



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การยกระดับประสิทธิผลของการพัฒนาประเทศ โดย
ผลักดันให้กระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศเป็น
Self-Improvement Process

จัดทำโดย นายสุรียนต์ ธีัญกิจจานุกิจ
รหัส 89012

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 89
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2562
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง การยกระดับประสิทธิผลของการพัฒนาประเทศ โดยผลักดันให้
กระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศเป็น Self-Learning Process

จัดทำโดย นายสุรียนต์ ธีรกิจจานุกิจ
รหัส 89012

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 89
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2562

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



(หน้าอนุมัติ)

สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

ลงชื่อ
(.....)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ
(.....)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ
(.....)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ
(.....)
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปผู้บริหาร

จากการติดตามประเมินผลของหน่วยงานต่างๆในหลายปีที่ผ่านมา ทำให้เห็นได้ว่า ประเด็นท้าทายการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศไทย คือ ประสิทธิภาพการพัฒนาต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ในแต่ละปีประมาณร้อยละ 60 ของงบประมาณได้ทุ่มเทไปกับแผนงาน/โครงการพัฒนาในด้านต่างๆ (งบ function + งบ agenda + งบ area) สิ่งที่เกิดขึ้นคือ ได้ผลลัพธ์ไม่เท่ากับที่คาดหวัง โดยคาดหวังว่า ด้วยจำนวนเงินเท่าเดิม ประเทศน่าจะมีผลลัพธ์จากการพัฒนาดีกว่านี้ ทั้งในมิติของการเติบโตและความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ การแก้ปัญหาสังคม การพัฒนาความสามารถด้านกำลังคนและเทคโนโลยี การลดความเหลื่อมล้ำ ประเด็นอื่นๆ และการพัฒนาในระดับพื้นที่ รวมทั้งคาดหวังว่า จะเห็นความสูญเสียเปล่าของการใช้งบประมาณไปกับโครงการต่างๆที่ไม่ได้ให้ผลตอบแทนอย่างยั่งยืน น้อยกว่านี้

การศึกษาวเคราะห์และประมวลปัญหาในกระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศไทยในรายงานฉบับนี้ พบว่า มีประเด็นปัญหาในกระบวนการวางแผนนโยบายและการวางแผน (PDCA) ที่สำคัญคือ โครงการในระดับปฏิบัติขาดความเชื่อมโยงในเชิงผลลัพธ์กับยุทธศาสตร์ แผนขาดคุณภาพ เพราะเจ้าหน้าที่ขาดคุณภาพ และมีเวลาคิดและทำน้อย และไม่ได้มาจากการเสาะค้นความต้องการที่แท้จริงของประชาชนกลุ่ม เป้าหมาย แผนงาน/โครงการ Top down ไม่สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของพื้นที่ และมีแต่โครงการเดิมๆ ไม่มีนวัตกรรม การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติขาด accountability ที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่เน้นประสิทธิผล ในกระบวนการโครงการส่วนใหญ่ไม่ได้ถูกประเมินผลและถอดบทเรียนทั้งในมิติว่า เป็นโครงการที่ใช่หรือไม่หรือ ประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินการดีพอหรือยัง จึงไม่มีการถอดบทเรียนและเรียนรู้จากการทำงานที่ผ่านมาแล้วอย่างจริงจัง และทันเวลา ดังนั้น การทำแผนงาน/โครงการก็เลยยังไม่มีปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนสาระโครงการในปีต่อไปได้ทันเวลา จึงขาดประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

การศึกษาคั้งนี้ เสนอว่า การยกระดับประสิทธิผลของการพัฒนาประเทศ คือจะต้องผลักดันให้กระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศไทยเป็น Self-Learning Process โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สามารถเป็นหน่วยริเริ่มขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ โดยในฐานะผู้บริหารสายงานพัฒนาพื้นที่ เห็นว่าในบรรดาแผนงาน/โครงการ ที่เป็น Function, Agenda, หรือ Area based นั้น ควรริเริ่มปรับกระบวนการจากระดับพื้นที่ (Area based) ในระบบของกลไกแผนระดับพัฒนาภาค ระดับกลุ่มจังหวัด และระดับจังหวัด ก่อน เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด โดยเน้นให้เกิดกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง เพื่อริเริ่มให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรและกลไกในระบบ อย่างครบวงจร โดยมี Guiding Principles สำหรับการออกแบบระบบติดตามประเมินผลที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนโยบายสาธารณะที่มีประสิทธิผลสูงของประเทศ ดังต่อไปนี้ คือ 1) หลัก Accountability: คนทำรับรู้ผลจากการกระทำของตัวเองซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้และปรับปรุงตนเอง 2) หลัก Constructive Participation: ผู้เข้าร่วมทีมประเมิน จะต้องยึดหลักความเป็นกลางตามหลักของการประเมิน และมุ่งร่วมด้วยช่วยกัน เรียนรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง 3) หลัก Continuous

Development: มีเป้าหมายร่วมคือ ประเมินเพื่อปรับปรุงทั้งตัวนโยบาย/เนื้อหา และกระบวนการทำงาน และยอมรับความล้มเหลวได้ และ 4) หลัก Practicality: ประเมินบนพื้นฐานที่เข้าใจข้อจำกัด ทั้งข้อจำกัดในขั้นตอนการดำเนินโครงการ และข้อจำกัดของข้อมูลที่สามารถหาได้

สำหรับการริเริ่มปฏิบัติการ นั้น สศช. ควรริเริ่มและผลักดันให้มีการติดตามประเมินผลโครงการพัฒนาในระดับกลุ่มจังหวัด อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง โดยมีวิธีการติดตามประเมินผลที่ถูกต้องตามหลักวิชาการและจรรยาบรรณ ของการประเมินผลที่ดี ทั้งนี้ก็ต้องผ่านการเตรียมการพัฒนาความรู้และทักษะ (Capacity building) ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับส่วนกลางและระดับพื้นที่ด้วย ในขณะที่ด้วยที่จะต้องมีการพัฒนาเครื่องมือ ทั้งในรูปของแบบฟอร์มรวบรวมข้อมูล กระบวนการ คู่มือ ที่ได้มาตรฐาน (เช่น CIPP) และระเบียบวิธีใหม่ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งที่เก็บโดยตรงหรือเก็บจากภาพรวมในลักษณะที่เป็น Big data เพื่อประเมินผลลัพธ์ในภาพรวม โดยใช้ Big Data analytics และตัวชี้วัดระดับมหภาค รวมทั้งการประเมินความต้องการของลูกค้าโดยใช้ Design Thinking เพื่อให้ได้ผลการประเมินและองค์ความรู้ที่ถูกต้องแม่นยำ ตรงประเด็นสามารถให้คำตอบไปสู่การปรับปรุงแผนงาน/โครงการ หรือการออกแบบนโยบายในภายหลังได้ ทั้งนี้ เมื่อได้ดำเนินการให้ครบวงจรของการประเมินและรายงาน และปรับปรุงไปหลายรอบจนเกิดเป็น normal practice ที่มีคุณภาพ ก็จะทำให้วงจรทั้งระบบมีการเรียนรู้ปรับปรุงตนเองตลอดเวลาโดยไม่ต้องรอการสั่งการในท้ายที่สุด

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล(Individual Study) ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 89 วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.ประจำปี 2562 ซึ่งสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาจาก ดร.วีรพงศ์ ไชยเพิ่ม อดีตผู้อำนวยการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการลงทุนอุตสาหกรรมเป้าหมาย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยให้คำแนะนำ แนวคิด ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขมาโดยต่อเนื่อง จนรายงานฉบับนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ในโอกาสนี้

ขอบคุณเจ้าหน้าที่ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ในฐานะผู้บริหารหลักสูตรที่คอยอำนวยความสะดวกในส่วนที่เกี่ยวข้อง

สุดท้าย ขอขอบคุณเพื่อนๆนักศึกษาในกลุ่ม GP 3 ที่ช่วยให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนความคิด และคอยช่วยเหลือสนับสนุนรวมทั้งเป็นกำลังใจให้กันและกันในการศึกษาร่วมกันครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุรียนต์ ธีฎกิจจานกิจ

พฤษภาคม 2562

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	จ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 บริบท และทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของ (สศช.)	4
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	7
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	7
2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน	8
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	8
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	10
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	17
3. แผนพัฒนาตนเอง	25
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	25
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	26
บรรณานุกรม	31
ภาคผนวก	32
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	33
เอกสารเพิ่มเติม กรณีศึกษาดูงานในพื้นที่ (Challenge on Field Study) ณ เกียนจู้ฝาง	34

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	วิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศไทย	8
ตารางที่ 2	กระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงตนเองของกระบวนการนโยบาย	15

สารบัญภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	การแบ่งระดับของยุทธศาสตร์ และแผนการพัฒนา	4
แผนภาพที่ 2	ปัญหาหลักของการขับเคลื่อนนโยบายของประเทศไทย	10
แผนภาพที่ 3	กระบวนการนโยบายสาธารณะที่มีการเรียนรู้และปรับปรุงตนเอง (Self-Improvement Process)	14
แผนภาพที่ 4	ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ	16
แผนภาพที่ 5	สรุปภาพรวมการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ	17

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคล ไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

การยกระดับประสิทธิผลของกระบวนการนโยบายของประเทศคือประเด็นท้าทาย สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นหน่วยงานมันสมองด้านนโยบายของรัฐบาล (Policy Think Tank) รับผิดชอบจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทุก 5 ปี ในฐานะแผนยุทธศาสตร์ชั้นนำและขับเคลื่อนทิศทางการพัฒนาประเทศ ไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ แต่จากการติดตามประเมินผลของหน่วยงานต่างๆ ในหลายปีที่ผ่านมา ทำให้เห็นได้ว่า ประเด็นท้าทายการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศไทย คือ ประสิทธิภาพการพัฒนาดำเนินการที่ควรจะเป็น ในแต่ละปีประมาณร้อยละ 60 ของงบประมาณได้ทุ่มเทไปกับแผนงาน/โครงการพัฒนาในด้านต่างๆ (งบ function + งบ agenda + งบ area) สิ่งที่เกิดขึ้นคือ ได้ผลลัพธ์ไม่เท่ากับที่คาดหวัง โดยคาดหวังว่า ด้วยจำนวนเงินเท่าเดิม ประเทศน่าจะมีผลลัพธ์จากการพัฒนาดีกว่านี้ ทั้งในมิติของการเติบโตและความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ การแก้ปัญหาสังคม การพัฒนาความสามารถด้านกำลังคนและเทคโนโลยี การลดความเหลื่อมล้ำ ประเด็นอื่นๆ และการพัฒนาในระดับพื้นที่ รวมทั้งคาดหวังว่า จะเห็นความสูญเปล่าของการใช้งบประมาณไปกับโครงการต่างๆ ที่ไม่ได้ให้ผลตอบแทนอย่างยั่งยืน น้อยกว่านี้ (โครงการทางด้าน infrastructures จะให้ผลลัพธ์ที่ชัดเจนและยั่งยืนกว่า แต่มีผลกระทบต่อการเพิ่มความเหลื่อมล้ำเข้ามาด้วย)

แล้ว ปัญหาอยู่ที่ตรงไหน? (สะท้อนภาพทั่วไปที่เห็นว่าเป็นปัญหาเรื้อรัง แต่ก็ก็มีกรณีที่ประสบความสำเร็จจริง)

ตารางที่ 1: วิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศไทย

วงจรกระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศไทย			
Plan	Do	Check	Act
<ul style="list-style-type: none"> โครงการในระดับปฏิบัติขาดความเชื่อมโยงในเชิงผลลัพธ์กับยุทธศาสตร์ /คนทำแผนงานหรือโครงการ ขาดความสามารถในการทำแผนงานทั้งๆที่มีการอบรมเรื่องการทำแผนเชิงยุทธศาสตร์มาก/แผนขาดคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> การให้ความดีความชอบมาจากการทำตามนโยบายส่วนกลาง หรือเกิดผลผลิตแล้วมากกว่าดูผลลัพธ์ที่เกิด (ขาด Accountability ในการนำไปสู่การปฏิบัติ) ความยุ่งยากของระเบียบปฏิบัติในระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ของภาครัฐและการตรวจสอบของ 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลและถอดบทเรียนทั้งในมิติว่า เป็นโครงการที่ใช้หรือไม่หรือ ปสภ./ ประสิทธิภาพในการดำเนินการดีพอหรือยัง ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลเพื่อจะเรียนรู้อย่างแท้จริงเนื่องจากคาดหวังว่างานจะต้องสำเร็จจะต้องได้ผลเสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี การถอดบทเรียนและเรียนรู้จากการทำงานที่ผ่านมาแล้วอย่างจริงจัง และทันเวลา ดังนั้น การทำแผนงาน/โครงการก็จะยังไม่มี การปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนสาระโครงการในปีต่อไป ได้ทันเวลา จึงขาดประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

วงจรกระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศไทย			
Plan	Do	Check	Act
<p>เพราะเจ้าหน้าที่มีเวลาคิดและทำน้อย และไม่ได้มาจากการเสาะค้นความต้องการที่แท้จริงของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> • แผนงาน/โครงการ Top down ไม่สอดคล้องกับความต้องการ และบริบทของพื้นที่/มีแต่โครงการซ้ำซาก 	<p>สดง.ไม่เอื้อต่อการทำคิดสร้างนวัตกรรมเพื่อทำโครงการใหม่ๆที่อาจจะให้ผลดีกว่าเดิม</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีการอบรมเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีภาวะผู้นำฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • ในบางโครงการที่ประเมินจริงจึงก็ไม่สามารถรายงานตามความจริงที่ค้นพบได้ (ขาด Integrity และ professionalism) 	<ul style="list-style-type: none"> • การขยายผลจากกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นการเลียนแบบมากกว่าถอดบทเรียนไปและยอมให้มีการประยุกต์ตามบริบทที่แตกต่างส่วนใหญ่ยังไม่เกิดวงจรของการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงตนเองฯ
<p>สรุปคือ ระบบนโยบายสาธารณะของประเทศไทยยังไม่มีการเรียนรู้ความจริงของผลจากการปฏิบัติ จึงขาด ไม่มีการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงตัวเอง และทำให้กระบวนการนโยบายสาธารณะในภาพรวมด้อยประสิทธิภาพ</p>			

ที่มา: ผู้จัดทำรายงาน

เป็นภารกิจของ สศช. ที่ต้องริเริ่มการปรับเปลี่ยน ในฐานะหน่วยงานมันสมองด้านนโยบายของรัฐบาล (Policy Think Tank) และหน่วยงานวางแผนระดับชาติ สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จึงอยู่ในตำแหน่งที่เป็นแกนกลางของวงล้อขับเคลื่อนนโยบายของประเทศ ที่สามารถจะผลักดันระดับนโยบายสูงสุดของประเทศให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ กลไก และกระบวนการทำงานของนโยบายสาธารณะโดยเฉพาะในส่วนของการขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติของประเทศ ที่จะช่วยจุดประกายให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเป็นลูกกระพรวนไปสู่สถานภาพที่ควรวงจร PDCA ที่ควรจะเป็นได้

ทั้งนี้ ในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สศช.ต้องคำนึงถึงบริบทการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศ ว่า ในปัจจุบันนี้ปัญหาการพัฒนาประเทศมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ / มีประเด็นการพัฒนาใหม่ๆที่มีลักษณะ cross function และการแพร่ขยายของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการทั้งในกิจการของภาครัฐและเอกชน

อย่างไรก็ตามการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นประเด็นเชิงนโยบายและมีผลกระทบต่อกลไก และกระบวนการนโยบายที่เป็นอยู่ จึงจำเป็นต้องเป็นการขับเคลื่อนในระดับผู้บริหารของ สศช.ในประเด็น การยกระดับประสิทธิภาพของการพัฒนาประเทศ โดยผลักดันให้กระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศเป็น Self-Learning Process

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 ปัญหาของการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศไทยคือ กระบวนการนโยบายที่ไม่ครบวงจร

ปัญหาการขับเคลื่อนของนโยบายได้มีการศึกษาไว้แล้วและมักปรากฏผลคล้ายคลึงกัน โดยในที่นี้จะยกตัวอย่าง 2 กรณีศึกษา คือ กรณีศึกษาการพัฒนา SMEs ที่ สศช.เคยศึกษาไว้ กับกรณีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจที่คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ หรือ ค.ต.ป. เคยศึกษาไว้

แผนภาพที่ 2: ปัญหาหลักของการขับเคลื่อนนโยบายของประเทศไทย



ที่มา: สศช. ประมวลจากรายงานตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ กลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ ประจำปีงบประมาณ 2559 ครั้งที่ 2 (2559) และผลการศึกษาโครงการประเมินผลกระทบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญของไทย (2560)

กรณีศึกษาจากการพัฒนา SMEs: จากที่ สศช. ได้เคยมีกรณีศึกษาที่เป็น Issue Based เรื่องการพัฒนา SMEs ในการประเมินผลกระทบจากการส่งเสริม SMEs ภายใต้ยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศสามารถสะท้อนปัญหาการขับเคลื่อนนี้ได้เป็นอย่างดี **โดยมีข้อค้นพบในสาระสำคัญ** สรุปได้ว่าการพัฒนา SMEs-ยังมีจุดด้อยที่กระบวนการขับเคลื่อนยังมีการทำงานยังไม่ครบวงจร PDCA ซึ่งมีสาระในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขับเคลื่อน คือ⁵

1. การกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์มีหลายระดับ (ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับหน่วยงานอื่น ๆ) ทำให้การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานมุ่งการทำงานที่บรรลุเพียงเป้าหมายที่วางไว้เท่านั้น ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวอาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือเป็นเพียง

⁵ ผลการศึกษาโครงการประเมินผลกระทบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญของไทย (2560)

บางส่วนของยุทธศาสตร์ชาติเท่านั้น ส่งผลให้การประเมินผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานในระดับหน่วยงานและระดับพื้นที่ไม่สามารถเชื่อมโยงไปสู่ผลกระทบระดับยุทธศาสตร์ได้

2. **การเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์แผนงาน และโครงการ** ยุทธศาสตร์ระดับประเทศมีเป้าหมายที่ค่อนข้างกว้างและต้องอาศัยความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การดำเนินงานในหลายโครงการทั้งในระดับกระทรวงและพื้นที่จึงไม่สามารถบรรลุเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ได้โดยตรง
3. **การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบ:** ตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมในบางตัวชี้วัดขาดผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และผู้รับผิดชอบหลักในการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน
4. **การออกแบบแผนงานโครงการ:** (1) ผู้รับผิดชอบโครงการในระดับกระทรวงและพื้นที่ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการเขียนสาระสำคัญของโครงการในแต่ละหัวข้อ เช่น ความแตกต่างระหว่างวัตถุประสงค์กับเป้าหมายของโครงการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ (2) ผู้รับผิดชอบโครงการในระดับกระทรวงและพื้นที่ ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลกระทบและการเขียนรายงานการประเมิน เช่น การใช้ CIPP Model ประเมินโครงการที่เสร็จสิ้นแล้ว หรือการเขียนรายงานประเมินในลักษณะสำรวจเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานมากกว่าผลการประเมินโครงการ
5. **การออกแบบระบบการประเมิน:** ในการประเมินผลกระทบเป็นการพิจารณาเปรียบเทียบค่าเป้าหมายที่คาดหวังกับค่าเป้าหมายที่เกิดขึ้นจริง แต่ปัจจุบันการเก็บรวบรวมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ไม่ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากความสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินโครงการ ส่งผลให้การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาใช้ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สสว. สศช. กพร. แต่ไม่ได้เกิดจากการรวบรวมข้อมูลที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผน ทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวเกิดขึ้นจากโครงการใด
6. **การวางระบบเข้าออกข้อมูล:** (1) ไม่มีข้อมูลเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลกระทบ (2) ขาดผลการประเมินที่สะท้อนบางตัวชี้วัดหรือไม่มีโครงการที่ตอบตัวชี้วัดที่วางไว้
7. **การติดตามโครงการของหน่วยงานระดับนโยบาย:** (1) เน้นการรายงานผลการปฏิบัติงานในโครงการมากกว่ารายงานผลการประเมิน (2) ข้อคำถามส่วนใหญ่ในเครื่องมือติดตามผลเป็นข้อคำถามปลายเปิด ส่งผลให้หน่วยงานระบุความสำเร็จตามความเข้าใจของตนเอง โดยขาดการเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายหรือผลก่อนหลังดำเนินโครงการ

กรณีศึกษาจากการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ในทำนองเดียวกัน จาก การตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ โดยคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (คตป.) ก็มีข้อค้นพบว่า⁶ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจยังมีปัญหาในการบูรณาการระดับนโยบาย การติดตามประเมินผลในระดับปฏิบัติยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากล และ

⁶ ที่มา: รายงานการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ กลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (ค.ต.ป.), (ธันวาคม, 2559)

ในกรณีที่มีผลการประเมิน (ซึ่งมักจะไม่มีใครบ่งชี้ว่าจะสามารถสะท้อนให้เห็นผลลัพธ์ของโครงการ) ไม่สามารถนำมาใช้ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในปีต่อไปได้ทันเวลา

1. **ระดับนโยบาย** ยังขาดการเชื่อมโยงจากระดับนโยบายสู่แผนงาน/โครงการ อย่างชัดเจน โดยกระทรวงในฐานะหน่วยงานปฏิบัติหรือทำหน้าที่แปลงแผนสู่การปฏิบัติ ได้มีการกำหนดกิจกรรม เป้าหมาย ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่ยังไม่เชื่อมโยงเป้าหมาย และตัวชี้วัดแผนพัฒนาระดับชาติ ในขณะที่เดียวกันการกำหนดแผนงาน/โครงการก็ยังมีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและตัวชี้วัดร่วมของแผนบูรณาการ
2. **ระดับปฏิบัติการ** (1) หน่วยงานปฏิบัติบริหารจัดการโครงการยังไม่เป็นระบบและเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ขั้นตอนการเริ่มเตรียมการ ไปจนถึงหลังโครงการสิ้นสุด ในขณะที่ ค.ต.ป. ประจำกระทรวงขาดการพิจารณาแผนงาน/โครงการทั้งระบบ แม้ว่าจะมีการวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอน(2) ใช้เทคนิคหรือวิธีการดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ยังไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานสากล เพราะระบบการประเมินผลเป็นการตอบประเด็นข้อคำถามที่ยังเน้นเรื่อง ปัจจัยการนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งเป็นคำถามเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณและยากต่อการทำความเข้าใจ (3) การประเมินผลที่มีลักษณะดำเนินการเอง (In house) ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ขาดความโปร่งใส และน่าเชื่อถือน้อย ในขณะที่การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบไม่มีหลักฐานสนับสนุน (no evident based) (4) การประเมินผลผลลัพธ์และผลกระทบในระยะ 1 ปี ไม่สามารถเห็นผลได้ชัดเจน ต้องพิจารณาแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการในปีก่อนหน้า ประกอบด้วยทั้งโครงการต่อเนื่องและโครงการที่แล้วเสร็จ
3. **หน่วยงานกลาง** (1) แผนงาน/โครงการบูรณาการยังไม่เหมาะสม เนื่องจากเป็นเพียงการรวมกิจกรรมและงบประมาณของหน่วยงาน ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตัวชี้วัดในแผนบูรณาการ (2) หน่วยงานกลาง (สำนักงาน ก.พ.ร. สป. และ สศช.) จะต้องเข้าใจเจตนารมณ์และแนวคิด แนวทางของการบูรณาการแผนงาน/โครงการ และต้องมีการถ่ายทอดให้หน่วยงานเจ้าภาพ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจถูกต้องตรงกัน รวมทั้งไม่ควรนำงบประมาณที่เพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานที่เป็นงานประจำและดำเนินการอยู่แล้วมาไว้ในแผนบูรณาการ (3) เอกสารงบประมาณในลักษณะบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ไม่มีรายละเอียดตัวชี้วัดผลกระทบและผลลัพธ์ในภาพรวมของแผนบูรณาการด้านต่าง ๆ ส่งผลให้มีความยากต่อการติดตาม ประเมินผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการขับเคลื่อนแผนบูรณาการ นอกจากนี้ บางโครงการอาจส่งผลลัพธ์และผลกระทบภายหลังจากโครงการได้ดำเนินการเสร็จสิ้นไปนานแล้ว ดังนั้น บางโครงการอาจยังไม่เห็นผลลัพธ์และผลกระทบที่ชัดเจนจากการติดตามประเมินผลในช่วงระยะเวลา 1 ปี

จุด Focus ของกระบวนการขับเคลื่อนอยู่ที่ระดับพื้นที่ การขับเคลื่อนการพัฒนาแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ไปสู่แผนงาน/โครงการในระดับปฏิบัติ โดยปกติแล้ว จะดำเนินการผ่านกลไกระดับกรม (Function based) ไปสู่ระดับพื้นที่ (Area based) ซึ่งประกอบด้วยกลไกแผนระดับพัฒนาภาค ระดับกลุ่มจังหวัด และระดับจังหวัด โดยในกระบวนการของแผนระดับพื้นที่ นั้น มีองค์กรในระดับพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง (key stakeholders) ในกระบวนการจัดทำและขับเคลื่อนแผนพัฒนาภาค/แผนพัฒนาภูมิภาค/แผนพัฒนาจังหวัด ได้แก่

คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (กบก.) ทำหน้าที่จัดทำแผนพัฒนา
กลุ่มจังหวัด และขับเคลื่อนการพัฒนาระดับกลุ่มจังหวัด

คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ทำหน้าที่จัดทำแผนพัฒนา
จังหวัด และขับเคลื่อนการพัฒนาระดับจังหวัด

หน่วยงานระดับจังหวัด ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนา นั้นๆ เช่น สำนักงานเกษตรและ
สหกรณ์จังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานพาณิชย์
จังหวัด สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัด ฯลฯ

องค์กรผู้แทนภาคเอกชน จากสภาอุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้าจังหวัด สมาคมธนาคาร
ไทย สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจังหวัด

ภาคประชาชน ซึ่งมักจะเลือกมาจากผู้แทนภาคประชาชน เกษตรกร หรือปราชญ์ชาวบ้าน
ที่อยู่ในพื้นที่

ภาควิชาการ ได้แก่คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยในพื้นที่ ซึ่งได้รับการแต่งตั้ง/เชิญ เข้ามา
เป็นที่ปรึกษาในคณะกรรมการ หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง หรือ จ้างมาเป็นที่ปรึกษาในโครงการโดย
มักจะมีบทบาทและหน้าที่ในฐานะที่ปรึกษาทางด้านวิชาการ

ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้แทนที่ได้รับการแต่งตั้งให้เข้าร่วมใน กบก. และ
กบจ. แต่ไม่ค่อยได้เข้าร่วมประชุม โดยปกติได้แก่ ผู้แทนในภาพรวมของจังหวัดจะมาจากองค์การ
บริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ในขณะที่ในระดับปฏิบัติ ภารกิจการพัฒนาทั้งระดับภาค กลุ่มจังหวัด
หรือจังหวัด ที่เกี่ยวข้องมักจะมีผลกระทบไปถึงระดับย่อยลงไปอีก ได้แก่ เทศบาลระดับต่างๆ หรือ
องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

กลไกเหล่านี้มักจะมีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติ
การเพื่อขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการพัฒนาในระดับพื้นที่ของตน แต่กลไกเหล่านี้ไม่ค่อยมีบทบาท
หรือไม่ค่อยได้ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลแผนงาน/โครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อนำมาถอด
บทเรียนประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์หรือข้อเสนอแผนงาน/โครงการในปีต่อไป ดังนั้น ในการ
ปรับปรุงกลไก และกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาหรือกระบวนการนโยบายจึงต้องพิจารณา
บทบาทหน้าที่และการมีส่วนร่วมของกลไกที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ให้เหมาะสม

2.2.2 หลักการและแนวคิดในการจัดทำข้อเสนอ

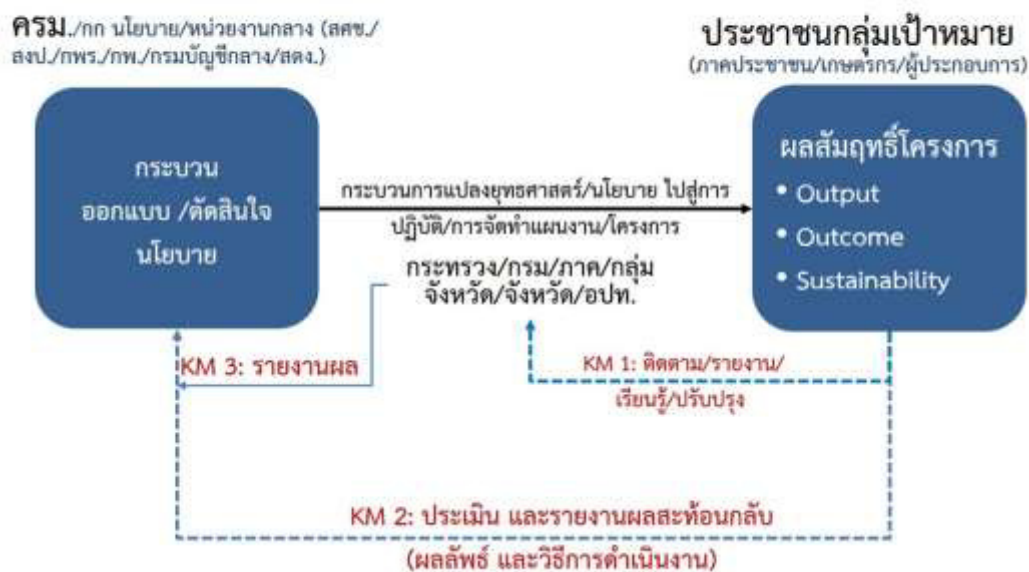
จากการวิเคราะห์ ปัญหา และหลักคิดที่ควรจะเป็นของการติดตามประเมินผล จึงขอเสนอ หลักการและแนวคิดในการจัดทำข้อเสนอแนะ ในรูปแบบของ Guiding Principles สำหรับการ ออกแบบระบบติดตามประเมินผลที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศ ดังต่อไปนี้

- 1) หลัก Accountability: คนทำรับรู้ผลจากการกระทำของตัวเองซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้ และปรับปรุงตนเอง
- 2) หลัก Constructive Participation: ผู้เข้าร่วมทีมประเมิน จะต้องยึดหลักความเป็นกลาง ตามหลักของการประเมิน และมุ่งร่วมด้วยช่วยกัน เรียนรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง
- 3) หลัก Continuous Development: มีเป้าหมายร่วมคือ ประเมินเพื่อปรับปรุงทั้งตัว นโยบาย/เนื้องาน และกระบวนการทำงาน และยอมรับความล้มเหลวได้
- 4) หลัก Practicality: ประเมินบนพื้นฐานที่เข้าใจข้อจำกัด ทั้งข้อจำกัดในขั้นตอนการ ดำเนินโครงการ และข้อจำกัดของข้อมูลที่สามารถหาได้

2.2.3 ข้อเสนอในเชิงนโยบาย มีสาระสรุป ดังแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3: กระบวนการนโยบายสาธารณะที่มีการเรียนรู้และปรับปรุงตนเอง (Self-Improvement Process)

ข้อเสนอกระบวนการนโยบายที่มีการเรียนรู้ปรับปรุงตนเอง (Self Improvement Process)



ที่มา: ผู้จัดทำรายงาน

ตารางที่ 2: กระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงตนเองของกระบวนการนโยบาย

ข้อเสนอ กระบวนการเรียนรู้ในกระบวนการนโยบาย (Self-Learning Process)				
วงจร	กลไก	เครื่องมือ	กระบวนการ	ปัจจัยสนับสนุน
KM 1	<ul style="list-style-type: none"> คณะ อนุฯ ภายใต้ กบ ก./กบ จ./มี ผู้แทนหน่วยงาน กลาง ภาควิชาการ และ ผู้แทนภาค ประชาชน/เอกชน ร่วมทีม 	<ul style="list-style-type: none"> แบบฟอร์มรายงานอย่าง ง่าย/การสำรวจจริง/ Group discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ทุก 4 เดือน การมีส่วนร่วม ของภาคี 	<ul style="list-style-type: none"> Leadership จาก ผวจ. Capacity building Learning Culture
KM 2	<ul style="list-style-type: none"> ทีมประเมินผลจาก สตช.(ภาค) 	<ul style="list-style-type: none"> กรณีตัวอย่างนโยบาย/ แผนงาน/โครงการ สำคัญ โดยใช้ CIPP Model อย่างกระชับ แต่ลึก, เน้นประเมินทั้ง เนื้อหาการออกแบบ นโยบายและการนำไปสู่ การปฏิบัติ (Policy design และ Implementation) การประเมินผลลัพธ์ใน ภาพรวม โดยใช้ Big Data analytics และ ตัวชี้วัดระดับมหภาค การประเมิน ความ ต้องการของลูกค้าโดยใช้ Design Thinking 	<ul style="list-style-type: none"> ทุก 6 เดือน/ ประเมินตาม หลักวิชาการ และ เป็น ระบบ ประเมิน ผลลัพธ์ และ ผลกระทบ เมื่อสิ้นสุด โครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> สตช.ให้ Priority ตั้งงบประมาณ Capacity building Learning Culture
KM 3	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานเจ้าของ โครงการ ดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> แบบฟอร์มรายงานอย่าง ง่าย การติดตามสถานการณ์ จริงในพื้นที่ 	<ul style="list-style-type: none"> ทุก 6 เดือน/ รายงานตาม หลักและเป็น ระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> Leadership จาก ผู้บริหาร Capacity building Learning Culture

ที่มา: ผู้จัดทำรายงาน

2.2.4 ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบ คือ

1) การทำให้ครบวงจร และซ้ำกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการผลักดันให้กลไกรับผิดชอบมีการติดตามประเมินผล สรุบทบทเรียน อย่างจริงจัง ทั้งในประเด็นที่เกี่ยวกับสาระของนโยบาย/แผนงาน/โครงการ(Content Evaluation) และกระบวนการทำงาน(Process evaluation) ตั้งแต่การออกแบบนโยบาย การแปลงไปสู่การปฏิบัติ และแม้กระทั่งการติดตามประเมินผล เพื่อให้เกิดกระบวนการที่เป็นกิจกรรมประจำของระบบ ทำให้ผู้รับผิดชอบมีความรู้และทักษะ (Capability) เกิดเป็นปทัสถานของการทำงานว่าจะต้องมีการถอดบทเรียนและเรียนรู้เสมอ (Learning Culture) และสุดท้ายจะให้บุคลากรในกระบวนการเกิดความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน (แผนภาพที่ 4)

แผนภาพที่ 4: ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ



ที่มา: ผู้จัดทำรายงาน

2) เสริมสร้างความรู้และทักษะ ขององค์กรและบุคลากร (Capacity Building) ให้สามารถติดตามประเมินผลได้อย่างสร้างสรรค์และสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพให้กับคนทำงาน (Empowerment)

แผนภาพที่ 5: สรุปรูปภาพรวมการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ



3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะประชาชนกลุ่มเป้าหมายผู้รับประโยชน์ ภาคเอกชนที่มีประสบการณ์ในการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ และภาควิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแหล่งความรู้สำหรับปรับปรุงการดำเนินงานในระยะต่อไป

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

การขับเคลื่อนข้อเสนอที่มีลักษณะส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานทั้งของหน่วยงานนโยบายและหน่วยปฏิบัติที่เสนอมาช้างต้น นั้น จำเป็นต้องอาศัยความเป็นผู้นำในระดับนโยบายมาสนับสนุน โดยในภาพรวมจะเห็นได้ว่า แม้โครงการที่นำเสนอ จะเน้นในเรื่องการติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญที่ทำให้กระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศไทย ไม่ครบวงจร PDCA แต่ในความเป็นจริง ในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นั้น จะต้องคำนึงถึงการผสมผสานสอดคล้องกันทั้งกระบวนการให้ครบวงจร จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็น ดังต่อไปนี้

1) **รู้กว้าง รู้จริงเกี่ยวกับสถานการณ์การพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ** เพื่อให้สามารถเข้าร่วมวงหารือหรือสนทนาเชิงสาระในประเด็นการพัฒนากับภาคีได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากการพัฒนาในระดับพื้นที่ มีประเด็นการพัฒนาหลากหลายมิติ จึงจำเป็นต้องรู้กว้าง รู้จริงในประเด็นเหล่านั้น

- 2) มีแนวคิดที่ทันสมัยและลึกซึ้งเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเมือง ประเทศ พื้นที่ เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความเข้าใจ และชักจูงให้ภาคีที่ร่วมการดำเนินงานเกิดความคิดที่เป็นระบบชัดเจน มีหลักวิชาการรับ สามารถเกิดจินตภาพร่วมในการมองภาพการพัฒนาอย่างเป็นระบบ สร้างให้เกิดพลังขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน
- 3) มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการพัฒนา เพื่อให้สามารถชักจูง และกระตุ้นให้ภาคีที่เกี่ยวข้องเกิดกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการออกแบบแผนงาน/โครงการ เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาในระดับพื้นที่
- 4) มีสมรรถนะในการประสานงาน การสื่อสาร และการนำเสนอ กระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่เสนอโดยโครงการนี้ จำเป็นจะต้องมีการสื่อสารอย่างลึกซึ้ง และกว้างขวางกับภาคีหลายกลุ่ม หลายระดับ อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ จึงจำเป็นที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีทักษะ ในการประสานงาน การสื่อสาร และการนำเสนอที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- 5) มีทักษะในการบริหารจัดการเวลา คน และมีการตัดสินใจที่ดี การผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงดังที่เสนอข้างต้น จะต้องเป็นการทำงานร่วมกับหลายฝ่าย หลายระดับ จึงต้องมีการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีทักษะในการบริหารจัดการเวลา คน และมีการตัดสินใจที่ดี

3.แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคล ไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

1. คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐการ (ค.ต.ป.) รายงานการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐการ กลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ธันวาคม, 2559
2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, คำสั่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ 247/2561 เรื่อง มอบอำนาจหน้าที่ในการสั่งและปฏิบัติราชการแทนเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล
นายสุรียนต์ รัญกิจจานุกิจ (นบส. 89012)

ประวัติการศึกษา

- วท.บ. / เกษตรศาสตร์ / มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พบ.ม. / รัฐประศาสนศาสตร์ / นโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ / NIDA
- M.B.A. / University of Nottingham / U.K.

ประสบการณ์การรับราชการ

- ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ (29 ก.ค. 2559 – ปัจจุบัน)
- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการพิเศษ สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคกลาง (จังหวัดนนทบุรี) (1 ต.ค. 2551 - 28 ก.ค. 2559)
- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว. สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ (10 มี.ค. 2548 - 30 ก.ย. 2551)

ผลงานทางวิชาการ

- 1) วิทยากร/วิทยากรกระบวนการ ในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด/จังหวัด ให้กับจังหวัดกลุ่มภาคกลางตอนบน 8 จังหวัด 2 กลุ่มจังหวัด และภาคประชาชน และอื่นๆ (2551-2559)
- 2) บทความ “เมืองและแนวทางการพัฒนา ในช่วงแผนฯ 12” เสนอรายงานและ ลศช.เพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาเมืองในแผนฯ 12 (กุมภาพันธ์ 2559)
- 3) หัวหน้าทีมจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 1(2550-2554) และ ฉบับที่ 2 (2556-2560)
- 4) บทความ ธุรกิจผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย: สถานการณ์และก้าวต่อไป (*Thailand Logistics Service: Status and Next Steps*) นำเสนอในงานสัมมนา the 8th National Conference on Science Technology and Innovation for Development, 24 July 2009, at BITEC.

รางวัลหรือทุนการศึกษา

- ทุน ADB ไปอบรม Senior Managers in Government ณ John F. Kennedy School of Government, (Harvard Kennedy School), USA (29 ก.ค. – 17 ส.ค. 2550)
- ทุน ADB ไปอบรม GMS Competitiveness and Inclusive Growth Learning Program ณ Thailand, Lao PDR and China (28 ต.ค.- 9 พ.ย. 2555)
- ทุน รัฐบาลอิสราเอล ไปอบรม Addressing the Urbanization Challenge ณ The Weitz Center for Development Studies, Israel (21 ก.ค. 2558 - 19 ส.ค. 2558)

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และสถานที่ทำงาน

- ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และ รักษาการที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ถ.กรุงเกษม เขตป้อมปราบ กทม. 10100

เอกสารเพิ่มเติม กรณีศึกษาดูงานในพื้นที่ (Challenge on Field Study) วันที่ 5 เม.ย. 2560
ณ เกียนจื่อฝาง (ย่านบ้านศิลปินที่ยกระดับเป็นจุดจำหน่ายงานศิลป์และแหล่งท่องเที่ยว)

ประเด็นที่น่าสนใจ คือ การบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยววัฒนธรรมระดับชุมชนที่มีประสิทธิภาพ คือ



มีการตกแต่งอาคาร สถานที่ที่สะท้อน authenticity ของเรื่องและประวัติ มีการนำเสนอสินค้าที่เป็นผลงานด้านวัฒนธรรมที่เอกลักษณ์และจัดให้ศิลปินเจ้าของผลงานได้มีโอกาสนำเสนอด้วยตัวเอง ยืนยันความมีเอกลักษณ์ที่มีคุณค่า และทั้งหมดนี้ผสมผสานกันเป็น Package ที่ลงตัวให้เกิดภาพลักษณ์พื้นที่ที่โดดเด่น



มีการบริหารจัดการพื้นที่อย่างชัดเจน โดยนอกเหนือจากการจัดให้มีพื้นที่หลากหลายด้วยร้านค้าแล้ว ที่สำคัญเนื่องจากเป็นพื้นที่คับแคบจำกัด มีนักท่องเที่ยวไปเที่ยวหนาแน่น ง่ายต่อการเกิดอาชญากรรม ก็มีการบริหารจัดการโดย สำนวจความหนาแน่นเป็นระยะๆ หากมากเกินไปในช่วงเวลาไหน ก็จะจำกัดคนเข้าบริเวณ

เป็นบทเรียนที่ดีสำหรับประเทศไทย เพราะเรามีแหล่งท่องเที่ยวในระดับชุมชนที่ยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอีกกว่า 300 แห่งที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งมีศักยภาพสร้างรายได้ให้กับชุมชนได้ดีหากมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากกว่านี้

บทเรียนที่ควรนำไปประยุกต์ใช้ในประเทศไทย คือ

- 1) การสนับสนุนในระดับยุทธศาสตร์ช่วยได้มาก คือการที่รัฐบาลจีนทั้งในระดับประเทศ และในระดับพื้นที่ ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้มีพื้นที่ที่มีทุนวัฒนธรรมเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง พัฒนาจุดเด่นขึ้นมาเป็นจุดขายทางการท่องเที่ยวเพื่อส่งเสริมอาชีพและสร้างรายได้ให้กับชุมชน อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนการพัฒนาด้วยการประชาสัมพันธ์ และจัดระเบียบการบริหารจัดการ
- 2) การพัฒนาจะมีลักษณะเป็น Package เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นองค์รวม ตั้งแต่การตกแต่งอาคารสถานที่ ถนน ทางเดิน ลินค้า ร้านค้า ให้ยังคงสะท้อน authentic ของพื้นที่และประวัติที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการนำเสนอสินค้าที่มีอัตลักษณ์ และมีคุณค่าที่ชัดเจนสำหรับผู้ซื้อ ซึ่งทำให้สินค้าและบริการที่นำเสนอมีลักษณะหนุนเสริมอัตลักษณ์ของพื้นที่ให้เข้มแข็งและเด่นชัด
- 3) การบริหารจัดการพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพจะจุดใจให้เกิดการเที่ยวซ้ำหรือชักชวนบอกต่อ กล่าวคือ จากประสบการณ์ของการลงพื้นที่ จะรู้สึกได้ว่า พื้นที่ชุมชนที่มีลักษณะจำกัดตามลักษณะแหล่งท่องเที่ยวชุมชนวัฒนธรรมทั่วไปนั้น หากบริหารจัดการได้ดี จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่ผลักนักท่องเที่ยวออกไปหลังจากการมาครั้งแรก แต่ความสะดวกสบายเมื่อได้เข้าสู่ และอยู่ร่วมกิจกรรมในพื้นที่ของนักท่องเที่ยว จะทำให้นักท่องเที่ยวรู้สึกสบายใจและจุดใจให้มาเที่ยวซ้ำ รวมถึงการชักจูงหรือบอกต่อให้คนอื่นมาเที่ยว ในทางตรงกันข้าม การบริหารจัดการพื้นที่หากไม่มีประสิทธิภาพจะทำให้ต้นทุนการมาเที่ยวของนักท่องเที่ยวสูงขึ้น ทั้งในแง่ความไม่สะดวกไม่สบายในการเข้าและอยู่ในพื้นที่ ความเสี่ยงจากอาชญากรรม เหล่านี้จะเป็นปัจจัยบั่นทอนแรงจูงใจที่จะทำให้นักท่องเที่ยวมาเที่ยวซ้ำหรือชวนคนอื่นมาเที่ยว
