

กลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ Strategy Map under Thailand's National Strategy at the Provincial Level

ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์¹, ชื่นฤดี บุตะเขี้ยว², รุ่งนภา รุ่งเรืองศิลป์³, ประเสริฐ อินทร์รักษ์⁴, สงวน อินทร์รักษ์⁵, พรพิรุณ วงศ์สมุด⁶
Chaiyapruke Serirak¹, Chuenrudee Butakhiao², Rungnapa Rungruangsilp³, Prasert Intarak⁴,
Sanguan Intarak⁵, Pornpiroon Wongsamut⁶
สำนักนายกรัฐมนตรี¹, การสร้างความสามัคคีปรองดอง (สำนักงาน ป.ย.ป.)^{2,3}, มหาวิทยาลัยศิลปากร^{4,5}, มหาวิทยาลัยธนบุรี⁶
Prime Minister's Office¹, Strategic Transformation Office (STO)^{2,3},
Silpakorn University^{4,5}, Thonburi University⁶
Takaci46@mbk.ac.th⁶

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในการแปลงนโยบายระดับชาติสู่การปฏิบัติของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับจังหวัด มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา ในระดับพื้นที่ และ 2) เพื่อศึกษาผลการยืนยันกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ ผู้ให้ข้อมูลจากการ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน และทำการจัดสนทนากลุ่ม โดยร่วมประชุมกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการจัดสนทนากลุ่ม และทำการวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย 1. กลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ 1.1) การสร้างกลไกการรับรู้ยุทธศาสตร์ชาติ 1.2) การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่ 1.3) การนำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่ สู่การปฏิบัติ 1.4) การกำกับ ติดตามและประเมินผล และ 1.5) การรายงานผล และ 2. ผลการยืนยันกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ทั้ง 5 กลยุทธ์ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์

คำสำคัญ: กลยุทธ์, แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ, ด้านการศึกษา, ระดับพื้นที่

Abstract

This qualitative research has studied strategic management concepts under Thailand's National Strategy in terms of education that embraces the variables concerning a transformation of national policies into action plans of the educational organizations at the provincial level. The objectives of the study were 1) to investigate strategic management concepts under Thailand's National Strategy concerning education in the provinces, and 2) to evaluate the results of strategic management concepts under Thailand's National Strategy about education in the municipalities. The interviewees included twenty experts, and six professionals have participated in a focus group discussion. The employed research instrument was an unstructured interview form. Then, the data was analyzed using content analysis. The result indicated as follows: 1) The strategic management concepts under Thailand's National Strategy at the provincial level comprised of five strategies: Acknowledging, Planning, Implementing, Monitoring and Evaluating, and Reporting. 2) The evaluation of five strategic management concepts under Thailand's National Strategy at the provincial level was to be proven that they were accurate, appropriate, feasible, and useful.

Keywords: Strategy, Thailand's National Strategy, Education, Provincial Level

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาประเทศ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีก่อนที่จะเข้ามาบริหารประเทศ ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบ ในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติและแผนระดับอื่น ๆ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณให้สอดคล้องและบูรณาการเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ (มติคณะรัฐมนตรี, 2560)

ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 เมื่อมีพระบรมราชโองการประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติแล้ว ให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติแต่ละด้าน จัดทำแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็น ส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินการซึ่งแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนา และงาน/โครงการที่สำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ ที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติพัฒนาคนในทุกมิติและในช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ มีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 23 ฉบับ เป็นการกำหนดประเด็นในลักษณะที่มี ความบูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้อง และประเด็นการพัฒนาจะไม่มี ความซ้ำซ้อนกันระหว่างแผนแม่บทฯ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำแผนแม่บทฯ ไปใช้ในทางปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและป้องกันการเกิดความสับสน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนระดับที่ 2 ที่มีความสำคัญในการเป็นแนวทางการพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศเพื่อให้

บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดไปสู่แนวทางในการปฏิบัติ และขับเคลื่อนประเทศเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ พร้อมถ่ายทอดไปสู่แนวทางในการปฏิบัติในแผนระดับที่ 3 ของหน่วยงาน โดยโครงสร้างของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น มีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน ได้แก่ 1) ประเด็น แผนแม่บท ประกอบด้วย เป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในระดับประเด็น เพื่อใช้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์ชั้นกลาง และ 2) แผนย่อยของแผนแม่บทฯ ประกอบด้วยเป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเพื่อใช้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์ขั้นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

ด้วยเหตุที่ประเทศไทยต้องมีแผนการพัฒนาประเทศในระยะยาวที่ใช้เป็นกรอบแนวทาง ในการบริหารประเทศ ขณะที่หลายประเทศที่พัฒนาแล้วให้ความสำคัญกับแผนระยะยาว เช่น ประเทศฝรั่งเศสที่ออกแบบแผนพัฒนาประเทศในระยะ 10 ปี หรือประเทศสิงคโปร์ที่วางยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะ 20 ปี ทั้งนี้ เพื่อวางเป้าหมายร่วมในระยะยาวของประเทศ และเพื่อเป็นกลไกเตรียมรับความท้าทาย เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเพื่อให้ภาคส่วนต่าง ๆ ใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนให้สอดคล้องและบูรณาการกัน รับผิดชอบ ในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อกำหนดวิธีการการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ ในการติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผล รวมทั้งกำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนทุกภาคส่วนดำเนินการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

ในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา ในประเด็นที่ 11 ด้านการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต เป็นการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพ คนตลอดช่วงชีวิต เพื่อมุ่งเน้นการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน และประเทศ ให้เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพคนไทยตลอดช่วงชีวิต เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถพัฒนาตนเองและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม การพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์ ปฐมวัย วัยรุ่น วัยเรียน วัยแรงงาน และวัยผู้สูงอายุ เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ เป็นคนดี มีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเองในทุกช่วงวัย ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนประชากรวัยแรงงานและวัยเด็กที่ลดลงและประชากรสูงอายุที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ มีความท้าทายเพิ่มมากขึ้น ทั้งในส่วนของเสถียรภาพทางการเงินของประเทศในการจัดสวัสดิการ เพื่อดูแลผู้สูงอายุที่เพิ่มสูงขึ้น การลงทุนและการออม การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ความมั่นคงทางสังคม การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเป็นประเด็นท้าทาย ต่อการขับเคลื่อนประเทศไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว โดยปัจจุบันโครงสร้างประชากร ไทยกำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมสูงวัย และจะเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ในช่วงปี 2564 ซึ่งทำให้ประชากรวัยแรงงานจะมีจำนวนสูงสุด และเริ่มลดลงอย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อศักยภาพการเติบโต ทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว นอกจากนี้ อัตราการเจริญพันธุ์รวมของประชากรไทยในปี 2561 อยู่ที่ 1.58 ซึ่งต่ำกว่าระดับทดแทน นอกจากนี้ กลุ่มวัยต่าง ๆ ยังคงมีปัญหาและความท้าทาย ในแต่ละกลุ่ม อาทิ โภชนาการในกลุ่มเด็กปฐมวัย ความสามารถทางเชาวน์ปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มวัยรุ่น ผลผลิตภาพแรงงานต่ำในกลุ่มวัยแรงงาน และปัญหาสุขภาพของกลุ่มผู้สูงอายุ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นในประเด็นที่ 11 ด้านการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต จึงจำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบจำเป็นต้องมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ โดยแผนแม่บทประเด็นศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ได้กำหนดแผนย่อยไว้ 5 แผนย่อย เพื่อพัฒนาและยกระดับทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เต็มศักยภาพและเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ดังนี้

- 1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์
- 2) พัฒนาเด็กตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์จนถึงปฐมวัย
- 3) การพัฒนาช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น
- 4) การพัฒนาและยกระดับศักยภาพวัยแรงงาน
- 5) การส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ

ต่อมาในประเด็นที่ 12 การพัฒนาการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการสร้างระบบการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาคนไทยตามพหุปัญญาให้เต็ม ตามศักยภาพ การสร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในการทำงานในลักษณะการรวมตัวของกลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษ ในหลากหลายสาขาวิชา ในการรวมนักวิจัยและนักเทคโนโลยีชั้นแนวหน้าเพื่อพัฒนาต่อยอดงานวิจัย ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ และเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็ง ของประเทศเป็นยุทธศาสตร์ชาติ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของประชากรไทย ทุกช่วงวัย ให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งสอดคล้องกับศักยภาพ ความสนใจ ความถนัด และการตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ ที่หลากหลาย อาทิ ตรรกะและคณิตศาสตร์ ด้านทักษะและมิติ ดนตรี กีฬา และการเคลื่อนไหว ของร่างกาย การจัดการตนเอง รวมถึงผู้มีความสามารถอันโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบและปัจจัยส่งเสริมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน ทั้งในส่วนของ ระบบการเรียนการสอน และการพัฒนาทักษะฝีมือรวมทั้งการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับเป็นเจ้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมก้าวทันโลก ซึ่งการศึกษาและการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคนให้มีทักษะความรู้ ทักษะอาชีพบนฐานพหุปัญญา มีสมรรถนะที่มีคุณภาพสูง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงโดยในช่วงที่ผ่านมา แม้ว่าคนไทยได้รับโอกาสทางการศึกษาสูงขึ้น โดยมีจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของประชากรวัยแรงงานอายุ 15 - 59 ปี เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 8.8 ปี ในปี 2551 เป็น 9.4 ปี ในปี 2559 แต่ในภาพรวมคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทยยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เมื่อพิจารณาคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นพื้นฐาน ในปี 2560 พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 และผลคะแนนสอบ PISA ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าอีกหลายประเทศที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียงกัน เนื่องจากข้อจำกัดที่สำคัญของการศึกษาไทย ทั้งปัญหาเรื่องหลักสูตรและระบบการเรียนการสอนที่เน้น การท่องจำทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและครูที่มีคุณภาพ ยังกระจายไม่ทั่วถึงโดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล ขณะที่ในระดับอาชีวศึกษายังมีเด็กที่สนใจเรียนต่อสายอาชีพในสัดส่วนที่น้อยส่วนระดับอุดมศึกษาพบว่า มีการเปิดหลักสูตรโดยไม่คำนึงถึงความต้องการ ของตลาดงานบัณฑิตที่จบออกมาบางส่วนยังมีปัญหาคุณภาพ ดังนั้น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้ ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ที่เน้นทั้งการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน และการเสริมสร้างและยกระดับการพัฒนาการศึกษาและการเรียนรู้ทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถก้าวทันกับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างต่อเนื่องแม้จะออกจากระบบการศึกษาแล้ว ควบคู่กับการส่งเสริม การพัฒนาคนไทยตามพหุปัญญาให้เต็มตามศักยภาพ รวมถึงการสร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง โดยประกอบด้วย 2 แผนย่อย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ดังนี้

1) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

2) การตระหนักถึงปัญหาของมนุษย์ที่หลากหลาย

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นชี้ให้เห็นถึง วิธีการ/ขั้นตอน/แนวทาง/กลยุทธ์ การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาระดับพื้นที่ ถือเป็นเรื่องสำคัญ ที่ต้องมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วนไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนา ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลา เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาระดับพื้นที่
2. เพื่อศึกษาผลการยืนยันกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาระดับพื้นที่

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลที่สังเคราะห์มาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาระดับพื้นที่
2. เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่ได้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาระดับพื้นที่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษากลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาระดับพื้นที่ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview)

สำหรับการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาผลการยืนยันกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาระดับพื้นที่ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องและเป้าประสงค์ของกลุ่มขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความสามัคคีปรองดอง กระทรวงศึกษาธิการ โดยประเด็นการสัมภาษณ์ได้รับการพิจารณาเห็นชอบ จากผู้อำนวยการกลุ่มและผู้เกี่ยวข้อง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิผ่านการสัมภาษณ์ออนไลน์จำนวน 20 คน
2. การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยร่วมประชุมกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การจัดสนทนากลุ่ม และทำการวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมีการนำเสนอในรูปแบบของคำบรรยายสรุป

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในระดับพื้นที่

จากการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ ใน 2 ประเด็น คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพคนตลอดชีวิต และด้านการพัฒนาการเรียนรู้ โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ประเด็นกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 ท่าน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ ทั้งหมด 19 ประเด็นสำคัญ ในด้านการพัฒนาศักยภาพคนตลอดชีวิต และด้านการพัฒนาการเรียนรู้

จากการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ ดังที่แสดงในตารางที่ 1 สามารถนำมาจัดกลุ่มกลยุทธ์ได้ 5 กลยุทธ์ หลังจากที่ได้ทำ (Focus Group)

พบว่า กลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ 1) การสร้างกลไกการรับรู้ยุทธศาสตร์ชาติ (Acknowledging) 2) การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่ (Planning) 3) การนำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่ สู่การปฏิบัติ (Implementing) 4) การกำกับ ติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluating) และ 5) การรายงานผล (Reporting) โดยมีรายละเอียดของแต่ละกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างกลไกการรับรู้ยุทธศาสตร์ชาติ (Acknowledging) ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติและความเชื่อมโยงกับภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และ 2) สร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันทุกระดับ ทุกประเภทในพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่ (Planning) ประกอบด้วย 1) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบและคณะทำงานจัดทำแผนระดับพื้นที่ 2) กำหนดตัวชี้วัดร่วม และค่าเป้าหมายความสำเร็จในระดับพื้นที่ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ 3) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ 4) วิพากษ์แผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 การนำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่ สู่การปฏิบัติ (Implementing) ประกอบด้วย 1) จัดทำแผนปฏิบัติการ ในระดับพื้นที่ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ 2) เสนอขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการในระดับพื้นที่จาก กศจ. 3) หน่วยงานในระดับพื้นที่จัดทำแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ในระดับพื้นที่ 4) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ

กลยุทธ์ที่ 4 การกำกับ ติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluating) ประกอบด้วย 1) วางแผนกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนในระดับพื้นที่ 2) ดำเนินการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนในระดับพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 5 การรายงานผล (Reporting) ประกอบด้วย 1) สรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนในระดับพื้นที่ 2) สะท้อนผลการดำเนินงานตามแผนในระดับพื้นที่ และ 3) เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนในระดับพื้นที่

ตอนที่ 2 ผลการยืนยันกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในระดับพื้นที่

จากการจัดกลุ่มกลยุทธ์ทั้ง 5 กลยุทธ์ ทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ทำการยืนยันกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน ยืนยันผลกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ 1) การสร้างกลไกการรับรู้ยุทธศาสตร์ชาติ (Acknowledging) 2) การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่ (Planning) 3) การนำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่ สู่การปฏิบัติ (Implementing) 4) การกำกับ ติดตามและประเมินผล (Monitoring and

Evaluating) และ 5) การรายงานผล (Reporting) โดยมีรายละเอียดของแต่ละกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาระดับพื้นที่ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างกลไกการรับรู้ยุทธศาสตร์ชาติ (Acknowledging) ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติและความเชื่อมโยงกับภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และ 2) สร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันทุกระดับ ทุกประเภทในพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่ (Planning) ประกอบด้วย 1) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบและคณะทำงานจัดทำแผนระดับพื้นที่ 2) กำหนดตัวชี้วัดร่วม และค่าเป้าหมายความสำเร็จในระดับพื้นที่ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ 3) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศ 4) วิพากษ์แผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศ

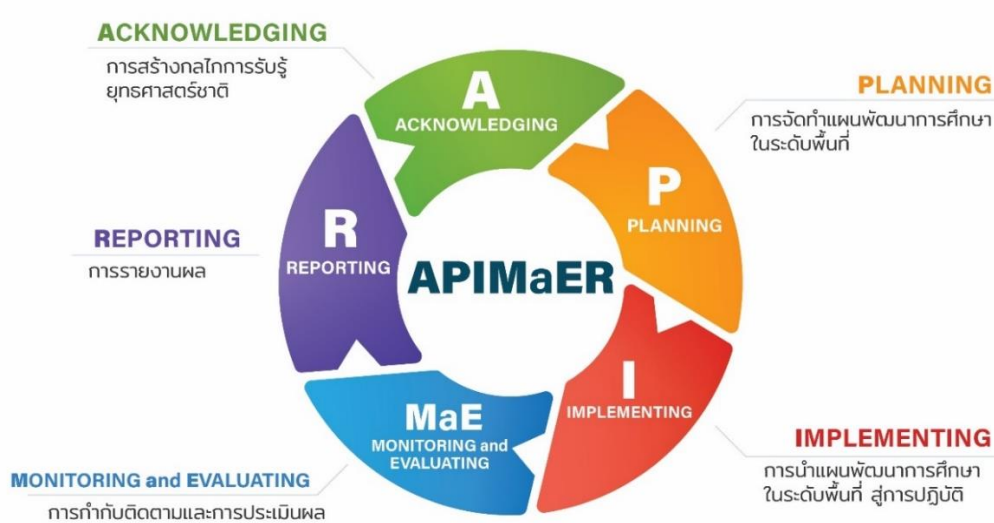
กลยุทธ์ที่ 3 การนำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่ สู่การปฏิบัติ (Implementing) ประกอบด้วย 1) จัดทำแผนปฏิบัติการ ในระดับพื้นที่ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศ 2) เสนอขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการในระดับพื้นที่จาก กศจ. 3) หน่วยงานในระดับพื้นที่จัดทำแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ในระดับพื้นที่ 4) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ

กลยุทธ์ที่ 4 การกำกับ ติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluating) ประกอบด้วย 1) วางแผนกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนในระดับพื้นที่ 2) ดำเนินการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนในระดับพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 5 การรายงานผล (Reporting) ประกอบด้วย 1) สรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนในระดับพื้นที่ 2) สะท้อนผลการดำเนินงานตามแผนในระดับพื้นที่ และ 3) เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนในระดับพื้นที่

จากข้อค้นพบผลการยืนยันกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาระดับพื้นที่ ทั้ง 5 กลยุทธ์ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ ในด้านการพัฒนาศักยภาพคนตลอดชีวิต และด้านการพัฒนาการเรียนรู้

สรุปผล



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาระดับพื้นที่

ที่มา: (คณะผู้วิจัยฯ, 2563)

การอภิปรายผล

1. จากข้อค้นพบกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 1.1) การสร้างกลไกการรับรู้ยุทธศาสตร์ชาติ (Acknowledging) 1.2) การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่ (Planning) 1.3) การนำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่ ไปสู่การปฏิบัติ (Implementing) 1.4) การกำกับ ติดตามและ ประเมินผล (Monitoring and Evaluating) และ 1.5) การรายงานผล (Reporting) นั้น สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ คือ กลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ เป็นพหุกลยุทธ์ ที่เป็นเช่นนี้เพราะ หน่วยงานในระดับพื้นที่เป็นหน่วยงานในระดับปฏิบัติการที่จะต้องนำนโยบายหน่วยเหนือ คือ นโยบายของระดับประเทศทั้ง นโยบายของคณะกรรมการ และของกระทรวงต้นสังกัดไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้นโยบายในภาพรวมสำเร็จลุล่วงไปตามที่กำหนดไว้ จึงต้องหาแนวทาง วิธีการต่าง ๆ และกลยุทธ์ที่จะต้องเป็นกลไกที่สามารถแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติของหน่วยปฏิบัติการ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาระดับจังหวัดที่จะต้องสร้างความเข้าใจนโยบายหน่วยเหนือร่วมกัน หาแนวทางให้ ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของชาติร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานเห็นทิศทางไปในทางเดียวกัน อันจะ นำไปสู่การปฏิบัติของยุทธศาสตร์เป็นหนึ่งเดียว และสำเร็จตามนโยบายได้ และเมื่อผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจ และรับรู้นโยบาย ตรงกันแล้วในระดับปฏิบัติการจะต้องทำการวิเคราะห์สภาพหน่วยงานว่ามีจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคอย่างไร สามารถที่จะรองรับนโยบายหน่วยเหนือได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร แล้วจึงกำหนดเป็นนโยบายในระดับปฏิบัติการหรือใน ระดับพื้นที่ มีเป้าหมายตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การยกร่างแผนพัฒนาของหน่วยงาน ต่อไป ซึ่งหน่วยงานในระดับพื้นที่จำเป็นที่จะต้องแปลงนโยบายหน่วยเหนือสู่การปฏิบัติ ไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการของ หน่วยงานที่มีการจัดสรรทรัพยากรทั้งที่เป็นงบประมาณ และสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ ที่จะเอื้อต่อการนำแผนปฏิบัติการไป ดำเนินการ แต่ที่สำคัญนโยบายและแผนของหน่วยงานในระดับพื้นที่จะต้องพิจารณาให้ความเห็นชอบจาก กศจ. ซึ่งมีผู้ว่า ราชการจังหวัดเป็นประธานก่อน ซึ่งในการปฏิบัติการตามแผนนั้นต้องมีการประสานร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุก ระดับ มีการพัฒนา ช่วยเหลือ ผู้รับผิดชอบแผนเป็นระยะ สร้างเครือข่ายการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผล ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้เครื่องมือที่กำหนดโดยภาครัฐ และจัดทำรายงานผลเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป และที่ สำคัญคือ การนำผลการดำเนินงานที่ได้ประเมินแล้วสะท้อนไปสู่ชุมชนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงที่สำคัญที่สุดคือ นำผลการประเมิน ไปเป็นสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงแก้ไข การจัดทำแผนของหน่วยงานในรอบปีถัดไป ซึ่งสอดคล้องกับหลักการแนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ที่กล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ว่า การจัดทำแผนเป็นการกำหนดทิศทางของการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานที่จะต้องเกิดจากการร่วมคิด ร่วมทำของสมาชิกทุกคน มีความเห็นพ้องกันต่อทิศทางและแนวปฏิบัติ นั้น ๆ ซึ่งจะออกมาในรูปของแผนที่มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของหน่วยงานและเป้าหมาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ที่ สอดคล้องกันและผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการแนวคิดของ (Van Meter and Van Horn, 1975) ที่ กล่าวว่าการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น จะต้องครอบคลุมถึงกิจกรรมที่กระทำโดยรัฐ และเอกชนทั้งที่เป็นปัจเจกบุคคล และกลุ่ม ซึ่งมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจากการพิจารณาตัดสินใจในนโยบาย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (Sabatier and Mazmanian, 1980) ที่กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การนำเอาการตัดสินใจจากนโยบายที่มีค่าอยู่ในรูปของกฎหมายคำสั่งของฝ่ายบริหาร หรือคำพิพากษาไปปฏิบัติและยัง สอดคล้องกับหลักการของ (มยุรี อนุมานราชชน, 2556) ที่กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการแปลงวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ในนโยบายให้เป็นแนวทาง แผนงาน โครงการกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อ ดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง ตามวัตถุประสงค์รวมถึงการวางแผน ออกแบบและดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามแนวทางการ ดำเนินงานของโครงการที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะในระดับจุลภาค ซึ่งได้แก่หน่วยปฏิบัติการในระดับพื้นที่ที่ต้องการปรับเปลี่ยน แนวทางที่ได้กำหนดจากส่วนกลางให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของพื้นที่ มีวิธีการปฏิบัติเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับ

ส่วนกลาง ซึ่งหน่วยงานในระดับพื้นที่อาจจะต้องมีการระดมพลังเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในหน่วยงาน มีการปรับเปลี่ยนพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน และที่สำคัญจะต้องสร้างความเป็นปึกแผ่น ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการณ์ตามนโยบาย มีการจูงใจสร้างความผูกพันและยอมรับนโยบายเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวทางและขั้นตอนการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-2 ผู้การปฏิบัติที่ระบุว่า ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นจะต้องมีกระบวนการขั้นตอนในการสร้างความรู้ความเข้าใจ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ จัดทำแผนปฏิบัติการ มีการติดตามประเมินผล และมีการเผยแพร่ผลความสำเร็จของนโยบายสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ศิริพร ศรีอำดี, 2559) ที่พบว่าการนำนโยบายในระดับหน่วยปฏิบัติการ จะต้องไม่ทำให้เกิดปัญหาความคิดเห็นขัดแย้งกันจะต้องมีการชี้แจงผู้ปฏิบัติทำให้เข้าใจตรงกัน มีการสำรวจความต้องการของหน่วยรับผลของนโยบาย ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผน มีการประชุมเป็นระยะๆ มีการใช้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการติดตามประเมินผล

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สิริฤกษ์ ทรงวิไล, 2561) ที่พบว่ากลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) ให้สำเร็จนั้นจะต้องเกิดขึ้นจากกระบวนการที่มีการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีการจัดหน่วยงานสนับสนุน จัดสรรงบประมาณ มีระบบข้อมูลเป็นต้น สำหรับผลการวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น มีความสอดคล้องกับ (Price, 2001) ที่พบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น หน่วยปฏิบัติจะต้องมีความตระหนัก และมีความเห็นพ้องต้องกันในทุกระดับของผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (Misankovaa and Kocisovaa, 2014) ที่พบว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ใช่เรื่องง่าย จะต้องมีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น โดยต้องนำหลักกลยุทธ์ของ Model 7s และ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้

2. จากข้อค้นพบผลการยืนยันกลยุทธ์การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาในระดับพื้นที่ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้เช่นนี้ เพราะ กลยุทธ์ที่พบจากงานวิจัยเป็นวิธีการกระบวนการที่สามารถทำให้หน่วยปฏิบัติในระดับพื้นที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงและสามารถที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติการณ์ในระดับหน่วยปฏิบัติการที่มีการดำเนินการนำนโยบายจากหน่วยเหนือไปปฏิบัติและเกิดสำคัญผลอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับหลักการแนวคิดของ (Thomas B. Smith, 1973) ที่กล่าวว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งที่หน่วยปฏิบัติการมีการนำนโยบายที่ถูกกำหนดขึ้นโดยรัฐบาลแปลงสู่แผนงานโครงการเพื่อการปฏิบัติต่อไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (วรเดช จันทรศร, 2554) ที่กล่าวว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่มีขอบเขตครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมและการปฏิบัติ ปฏิสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มบุคคลสมรรถนะความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2557) ที่กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติคือการนำเอาการตัดสินใจเชิงนโยบายที่มีอยู่ในรูปของกฎหมาย คำสั่งของฝ่ายบริหารไปปฏิบัติ เป็นการบริหาร การกระทำหรือดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของนโยบาย โดยผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องแสวงหาความรู้ความเข้าใจ หรือคำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พฤติกรรมขององค์กร ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มสมรรถนะและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (Viennet and Pont, 2017) ที่กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องประกอบด้วย 4 มิติ คือ 1) การออกแบบนโยบาย 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการ และ 4) หลักการส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานในระดับพื้นที่ต้องมีกระบวนการสร้างความเข้าใจของสมาชิกอย่างทั่วถึงทุกกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาของหน่วยเหนือ โดยมีฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการวางแผนจะต้องวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ผสมกับข้อมูลการวิเคราะห์สภาพการณ์ของหน่วยงานทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกให้ชัดเจน เพื่อนำมาสร้างการรับรู้ร่วมกันของคนในหน่วยงาน
2. การจัดทำแผนทั้งแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. ต้องมีการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแผนงานในระดับพื้นที่กับนโยบายระดับชาติเพื่อให้นโยบายทุกนโยบายได้รับการตอบสนองจากหน่วยปฏิบัติการในระดับพื้นที่
4. ต้องมีการสร้างความเข้าใจในนโยบายและจุดเน้นที่แผนแม่บทต้องการให้กับคณะกรรมการและอนุกรรมการระดับจังหวัดที่ร่วมพิจารณาอนุมัติให้กับความเห็นชอบแผนของจังหวัด
5. ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย และการประสานแผนของหน่วยงานต่างสังกัดในระดับจังหวัดให้เป็นรูปธรรมชัดเจน เข้าใจจุดเน้นของนโยบาย และการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด
6. การกำกับติดตามประเมินผลต้องมีผู้รับผิดชอบที่เข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ติดตามอย่างชัดเจน ในกรณีที่มีส่วนกลางมีการนำเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการกำกับติดตามนโยบาย สิ่งที่สำคัญที่สุดคือส่วนกลางจะต้องให้ผู้ใช้เครื่องมือเหล่านั้นได้เข้าใจ สามารถนำไปใช้ได้จริง ๆ ในระดับพื้นที่
7. ในขั้นตอนการสรุปรายงานผล ระดับส่วนกลางควรจับประเด็นของการรายงานผลที่ส่วนกลางต้องการข้อมูลที่ชัดเจน มีแบบฟอร์มของการรายงาน รวมถึงสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ที่จะใช้รายงานผลต้องสามารถทำให้หน่วยงานระดับพื้นที่สามารถเข้าถึงได้อย่างง่าย ใช้สะดวกและมีการจัดระบบการรายงานที่ไม่ซ้ำซ้อน
8. ทั้งในระดับส่วนกลาง และระดับพื้นที่ควหาช่องทางของการนำเสนอผลการดำเนินงานตามนโยบายในรอบปี ให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- มติคณะรัฐมนตรี. (2563). *การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ*. สืบค้นเมื่อ 4 สิงหาคม 2563, จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2562/03>.
- มยุรี อนุমানราชธน. (2556). *นโยบายสาธารณะ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2557). *การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วรเดช จันทรศร. (2554). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- ศิริพร ศรีอำดี. (2559). *การนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปปฏิบัติของเทศบาล ตำบลบางเต็ อำเภอมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี : กรณีศึกษาด้านระบบสาธารณสุขไปภาค สาธารณูปการและโครงสร้างพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สิริฤกษ์ ทรงศิวิไล. (2561). *โครงสร้างและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ*. *รัฐสารักษ์*, 60(3): 16-17.

- Donald S. Van Meter & Carl E. Van Horn. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration and Society*. 6(4): 445-487.
- Misankova.M and Kocisova.K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 110(2014): 861-870.
- Price, M.J. (2001). Strategic Planning and The Link to Implementation in Selected Illinois School Districts. *Dissertation Abstracts International*. 62(7): 207.
- Sabatier, Paul;& Mazmanian, Daniel. (1980). The Implementation of Public Policy: A Framework of analysis. *Policy Studies Journal Contents*. 6(4): 541-553.
- Smith, Thomas B. (1973). The Policy Implementation Process. *Policy Sciences*. 4: 197-209.
- Viennet, R. and Pont, B. (2017). *Education policy implementation: A literature review and proposed framework*. 11thed. Organization for Economic Co-operation and Development.

Translated Thai References

- Anantarajathan, Mayuree. (2013). *Public Policy*. 2nded. Bangkok: Active Print. (in Thai)
- Cabinet resolution. (2020). *Driving National Strategy*. Retrieved August 4, 2020, from <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/03>. (in Thai)
- Chantasom, Woradej. (2011). *Theory of Public Policy Implementation*. 5thed. Bangkok: Prigwhan Graphic. (in Thai)
- Ketsuwan, Ruangwit. (2014). *Implementation of the policy*. Bangkok: Se-education. (in Thai)
- Office of the National Economics and Social Development Council. (2019). *Master Plan under the National Strategy (2018-2037)*. 2nded. Bangkok: Office of the Prime Minister. (in Thai)
- Songsivilai, Sirirerk. (2018). Structures and Mechanisms for Strategic Driving Research and innovation of the country. *The National Defence College of Thailand Journal*. 60 (3): 16-17. (in Thai)
- Sri Amdee, Siriporn. (2016). *Implementation of the Strategic Plan for Development of Bangduea Subdistrict Municipality, Muang District, Pathum Thani District. Pathumthani Province: A case study of utilities Public Utility and Infrastructure*. Master of Public Science Thesis. (Politics, Government), Thammasat University. (in Thai)