

**กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570)
ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569***
**The Development Process of the Five - Year Government Action Plan
(A.D. 2023 - 2027) of the Office of the Permanent Secretary,
Ministry of Education. Revised Edition A.D. 2026.**

ธนาธิป ภู่อารีย์**

Thanatip Pu-Aree

6614832039@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไข ปัญหากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569 ของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 ราย ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการมี 3 องค์ประกอบ คือ (1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ภารกิจ อำนาจ หน้าที่ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2) กระบวนการ ได้แก่ การเตรียมการจัดทำแผนฯ การจัดทำแผน การพิจารณาและอนุมัติแผน (3) ผลผลิต คือแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ข้อมูลไม่ทันสมัย ระยะเวลาจำกัด การประสานงานไม่ทั่วถึง และบุคลากรขาดความเข้าใจกระบวนการจัดทำแผน ข้อเสนอแนะ ควรวางแผนเตรียมการล่วงหน้า เพิ่มระยะเวลาดำเนินงาน พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ : กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ; แผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี ; สำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ

Keywords : Process of Government Action Plan ; five-Year Government Action Plan ; Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการศึกษาซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ภายใต้กรอบพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ที่ได้ไว้ดังนี้ มาตรา 4 ซึ่งระบุให้หน่วยงานภาครัฐต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี ที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายที่คณะรัฐมนตรีแถลงต่อรัฐสภา รวมถึงแผนที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในปัจจุบัน บริบทของโลกและประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี รวมถึงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางต่อระบบการศึกษา นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2566 - 2567 ซึ่งมีการเปลี่ยนรัฐบาลในการบริหารประเทศ ได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ด้านการศึกษา ที่ได้ก่อให้เกิดความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยน กลยุทธ์และโครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางนโยบายใหม่ ขณะเดียวกันก็ต้องรักษาความต่อเนื่อง ของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับชาติอื่น ๆ ที่มีระยะเวลาการดำเนินการยาวนานกว่า วาระของรัฐบาล นอกจากนี้ นโยบายที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการปรับโครงสร้างการบริหาร จัดการศึกษาในส่วนภูมิภาค ยังส่งผลให้ต้องมีการทบทวนบทบาทและภารกิจของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการภาคซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากการศึกษาแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ พบว่า แผนฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ บูรณาการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพ และทักษะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่ แม้ว่าวิสัยทัศน์และพันธกิจของแผนปฏิบัติราชการฉบับปัจจุบันจะยังคง สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศ แต่ในระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีการ ทบทวนและปรับปรุงให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล และนโยบายการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน โดยปี พ.ศ. 2568 นี้ ซึ่งเป็นช่วงกลางของแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี และเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย จึงเป็นโอกาสสำคัญในการทบทวนและปรับปรุงแผนฯ เพื่อให้ สอดคล้องกับทิศทางนโยบายด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และเพื่อให้การดำเนินงานในช่วงครึ่ง หลังของแผนฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมใน ศตวรรษที่ 21 ได้อย่างแท้จริง

การวิจัยเรื่อง กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 -2570) ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569 จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงกระบวนการ วางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน การติดตามประเมินผลการดำเนินงานในช่วงแรกของแผน และการ ปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน อันจะ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 -2570) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 -2570) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 -2570) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยเจาะจงเลือกเฉพาะบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 5 คน มาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำแนกได้ ดังนี้
 1. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 คน
 2. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interviews) แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ(Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ได้ใช้คำถามเดียวกัน โดยสัมภาษณ์เฉพาะบุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 5 คน

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 -2570) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ใช้แนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) ตามแนวคิดของ David Easton รวมทั้ง บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2567, หน้า 118) ที่มองว่านโยบายสาธารณะเป็นผลผลิตของระบบ (policy as system output) ซึ่งเป็นการตอบสนอง

ของระบบการเมืองที่มีต่อแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม โดยสามารถแบ่งกระบวนการจัดทำแผนตามกรอบแนวคิดทฤษฎีระบบได้ 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input)

ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนปฏิรูปบริหารการปกครองด้วยแผน 3 ระดับของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดทำแผนระดับที่ 3 ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นแผนระดับที่ 1 ที่กำหนดวิสัยทัศน์ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561, หน้า 2) ส่วนแผนระดับที่ 2 ประกอบด้วยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ นอกจากนี้ยังมีนโยบายรัฐบาล นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ยุทธศาสตร์ของแผนปฏิรูปบริหารการประจําปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 กระทรวงศึกษาธิการ และภารกิจ หน้าที่และอำนาจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ จำแนกได้ ดังนี้

แผนระดับที่ 1

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีความสอดคล้องตามภารกิจ หน้าที่ และอำนาจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 6 ด้าน โดยมี ยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เป็นความสอดคล้องหลัก ส่วนที่เหลือได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 1 ความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นความสอดคล้องรอง

แผนระดับที่ 2 จำนวน 3 แผน ได้แก่

1. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีความสอดคล้องตามภารกิจ หน้าที่ และอำนาจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 10 แผนแม่บท โดยมี ประเด็นที่ 12 การพัฒนาการเรียนรู้ เป็นความสอดคล้องหลัก ส่วนที่เหลือได้แก่ ประเด็นที่ 1 ความมั่นคง 2 การต่างประเทศ 6 พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 10 การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 11 ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 17 ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ และ 21. การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นความสอดคล้องรอง

2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มีความสอดคล้องตามภารกิจ หน้าที่ และอำนาจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 5 หมายเหตุ ดังนี้ หมายเหตุที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน หมายเหตุที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม หมายเหตุที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์ การพัฒนาแห่งอนาคต และหมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน

3. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 7 นโยบายและแผนความมั่นคง ดังนี้ 1 การเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ 5 การป้องกันและแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ 6 การบริหารจัดการ

ผู้หลบหนีเข้าเมืองและผู้โยกย้ายถิ่นฐานแบบไม่ปกติ 7 การป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ 8 การป้องกันปราบปราม และแก้ไขปัญหา ยาเสพติด 9 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และ 10 การป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงทางไซเบอร์

แผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1. นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 19 ประเด็น ดังนี้

- 1) ส่งเสริมการเกิดและเติบโตอย่างมีคุณภาพของเด็กทุกคนอย่างเท่าเทียม
- 2) เด็กไทยเข้าถึงศูนย์ดูแลเด็กปฐมวัยที่มีมาตรฐาน
- 3) ส่งเสริมการปลดล็อกศักยภาพทั้งด้านศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา
- 4) พัฒนาระบบการศึกษาที่ยืดหยุ่น
- 5) ส่งเสริมการเรียนรู้การสอนสองภาษาโดยใช้ AI
- 6) เน้นสอนทักษะที่ใช้ประโยชน์ได้ในชีวิตจริงเพื่อสร้างรายได้ (Learn to Earn)
- 7) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน

ในการจัดการศึกษาทุกระดับ

- 8) ค้นหาและช่วยเหลือเด็กและเยาวชนที่หลุดออกจากระบบการศึกษา
- 9) ส่งเสริมการปฏิรูประบบอาชีวศึกษาและอุดมศึกษา
- 10) แก้ปัญหา ยาเสพติด
- 11) แก้ปัญหาอาชญากรรม อาชญากรรมออนไลน์/มิจฉาชีพ
- 12) จัดสวัสดิการสังคม สร้างความเท่าเทียมทางโอกาสและเศรษฐกิจแก่กลุ่มเปราะบาง
- 13) ส่งเสริม Soft Power
- 14) การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสร้างให้มีส่วนร่วมกับการรับมือภัยธรรมชาติ
- 15) ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ
- 16) การปฏิรูประบบราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
- 17) ยกระดับการบริหารภาครัฐให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน
- 18) พิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์
- 19) สร้างสันติภาพและสันติสุขในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน

2. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

3. ยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1. การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศ 2. การผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3. การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4. การสร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเสมอภาค 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

2. กระบวนการ (Process)

กระบวนการจัดทำแผนสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดทิศทางองค์การเป็นขั้นตอนในการดำเนินงาน โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565, หน้า 10,19) ได้กำหนดให้ใช้หลักการบริหารงาน PDCA (Plan-Do-Check-Act) และวงจรนโยบาย (Policy Cycle) ในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเตรียมการจัดทำแผนฯ ประกอบด้วย การรับฟังแนวคิดและทิศทางจากผู้บริหารระดับสูง การศึกษาค้นคว้าข้อมูลบริบทที่เกี่ยวข้อง เช่น Mega Trends ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา สถิติต่างๆ การแต่งตั้งคณะทำงานที่มีปลัดกระทรวงเป็นที่ปรึกษาและรองปลัดกระทรวงเป็นประธาน การวิเคราะห์ความสอดคล้องกับแผน 3 ระดับ และการวิเคราะห์ภารกิจอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ขั้นที่ 2 การจัดทำแผนฯ ใช้เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ (SWOT Analysis) โดยใช้ McKinsey 7S Framework วิเคราะห์ปัจจัยภายใน และ PESTEL Model วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จากนั้นจัดประชุมคณะทำงานเพื่อพิจารณาร่างสาระสำคัญของแผนฯ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ มีการบูรณาการข้อมูลโครงการจากหน่วยงานในสังกัดผ่านระบบออนไลน์ ขั้นที่ 3 การพิจารณาและอนุมัติ คณะทำงานพิจารณาร่างแผนปฏิบัติราชการ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล แผนงาน โครงการ และงบประมาณ และส่งร่างแผนฯ ให้กับหัวหน้าส่วนราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมก่อนนำเสนอปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ความเห็นชอบและประกาศใช้

3. ผลผลิต (Output)

ผลผลิตที่ได้คือ แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีระบบที่มองว่านโยบายสาธารณะเป็นการตอบสนองต่อระบบการเมืองที่มีต่อแรงกดดันต่างๆ จากสภาพแวดล้อม โดยมีสาระสำคัญประกอบด้วย วิสัยทัศน์ บริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ อย่างเป็นเอกภาพ เรียนดี มีความสุข รู้เท่าทันโลกยุคใหม่ พันธกิจ 5 ข้อ เป้าประสงค์รวม 5 ข้อ พร้อมตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ประเด็น

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการจัดทำแผนมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในใช้ McKinsey 7S Framework ในการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน ของหน่วยงาน และยังมี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้ PESTEL Analysis ในการค้นหาโอกาส อุปสรรค จากปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน จากผลการวิเคราะห์ SWOT ผ่านวิธี TOWS Matrix นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเพื่อสร้างโอกาสและรับมือกับอุปสรรค

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 -2570) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผลการวิจัยพบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญหลายประการ ซึ่งสามารถจำแนกตามองค์ประกอบของทฤษฎีระบบได้ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้าพบปัญหาข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนไม่ทันสมัย ไม่ครบถ้วน หรือขาดความน่าเชื่อถือ การขาดระบบฐานข้อมูลกลาง และปัญหาการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายอันเนื่องมาจากการ

เปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง (รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ) ด้านกระบวนการพบข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการดำเนินงานที่สิ้นเกินไป การประสานงานระหว่างหน่วยงานยังไม่ทั่วถึง และบุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนอย่างแท้จริง ด้านสภาพแวดล้อมพบข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากรเฉพาะทาง ระบบสนับสนุนดิจิทัลยังไม่เพียงพอ และความแตกต่างด้านมุมมองระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการจัดทำแผนปฏิรูปราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 -2570) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผลการวิจัยเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้ การปรับปรุงกระบวนการวางแผน ควรวางแผนระยะเตรียมการล่วงหน้า เพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงาน และออกแบบแผนที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับหลักประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การพัฒนาระบบข้อมูล ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ สอดคล้องกับหลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาบุคลากร ควรสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างหน่วยงาน พัฒนาการรู้อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมทัศนคติแบบ Bottom-up สอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ การปรับเปลี่ยนแนวคิดควรมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงคุณภาพและกำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ สอดคล้องกับหลักประสิทธิผลและหลักความคุ้มค่า

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) ตามแนวคิดของ David Easton ที่มองว่านโยบายสาธารณะเป็นผลผลิตของระบบ (policy as system output) ซึ่งสอดคล้องกับบุญเกียรติ การเวกพันธุ์ (2567, หน้า 118) ที่อธิบายว่านโยบายสาธารณะเป็นการตอบสนองต่อระบบการเมืองที่มีต่อแรงกดดันต่างๆ ที่มาจากสภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบระบบการเมืองนั้น โดยการตอบสนองของระบบการเมืองที่มีต่อแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม โดยสามารถแบ่งกระบวนการจัดทำแผนฯ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีระบบได้ 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input)

ในการจัดทำแผนปฏิรูปราชการประกอบด้วยแผน 3 ระดับของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดทำแผนระดับที่ 3 ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า “มีการทบทวนพิจารณาโดยใช้แนวทางคู่มือการจัดทำแผนระดับที่ 3 ตามที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกำหนด ซึ่งการจัดทำแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี ต้องเป็นไปตามกฎหมายและมติ ครม. ที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับแผน 3 ระดับของประเทศ โดยมียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นแผนระดับที่ 1 ที่กำหนดวิสัยทัศน์ประเทศไทยว่า ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่วนแผนระดับที่ 2 ประกอบด้วยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ นอกจากนี้ยังมีนโยบายรัฐบาล นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่ถือว่าเป็นแผนระดับที่ 3 เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, ปี 2568) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัยรินทร์ พันธุ์ฤทธิ์ (2566) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดทำแผนปฏิรูปราชการ

ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า หน่วยงานต้องดำเนินการจัดทำ แผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องแผน 3 ระดับ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2566 - 2580 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) นโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกฤดา อยู่ดี (2563) ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมควบคุมโรค 3 ปี ย้อนหลัง (ปี 2560-2562) ที่พบว่า แผนปฏิบัติราชการของกรมควบคุมโรค 3 ปี ย้อนหลัง (ปี 2560-2562) มีความ เชื่อมโยงนโยบายทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับกรม รวมทั้งเชื่อมโยงกับปัจจัยด้าน ทรัพยากรภายในกรม ด้านงบประมาณ และบุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยมีการวางแผนฯ ในมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบายและปัจจัยดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติราชการมี ประสิทธิภาพ คุ่มค่า ซึ่งถือว่าเป็นหลักคิดการทำงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 กล่าวว่า “แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี มีความสอดคล้องและเป็นไปตามทิศทางพัฒนาประเทศ เนื่องจากรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2560 มาตราที่ 65 กำหนดให้รัฐจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และใช้เป็นกรอบใน การจัดทำแผนพัฒนาต่างๆของประเทศ ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงวิเคราะห์และสังเคราะห์ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล ที่แถลงต่อรัฐสภา และนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ในส่วนที่สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่และอำนาจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2, ปี 2568) เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ที่กล่าวว่า “มีการวิเคราะห์ความ สอดคล้องของแผนระดับ 1 – 2 และภารกิจ หน้าที่ อำนาจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. แล้ว จึงนำมา กำหนดเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของแผนในแต่ละระดับไว้ ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการที่จะจัดทำงาน/โครงการให้ สอดคล้อง และบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, ปี 2568)

2. กระบวนการ (Process)

กระบวนการจัดทำแผนสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดทิศทางองค์การเป็นขั้นตอน โดยใช้หลักการ บริหารงาน PDCA (Plan-Do-Check-Act) และวงจรนโยบาย (Policy Cycle) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “ในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการต้องดำเนินการตามกรอบวงจร นโยบาย (Policy Cycle)” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, ปี 2568) เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 ที่กล่าวว่า “การกำหนดวิธีการดำเนินการจัดทำแผน ตามหลักการบริหารงาน Plan Do Check Act (PDCA) และวงจรนโยบาย (Policy Cycle) โดยมุ่งเน้นที่การรวบรวมศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สาระ สนเทศ และนโยบายต่างๆ ที่สำคัญ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, ปี 2568) ที่สามารถแบ่งกระบวนการจัดทำแผน ได้เป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเตรียมการจัดทำแผนฯ ประกอบด้วยการรับฟังแนวคิดและทิศทาง จากผู้บริหารระดับสูง การศึกษาค้นคว้าข้อมูลบริบทที่เกี่ยวข้อง เช่น Mega Trends ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา สถิติต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “รับฟังข้อคิดเห็นและข้อมูลเชิง นโยบายจากผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง ได้แก่ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ การรับฟังข้อมูลดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้รับทราบแนวคิดการทำงาน การบริหารงาน เป้าหมายการ ทำงาน เพื่อให้แผนปฏิบัติราชการมีความสอดคล้องกับบริบทของกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไปนอกจากนี้ยังต้อง ศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายจากการมอบหมายงานของรัฐมนตรี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, ปี 2568) มีการแต่งตั้งคณะทำงานฯ ที่มีปลัดกระทรวงเป็นที่ปรึกษาและรองปลัดกระทรวงเป็นประธาน รวมทั้งมีผู้แทน

จากหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเข้าร่วมเป็นคณะทำงานฯ สำหรับการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับแผน 3 ระดับ และการวิเคราะห์ภารกิจอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรวดี คำภู (2565) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ของสำนักงานเลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานครที่พบว่า มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในรูปแบบการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนปฏิบัติการประจำปีและคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้อง เหมาะสมครอบคลุม และใช้เป็นทิศทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าผลการปฏิบัติการประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี ศรียาภัย (2566) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมศาสนา พบว่า มีการตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนฯ ของกรมศาสนา ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำแผนฯ ได้แก่นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และทรัพยากร และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการทบทวนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี โดยมีผู้แทนคณะทำงานจากทั้งส่วนราชการในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อร่วมกันกำหนดกรอบแนวทางการจัดทำแผนการพิจารณาสาระสำคัญของแผน พิจารณา ตรวจสอบโครงการและงบประมาณของแผน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, ปี 2568) ขั้นที่ 2 การจัดทำแผนฯ ใช้เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ (SWOT Analysis) โดยใช้ McKinsey 7S Framework วิเคราะห์ปัจจัยภายใน และ PESTEL Model วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567, หน้า 2) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการทำางานอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดทิศทางองค์การเป็นขั้นตอน เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “มีการนำวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม Environment Scanning โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยมีเครื่องมือที่ใช้ที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคการใช้ s'7 McKinsey ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และใช้เครื่องมือ PESTEL Model ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และดำเนินการจัดทำเป็นร่าง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อนำมาใช้เป็นประเด็นการพัฒนาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, ปี 2568) จากนั้นจัดประชุมคณะทำงานเพื่อพิจารณาร่างสาระสำคัญของแผนฯ ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ มีการบูรณาการข้อมูลโครงการจากหน่วยงานในสังกัดผ่านระบบออนไลน์ อันเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาวดี ศรียาภัย (2566) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมศาสนา พบว่า มีการจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนฯ ของกรมศาสนา เพื่อเป็นการกำหนดแผนการดำเนินงาน และยังมีการประชุมสัมมนาเชิงลึกผู้แทนองค์กรทางศาสนา ประชุมรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานในสังกัด ขั้นที่ 3 การพิจารณาและอนุมัติ คณะทำงานพิจารณาร่างแผนปฏิบัติการ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล แผนงาน โครงการ และงบประมาณ และส่งร่างแผนฯ ให้กับหัวหน้าส่วนราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมก่อนนำเสนอปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ความเห็นชอบและประกาศใช้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาวดี ศรียาภัย (2566) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกรมศาสนา พบว่า ควรมีการจัดเวทีประชุม

ผู้แทนศาสนาทั้ง 5 ศาสนา มาร่วมกันแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานด้านศาสนาอย่างพร้อมเพรียงกัน และมีส่วนร่วมในการพิจารณา (ร่าง) แผนปฏิรูปราชการ ระยะ 5 ปี ของกรมการศาสนา และมีความสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “ในกระบวนการเสนอแผนเพื่อขอความเห็นชอบ จำเป็นต้องส่งร่างแผนกลับไปยังหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ เพื่อพิจารณา ร่างสาระสำคัญของแผนที่คณะทำงานได้จัดทำแล้วเสร็จ เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำเสนอปลัดกระทรวง การดำเนินการเช่นนี้จะทำให้หัวหน้าส่วนราชการต่างๆ ได้รับทราบและเห็นชอบ ซึ่งจะส่งผลให้การขับเคลื่อนแผนประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังต้องให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนด้วย เพื่อให้เข้าใจวิธีการติดตามประเมินผลแผนฉบับนี้ และสามารถวัดผลได้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนอย่างแท้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, ปี 2568)

3. ผลผลิต (Output)

แผนปฏิรูปราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีระบบที่มองว่านโยบายสาธารณะเป็นการตอบสนองต่อระบบการเมืองที่มีต่อแรงกดดันต่างๆ จากสภาพแวดล้อม โดยมีสาระสำคัญประกอบด้วย วิสัยทัศน์ บริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ อย่างเป็นเอกภาพ เรียบดี มีความสุข รู้เท่าทันโลกยุคใหม่ พันธกิจ 5 ข้อ เป้าประสงค์รวม 5 ข้อ พร้อมตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ประเด็น

ผลการวิจัยพบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญหลายประการ ซึ่งสามารถจำแนกตามองค์ประกอบของทฤษฎีระบบ ได้ดังนี้

1 ปัจจัยนำเข้าพบปัญหาข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนไม่ทันสมัย ไม่ครบถ้วน หรือขาดความน่าเชื่อถือ การขาดระบบฐานข้อมูลกลาง และปัญหาการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนตัวรัฐมนตรี

2 กระบวนการพบข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการดำเนินงานที่สั้นเกินไป การประสานงานระหว่างหน่วยงานยังไม่ทั่วถึง และบุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนอย่างแท้จริงประกอบกับสภาพแวดล้อมในการจัดทำแผนปฏิรูปราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569 พบข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากรเฉพาะทาง ระบบสนับสนุนดิจิทัลยังไม่เพียงพอ และความแตกต่างด้านมุมมองระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

จากผลการวิจัยมีแนวทางการแก้ไขปัญหาคือสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

1. ควรมีการปรับปรุงกระบวนการวางแผน ควรวางแผนระยะเตรียมการล่วงหน้า เพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงาน และออกแบบแผนที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับหลักประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2. การพัฒนาระบบข้อมูล ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ สอดคล้องกับหลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

3. ควรมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนปฏิรูปราชการ

4. ควรเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างหน่วยงาน พัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

5. ส่งเสริมทัศนคติแบบ Bottom-up สอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ

6. การปรับเปลี่ยนแนวคิดความมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงคุณภาพและกำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ สอดคล้องกับหลักประสิทธิผลและหลักความคุ้มค่า

ข้อเสนอแนะ

1. ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ครั้งถัดไป ควรมีการปรับปรุงกระบวนการวางแผน ควรวางแผนระยะเตรียมการล่วงหน้า เพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงาน และออกแบบกิจกรรมการดำเนินงานในการจัดทำแผนฯ ที่มีความยืดหยุ่น เน้นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

2. ควรมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลในภาพรวมกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ควรเพิ่มจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ให้ครอบคลุมบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาได้มากขึ้น เพื่อทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ถึงกระบวนการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

จันทร์ธวัช คำภู. (2565). การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ของสำนักงาน

เลขาธิการปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร (การค้นคว้าอิสระรัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).

บุญเกียรติ การเวกพันธุ์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการกำหนดและการวิเคราะห์
นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต.

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566-2580) ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม. (2566, 7 มีนาคม).

ราชกิจจานุเบกษา, 140(พิเศษ 51 ง), 4.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, 9 ตุลาคม).

ราชกิจจานุเบกษา, 120(100 ก), 3.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562. (2562, 30
เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา, 136(56 ก), 254.

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580). (2561, 13 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา, 135(82 ก), 1.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สกุณา อยู่ดี. (2563). *วิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการกรมควบคุมโรค 3 ปี ย้อนหลัง (ปี 2560–2562)*. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน, กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *คู่มือการจัดทำแผนระดับที่ 3 และการเสนอแผนระดับที่ 3 ในส่วนของแผนปฏิบัติการด้าน... ต่อดัชนีรัฐมนตรี้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สุภาวดี ศรียาภัย. (2566). *กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) ของกรมศาสนา* (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).

อัยรินทร์ พันธุ์ฤทธิ์. (2566). *กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์* (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2568). ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. *สัมภาษณ์*. กรกฎาคม, 11.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2568). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชำนาญการพิเศษ. *สัมภาษณ์*. กรกฎาคม, 9.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2568). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชำนาญการพิเศษ. *สัมภาษณ์*. กรกฎาคม, 9.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2568). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชำนาญการพิเศษ. *สัมภาษณ์*. กรกฎาคม, 9.