

การวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการ  
การสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์  
ประจำปีงบประมาณ 2561

โดย

ผศ.ดร.นุชนาถ มั่งคั่ง  
รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นักศึกษามหาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2562 - 2563

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561” ลักษณะวิชา ยุทธศาสตร์ ของ ผศ.ดร. นุชนาถ มั่งคั่ง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2562 - 2563

พลโท

(พิสิทธิ์ ปฐมเมธ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** การวิเคราะห์ห้วงงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561

**ลักษณะวิชา** ยุทธศาสตร์

**ผู้วิจัย** ผศ.ดร.นุชนาถ มั่งคั่ง

**หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 62

การวิเคราะห์การจัดสรรแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 โดยศึกษาความสอดคล้องของเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับอนุมัติการจัดสรร 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณ วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์เนื้อหา สังเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย พบว่านโยบายในการจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม แต่การจัดสรรงบประมาณก็ยังไม่กระจายให้ครอบคลุมครบทุกมิติ ด้านปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561 หน่วยงานเจ้าภาพยังคงจัดทำแผนบูรณาการในลักษณะเดิมซึ่งเป็นการดำเนินงานโครงการตามภารกิจหลักที่ไม่ใช่ลักษณะงานแบบบูรณาการซึ่งทำให้ไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนบูรณาการได้ ด้านการบูรณาการการทำงานของหน่วยงาน การดำเนินงานโครงการบางส่วนยังไม่ชัดเจน ถึงรูปแบบการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานอย่างแท้จริง บางโครงการยังมีลักษณะเพียงใช้กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงาน แต่ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการขั้นตอนในการบูรณาการการทำงานร่วมกัน จึงทำให้ผลผลิตที่ได้รับยังไม่มากนัก

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายควรออกกฎระเบียบของการของงบประมาณและการบริหารจัดการงบประมาณแผนงานบูรณาการเป็นการเฉพาะ และข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการควรมีการติดตามและประเมินผลผลิตหรือผลผลลัพธ์ที่ได้จากการทำโครงการอย่างจริงจัง อาจนำเทคโนโลยีมาช่วยการติดตามและประเมินผลด้วย และควรมีหน่วยงานกลางให้การพิจารณาจัดสรรงบประมาณแผนบูรณาการและติดตามการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อติดตามการบริหารงานตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดโครงการให้ชัดเจน ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ

## Abstract

**Title** Analyze the allocation of expenditure budget of integrated plan for reconciliation during fiscal B.E. 2561  
**Field** Strategy  
**Name** Asst. Prof. Dr. Nuchanata Mungkung **Course** NDC **Class** 62

There are 3 purposes of the research: 1) to analyze the allocation of expenditure budget of integrated plan for reconciliation during fiscal B.E. 2561 budget by investigating the consistency from targets, indicators and processes in allocated approval projects 2) to explore problems and obstacles from the allocation of expenditure budget of integrated plan for reconciliation during fiscal B.E. 2561 budget and 3) to recommend suggestions for the efficiently and effectively allocation of expenditure budget of integrated plan for reconciliation during fiscal B.E. 2561 budget. The instrument used was interview people who were associated with the budget allocation. This research was a qualitative research which analyzed, synthesized and descriptively presented the information consecutively.

The research revealed that even though the policy of the budget allocation was appropriate, the budget still was not thoroughly apportioned in all dimensions. There were problems and obstacles from the allocation of expenditure budget of integrated plan for reconciliation during fiscal B.E. 2561 budget. The host sector still provided an integrated plan in a traditional form that conducted projects by completing the main task, which was not considered as a quality of the integrated plan. Therefore, the integrated plan could not receive the achievement evaluation. In the integration of sector collaboration, partial processes of the projects were still inadequately explicit in order to demonstrate a genuine collaboration. Some projects still conducted only in the target group, but was not reflect process in the integrated cooperation. As a result of this, the outcome was unproductive.

Policy recommendation recommended that there should specifically apply regulations in both approval and administration of integrated plan budget. For action recommendations, the results from projects should be followed and evaluated pragmatically, including using technology to support the processes as well. There should be a central agency in order to deliberate the allocation for integrated plan budget and explicitly monitor the budget administration throughout projects, which concluded input factors, products, outcomes and effects.

## คำนำ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการ การสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561” เป็นส่วนหนึ่งของการเรียน ของหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) และเป็นการนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการของประเทศอันจะนำไปสู่ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารงบประมาณของประเทศให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการใช้งบประมาณในอนาคตต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ต่อไป

(ผศ.ดร. นุชนาถ มั่งคั่ง)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
วิธีดำเนินการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	5
คำจำกัดความ	7
<b>บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>8</b>
แนวคิดการบูรณาการ	8
กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580)	10
ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย	
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561	21
แนวคิดที่ใช้ในการทบทวนเป้าหมาย แนวทาง	
ตัวชี้วัดของแผนงานบูรณาการ	24
โครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
กรอบแนวคิดของการวิจัย	33
สรุป	34
<b>บทที่ 3 การบริหารจัดการและการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย</b>	
<b>แผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์</b>	
<b>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561</b>	<b>36</b>
สภาพการบริหารจัดการและการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย	
แผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์	
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561	36
ปัญหาและอุปสรรคและผลกระทบของการบริหารจัดการงบประมาณ	39
สรุป	39

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ ๔ ผลการวิจัย</b>	<b>40</b>
การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการ	
สร้างความโปร่งใสและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561	40
ปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงาน	
บูรณาการการสร้างความโปร่งใสและสมานฉันท์	
ประจำปีงบประมาณ 2561	63
แนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการ	
สร้างความโปร่งใสและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561	
อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	64
<b>บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>66</b>
สรุป	66
ข้อเสนอแนะ	67
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>69</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>70</b>
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>76</b>

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
2 - 1	วิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	10
2 - 2	ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติกับแผนในระดับต่าง ๆ	20
2 - 3	แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12	28
2 - 4	กรอบแนวคิดของการวิจัย	34
3 - 1	ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	37
4 - 1	การวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561	62



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3 - 1	สรุปงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 จำแนกตามหน่วยงาน	42
3 - 2	รายละเอียดโครงสร้างหลักสูตร	60

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบงบประมาณเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนและบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย โดยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การจัดทำงบประมาณที่ตอบสนองนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ เน้นประโยชน์ของประชาชนเป็นศูนย์กลาง และต้องคำนึงถึงวินัยทางการคลังและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ และการบริหารงบประมาณ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เห็นผลสัมฤทธิ์ บรรลุเป้าหมายและภารกิจของรัฐ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ ตอบสนองความต้องการของประชาชน มีความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยมีความโปร่งใส เปิดเผยมต่อสาธารณะและสามารถตรวจสอบได้

เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2559 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ และปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 โดยให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ แผนงานบูรณาการดังกล่าวต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ระหว่างปี พ.ศ.2560 ถึงปี พ.ศ.2579 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ระหว่างปี พ.ศ.2560 ถึงปี พ.ศ.2564 เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และมีเป้าหมายให้ประชาชนในประเทศหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางยกระดับสู่ประเทศที่มีรายได้สูงหรือประเทศพัฒนาแล้ว

ยุทธศาสตร์ชาติซึ่งเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561 มุ่งเน้นการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ และให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้นระบบการจัดสรรงบประมาณในปัจจุบันต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์จากการใช้จ่ายงบประมาณที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นการสอดประสานการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อตอบสนองนโยบายสำคัญของรัฐบาล ลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน รวดเร็ว ประหยัด เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้จ่ายงบประมาณ โดยในปีงบประมาณ 2561 รัฐบาลให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (Agenda) โดยกำหนดให้มีแผนบูรณาการ

เรื่องสำคัญที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล โดยต้องมีการดำเนินงานแบบบูรณาการร่วมกันหลายหน่วยงาน ตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน ให้มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงานที่มีความเชื่อมโยง สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและไม่ซ้ำซ้อน รวมถึงให้มีการจัดทำแผนแม่บทระยะปานกลาง และระยะยาวที่สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวง/หน่วยงาน โดยกำหนดให้มีหน่วยงานเจ้าภาพหลักเป็นผู้รับผิดชอบ และมีรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้กำกับ ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนของขอบเขต เป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทางการดำเนินงานและหน่วยงานดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาที่รัฐบาลกำหนดตั้งในคู่มือการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2561

ซึ่งแผนงานบูรณาการเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ของแผนบูรณาการเป็นกรอบในการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมายให้แผนบูรณาการทำหน้าที่เชื่อมโยงภารกิจและการทำงานของหน่วยงานที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดร่วมกัน นอกจากนี้ การจัดทำแผนบูรณาการยังเป็นกระบวนการในการจัดทำงบประมาณที่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยรัฐบาลต้องการให้หน่วยงานระดับกระทรวงและหน่วยงานอื่นได้บูรณาการการทำงานร่วมแบบสอดประสานเชื่อมโยงในลักษณะภาคีเครือข่าย โดยคำนึงถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัดเดียวกัน ภายใต้การบริหารจัดการที่ประหยัด คุ่มค่า และสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ในการใช้จ่ายงบประมาณ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติ

แผนงานงบประมาณด้านความมั่นคง อาทิเช่น แผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 - 2561 เป็นหนึ่งในแผนงานบูรณาการซึ่งมีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 - 2561 จำนวน 484,720,200 และ 480,470,800 บาท ตามลำดับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชุมชนและสังคมลดความขัดแย้งของคนในชาติ ผู้เห็นต่างทางความคิดสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยสร้างความรักความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ตลอดจนค่านิยมและจิตสำนึกในความรักชาติให้แก่ประชาชน ปลุกฝังทัศนคติความเป็นไทย และวิถีชีวิต ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติเป็นหลัก โดยมีเจ้าภาพหลักได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง ซึ่งทำงานร่วมกันตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 (สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2561 : 2 )

แผนการดำเนินงานและงบประมาณในแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ด้านความมั่นคงที่ผ่านมาอาจยังเป็นไปในรูปแบบการดำเนินงานรายหน่วยงานลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการมีส่วนร่วมจากท้องถิ่นและทุกภาคส่วน

ยังไม่เกิดการบูรณาการในการดำเนินงานร่วมกันอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นลักษณะงานประจำ (Function) มากกว่างานเชิงยุทธศาสตร์ (Agenda) และที่สำคัญโครงการที่เกี่ยวข้องกับด้านความมั่นคงที่สำคัญ ยังขาดการประเมินผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานในเชิงรูปธรรมโดยเฉพาะในประเด็นของการประเมินสมรรถนะด้านความมั่นคงด้านการทหารและความปลอดภัยของประชาชน นอกจากนี้การจัดสรรงบประมาณในด้านความมั่นคงยังเป็นการจัดสรรงบประมาณที่หน่วยงานที่รับผิดชอบยังขาดการสื่อสารให้ประชาชนรับทราบอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมอีกด้วย จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ว่ามีการจัดสรรงบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์ก่อให้เกิดผลตอบแทน ผลลัพธ์ และผลกระทบต่อประชาชนสังคมและเศรษฐกิจมากน้อยเพียงใดและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

การวิเคราะห์การจัดสรรแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยเน้นศึกษาวิจัยในพื้นที่หรือหน่วยงานหลัก ๆ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นจำนวนมาก ผลการวิจัยที่ได้รับสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณแบบบูรณาการของประเทศที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณตามแผนบูรณาการต่าง ๆ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดในอนาคตอันจะเป็นประโยชน์ต่อประชาชน และประเทศชาติสูงสุด

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยศึกษาความสอดคล้องของเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับอนุมัติการจัดสรร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
3. เพื่อเสนอแนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ได้แก่ แผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จากสำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 480,470,800 บาท โดยมีเจ้าภาพหลักได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง ซึ่งทำงานร่วมกันตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ได้กำหนดเป้าหมาย คือ

ประชาชนทั่วประเทศได้รับประโยชน์และพื้นที่ดำเนินการทั่วประเทศ ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการดำเนินงานประมาณในแนวทางที่ 1 การรับรู้เข้าใจปัญหาและการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน

## 2. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการทำงานวิจัย เก็บข้อมูลหน่วยงานเจ้าภาพหลักได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง ซึ่งทำงานร่วมกัน ในช่วงเดือน พฤษภาคม – กรกฎาคม 2563 และวิเคราะห์ข้อมูลและเขียนผลงานวิจัยในช่วงระยะเวลา เดือน กรกฎาคม – สิงหาคม 2563

## 3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งสำนักนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง ซึ่งทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 1) ผู้กำหนดนโยบายและกระทรวงเจ้าภาพ 2) ผู้รับการจัดสรรงบประมาณ และ 3) ผู้ได้รับประโยชน์ในพื้นที่และประชาชนในเขตพื้นที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณและพื้นที่ที่มีความสัมพันธ์/มีส่วนเกี่ยวข้องกับงบประมาณแผนงานบูรณาการนี้

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามกรอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาใน 2 วิธี ดังนี้

#### 1.1. ข้อมูลทุติยภูมิ

ศึกษาและสืบค้นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการ ฯ ประจำปีงบประมาณ 2561 จากแหล่งข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

#### 1.2. ข้อมูลปฐมภูมิ

เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) และจัดทำการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ในประเด็นการบริหารจัดการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการ ฯ ประจำปีงบประมาณ 2561 ดังต่อไปนี้

1.2.1 ปัจจัยที่พิจารณาในการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการ ฯ ประจำปีงบประมาณ 2561

1.2.2 นโยบาย กระบวนการ และขั้นตอน ในการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการ ฯ ประจำปีงบประมาณ 2561

1.2.3 แผนงานโครงการที่ผ่านการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการ ฯ ประจำปีงบประมาณ 2561

1.2.4 ความสอดคล้องของเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทาง โครงการได้รับ อนุมัติการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการฯ ประจำปีงบประมาณ 2561

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการฯ ประจำปีงบประมาณ 2561 ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สังเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา การบรรยายและนำเสนอผลการศึกษาวิจัยในรูปแบบตาราง

2.1.2 ตรวจสอบข้อมูลโดยเป็นการตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลด้านบุคคล ประกอบด้วย ผู้แทนหน่วยงานเจ้าภาพ ผู้แทนสำนักงบประมาณ และผู้แทนหน่วยงานที่ได้รับอนุมัติ งบประมาณ

## 3. การนำเสนอข้อมูล

การศึกษากการวิเคราะห์งบประมาณแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและ สมานฉันท์ประจำปีงบประมาณ 2561 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดย ออกแบบวิธีการศึกษาไว้ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1

ศึกษาการบริหารจัดการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดอง และสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561 รายละเอียดดังนี้

ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นปัจจัยนำเข้า จากผู้ให้ ข้อมูลหลัก ได้แก่ หน่วยงานเจ้าภาพผู้รับผิดชอบแผนบูรณาการ เกี่ยวกับนโยบายรัฐบาล เป้าหมาย งบประมาณในการจัดสรร การบริหารจัดการ ตัวชี้วัดและการกำหนดผู้รับผิดชอบ

สัมภาษณ์เชิงลึกและจัดทำการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ผู้ให้ข้อมูลหลักใน หน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติโครงการตามแผนงานบูรณาการฯ ในประเด็นนโยบายการจัดสรร งบประมาณตามแผนบูรณาการฯ การจัดสรรงบประมาณ ขั้นตอนการดำเนินงาน และขั้นตอนการ พิจารณา การดำเนินการเสนอขออนุมัติโครงการ ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินงาน

วิเคราะห์และข้อมูลเบื้องต้นในประเด็น ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการในจัดสรร งบประมาณแผนบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ปี 2561

### ขั้นตอนที่ 2

ศึกษาความสอดคล้องของเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทาง โครงการได้รับอนุมัติการ จัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการฯ ประจำปีงบประมาณ 2561 รายละเอียดดังนี้

สัมภาษณ์เชิงลึกและจัดทำการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ผู้ให้ข้อมูลหลัก หน่วยงานเจ้าภาพ หน่วยงานที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ และผู้แทนสำนักงบประมาณที่เกี่ยวข้อง เพื่อ วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางโครงการที่ได้รับอนุมัติการจัดสรร งบประมาณของแผนงานบูรณาการฯ

สังเคราะห์ข้อมูลในประเด็น ความสอดคล้องของเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทาง โครงการได้รับอนุมัติการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการฯ ประจำปีงบประมาณ 2561

### ขั้นตอนที่ 3

เพื่อเสนอแนวทางการจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนงานบูรณาการฯ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์ โดยจะทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในประเด็นการบริหารเชิงระบบในการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561 ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ตามรูปแบบการประเมินผลแบบ CIPP Model โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำแนวคิดมาใช้ในการสร้างและพัฒนาประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกและประเด็นการสนทนากลุ่มให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา

คณะผู้ศึกษาสร้างประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดทำการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ตรวจสอบประเด็นการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

นำประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดทำประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องและความเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ ปรับปรุงประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดทำประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) นำเครื่องมือดังกล่าวไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

#### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. รัฐบาลได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย ในการนำไปใช้วางแผนการจัดสรรงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง ในการพัฒนา “ทุนเพื่อความมั่นคงของประเทศ” ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศทุก ๆ ด้าน
2. สำนักงานงบประมาณสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผนการบริหารงบประมาณดำเนินงานเพื่อให้การบริหารงบประมาณเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ของการจัดสรรงบประมาณในอนาคต
3. ผู้ได้รับจัดสรรงบประมาณได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง สามารถจัดทำโครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาปรับปรุงการเขียนงบประมาณในปีต่อไป ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อประชาชน และประเทศชาติ
4. ประชาชนหรือคนในพื้นที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณลงสู่ท้องถิ่นเพื่อการพัฒนา ด้านความมั่นคงในพื้นที่อย่างเหมาะสมและเพื่อความกินดีอยู่ดีของคนในประเทศต่อไป

## คำจำกัดความ

แผนงานบูรณาการ	หมายถึง	แผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและ สมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณ	หมายถึง	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และผู้ที่ ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ สำนัก นายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงพัฒนา สังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวง มหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง



## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561 ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการบูรณาการ
2. กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580)
3. ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561
4. แนวคิดที่ใช้ในการทบทวนเป้าหมาย แนวทาง ตัวชี้วัดของแผนงานบูรณาการ
5. โครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดของการวิจัย
8. สรุป

#### แนวคิดการบูรณาการ

##### 1. ความหมายของการบูรณาการ

ในพจนานุกรมได้ให้ความหมายคำว่า “บูรณาการ” คือ การรวมสิ่งต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด หรือทำให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดหรือระบบ (Collins Cobuild English Language Dictionary, 1990) ในขณะที่พจนานุกรมอีกฉบับกล่าวว่า การบูรณาการหมายถึง การก่อรูป การประสาน หรือการรวมกันเพื่อช่วยในการทำงาน หรือการรวมกับสิ่งอื่น หรือการรวมกับหน่วยที่ใหญ่กว่า (Merriam -Webster’s Collegiate Dictionary (อ้างอิงโดย Persson, 2004 อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และ สุขเย็น เทพทอง. (2552))

Persson (2004) กล่าวถึงการบูรณาการเป็นสามประเด็น คือ ประการแรก กระบวนการบูรณาการที่เกิดขึ้นอาจมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน โดยอาจเป็นการประสานงานตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นการรวมตัวแบบสุ่ม (random blending) ประการที่สอง การบูรณาการเกิดขึ้นโดยไม่มีลำดับความสำคัญ และประการที่สาม การบูรณาการอาจหมายถึงการรวมของหลาย ๆ ส่วน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ทั้งหมด หรือการรวมของส่วนหนึ่งเข้ากับหน่วยใหญ่ที่มีอยู่เดิมก็ได้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และ สุขเย็น เทพทอง (2552) หมายถึง การนำส่วนย่อยที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันมารวมกัน โดยมีการประสานสอดคล้องกันอย่างกลมกลืนและสมดุล เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ จากความหมายดังกล่าว โดยมีมิติที่สำคัญในความหมายของคำว่าบูรณาการไว้ 4 มิติ คือ การรวมตัวกัน (aggregation) ความสอดคล้อง (alignment) ความสมดุล (balance) และ ความสมบูรณ์ครอบคลุม (comprehensiveness)

กล่าวโดยสรุปการบูรณาการ เป็นการประสาน หรือรวมกันเพื่อดำเนินการ โดยมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ โดยมีมิติในการดำเนินการ ได้แก่ มิติการรวมตัวกัน มิติความสอดคล้อง มิติความสมดุล และมิติความสมบูรณ์ครอบคลุม

## 2. แนวคิดของการบูรณาการ

ปัญหาวิกฤติการประสานงาน (coordination crisis) เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการวางแผนและการปฏิบัติงานในหลาย ๆ องค์การที่ต้องเกี่ยวข้องกับองค์การอื่นในกิจกรรมเดียวกันและในเวลาพร้อม ๆ กัน ผู้บริหารในภาครัฐต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ในการจัดการบริหารงานข้ามองค์การ และบางครั้งยังต้องบริหารงานราชการแผ่นดินในต่างระดับกันด้วย (ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น) รวมทั้งจะต้องทำงานร่วมกับภาคเอกชนและภาคประชาสังคมอีกด้วย ต่อมาประเด็นนี้ได้พัฒนาเป็นแนวคิดเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (Interorganizational Relations) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อมโยง (connections) การแข่งขัน และการอาศัยซึ่งกันและกัน (interdependence) โดยแนวคิดนี้จะช่วยอธิบายเรื่องเจ้าภาพหลักที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสินค้าสาธารณะ ขอบเขตของการบริหารรัฐกิจ รวมทั้งโครงสร้างการบริหารเพื่อจะเสนอประเด็นนโยบายที่มีความสำคัญ (Cooper et al., 1998) ตามแนวคิดนี้ได้พยายามทำให้หน่วยงานของรัฐประสานและร่วมมือกันทำงานให้สอดคล้องกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการทำงานของภาครัฐด้วย สำหรับโครงสร้างการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐอาจเกิดจากความสมัครใจของหน่วยงานหรือการบังคับหรือเป็นเรื่องนโยบาย อาจเป็นรูปของข้อตกลงหรือการแต่งตั้งในรูปคณะกรรมการหรือคณะทำงาน มีกฎหมายที่เป็นมาตรฐานรองรับ เช่น ในประเทศแอฟริกาใต้ที่ได้ออกพระราชบัญญัติว่าด้วยกรอบส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นกลไกแก้ปัญหาความขัดแย้งและเพื่อสร้างรัฐบาลที่มีความแน่นแฟ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และ สุขยีน เทพทอง, 2552)

## 3. การบูรณาการด้านงบประมาณ

Allen Schick (1972) ได้กล่าววาระบบงบประมาณทุกระบบจะทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ การควบคุม (control) การจัดการ (management) และการวางแผน (planning) โดยหน้าที่ดังกล่าวไม่สามารถแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ระบบงบประมาณแต่ละประเภทจะทำหน้าที่ทั้งสามข้อ เพียงแต่จะให้น้ำหนักของหน้าที่ในแต่ละข้อไม่เท่ากัน

บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของงบประมาณ คือ การเป็นเครื่องมือการบริหาร (administrative tool) โดยมีบทบาทในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมตามที่กำหนดไว้ เพราะงบประมาณเป็นแผนทางการเงินหรือทรัพยากรที่จะทำให้นโยบายและแผนต่าง ๆ ปรากฏเป็นจริงได้ และยังใช้ในการติดตามและประเมินผลงานด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับงบประมาณอีกด้วย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546)

การบูรณาการงบประมาณทำได้ในหลายรูปแบบ นับตั้งแต่การบูรณาการงบประมาณเพื่อการพัฒนาให้เข้ากับการวางแผนกลยุทธ์และแผนทางการเงิน (Sussman, 2003) การบูรณาการงบประมาณทุกแหล่งเพื่อใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน (UN Women, 2013) หรือการบูรณาการงบประมาณทั้งรายรับและรายจ่ายของหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก ซึ่งครอบคลุมระยะเวลา 4 ปีตามแผนกลยุทธ์ (2014 -17) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณา

งบประมาณได้ในเอกสารแผ่นเดียว บทความนี้จะเน้นด้านเทคนิคของการนำเสนอข้อมูล ด้านงบประมาณเพื่อการบูรณาการมากกว่าเรื่องการจัดการกับงบประมาณบูรณาการ (UN, 2013)

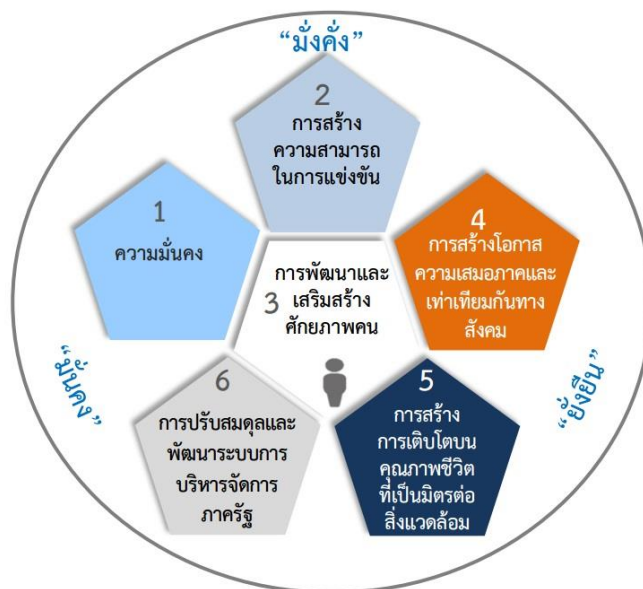
สำหรับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting) ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่สำนักงบประมาณใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นระบบที่เน้นหน้าที่ในการวางแผนและการจัดการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/นโยบายที่รัฐบาลกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อช่วยสนับสนุนให้การบริหารภาครัฐเป็นไปอย่างสอดคล้องสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

โดยสรุปในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามแผนงานเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ซึ่งตามแนวคิดการบูรณาการดังกล่าว หน่วยงานที่บูรณาการต้องดำเนินแผนงานโครงการที่มีความสอดคล้องกันทั้งเป้าหมาย ตัวชี้วัด รวมถึงการใช้งบประมาณซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของชาติ และตามนโยบายที่รัฐบาลกำหนด

## กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมายของชาติที่ต้องการบรรลุร่วมกัน รวมทั้งนโยบายแห่งชาติและมาตรการเฉพาะ ซึ่งเป็นแนวทาง ทิศทาง และวิธีการที่ทุกองค์กรและคนไทยทุกคนต้องมุ่งดำเนินการไปพร้อมกัน อย่างประสานสอดคล้อง โดยเป้าหมายหลัก ได้แก่ ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

### แผนภาพที่ 2 - 1 วิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี



ที่มา : <https://www.kroobannok.com>, 2562

## วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ประเทศ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย

1. ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
2. ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
4. ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม
5. ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ
6. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐโดยมีสาระสำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

### 1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกภพ อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐรวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

**ตัวชี้วัด** ประกอบด้วย (1) ความสุขของประชากรไทย (2) ความมั่นคงปลอดภัยของประเทศ (3) ความพร้อมของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง (4) บทบาทและการยอมรับในด้านความมั่นคงของไทยในประชาคมระหว่างประเทศ และ (5) ประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

1. การรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อยและสันติสุข เกิดขึ้นกับประเทศชาติบ้านเมือง โดย (1) การพัฒนาและเสริมสร้างคนในทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง มีความพร้อม ตระหนักในเรื่องความมั่นคง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา (2) การพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ (3) การพัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่มีเสถียรภาพและมีธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และ (4) การพัฒนาและเสริมสร้างกลไกที่สามารถป้องกันและขจัดสาเหตุของประเด็นปัญหาความมั่นคงที่สำคัญ

2. การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง เพื่อแก้ไขปัญหาเดิม และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่เกิดขึ้น โดย (1) การแก้ไขปัญหาความมั่นคงในปัจจุบัน (2) การติดตามเฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ (3) การสร้างความปลอดภัยและความสันติสุขอย่างถาวรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และ (4) การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเล

3. การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคง โดย (1) การพัฒนาระบบงานข่าวกรองแห่งชาติแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ (2) การพัฒนาและฝึกพลกำลังอำนาจแห่งชาติ กองทัพและหน่วยงานความมั่นคง รวมทั้งภาครัฐและภาคประชาชน ให้พร้อมป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ และเผชิญกับภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ และ (3) การพัฒนาระบบเตรียมพร้อมแห่งชาติและการบริหารจัดการภัยคุกคามให้มีประสิทธิภาพ

4. การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ เพื่อสร้างเสริมความสงบสุข สันติสุข ความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลกอย่างยั่งยืน โดย (1) การเสริมสร้างและรักษาดุลยภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ (2) การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค และ (3) การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ

5. การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เพื่อให้กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้หลักธรรมาภิบาล และการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดโดย (1) การพัฒนากลไกให้พร้อมสำหรับการติดตาม เฝ้าระวัง แจ้งเตือน ป้องกัน และแก้ไขปัญหาความมั่นคงแบบองค์รวมอย่างเป็นรูปธรรม (2) การบริหารจัดการความมั่นคงให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศในมิติอื่น ๆ และ (3) การพัฒนากลไกและองค์กรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

## 2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและ

นวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปรุงจูน” เพื่อปูทางสู่นาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่ รวมถึงปรับปรุงแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงจูน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างรายได้และการจ้างงานใหม่ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

**ตัวชี้วัด** ประกอบด้วย (1) รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และการกระจายรายได้ (2) ผลผลิตการผลิตของประเทศทั้งในปัจจัยการผลิตและแรงงาน (3) การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา และ (4) ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

1. การเกษตรสร้างมูลค่า ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตการผลิตทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร ประกอบด้วย (1) เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น (2) เกษตรปลอดภัย (3) เกษตรชีวภาพ (4) เกษตรแปรรูปและ (5) เกษตรอัจฉริยะ

2. อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต ประกอบด้วย (1) อุตสาหกรรมชีวภาพ (2) อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร (3) อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ (4) อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์ และ (5) อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ

3. สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว โดยการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง ประกอบด้วย (1) ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม (2) ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ (3) ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงามและแพทย์แผนไทย (4) ท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ และ (5) ท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค

4. โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โดย (1) เชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ (2) สร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ (3) เพิ่มพื้นที่และเมืองเศรษฐกิจ (4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ (5) รักษาและเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค

5. พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ ที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน โดย (1) สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ (2) สร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน (3) สร้างโอกาสเข้าถึงตลาด (4) สร้างโอกาสเข้าถึงข้อมูล และ (5) ปรับบทบาทและโอกาสการเข้าถึงบริการภาครัฐ

### 3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มินิสรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู้งการเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

**ตัวชี้วัด** ประกอบด้วย (1) การพัฒนาคุณภาพชีวิต สุขภาวะ และความเป็นอยู่ที่ดีของคนไทย (2) ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ (3) การพัฒนาสังคมและครอบครัวไทย โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่

1. การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดย (1) การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมผ่านการเลี้ยงดูในครอบครัว (2) การบูรณาการเรื่องความซื่อสัตย์ วินัย คุณธรรมจริยธรรม ในการจัดการเรียนการสอน ในสถานศึกษา (3) การสร้างความเข้มแข็งในสถาบันทางศาสนา (4) การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (5) การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากภาคธุรกิจ (6) การใช้สื่อและสื่อสารมวลชนในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมของคนในสังคม และ (7) การส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

2. การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ประกอบด้วย (1) ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย เน้นการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์ (2) ช่วง วัยเรียน/วัยรุ่น ปลูกฝังความเป็นคนดี มีวินัยพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 (3) ช่วงวัยแรงงาน ยกย่องศักยภาพ ทักษะและสมรรถนะแรงงานสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และ (4) ช่วงวัยผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ

3. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย

3.1 การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21

3.2 การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่

3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกกระดับ ทุกประเภท

3.4 การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.5 การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก

3.6 การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม

3.7 การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ

4. การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย โดย (1) การพัฒนาและส่งเสริมพหุปัญญาผ่านครอบครัว ระบบสถานศึกษา สภาพแวดล้อม รวมทั้งสื่อตั้งแต่ระดับปฐมวัย (2) การสร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุน ที่เหมาะสมสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่าง ๆ และ (3) การดึงดูดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างชาติและคนไทยที่มีความสามารถในต่างประเทศให้มาสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับประเทศ

5. การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจสติปัญญา และสังคม โดย (1) การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาวะ (2) การป้องกันและควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่คุกคามสุขภาวะ (3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี (4) การพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัยสนับสนุนการสร้างสุขภาวะที่ดี และ (5) การส่งเสริมให้ชุมชนเป็นฐานในการสร้างสุขภาวะที่ดีในทุกพื้นที่

6. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดย (1) การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย (2) การส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคีรัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัวและชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน และ (4) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7. การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ โดย (1) การส่งเสริมการออกกำลังกาย และกีฬาขั้นพื้นฐานให้กลายเป็นวิถีชีวิต (2) การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมออกกำลังกาย กีฬาและนันทนาการ (3) การส่งเสริมการกีฬาเพื่อพัฒนาสู่ระดับอาชีพ และ (4) การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและนันทนาการเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา

#### 4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ ที่ให้ความสำคัญการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

**ตัวชี้วัด** ประกอบด้วย (1) ความแตกต่างของรายได้และการเข้าถึงบริการภาครัฐระหว่างกลุ่มประชากร (2) ความก้าวหน้าของการพัฒนาคน (3) ความก้าวหน้าในการพัฒนาจังหวัดในการเป็นศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และ (4) คุณภาพชีวิตของประชากรสูงอายุ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่

1. การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ โดย (1) ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจฐานราก (2) ปฏิรูประบบภาษีและการคุ้มครองผู้บริโภค (3) กระจายการถือครองที่ดินและการเข้าถึงทรัพยากร (4) เพิ่มผลิตภาพและคุ้มครองแรงงานไทยให้เป็นแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพและ



ความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความปลอดภัยในการทำงาน (5) สร้างหลักประกันทางสังคมที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับคนทุกช่วงวัย ทุกเพศภาวะและทุกกลุ่ม (6) ลงทุนทางสังคมแบบมุ่งเป้าเพื่อช่วยเหลือกลุ่มคนยากจนและกลุ่มผู้ด้อยโอกาสโดยตรง (7) สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการสาธารณสุขและการศึกษา โดยเฉพาะสำหรับผู้มีรายได้น้อยและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส และ (8) สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างทั่วถึง

2. การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี โดย (1) พัฒนาศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีในภูมิภาค (2) กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละกลุ่มจังหวัดในมิติต่าง ๆ (3) จัดระบบเมืองที่เอื้อต่อการสร้างชีวิตและสังคมที่มีคุณภาพและปลอดภัย ให้สามารถตอบสนองต่อสังคมสูงวัยและแนวโน้มของการขยายตัวของเมืองในอนาคต (4) ปรับโครงสร้างและแก้ไขกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อวางระบบและกลไกการบริหารงานในระดับภาค กลุ่มจังหวัด (5) สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่บนฐานข้อมูลความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และ (6) การพัฒนากำลังแรงงานในพื้นที่

3. การเสริมสร้างพลังทางสังคม โดย (1) สร้างสังคมเข้มแข็งที่แบ่งปันไม่ทอดทิ้งกัน และมีคุณธรรม โดยสนับสนุนการรวมตัวและดึงพลังของภาคส่วนต่าง ๆ (2) การรองรับสังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ (3) สนับสนุนความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน (4) ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศและบทบาทของสตรีในการสร้างสรรค์สังคม (5) สนับสนุนการพัฒนา บนฐานทุนทางสังคมและวัฒนธรรม และ (6) สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสร้างสรรค์ เพื่อรองรับสังคมยุคดิจิทัล

4. การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการจัดการตนเอง โดย (1) ส่งเสริมการปรับพฤติกรรมในระดับครัวเรือนให้มีขีดความสามารถในการจัดการวางแผนชีวิต สุขภาพ ครอบครัว การเงินและอาชีพ (2) เสริมสร้างศักยภาพของชุมชนในการพึ่งตนเองและการพึ่งพากันเอง (3) สร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อสร้างประชาธิปไตยชุมชน และ (4) สร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาให้กับชุมชน

## 5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็ทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตโดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

**ตัวชี้วัด** ประกอบด้วย (1) พื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (2) สภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่เสื่อมโทรมได้รับการฟื้นฟู (3) การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (4) ปริมาณก๊าซเรือนกระจก มูลค่าเศรษฐกิจฐานชีวภาพโดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่

1. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว โดย (1) เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (2) อนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิด (3) อนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ (4) รักษาและเพิ่มพื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (5) ส่งเสริมการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน

2. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล โดย (1) เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพทางทะเล (2) ปรับปรุง ฟื้นฟู และสร้างใหม่ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งทั้งระบบ (3) ฟื้นฟูชายหาดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว ชายฝั่งทะเลได้รับการป้องกันและแก้ไขทั้งระบบ และมีนโยบายการจัดการชายฝั่งแบบบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม และ (4) พัฒนาและเพิ่มสัดส่วนกิจกรรมทางทะเลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

3. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศโดย (1) ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (2) มีการปรับตัวเพื่อลดความสูญเสียและเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (3) มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน และ (4) พัฒนาและสร้างระบบรับมือปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

4. พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศน์ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดย (1) จัดทำแผนผังภูมินิเวศน์เพื่อการพัฒนาเมือง ชนบท พื้นที่เกษตรกรรมและอุตสาหกรรม รวมถึงพื้นที่อนุรักษ์ตามศักยภาพและความเหมาะสมทางภูมินิเวศน์อย่างเป็นเอกภาพ (2) พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบทเกษตรกรรม และ อุตสาหกรรมเชิงนิเวศน์ ที่มีการบริหารจัดการตามแผนผังภูมินิเวศน์อย่างยั่งยืน (3) จัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและค่ามาตรฐานสากล (4) สงวนรักษาอนุรักษ์ฟื้นฟู และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ มรดกทางสถาปัตยกรรมและศิลปวัฒนธรรมอัตลักษณ์ และวิถีชีวิตพื้นถิ่นบนฐานธรรมชาติ และฐานวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน (5) พัฒนาเครือข่ายองค์กรพัฒนาเมืองและชุมชน รวมทั้งกลุ่มอาสาสมัคร ด้วยกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในท้องถิ่น และ (6) เสริมสร้างระบบสาธารณสุขและอนามัยสิ่งแวดล้อมและยกระดับความสามารถในการป้องกันโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ

5. พัฒนาความมั่นคง น้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดย (1) พัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ (2) เพิ่มผลผลิตภาพของน้ำทั้งระบบในการใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล (3) พัฒนาความมั่นคงพลังงานของประเทศและส่งเสริมการใช้พลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (4) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานโดยลดความเข้มข้นของการใช้พลังงาน และ (5) พัฒนาความมั่นคงด้านการเกษตรและอาหารของประเทศและชุมชน ในมิติปริมาณ คุณภาพ ราคา และการเข้าถึงอาหาร

6. ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ โดย (1) ส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดีของคนไทย (2) พัฒนาเครื่องมือกลไกและระบบยุติธรรม และระบบประชาธิปไตยสิ่งแวดล้อม (3) จัดโครงสร้างเชิงสถาบันเพื่อจัดการ

ประเด็นร่วม ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ และ (4) พัฒนาและดำเนินโครงการที่ยกระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาล

#### 6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็วและโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตความมัยยัสต์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัยมีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนาโดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

**ตัวชี้วัด** ประกอบด้วย (1) ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ (2) ประสิทธิภาพของการบริการภาครัฐ (3) ระดับความโปร่งใสการทุจริตประพฤติมิชอบและ (4) ความเสมอภาคในกระบวนการยุติธรรม โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่

1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส โดย (1) การให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค และ (2) ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

2. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ โดย (1) ให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (2) ระบบการเงินการคลังประเทศสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และ (3) ระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติในทุกระดับ

3. ภาครัฐมีขนาดเล็กกะทัดรัด เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ โดย (1) ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม (2) ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และ (3) ส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล

4. ภาครัฐมีความทันสมัย โดย (1) องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ และ (2) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย

5. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดย (1) ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม และ (2) บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

6. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดย (1) ประชาชน และภาคีต่าง ๆ ในสังคมร่วมมือกันในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ (2) บุคลากรภาครัฐยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต (3) การปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ มีประสิทธิภาพมีความเด็ดขาด เป็นธรรมและตรวจสอบได้ และ (4) การบริหารจัดการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ

7. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็นโดย (1) ภาครัฐจัดให้มีกฎหมายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง (2) มีกฎหมายเท่าที่จำเป็น และ (3) การบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เท่าเทียมมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้กฎหมาย

8. กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค โดย (1) บุคลากรและหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (2) ทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมมีบทบาทเชิงรุกร่วมกันในทุกขั้นตอนของการค้นหาความจริง (3) หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม ทั้งทางแพ่ง ทางอาญาและปกครองมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ร่วมกัน (4) ส่งเสริมระบบยุติธรรมทางเลือกระบบยุติธรรมชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการยุติธรรม และ (5) พัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา

### **ระบบและกลไกการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนา**

ยุทธศาสตร์ชาติจะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาประเทศเพื่อให้ส่วนราชการ และหน่วยงานต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนเฉพาะด้านต่าง ๆ เช่น ด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ การศึกษา ศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ แผนปฏิบัติการในระดับกระทรวงและในระดับพื้นที่ที่มีความสอดคล้องกันตามช่วงเวลา นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติจะใช้เป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ของประเทศ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างมีเอกภาพให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะต้องอาศัยการประสานความร่วมมือ จากหลายภาคส่วนภายใต้ระบบประชารัฐ คือ ความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชนและประชาสังคม ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยจะได้มีการกำหนดเกี่ยวกับบทบาทของยุทธศาสตร์ชาติและแนวทางในการนำยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติเพื่อที่ส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ จะสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและบูรณาการ

### **ปัจจัยความสำเร็จของยุทธศาสตร์ชาติ**

1. สาระของยุทธศาสตร์ชาติกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวที่ชัดเจนมีการกำหนดเป้าหมาย และภาพในอนาคตของประเทศที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ และยอมรับเป็นเจ้าของร่วมกัน สามารถถ่ายทอดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติสู่เป้าหมายเฉพาะด้านต่าง ๆ ตามระยะเวลาเป็นช่วง ๆ ของหน่วยงานปฏิบัติได้ และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้

2. ระบบและกฎหมาย มีกฎหมายรองรับ มีกลไกเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติ รวมทั้งกรอบกฎหมายด้านการจัดสรรงบประมาณให้สามารถระดมทรัพยากรเพื่อผลักดันขับเคลื่อนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีบูรณาการ และกรอบกฎหมายที่จะกำหนดให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติมีความต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบการติดตามและ ประเมินผลอย่างเป็นระบบในทุกระดับ

3. กลไกสู่การปฏิบัติมีกลไกที่สอดคล้อง/สอดคล้อง ตั้งแต่วิธีการจัดทำยุทธศาสตร์ การนำไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล รวมทั้งมีกลไกในการกำกับดูแล บริหารจัดการ และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และหน่วยงานปฏิบัติจะต้องมีความเข้าใจ สามารถกำหนดแผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ

4. การยอมรับของสังคม มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจต่อสาธารณชน มีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกกลุ่ม สร้างการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อให้ได้การยอมรับจากทุกภาคส่วนในสังคม

แผนภาพที่ 2 - 2 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติกับแผนในระดับต่าง ๆ



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

จากการทบทวนกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ที่กล่าวมาข้างต้นพบว่า ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติกับแผนในระดับต่าง ๆ ประกอบด้วยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ รวมถึงแผนงบประมาณเชิงบูรณาการ สะท้อนให้เห็นถึงการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณที่ต้องเชื่อมโยงเป้าหมายร่วมกัน โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแผนงบประมาณแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561

## ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561

ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ได้จัดทำขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความสอดคล้องและการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564) นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2558 - 2564) นโยบายรัฐบาล และแผนแม่บทอื่น ๆ มาเป็นกรอบการดำเนินงานของงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งได้น้อมนำ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาเป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึงหลักความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี เพื่อให้ประเทศมั่นคง ประชาชนมั่งคั่ง อย่างยั่งยืน ตลอดจนการนำหลักการและแนวทางการจัดทำงานงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 (แนวทางการจัดทำงานงบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการพัฒนาศักยภาพการผลิตภาคเกษตร, 2560)

ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ได้กำหนดไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
4. ยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างการเติบโตจากภายใน
5. ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการน้ำและสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ รายการค่าดำเนินการภาครัฐ

### การจัดทำงานงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

การจัดทำงานงบประมาณมีหลักการและเหตุผลเพื่อให้กระบวนการจัดทำงานงบประมาณเป็นเครื่องมือจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้กระทรวงและหน่วยงานทำงานร่วมกันในลักษณะประสานเชื่อมโยงแบบเครือข่ายที่นำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายและตัวชี้วัดร่วมกันโดยมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบองค์รวม โดยคำนึงถึงหลักประหยัด มีความคุ้มค่า มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการใช้จ่ายงบประมาณ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ

คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2559 ให้ความเห็นชอบการกำหนดแนวทางการจัดทำงานงบประมาณ ที่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำงานงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ โดยกำหนดให้มีแผนงานบูรณาการเรื่องสำคัญที่สอดคล้องกับ ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ และ

นโยบายสำคัญของรัฐบาล เพื่อใช้แผนงานบูรณาการเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ของแผนงานบูรณาการเป็นกรอบ ในการดำเนินงานมีจุดมุ่งหมายให้แผนงานบูรณาการทำหน้าที่เชื่อมโยงภารกิจและการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดร่วมกัน โดยให้หน่วยงานประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ และจัดทำแผนแม่บทระยะปานกลางและระยะยาวที่สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวง/หน่วยงาน ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2559 เรื่อง แผนงานในภารกิจหลักของหน่วยงานระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณตามนโยบายเรื่องสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลที่มีการดำเนินงานหลายหน่วยงาน ตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป โดยกำหนดเป็นแผนงานบูรณาการแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน ให้มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่มีความเชื่อมโยง สอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งให้มีการจัดทำแผนแม่บทระยะปานกลางและระยะยาวที่สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวง/หน่วยงาน

2. เพื่อให้การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และนโยบายเรื่องสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหน่วยงานเจ้าภาพหลักเป็นผู้รับผิดชอบ และมีรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้กำกับ ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนของขอบเขต เป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทางการดำเนินงานและหน่วยดำเนินงาน ตามกรอบระยะเวลา

### วิธีการดำเนินงานและกระบวนการทำงาน

เพื่อให้การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยใช้กลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านคณะกรรมการพิจารณาการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีรองนายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ มีกระบวนการทำงานและขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. นายกรัฐมนตรี มอบหมาย/แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีรองนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน

2. รองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายในฐานะประธานคณะกรรมการฯ กำกับดูแลการดำเนินงานในการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

2.1 พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ วัตถุประสงค์ ขอบเขตภารกิจ เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ตัวชี้วัด หน่วยงานเจ้าภาพ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

2.2 พิจารณากลับกรองข้อเสนอการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ตามประเด็นที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนแม่บทระยะปานกลางและระยะยาว แผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ การดำเนินงานโครงการ กิจกรรม ที่มี

การบูรณาการใน 3 มิติ ได้แก่ มิติงานตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Area) มิติงานตามยุทธศาสตร์กระทรวง/หน่วยงาน (Function) และมิติยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐบาล (Agenda)

2.3 จัดทำข้อเสนอการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมจัดทำแผนแม่บทระยะปานกลางและระยะยาว แผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ส่งสำนักงบประมาณ

2.4 กำกับ ดูแล ติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานบูรณาการ รวมทั้งบูรณาการการทำงานในทุกมิติ ทั้งในระดับพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามแผนงานบูรณาการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

3. หน่วยงานเจ้าภาพหลัก ในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการฯ ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและจัดประชุมเพื่อการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อเสนอ โครงการ กิจกรรม และงบประมาณ รวมทั้งแผนแม่บท แผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

4. หน่วยงานเจ้าภาพหลัก สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ร่วมพิจารณาจัดทำข้อเสนอเบื้องต้นเกี่ยวกับขอบเขตภารกิจ เป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทางการดำเนินงาน หน่วยงานดำเนินการ ตลอดจนกำหนดแนวทางการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์แผนงานบูรณาการ นำเสนอต่อคณะกรรมการฯ

### **แนวทางการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์**

1. การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1.1 กำหนดขอบเขต หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ตัวชี้วัด หน่วยงานดำเนินการ

1.2 กำหนด โครงการ กิจกรรม ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ให้ชัดเจน พร้อมรายละเอียดประกอบ

1.3 กำหนดแนวทางในการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงานบูรณาการ

2. การจัดทำค่าของงบประมาณในแผนงานบูรณาการ ต้องกำหนดภารกิจบูรณาการอย่างน้อยเป็น ในระดับโครงการของหน่วยงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุเป้าหมายแผนงานบูรณาการ ระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับมติคณะกรรมการพิจารณาการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถแสดงผลการบูรณาการภารกิจ และงบประมาณได้อย่างครบถ้วน และนำไปสู่เป้าหมายของแผนงานบูรณาการได้อย่างชัดเจน โดยหน่วยงานเจ้าภาพต้องกำกับดูแลการจัดทำงบประมาณ ในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม ที่มีการบูรณาการ ทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติงานตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Area) มิติงานตามยุทธศาสตร์กระทรวง/หน่วยงาน (Function) และมิติยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐบาล (Agenda) รวมทั้ง สามารถระบุพื้นที่ดำเนินการ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณมีความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาในระดับพื้นที่ ตลอดจนมีการวางแผนแม่บทระยะปานกลางและระยะยาว เพื่อการพัฒนาตามแผนงานบูรณาการให้มีความต่อเนื่อง



3. การดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรม ที่กำหนดไว้ในแผนงานบูรณาการ ต้องเป็นไปตามภารกิจและหน้าที่ตามกฎหมายของหน่วยงาน และสอดคล้องกับพันธกิจของกระทรวง สะท้อนและส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของแผนงานบูรณาการ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี และนโยบายสำคัญของรัฐบาล

4. โครงการ กิจกรรม ที่เสนอค่าของงบประมาณในแผนงานบูรณาการ จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของแผนงานบูรณาการนั้นๆ อย่างแท้จริง

5. โครงการ กิจกรรม ต้องมีความพร้อม ทั้งด้านบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ พื้นที่ดำเนินการ และการบริหารจัดการที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการร่วมกันภายใต้แผนงานบูรณาการจะต้องมีความเป็นเอกภาพ ประสาน สอดคล้อง เหมาะสมทั้งปริมาณงานและงบประมาณในแต่ละกิจกรรม และมีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่สำคัญงบประมาณกำหนด และมีภารกิจที่ไม่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7. โครงการ กิจกรรม ที่จะนำมาจัดทำเป็นแผนงานบูรณาการจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและระบุรายละเอียดเกี่ยวกับ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางติดตามประเมินผลได้

กลไกและกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

โดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการพิจารณาการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ประธานคณะกรรมการ : รองนายกรัฐมนตรีที่กำกับหน่วยงานเจ้าภาพ/ที่ได้รับมอบหมาย

2. รองประธานคณะกรรมการ : รัฐมนตรีที่กำกับดูแลรับผิดชอบหน่วยงานเจ้าภาพหลัก

3. กรรมการ : ปลัดกระทรวงของหน่วยงานเจ้าภาพ และหน่วยงานสนับสนุน

4. กรรมการและเลขานุการร่วม :

4.1 ผู้แทนหน่วยงานเจ้าภาพหลัก

4.2 ผู้แทนสำนักงบประมาณ

4.3 ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

4.4 ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

4.5 ผู้แทนสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

## แนวคิดที่ใช้ในการทบทวนเป้าหมาย แนวทาง ตัวชี้วัดของแผนงานบูรณาการ

### 1. แนวคิดการเชื่อมโยงและการประสานแผนงานในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

แนวคิดการเชื่อมโยงและประสานแผนงานในการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ได้นำหลักการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ ให้เป็นเครื่องมือจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้กระทรวงและหน่วยงานทำงานร่วมกันในลักษณะประสาน

เชื่อมโยง แบบเครือข่าย มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบองค์รวม โดยใช้กลไกของงบประมาณในการ แสดงความเชื่อมโยงอย่างบูรณาการ สะท้อนภารกิจสำคัญ โดยคำนึงถึงหลักประหยัดและความคุ้มค่า และมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการใช้จ่ายงบประมาณ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

การจัดการงบประมาณในเชิงบูรณาการนั้น เป็นการบูรณาการโดยใช้กระบวนการ งบประมาณ เป็นเครื่องมือให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยให้การดำเนินงานของแต่ละ หน่วยงานเป็นไปอย่างส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน และเป็นไปอย่างสมดุล และมีการรวบรวมรายจ่าย ในลักษณะองค์รวมก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงชันกว่าการดำเนินภารกิจอย่างเป็นอิสระจากกัน และ มีหลักการหรือแนวทาง ในการดำเนินการ คือ หน่วยงานเจ้าภาพ มีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ขอบเขตงาน ระยะเวลา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และงบประมาณเชิงบูรณาการโดย

1.1 เน้นการจัดทำเป็น Project Base หรือไม่ต่ำกว่าระดับโครงการที่เกี่ยวข้องและ สนับสนุนเป้าหมายเชิงบูรณาการ

1.2. โครงการ/กิจกรรม สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ และคุ้มค่า

1.3. โครงการ/กิจกรรมเมื่อบูรณาการแล้วมีความเป็นเอกภาพมีความประสาน สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ซ้ำซ้อน

1.4. โครงการ/กิจกรรม เมื่อบูรณาการแล้วก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงชันนำไปสู่ ผลสำเร็จตามเป้าหมายการบูรณาการที่สูงกว่า

## 2. แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัด (Indicators)

ขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผล คือ การกำหนดตัวชี้วัด (Indicators) ซึ่งหากในการจัดทำแผนงาน/โครงการ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนแล้ว จะส่งผลให้ การประเมินผลมีความชัดเจน ตั้งแต่ระดับปัจจัยนำเข้าที่เป็นทรัพยากรซึ่งนำมาใช้ในการดำเนินงาน ของโครงการ เช่น งบประมาณ บุคลากร/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการ และ ผู้รับบริการ/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้บริการของโครงการ โดยวัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลลัพธ์ที่ได้เบื้องต้น เช่น มีผู้ใช้บริการ หรือได้รับประโยชน์จากการให้บริการของโครงการมาก/น้อย แค่นั้น อย่างไรก็ตาม รวมถึงความสอดคล้องและการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ อย่างไร เป็นต้น

## 3. แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ดี

3.1 สามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน โดยมีการระบุเป็นค่าของตัวเลข ที่ชัดเจน

3.2 สะท้อนให้เห็นความสำเร็จในการทำงานอย่างแท้จริง และสามารถแสดงความก้าวหน้าในการดำเนินงานได้

3.3 เป็นที่เข้าใจตรงกันและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3.4 เชื่อมโยง สอดคล้อง สนับสนุน เป้าหมายของแผนงานบูรณาการ แนวทางแผนงาน บูรณาการในระดับต่าง ๆ

3.5 วัดผลได้ถูกต้องตามระดับ (เป้าหมายของแผนฯ12 /เป้าหมายแผนงานบูรณาการ/ แนวทางแผนงานบูรณาการ) ที่ต้องการวัด

3.6 มีความครอบคลุมภารกิจตามแผนงานบูรณาการอย่างครบถ้วน

3.7 ความสำเร็จในการวัดในแต่ละระดับ “อาจ” เทียบเคียงกับมาตรฐานตัวชี้วัดระดับชาติ/สากลได้

#### 4. แนวคิดโมเดล CIPP

ในทางปฏิบัติการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่จะใช้ในการติดตามประเมินผลโครงการเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก ซึ่งจากคู่มือชื่อว่า “A Handbook for Planning Impact Assessment” (ILOEVAL, 2005) ได้แบ่งระดับของการประเมินออกเป็น 4 ระดับ คือ

4.1 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) : เงินทุนหรืองบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และวัตถุดิบต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรจำเป็นที่ต้องใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4.2 ผลผลิต (Outputs) : ผลผลิตที่ได้ ทั้งสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น การจัดทำคู่มือ การเผยแพร่ผลงาน เป็นต้น

4.3 ผลลัพธ์ (Outcomes) : เปรียบได้กับความสำเร็จในระยะสั้นหรือระยะกลางที่ได้จากผลผลิต ซึ่งผลลัพธ์ จะเป็นตัวที่สนับสนุนให้เกิดผลกระทบ (Impact) ต่อเป้าหมายในระยะยาวต่อไป

4.4 ผลกระทบ (Impact) : เปรียบเสมือนความสำเร็จตามเป้าหมายสุดท้ายในระยะยาว ซึ่งรวมถึงผลกระทบอื่นที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดทั้งทางบวกและทางลบอีกด้วย

**5. แนวทางการทบทวนการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายแผนงานบูรณาการ แนวทางการดำเนินงาน และตัวชี้วัดระดับต่าง ๆ**

5.1 พิจารณาเป้าหมายของแผนงานบูรณาการในประเด็น

5.1.1 ความชัดเจนของเป้าหมายที่สามารถแสดงผลประโยชน์ที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย (ประชาชน/ประเทศ) ที่ต้องการให้เกิดขึ้น

5.1.2 ความเชื่อมโยงสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (2561 - 2580) จุดเน้นทิศทางการพัฒนาตามเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560 - 2564) นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (2558 - 2564) นโยบายรัฐบาล และแผนแม่บทของกระทรวงและหน่วยงาน โดยให้ความสำคัญในการบูรณาการความเชื่อมโยงระหว่างกระทรวง หน่วยงาน และพื้นที่ดำเนินการ

5.1.2.1 มีการควบคุมโครงการในลักษณะ Project Management และกำหนดกิจกรรมที่สามารถเชื่อมโยงบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันของหน่วยงานแต่ละพื้นที่รับผิดชอบ

5.1.2.2 พิจารณาทบทวนความจำเป็นของแผนงานบูรณาการในแต่ละด้านที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่อง ปรับเปลี่ยน หรือยกเลิกดำเนินการ หรือเพิ่มเติมแผนงานบูรณาการ โดยให้พิจารณาความสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (2561 - 2580) เป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560 - 2564) นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (2558 - 2564) นโยบายรัฐบาล และแผนแม่บทของกระทรวงและหน่วยงาน รวมถึงแผนแม่บทด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.1.3 ความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของแผนงานบูรณาการ

## 5.2 พิจารณาตัวชี้วัดเป้าหมายแผนงานบูรณาการ

5.2.1 เขียนในลักษณะที่เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดเป้าหมายแผนงานบูรณาการได้ และสัมพันธ์กับแนวทางการดำเนินงานของแผนงานบูรณาการในมิติเชิงคุณภาพ เปรียบเทียบกับมาตรฐานระดับชาติ/สากล มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมสามารถวัดผลได้ โดยควรกำหนดคำอธิบาย ตัวชี้วัดวิธีการคำนวณห้วงเวลาจัดเก็บข้อมูลและเกณฑ์การวัดที่ชัดเจนไว้ด้วย

## 5.3 พิจารณาแนวทางการดำเนินงานแผนงานบูรณาการ

5.3.1 เขียนในลักษณะของแนวทางการดำเนินงานแผนงานบูรณาการ

5.3.2 สอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของแผนงานบูรณาการ ได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

## 5.4 พิจารณา ตัวชี้วัดแนวทางการดำเนินงานแผนงานบูรณาการ

5.4.1 เขียนในลักษณะที่เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดส่งผลเชื่อมโยงให้กับเป้าหมาย แผนงานบูรณาการได้และสัมพันธ์กับแนวทางการดำเนินงานของแผนงานบูรณาการ ในมิติเชิงปริมาณ เปรียบเทียบกับมาตรฐานระดับชาติ / สากล มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมสามารถวัดผลได้

5.4.2 การกำหนดตัวชี้วัดในระดับเป้าหมายแผนงานบูรณาการ ระดับแนวทางการดำเนินงาน และระดับ (ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม) ให้พิจารณาความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนหรือไม่ กล่าวคือตัวชี้วัดในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจะส่งผลกับตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในระดับที่สูงกว่าหรือไม่

การทบทวนยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณ โดยพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและการประสานแผนงานในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ และแนวคิดการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ดี ซึ่งคณะผู้วิจัยได้เห็นถึงความสอดคล้องความสัมพันธ์ของแนวคิดเชิงระบบ ซึ่งควรพิจารณาองค์ประกอบเพิ่มเติมนอกเหนือจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ซึ่งเปรียบเสมือนความสำเร็จตามเป้าหมายสุดท้ายในระยะ แต่ทั้งนี้เนื่องจากระยะเวลาในการศึกษามีจำกัด ประกอบการดำเนินงานโครงการยังไม่เสร็จสิ้น ผู้วิจัยจะนำเสนอเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยต่อไปเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ/กิจกรรมตามแผนงานของแผนบูรณาการ

แผนภาพที่ 2 - 3 แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

**โครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร**

ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือหรือวิธีการและวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) เป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งเป้าหมายของชาติที่มักจะถูกกล่าวถึงในรูปของผลประโยชน์แห่งชาติ บทบาทของกระบวนการกำหนด ยุทธศาสตร์คือ แปลผลประโยชน์แห่งชาติให้เป็นวิธีการ หรือเครื่องมือที่จะทำให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ส่วนเครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ จะถูกกล่าวถึงในรูปของเครื่องมือกำลังอำนาจแห่งชาติ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การทหาร วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1. ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือหรือวิธีการและวัตถุประสงค์
2. ยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) คือ กระบวนการที่มีการจัดและใช้เครื่องมือกำลังอำนาจแห่งชาติทุกด้าน เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ของชาติ
3. ผลประโยชน์แห่งชาติ (National Interests) คือ เป้าหมายแห่งชาติ เป็น แนวความคิดที่ได้ไตร่ตรองอย่างรอบคอบที่สุด จากบรรดาองค์ประกอบต่าง ๆ ประมวลขึ้นเป็นความต้องการที่สำคัญที่สุดที่ชาติจะขาดเสียมิได้ ทั้งนี้ รวมถึงการคุ้มครองตนเอง ความเป็นเอกราชบูรณภาพแห่งชาติ ความมั่นคงทางทหาร เสถียรภาพทางเศรษฐกิจกับบรรดาความมั่งคั่งทั้งหลายที่จะพึงมี

4. วัตถุประสงค์แห่งชาติ (National Objectives) คือ เป้าหมายแห่งชาติที่จะต้องหาหนทางให้บรรลุถึงในที่สุด โดยกำหนดนโยบายอย่างใดอย่างหนึ่งเข้าหาและจะต้องใช้ความเพียรพยายามตลอดจนต้องนำทรัพยากรต่าง ๆ ของชาติมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของชาติจำแนกออกเป็น 2 ชนิดได้แก่

4.1 วัตถุประสงค์มูลฐานแห่งชาติ (Basic National Objectives) คือ เป้าหมายแห่งชาติอันเป็นหลักมูลฐานของชาติซึ่งกว้างขวางมาก มีลักษณะมั่นคงถาวรยั่งยืนนาน บางครั้งก็ยากที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงได้รัฐบาลจะต้องใช้ความเพียรพยายามอย่างต่อเนื่อง ในการพิจารณาโดยความมั่นคงแห่งชาติทุกครั้งต้องนำเอาวัตถุประสงค์มูลฐาน ๆ มาเป็นหลักพิจารณาพร้อมด้วยเสมอ (คำจำกัดความดังกล่าวนี้ใกล้เคียงกับคำว่า ผลประโยชน์แห่งชาติซึ่งนักวิชาการบางท่านและตำราบางเล่มได้ใช้ความหมายนี้เป็นผลประโยชน์แห่งชาติ)

4.2 วัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติ คือ เป้าหมายแห่งชาติ ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องมั่นคงถาวรยั่งยืน และบางครั้งก็ไม่สามารถจะดำเนินการให้บรรลุถึงได้ทั้งหมด เป้าหมายเหล่านี้อาจมีลักษณะเป็นการชั่วคราวที่จะก้าวไปสนองวัตถุประสงค์มูลฐานแห่งชาติ แต่จะต้องถือเป็น ข้อพิจารณาที่สำคัญยิ่งเกี่ยวกับความมั่นคงแห่งชาติการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติควรสำนึก อยู่เสมอว่าเมื่อกำหนดขึ้นเพื่อการบรรลุถึงซึ่งวัตถุประสงค์มูลฐานแห่งชาติ ในโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรได้แบ่งวัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติ เป็น 2 ลักษณะ ตามห้วงระยะเวลาคือ

4.2.1 วัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติ (เมื่อเลือก) (Tentative Specific National Objectives) คือ เป้าหมายแห่งชาติในห้วงระยะเวลา 10-15 ปีข้างหน้า

4.2.2 วัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติ (ที่เสนอ) (Specific National Objectives) คือ เป้าหมายแห่งชาติในห้วงระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า

5. นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (National Security Policies) คือ แนวทางหรือหนทางปฏิบัติในระดับชาติ เพื่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์แห่งชาติ

6. มาตรการเฉพาะ (Specific Measures) คือ วิธีการเฉพาะที่กำหนดขึ้นสำหรับดำเนินการเพื่อสนับสนุนนโยบายความมั่นคงแห่งชาติให้บรรลุได้ในห้วงเวลาที่กำหนด

7. แรงผลักดัน (Forces) คือ ปราภฏการณ์ที่มีผลกระทบ หรือสามารถที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินการใด ๆ ของรัฐ เพื่อการบรรลุหรือมิให้บรรลุถึงซึ่งวัตถุประสงค์ และผลประโยชน์แห่งชาติจะต้องพิสูจน์ทราบแรงผลักดัน เพราะเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุ

8. แนวโน้ม (Trends) คือ หนทางหรือผลซึ่งแรงผลักดันสามารถที่จะทำให้เปลี่ยนแปลงไปได้ แนวโน้มดังกล่าวเกี่ยวโยงไปถึงทิศทาง รูปแบบ และระดับความรุนแรงตามนัยของ แรงผลักดัน

9. ปัญหา (Problems) คือ สถานการณ์ หรือสภาวะการณ์ที่ขัดต่อการดำเนิน นโยบายหรือขัดต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หรือสภาพเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งมีแนวโน้มที่จะไม่ตรงกับความต้องการการบรรลุผลสำเร็จตามความปรารถนา หรือการมีอุปสรรคไม่บรรลุผลสำเร็จ ย่อมมีสาเหตุมาจากแรงผลักดันและแนวโน้มแรงผลักดันและแนวโน้มที่ขัดต่อวัตถุประสงค์แห่งชาติย่อมก่อให้เกิดปัญหาและการคุกคามในทางตรงข้ามแรงผลักดันและแนวโน้มสอดคล้องกับวัตถุประสงค์แห่งชาติย่อมเป็นโอกาสที่ชาติควรจะแสวงหาและขยายผลออกไปได้

10. ภัยคุกคาม (Threat) คือ พฤติการณ์ที่คาดคะเนได้ว่าจะก่อให้เกิดความเสียหาย มีผลให้ฝ่ายที่ถูกคุกคามต้องกระทำหรือละเว้นการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ภัยคุกคามจะมี

ความสำคัญเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความนึกคิดของทั้งผู้คุกคาม และผู้ถูกคุกคาม ความนึกคิด ดังกล่าว ขึ้นอยู่กับความรู้สึกว่าผู้คุกคามมีเครื่องมือพอ หรือมีศักยภาพกำลังอำนาจพอที่ดำเนินการให้บังเกิดผล ตามที่ต้องการจะคุกคามได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับเจตนา ในการพิจารณาภัยคุกคามนั้นความยากอยู่ที่การหยั่ง เจตนาของประเทศที่คุกคาม กล่าวคือ แม้ประเทศที่คุกคามจะมีเครื่องมือที่จะใช้ดำเนินการ แต่ก็ยากที่จะรู้ได้ว่าจะใช้เครื่องมือที่มีอยู่หรือไม่ ฉะนั้นบางครั้งจึงต้องอาศัยการศึกษาทางประวัติศาสตร์ และศึกษาลักษณะของผู้นำหรืออิทธิพลในการกำหนดนโยบายของประเทศนั้น ๆ ประกอบด้วย

11. โอกาส (Opportunities) คือการตรวจสอบสถานะแวดล้อมที่ทราบผลประโยชน์ ที่เกื้อกูลส่งเสริมขีดความสามารถของชาติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างแน่ชัด

12. การท้าทาย (Challenges) การตรวจสอบสถานะแวดล้อม ที่ยังไม่ทราบ ผลประโยชน์ ที่เกื้อกูล ส่งเสริมขีดความสามารถของชาติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างแน่ชัด

13. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค คือ ปัจจัยที่มีได้อำนวยประโยชน์ เป็นปัจจัยที่อยู่ในวิถีทาง ที่ขัดขวางต่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ เช่น การคุกคามทางทหารของประเทศใกล้เคียงที่มีลักษณะ รุกราน การขาดแคลนทรัพยากรทางเศรษฐกิจ ฯลฯ

14. ปัจจัยที่สนับสนุน คือ ปัจจัยที่อำนวยความสะดวก ซึ่งจะเป็ผลดีช่วยให้บรรลุ วัตถุประสงค์ เช่น กำลังทหารอันมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของประชาชนต่อมาตรฐานการ ดำรงชีพ ฯลฯ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และสุขยีน เทพทอง ( ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และสุขยีน เทพทอง, 2552) ศึกษาเรื่องงบประมาณเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนา : กลไกการบูรณาการของ 5 กระทรวงหลักด้านเศรษฐกิจ ผลการศึกษาพบว่า งบประมาณเชิงบูรณาการเป็นกลไกหนึ่งที่ใช้ใน การเชื่อมโยงภารกิจ และการดำเนินงานของส่วนราชการและกระทรวงต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การจัดสรร ทรัพยากรมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาความซ้ำซ้อนและการสิ้นเปลืองทรัพยากร รวมทั้งเพื่อให้การ บูรณาการนโยบายด้านเศรษฐกิจสามารถบรรลุผลสำเร็จด้วยดี มีความต่อเนื่อง บทความนี้มี วัตถุประสงค์ที่สำคัญสามประการ คือ ประการแรก เพื่อศึกษาความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ ประการที่สอง เพื่อศึกษาพัฒนาการของการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการและปัญหาข้อขัดข้องใน การดำเนินงานของ 5 กระทรวงหลักด้านเศรษฐกิจ และประการที่สาม เพื่อเสนอแนะหลักการและ แนวทางการปรับปรุงการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการ เพื่อการดำเนินงานของกระทรวงด้าน เศรษฐกิจ ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของการจัดทำงบประมาณเชิงบูรณาการของกระทรวงที่ เกี่ยวข้องมีปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการบูรณาการในการแนวดิ่ง แนวนอน ปัญหาโครงสร้างและ สถานภาพของส่วนราชการ ความไม่ต่อเนื่องของประเด็นการบูรณาการ ปัญหากลไกการจัดการ งบประมาณเชิงบูรณาการ และความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับการบูรณาการมีจำกัด

ประพันธ์ มุสิกพันธ์ และ คณະ (ประพันธ์ มุสิกพันธ์ และคณະ, 2558) ศึกษาเรื่อง นโยบายและทิศทางของภาครัฐ ในการขับเคลื่อนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ โดยสำรวจความคิดเห็น ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านงบประมาณที่เกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการ อนุมัติงบประมาณ และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนากระบวนการอนุมัติงบประมาณ เป็นการวิจัย

เชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่าศึกษา วิเคราะห์ และเปรียบเทียบถึงระดับความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของประเด็นการอภิปรายในกระบวนการอนุมัติงบประมาณกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2558 พบว่ามีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2558 จำนวน 19 ประเด็น และประเด็นอื่น ๆ อีก 21 ประเด็น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คณะกรรมการบริหารวิสามัญฯ ชุดปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 เชื่อมโยงประเด็นเข้ากับยุทธศาสตร์ได้ร้อยละ 47.5 ประเด็นอื่น ๆ จำนวน 89 ประเด็น แสดงให้เห็นว่า เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ได้ร้อยละ 35.0 ส่วนประเด็นการอนุมัติงบประมาณกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2558 ได้ในระดับไม่สูงนัก

การสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านงบประมาณที่เกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการอนุมัติงบประมาณ พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อการออกแบบวิธีการพัฒนากระบวนการอนุมัติงบประมาณในระดับสูง โดยมีข้อเสนอแนะที่เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาที่สำคัญ 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านระบบ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารจัดการ

ชายศักดิ์ ฌ สงขลา (ชายศักดิ์ ฌ สงขลา, 2559) ศึกษาเรื่อง การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการแผนงานบูรณาการการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนและรูปแบบการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 เพื่อพัฒนาการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการที่สามารถสนองตอบการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลภายใต้บริบทของการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า

1. การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ ไม่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับโครงสร้างแผนงาน ผลผลิตที่ปรากฏในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 ได้ในระดับผลผลิต โดยสามารถเชื่อมโยงได้เพียงระดับกิจกรรมหรือโครงการเท่านั้น ส่งผลให้ไม่สามารถติดตามประเมินความสำเร็จของเป้าหมายของแผนบูรณาการได้

2. ขั้นตอนและรูปแบบการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการแผนงานบูรณาการการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ได้จัดทำแนวทางการเชื่อมโยงจากระดับยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทางการดำเนินการ และแนวทางย่อย ตามลำดับ พบได้ว่าการนำส่งความสำเร็จจากระดับปฏิบัติ (ระดับล่างสุด) สู่อันดับเหนือขึ้นไปนั้นเป็นการเชื่อมโยงในลักษณะกลุ่มแนวทางย่อยกับแนวทางดำเนินการกับกลุ่มตัวชี้วัด ส่งผลให้ไม่สามารถประเมินผลสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ที่เกิดจากการดำเนินการแนวทางย่อยหรือตัวชี้วัดใด สามารถกำหนดได้เพียงเป้าหมายระดับกิจกรรมที่หน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการและวงเงินงบประมาณที่จะใช้จ่ายเท่านั้น ส่วนในระดับเหนือขึ้นไปนำส่งความสำเร็จได้เพียงความต้องการใช้จ่ายงบประมาณเท่านั้น จึงไม่สามารถชี้ชัดได้ชัดเจนว่าการดำเนินการตามแผนงานบูรณาการของหน่วยงานสนองต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้มากน้อยเพียงใด

3. หลักเกณฑ์การจัดทำแผนและพิจารณาแผนงานบูรณาการการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบได้ว่า เป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อใช้ในการพิจารณาที่มุ่งเน้นการพิจารณาความเหมาะสมของวงเงินงบประมาณในระดับรายการที่จะดำเนินการจัดหา โดยไม่มี



หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการพิจารณาถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงในลักษณะบูรณาการเพื่อใช้ในการพิจารณาความเหมาะสม ความซ้ำซ้อนของการดำเนินการ

4. แนวทางและรูปแบบการจัดทำงบประมาณแผนงานบูรณาการการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไม่ได้คิดถึงหลักองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ และเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน ในลักษณะของแผนบูรณาการ ตามหลักการระบอบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ส่งผลให้ไม่สามารถวัดผลสำเร็จของเป้าหมายของแผนบูรณาการได้ แต่อธิบายได้เพียงงบประมาณที่จะใช้จ่ายในแต่ละเป้าหมายเท่านั้น

5. คณะอนุกรรมการวิสามัญพิจารณางบประมาณในลักษณะบูรณาการ จังหวัดและกลุ่มจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้ให้ข้อสังเกตไว้ใน การพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 ประกอบด้วย

5.1 หน่วยงานเจ้าภาพยังไม่มีกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ตัวชี้วัดรวมของแผนบูรณาการที่กระจายตัวชี้วัดไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ เพื่อให้เชื่อมโยงในทุกมิติอย่างชัดเจน แต่นำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมาดำเนินการเป็นหลัก

5.2 การกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และตัวชี้วัด มีลักษณะเป็นภาพกว้าง ๆ และตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดเชิงนามธรรม และหรือมีลักษณะเป็นตัวชี้วัดกระบวนการทำงานมากกว่าตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งตัวชี้วัดระดับหน่วยงานหรือส่วนราชการในแผนบูรณาการนั้น ๆ ไม่สอดคล้องหรือตอบสนองต่อตัวชี้วัดของแผนบูรณาการและแนวทางดำเนินงาน

5.3 ลักษณะของกิจกรรมและงบประมาณ เป็นการรวมกิจกรรมและงบประจำของหน่วยงาน ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องหรือส่งถึงผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือสอดคล้องกับตัวชี้วัดในแผนบูรณาการ ทำให้ค่าใช้จ่ายของแผนบูรณาการอาจไม่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง

5.4 ลักษณะการทำโครงการ ยังเป็นรูปแบบต่างคนต่างทำ กิจกรรมระดับล่างยังไม่บูรณาการกันจนเกิดประสิทธิภาพ และเกิดการประหยัดทำให้มีการทำงานซ้ำซ้อนกันเนื่องจากกลไก (หลักเกณฑ์) การตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน

วิลาวัลย์ เจริญสุขคนธ์ และคณะ (วิลาวัลย์ เจริญสุขคนธ์ และคณะ, 2560) ศึกษาเรื่องแนวทางการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการพัฒนาศักยภาพ การผลิตภาคเกษตร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนากระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในด้านการจัดสรรงบประมาณต่อไป พบปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการคือ ความไม่ชัดเจนของทิศทางและกลุ่มเป้าหมาย ขาดการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโครงการ และมีข้อจำกัดด้านระยะเวลาการพิจารณางบประมาณแบบบูรณาการ ซึ่งคณะผู้จัดทำได้มีข้อเสนอแนะในการพัฒนาการจัดสรรงบประมาณแบบบูรณาการใน 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า ควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน และควรจัดให้มีการทำแผนล่วงหน้า 3-5 ปี เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสนับสนุนต่อยอดโครงการเพื่อการพัฒนาภาคการเกษตร โดยมีหน่วยงานเจ้าภาพเป็นแกนหลักในการกำหนดทิศทาง นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีหน่วยงานเข้าร่วมในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการที่ครอบคลุมขอบเขตงานอย่างทั่วถึง และมีการให้ระยะเวลาในการจัดทำแผนอย่างเพียงพอ

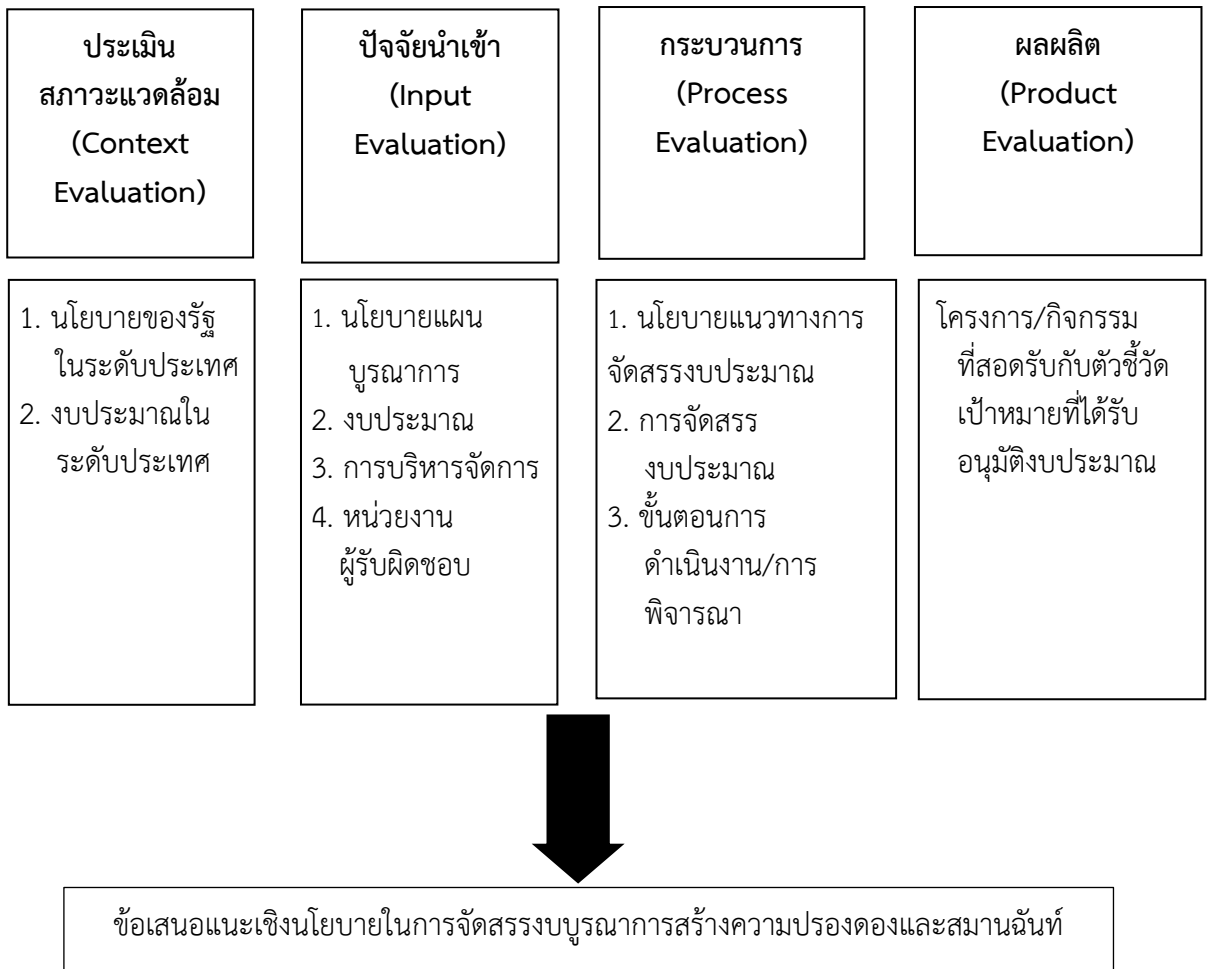
2. ด้านกระบวนการ ควรพัฒนากลไกการขับเคลื่อนแผนงานโครงการในรูปแบบคณะกรรมการใน 3 คณะ คือ คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบาย คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานส่วนกลาง และคณะกรรมการขับเคลื่อนโครงการระดับจังหวัด เพื่อส่งต่อนโยบายได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งควรมีการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรทั้งจากสำนักงบประมาณ หน่วยงานเจ้าภาพ และหน่วยงานที่เข้าร่วมในงบประมาณ

3. ด้านผลผลิต ควรมีการให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าในทุกกระบวนการ (Value Creation) รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และเปลี่ยนวิธีคิด (Mind Set) ของเกษตรกรให้มุ่งเน้นการพัฒนาสู่การพึ่งพาตนเอง ลดการพึ่งพางบประมาณของรัฐ นอกจากนี้ สำนักงบประมาณควรจัดเก็บฐานข้อมูล (Big Data) เพื่อใช้ในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยใช้รูปแบบแนวคิดการประเมินโครงการแบบ CIPP Model ของสตัฟเฟิลบีม (D.L. Stufflebeam, 1997) นำแนวคิดมาใช้ในการศึกษาการบริหารจัดการจัดสรรงบประมาณไปสู่โครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสภาวะแวดล้อม (Context) ประกอบด้วย หลักการและเหตุผลของการจัดสรรงบประมาณระดับประเทศ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของการจัดสรรงบประมาณและโครงการ และการเตรียมการดำเนินโครงการต่าง ๆ 2) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องใช้ที่ลงไปในพื้นที่โครงการ 3) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process) ประกอบด้วย การดำเนินงาน กิจกรรมการดำเนินงานตามโครงการ และติดตามผล และ 4) ด้านการผลิต (Product) หมายถึง ผลการดำเนินงานตามโครงการและการวัดผลสัมฤทธิ์เพื่อนำไปใช้ในการตรวจสอบผลการดำเนินโครงการแผนงานบูรณาการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561 ดังมีรายละเอียดดังนี้

## แผนภาพที่ 2 – 4 กรอบแนวคิดของการวิจัย



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

### สรุป

แนวคิดและทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการจัดทำงานวิจัยในครั้งนี้มีดังต่อไปนี้

- 1) แนวคิดการบูรณาการ
- 2) กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)
- 3) ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- 4) แนวคิดที่ใช้ในการทบทวนเป้าหมาย แนวทาง ตัวชี้วัดของแผนงานบูรณาการ
- 5) โครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ซึ่งเป็นแนวคิดที่เหมาะสมในการสนับสนุนการทำงานวิจัยในครั้งนี้ รวมการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการสร้างความโปร่งใสและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561 ผู้วิจัยเลือกใช้รูปแบบแนวคิดการประเมินโครงการแบบ CIPP Model มาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเข้าใจง่ายและเหมาะสม

### บทที่ 3

## การบริหารจัดการและการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงาน บูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอวิเคราะห์การบริหารจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ดังต่อไปนี้

### สภาพการบริหารจัดการและการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ให้มีความสำคัญกับจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ โดยกำหนดให้มีแผนบูรณาการที่สอดคล้องกับร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี นโยบายความมั่นคงแห่งชาติและนโยบายสำคัญของรัฐบาล เพื่อใช้แผนงานบูรณาการเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ของแผนงานเป็นกรอบในการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมายให้แผนงานบูรณาการทำหน้าที่เชื่อมโยงภารกิจและการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีเป้าหมายวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดร่วมกัน

แผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 มีงบประมาณรายจ่ายปี 2560 จำนวน 484,720,200 บาท และในปี 2561 จำนวน 505,372,400 บาท โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ของคนในชุมชน ลดความขัดแย้งของคนในชาติ ผู้เห็นต่างทางความคิดสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยสร้างความรัก ความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง สร้างจิตสำนึกให้แก่ประชาชน ปลุกฝังความเป็นไทยและวิถีชีวิตความระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติเป็นหลัก

ผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการใช้จ่ายงบประมาณ ได้แก่

1. ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ เข้าใจปัญหาและร่วมกิจกรรมการมีส่วนร่วมด้วยความรักความสามัคคีกลมเกลียว
2. ประชาชนกลุ่มเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เข้าร่วมกิจกรรมการมีส่วนร่วมด้วยความสามัคคีโดยใช้แนวหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการขยายผลโครงการ

พระราชดำริไปประกอบอาชีพ รวมทั้งหลักการทรงงาน 23 ประการของรัชกาลที่ 9 ไปใช้ใน ชีวิตประจำวันทำให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายเกิดความปรองดองสมานฉันท์

3. ประชาชนกลุ่มเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีวิถีชีวิตและคุณภาพชีวิตดีขึ้นอย่าง มีนัยสำคัญ เกิดค่านิยมร่วมอย่างมั่นคงต่อสถาบันพระมหากษัตริย์มีความภาคภูมิใจในความเป็น เอกราชและความเสียสละของบรรพบุรุษไทยอย่างแน่วแน่ และสามารถลดความขัดแย้งจากผู้เห็นต่าง ทางความคิดอย่างเป็นรูปธรรม

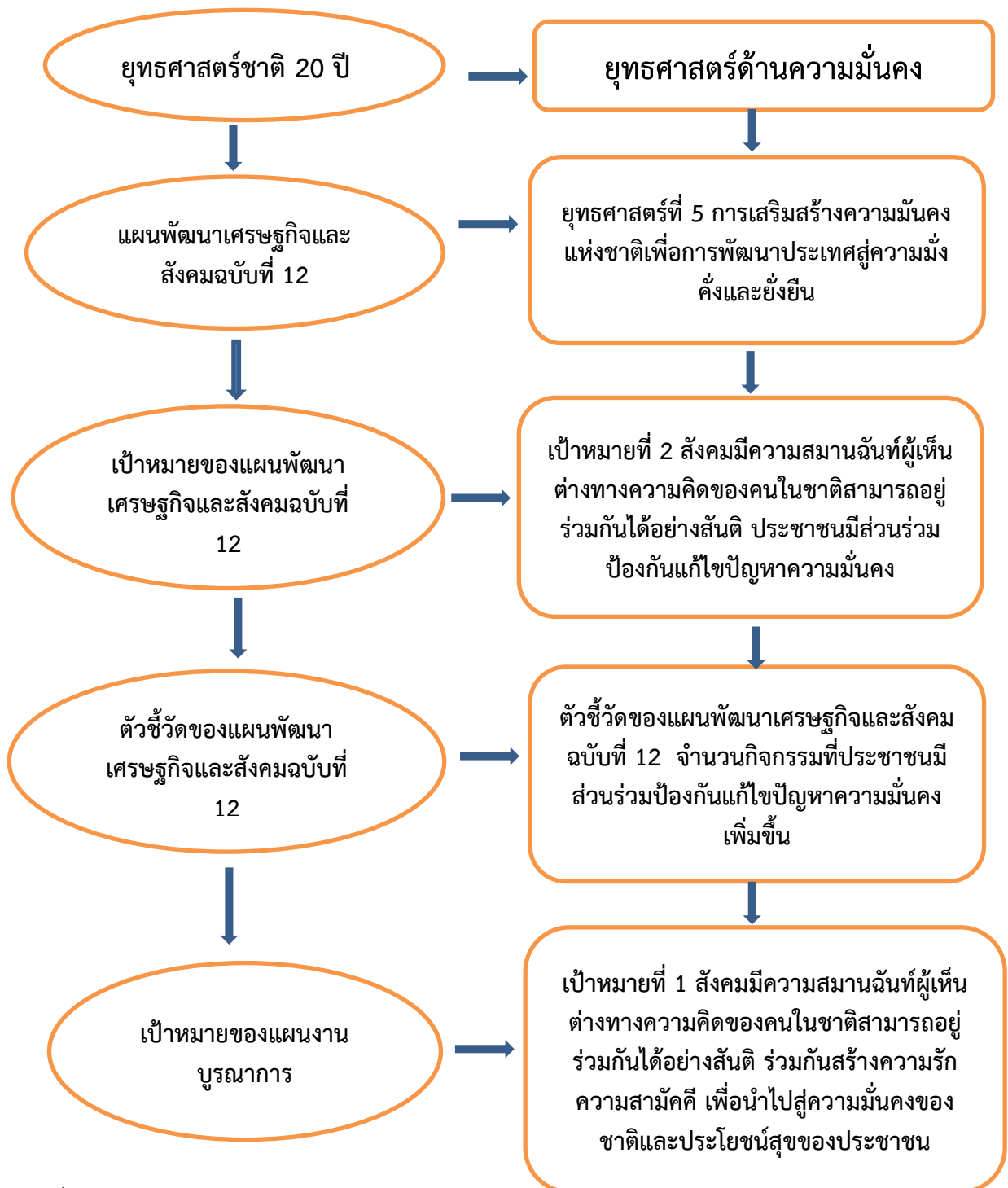
ขอบเขตของการดำเนินการได้แก่ กลุ่มเป้าหมายหรือผู้ได้รับประโยชน์ ประชาชน ทั่วไป พื้นที่ดำเนินการในทุกจังหวัดของประเทศ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังรายละเอียดดังนี้

หน่วยงานเจ้าภาพ ได้แก่ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สำนักนายกรัฐมนตรี

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงการพัฒนาสังคมและ ความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ รวม 14 หน่วยงานย่อย และ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ดังแผนภาพที่ 3 -1 ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 3 - 1 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

**แผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้**

เป้าหมาย : สังคมมีความสมานฉันท์ ผู้เห็นต่างทางความคิดของคนชาติสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ ร่วมกันสร้างความรักความสามัคคี เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงของชาติและประโยชน์สุขของประชาชน

หน่วยงานเจ้าภาพ ได้แก่ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สำนักนายกรัฐมนตรี

ตัวชี้วัดที่ 1 : ความขัดแย้งของประชาชนในมิติที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 5

แนวทางการดำเนินงานที่ 1.1 การรับรู้เข้าใจปัญหาและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน งบประมาณ 138,436,600 บาท โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

ประชาชนกลุ่มเป้าหมายรับรู้เข้าใจปัญหาและมีส่วนร่วมในการดำเนินการเสริมสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

หน่วยงานที่รับผิดชอบได้แก่ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

แนวทางการดำเนินงานที่ 1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการปลอดภัยและสมานฉันท์ของสังคม งบประมาณ 366,935,800 บาท โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

ความสำเร็จของการขับเคลื่อนการปลอดภัยและสมานฉันท์ตามแผนดำเนินงานในระดับพื้นที่ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

หน่วยงานที่รับผิดชอบได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน และกระทรวงศึกษาธิการ

สรุปงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 แผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 รวมทั้งหมด 480,470,800 บาท ซึ่งสำนักนายกรัฐมนตรีได้งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 มากที่สุดเป็นอันดับที่ กระทรวงมหาดไทยได้งบประมาณรายจ่ายเป็นอันดับที่ 2 กระทรวงกลาโหมได้งบประมาณรายจ่ายเป็นอันดับที่ 3 กระทรวงศึกษาธิการได้งบประมาณรายจ่ายเป็นอันดับที่ 4 กระทรวงแรงงานได้งบประมาณรายจ่ายเป็นอันดับที่ 5 และกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นอันดับที่ 6

ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้เลือกทำการวิจัยหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณมากเป็นอันดับที่ 1 ถึงอันดับที่ 3 ได้แก่ 1) สำนักนายกรัฐมนตรี 2) กระทรวงมหาดไทย และ 3) กระทรวงกลาโหม ซึ่งได้รับการจัดสรรงบประมาณราว ร้อยละ 86 ของงบประมาณของแผนงบประมาณนี้ทั้งหมด

### โครงการของสำนักนายกรัฐมนตรี ได้แก่

โครงการสร้างความรัก ความสามัคคีของคนในชาติ ของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร งบประมาณ 262,735,000 บาท

### โครงการของกระทรวงมหาดไทย ได้แก่

โครงการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐผ่านกลไกหมู่บ้าน ของกรมการปกครอง งบประมาณ 46,262,500 บาท

### โครงการของกระทรวงกลาโหม ได้แก่

โครงการสร้างความปลอดภัยของสมานฉันท์ ของกองทัพบก งบประมาณ 27,000,000 บาท

## ปัญหาและอุปสรรคและผลกระทบของการบริหารจัดการงบประมาณ

การบริหารจัดการงบประมาณการโดยการทำการบริหารจัดการหลายหน่วยงานและข้ามกระทรวงทำงานร่วมกัน การบริหารงบประมาณตามระเบียบการใช้งบประมาณแบบปกติ ทำให้ได้รับงบประมาณทำงานแบบซ้ำซ้อนกันกับงบประมาณ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ท้าทายอย่างมาก การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามผลประโยชน์ของแผนงาน ตามผลประโยชน์ของชาติอาจไม่ราบรื่นและมีอุปสรรคต่าง ๆ อยู่บ้าง รวมทั้งตัวชี้วัด และการติดตามประเมินแผนงานโครงการต่าง ๆ อาจยังไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานแบบนี้ ซึ่งการบริหารงบประมาณและบริหารงานแบบบูรณาการอาจทำให้บริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าศึกษาวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

## สรุป

การบริหารจัดการการบริหารจัดการและการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการ การสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ซึ่งหน่วยงานเจ้าภาพ ได้แก่ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สำนักนายกรัฐมนตรี หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ รวม 14 หน่วยงานย่อย และ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 แผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 รวมทั้งหมด 480,470,800 บาท ซึ่ง สำนักนายกรัฐมนตรีได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 มากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 กระทรวงมหาดไทยได้งบประมาณรายจ่ายเป็นอันดับที่ 2 กระทรวงกลาโหมได้งบประมาณรายจ่ายเป็นอันดับที่ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เลือกศึกษาหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณเป็นอันดับที่ 1 ถึง 3 ได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงกลาโหม



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561” วัตถุประสงค์การวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 โดยศึกษาความสอดคล้องของเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับอนุมัติการจัดสรร 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

### การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561

โดยศึกษาความสอดคล้องของเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับอนุมัติการจัดสรร

การเสนอผลวิจัยโดยใช้รูปแบบการประเมินโครงการแบบ CIPP Model แนวคิดในการศึกษาการบริหารจัดการจัดสรรงบประมาณไปสู่โครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสภาวะแวดล้อม (Context) 2) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) 3) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process) และ 4) ด้านการผลิต (Product) ดังผลการวิจัยต่อไปนี้

#### 1. ด้านสภาวะแวดล้อม

แผนงานบูรณาการแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ตาม พรบ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 จำนวน 480,470,800 บาท โดยมีเจ้าภาพหลักได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง ซึ่งทำงานร่วมกันตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 (สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2561 : หน้า 2 )

สรุปงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 แผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รวมทั้งหมด 480,470,800 บาท ซึ่ง สำนักนายกรัฐมนตรีได้งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 มากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 กระทรวงมหาดไทยได้งบประมาณรายจ่ายเป็นอันดับที่ 2 กระทรวงกลาโหมได้งบประมาณ

รายจ่ายเป็นอันดับที่ 3 กระทรวงศึกษาธิการได้งบประมาณรายจ่ายเป็นอันดับที่ 4 กระทรวงแรงงานได้งบประมาณรายจ่ายเป็นอันดับที่ 6 และกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นอันดับที่ 7 ดังรายละเอียดงบรายจ่ายดังตารางที่ 3 - 1

## 2. ด้านปัจจัยนำเข้า

### 2.1 นโยบายรัฐบาล

การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ได้กำหนดหลักการและเหตุผล เพื่อให้กระบวนการจัดทำงบประมาณเป็นเครื่องมือจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ กระทรวงและหน่วยงานทำงานร่วมกันในลักษณะประสานเชื่อมโยงแบบเครือข่ายที่นำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายและตัวชี้วัดร่วมกันโดยมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบองค์รวม โดยคำนึงถึงหลักประหยัด มีความคุ้มค่า มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการใช้จ่ายงบประมาณ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2559 ให้ความเห็นชอบการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณและปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ที่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ โดยกำหนดให้มีแผนงานบูรณาการเรื่องสำคัญที่สอดคล้องกับร่างกรอบ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ และ นโยบายสำคัญของรัฐบาล เพื่อใช้แผนงานบูรณาการเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ของแผนงานบูรณาการเป็นกรอบในการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมายให้แผนงานบูรณาการทำหน้าที่เชื่อมโยงภารกิจและการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดร่วมกัน โดยให้หน่วยงานประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ และจัดทำแผนแม่บทระยะปานกลางและระยะยาวที่สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวง/หน่วยงาน ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2559 เรื่อง แผนงานในภารกิจหลักของหน่วยงานระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579)

ตารางที่ 3 - 1 สรุปงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 จำแนกตามหน่วยงาน  
หน่วย: บาท

ลำดับ	หน่วยงาน	งบประมาณตั้งไว้	งบประมาณที่ได้รับ
1	กอ.รณม. (สำนักนายกรัฐมนตรี)	296,727,000	296,727,000
2	สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กระทรวงกลาโหม	4,637,500	4,637,500
3	กองบัญชาการกองทัพอากาศ	11,461,300	11,461,300
4	กองทัพบก	27,000,000	27,000,000
5	กองทัพอากาศ	9,000,000	7,826,900
6	กองทัพอากาศ	3,425,400	3,425,400
7	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	1,467,600	1,467,600
8	สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	36,807,200	35,000,000
9	กรมการปกครอง	46,262,500	45,000,000
10	สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	16,679,800	16,657,800
11	กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	2,330,900	2,330,900
12	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	3,457,800	3,321,000
13	สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา	21,615,400	21,115,400
14	มหาวิทยาลัยนเรศวร	4,500,000	4,500,000
	<b>รวม</b>	<b>505,372,400</b>	<b>480,470,800</b>

ที่มา : สำนักงานงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2561

ตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากสำนักงานงบประมาณ ได้ให้สัมภาษณ์แนวคิดในการจัดสรรงบประมาณงบบูรณาการกล่าวให้แนวคิดไว้ว่า

“การทำงานแบบโครงการบูรณาการต้องคำนึงถึง การทำงานแบบ “ร่วมคิดร่วมทำ และร่วมลงขัน” แต่ส่วนงานร่วมลงขันน้อยมาก”

เป้าหมายของแผนงานบูรณาการกำหนดไว้ค่อนข้างใหญ่มากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนแผนงานบูรณาการไปสู่เป้าหมายได้จริง ๆ ไม่มากนักและส่งผลให้การจัดทำโครงการต่าง ๆ มีผลต่อการขับเคลื่อนแผนงานบูรณาการให้เกิดผลสำเร็จไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้เขียนคำขอ งบประมาณดังที่ได้รับนโยบายได้ตามปกติตั้งผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า

หลักการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของทุกกระทรวงพิจารณา เสนอของงบประมาณตามภารกิจพื้นฐานของส่วนราชการที่กฎหมายกำหนด และภารกิจยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ดังนี้

1. ภารกิจพื้นฐานของส่วนราชการ จะพิจารณาเสนอตามภาระงานประจำ ตามกฎหมายเพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ได้แก่ งบบุคลากร (เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่ง เป็นต้น) งบดำเนินงาน (ค่าสาธารณูปโภค ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ เป็นต้น) งบลงทุน (ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง) และงบรายจ่ายอื่น (โครงการที่เป็นภาระ งานตามกฎหมายของหน่วยงาน เป็นต้น)

2. ภารกิจยุทธศาสตร์ พิจารณาเสนอขอในลักษณะแผนงานยุทธศาสตร์ และแผนงานบูรณาการ ซึ่งพิจารณาจากภารกิจของส่วนราชการที่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ตัวชี้วัด เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ตามกรอบยุทธศาสตร์การ จัดสรรงบประมาณในแต่ละปี

ดังนั้น การจัดทำคำของบประมาณโครงการต่าง ๆ ของ สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม จึงพิจารณาดำเนินการโดยใช้กรอบแนวคิดการเสนอของงบประมาณแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ กล่าวคือ ในการเสนอของงบประมาณทุกมิติจะนำผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานใน แผนงาน/โครงการต่าง ๆ มาใช้ประกอบ และสำหรับการเสนอคำขอใหม่จะแสดงผลสัมฤทธิ์ของการ ดำเนินงานที่คาดว่าจะได้รับ พร้อมทั้งแสดงความเชื่อมโยงและตอบสนองในเชิงยุทธศาสตร์

“เรื่องแผนงานบูรณาการ ปัจจัยไม่ได้ แตกต่างกันที่จะนำเข้าสู่แผนงาน บูรณาการ เริ่มแรกเลยนี้แผนงานบูรณาการเกิดจากมติ ครม. ที่จะกำหนดว่ากรณีใดต้องมีแผนงาน บูรณาการใดบ้าง จะสังเกตได้ว่าบางปีนั้น แผนงานบูรณาการไม่เหมือนกัน บางแผนงานบูรณาการ เป็นแผนงานเดิมที่ต่อเนื่อง มาเรื่อย ๆ บางแผนงานนั้นก็ก็เป็นแผนงานใหม่ ที่นี้ปัจจัยที่จะมากำหนดว่า อะไร ภารกิจใด ที่จะควรเป็นงานบูรณาการ งานยุทธศาสตร์ หรือเป็นงานพื้นฐาน...”

## 2.2 ด้านงบประมาณ

ในด้านการจัดสรรงบประมาณ พบว่าแผนงานบูรณาการนี้ ได้รับการจัดสรร งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 จำนวนเงิน 480,470,800 บาท โดยแรกตั้ง งบประมาณไว้ 505,372,400 บาท พิจารณาแล้วโดนตัดประมาณไปจำนวน 24,901,600 บาท ในส่วนของงบประมาณผู้ให้ข้อมูลหลักให้ข้อมูลเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“การทำงานแบบโครงการบูรณาการต้องคำนึงถึง การทำงานแบบ “ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมลงขัน” แต่ส่วนงานร่วมลงขันน้อยมาก”

“เป้าหมายของแผนงานบูรณาการกำหนดไว้ค่อนข้างใหญ่มากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนแผนงานบูรณาการไปสู่เป้าหมายได้จริง ๆ ไม่มากนักและส่งผลให้การ จัดทำ โครงการต่าง ๆ มีผลต่อการขับเคลื่อนแผนงานบูรณาการให้เกิดผลสำเร็จไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

“กิจกรรม/โครงการที่อยู่ภายใต้แผนงานฯ ถูกถ่ายโอนเป็นแผนงานตามภารกิจประจำของหน่วยงานเท่านั้น” “กระบวนการ/ขั้นตอนการของงบประมาณ มีความยุ่งยาก และซับซ้อน เนื่องจากในการจัดทำคำของบประมาณต้องนำเสนอโครงการ-กิจกรรม ให้เจ้าภาพหลักพิจารณา ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้หน่วยงานต้องพิจารณาโครงการ-กิจกรรมขอหน่วยงานก่อนว่า โครงการ-กิจกรรม ของหน่วยงานที่จะเข้าร่วมบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะต้องเป็นโครงการที่สำคัญ จำเป็น มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุเป้าหมายของแผนบูรณาการ แนวทางการดำเนินงาน และวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ที่เจ้าภาพหลักกำหนด ต้องมีการประชุมหารือร่วมกันหลายครั้ง กว่าจะได้ความชัดเจนว่าโครงการ-กิจกรรม ที่หน่วยงาน เสนอสามารถบรรจุในแผนบูรณาการดังกล่าวได้หรือไม่ส่งผลให้การของบประมาณในภาพรวมของหน่วยงานล่าช้าไปด้วย”

“การเขียนของบประมาณขาดความชัดเจน ขาดเหตุผลในการเขียนความเชื่อมโยง ขาดการประสานงานในการเขียนแผนบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานในกระทรวงเดียวกันหรือข้ามกระทรวง หลายหน่วยงานนำโครงการที่มีอยู่มาจัดรวมต่อ ๆ กัน”

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการนี้ได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยขอแนะนำผลการวิจัยผลการวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณด้านปัจจัยนำเข้า สรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12**

เป้าหมาย ตัวชี้วัด กว้างเกินไป มุ่งเน้นวัดผลสัมฤทธิ์จากผลการเรียนและการแข่งขันทางวิชาการ โดยไม่ให้ความสนใจในเรื่องวิชาชีพ หรือความสามารถในการทำงานที่ตรงความต้องการ

**นโยบายรัฐบาล**

นโยบายรัฐของรัฐบาลยังขาดการต่อเนื่องและกำหนดเป้าหมายของแผนบูรณาการ กว้างเกินไป

ตัวชี้วัดของโครงการยังไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของนโยบายของรัฐ

**งบประมาณ**

งบประมาณยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย ตัวชี้วัดของแผนบูรณาการฯ

**การบริหารจัดการ**

ขาดการบูรณาการจากหน่วยงานที่หลากหลาย เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวง IT กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

**หน่วยงานรับผิดชอบ**

มีการบูรณาการหลายกระทรวงแต่ควรเพิ่มกระทรวงต่าง ๆ มากขึ้น

### 2.3 ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า กระบวนการ/ขั้นตอนการของบประมาณ มีความยุ่งยาก และซับซ้อน เนื่องจากในการจัดทำคำขอของงบประมาณต้องนำเสนอโครงการ-กิจกรรม ให้เจ้าภาพหลักพิจารณา ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้หน่วยงานต้องพิจารณาโครงการ-กิจกรรมขอหน่วยงานก่อน ว่า โครงการ-กิจกรรม ของหน่วยงานที่จะเข้าร่วมบูรณาการฯ นี้ จะต้องเป็นโครงการที่สำคัญจำเป็น มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ต้องสอดคล้อง และเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุเป้าหมายของแผนบูรณาการ แนวทางการดำเนินงาน และวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดที่เจ้าภาพหลักกำหนด ต้องมีการจัดประชุมหารือร่วมกันหลายครั้ง กว่าจะได้ความชัดเจนว่า โครงการ-กิจกรรมที่หน่วยงานเสนอ สามารถบรรจุในแผนบูรณาการดังกล่าวได้หรือไม่ ส่งผลให้การขอของงบประมาณในภาพรวมของหน่วยงานล่าช้าไปด้วย

ด้านการบริหารจัดการพบว่าแผนงานบูรณาการนี้ โดยมีเจ้าภาพหลักได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการ ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง ซึ่งทำงานร่วมกันตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ได้กำหนดเป้าหมาย คือ ประชาชนทั่วประเทศได้รับประโยชน์และพื้นที่ดำเนินการทั่วประเทศ ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการดำเนินงานงบประมาณในแนวทางที่ 1 การรับรู้เข้าใจปัญหาและการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมดำเนินงานด้วยเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงาน ในขณะที่เป้าหมาย ตัวชี้วัดในการจัดทำแผนบูรณาการค่อนข้างกว้างและใหญ่ไม่ครอบคลุมในการวัดความสำเร็จของทั้งระบบ เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ ทำให้การบูรณาการไม่บรรลุเป้าหมายที่แท้จริง ดังผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึงประเด็นนี้ดังนี้

“เนื่องจากเป้าหมายของแผนงานบูรณาการได้กำหนดไว้ใหญ่ ประกอบกับมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนแผนงานบูรณาการไปสู่เป้าหมายค่อนข้างมาก ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดได้...”

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการนี้ได้อย่างชัดเจน กลุ่ม ผู้ศึกษาขอแนะนำเสนอผลการวิจัยด้านปัจจัย ซึ่งผลการวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณด้านกระบวนการดำเนินงานด้านกระบวนการดังนี้

#### นโยบายการจัดสรรงบประมาณ

ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ความเหมาะสม

#### ขั้นตอนการดำเนินงานและการพิจารณา

มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาและการจัดทำแผนงาน

### 3. ด้านการผลิต

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักและได้รับเอกสารผลการดำเนินโครงการพบว่า แผนงบประมาณการนี้มีการดำเนินงานและก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

#### 3.1 โครงการสร้างจิตสำนึกในการป้องกันประเทศและรักษาความมั่นคง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

**วัตถุประสงค์** เพื่อเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจในงานด้านความมั่นคง การเทิดทูนปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์

**กลุ่มเป้าหมาย** มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

- 1) สื่อสารมวลชน ประกอบด้วย สื่อสิ่งพิมพ์ เคเบิลทีวี สถานีวิทยุทดลองออกอากาศ สื่อโซเชียลเน็ตเวิร์ค และผู้ทำหน้าที่ด้านการประชาสัมพันธ์จากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน และ
- 2) เยาวชนโดยมุ่งดำเนินการเชิงรุก

#### กิจกรรม

##### 1. กิจกรรมสื่อสารมวลชนเพื่อความมั่นคง

ดำเนินการขยายฐานกลุ่มเป้าหมายสื่อสารมวลชนทั่วประเทศรวมทั้งกระตุ้นความสัมพันธ์สื่อมวลชนเพื่อความมั่นคงที่อยู่ในเครือข่ายของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหมให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นโดยจัดกิจกรรมเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ภูมิภาคทั่วประเทศเพื่อ ถ่ายทอดแนวความคิดในการสร้างความปรองดองสมานฉันท์ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเน้นย้ำให้ตระหนักถึงความสำคัญของความรักความสามัคคีของคนในชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงในพื้นที่ และเปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาความปรองดอง สมานฉันท์ในระดับกลยุทธ์/วิธีการในการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

1.1 การจัดการอบรมสัมมนาการสร้างเครือข่ายประชาสัมพันธ์งานความมั่นคงโดยเน้น กลุ่มเป้าหมายเป็นสถานีวิทยุกระจายเสียงในพื้นที่ทั่วประเทศ สื่อสารมวลชนจาก สถานีโทรทัศน์ เคเบิลทีวี ประจำจังหวัด สื่อสารมวลชนหนังสือพิมพ์ส่วนภูมิภาคการอบรมสัมมนานอกจากจะดำเนินการในการสร้างเครือข่ายประชาสัมพันธ์งานความมั่นคง และการสร้างความรู้ความเข้าใจงานความมั่นคงในมิติต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ตระหนักถึงบทบาทของสื่อมวลชนในพื้นที่ เพื่อให้สามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจงานด้านความมั่นคงให้กับประชาชน โดยได้จัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสื่อสารมวลชนเพื่อความมั่นคง ประจำปี 2561 เมื่อวันที่ 6 - 8 มีนาคม 2561 ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพมหานคร การดำเนินการอบรมสัมมนา ประกอบด้วย

การบรรยายเรื่อง “**ความรู้ความเข้าใจและผลที่ประชาชนจะได้รับจากโครงการไทยนิยมยั่งยืน**” โดย คุณณัฐยานันท์ บัวชม ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และ คุณปฐมพล เย็นอาคาร นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สำนักงานนโยบายและแผนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

**การบรรยายเรื่อง “การสร้างความสามัคคีในบทบาทสื่อสารมวลชนกับ กสทช.”** โดย คุณณณรัตน์ กำจรกิจการ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสำนัก สำนักการอนุญาตประกอบกิจการกระจายเสียง โดยบรรยายถึงเนื้อหาเกี่ยวกับแผนความถี่วิทยุกิจการกระจายเสียงระบบดิจิตอลเพื่อการทดลองออกอากาศ การยื่นขอรับการสนับสนุนผู้ประกอบการกิจการกระจายเสียงแผนความถี่วิทยุกระจายเสียงระบบ FM ค่าธรรมเนียม รายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสถานีวิทยุกระจายเสียงรวมทั้งบทบาทของสื่อในการสร้างความสามัคคี

**การบรรยายเรื่อง “ความมั่นคงทางทะเล”** โดย พลเรือเอก จุมพล ลุมพิกานนท์ รองปลัดกระทรวงกลาโหม โดยบรรยายเกี่ยวกับสถานการณ์ความมั่นคงทางทะเลของไทย ทั้งบนน้ำ ผิวน้ำ และใต้น้ำ การรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ทั้งทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลและชายฝั่ง ภัยคุกคามทางทะเลที่จะต้องระวัง รวมไปถึงความจำเป็นของกองทัพเรือในด้านการส่งซื้ออาวุธยุทโธปกรณ์และเรือดำน้ำ เพื่อการป้องกันภัยคุกคามในมิติต่าง ๆ

**การบรรยายเรื่อง “การพิทักษ์และปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์”** โดย หม่อมหลวง ปนัดดา ดิศกุล ผู้ช่วยรัฐมนตรีประจำนายกรัฐมนตรี บรรยายเกี่ยวกับการตระหนักถึงความสำคัญในการปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของคนไทยทุกสมัย ทำให้คนไทยรักสามัคคี แม้อย่างประเทศมีวิกฤติ นอกจากนี้ยังพูดถึงพื้นฐานสำคัญการรายงานข่าวด้านความมั่นคง การเดินตามพระราชปณิธานของในหลวงรัชกาลที่ 9

1.2 การจัดการอบรมสัมมนาเสริมสร้างและพัฒนาสัมพันธ์สื่อสารมวลชนให้ร่วมประชาสัมพันธ์งานความมั่นคงร่วมกับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยการเดินทางไปพบปะเยี่ยมเยียนสื่อสารมวลชนเพื่อความมั่นคงของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมในภูมิภาคและจัดการอบรมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรวมทั้งเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานความมั่นคงกับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มุ่งเน้นในการสร้างเครือข่ายและความรู้ ความเข้าใจของสื่อมวลชน โดยเฉพาะสถานีวิทยุกระจายเสียงในพื้นที่ ให้ตระหนักถึงบทบาท การเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในงานด้านความมั่นคงร่วมกับ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม จำนวน 2 ครั้ง ดังนี้

1.2.1 การสัมมนาเสริมสร้างและพัฒนาสัมพันธ์สื่อสารมวลชนให้ร่วมประชาสัมพันธ์งานความมั่นคงร่วมกับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมครั้งที่ 1/2561 ในพื้นที่ภาคกลาง โดยมีการเยี่ยมเยียนสถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่ายความมั่นคงในพื้นที่ อำเภอสองพี่น้อง, อู่ทอง, เมือง, ศรีประจันต์, ดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวนทั้งหมด 16 สถานี และสถานีวิทยุแห่งประเทศไทย จังหวัดสุพรรณบุรี

1.2.2 การอบรมสัมมนาเสริมสร้างและพัฒนาสัมพันธ์สื่อสารมวลชนให้ร่วมประชาสัมพันธ์งานความมั่นคงร่วมกับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมครั้งที่ 2/2561 ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการตรวจเยี่ยมสื่อมวลชนในพื้นที่ จ.นครราชสีมา จำนวนทั้งหมด 10 สถานี

1.3 กิจกรรมสื่อมวลชนสัญจรเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างเครือข่าย สื่อสารมวลชนเพื่อความมั่นคงของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในระดับผู้บริหารและ



เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญในการสร้างความเข้าใจกับเครือข่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทหารในพื้นที่กับภารกิจป้องกัน ประเทศ รวมถึงการปฏิบัติงานความมั่นคงในมิติต่าง ๆ ในการสนับสนุนงานตามนโยบายของรัฐบาล ตลอดจน การศึกษาดูงานในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร จำนวน 1 ครั้ง เป็นการนำผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสื่อสารมวลชนที่เป็นสมาชิกเครือข่าย สื่อสารมวลชนเพื่อความมั่นคงของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่มีศักยภาพ จำนวน 120 คน เข้าร่วมกิจกรรมในพื้นที่ จ.ระยอง จ.จันทบุรี และ จ.ตราด ผลการดำเนินงาน

### 3.2 โครงการจิตสำนึกรักเมืองไทย สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

**วัตถุประสงค์** เพื่อสร้างสำนึกและการมีส่วนร่วมของ ประชาชนในการสนับสนุนงานความมั่นคงของชาติและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

**กลุ่มเป้าหมาย** เด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นพลังที่สำคัญต่ออนาคตของชาติเน้นสร้างการมีส่วนร่วมของเยาวชน

#### กิจกรรม

ให้เด็กและเยาวชนส่งผลงานเข้าร่วมการประกวด การเปิดเวทีให้เยาวชนได้ร่วมสะท้อนแนวคิดมุมมองต่อสถานการณ์บ้านเมือง โดยให้เยาวชนได้ศึกษาค้นคว้าแลกเปลี่ยนความเห็นถึงสถานะทางสังคม เพื่อตักผลึกแนวคิดในการสร้างสรรค์ผลงานผ่านกิจกรรมการประกวดซึ่งในแต่ละปีจะกำหนดหัวข้อและกิจกรรมการประกวดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งในแต่ละปีจะกำหนดหัวข้อและกิจกรรมการประกวดให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ในห้วงเวลา ดังนี้

ปีที่ 1 การประกวดผลงานจิตรกรรม (ภาพวาด) ในหัวข้อ “ทำให้พ่อได้สุขใจทำให้ไทยได้มั่นคง”

ปีที่ 2 การประกวดผลงานภาพถ่ายและภาพยนตร์สั้นในหัวข้อ “จิตสำนึกรักเมืองไทย”

ปีที่ 3 การประกวดผลงานการสร้างสรรค์บทเพลงภาพถ่ายและสปอตโทรทัศน์ในหัวข้อ “ร่วมกัน...เดินหน้าประเทศไทย”

ปีที่ 4 การประกวดผลงานการสร้างสรรค์บทเพลง ภาพถ่าย และสปอตโทรทัศน์ในหัวข้อ “สำนึกดีร่วมกันเดินหน้าประเทศไทย”

ปีที่ 5 การประกวดผลงานการสร้างสรรค์บทเพลง ภาพถ่าย และสปอตโทรทัศน์ในหัวข้อ “ความเมตตาปรารถนาดีต่อกัน”

ปีที่ 6 การประกวดผลงานการสร้างสรรค์บทเพลง โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์และสปอตโทรทัศน์ ในหัวข้อ “คนรุ่นใหม่ร่วมต้านทุจริต”

ปีที่ 7 การประกวดการแสดง ในหัวข้อ “Show Time Show Thai”

ปีที่ 8 การประกวดวาดภาพ และภาพยนตร์สั้น ในหัวข้อ “Stronger Together เราจะเติบโตและแข็งแกร่งไปด้วยกัน”

ปีที่ 9 การประกวดโครงการในการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นในหัวข้อ “เยาวชนนักพัฒนา The Young Developers”

ปีที่ 10 การประกวดโครงการในการทำประโยชน์เพื่อสาธารณะ ภายใต้หัวข้อ “ร่วมคิด ร่วมทำ รวมพลังสร้างสรรค์สังคมไทย”

#### ผลการดำเนินงาน

การร่วมกันตระหนักถึงความรัก รับผิดชอบต่อสังคมประเทศชาติ การมีส่วนร่วมร่วมกันสะท้อนแนวคิดและมุมมองทางสังคมสู่การขับเคลื่อนสังคม ผ่านกระบวนการร่วมคิด ร่วมทำ จากการประสานงานกันทั้งองค์กรทางการศึกษา และภาคประชาสังคมที่มีอุดมการณ์ แนวคิด และเป้าหมายร่วมกัน ที่อยากเห็นประเทศไทย ก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมีความสุขในสังคมที่มีคุณภาพ ด้วยความมั่นคงยั่งยืนสืบไปโดยมีแผนการดำเนินงาน

### 3.3 โครงการสังคมสร้างสุข พลังสร้างชาติ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในสิทธิหน้าที่ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และส่งเสริมกิจกรรมสร้างความปรองดองสมานฉันท์ โดยผ่านกลไกประชารัฐระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนในพื้นที่

2. เพื่อส่งเสริม/พัฒนาแรงงานนอกระบบ ให้มีความรู้ในการพัฒนาอาชีพและต่อยอดอาชีพ สามารถพึ่งพาตนเองได้ มีงานทำ มีรายได้ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติเกิดความเข้าใจ อันดีระหว่างหน่วยงานภาครัฐและประชาชนในระดับพื้นที่

**กลุ่มเป้าหมาย** ประชาชนวัยแรงงานที่เป็นแรงงานในระบบ แรงงานในระบบ และประชาชนทั่วไป โดยมีประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 3,730 คน

#### กิจกรรม

กระทรวงแรงงาน ดำเนินการจัดกิจกรรมในพื้นที่ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมพัฒนาด้านอาชีพแก่แรงงานกลุ่มเป้าหมาย ส่งเสริมและสร้างความปรองดองสมานฉันท์ ในระดับพื้นที่ จำนวน 2 กิจกรรม ดังนี้

**กิจกรรมที่ 1 ส่งเสริม/พัฒนาอาชีพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แก่แรงงานนอกระบบ**

#### รูปแบบการดำเนินงาน

1. อาสาสมัครแรงงาน ดำเนินการหากกลุ่มเป้าหมาย โดยทำการสำรวจความต้องการฝึกอาชีพของแรงงานนอกระบบและประชาชนในพื้นที่ พร้อมกับเสนอกิจกรรมหรือโครงการ ส่งเสริม และพัฒนาอาชีพตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

2. ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายและหลักสูตรที่จะดำเนินการส่งเสริม และพัฒนาอาชีพ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาตามความเหมาะสม

3. ดำเนินการพัฒนาอาชีพตามความต้องการกลุ่มเป้าหมายตามข้อ (1) พร้อมสอดแทรกแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินชีวิต ให้แก่กลุ่มเป้าหมาย การให้ความรู้ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ให้ความรู้เรื่อง

สิทธิของผู้ประกันตนตามมาตรา 40 พร้อมกับเชิญชวนแรงงานนอกระบบเข้าสู่ระบบประกันสังคม เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการดำเนินชีวิต

## กิจกรรมที่ 2 ส่งเสริมและสร้างความปรองดองในพื้นที่ ร่วมกับแรงงานนอกระบบ และประชาชน โดยผ่านกลไกประชารัฐ

### รูปแบบการดำเนินงาน

1. จัดกิจกรรมส่งเสริมและสร้างความปรองดองระหว่างกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมอาชีพ อาสาสมัครแรงงาน และประชาชนทั่วไปเพื่อสร้างความรักความสามัคคีด้วยประเพณี ศาสนา วัฒนธรรมท้องถิ่น การบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ เป็นต้น
2. จัดเวทีให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายด้านแรงงาน และการหนุนเสริมการสร้างทัศนคติที่ดีต่อประเทศชาติ/หน่วยงานของรัฐ ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจ และบริบทในพื้นที่จังหวัด โดยสอดแทรกความรู้เรื่องสิทธิหน้าที่ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และสรุปผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างเครือข่าย

### ผลการดำเนินงาน

1. ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจในสิทธิหน้าที่ตามระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ในการพัฒนาอาชีพและต่อยอดอาชีพ ทำให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ มีงานทำ มีรายได้ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยน้อมนำหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต
3. ประชาชนกลุ่มเป้าหมายเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดอง สมานฉันท์ และเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานภาครัฐและประชาชนในระดับพื้นที่

## 3.4 โครงการสร้างความปรองดองสมานฉันท์ กองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย โดยกรมกิจการพลเรือนทหาร ได้ดำเนินโครงการตามแผนงานปรองดอง สมานฉันท์และบูรณาการมวลชนเพื่อสร้างความมั่นคงภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 จำนวน 6 โครงการ ดังนี้

### 3.4.1 โครงการเยาวชนไทยรู้จักสามัคคี

วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติ

กลุ่มเป้าหมาย ประชาชนทั่วไปจำนวน 8 รุ่น ๆ ละ 300 คน

### 3.4.2 โครงการที่ช่วยน้องร่วมปรองดองสมานฉันท์

วัตถุประสงค์ เพื่อปลูกฝังให้เยาวชนเป็นผู้มีระเบียบวินัย รู้รักสามัคคี เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้นำเสียสละ กตัญญูรู้คุณ และมีจิตสำนึกในการรักษา ศาสนา พระมหากษัตริย์

กลุ่มเป้าหมาย เยาวชนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 4 รุ่น ๆ ละ

200 คน

### กิจกรรม

อบรมให้เยาวชนเรียนรู้และลงมือทำด้วยตนเอง Learning by doing โดยมี กิจกรรมการบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับสถาบัน หลักของชาติ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ โครงการตามนโยบายสำคัญของรัฐบาลเพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่ทั่วประเทศด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจ (ไทยนิยมยั่งยืน) ภัยวัยรุ่นในยุค 4.0 กิจกรรมพัฒนาสัมพันธ์และการสร้างเครือข่ายผู้นำเยาวชน รวมถึงการเชิญบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในพื้นที่มาบรรยายพิเศษสร้างแรงบันดาลใจให้เยาวชนได้เห็นแบบตัวอย่างผู้ประสบความสำเร็จ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาและขยายผลไปสู่สถานศึกษาและชุมชนของตนเอง

#### 3.4.3 โครงการสานสัมพันธ์มวลชนกองทัพไทย สานใจปรองดอง

##### วัตถุประสงค์

เพื่อน้อมนำแนวทางพระราชดำริมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และรับทราบภารกิจ บทบาทและการปฏิบัติงานของหน่วยทหารในพื้นที่ต่าง ๆ ให้เกิดความรักความสามัคคี เกิดการสร้างเครือข่ายการทำงาน ความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของกองทัพต่อไป

**กลุ่มเป้าหมาย** มวลชนกองทัพไทยจากหน่วยงานภาครัฐ

รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และมูลนิธิต่าง ๆ

##### กิจกรรม

เยี่ยมชมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและหน่วยทหาร

#### 3.4.4 โครงการประชารัฐร่วมใจเสริมสร้างความปรองดองสมานฉันท์ของ

คนในชาติ

##### วัตถุประสงค์

เพื่อให้รู้เท่าทันภัยจากการแตกแยกทางสังคม สร้างจิตสำนึกที่ดีและมีอุดมการณ์รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เพื่อสร้าง บรรยากาศ “รู้รักสามัคคี” นำไปสู่ความปรองดองของคนในชาติ มีความเข้าใจในบทบาทของกองทัพ และให้มี ความเชื่อมั่นศรัทธากองทัพตลอดไป

**กลุ่มเป้าหมาย**

นักเรียนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และนนทบุรี

#### 3.4.5 โครงการเสวนาภาคประชาชนเพื่อสร้างความปรองดองสมานฉันท์

ของคนในชาติ

##### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชน มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้จากแต่ละชุมชนทำให้เกิดความรักความสามัคคี

**กลุ่มเป้าหมาย** ประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ ข้าราชการสังกัด กท. และ

ข้าราชการไม่สังกัด กท. รวมจำนวน 180 คน

### 3.4.6 โครงการสภาเด็กและเยาวชนร่วมมือร่วมใจ พี่นฟูประชาธิปไตย ร่วมพัฒนาชาติไทย

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้เด็กและเยาวชนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้สามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง พัฒนาชุมชนและพัฒนาประเทศได้

กลุ่มเป้าหมาย เด็กและเยาวชน

#### กิจกรรม

จัดประกวดโครงงานฯ ในนามสภาเด็กและเยาวชนอำเภอในความรับผิดชอบของ สนภ.4 นทพ. และคัดเลือกโครงงานของโครงการฯ เพื่อรับรางวัลสนับสนุนการดำเนินงาน และเป็นการส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้จากแต่ละชุมชนและรู้จักการทำงาน เป็นหมู่คณะ ทำให้เกิดความรัก สามัคคี มีรู้พื้นฐานในแบบวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย

### 3.5 โครงการการเสริมสร้างความรักความสามัคคีของคนในชาติ กองทัพบก

วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างอุดมการณ์ความรักชาติและความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในสังคมไทย ลดการหวาดระแวงต่อกัน

กลุ่มเป้าหมาย เด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นพลังที่สำคัญต่ออนาคตของชาติ เน้นสร้างการมีส่วนร่วมของเยาวชน

#### กิจกรรม

#### 1. ชุดวิทยากรรณรงค์ปลูกจิตสำนึกรักคุณแผ่นดิน (ขุนศึก)

กองทัพบก จัดตั้ง “ชุดวิทยากรรณรงค์ปลูกจิตสำนึกรักคุณแผ่นดิน” จำนวน 13 ชุด (ขุนศึก 1-13 ) เพื่อเป็นชุดวิทยากรเคลื่อนที่ (Mobile Team) บรรยาย โดยใช้สื่อผสมนำอุปกรณ์แสง สี เสียง และระบบนำเสนอมาประกอบการบรรยาย เพื่อให้จดจำง่ายและสามารถนำไปต่อยอดถึงชุมชนได้ โดยที่ผ่านมาได้ลงพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วทุกภาคของประเทศ เนื้อหาประกอบการบรรยายมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ประวัติศาสตร์ชาติไทยและสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณของบูรพมหากษัตริยาธิราชเจ้าทุกพระองค์ ตลอดจนเสริมสร้างประชาชนชาวไทยเกิดความรัก ความสมัครสมานสามัคคี เพื่อความเป็นปึกแผ่นของแผ่นดินไทย

#### 2. ชุดปฏิบัติการสร้างการรับรู้ความเข้าใจให้กับประชาชน (ขุนภักดี)

กองทัพบก ได้จัดชุดปฏิบัติการพลเรือนลงพื้นที่ทำความเข้าใจกับประชาชน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับรัฐบาลและกองทัพ โดยให้หมวดดุริยางค์ของมณฑลทหารบกทั้ง 35 มณฑล ใช้ดนตรีเป็นสื่อเพื่อ ประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ถึงนโยบายและผลงานของรัฐบาลให้กับประชาชน ได้รับทราบ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ พร้อมกับการปลูกฝังอุดมการณ์ความรักชาติให้กับพี่น้องประชาชนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อรัฐบาลและกองทัพ ตลอดจนจัดสร้างระบบเครือข่ายมวลชนเพื่อขยายผลและชี้แจงข้อมูลที่ถูกต้องให้กับประชาชนทั่วไปได้รับทราบ

#### 3. การแสดงดนตรี “กองทัพบก เพื่อประชาชน”

กองทัพบก จัดการแสดงดนตรีในสวนสาธารณะขึ้นทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย โดยใช้ชื่อดนตรี “กองทัพบก เพื่อประชาชน” เพื่อรณรงค์ให้ประชาชนทุกคนเกิดความรัก

ความสามัคคี มีจิตสำนึกในความเป็นไทย มีความเชื่อมั่นศรัทธาในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข บทเพลงที่ใช้ในการแสดงเป็นบทเพลงที่มีเนื้อหาเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ ความเสียสละของทหารหาญและความสมัครสมานสามัคคีของคนในชาติตลอดจน เพื่อสามารถเป็นเครือข่ายในการเฝ้าระวังแจ้งเตือน และสนับสนุนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติต่อไป

#### 4. โครงการ “ค่ายเยาวชนส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

กองทัพบก ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจัดทำโครงการ “ค่ายเยาวชนส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม” โดยเปิดอบรมจากหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก ในแต่ละกองทัพภาค จำนวน 60 ค่าย ทั่วประเทศ ค่ายละ 100 คน เพื่อรณรงค์สร้างกระแสและปลูกจิตสำนึกให้เยาวชนไทย มีความรัก ความสามัคคี ตลอดจนสามารถอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่สังคมกำหนดและแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และเพื่อให้ห้อง ๆ เยาวชนเติบโตเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

#### 5. โครงการประกวด “ประชารัฐรวมใจ ลูกทุ่งไทยเพื่อแผ่นดิน”

กองทัพบก ดำเนินงานตามนโยบายประชารัฐของรัฐบาลในการสร้างความร่วมมือของทุกภาคส่วนให้เกิดการทำงานที่เข้มแข็ง ความรู้รักสามัคคีและความมั่นคงของประเทศในทุกมิติอย่างยั่งยืน กองทัพบกจึงจัดกิจกรรมการประกวด ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น “ประชารัฐรวมใจ ลูกทุ่งไทยเพื่อแผ่นดิน” ขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เยาวชน ประชาชน ที่มีความสามารถทางด้านดนตรีไทย ลูกทุ่งทั่วประเทศได้มีเวทีแสดงความสามารถ และมีส่วนร่วมในการเป็นเครือข่ายอีกทางหนึ่ง สมาชิกในวงต้องเป็นการประสานความร่วมมือกันในรูปแบบประชารัฐ เน้นการมีส่วนร่วมของส่วนราชการ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชนและประชาชน โดยบทเพลงที่ใช้ประกวดจะต้องสื่อถึงความรัก ความสามัคคีของคนในชาติ

### 3.5 โครงการค่ายผู้นำเยาวชนสมานฉันท์ กองทัพเรือ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เยาวชนเกิดจิตสำนึกในเรื่องความรัก ความสมานฉันท์ รู้รักสามัคคี และสามารถนำไปปฏิบัติจนเป็นวิถีในการดำเนินชีวิตเป็นกำลังในการเผยแพร่และเสริมสร้างความสมานฉันท์ที่เกิดในสังคมอย่างยั่งยืน

2. เพื่อสร้างจิตสำนึกในความเป็นคนไทยให้เกิดความรักชาติ และยึดมั่นในการปกครองระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

#### กลุ่มเป้าหมาย

เยาวชนในพื้นที่รับผิดชอบของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือและหน่วยเฉพาะกิจของกองทัพเรือในพื้นที่ต่าง ๆ จำนวนประมาณ 300 คน

### กิจกรรม

มีการนำเยาวชนไปทัศนศึกษาตามสถานที่ต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานทัพอเรือ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี และนอกหน่วย เพื่อเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ โดยมีกิจกรรมที่เน้นสร้างความสมานฉันท์ให้กับเยาวชน ได้แก่

1. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (ละลายพฤติกรรม)
2. กิจกรรม WALK RALLY
3. กิจกรรมจิตอาสาคัดแยกขยะ
4. กิจกรรมนันทนาการรอบกองไฟ
5. เยี่ยมชม ร.ล.จักรีนฤเบศร หรือเรือหลวงอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
6. เยี่ยมชมศูนย์อนุรักษ์พันธุ์เต่าทะเล กองทัพอเรือ
7. การสาธิตรถสะเทินน้ำสะเทินบก (AAV)
8. ทัศนศึกษาพิพิธภัณฑ์ริบลิย์ พัทยา
9. ทัศนศึกษามิโมซ่า พัทยา
10. ทัศนศึกษาพิพิธภัณฑ์ภาพจิตรกรรม มิติ อาร์ต อิน พาราไดซ์ พัทยา

### ผลการดำเนินงาน

ในการสรุปผลการจัดกิจกรรม โดยมีการติดตามประเมินผลการดำเนินการ ได้แก่ สำนวจความคิดเห็น ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถสรุปผลการจัดกิจกรรม ได้ดังนี้

1. เยาวชนได้เรียนรู้ในการอยู่ร่วมกัน มีการรวมกลุ่มกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เยาวชน ได้ฝึกทักษะการพูด การแสดงออกของการเป็นผู้นำ รู้จักการแบ่งแยกเวลาในการดำเนินชีวิตประจำวัน
2. เยาวชนที่เข้าร่วมกิจกรรม ได้ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทางค่ายผู้นำเยาวชนสมานฉันท์กองทัพอเรือเป็นอย่างดี นอกจากนี้เยาวชนในทุกส่วนของสถานศึกษาภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยขึ้นตรงกองทัพอเรือบางส่วน ได้รับเกียรติจากกลุ่มเยาวชนที่มีร่วมกิจกรรมให้เป็นตัวแทน และเป็นผู้ดำเนินในแต่ละกลุ่มกิจกรรม ซึ่งเยาวชนดังกล่าวสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี กล้าคิด กล้าแสดงออก ทำให้กิจกรรมค่ายผู้นำเยาวชนสมานฉันท์กองทัพอเรือ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของทางราชการ
3. เยาวชนสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการเข้าร่วมกิจกรรม นำไปสร้างความรัก ความสามัคคีในกลุ่มเยาวชนด้วยกันอยู่ในเกณฑ์ที่ดี สามารถที่จะอยู่ด้วยกันอย่างสมานฉันท์ ภายใต้ความแตกต่างทางความคิดทางการเมือง ศาสนา ประเพณี โดยสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปถ่ายทอดให้กับเยาวชนในท้องถิ่นตนเองได้อย่างเหมาะสม
4. เยาวชนได้เข้าใจบทบาทของกองทัพอเรือ และได้มีการซึมซับขนบธรรมเนียมทหารเรือจากการเข้าร่วมกิจกรรม

5. การดำเนินการที่ผ่านมาทุก ๆ ปี อยู่ในเกณฑ์ดี สถานศึกษา โรงเรียน ครู อาจารย์ ตลอดจน นักเรียนจากโรงเรียนต่าง ๆ ให้ความสนใจในกิจกรรม “ค่ายเยาวชนสมานฉันท์สมานฉันท์กองทัพเรือ” เป็นอย่างดี

### 3.7 โครงการปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติและฟื้นฟูประชาธิปไตย กองทัพอากาศ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความรักสามัคคีของคนในชาติ การมีส่วนร่วมทางการเมืองที่ถูกต้องตามระบอบประชาธิปไตย
2. เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนและเยาวชนทั่วไปได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมปลูกจิตสำนึกรักชาติร่วมกัน
3. เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่บ่อนทำลายความมั่นคงของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กลุ่มเป้าหมาย ประชาชนและเยาวชนทั่วไป จำนวน 2,340 คน

#### กิจกรรม

1. จัดกิจกรรมโครงการสานสัมพันธ์เพื่อความปรองดองสมานฉันท์โดยใช้ระยะเวลาการจัดกิจกรรม 2 วัน 1 คืน
2. ประชาชนและเยาวชนทั่วไปได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมปลูกจิตสำนึกรักชาติ และสร้างความปรองดองสมานฉันท์

#### ผลการดำเนินงาน

ผลการประเมินผลในระดับผลผลิต ของผลผลิตการสร้าง ความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติและฟื้นฟู ประชาธิปไตยของกองทัพอากาศโดยผลการปฏิบัติเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์มีความก้าวหน้าตามยอดสะสมที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการแสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนเป็นอย่างดี ทั้งนี้ จากการจัดกิจกรรมสร้างความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติและฟื้นฟู ประชาธิปไตยกลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกที่ดีต่อกันไม่แบ่งแยกเป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประเทศชาติ โดยรวม ทำให้ชุมชนเข้มแข็งขึ้น นับได้ว่าการจัดกิจกรรมแบบนี้ก่อให้เกิดความคุ้มค่าเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดกิจกรรมดังกล่าว นอกจากจะนำมาซึ่งความรัก ความสามัคคีของกำลังพลและประชาชนแล้วยังส่งผลถึงภาพรวมต่อ ประเทศในด้านความมั่นคงของชาติ ความรัก ห่วงแหนในผืนแผ่นดินไทย และส่งเสริมในการมุ่งกระทำความดีของเยาวชน ซึ่งการประเมินการดำเนินการกิจของกองทัพอากาศ คือ กองทัพอากาศมีขีดความสามารถและความพร้อมในการจัดกิจกรรมการสร้าง ความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติและฟื้นฟูประชาธิปไตยโดยมีตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คิดจาก จำนวนประชาชนและเยาวชนที่สนใจอยากเข้าร่วมกิจกรรม และความพร้อมให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมการสร้าง ความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติและฟื้นฟูประชาธิปไตย ซึ่งกองทัพอากาศพิจารณาแล้วเห็นควรคงสภาพภารกิจ เนื่องจากครบถ้วนตามกลุ่มเป้าหมาย



### 3.8 โครงการเสริมสร้างความปรองดองสมานฉันท์ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ความรู้แนวทางการลด และยุติข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
2. เพื่อสร้างทัศนคติที่เหมาะสมในการสร้างความปรองดองเพื่อพัฒนาประเทศ
3. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการสร้างความปรองดองและ

สมานฉันท์

#### กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง (พ.ศ.2516 ถึง พ.ศ.2557) และประชาชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในภาคส่วนต่าง ๆ ในจังหวัดชลบุรี 140 คน ต่อรุ่น จำนวน 2 รุ่น และเจ้าหน้าที่กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ 10 คน ต่อรุ่น จำนวน 2 รุ่น โดยในแต่ละรุ่นมีผู้จัด 4 คน วิทยากร 6 คน รวม 160 คน ต่อรุ่น รวมทั้งสิ้น 320 คน

#### กิจกรรม

ดำเนินการผ่าน 3 กิจกรรม ดังนี้

##### 1. อบรมเสริมความรู้

จัดอบรมเสริมสร้างความรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วมอบรม โดยวิทยากรภาครัฐและภาคเอกชน ดังนี้

นางสาวถกลวรรณ ไกรสรกุล ที่ปรึกษาด้านการประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) วิทยากรภาครัฐ บรรยายในหัวข้อ “หลักการทรงงาน” การพัฒนาคุณภาพของประชาชนโดยใช้หลักการของเหตุผลเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความจริง หรือความรู้ที่ปฏิบัติได้จริงให้สามารถพึ่งพาตนเองได้พอเพียงต่อการดำเนินชีวิต เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับตนเองครอบครัว และประเทศรวมทั้งเพื่อให้เกิดความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศให้สงบ มั่นคง และยั่งยืนสืบไป

พันเอก อรรถพล วัฒนลักซ์ ผู้อำนวยการแผนและปฏิบัติการศูนย์ปรองดองสมานฉันท์เพื่อการปฏิรูป (ศปป.) วิทยากรภาครัฐบรรยายในหัวข้อ การสร้างทัศนคติที่ดีในการสร้างความปรองดองสมานฉันท์ และความสำคัญและความสัมพันธ์ระหว่างชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

นายมีชัย ลีลาเชี่ยวชาญกุล หัวหน้าโครงการปาสิริเจริญวรรษ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ วิทยากรภาครัฐ บรรยายในหัวข้อบรรยายในหัวข้อ “ปรัชญาแนวทางการดำเนินชีวิตของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9”

นายชัชวาล มะโนวัฒนา และคณะวิทยากรภาคเอกชน บรรยายในหัวข้อ ประชาธิปไตยสิทธิและหน้าที่พลเมือง สันติวิธีและความสมานฉันท์ การดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงภัยคุกคาม ความมั่นคงในรูปแบบใหม่

##### 2. กลุ่มสัมพันธ์

ผ่านการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ที่เน้นความสนุกสนาน และสอดแทรกเนื้อหาความสำคัญของความสามัคคี ลดความขัดแย้ง ความเสียสละ และการสร้างทัศนคติที่ดี โดยมี

วัตถุประสงค์เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทำความรู้จักกับผู้ที่เข้ารับการอบรมด้วยกัน ช่วยให้ผู้อบรมสนุกสนานไม่รู้สึกลำบากเหมือนการสอนทั่วไป เกิดความคุ้นเคยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างเต็มที่

### 3. ทักษะศึกษาดูงาน

ศึกษาดูงาน ณ โครงการป่าสิริเจริญวรรษอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยมีเจ้าหน้าที่โครงการ ให้ความรู้เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ซึ่งเกิดจากสายพระเนตรอันยาวไกลของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ที่ทรงให้ความสำคัญในเรื่องการอนุรักษ์ ฝืนป่า และทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ได้เข้าร่วมกิจกรรมเดินศึกษาเส้นทางธรรมชาติและกิจกรรมยิงอีเอ็ม-บอล เพื่อช่วยให้แหล่งน้ำเกิดความสมดุล ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการฯ เกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์ฝืนป่า และแหล่งน้ำตามธรรมชาติต่อไป

#### ผลการดำเนินงาน

##### ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ จากกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 85 และที่เหลือเป็นเพศชายร้อยละ 15
2. อาชีพ จากกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด ส่วนใหญ่มีอาชีพเป็นข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 50 รองลงมาจะเป็นอาชีพรับจ้าง/พนักงานบริษัทเอกชนร้อยละ 25 และอาชีพธุรกิจส่วนตัวร้อยละ 15 ตามลำดับ (\*เกษตรกรร้อยละ 7 และพ่อบ้าน/แม่บ้านร้อยละ 3)
3. รายได้ จากกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด ส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ในช่วง 20,000 – 30,000 บาท ซึ่งมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 50 รองลงมาได้มีรายได้ในช่วง 10,000 – 15,000 บาท ร้อยละ 22 และช่วง 15,000 – 20,000 บาท ร้อยละ 12 ตามลำดับ
4. การศึกษาสูงสุด จากกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดที่ระดับปวช. /ปวส. ซึ่งมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 50 รองลงมาได้มีระดับการศึกษาสูงสุดที่ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 32 และมีมัธยมศึกษา ร้อยละ 10 ตามลำดับ

##### ความรู้ที่ได้รับ

1. ความรู้ที่ได้จากการอบรม จากกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด ส่วนใหญ่ได้รับความรู้จากการอบรมในระดับมากที่สุด ร้อยละ 58 รองลงมาได้ได้รับความรู้จากการอบรมในระดับมาก ร้อยละ 32 และระดับปานกลาง ร้อยละ 10 ตามลำดับ
2. ความสำคัญของความสามัคคีปรองดอง จากกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของความสามัคคีปรองดองในระดับมากที่สุด ร้อยละ 62 รองลงมาให้ความสำคัญของความสามัคคีปรองดองในระดับมาก ร้อยละ 25 และระดับปานกลาง ร้อยละ 13 ตามลำดับ
3. ความต้องการให้คนในชาติมีความสามัคคีปรองดอง จากกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด ส่วนใหญ่มีความต้องการให้คนในชาติมีความสามัคคีปรองดองในระดับมากที่สุด

ร้อยละ 73 รองลงมามีความต้องการให้คนในชาติมีความสามัคคีปรองดองในระดับมาก ร้อยละ 20 และระดับปานกลาง ร้อยละ 7 ตามลำดับ

4. ความต้องการมีส่วนร่วมในการสร้างความสามัคคีปรองดอง จากกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด ส่วนใหญ่มีความต้องการมีส่วนร่วมในการสร้างความสามัคคีปรองดองในระดับมากที่สุด ร้อยละ 69 รองลงมามีความต้องการมีส่วนร่วมในการสร้างความสามัคคีปรองดองในระดับมาก ร้อยละ 21 และระดับปานกลาง ร้อยละ 10 ตามลำดับ

### 3.9 โครงการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อจัดทำหลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรมหลักสูตร “เทคนิคการเป็นวิทยากรแกนนำ” และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์โดยน้อมนำและประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ศาสตร์พระราชาของหน่วยงานและสถานศึกษา

2. เพื่อจัดฝึกอบรมหลักสูตร “เทคนิคการเป็นวิทยากรแกนนำ” และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์โดยน้อมนำและประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ศาสตร์พระราชาของหน่วยงานและสถานศึกษาในพื้นที่กลุ่มจังหวัด

2.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะการเป็นวิทยากรแกนนำในการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและศาสตร์พระราชา

2.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและศาสตร์พระราชา

2.3 เพื่อสร้างเครือข่ายวิทยากรแกนนำในการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและศาสตร์พระราชาในพื้นที่กลุ่มจังหวัด

3. เพื่อติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ลงสู่การปฏิบัติในพื้นที่กลุ่มจังหวัด

#### กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร “การสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์” ในพื้นที่ 18 กลุ่มจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 และผู้สนใจสมัครเพิ่มเติม จำนวนรุ่นละ 50 คน รวม 400 คน

#### กิจกรรม

เป็นการจัดฝึกอบรมด้วยรูปแบบ Active Training ที่เน้นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ ปฐมบทการเป็นวิทยากรแกนนำ จำนวน 3 ชั่วโมง บทปฏิบัติการเพื่อการพูดและการนำเสนอ จำนวน 3 ชั่วโมง บทปฏิบัติการสร้างเครือข่ายวิทยากรแกนนำ จำนวน 3 ชั่วโมง และบทปฏิบัติการแนวทางการเป็นวิทยากรปรองดองและ

สมานฉันท์ : จากความรู้สู่การปฏิบัติ จำนวน 3 ชั่วโมง โดยที่ทั้ง 4 กิจกรรมเป็นการบูรณาการเนื้อหา ทั้ง 6 สารการเรียนรู้เข้าด้วยกัน และใช้การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

#### ผลการดำเนินงาน

การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “เทคนิคการเป็นวิทยากรแกนนำ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ในพื้นที่ กลุ่มจังหวัด โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย ด้านกระบวนการ และขั้นตอนการให้บริการ ด้านผู้บริหารโครงการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านหลักสูตรการพัฒนา ผลการประเมินพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการจัดฝึกอบรมหลักสูตร “เทคนิคการเป็นวิทยากรแกนนำ” ในพื้นที่กลุ่มจังหวัด จำนวน 18 กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.58 - 4.84 อยู่ในระดับมากที่สุด และมีผลการประเมินวิทยากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.54 - 4.85 อยู่ในระดับมากที่สุด

### 3.10 โครงการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการสร้างความปลอดภัยสมานฉันท์ในชุมชนด้วยสันติวิธี กองพัฒนาศักยภาพชุมชนและทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นการสนองนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลในการสร้างความปลอดภัยสมานฉันท์ของคนในชาติ โดยการเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันของประชาชนให้เกิดความสามัคคียอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดการรับรู้ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยสมานฉันท์ในระดับชุมชน และมีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรม และแสดงทัศนคติต่อการสร้างแนวทางปลอดภัยสมานฉันท์และแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของชุมชนและสังคม
3. เพื่อขับเคลื่อนแผน และแนวทางการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

#### กลุ่มเป้าหมาย

คณะกรรมการหมู่บ้านในเขตพื้นที่ 9 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ จังหวัดพิษณุโลก สุโขทัย พิจิตร กำแพงเพชร เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ ตาก นครสวรรค์ และอุทัยธานี

#### กิจกรรม

การดำเนินโครงการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการสร้างความปลอดภัยสมานฉันท์ในชุมชนด้วยสันติวิธี แบ่งออกเป็น 4 กิจกรรมย่อย และใช้รูปแบบการจัดกิจกรรมแบบอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ความรู้ ภาคทฤษฎีและฝึกปฏิบัติจริงจากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่ แบ่งการฝึกอบรมเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย

#### ระยะที่ 1 อบรมเชิงปฏิบัติการ 9 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง

คณะทำงานทำหนังสือเชิญพื้นที่เป้าหมายเดิมจากการอบรมเมื่อปีงบประมาณ 2560 ที่ผ่านมา ทั้ง 9 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง เข้าร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการตามเนื้อหาที่กำหนดระยะเวลา 2 วัน โดยมุ่งเน้นการให้ความรู้ในเรื่องของการจัดการความขัดแย้ง โดยแบ่งหลักสูตร

ครอบคลุม 4 ประเด็น โดยแต่ละประเด็น ใช้เวลาในการอบรมประเด็นละ 3 ชั่วโมง โดยแบ่งเป็นการอบรม วันละ 6 ชั่วโมง 2 ประเด็น รวมทั้งสิ้น 12 ชั่วโมง (2 วัน) ซึ่งเนื้อหาการอบรม กำหนดรายละเอียด โครงสร้างหลักสูตรดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 3 – 2 รายละเอียดโครงสร้างหลักสูตร

หัวข้อการบรรยาย	วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ
การจัดการข้อพิพาทชุมชนด้วยรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความปรองดองสมานฉันท์ด้วยสันติวิธี พร้อมฝึกปฏิบัติการกรณีศึกษา	1. ผู้ช่วยผู้พิพากษาประจำศาลอุทธรณ์ 2. ยุติธรรมจังหวัด 9 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง หรือผู้แทน
บทบาทของคณะกรรมการหมู่บ้านในการสร้างชุมชน สันติสุขด้วยสันติวิธี พร้อมกรณีตัวอย่าง	คุณนิธิศ ณะมูล หมู่บ้านต้นแบบระดับประเทศในการสร้างความปรองดองระดับชุมชน (ปี 2559)
การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาชุมชน โดยคณะกรรมการหมู่บ้าน พร้อมกรณีศึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา ศรีพันธ์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร
การใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมสร้างการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนเพื่อสร้างความปรองดองสมานฉันท์	พระครูอุภัยโกศล หรือ “หลวงพี่ช้าง” วัดกรับ พวงเหนือ อำเภอพรหมพิราม จ.พิษณุโลก

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

#### กิจกรรมเสริมทักษะภายใต้การดำเนินโครงการฯ

- ยกตัวอย่างกรณีศึกษาของชุมชนที่สามารถใช้กลไกของคณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) ที่มีความเข้มแข็งหรือปกป้องทรัพยากรธรรมชาติของชุมชนได้
- ฝึกปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับกลุ่ม โดยจัดกลุ่มเพื่อวิเคราะห์กรณีศึกษาที่วิทยากร/ทีมงานได้ เตรียมเพื่อเป็นกรณีศึกษาเฉพาะรายด้าน และนำเสนอภาพรวม
- กิจกรรมอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและวิทยากรเห็นชอบนำเสนอ

ระยะที่ 2 คัดเลือกหมู่บ้านที่สมัครใจขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่ ในมิติด้านเศรษฐกิจชุมชน สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ผลการประกวด

ระยะที่ 3 ศึกษาเรียนรู้ต้นแบบการบริหารจัดการเชิงพื้นที่สู่ความสำเร็จ ตามศาสตร์พระราชา

มหาวิทยาลัยนเรศวรนำคณะผู้แทนหมู่บ้านเข้าร่วมกิจกรรมศึกษาดูงาน ภายในประเทศต้นแบบการบริหาร จัดการความขัดแย้งสู่ความสำเร็จตามศาสตร์พระราชา ณ จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดเพชรบุรี เพื่อศึกษาเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน สร้างอาชีพและรายได้ ตลอดจนจนเป็นการลดและจัดการความขัดแย้งในชุมชนด้วยมิติต่าง ๆ โดยเน้นการจัดการด้านทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม จากกรณีศึกษาจริงต้นแบบความสำเร็จในพื้นที่ แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ ถอดบทเรียน ความสำเร็จจากพื้นที่ต้นแบบร่วมกัน เนื้อหาประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการพื้นที่ตามศาสตร์พระราช
2. ความสำเร็จในการจัดการความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม

3. บทบาทของชุมชนในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
**กระบวนการและกิจกรรม/เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม**

การดำเนินโครงการที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นชุมชน คณะทำงานจะลดการให้ ความรู้ภาคทฤษฎี และเพิ่ม ความรู้ปฏิบัติการสอดแทรกทฤษฎี เพื่อดึงดูดความสนใจกับกลุ่มเป้าหมาย ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ (Knowledge) เกิดทักษะ (Skill) และเกิด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attribute) จาก การอบรมและเพิ่มพูนทักษะ และการลงมือปฏิบัติจาก กรณีศึกษา โดยมุ่งหวังให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการพัฒนาทักษะ “MAMA” 4 ด้าน ดังนี้

**ขั้นที่ 1 Mindset : M** คือ การปรับกระบวนการทัศนคติของกลุ่มเป้าหมาย ด้วยกระบวนการอบรม

**ขั้นที่ 2 Assign : A** คือ การวิเคราะห์สถานการณ์และการมอบหมายในการ ทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกันของกลุ่มเป้าหมาย ก่อให้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน

**ขั้นที่ 3 Motives : M** คือ การสร้างแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้ บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสร้าง แรงจูงใจด้วยการให้รางวัล

**ขั้นที่ 4 Act : A** คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสู่การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายนอกกลุ่ม

ซึ่งในแต่ละขั้นจะมีวิธีการของกิจกรรม/เทคนิคการฝึกอบรม ให้มีการแบ่งกลุ่ม ทำกิจกรรม โดยการกำหนดกิจกรรม/เทคนิคการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ตาม สถานการณ์ ตามที่หลักสูตรการฝึกอบรมกำหนดไว้ สำหรับการกิจกรรม/เทคนิคการฝึกอบรม ประกอบด้วย การบรรยาย การอภิปราย การระดมสมอง การวิเคราะห์กรณีศึกษาการเล่าเรื่องจาก ประสบการณ์และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

#### **ผลการดำเนินงาน**

แนวทางการขับเคลื่อนโครงการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการสร้างความ ประองตองสมานฉันท์ในชุมชนด้วยสันติวิธี กองพัฒนาศักยภาพชุมชนและทุนมนุษย์ได้ออกแบบ กิจกรรม โดยมุ่งเน้นสรรค์สร้างกิจกรรมสร้างความประองตองเชิงปฏิบัติการในพื้นที่เป็นหลัก จาก การนำปัญหาและความต้องการของชุมชนมาเป็นกลไกในการจัดกิจกรรมและอาศัยการมีส่วนร่วมจากคน ในชุมชนผ่านกระบวนการสร้างแรงจูงใจจากผู้นำชุมชน โดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมแบบ กิจกรรมกลุ่ม การแบ่งงานกันทำ เพื่อให้คนในชุมชนได้มีโอกาสพบปะ และพูดคุยกันเป็นสำคัญ แบ่งปันผลประโยชน์ร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ ในกระบวนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จะพร้อม สอดแทรกแนวคิดความประองตองในกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ปฏิบัติ ณ ปัจจุบันนี้ ชุมชนที่เป็น

กลุ่มเป้าหมาย ในการดำเนินกิจกรรมส่วนใหญ่สามารถดำเนินชีวิตและทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างรายได้ตามแนวปณิธาน ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนโครงการฯ ดังกล่าวที่ว่า **“มีกิน มีใช้ ได้พึ่งพากัน ผูกพันปรองดอง”**

ดังนั้น สามารถสรุปการวิเคราะห์การบริหารการจัดการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561 ขอสรุปเป็นแผนภาพที่ 4 - 1 ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 4 - 1 การวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2563

กล่าวโดยสรุปด้านปัจจัยนำเข้า ผลการศึกษาพบว่า นโยบายแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561 ในด้านยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และนโยบายรัฐบาล เป้าหมายตัวชี้วัดยังกำหนดไว้กว้างเกินไป ในด้านงบประมาณ พบว่า ได้รับการจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเมื่อเปรียบเทียบกับแผนบูรณาการอื่น ซึ่งเป็นลักษณะของงบประมาณตามภารกิจหลัก ไม่สามารถนำมาประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนได้ ด้านกระบวนการ ผลการศึกษาพบว่านโยบายในการจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม แต่การจัดสรรงบประมาณก็ยังไม่กระจายให้ครอบคลุมครบทุกมิติ ด้านขั้นตอนการดำเนินงานและการพิจารณา มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาและการจัดทำแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่ สอดรับกับตัวชี้วัดและเป้าหมายของหน่วยงานที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ พบว่า แผนงาน

บูรณาการงบประมาณอนุมัติใน ปี 2561 มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย/ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์บ้าง แต่ไม่ครอบคลุมประเด็นทุกมิติ ผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานยังขาดมิติทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

## ปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการ การสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561

### ด้านปัจจัยนำเข้า

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ค่อนข้างกว้าง และกำหนดตัวชี้วัดของแผนในลักษณะที่กว้างเกินกว่าที่โครงการต่าง ๆ จะสามารถวัดผลสัมฤทธิ์จากการจัดสรรงบประมาณได้
2. หน่วยงานเจ้าภาพยังคงจัดทำแผนบูรณาการในลักษณะเดิมซึ่งเป็นการดำเนินงานโครงการตามภารกิจหลักที่ไม่ใช่ลักษณะงานแบบบูรณาการซึ่งทำให้ไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนบูรณาการได้
3. งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรประมาณแผนบูรณาการพอสมควร แต่ลักษณะการดำเนินโครงการต่าง ๆ ยังเหมือนเดิมและส่งผลให้ผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายสูงสุดที่วางไว้
4. การจัดสรรงบประมาณโดยไม่เข้าใจแผนการทำงานของส่วนราชการอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ส่งผลให้ไม่มีความเชื่อมโยงในการดำเนินงาน โดยเฉพาะแผนบูรณาการนี้ๆ ยังไม่ได้บูรณาการการดำเนินงานให้ต่อยอดเชื่อมโยงกันเพื่อไปสู่เป้าหมายตัวชี้วัด

### ด้านกระบวนการ

1. ระเบียบหรือข้อบังคับในการใช้งบประมาณของแผนบูรณาการฯ ยังไม่ชัดเจนมากนัก ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ดำเนินการใช้งบประมาณ กระบวนการการจัดซื้อจัดจ้างแบบยังไม่ค่อยเข้าใจ และคลุมเครืออย่างมาก
2. การดำเนินการใช้งบประมาณจัดสรรงบประมาณของแผนบูรณาการฯ ของเจ้าภาพหลักและเจ้าภาพรองยังสับสน ผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรม ภายใต้แผนบูรณาการฯ จะต้องสร้างความเข้าใจให้กับสถานศึกษาที่ดำเนินโครงการหรือกิจกรรม ให้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ของแผนบูรณาการฯ กระบวนการประสานงาน การบริหารจัดการ การสร้างความเข้าใจ ต้องใช้ระยะเวลาทำให้มีการจัดสรรงบประมาณเกิดความล่าช้าในบางครั้ง
3. ด้านกฎหมาย ระเบียบ พบว่า พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระเบียบที่เกี่ยวข้องมีขั้นตอนที่ยุ่งยากเพิ่มมากขึ้นทำให้ต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ และใช้เวลามากกว่าเดิม



### ด้านผลผลิต

1. เนื่องจากงบประมาณการการทำงานร่วมกันในด้านความปรองดองเท่านั้น ทำให้ผลผลิตที่ได้รับเน้นที่ประชาชน นักเรียนและนักศึกษาต่างชาติที่มีผลต่อด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมประเพณี วัฒนธรรมและด้านสิ่งแวดล้อม
2. ด้านการบูรณาการการทำงานของหน่วยงาน การดำเนินงานโครงการบางส่วน ยังไม่ปรากฏชัดเจน ถึงรูปแบบการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานอย่างแท้จริง บางโครงการยังมีลักษณะเพียงใช้กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงาน แต่ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการขั้นตอนในการบูรณาการการทำงานร่วมกัน จึงทำให้ผลผลิตที่ได้รับยังไม่มากนัก
3. ด้านการติดตามและประเมินผลผลิต พบว่า 1) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของโครงการ ประเมินผล แต่ในการรายงานผลการดำเนินงานรายงานในลักษณะข้อมูลเชิงกระบวนการมากกว่ารายงานผลสำเร็จของการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดหรือเป้าหมายโครงการทำให้ไม่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำแผนบูรณาการสู่การปฏิบัติในภาพรวมได้อย่างแท้จริง และ 2) หน่วยงานบางส่วนรายงานผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ทำให้ไม่สามารถประมวลภาพรวมการจ่ายงบประมาณและความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานในภาพรวมได้อย่างครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน

### แนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ด้านปัจจัยนำเข้า

หน่วยงานในทุกระดับควรให้ความสำคัญในการกำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานโครงการภายใต้แผนบูรณาการฯ ให้ตรงตามเป้าหมายและตัวชี้วัด การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในแผนบูรณาการของหน่วยงาน ตั้งแต่กระบวนการจัดทำแผน การขับเคลื่อนแผนให้บรรลุเป้าประสงค์ ตลอดจนการสร้างองค์ความรู้ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

#### ด้านกระบวนการ

1. ควรปรับกฎหมาย ระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว และเอื้อต่อการปฏิบัติงานในการดำเนินงานแผนบูรณาการ
2. นโยบายในการจัดสรรงบประมาณควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนด้วย
3. กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยให้หน่วยงานอื่นเป็นผู้เบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อใช้ในการบูรณาการการทำงาน หรือการใช้จ่ายงบประมาณร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้

อำนาจเจ้าภาพหลักและหน่วยงานพิจารณาร่วมกับสำนักงบประมาณ และแจ้งผลการพิจารณาให้รองนายกรัฐมนตรีที่กำกับเพื่อรับทราบ

### **ด้านผลผลิต**

1. การจัดสรรงบประมาณการควรเป็นการงบประมาณที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันหลายกระทรวง หลายมิติมากขึ้นควรนำกระทรวงอื่นมาทำงานร่วมกัน เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวง ICT และหรือกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อให้ผลผลิตหรือผลลัพธ์จากการทำโครงการต่าง ๆ มีผลต่อด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมประเพณี วัฒนธรรมและด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

2. ควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการติดตาม ประเมินผลอย่างจริงจัง โดยสำรวจจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ที่ใช้ประโยชน์จากการดำเนินงานภายใต้แผนบูรณาการ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณในปีต่อ ๆ ไป และนำมากำหนดเป็นเป้าหมายตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ และเกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม

3. การติดตามและประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการทำโครงการ หน่วยงานควรรายงานผลการดำเนินงานในลักษณะข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งโดยสามารถตีมูลค่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ของการใช้งบประมาณออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม หรือการแสดงผลผลิตออกมาให้เชิงที่สามารถเห็นผลผลิตที่จับต้องได้ ซึ่งทำได้สามารถสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำแผนบูรณาการสู่การปฏิบัติในภาพรวมได้อย่างแท้จริง

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### สรุป

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561” วัตถุประสงค์การวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 โดยศึกษาความสอดคล้องของเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับอนุมัติการจัดสรร 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้วิธีการวิจัยแบบคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก รูปแบบการประเมินโครงการแบบ CIPP Model เป็นแนวคิดในการศึกษาการบริหารจัดการจัดสรรงบประมาณไปสู่โครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสถานะแวดล้อม 2) ด้านปัจจัยนำเข้า 3) ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน และ 4) ปัจจัยด้านการผลิต ดังผลการวิจัยต่อไปนี้สรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

#### 1. ด้านสถานะแวดล้อม

แผนงานบูรณาการแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ตาม พรบ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 จำนวน 480,470,800 บาท โดยมีเจ้าภาพหลักได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง ซึ่งทำงานร่วมกันตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561

#### 2. ด้านปัจจัยนำเข้า

แผนงานบูรณาการแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ตาม พรบ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นการ จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ 2561 ตามนโยบายของรัฐบาล งบประมาณที่ได้รับพอสมควร แต่เป้าหมายและตัวชี้วัด (ใหญ่มาก) โดยมีเจ้าภาพหลักได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง ซึ่งทำงานร่วมกันตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561

**3. ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน** การบริหารจัดการโดยมีเจ้าภาพหลัก และเจ้าภาพรองทำงานบูรณาการกันหลายหน่วยงาน การจัดสรรงบประมาณยังเน้นการพัฒนาความรู้ สร้างจิตสำนึกให้ประชาชนทั่วไป หน่วยงาน นักศึกษาและนักเรียน

**4. ปัจจัยด้านผลผลิต** การจัดสรรงบประมาณยังเน้นการพัฒนาบุคลากรด้าน การศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรออกกฎระเบียบของการงบประมาณและการบริหารจัดการงบประมาณ แผนงานบูรณาการเป็นการเฉพาะ โดยมีระบุนำหน้าของ เจ้าภาพหลัก เจ้าภาพรองและ เจ้าภาพร่วมให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับงบประมาณได้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใสและมี ประสิทธิภาพ อาทิเช่น ควรกำหนดหลักเกณฑ์ นิยาม วัตถุประสงค์และขอบเขตแผนงบูรณาการให้ ชัดเจน

1.2 ควรปรับกฎหมาย ระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 ควรมีการติดตามและประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการทำโครงการ อย่างจริงจัง หรืออาจนำเทคโนโลยีมาช่วยการติดตามและประเมินผลด้วย หน่วยงานควรรายงานผล การดำเนินงานในลักษณะข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งโดยสามารถตีมูลค่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ของการใช้ งบประมาณออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม หรือการแสดงผลผลิตออกมาในเชิงที่สามารถเห็นผลผลิตที่ จับต้องได้ ซึ่งทำได้สามารถสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำแผนบูรณาการสู่การ ปฏิบัติในภาพรวมได้อย่างแท้จริง

2.2 ควรมีหน่วยงานกลางให้การพิจารณาจัดสรรงบประมาณแผนบูรณาการและ ติดตามการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อติดตามการบริหารงานตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ

2.3 ควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับตัวชี้วัดและการประเมินผลโครงการตาม แผนงบูรณาการให้ชัดเจน ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ

2.4 ควรนำหน่วยงานในกระทรวงต่างๆ หน่วยงานระดับภูมิภาค และหน่วยงาน ระดับท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับแผนบูรณาการมาร่วมกันจัดทำแผนบูรณาการของประเทศให้มากขึ้น อาทิ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงแรงงาน กระทรวง IT กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวง ต่างประเทศ กระทรวงวัฒนธรรมหรือกระทรวงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ

2.5 ควรสนับสนุนการให้มีการมีส่วนร่วมในจัดทำกิจกรรม/การดำเนินกิจการ โครงการร่วมกับภาคเอกชนมากขึ้น เพราะเป็นผู้ได้ประโยชน์โดยตรงหรือโดยทางอ้อม เพื่อเป็นการ ประหยัดงบประมาณแผ่นดิน และเกิดประโยชน์ทั้งกับภาครัฐและเอกชน

2.6 ควรมีการจัดอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การตั้งตัวชี้วัดและการประเมินผลให้เหมาะสมกับแผนบูรณาการ และควรจัดทำคู่มือการทำงานร่วมกันในหลายกระทรวงหรือข้ามหน่วยงาน

2.7 ควรมีการติดตามและประเมินผลผลิตหรือผลผลลัพธ์ที่ได้จากการทำโครงการอย่างจริงจัง หรืออาจนำเทคโนโลยีมาช่วยการติดตามและประเมินผลด้วย หน่วยงานควรรายงานผลการดำเนินงานในลักษณะข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งโดยสามารถตีมูลค่าผลผลิตหรือผลผลลัพธ์ของการใช้งบประมาณออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม หรือการแสดงผลผลิตออกมาในเชิงที่สามารถเห็นผลผลิตที่จับต้องได้ ซึ่งทำได้สามารถสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำแผนบูรณาการสู่การปฏิบัติในภาพรวมได้อย่างแท้จริง

## บรรณานุกรม

### หนังสือ

งบประมาณ, สำนัก, สำนักนายกรัฐมนตรี. เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 3 งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (เล่มที่ 12(1)). กรุงเทพมหานคร : บริษัท รุ่งศิลาการพิมพ์, 2561.

นัยนโยบายและแผนกระทรวงกลาโหม/ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการเตรียมการเพื่อสร้างความสามัคคีปรองดอง. สรุปข้อมูลการดำเนินงาน ของคณะกรรมการเตรียมการเพื่อสร้างความสามัคคีปรองดอง. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, 2561.

### วารสาร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. “งบประมาณเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนา: กลไกการบูรณาการยุทธศาสตร์ของ 5 กระทรวงหลักด้านเศรษฐกิจ”. THAI JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION, 2552.

สุขยีน เทพทอง. “งบประมาณเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนา: กลไกการบูรณาการยุทธศาสตร์ของ 5 กระทรวงหลักด้านเศรษฐกิจ”. THAI JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION, 2552.

### เอกสารไม่ตีพิมพ์

กิจการพลเรือน, สำนักงาน, สำนักนโยบายและแผนกลาโหม. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนผลงานและการรวมพลัง สร้างความรัก ความสามัคคีของคนในชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. เอกสารประกอบการชี้แจง รรมช.กท. , กระทรวงกลาโหม, กรุงเทพมหานคร, 2561

งบประมาณ, สำนักสำนักนายกรัฐมนตรี. แนวทางการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. สำนักนายกรัฐมนตรี. 2561.

ประพันธ์ มุสิกพันธ์ และคณะ. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง “นโยบายและทิศทางของภาครัฐในการขับเคลื่อนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษสงขลา. วันที่ 11-12 กุมภาพันธ์ 2558 จังหวัดสงขลา”, 2558.

เลขานุการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580. สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ”, 2561.

ภาคผนวก

## ประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึก คำถามผู้กำหนดนโยบาย

### “การวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561 ”

โดย ผศ.ดร.นุชนาถ มั่งคั่ง นักศึกษา วปอ. รุ่นที่ 62

#### วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 โดยศึกษาความสอดคล้องของเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับอนุมัติการจัดสรร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561
3. เพื่อเสนอแนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึก คำถามเรื่อง การประเมินปัจจัยนำเข้า

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในประเด็นการบริหารเชิงระบบในการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ 1) ถามผู้กำหนดนโยบายและผู้จัดสรรงบประมาณ 2) ถามผู้ได้รับการจัดสรรงบประมาณและ 3) ผู้ได้รับผลประโยชน์จากการจัดสรรงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2561 ดังต่อไปนี้

#### คำถาม ผู้กำหนดนโยบายและผู้จัดสรรงบประมาณ

ชื่อท่าน ..... ตำแหน่ง

โทรศัพท์ : โทรสาร :

e-mail :



1. เป้าหมายสำคัญของการจัดสรรงบประมาณแบบแผนงานงบบุคลากรในระดับประเทศ คืออะไร
2. ความคาดหวังของท่านในจัดสรรงบประมาณแบบแผนงานงบบุคลากรในระดับประเทศให้หน่วยงานต่าง ๆ มีอะไรบ้าง
3. ท่านมีความเห็นว่าควรใช้ปัจจัยใดบ้างในการนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจอนุมัติงบประมาณของแผนงานแบบบูรณาฯ ลักษณะนี้บ้าง เพราะเหตุใด
4. ท่านคิดว่าแผนงานโครงการที่ผ่านการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการฯ ประจำปีงบประมาณ 2561 มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางของรัฐบาลหรือไม่อย่างไร
5. การระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงบบแบบนี้ดูจากปัจจัยอะไรเป็นหลัก
6. ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย กระบวนการ และขั้นตอน ในการจัดสรรงบประมาณของแผนงานแบบบูรณาฯ นี้ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่และควรมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง
7. ในความคิดเห็นของท่าน มีปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการฯ นี้ อย่างไรบ้าง
8. สิ่งที่ยอยากเห็นในแผนงานบูรณาการฯ ประเด็นที่ควรให้ความสำคัญ
9. ข้อเสนอแนะ และ คำแนะนำในภาพรวมในการพัฒนาแผนงานบูรณาการฯ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

## ประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ได้รับการจัดสรรงบประมาณ

### “การวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561”

โดย ผศ.ดร.นุชนาถ มั่งคั่ง นักศึกษา วปอ. รุ่นที่ 62

#### วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 โดยศึกษาความสอดคล้องของเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับอนุมัติการจัดสรร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561
3. เพื่อเสนอแนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึก คำถามเรื่อง การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในประเด็นการบริหารเชิงระบบในการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) ผู้กำหนดนโยบายและผู้จัดสรรงบประมาณ 2) ผู้ได้รับการจัดสรรงบประมาณ และ ผู้ได้รับผลประโยชน์จากการจัดสรรงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2561 โดยการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบโครงการดังต่อไปนี้

**โครงการของสำนักนายกรัฐมนตรี ได้แก่**

โครงการสร้างความรัก ความสามัคคีของคนในชาติ ของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร งบประมาณ 262,735,000 บาท

**โครงการของกระทรวงมหาดไทย ได้แก่**

โครงการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐผ่านกลไกหมู่บ้าน ของกรมการปกครอง งบประมาณ 46,262,500 บาท

**โครงการของกระทรวงกลาโหม ได้แก่**

โครงการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ของกองทัพบก งบประมาณ 27,000,000 บาท

## ประเด็นคำถามผู้ได้รับการจัดสรรงบประมาณ

### เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงานและตัวชี้วัดของแผนฯ

เป้าหมาย : สังคมมีความสมานฉันท์ ผู้เห็นต่างทางความคิดของคนชาติสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ ร่วมกันสร้างความรักความสามัคคี เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงของชาติและประโยชน์สุขของประชาชน

ถามชุดที่ 1) หน่วยงานเจ้าภาพ ได้แก่ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สำนักนายกรัฐมนตรี

ตัวชี้วัดที่ 1 : ความสำเร็จในการขับเคลื่อนการปรองดองและสมานฉันท์ตามแผน ดำเนินในพื้นที่ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

แนวทางการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการปรองดองและสมานฉันท์ของสังคม

โครงการการสร้างความรักความสามัคคีของคนในชาติ

กิจกรรมจัดการความขัดแย้งโดยใช้แนวทางหลักเศรษฐกิจพอเพียงและการขยายโครงการขยายผล โครงการพระราชดำริไปในพื้นที่เป้าหมาย งบประมาณจำนวน 26,273,500 บาท ในพื้นที่ 635 ตำบล

ถามชุดที่ 2) กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

แนวทางการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการปรองดองและสมานฉันท์ของสังคม

โครงการการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐผ่านกลไกหมู่บ้าน

กิจกรรมการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม งบประมาณจำนวน 46,262,500 บาท ในพื้นที่ 74,588 หมู่บ้าน

ถามชุดที่ 3) กองทัพบก

แนวทางการดำเนินงาน การรับรู้ความเข้าใจปัญหาและการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน

โครงการสร้างความปรองดองสมานฉันท์

กิจกรรมโครงการรณรงค์เสริมสร้างความรักความสามัคคีของคนในชาติ งบประมาณ 27,000,000 บาท จำนวน 29,000 คน

## หัวหน้าโครงการ/ ผู้รับผิดชอบโครงการชื่อ

.....

## ตำแหน่ง

.....

## ได้รับการจัดสรรงบประมาณ โครงการ

.....

## เรื่อง การของบประมาณ

- 1) โครงการต่าง ๆ ที่เสนอค่าของบประมาณ มีที่มา และแนวคิดอย่างไร
- 2) การเขียนโครงการของบประมาณมีความชัดเจนหรือไม่ วิธีการดำเนินงาน แผนและระยะเวลาในการดำเนินโครงการที่เสนอค่าของบประมาณเพียงพอหรือไม่ อย่างไร
- 3) การเขียนโครงการของบประมาณโครงการในลักษณะ Agenda ภายใต้หน่วยงาน มีความแตกต่างกับการเขียนโครงการเพื่อเสนอค่าของบประมาณภายใต้แผนบูรณาการฯ อย่างไร การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย ของโครงการ ใครเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายดังกล่าว
- 4) ท่านคิดว่าโครงการที่ท่านได้รับจัดสรรงบประมาณ สามารถสะท้อนไปถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัดของแนวทาง และเป้าหมายตัวชี้วัดของแผนบูรณาการฯ และแผนฯ 12 หรือไม่ อย่างไร
- 5) วงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่
- 6) กระบวนการ/ ขั้นตอน ของบประมาณมีขั้นตอนยุ่งยาก ซับซ้อนหรือไม่ อย่างไร
- 7) การเบิกเงินงบประมาณ การใช้เงินงบประมาณยุ่งยากหรือไม่ มีระเบียบ/ ข้อบังคับ ที่ทำให้การทำงานราบรื่น/ ยุ่งยากหรือไม่
- 8) ปัญหาและอุปสรรคในการขอรับการจัดสรรงบประมาณของแผนงานฯ
- 9) ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน / บริหารจัดการ จัดสรรงบประมาณของแผนงานฯ
- 10) ขอให้ท่านให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข/ปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังกล่าว

### เรื่องการบริหารจัดการงบประมาณ การบริหารคนทำงาน การจัดซื้อจัดจ้าง และอื่น ๆ

- 1) หน่วยงานของท่านได้บูรณาการการดำเนินงานโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายใต้แผนบูรณาการฯ อย่างไร
- 2) การทำงาน/การประสานงานร่วมกับหน่วยงาน/ สถาบันอื่นๆ มีขั้นตอน ยุ่งยาก ซับซ้อนหรือไม่? การประสานงานยุ่งยากหรือไม่ อย่างไร
- 3) ท่านมีความเห็นว่าการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายใต้แผนบูรณาการฯ โดยเฉพาะในแนวทางเดียวกัน มีการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันจริงหรือไม่ การทำหน้าที่ของหน่วยงานเจ้าภาพ/ หน่วยงานรับผิดชอบหลัก และ หน่วยงานร่วมอื่น เป็นไปอย่างราบรื่น หรือไม่ อย่างไร
- 4) การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ / ครุภัณฑ์ / สิ่งก่อสร้าง มีการดำเนินการยุ่งยากหรือไม่ อย่างไร
- 5) ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน / บริหารจัดการ การบริหารคนทำงาน การจัดซื้อจัดจ้าง และอื่น ๆ ของแผนงานฯ ประจำปีงบประมาณ 2561
- 6) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาดังกล่าว

### ประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

- 1) กระบวนการจัดสรรงบประมาณลงไประดับโครงการ โครงการต่าง ๆ ดำเนินการ มีขั้นตอนการพิจารณาอย่างไร และได้นำเป้าหมาย ตัวชี้วัดของแผนฯ 12 และของแผนบูรณาการมาใช้ประกอบในการจัดสรรงบประมาณหรือไม่ อย่างไร
- 2) การจัดสรรงบประมาณและการดำเนินงาน มีกระบวนการพิจารณาและติดตามเรื่องการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร
- 3) มีกระบวนการติดตามประเมินผลโครงการอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมาย
- 4) ผลการดำเนินงานแต่ละโครงการ บรรลุเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
- 5) หน่วยงานของท่าน และสำนักงบประมาณ ได้นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มาใช้ประโยชน์ และใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในปีต่อไปหรือไม่ อย่างไร
- 6) ปัญหาและอุปสรรคในการกระบวนการจัดสรรงบประมาณของแผนฯ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน
- 7) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาดังกล่าว  
สรุปความคิดเห็นโดยรวมต่อการจัดสรรและบริหารแผนบูรณาการนี้
- 8) ท่านคิดว่าแผนบูรณาการฯ ดังกล่าว มีการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดของแผนฯ และสะท้อนไปยังเป้าหมาย ตัวชี้วัดของแผน 12 หรือไม่ อย่างไร
- 9) หน่วยงานที่กำหนดนโยบาย จัดสรรงบประมาณ และหน่วยงานเจ้าภาพแผนบูรณาการฯ ควรปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผน รูปแบบการจัดสรรงบประมาณ และติดตามการดำเนินโครงการอย่างไร ให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์กับประเทศชาติและประชาชนอย่างแท้จริง

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ผศ.ดร.นุชนาถ มั่งคั่ง

วัน เดือน ปีเกิด 12 สิงหาคม 2507

การศึกษา พ.ศ.2528 มัธยมศึกษาตอนปลาย  
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

พ.ศ.2529 สส.บ.(สังคมสงเคราะห์)  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประเทศไทย

พ.ศ.2533 วท.ม. (การจัดการทรัพยากร)  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

พ.ศ.2545 Ph.D. (Agricultural Economics)  
Hohenheim University, Germany

### ประวัติการทำงานโดยย่อ

พ.ศ.2560 - พ.ศ.2561 รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายการเงิน

พ.ศ.2556 - พ.ศ.2560 คณบดี คณะเศรษฐศาสตร์

พ.ศ.2556 - พ.ศ.2560 ประธานคณะกรรมการประจำสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์

พ.ศ.2557 - พ.ศ.2560 ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมการวิทยาการอาหาร  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (KU FIRST)

พ.ศ.2556 - พ.ศ.2560 รองผู้อำนวยการศูนย์วิทยาการขั้นสูงเพื่อเกษตรและอาหาร  
(CASAF KU)

พ.ศ.2551 - พ.ศ.2555 รองคณบดีฝ่ายวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

พ.ศ.2547 - พ.ศ.2551 รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต คณะเศรษฐศาสตร์

พ.ศ.2551 - พ.ศ.2555 ประธานคณะกรรมการวิชาการและมาตรฐานการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย

พ.ศ.2549 - พ.ศ.2552 ประธานโครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา  
สาขาการจัดการทรัพยากร

ตำแหน่งปัจจุบัน รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา ยุทธศาสตร์

เรื่อง การวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดอง  
และสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561

ผู้วิจัย ผศ.ดร. นุชนาถ มั่งคั่ง หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62

ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนการดำเนินงานและงบประมาณในแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ด้านความมั่นคงที่ผ่านมาอาจยังเป็นไปในรูปแบบการดำเนินงานรายหน่วยงานลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการมีส่วนร่วมจากท้องถิ่นและทุกภาคส่วน ยังไม่เกิดการบูรณาการในการดำเนินงานร่วมกันอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นลักษณะงานประจำ (Function) มากกว่างานเชิงยุทธศาสตร์ (Agenda) และที่สำคัญโครงการที่เกี่ยวข้องกับด้านความมั่นคงที่สำคัญยังขาดการประเมินผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานในเชิงรูปธรรมโดยเฉพาะในประเด็นของการประเมินสมรรถนะด้านความมั่นคงด้านการทหารและความปลอดภัยของประชาชน นอกจากนี้การจัดสรรงบประมาณในด้านความมั่นคงยังเป็นการจัดสรรงบประมาณที่หน่วยงานที่รับผิดชอบยังขาดการสื่อสารให้ประชาชนรับทราบอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมอีกด้วย จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ว่ามีการจัดสรรงบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์ก่อให้เกิดผลตอบแทน ผลลัพธ์ และผลกระทบต่อประชาชนสังคมและเศรษฐกิจมากน้อยเพียงใดและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

การวิเคราะห์การจัดสรรแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยเน้นศึกษาวิจัยในพื้นที่หรือหน่วยงานหลักๆ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นจำนวนมาก ผลการวิจัยที่ได้รับสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณแบบบูรณาการของประเทศที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณตามแผนบูรณาการต่างๆ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดในอนาคตอันจะเป็นประโยชน์ต่อประชาชน และประเทศชาติสูงสุด

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยศึกษาความสอดคล้องของเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับอนุมัติการจัดสรร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงานบูรณาการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และ
3. เพื่อเสนอแนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

แผนงานบูรณาการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จากสำนักงบประมาณ

### 2. ขอบเขตด้านเวลาที่ทำวิจัย

สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในช่วงเดือน พฤษภาคม – กรกฎาคม 2563 และวิเคราะห์ข้อมูลและเขียนผลงานวิจัยในช่วงระยะเวลา เดือน กรกฎาคม – สิงหาคม 2563 และ 3). ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งสำนักนายกรัฐมนตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง ซึ่งทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 1) ผู้กำหนดนโยบายและกระทรวงเจ้าภาพ 2) ผู้รับการจัดสรรงบประมาณ และ 3) ผู้ได้รับประโยชน์ในพื้นที่และประชาชน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามกรอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาใน 2 วิธี ดังนี้ ข้อมูลทุติยภูมิ ศึกษาและสืบค้นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการ ฯ ประจำปีงบประมาณ 2561



จากแหล่งข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย และข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) และจัดทำการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ในประเด็นการบริหารจัดการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ 2561

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการ ฯ ประจำปีงบประมาณ 2561 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สังเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา การบรรยายและนำเสนอผลการศึกษาวิจัยในรูปแบบตาราง

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์ โดยจะทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในประเด็นการบริหารเชิงระบบในการจัดสรรงบประมาณของแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561 ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ตามรูปแบบการประเมินผลแบบ CIPP Model

## ผลการวิจัย

ด้านปัจจัยนำเข้าพบว่า นโยบายแผนงานบูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561 ในด้านยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และนโยบายรัฐบาล เป้าหมายตัวชี้วัดยังกำหนดไว้กว้างเกินไป ในด้านงบประมาณ พบว่า ได้รับการจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเมื่อเปรียบเทียบกับแผนบูรณาการอื่น ซึ่งเป็นลักษณะของงบประมาณตามภารกิจหลัก ไม่สามารถนำมาประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนได้ ด้านกระบวนการ ผลการศึกษาพบว่านโยบายในการจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม แต่การจัดสรรงบประมาณก็ยังไม่กระจายให้ครอบคลุมครบทุกมิติ ด้านขั้นตอนการดำเนินงานและการพิจารณา มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาและการจัดทำแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดและเป้าหมายของหน่วยงานที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ พบว่า แผนงานบูรณาการ งบประมาณอนุมัติใน ปี 2561 มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย/ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์บ้างแต่ไม่ครอบคลุมประเด็นทุกมิติ ผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานยังขาดมิติทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของแผนงาน  
บูรณาการการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ 2561

### **ด้านปัจจัยนำเข้า**

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ค่อนข้างกว้าง และกำหนดตัวชี้วัดของแผนในลักษณะที่กว้างเกินกว่าที่โครงการต่างๆ จะสามารถวัดผลสัมฤทธิ์จากการจัดสรรงบประมาณได้
2. หน่วยงานเจ้าภาพยังคงจัดทำแผนบูรณาการในลักษณะเดิมซึ่งเป็นการดำเนินงานโครงการตามภารกิจหลักที่ไม่ใช่ลักษณะงานแบบบูรณาการซึ่งทำให้ไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนบูรณาการได้
3. งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมากกว่างบประมาณแผนบูรณาการอื่นๆ แต่ลักษณะการดำเนินโครงการต่าง ๆ ยังเหมือนเดิมและส่งผลให้ผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายสูงสุดที่วางไว้
4. การจัดสรรงบประมาณโดยไม่เข้าใจแผนการทำงานของส่วนราชการอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ส่งผลให้ไม่มีความเชื่อมโยงในการดำเนินงาน โดยเฉพาะแผนบูรณาการนี้ฯ ยังไม่ได้บูรณาการการดำเนินงานให้ต่อยอดเชื่อมโยงกันเพื่อไปสู่เป้าหมายตัวชี้วัด

### **ด้านกระบวนการ**

1. ระเบียบหรือข้อบังคับในการใช้งบประมาณของแผนบูรณาฯ ยังไม่ชัดเจนมากนัก ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ดำเนินการใช้งบประมาณ กระบวนการการจัดซื้อจัดจ้างแบบยังไม่ค่อยเข้าใจ และคลุมเครืออย่างมาก
2. การดำเนินการใช้งบประมาณจัดสรรงบประมาณของแผนบูรณาการฯ ของเจ้าภาพหลักและเจ้าภาพรองยังสับสน ผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรม ภายใต้แผนบูรณาการฯ จะต้องสร้างความเข้าใจให้กับสถานศึกษาที่ดำเนินโครงการหรือกิจกรรม ให้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ของแผนบูรณาการฯ กระบวนการประสานงาน การบริหารจัดการ การสร้างความเข้าใจ ต้องใช้ระยะเวลาทำให้มีการจัดสรรงบประมาณเกิดความล่าช้าในบางครั้ง
3. ด้านกฎหมาย ระเบียบ พบว่า พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระเบียบที่เกี่ยวข้องมีขั้นตอนที่ยุ่งยากเพิ่มมากขึ้นทำให้ต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ และใช้เวลามากกว่าเดิม

### **ด้านผลผลิต**

1. เนื่องจากงบประมาณการทำงานร่วมกันในด้านความปรองดองเท่านั้น ทำให้ผลผลิตที่ได้รับเน้นที่ประชาชน นักเรียนและนักศึกษาซึ่งขาดผลลัพธ์ที่มีผลต่อด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมประเพณี วัฒนธรรมและด้านสิ่งแวดล้อม

2. ด้านการบูรณาการการทำงานของหน่วยงาน การดำเนินงานโครงการบางส่วน ยังไม่ปรากฏชัดเจน ถึงรูปแบบการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานอย่างแท้จริง บางโครงการยังมีลักษณะเพียงใช้กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงาน แต่ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการขั้นตอนในการบูรณาการการทำงานร่วมกัน จึงทำให้ผลผลิตที่ได้รับยังไม่มากนัก

3. ด้านการติดตามและประเมินผลผลิต พบว่า 1) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของโครงการ ประเมินผล แต่ในการรายงานผลการดำเนินงานรายงานในลักษณะข้อมูลเชิงกระบวนการมากกว่ารายงานผลสำเร็จของการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดหรือเป้าหมายโครงการทำให้ไม่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำแผนบูรณาการสู่การปฏิบัติในภาพรวมได้อย่างแท้จริง และ 2) หน่วยงานบางส่วนรายงานผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ทำให้ไม่สามารถประมวลภาพรวมการจ่ายงบประมาณและความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานในภาพรวมได้อย่างครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน

## **ผลการวิจัยเพื่อเสนอแนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสามานฉันท์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล**

**ด้านปัจจัยนำเข้า** หน่วยงานในทุกระดับควรให้ความสำคัญในการกำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานโครงการภายใต้แผนบูรณาการฯ ให้ตรงตามเป้าหมายและตัวชี้วัด การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในแผนบูรณาการของหน่วยงาน ตั้งแต่กระบวนการจัดทำแผน การขับเคลื่อนแผน ให้บรรลุเป้าประสงค์ ตลอดจนการสร้างองค์ความรู้ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

### **ด้านกระบวนการ**

1. ควรปรับกฎหมาย ระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว และเอื้อต่อการปฏิบัติงานในการดำเนินงานแผนบูรณาการ

2. นโยบายในการจัดสรรงบประมาณควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนด้วย

### **ด้านผลผลิต**

1. การจัดสรรงบประมาณการควรเป็นการงบที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันหลายกระทรวง หลายมิติมากขึ้นควรนำกระทรวงอื่นมาทำงานร่วมกัน เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวง ICT และหรือกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อให้ผลผลิตหรือผลลัพธ์จากการทำโครงการต่างๆ มีผลต่อด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมประเพณี วัฒนธรรมและด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

2. ควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการติดตาม ประเมินผลอย่างจริงจัง โดยสำรวจจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ที่ใช้ประโยชน์จากการดำเนินงานภายใต้แผนบูรณาการ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณในปีต่อไป และนำมากำหนดเป็นเป้าหมายตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ และเกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม

3. การติดตามและประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการทำโครงการ หน่วยงานควรรายงานผลการดำเนินงานในลักษณะข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งโดยสามารถตีมูลค่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ของการใช้งบประมาณออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม หรือการแสดงผลผลิตออกมาให้เชิงที่สามารถเห็นผลผลิตที่จับต้องได้ ซึ่งทำได้สามารถสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำแผนบูรณาการสู่การปฏิบัติในภาพรวมได้อย่างแท้จริง