



กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ

The National Strategy Process

พลอากาศตรี สฤกษ์ดีพร สุนทรกิจ

ผู้อำนวยการสำนักงานวิจัย

ศูนย์วิจัยพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีการบินและอวกาศ กองทัพอากาศ

AVM Saridporn Soonthornkit

Director of Research Department

E-mail: saridporn@rtaf.mi.th



บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการเรื่องกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ เป็นผลจากการวิจัยเรื่องแนวทางพัฒนาระบบการยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งดำเนินการวิจัยระหว่างเดือน พ.ย. 59-พ.ค. 60 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติของประเทศไทย รวมทั้งปัญหาสำคัญในกระบวนการซึ่งอาจทำให้ยุทธศาสตร์ชาติมีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่อง จากนั้นจึงศึกษาวิเคราะห์แนวทางพัฒนาระบบการยุทธศาสตร์ชาติซึ่งเหมาะกับบริบทเฉพาะของประเทศไทยและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ากระบวนการยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ที่สมบูรณ์และครบวงจรควรประกอบด้วย ขั้นตอนการจัดทำ ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผล สำหรับการวิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติพบว่าปัญหาทั้งหมดแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ปัญหาทั่วไปในกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ และปัญหาในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการตามที่ได้กล่าวแล้ว

ข้อเสนอแนะระดับนโยบายซึ่งเป็นผลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแบ่งออกเป็น 8 ข้อ ได้แก่ ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการ โครงสร้าง และระบบบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติ ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้และแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ข้อเสนอแนะด้านกรอบแนวคิดและเนื้อหาของยุทธศาสตร์ชาติ ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการภาครัฐและการบูรณาการยุทธศาสตร์ชาติ ข้อเสนอแนะด้านการแปลงยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นการปฏิบัติ ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐ ข้อเสนอแนะด้านการมีส่วนร่วมและการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ และข้อเสนอแนะด้านการตรวจสอบประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติ

คำสำคัญ: กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ, โครงสร้าง

ABSTRACT

“The National Strategy Process” is an academic paper based on the conclusion of a qualitative academic research titled “The Development of National Strategy Process” conducted during Dec 2016 – May 2017. The objectives of research are to study Thailand’s national strategy process, identify problems in the process and then suggest how to improve the process.

The research illustrates a complete picture of national security process which is a continuous repeated cycle of three sub-processes: national strategy formulation, national strategy execution, and national strategy evaluation. Problems in the national security process can be categorised into four groups: general problems in the overall process and the specific problems in the sub-processes.

The suggested improvements on national security process include the recommendations on process, structure and management of national strategy, knowledge management and national strategy formulation, conceptual framework and contents of national strategy, public sector management and national strategy integration, national strategy conversion into practice, human resource development and management, participation and strategic communication and national strategy evaluation.

Keywords: Strategy Process, national security

กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติเป็นเอกสารสำคัญที่อธิบายวิสัยทัศน์ ภาพอนาคตของชาติ ผลประโยชน์แห่งชาติ วัตถุประสงค์ มूलฐานแห่งชาติ หรือเป้าหมายระยะยาวของชาติ วัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติหรือเป้าหมายภายในกรอบเวลาที่จำกัด พร้อมทั้งกำหนดวิธีการหรือแนวทางที่ชัดเจน และสมเหตุสมผลในการที่จะบรรลุเป้าหมายของชาติ ดังกล่าว โดยการใช้กำลังอำนาจแห่งชาติทั้งปวงที่มีอยู่แล้ว หรือสามารถจัดหาได้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ

การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ถือเป็นเรื่องสำคัญและเป็นวาระแห่งชาติ ทั้งนี้ เนื่องจากรัฐบาลที่จะผลัดเปลี่ยนเข้ามาบริหารประเทศจะต้องใช้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยที่ยุทธศาสตร์ชาติกำหนดทั้งเป้าหมาย วิธีการ เครื่องมือ กรอบเวลา รวมทั้งความสำคัญเร่งด่วน ของแต่ละเป้าหมาย ตลอดจนอธิบายความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างยุทธศาสตร์เฉพาะในแต่ละด้าน ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของชาติในภาพรวม

บทความทางวิชาการเรื่องกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติเป็นผลจากการวิจัยเรื่องแนวทางพัฒนากระบวนการยุทธศาสตร์ชาติของผู้เขียน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิจัยระหว่างเดือน พ.ย. 59-พ.ค. 60 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy Process) ของประเทศไทย รวมทั้งปัญหาสำคัญในกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะในส่วนของการบริหารจัดการ การจัดทำ การขับเคลื่อน และการประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติ

2. ศึกษาวิเคราะห์แนวทางพัฒนากระบวนการยุทธศาสตร์ชาติที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของประเทศไทย

งานวิจัยดังกล่าวมีการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย กระบวนการหรือวงรอบยุทธศาสตร์ ตัวแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ กรอบแนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ แหล่งที่มาและเนื้อหาของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ หรือนโยบายไปปฏิบัติ ทฤษฎีการจัดองค์กร หลักการบริหารโครงการ การจัดฝ่ายเสนาธิการร่วมของทหาร ยุทธศาสตร์ชาติของต่างประเทศ และงานวิจัยเกี่ยวกับนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ

กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ

กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy Process) หมายถึง กระบวนการที่สมบูรณ์และต่อเนื่องในการใช้ยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวของชาติ โดยประกอบด้วย กระบวนการย่อย (Subprocess) หรือขั้นตอนสำคัญจำนวน 3 ขั้นตอนได้แก่

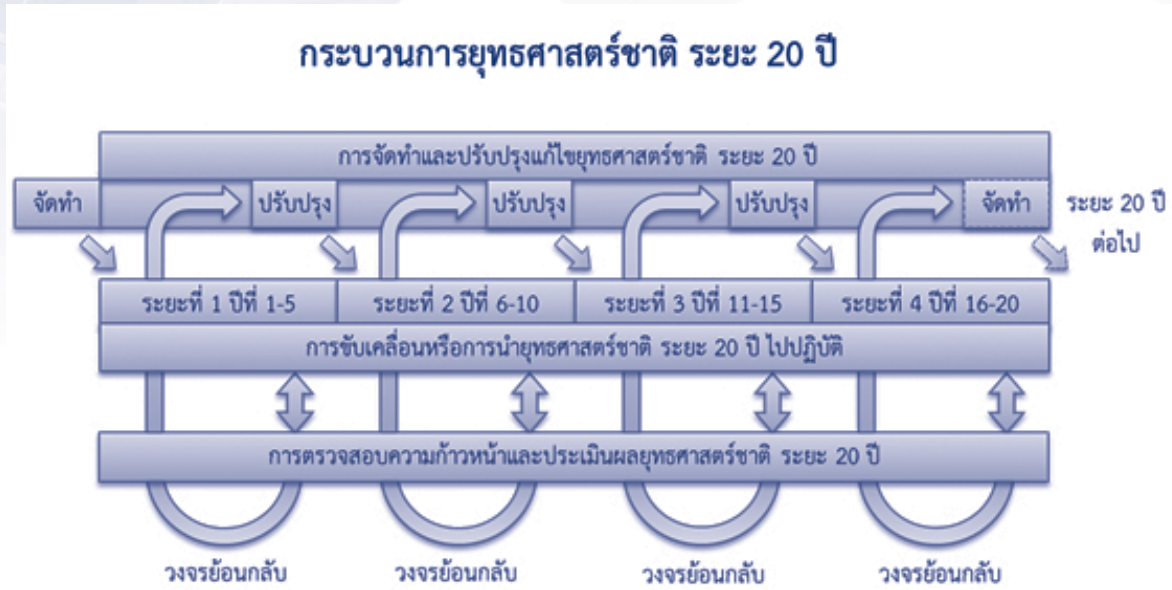
1. การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy Formulation) ในที่นี้หมายถึง ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ หรือการปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์ชาติ โดยเริ่มจากการตรวจสอบสถานะแวดล้อมและทบทวนบทเรียนที่ผ่านมาเพื่อพิจารณากำหนดความต้องการหรือเป้าหมายระยะยาวของชาติ จากนั้นจึงกำหนดวิธีการและเครื่องมือที่จะใช้ในการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

2. การนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติ หรือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy Execution or Implementation) เป็นขั้นตอนที่เริ่มจากการนำยุทธศาสตร์ชาติซึ่งเป็นผลผลิตจากขั้นตอนแรกไปแปลงให้เป็นการปฏิบัติในรูปของยุทธศาสตร์ระดับรองลงมา

แผนภาพที่ 1: กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี



ที่มา: พัฒนาขึ้นจากผลการวิจัย

แผนงานและโครงการ หรือแนวทางการปฏิบัติอื่น ๆ รวมถึงการกำหนดนโยบายเพื่อขับเคลื่อนหรือผลักดันยุทธศาสตร์เฉพาะที่มีความสำคัญเร่งด่วนสูง (Driving Policies) หรือการกำหนดมาตรการเฉพาะ (Specific Measures) ที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์หรือนโยบายดังกล่าว แล้วจึงให้หน่วยงานภาครัฐนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติ

การประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ชาติในระหว่างดำเนินการ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ขั้นสุดท้ายของยุทธศาสตร์ชาติเมื่อสิ้นสุดกรอบเวลา การประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติเป็นขั้นตอนที่จะเดินคู่ขนานไปกับขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการ

ผลการตรวจสอบความก้าวหน้า ผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย บทเรียนที่ได้รับ รวมทั้งข้อขัดข้องและข้อเสนอแนะของหน่วยปฏิบัติและหน่วยเกี่ยวข้องยังเป็นข้อมูลนำเข้า (Input Data) ที่สำคัญในการทบทวนแก้ไขปรับปรุงยุทธศาสตร์ชาติ หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติในรอบต่อไป เพื่อให้ยุทธศาสตร์ชาติทันสมัยอยู่เสมอ เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การดำเนินการเช่นนี้เองที่ทำให้กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติเป็นวงจรย้อนกลับ (Feedback Loop) หรือกระบวนการทำซ้ำที่มีความต่อเนื่อง (Recurring and Continuous Process) ดังนั้น เมื่อนำวงจรยุทธศาสตร์ชาติหลายวงมาต่อกัน จะได้กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติที่สมบูรณ์ ครบวงจร และต่อเนื่อง หากแบ่งการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ออกเป็น 4 ระยะ โดยมีหัวเวลาดำเนินการระยะละ 5 ปี กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติแสดงตามแผนภาพที่ 1 ได้ดังนี้

ปัญหาในกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ

จากผลการวิจัยปัญหาทั้งหมดในกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติสามารถจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. ปัญหาทั่วไปในกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ เป็นปัญหาซึ่งทำให้การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติในภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ปัญหาเหล่านี้ได้แก่ กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติที่ยังไม่สมบูรณ์และไม่ครบวงจร การขาดโครงสร้างที่ชัดเจน การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติที่ยังไม่เป็นระบบและขาดประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติที่ยังไม่เป็นระบบเช่นกัน ระบบการบริหารจัดการภาครัฐและข้อจำกัดของหน่วยงานภาครัฐที่ยังไม่สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการ การขาดความเชื่อมั่นจากประชาคมโลก และสังคมไทยในความมุ่งมั่นจริงจังของผู้นำระดับสูง และกลุ่มผลประโยชน์ระดับชาติที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการทุจริตประพฤติมิชอบ และการใช้นโยบายประชานิยมของรัฐบาลที่ขาดความสมเหตุสมผล

2. ปัญหาในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ เป็นปัญหาซึ่งอาจทำให้ยุทธศาสตร์ชาติไม่ครอบคลุมประเด็นปัญหาสำคัญของชาติทั้งหมด มีความคลุมเครือ ขาดความชัดเจนและความสมบูรณ์ในตัวเอง ขาดความน่าเชื่อถือ หรือมีข้อผิดพลาด ปัญหาเหล่านี้ได้แก่

2.1 ปัญหาด้านการบริหารจัดการในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ เช่น ไม่มีการกำหนดโครงสร้าง ตัวแบบ ขอบเขต เป้าหมาย กรอบเวลาในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน อีกทั้งไม่ได้กำหนดหน่วยรับผิดชอบในการสนับสนุนการจัดทำและนำเสนอยุทธศาสตร์ชาติ

2.2 ปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร ข้อมูล และเครื่องมือในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ เช่น บุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดสมรรถนะที่เหมาะสม ถึงแม้ว่าจะมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงในสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ หรือสาขาวิทยาการที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญ

เฉพาะ การเก็บข้อมูลและจัดทำสถิติระดับชาติไม่ครอบคลุมประเด็นปัญหาทั้งหมด หรือไม่ได้มาตรฐาน ตรงกับความต้องการ นอกจากนั้นยังขาดทีมงานมืออาชีพ ฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศสนับสนุน

2.3 ปัญหาด้านวิธีการ หรือแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ เช่น การขาดตัวแบบมาตรฐาน สำหรับยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการ รวมทั้งการขาดกรอบแนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีหลักการเหตุผลสนับสนุนและครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่สำคัญ

2.4 ปัญหาด้านเนื้อหาของยุทธศาสตร์ชาติ เช่น การขาดความชัดเจนของวิสัยทัศน์ ขาดภาพอนาคตที่เห็นพ้องร่วมกัน กระบวนการยุทธศาสตร์ชาติและโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติที่ยังขาดความชัดเจน ความไม่ชัดเจนของคำสำคัญ เป้าหมาย ความสำคัญเร่งด่วน กรอบระยะเวลา ทรัพยากรที่จะนำมาใช้ ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์เฉพาะ หน่วยรับผิดชอบหลักที่จะต้องนำของยุทธศาสตร์เฉพาะในแต่ละด้านไปบูรณาการ ตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับชาติหรือระดับมหภาค อีกทั้งยังไม่มี การทดสอบความสมเหตุสมผลหรือความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์เฉพาะในแต่ละด้าน เป็นต้น

2.5 ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมและการยอมรับยุทธศาสตร์ชาติ เช่น การขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่ทราบเหตุผลความจำเป็นในการมียุทธศาสตร์ชาติ การมีส่วนร่วมอย่างจำกัดของประชาชนและแต่ละภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ประชาชนไม่ทราบว่าตนเองและประเทศไทยจะได้รับประโยชน์อะไรจากยุทธศาสตร์ชาติ ความแตกแยกทางความคิดของประชาชน รวมทั้งการไม่ยอมรับหรือการขาดความเชื่อมั่นยุทธศาสตร์ชาติ

3. ปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติ เป็นปัญหาซึ่งอาจทำให้การนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างแท้จริง หรือประสบความล้มเหลว ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายภายในกรอบเวลาที่กำหนด ปัญหาเหล่านี้ได้แก่

3.1 ปัญหาด้านการบริหารจัดการในการนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติ เช่น การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติในภาพรวมยังไม่เป็นระบบ การขาดหน่วยงานอำนวยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติซึ่งมีหน้าที่วางแผน จัดการ อำนวยการ ประสานงาน และควบคุมการปฏิบัติที่ต้องมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เช่นเดียวกับฝ่ายเสนาธิการร่วมของทหาร ระบบบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันยังไม่ได้บูรณาการให้เป็นระบบที่สมบูรณ์แต่เพียงระบบเดียว หน่วยงานภาครัฐบางส่วนของขาดการทบทวนแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างของหน่วย หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามทฤษฎีการจัดองค์กร ภาครัฐไม่ได้นำหลักการและเทคนิคการบริหารโครงการมาใช้ในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการ ยุทธศาสตร์ระดับรองลงมาของหน่วยงานภาครัฐ หรือแผนงานและโครงการระยะยาวขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน อีกทั้งข้อจำกัดด้านรายได้ของภาครัฐและงบประมาณแผ่นดิน เป็นต้น

3.2 ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรผู้บริหารระดับสูง เช่น การขาดวิสัยทัศน์และไม่เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ การขาดภาวะผู้นำและการมีระดับสมรรถนะไม่เพียงพอที่จะบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การขาดทักษะในการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นพื้นฐานในการบูรณาการร่วมกับหน่วยเกี่ยวข้อง หรือการขาดความรับผิดชอบอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

3.3 ปัญหาในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นการปฏิบัติ เช่น การแปลงยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นการปฏิบัติยังไม่เป็นระบบ ไม่สอดคล้อง หรือไม่ถูกต้องตรงตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ การขาดการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลาง ผู้ปฏิบัติระดับล่าง และหน่วยที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐขาดแนวทางการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และลำดับความสำคัญเร่งด่วนของแผนงานและโครงการไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ไม่สอดคล้องกับขอบเขตอำนาจหน้าที่

ของหน่วยงานเกี่ยวข้อง หรือไม่มีการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง

3.4 ปัญหาความพร้อมในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ เช่น หน่วยงานภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงาน หรือกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ไม่สามารถบูรณาการการปฏิบัติทั้งทางแนวดิ่งหรือทางระนาบ วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ขาดการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ที่ดี และขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรและการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ แนวทางการพัฒนาบุคลากรหรือการบริหารงานบุคคลไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ไม่ทดสอบยุทธศาสตร์ด้วยการนำร่องเสียก่อน ไม่ปรับเปลี่ยนฐานข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับยุทธศาสตร์ บริหารงานเชิงบูรณาการโดยแยกส่วนปฏิบัติ ระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน และแรงจูงใจไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ละเลยไม่ขอแก้ไขกฎหมายในส่วนที่หน่วยรับผิดชอบ ไม่กำหนดกฎระเบียบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และขาดความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณ หรือทรัพยากรอื่น ๆ เป็นต้น

3.5 ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรผู้ปฏิบัติ เช่น การขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความรู้ลึกเป็นเจ้าของ และขาดความเชื่อมั่นในยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน การขาดจิตสำนึก อุดมการณ์ หรือคุณสมบัติที่เหมาะสม การขาดทักษะในการทำงานเป็นทีม ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และการมีภาระงานประจำมากเกินไป เป็นต้น

4. ปัญหาในการประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติ

เป็นปัญหาซึ่งอาจทำให้ภาครัฐไม่ทราบความก้าวหน้าจริงในระหว่างการดำเนินการ ไม่ทราบผลลัพธ์ที่แท้จริงของยุทธศาสตร์ชาติเมื่อสิ้นสุดกรอบเวลา หรือยุทธศาสตร์ชาติไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามที่ควรจะเป็น ปัญหาเหล่านี้ได้แก่ การขาดขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม การขาดหน่วยงานกลางที่เป็นอิสระและมีเอกภาพเพื่อตรวจสอบประเมินผล

ยุทธศาสตร์ชาติอย่างจริงจังและเที่ยงตรง บุคลากรภาครัฐผู้ตรวจสอบประเมินผลไม่เหมาะสม หรือไม่ได้รับการยอมรับ การกำหนดตัวชี้วัดที่ยังไม่ได้มาตรฐาน การรายงานผลการดำเนินการ หรือผลการประเมินที่ไม่ตรงกับข้อเท็จจริงและวัฒนธรรมองค์กรในการหลีกเลี่ยงไม่รายงานข้อขัดข้อง ความล้มเหลว บทเรียนที่ได้รับ หรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

แนวทางพัฒนากระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ

ผลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดทำให้ได้แนวทางพัฒนากระบวนการยุทธศาสตร์ชาติที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของประเทศไทย ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะระดับนโยบายในการพัฒนากระบวนการยุทธศาสตร์ชาติจำนวน 8 ด้าน อย่างไรก็ตาม การแปลงข้อเสนอแนะระดับนโยบายเหล่านี้ให้เป็นการปฏิบัติส่วนใหญ่จำเป็นต้องพิจารณารายละเอียดและปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ข้อเสนอแนะดังกล่าวได้แก่

1. ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการ โครงสร้าง และระบบบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติ

1.1 ภาครัฐควรจัดให้มีกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติที่สมบูรณ์ ครบวงจร และต่อเนื่อง ดังที่ได้แสดงไว้แล้วตามแผนภาพที่ 1

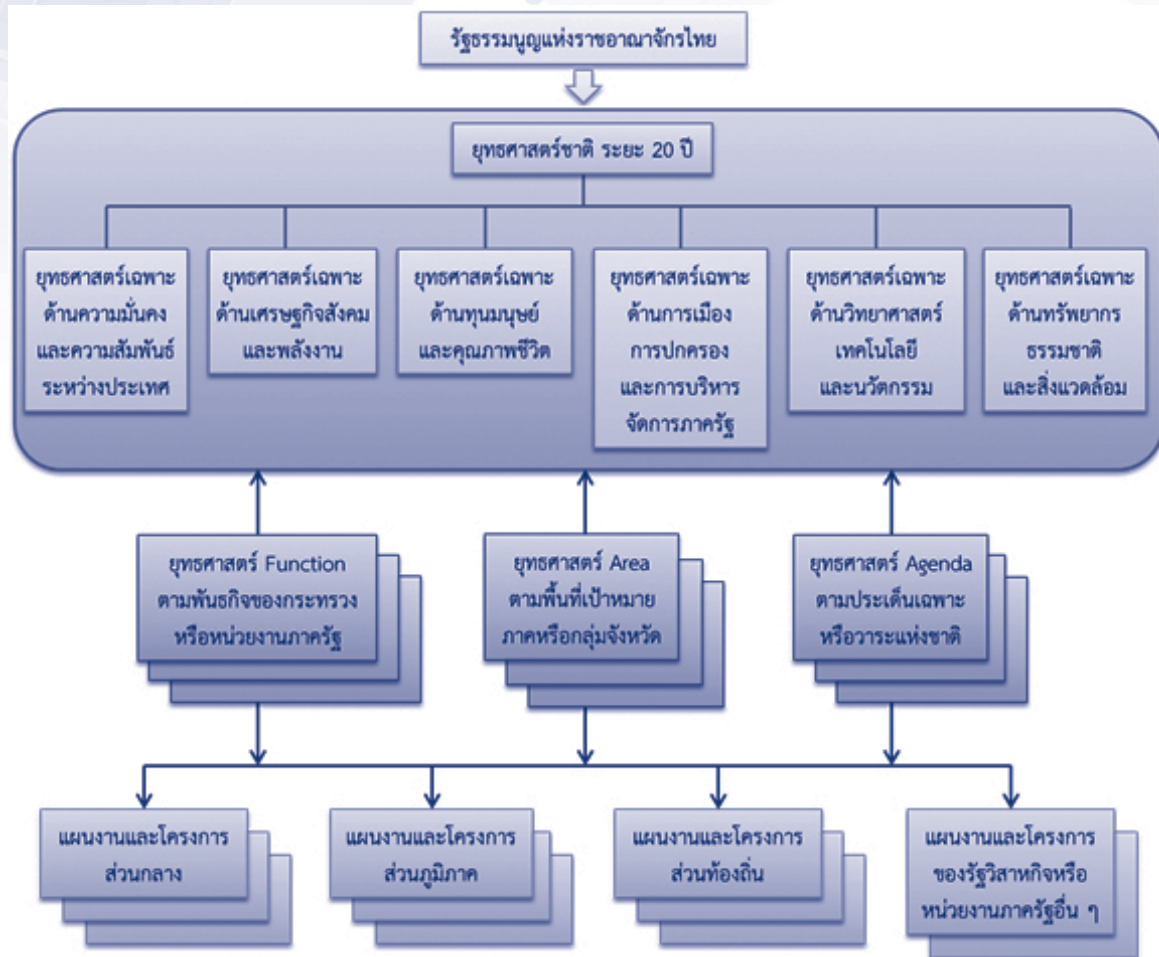
1.2 ภาครัฐควรกำหนดโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการและแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติที่ชัดเจน ตามแผนภาพที่ 2 อย่างไรก็ตาม การแบ่งยุทธศาสตร์ชาติออกเป็นยุทธศาสตร์เฉพาะในแต่ละด้าน หรือโครงสร้างการจัดการของยุทธศาสตร์ชาติอาจจะมีความแตกต่างไปจากข้อเสนอแนะนี้ได้ แต่ทั้งนี้ ทุกฝ่ายจะต้องระลึกและยึดถือไว้เสมอว่ายุทธศาสตร์เฉพาะด้านความมั่นคงแห่งชาติและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศนั้นมีความสำคัญสูงสุด เหนือกว่ายุทธศาสตร์เฉพาะด้านอื่นใด ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความอยู่รอดของชาติ

1.3 ภาครัฐควรจัดให้มีระบบบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการ ในส่วนของการบริหารมีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้อำนวยการบริหารยุทธศาสตร์ชาติ ในส่วนของการจัดทำประกอบด้วย คณะที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ และคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ในส่วนของการนำไปปฏิบัติประกอบด้วย ส่วนราชการระดับกระทรวงหรือเทียบเท่าซึ่งรับผิดชอบการนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติ หรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และศูนย์อำนวยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (ฝ่ายอำนวยการร่วม) ในส่วนของการประเมินผล เป็นหน้าที่ของศูนย์ตรวจสอบประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติ และในส่วนของการองค์ความรู้เป็นหน้าที่ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ชาติ โดยมีโครงสร้างความสัมพันธ์และภารกิจหน้าที่โดยย่อแสดงตามแผนภาพที่ 3 อย่างไรก็ตาม ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันพิจารณาภารกิจ ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โครงสร้างการจัดองค์กร คุณสมบัติของบุคลากร และรายละเอียดอื่น ๆ รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องเสียก่อน จึงจะสามารถดำเนินการให้ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะได้

2. ข้อเสนอแนะด้านองค์ความรู้ แนวทาง และวิธีการในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ

2.1 ภาครัฐควรกำหนดให้ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ชาติ หรือสถาบันการศึกษาระดับชาติที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่บริหารจัดการองค์ความรู้ทั้งปวงเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติทั้งกระบวนการ ภาครัฐควรให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดด้านยุทธศาสตร์เบื้องต้นกับเด็กและเยาวชนทั่วไป สนับสนุนการศึกษาวิชายุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติ และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศควบคู่ไปกับศึกษาตามหลักสูตรปกติของสถาบันการศึกษาทั่วไป สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ (Strategic Leaders) และนักยุทธศาสตร์มืออาชีพ (Professional Strategists) ในระดับชาติ สร้างนักบริหารจัดการยุทธศาสตร์

แผนภาพที่ 2: โครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการ



ที่มา: พัฒนาขึ้นจากผลการวิจัย

(Strategic Managers) ในระดับบริหารในลักษณะคล้ายกับผู้บริหารโครงการ (Project Manager) ที่สามารถบริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างนักยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติรุ่นใหม่ในทุกสาขาวิทยาการอย่างต่อเนื่องเพื่อทยอยนำเข้าสู่ระบบบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

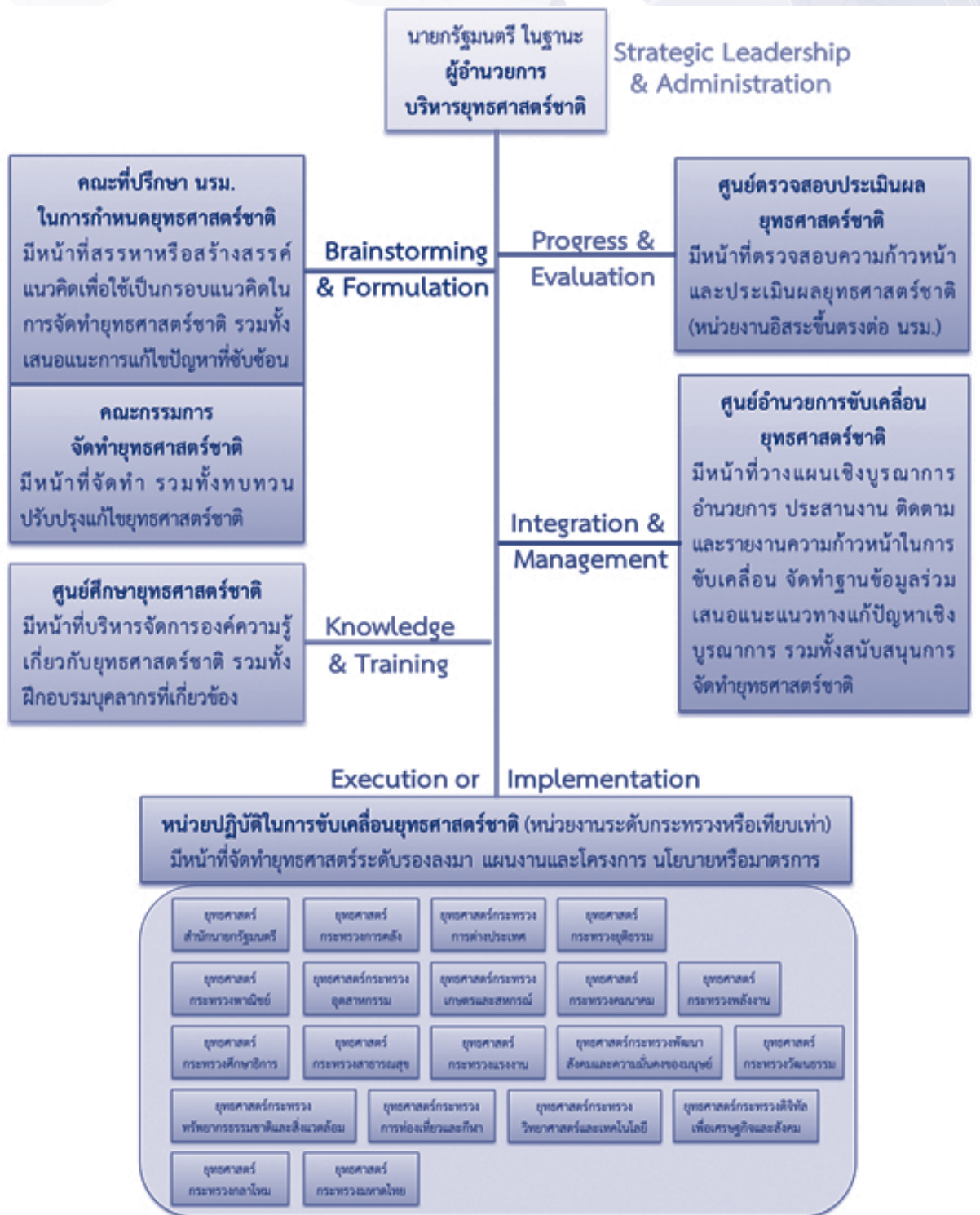
2.2 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติควรกำหนดตัวแบบมาตรฐานในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการตามแผนภาพที่ 4 เพื่อใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์

ชาติและการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งใช้ในการชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง สื่อสารมวลชน และประชาชนทั่วไป เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือให้กับยุทธศาสตร์ชาติ

3. ข้อเสนอแนะด้านกรอบแนวคิด และเนื้อหาของยุทธศาสตร์ชาติ

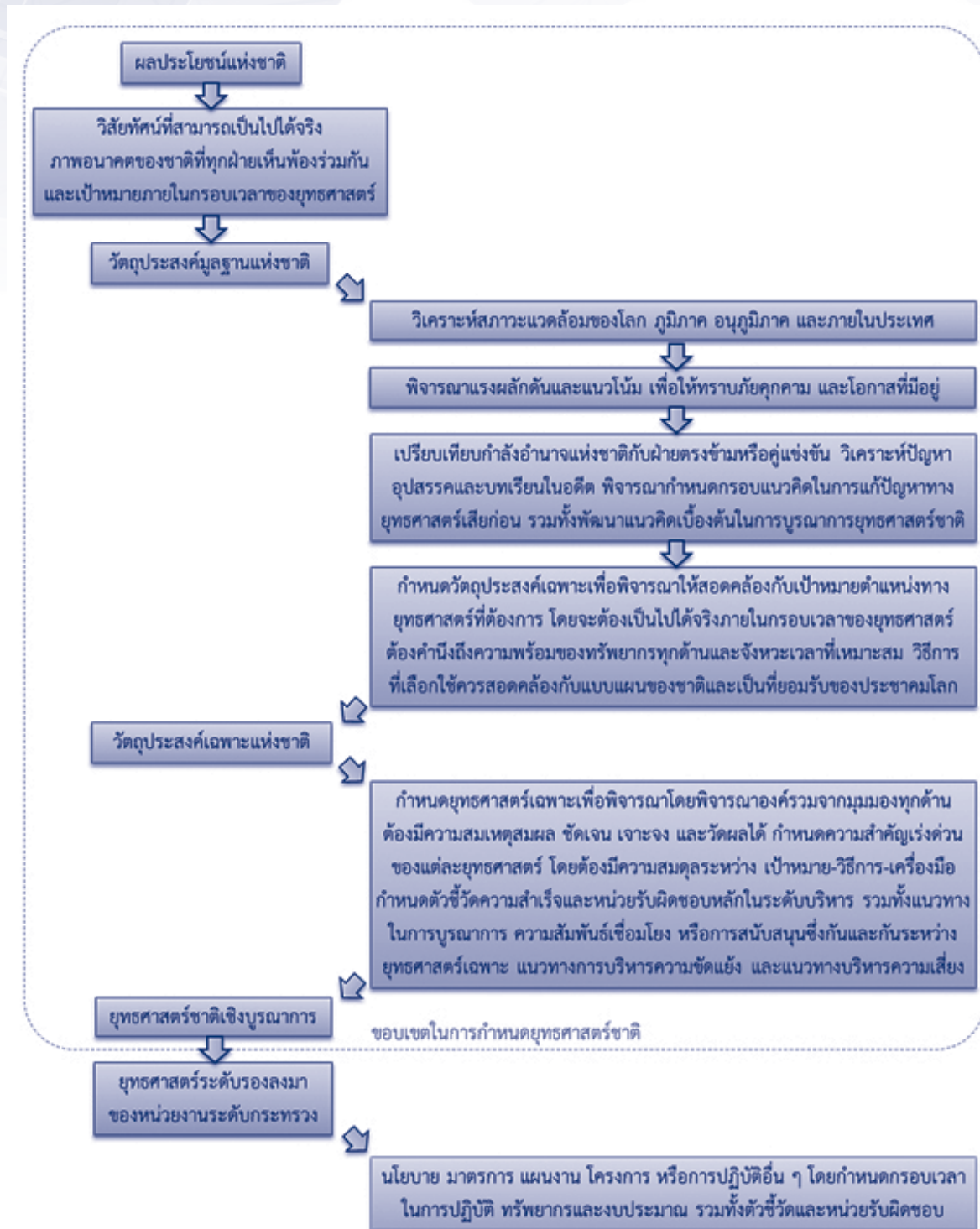
3.1 นายกรัฐมนตรีควรแต่งตั้งคณะที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ เป็นกลุ่มนักยุทธศาสตร์หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่มีความรู้

แผนภาพที่ 3: โครงสร้างระบบบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการ



ที่มา: พัฒนาขึ้นจากผลการวิจัย

แผนภาพที่ 4: ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการ



ที่มา: พัฒนาขึ้นจากตัวแบบที่ใช้ในการฝึกของ วปอ. สปท. (2559: 4-13, 66)

ความสามารถและประสบการณ์สูงจากทุกภาคส่วน มีหน้าที่สรรหาหรือสร้างสรรค์แนวคิดหลัก (Key Concepts) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาในระดับชาติ ที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน (Complex or Complicated Problems)

3.2 นายกรัฐมนตรีควรแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ โดยรับแนวคิดหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติมาจากคณะที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน

3.3 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติควรจัดทำภาพอนาคตของประเทศที่ชัดเจนในอีก 20 ปี ข้างหน้า ที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องร่วมกันเพื่อความชัดเจนและความเข้าใจที่ตรงกัน

3.4 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติควรจัดทำกรอบแนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ โดยประมวลทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดที่จะใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติเพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์เฉพาะในแต่ละด้านครอบคลุมภัยคุกคาม หรือประเด็นปัญหาระดับชาติทั้งหมดและตั้งอยู่บนหลักการเหตุผลที่ชัดเจน มีความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

3.5 ภาครัฐควรนำหลักการและเงื่อนไขปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้อย่างจริงจังในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจมหภาคและการลงทุนระยะยาวขนาดใหญ่ของภาครัฐ

3.6 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติควรจัดทำเนื้อหาของยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ครอบคลุมประเด็นปัญหาระดับชาติอย่างครบถ้วน โดยยุทธศาสตร์เฉพาะในแต่ละด้านต้องมีความชัดเจน เจาะจง สมเหตุสมผล เป็นไปได้จริง วัดผลได้ รวมทั้งกำหนดความสำคัญเร่งด่วนของแต่ละเป้าหมาย

3.7 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติควร

เพิ่มการทดสอบความสมเหตุสมผล หรือความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์เฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย การทดสอบความเหมาะสมของเป้าหมาย (Suitability of Ends) การทดสอบการยอมรับวิธีการ (Acceptability of Ways) และการทดสอบความเป็นไปได้ของเครื่องมือ (Feasability of Means)

3.8 ภาครัฐควรยกระดับนโยบายความมั่นคงแห่งชาติเป็นยุทธศาสตร์เฉพาะด้านความมั่นคงและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยถือว่าเป็นยุทธศาสตร์เฉพาะที่มีความสำคัญสูงสุดและต้องเน้นที่ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นหลัก ควรปรับแนวคิดในการมองออกไปภายนอกประเทศมากขึ้น (Outward Looking on International Issues) แทนที่จะมองแต่เฉพาะเรื่องภายในประเทศเท่านั้น (Inward Looking on Domestic Issues) ควรเพิ่มแนวคิดในการใช้เครื่องมือทางการทูต และเครื่องมือทางเศรษฐกิจ ควรเพิ่มเนื้อหายุทธศาสตร์เฉพาะด้านความมั่นคงแห่งชาติให้ครอบคลุมภัยคุกคาม หรือความท้าทายทั้งหมดที่น่าจะเกิดขึ้น (Probable) หรืออาจจะเกิดขึ้นได้ (Possible) ภายในห้วงระยะเวลา 20 ปีข้างหน้า ควรเพิ่มยุทธศาสตร์ในการตอบโต้ฝ่ายตรงข้าม (Counter Strategy) ในทุกรูปแบบ รวมทั้งเพิ่มเติมเป้าหมายในการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน ความปรองดอง และสันติภาพถาวรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่ควรเปิดเผยเนื้อหาส่วนหนึ่งส่วนใดของยุทธศาสตร์ที่มีความอ่อนไหวสูงและอาจกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงแห่งชาติ หรือความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การปฏิบัติการลับ (Covert Actions) การปฏิบัติการไซเบอร์เชิงรุก หรือแนวคิดการใช้สื่อสารมวลชนและศิลปวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือ แต่ควรเผยแพร่เฉพาะเนื้อหาที่เหมาะสม โดยจัดทำเป็นสมุดปกขาวด้านการป้องกันประเทศ (Defence White Paper) แทน

3.9 ภาครัฐควรยกระดับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นยุทธศาสตร์เฉพาะด้านเศรษฐกิจ สังคม และพลังงาน โดยจะต้องเน้นที่ประสิทธิภาพ

(Efficiency) ควบคู่ไปกับประสิทธิผล (Effectiveness) และนำแนวคิดในการแข่งขันแบบหลายฝ่ายในแต่ละตลาดที่แตกต่างกัน ซึ่งมีความชัดเจนมาใช้แทนแนวคิดในการแข่งขันกับตนเองที่ขาดความชัดเจน รวมทั้งควรเพิ่มเติมนโยบายการวิเคราะห์แผนการลงทุนรวมของภาครัฐ ความร่วมมือและการระดมทุน และการบริหารความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์

3.10 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติควรเพิ่มเติมแนวคิดในการปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องให้กับคนไทยรุ่นใหม่ และรณรงค์เลิกค่านิยมที่ไม่ถูกต้องหรือไม่พึงประสงค์ในสังคมไทย รวมทั้งกำหนดแนวคิดที่ชัดเจนในการผลิตบุคลากรหรือแรงงานให้ตรงกับความต้องการในอนาคต

3.11 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติควรเพิ่มความชัดเจนเกี่ยวกับทุนมนุษย์ ความมั่นคงของมนุษย์ คุณภาพชีวิต ความเท่าเทียม (หมายถึงทุกคนได้ทุกอย่างเหมือนกัน) และความเสมอภาค (หมายถึงทุกคนได้รับหรือเข้าถึงโอกาสเหมือนกัน) รวมทั้งแนวคิดในการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่น่าจะเป็นไปได้จริงในบริบทของสังคมไทย

3.12 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติควรเพิ่มเติมแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ล้มเหลว ล้าหลัง หรือไม่เหมาะสมกับปัจจุบัน โดยการเปลี่ยนแปลงที่หลักการพื้นฐาน

4. ข้อเสนอแนะด้านระบบบริหารจัดการภาครัฐ และการบูรณาการยุทธศาสตร์ชาติ

4.1 ภาครัฐควรปรับปรุงระบบบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นระบบที่มีความชัดเจน สมบูรณ์ ครอบคลุมเพียงแค่ระบบเดียว (Comprehensive System) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเชิงบูรณาการ และเอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน รวมทั้งปรับปรุงให้ระบบบริหารจัดการภาครัฐก้าวไปสู่ความเป็น Digital Government อย่างแท้จริง

4.2 ภาครัฐควรนำหลักการและเงื่อนไขของ

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้อย่างจริงจังในการบริหารจัดการของภาครัฐทุกระดับ

4.3 ภาครัฐควรเร่งจัดการทุจริตประพฤติดมิชอบให้หมดสิ้นไป ซึ่งรวมถึงการทุจริตเชิงนโยบาย และการใช้นโยบายประชานิยมที่ไม่สมเหตุสมผล

4.4 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติควรเริ่มบูรณาการยุทธศาสตร์ชาติตั้งแต่การกำหนดกรอบแนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ภาครัฐควรบูรณาการยุทธศาสตร์ในระดับบริหารทั้งทางแนวดิ่งและทางระนาบ และบูรณาการการปฏิบัติ โดยสร้างเครือข่ายส่งเสริมความร่วมมือ และประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานภาครัฐและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานภาครัฐในระดับกระทรวงที่เป็นเจ้าภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการค่อนข้างมากควรพิจารณาจัดตั้งฝ่ายอำนวยการร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ

4.5 ภาครัฐควรจัดตั้งศูนย์อำนวยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ มีหน้าที่บูรณาการ วางแผนร่วม และประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเฝ้าติดตามความก้าวหน้าในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในเชิงบูรณาการ และสรุปผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ชาติในภาพรวม รวมทั้งสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

4.6 ภาครัฐควรทบทวนภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ นำทฤษฎีการจذبองค์ความรู้มาวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการจذبองค์ความรู้ของหน่วยงานภาครัฐให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

4.7 ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกและกำหนดกติกาให้เกิดความเป็นธรรมเท่านั้น โดยให้ภาคเอกชนเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

4.8 ภาครัฐควรปรับแนวคิดให้หน่วยงานภาค

รัฐมีความรับผิดชอบอย่างแท้จริง (Responsibility and Accountability) และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่น และจริงจัง

4.9 ภาครัฐควรเสริมสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในด้านบุคลากรงบประมาณ หรือทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงความพร้อมด้านข้อมูลและเครื่องมือในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

4.10 ภาครัฐควรใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและกำหนดวงรอบให้หน่วยงานภาครัฐเปิดรับฟังความคิดเห็นเพื่อทบทวนและแก้ไขกฎหมายที่หน่วยงานรับผิดชอบหรือมีความเกี่ยวข้องให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของหน่วย

4.11 ภาครัฐควรนำหลักการและเทคนิคการบริหารโครงการมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติหรือยุทธศาสตร์ระดับรองลงมาของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งแผนงานและโครงการระยะยาวขนาดใหญ่ของภาครัฐที่มีความซับซ้อนสูง

5. ข้อเสนอแนะด้านการแปลงยุทธศาสตร์ชาติเป็นการปฏิบัติ

5.1 ภาครัฐควรกำหนดแนวทางในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นยุทธศาสตร์ระดับรองลงมา และถ่ายทอดลงมาเป็นแผนงานและโครงการหรือการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

5.2 ภาครัฐควรกำหนดให้ศูนย์ตรวจสอบประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่เป็นอิสระตรวจสอบยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐว่า สอดคล้องกับเป้าหมายและเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติหรือไม่

6. ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนา และบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐ

6.1 ภาครัฐควรเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติให้กับบุคลากรภาครัฐ เสริมสร้างทักษะในการทำงานเป็นทีม รวมทั้งเสริมสร้างความพร้อมด้านบุคลากรในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ หรือยุทธศาสตร์รองรับของหน่วยงาน

6.2 ภาครัฐควรปลูกฝังจิตสำนึกและอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรให้กับบุคลากรภาครัฐ

6.3 ภาครัฐควรจัดทำแผนงานพัฒนาบุคลากรผู้บริหารระดับสูง (Human Resource Development Program) และระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้บริหารระดับสูง (Human Resource Management System) รวมทั้งปรับระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน และแรงจูงใจด้านอื่น ๆ ของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ นอกจากนั้นควรเริ่มศึกษาวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารระดับชาติ โดยคัดเลือกและนำเด็กและเยาวชนที่มีศักยภาพสูงเข้ามาสู่กระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบตั้งแต่เนิ่น ๆ

6.4 ภาครัฐควรปลูกฝังจิตสำนึกในการให้บริการให้กับบุคลากรภาครัฐ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น ความเอาใจใส่ มุ่งมั่น และจริงจังในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงพัฒนาอุปนิสัยและบุคลิกภาพให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐ

7. ข้อเสนอแนะด้านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการสื่อสารทางยุทธศาสตร์

7.1 ภาครัฐควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคมไทยและประเทศไทย ควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาคมโลกในความมุ่งมั่นจริงจังของทุกฝ่ายที่จะดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ

7.2 ภาครัฐควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ชาติได้รับการยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่าย ควรชี้แจงประโยชน์ส่วนรวมต่อประเทศไทยและประโยชน์ที่ประชาชนในแต่ละภาคส่วนจะได้รับจากยุทธศาสตร์ชาติ

7.3 ภาครัฐควรนำแนวคิดในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์มาใช้ในสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐให้กับประชาชนทั่วไปและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ประชาสัมพันธ์เชิงรุกเป็นเครื่องมือหลัก

8. ข้อเสนอแนะด้านการตรวจสอบประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติ

8.1 ภาครัฐควรปรับปรุงการประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปด้วยความจริงจังและเที่ยงตรง

8.2 ภาครัฐควรเพิ่มเติมการทบทวนยุทธศาสตร์ชาติเข้าไปในกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ

8.3 ภาครัฐควรจัดตั้งศูนย์ตรวจสอบประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติ โดยเป็นหน่วยงานอิสระขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่ตรวจสอบความก้าวหน้าและประเมินผลยุทธศาสตร์ชาติ บุคลากรผู้ตรวจสอบประเมินผลควรเป็นผู้แทนของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ หรือระดับสมรรถนะที่เหมาะสม และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย

8.4 ภาครัฐควรตรวจสอบตัวชี้วัดของหน่วยงานภาครัฐให้ได้มาตรฐาน ตรงประเด็น เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพความเป็นจริง สามารถชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ได้อย่างแท้จริง

สรุป

ข้อเสนอแนะระดับนโยบายในการพัฒนาระบบการยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าวจะนำไปสู่การจัดปัญหาในกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ และการได้มาซึ่งกระบวนการยุทธศาสตร์ชาติที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบท ดังนั้น ยุทธศาสตร์ชาติซึ่งเป็นผลผลิตของกระบวนการจะครอบคลุมประเด็นปัญหาสำคัญของชาติทั้งหมด มีความชัดเจนและเจาะจง มีความสมบูรณ์ในตัวเอง มีความสมเหตุสมผล และเป็นยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องเหมาะสม (The Right Strategy) ซึ่งจะทำให้การนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (Good Execution) สามารถตรวจสอบความก้าวหน้า หรือประเมินผลได้อย่างเที่ยงตรง มีโอกาสสูงที่จะประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายภายในกรอบเวลาที่กำหนด

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

ป้องกันราชอาณาจักร, วิทยาลัย. **คู่มือด้านการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติ**. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2559.

วรเดช จันทรศร. **ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (An Integrated Theory of Public Policy Implementation)**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552.

วิรัช วิรัชนิการวรรณ. **การบริหารจัดการ และการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ (Management Administration and Strategic Administration of the State Agencies)**. กรุงเทพฯ: โพรเพช, 2554.

เอกสารวิจัย

สฤณีพร สุนทรกิจ, พลอากาศตรี. **“แนวทางพัฒนากระบวนการยุทธศาสตร์ชาติ”**. เอกสารวิจัย, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2559.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ, คณะกรรมการ. **“ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) (สรุปย่อ)”**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.thaigov.go.th/uploads/document/66/2017/01/pdf/20year-may59.pdf>. 2559.

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี, สำนัก. **“แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)”**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2559/A/115/1.PDF>. 2559.

สภาความมั่นคงแห่งชาติ, สำนักงาน. **“นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2558-2564”**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.nsc.go.th/Download/policy58.pdf>. 2559.

ภาษาอังกฤษ

Books

Yarker, Harry R. **Strategy and the National Security Professional: Strategic Thinking and Strategy Formulation in the 21st Century**. Westport, Connecticut: Praeger Security International, 2008.