
22 ต.ค. 61	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงาน ก.พ.ร.
16 ก.ค. 61	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ ช่วยปฏิบัติราชการที่กองบริหารกองทุนพัฒนา ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ (สดช.)
1 ธ.ค. 60	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงาน ก.พ.ร.
19 ส.ค. 59	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ กลุ่มพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการให้บริการ กองบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร.
28 มี.ค. 55	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการ กลุ่มมาตรฐานการติดตามประเมินผลส่วนราชการและ สถาบันอุดมศึกษา สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.
18 พ.ค. 52	นักพัฒนาระบบราชการ ปฏิบัติการ กลุ่มมาตรฐานการติดตามประเมินผลส่วนราชการ สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.

ผลงานทางวิชาการ

-

รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

-

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
 สำนักนายกรัฐมนตรี