นักวิเคราะห์นโยบายและแผนในฐานะกลไกเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน*

POLICY AND PLANNING ANALYSTS AS A STRATEGIC MECHANISM FOR SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT.

กมลลักษ์ ศรีวิรัตน์[1]

Kamonlak Sriwirat[1]

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย[1], ประเทศไทย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Nongkhai Campus[1], Thailand.

Corresponding Author's Email: kamonlove07@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาท สมรรถนะ และกระบวนการทำงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในฐานะกลไกเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร พร้อมเสนอแนวทางยกระดับการปฏิบัติงานให้สนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน การศึกษาใช้การวิเคราะห์เอกสารมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง แนวทางการจัดทำแผนภาครัฐ หลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ธรรมาภิบาลข้อมูล และการติดตามประเมินผล ผลการวิเคราะห์พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมิใช่เพียงผู้รวบรวมข้อมูลหรือจัดทำเอกสารแผน แต่เป็นผู้เชื่อมโยงปัญหาเชิงนโยบาย ทิศทางองค์กร ทรัพยากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการเรียนรู้จากผลลัพธ์ สมรรถนะสำคัญประกอบด้วยการคิดเชิงระบบ การวิเคราะห์เชิงหลักฐาน การมองอนาคต การออกแบบยุทธศาสตร์ การสื่อสารและประสานเครือข่าย การบริหารตัวชี้วัด ตลอดจนจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ บทความสังเคราะห์ "วงจร STRATEGIC-PLAN" ประกอบด้วยการสำรวจบริบท การตีความปัญหา การกำหนดทิศทาง การออกแบบยุทธศาสตร์ การเชื่อมโยงแผนกับงบประมาณ การขับเคลื่อนความร่วมมือ การติดตามผล การประเมินคุณค่า และการเรียนรู้เพื่อปรับตัว โดยมีข้อมูลคุณภาพ การมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาลเป็นเงื่อนไขสนับสนุน วงจรดังกล่าวช่วยให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร ลดช่องว่างระหว่างแผนกับการ

---

*กมลลักษ์ ศรีวิรัตน์. (2569). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนในฐานะกลไกเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน. วารสารการพัฒนาสังคมและพลเมืองสมัยใหม่, 1(4), 68-81.

Kamonlak Sriwirat. (2026). POLICY AND PLANNING ANALYSTS AS A STRATEGIC MECHANISM FOR SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT.

Journal of social development and modern citizen, 1(4), 68-81.;

Website: https://so13.tci-thaijo.org/index.php/jdc

ปฏิบัติ และเสริมความสามารถขององค์กรในการสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล โปร่งใส ยืดหยุ่น และยั่งยืน

คำสำคัญ: นักวิเคราะห์นโยบายและแผน; การบริหารเชิงยุทธศาสตร์; การพัฒนาองค์กร; การติดตามและประเมินผล; ความยั่งยืน

Abstract

This academic article analyzes the roles, competencies, and work processes of policy and planning analysts as a strategic mechanism of organizations and proposes practical approaches for strengthening their contribution to sustainable organizational development. The analysis draws on position standards, public-sector planning guidelines, strategic management, results-based management, data governance, and monitoring and evaluation. The findings indicate that policy and planning analysts should not be viewed merely as data compilers or plan writers. They connect policy problems, organizational direction, resources, stakeholders, implementation, and learning from results. Key competencies include systems thinking, evidence-based analysis, strategic foresight, strategy design, communication and network coordination, performance measurement, ethics, and public accountability. The article synthesizes the "STRATEGIC-PLAN Cycle," consisting of context scanning, problem interpretation, direction setting, strategy design, plan-budget alignment, collaborative implementation, performance monitoring, value evaluation, and adaptive learning. High-quality data, participation, and good governance are enabling conditions. The proposed cycle positions policy and planning analysts as strategic partners of executives, reduces the gap between plans and implementation, and strengthens organizational capacity to produce effective, transparent, adaptive, and sustainable outcomes.

Keywords: Policy and Planning Analyst; Strategic Management; Organizational Development; Monitoring and Evaluation; Sustainability

บทนำ

องค์กรภาครัฐและองค์กรสาธารณะในปัจจุบันต้องดำเนินงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม กฎหมาย และความ

คาดหวังของประชาชน ปัญหาที่องค์กรเผชิญมีลักษณะเชื่อมโยงหลายมิติและไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยมาตรการของหน่วยงานเดียว การวางแผนจึงมิใช่การคาดการณ์อนาคตอย่างตายตัว แต่เป็นกระบวนการกำหนดทิศทาง จัดลำดับความสำคัญ เชื่อมโยงทรัพยากร และสร้างความพร้อมในการปรับตัว สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นสายงานประเภทวิชาการ ครอบคลุมตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับทรงคุณวุฒิ สะท้อนว่าหน้าที่ดังกล่าวต้องใช้ความรู้ การวิเคราะห์ และดุลยพินิจเชิงวิชาชีพ (สำนักงาน ก.พ., 2569) ขณะเดียวกัน แนวทางการจัดทำแผนระดับที่ 3 ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงของเป้าหมาย ตัวชี้วัด โครงการ และผลสัมฤทธิ์ของแผน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2568) ในการปฏิบัติจริง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนจำนวนไม่น้อยยังถูกมองเป็นผู้จัดทำเอกสาร ประสานแบบฟอร์ม รวบรวมรายงาน และเร่งรัดข้อมูลตามรอบเวลา มากกว่าจะเป็นผู้วิเคราะห์ทางเลือกและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ความเข้าใจเช่นนี้ทำให้แผนกลายเป็นเอกสารที่แยกขาดจากงบประมาณ การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรจึงอาจมีแผนที่ครบถ้วนตามรูปแบบ แต่ไม่สามารถใช้แผนเพื่อจัดการปัญหาและสร้างผลลัพธ์ได้อย่างแท้จริง ในระดับสากล OECD เห็นว่าการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการแปลงพันธสัญญาทางนโยบายไปสู่ยุทธศาสตร์ระยะกลางและแผนปฏิบัติการ พร้อมเน้นทักษะการออกแบบนโยบายและความสามารถด้านดิจิทัล (OECD, 2020) บทความนี้จึงเสนอให้มองนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็น “กลไกเชิงยุทธศาสตร์” ที่เชื่อมการคิด การตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร การขับเคลื่อน และการประเมินผลเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าสาธารณะอย่างยั่งยืน

2. เนื้อหาสาระสำคัญ

การทำความเข้าใจบทบาทนักวิเคราะห์นโยบายและแผนจำเป็นต้องพิจารณาทั้งกรอบตำแหน่ง กระบวนการนโยบาย การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และบริบทของรัฐบาลดิจิทัล ข้อมูลภาครัฐเป็นทรัพย์สินสำคัญสำหรับการตัดสินใจ แต่จะเกิดประโยชน์ได้เมื่อมีคุณภาพ เข้าถึงได้อย่างเหมาะสม และอยู่ภายใต้ธรรมาภิบาลข้อมูล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) ขณะเดียวกัน การติดตามและประเมินผลต้องทำหน้าที่มากกว่าการรายงานความก้าวหน้า โดยต้องช่วยตรวจสอบว่าโครงการสร้างการเปลี่ยนแปลงจริงหรือไม่ และข้อมูลดังกล่าวถูกนำกลับไปใช้ปรับปรุงนโยบายอย่างไร (UNDP, 2013) ดังนั้น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จึงอยู่ในตำแหน่งที่เชื่อมข้อมูลกับการตัดสินใจ และเชื่อมการตัดสินใจกับผลลัพธ์ขององค์กร

2.1 ความหมายและบทบาทของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ผู้ปฏิบัติงานวิชาการที่ศึกษาปัญหา วิเคราะห์สถานการณ์ จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย วางแผนยุทธศาสตร์ ประสานการนำแผนไปปฏิบัติ ติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลเพื่อสนับสนุนการบริหารองค์กร ภายใต้มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสำนักงาน ก.พ. สายงานนี้มีหลายระดับตั้งแต่ปฏิบัติการ ถึงทรงคุณวุฒิ แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของความซับซ้อน ความรับผิดชอบ และผลกระทบของงานตามระดับตำแหน่ง (สำนักงาน ก.พ., 2569) บทบาทพื้นฐานประกอบด้วยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษานโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง การจัดทำแผนงานและโครงการ การประสานหน่วยงาน การติดตามผล และการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร แต่เมื่อพิจารณาในมิติเชิงยุทธศาสตร์ บทบาทดังกล่าวควรขยายไปสู่การวิเคราะห์เหตุและผลของปัญหา การสร้างฉากทัศน์ การประเมินทางเลือก การจัดลำดับความสำคัญ และการเตือนล่วงหน้าถึงความเสี่ยง นักวิเคราะห์ที่ทำงานเชิงยุทธศาสตร์ต้องสามารถแยก “อาการของปัญหา” ออกจาก “สาเหตุเชิงระบบ” เช่น ผลการดำเนินงานต่ำอาจไม่ได้เกิดจากบุคลากรขาดความพยายาม แต่อาจเกิดจากเป้าหมายไม่ชัด กระบวนการซ้ำซ้อน ข้อมูลไม่ครบ หรือทรัพยากรไม่สัมพันธ์กับภารกิจ นอกจากนี้ต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายระดับชาติ แผนระดับองค์กร แผนปฏิบัติการ งบประมาณ ตัวชี้วัด และการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันการจัดทำแผนแบบแยกส่วน บทบาทสำคัญอีกประการหนึ่งคือการเป็น “ผู้แปลเชิงยุทธศาสตร์” ซึ่งแปลงภาษานโยบายที่กว้างให้เป็นผลลัพธ์ ตัวชี้วัด โครงการ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน พร้อมแปลงข้อมูลเชิงเทคนิคให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจได้ การทำหน้าที่ดังกล่าวทำให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นสะพานระหว่างผู้กำหนดทิศทางกับผู้ปฏิบัติ ระหว่างข้อมูลกับดุลยพินิจ และระหว่างผลระยะสั้นกับคุณค่าระยะยาวขององค์กร

2.2 สมรรถนะสำคัญของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชิงยุทธศาสตร์

สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชิงยุทธศาสตร์ ควรครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ วิธีคิด และจริยธรรม 1) การคิดเชิงระบบ สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบที่เกิดขึ้นตามเวลา 2) การวิเคราะห์เชิงหลักฐาน ซึ่งรวมถึงการตั้งคำถาม การตรวจสอบแหล่งข้อมูล การประเมินคุณภาพข้อมูล การใช้สถิติอย่างเหมาะสม และการแยกข้อเท็จจริงออกจากข้อสันนิษฐาน 3) การมองอนาคตเชิงยุทธศาสตร์ สามารถติดตามแนวโน้ม สัญญาณการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอน และสร้างทางเลือกหลายฉากทัศน์ OECD ให้ความสำคัญกับทักษะ strategic foresight เพื่อช่วยองค์กรภาครัฐรับมือกับความท้าทายในอนาคตและสร้างระบบบริหารที่ยืดหยุ่น (OECD, 2025) 4) การออกแบบยุทธศาสตร์และนโยบาย ซึ่งต้องกำหนดเป้าหมายที่มีเหตุผลเชื่อมโยงกับปัญหา เลือกเครื่องมือที่เหมาะสม วิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ และผลกระทบต่อกลุ่มต่าง ๆ 5) การสื่อสารและประสานเครือข่าย เนื่องจากนโยบายและแผนไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยเอกสาร แต่ต้องอาศัย

ความเข้าใจร่วม การเจรจา และความร่วมมือข้ามหน่วยงาน 6) การบริหารผลสัมฤทธิ์ สามารถออกแบบตัวชี้วัด เก็บข้อมูลฐาน กำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์ความก้าวหน้าโดยไม่ยึดติดกับตัวเลขเพียงอย่างเดียว และ 7) จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ นักวิเคราะห์ต้องไม่เลือกใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนข้อสรุปที่ผู้มีอำนาจต้องการ ต้องเปิดเผยข้อจำกัดของข้อมูล ระวังผลประโยชน์ทับซ้อน คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และคำนึงถึงผลกระทบต่อกลุ่มเปราะบาง สมรรถนะทั้งหมดนี้ต้องพัฒนาอย่างบูรณาการ เพราะความเชี่ยวชาญทางเทคนิคที่ขาดจริยธรรมอาจทำให้การวิเคราะห์กลายเป็นเครื่องมือสร้างความชอบธรรมให้การตัดสินใจที่ไม่เป็นธรรม ขณะที่เจตนาดีแต่ขาดความสามารถเชิงวิเคราะห์อาจนำไปสู่แผนที่ไม่สามารถปฏิบัติได้

2.3 กระบวนการวิเคราะห์และจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์

กระบวนการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพ เริ่มจากการนิยามปัญหาอย่างถูกต้อง มิใช่เริ่มจากการกำหนดโครงการที่หน่วยงานคุ้นเคย นักวิเคราะห์ต้องสำรวจบริบทภายนอกและภายใน ทั้งแนวโน้ม กฎหมาย เทคโนโลยี ความต้องการของผู้รับบริการ ขีดความสามารถขององค์กร และบทเรียนจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จากนั้นวิเคราะห์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและห่วงโซ่เหตุผลของปัญหา เพื่อระบุว่าปัจจัยใดเป็นสาเหตุที่องค์กรสามารถจัดการได้ ขั้นต่อมาคือการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจน แนวทางการจัดทำแผนระดับที่ 3 ให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมาย แผนงาน โครงการ และตัวชี้วัด ซึ่งช่วยให้แผนไม่เป็นเพียงรายการกิจกรรม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2568) หลังจากนั้นต้องพัฒนาทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเสี่ยง ต้นทุน และผลกระทบ พร้อมจัดลำดับความสำคัญภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด การเชื่อมแผนกับงบประมาณ ต้องพิจารณาว่าทรัพยากรถูกจัดสรรไปยังผลลัพธ์สำคัญจริงหรือไม่ มิใช่เพียงคงสัดส่วนงบประมาณตามหน่วยงานเดิม ตัวชี้วัดควรสะท้อนทั้งผลผลิต ผลลัพธ์ คุณภาพ ความคุ้มค่า และความเสมอภาค โดยมีค่าฐาน แหล่งข้อมูล และผู้รับผิดชอบชัดเจน กระบวนการทั้งหมดต้องมีการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย ไม่ใช่เชิญประชุมเพื่อรับรองร่างแผนที่จัดทำเสร็จแล้ว การมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มคุณภาพข้อมูล เปิดเผยผลกระทบที่อาจถูกมองข้าม และสร้างความเป็นเจ้าของร่วม อย่างไรก็ตาม นักวิเคราะห์ต้องรักษาสมดุลระหว่างการรับฟังกับการใช้หลักฐาน เพราะข้อเสนอที่ได้รับความนิยมอาจไม่ใช่ทางเลือกที่มีประสิทธิผลที่สุด แผนที่ดีจึงเป็นผลของการผสานข้อมูล วิจารณญาณ และการเจรจาร่วมกัน

2.4 การขับเคลื่อนแผน การติดตาม และการประเมินผล

ช่องว่างสำคัญของการบริหารภาครัฐมิได้อยู่ที่การไม่มีแผน แต่อยู่ที่การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องช่วยจัดทำแผนที่ระบุความรับผิดชอบ ทรัพยากร ระยะเวลา จุดตัดสินใจ และความเสี่ยงอย่างชัดเจน พร้อมสร้างกลไกประสานงานระหว่าง

หน่วยงาน การติดตามผลควรทำอย่างต่อเนื่องเพื่อระบุความคลาดเคลื่อนและปัญหาที่ต้องแก้ไข ไม่ใช่รอรวบรวมข้อมูลเมื่อสิ้นปี คู่มือการติดตามและประเมินผลของภาครัฐชี้ว่าข้อมูลจากการติดตามช่วยเร่งรัดและปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, 2563) นักวิเคราะห์จึงควรพัฒนาระบบรายงานที่เน้นสาระสำคัญ แสดงแนวโน้ม เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และชี้สาเหตุ มิใช่รายงานเฉพาะร้อยละความก้าวหน้า การประเมินผลต้องก้าวจากคำถามว่า “ดำเนินกิจกรรมครบหรือไม่” ไปสู่คำถามว่า “เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่กลุ่มเป้าหมายหรือไม่ เพราะเหตุใด และคุ้มค่าหรือไม่” UNDP อธิบายว่าการติดตามและประเมินผลมีบทบาทสนับสนุนการตัดสินใจเชิงหลักฐาน แสดงผลกระทบ และทำให้โครงการสามารถปรับตัวได้ (UNDP, 2013) การประเมินควรพิจารณาความสอดคล้อง ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ผลกระทบ และความยั่งยืน พร้อมวิเคราะห์ผลที่ไม่ได้คาดหมาย นักวิเคราะห์ยังต้องสร้างวงจรการเรียนรู้ โดยจัดเวทีทบทวนผล นำข้อค้นพบไปปรับแผน และติดตามว่าข้อเสนอแนะถูกนำไปใช้จริงหรือไม่ หากรายงานประเมินผลถูกจัดเก็บโดยไม่เชื่อมกับการตัดสินใจ ย่อมไม่เกิดคุณค่า การขับเคลื่อนแผนที่มีประสิทธิผลจึงต้องทำให้ข้อมูลเดินทางจากหน้างานสู่ผู้บริหาร และทำให้การตัดสินใจเดินทางกลับสู่หน้างานอย่างรวดเร็วและชัดเจน

2.5 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าในระยะยาว ควบคู่กับการรักษาความน่าเชื่อถือ ความยืดหยุ่น ทรัพยากร และความรับผิดชอบต่อสังคม นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีบทบาทสำคัญในการทำให้ความยั่งยืนไม่เป็นเพียงถ้อยคำเชิงนโยบาย แต่กลายเป็นเกณฑ์ตัดสินใจที่ตรวจสอบได้ ประกอบด้วย 1) ต้องบูรณาการมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาลเข้ากับการวิเคราะห์ทางเลือก 2) ต้องพิจารณาผลกระทบระยะยาวและความเสี่ยงเชิงระบบ เช่น การเปลี่ยนแปลงประชากร ภูมิอากาศ เทคโนโลยี และความเหลื่อมล้ำ 3) ต้องส่งเสริมการใช้ข้อมูลที่ครอบคลุมและไม่ทิ้งกลุ่มใดไว้ข้างหลัง UNDP กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมความมั่งคั่ง ธรรมาภิบาล ความยืดหยุ่น และสิ่งแวดล้อม โดยใช้ดิจิทัล ความเสมอภาคทางเพศ และการเงินที่ยั่งยืนเป็นตัวเร่ง (UNDP, 2026) 4) ต้องพัฒนาองค์กรให้เรียนรู้และปรับตัวได้ โดยไม่ยึดติดกับแผนเดิมเมื่อบริบทเปลี่ยน การวางแผนแบบยั่งยืนจึงควรมีสมมติฐานที่ชัด จุดตรวจสอบระหว่างทาง และทางเลือกสำรอง และ 5) ต้องเชื่อมการพัฒนาองค์กรกับคุณค่าสาธารณะ ไม่ใช้ประสิทธิภาพภายในเป็นเป้าหมายสูงสุด หากบริการหรือโครงการไม่ตอบความต้องการของประชาชน แม้ดำเนินงานได้ตามเวลาและงบประมาณก็ยังไม่ถือว่าประสบความสำเร็จ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องช่วยผู้บริหารเห็นผลกระทบที่กว้างกว่าขอบเขตหน่วยงาน และสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น การพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงเกิดจากการตัดสินใจที่มองทั้งวันนี้และวันข้างหน้า ทั้งผลลัพธ์ขององค์กรและผลกระทบต่อระบบสังคมโดยรวม

โดยสรุปสาระสำคัญ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้เชื่อมโยงข้อมูล นโยบาย ยุทธศาสตร์ งบประมาณ การดำเนินงาน และการประเมินผลเข้าด้วยกัน บทบาทนี้ต้องใช้สมรรถนะที่หลากหลาย ตั้งแต่การคิดเชิงระบบ การวิเคราะห์หลักฐาน การมองอนาคต การออกแบบยุทธศาสตร์ การประสานเครือข่าย ไปจนถึงจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ กระบวนการทำงานที่มีคุณภาพต้องเริ่มจากการนิยามปัญหา วิเคราะห์สาเหตุและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดผลลัพธ์ พัฒนาทางเลือก เชื่อมโยงแผนกับทรัพยากร ออกแบบตัวชี้วัด และสร้างกลไกขับเคลื่อน การติดตามและประเมินผลต้องใช้เพื่อเรียนรู้และปรับตัว มิใช่เพียงรายงานให้ครบตามรอบเวลา นักวิเคราะห์นโยบายและแผนจึงควรทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร โดยกล้าตั้งคำถามต่อสมมติฐาน เปิดเผยข้อจำกัดของข้อมูล และเสนอทางเลือกที่มีเหตุผล ในด้านความยั่งยืน นักวิเคราะห์ต้องทำให้การตัดสินใจคำนึงถึงผลกระทบระยะยาว ความเสมอภาค ความเสี่ยง และคุณค่าสาธารณะ หากองค์กรยังมองตำแหน่งนี้เป็นเพียงฝ่ายจัดทำเอกสาร ศักยภาพเชิงยุทธศาสตร์จะถูกจำกัด แต่หากจัดระบบให้เข้าถึงข้อมูล มีส่วนร่วมในวงจรตัดสินใจ และได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนจะสามารถลดช่องว่างระหว่างแผนกับการปฏิบัติ ยกระดับคุณภาพนโยบาย และเพิ่มความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล โปร่งใส และยั่งยืน

3. ทัศนะของผู้เขียนบทความวิชาการ

ปัญหาหลักของงานนโยบายและแผนมิได้เกิดจากการขาดแบบฟอร์มหรือเครื่องมือ แต่เกิดจากวัฒนธรรมการบริหารที่แยกการวางแผนออกจากการตัดสินใจจริง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนจึงต้องเปลี่ยนจากผู้รอรับข้อมูลเป็นผู้ตั้งคำถาม จากผู้รวบรวมรายงานเป็นผู้ตีความผลลัพธ์ และจากผู้จัดทำเอกสารเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ขององค์กร ทัศนะต่อไปนี้เสนอเงื่อนไขสำคัญในการยกระดับบทบาทดังกล่าว

3.1 ต้องเปลี่ยนจากผู้จัดทำแผนเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรได้รับการยอมรับในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร มิใช่หน่วยงานสนับสนุนที่เข้ามาเกี่ยวข้องเมื่อถึงรอบจัดทำแผนเท่านั้น การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์หมายถึงการมีส่วนร่วมตั้งแต่การนิยามปัญหา การพิจารณาทางเลือก การประเมินความเสี่ยง และการติดตามผล ผู้บริหารควรเปิดพื้นที่ให้นักวิเคราะห์เสนอข้อมูลที่อาจไม่สอดคล้องกับความคาดหวัง และนักวิเคราะห์ต้องกล้าสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาบนฐานหลักฐาน บทบาทนี้ไม่ใช่การแย่งอำนาจตัดสินใจ แต่เป็นการเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ นักวิเคราะห์ควรเตรียมข้อเสนอในรูปแบบที่ตอบคำถามของผู้บริหาร ได้แก่ ปัญหาคืออะไร เหตุใดจึงสำคัญ มีทางเลือกใด ผลดีผลเสียเป็นอย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรเท่าใด และจะรู้ได้อย่างไร

ว่าประสบผลสำเร็จ การสื่อสารควรกระชับและแสดงประเด็นตัดสินใจ ไม่ส่งเพียงรายงานยาวโดยไม่มีข้อสรุป นอกจากนี้ต้องรักษาความสัมพันธ์กับหน่วยปฏิบัติ เพื่อให้ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ไม่หลุดจากข้อจำกัดหน้างาน หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีจึงต้องเข้าใจทั้งมุมผู้บริหารและมุมผู้ปฏิบัติ สามารถแปลความต้องการของแต่ละฝ่าย และสร้างทางเลือกที่สมดุล เมื่อบทบาทนี้ได้รับการสถาปนา งานแผนจะไม่ใช่กิจกรรมประจำปี แต่เป็นกระบวนการตัดสินใจต่อเนื่องขององค์กร

3.2 ต้องแยก “ข้อมูล” ออกจาก “หลักฐานที่ใช้ตัดสินใจ”

องค์กรมีข้อมูลจำนวนมาก แต่ยังตัดสินใจโดยอาศัยความรู้สึก เพราะข้อมูลกระจัดกระจาย คุณภาพไม่สม่ำเสมอ หรือไม่ตอบคำถามเชิงนโยบาย ผู้เขียนเห็นว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ต้องทำหน้าที่เปลี่ยนข้อมูลให้เป็นหลักฐาน กระบวนการนี้เริ่มจากการกำหนดคำถามที่ชัด เลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบความครบถ้วน ความถูกต้อง ความเป็นปัจจุบัน และความลำเอียง จากนั้นจึงวิเคราะห์ความหมายและข้อจำกัด หลักฐานที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเลขเสมอไป แต่รวมถึงเสียงของผู้รับบริการ ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติ งานวิจัย และการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น อย่างไรก็ตาม นักวิเคราะห์ต้องไม่รวมข้อมูลที่ต่างลักษณะกันโดยไม่พิจารณาความน่าเชื่อถือ การจัดทำ dashboard หรือรายงานภาพรวมมีประโยชน์ต่อการมองสถานการณ์ แต่ไม่ควรทำให้ผู้บริหารเข้าใจว่าตัวชี้วัดทุกตัวสะท้อนความจริงทั้งหมด ธรรมาภิบาลข้อมูลจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญ เพราะข้อมูลต้องมีเจ้าของ มาตรฐาน สิทธิการเข้าถึง และความรับผิดชอบที่ชัดเจน ผู้เขียนเสนอให้ทุกข้อเสนอเชิงนโยบายมีส่วนระบุ “ฐานหลักฐาน” และ “ข้อจำกัด” เพื่อให้ผู้ตัดสินใจเข้าใจระดับความมั่นใจ การเปิดเผยความไม่แน่นอนไม่ได้ลดคุณค่าของการวิเคราะห์ แต่ช่วยป้องกันการตัดสินใจเกินกว่าที่ข้อมูลรองรับ

3.3 ต้องเชื่อมแผน งบประมาณ ความเสี่ยง และการประเมินผลเป็นระบบเดียวกัน

ความล้มเหลวของแผนเกิดจากการจัดทำระบบบริหารแยกส่วน แผนยุทธศาสตร์กำหนดเป้าหมายอย่างหนึ่ง งบประมาณจัดสรรตามโครงสร้างเดิม การบริหารความเสี่ยงจัดทำเป็นเอกสารอีกชุด และการประเมินผลมุ่งรายงานตัวชี้วัดที่เก็บง่าย การแก้ปัญหาต้องใช้แผนเป็นแกนกลางของระบบบริหาร ทุกเป้าประสงค์ควรมีโครงการ งบประมาณ ความเสี่ยง ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบเชื่อมโยงกัน หากเป้าหมายสำคัญไม่มีงบประมาณหรือเจ้าภาพ แสดงว่าองค์กรยังไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างแท้จริง หากโครงการใช้งบประมาณสูงแต่ไม่มีผลลัพธ์ชัด ควรทบทวนความจำเป็น ความเสี่ยงควรถูกวิเคราะห์ตั้งแต่การออกแบบยุทธศาสตร์ ไม่ใช่รอจัดทำทะเบียนความเสี่ยงภายหลัง และผลการประเมินต้องถูกใช้ในการจัดสรรงบประมาณรอบต่อไป ผู้เขียนเสนอให้จัดทำแผนที่ความเชื่อมโยงแบบผลลัพธ์ ซึ่งแสดงจากปัญหาไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ โครงการ งบประมาณ ตัวชี้วัด และความเสี่ยงในภาพเดียว เครื่องมือนี้ช่วยให้

ผู้บริหารมองเห็นช่องว่างและความซ้ำซ้อน พร้อมทำให้การประชุมติดตามผลเน้นการแก้ปัญหาเชิงระบบมากกว่าการรายงานสถานะ

3.4 ต้องสร้างวัฒนธรรมการประเมินเพื่อเรียนรู้ ไม่ใช่เพื่อหาผู้รับผิด

การติดตามและประเมินผล มักสร้างความกังวลแก่หน่วยปฏิบัติ เพราะถูกมองเป็นเครื่องมือควบคุมหรือค้นหาความผิด ส่งผลให้ข้อมูลถูกตกแต่ง ปัญหาถูกปกปิด และรายงานเน้นความสำเร็จ ผู้เขียนเห็นว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องช่วยเปลี่ยนวัฒนธรรมดังกล่าว โดยแยกการเรียนรู้ออกจากการตรวจสอบทางวินัย การประชุมติดตามควรถามว่าเกิดอะไรขึ้น เพราะเหตุใด สมมติฐานใดไม่เป็นจริง และต้องปรับอะไร ไม่ควรถามเพียงว่าใครทำไม่ครบ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมการเรียนรู้ไม่ได้หมายถึงการไม่มีความรับผิดชอบ หากมีการละเลยหน้าที่หรือบิดเบือนข้อมูลต้องจัดการตามกติกา สิ่งสำคัญคือทำให้บุคลากรกล้ารายงานความเสี่ยงและความล้มเหลวที่สุจริตตั้งแต่ระยะแรก นักวิเคราะห์ควรออกแบบตัวชี้วัดที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่ต้องการ ไม่สร้างแรงจูงใจให้เร่งปริมาณจนลดคุณภาพ และควรใช้การประเมินแบบผสมผสานเพื่อเข้าใจทั้งผลลัพธ์และบริบท หลังการประเมินต้องมีแผนตอบสนอง ระบุข้อเสนอแนะที่รับไปดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดเวลา มิฉะนั้นรายงานจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการประเมินเพื่อเรียนรู้จะทำให้องค์กรปรับตัวเร็วขึ้นและลดการทำผิดซ้ำ

3.5 จริยธรรมคือแกนกลางของวิชาชีพ ไม่ใช่ส่วนเสริม

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ทำงานใกล้ชิดกับข้อมูล การจัดสรรทรัพยากร และการตัดสินใจที่ส่งผลต่อบุคคลจำนวนมาก จริยธรรมจึงเป็นแกนกลางของวิชาชีพ ผู้เขียนเห็นว่านักวิเคราะห์ต้องยึดความซื่อสัตย์ทางปัญญา กล่าวคือ ไม่เลือกเฉพาะข้อมูลที่สนับสนุนข้อสรุปของตน ไม่บิดเบือนตัวเลข ไม่ปกปิดผลกระทบเชิงลบ และไม่เสนอความแน่นอนเกินกว่าหลักฐานที่มี ต้องรักษาความลับและข้อมูลส่วนบุคคล พร้อมแยกผลประโยชน์ขององค์กรออกจากผลประโยชน์ส่วนตน ในกรณีที่ผู้บริหารต้องการข้อสรุปที่ขัดกับหลักฐาน นักวิเคราะห์ควรสื่อสารข้อกังวลอย่างมืออาชีพ เสนอทางเลือก และบันทึกเหตุผลไว้ตามความเหมาะสม นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมเชิงนโยบาย เพราะมาตรการที่มีประสิทธิภาพโดยรวมอาจสร้างภาระแก่กลุ่มเปราะบาง การวิเคราะห์ผลกระทบจึงควรแยกตามกลุ่ม เพศ พื้นที่ อายุ หรือสถานะทางสังคมเมื่อเกี่ยวข้อง จริยธรรมยังรวมถึงการยอมรับความไม่รู้และการขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญเมื่อปัญหาเกินขีดความสามารถ นักวิเคราะห์ที่มีจริยธรรมไม่จำเป็นต้องมีคำตอบทุกเรื่อง แต่ต้องไม่ทำให้ผู้ตัดสินใจเข้าใจผิด ความน่าเชื่อถือที่สะสมจากความซื่อสัตย์จะทำให้นักวิเคราะห์มีอิทธิพลเชิงวิชาชีพและช่วยให้องค์กรตัดสินใจอย่างรับผิดชอบในระยะยาว

4. สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่

ผู้เขียนสังเคราะห์ “วงจร STRATEGIC-PLAN สำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชิงยุทธศาสตร์” เป็นกรอบการทำงานต่อเนื่อง 9 ขั้น ได้แก่ 1) Scan สำรวจบริบท แนวโน้ม ความเสี่ยง และข้อมูลพื้นฐาน 2) Translate ตีความปัญหา แยกอาการออกจากสาเหตุ และแปลงนโยบายระดับสูงให้เป็นโจทย์ขององค์กร 3) Reframe กำหนดกรอบปัญหาและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ใหม่โดยรับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) Architect ออกแบบยุทธศาสตร์ทางเลือก ตัวชี้วัด และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 5) Ground เชื่อมยุทธศาสตร์กับทรัพยากร งบประมาณ ความเสี่ยง และความรับผิดชอบ 6) Engage สร้างความร่วมมือ สื่อสารทิศทาง และสนับสนุนการนำแผนสู่การปฏิบัติ 7) Track ติดตามความก้าวหน้า คุณภาพ และสัญญาณเตือนด้วยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน 8) Interpret & Evaluate ตีความผล ประเมินคุณค่า ผลกระทบ ความคุ้มค่า และความยั่งยืน และ 9) Course-correct & Learn ปรับทิศทาง จัดการความรู้ และนำบทเรียนเข้าสู่รอบแผนใหม่ คำว่า PLAN ทำหน้าที่เป็นเงื่อนไขกำกับวงจร ได้แก่ P: Participation การมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย, L: Legitimacy ความชอบธรรมและความสอดคล้องกับกฎหมาย, A: Analytics การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ที่มีคุณภาพ และ N: Networked Governance การประสานเครือข่ายและการรับผิดชอบร่วม จุดเด่นของวงจรนี้คือไม่หยุดที่การจัดทำแผน แต่ครอบคลุมตั้งแต่การมองอนาคตจนถึงการเรียนรู้และปรับตัว อีกทั้งกำหนดให้นักวิเคราะห์ทำหน้าที่สามฐานะพร้อมกัน คือ นักวินิจฉัยปัญหา ผู้ออกแบบทางเลือก และผู้จัดระบบการเรียนรู้ขององค์กร ผลลัพธ์ที่คาดหวังมีสี่ด้าน ได้แก่ คุณภาพการตัดสินใจ ความเชื่อมโยงระหว่างแผนกับการปฏิบัติ ความโปร่งใสรับผิดชอบ และความสามารถในการปรับตัวอย่างยั่งยืน วงจร STRATEGIC-PLAN สามารถใช้เป็นกรอบพัฒนาสมรรถนะ คู่มือปฏิบัติงาน เครื่องมือทบทวนแผน และเกณฑ์ประเมินระบบงานนโยบายและแผนขององค์กรได้



ภาพที่ 1 (วงจร STRATEGIC-PLAN สำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชิงยุทธศาสตร์)

5. ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ประโยชน์

การยกระดับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนให้เป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ต้องดำเนินการทั้งระดับบุคคล โครงสร้าง กระบวนการ ข้อมูล และวัฒนธรรมองค์กร มิควรจำกัดอยู่ที่การฝึกอบรมเครื่องมือจัดทำแผนเพียงอย่างเดียว ข้อเสนอแนะต่อไปนี้มุ่งทำให้บทบาทดังกล่าวเกิดขึ้นจริงและสามารถประเมินผลได้

5.1 กำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ให้เข้าถึงวงจรตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

องค์กรควรทบทวนคำบรรยายลักษณะงานและโครงสร้างการทำงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ให้มีส่วนร่วมตั้งแต่การประชุมกำหนดปัญหา การจัดลำดับความสำคัญ การพิจารณางบประมาณ และการทบทวนผลการดำเนินงาน ไม่ควรเรียกใช้เฉพาะเมื่อจัดทำเอกสารตามรอบเวลา หน่วยงานแผนควรได้รับสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลสำคัญและมีช่องทางนำเสนอข้อวิเคราะห์ต่อผู้บริหารโดยตรง พร้อมกำหนดความรับผิดชอบต่อคุณภาพของข้อเสนอ ไม่ใช่รับผิดชอบเพียงความครบถ้วนของเอกสาร ควรจัดตั้งคณะทำงานข้ามสายงานที่มีนักวิเคราะห์เป็นเลขานุการเชิงยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่สังเคราะห์ข้อมูล ตั้งประเด็น และติดตามมติ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรวัดความสามารถในการสนับสนุนการตัดสินใจ การเชื่อมโยงแผนกับงบประมาณ การแก้ปัญหา และการนำข้อเสนอประเมินผลไปใช้ มิใช่วัด

จำนวนรายงานเพียงอย่างเดียว การปรับบทบาทเช่นนี้จะเพิ่มความชัดเจนและลดภาระงานธุรการที่ไม่สร้างคุณค่า

5.2 พัฒนาสมรรถนะตามวงจร STRATEGIC-PLAN อย่างต่อเนื่อง

หน่วยงานควรจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลโดยประเมินช่องว่างในด้านการคิดเชิงระบบ การวิเคราะห์ข้อมูล การมองอนาคต การออกแบบนโยบาย การประเมินผล การสื่อสาร และจริยธรรม รูปแบบการพัฒนาควรผสมผสานการอบรม กรณีศึกษา การทำโครงการจริง การโค้ช และชุมชนนักปฏิบัติ ผู้เรียนควรฝึกสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายสั้น วิเคราะห์ทางเลือก ออกแบบตัวชี้วัด และนำเสนอผู้บริหาร โดยได้รับข้อมูลย้อนกลับจากทั้งผู้เชี่ยวชาญและหน่วยปฏิบัติ ควรส่งเสริมทักษะดิจิทัล เช่น การจัดการข้อมูล การใช้เครื่องมือวิเคราะห์และ dashboard ควบคู่กับความเข้าใจเรื่องความเป็นส่วนตัวและธรรมาภิบาลข้อมูล สำหรับระดับชำนาญการขึ้นไปควรเน้นการประเมินผลกระทบ การอำนวยความร่วมมือข้ามหน่วยงาน และการให้คำปรึกษาผู้บริหาร การพัฒนาสมรรถนะควรเชื่อมกับเส้นทางความก้าวหน้า เพื่อทำให้ความเชี่ยวชาญเชิงยุทธศาสตร์ได้รับการยอมรับและรักษาบุคลากรคุณภาพไว้ในระบบ

5.3 จัดทำสถาปัตยกรรมข้อมูลและธรรมาภิบาลข้อมูลเพื่อการวางแผน

องค์กรควรกำหนดชุดข้อมูลหลัก สำหรับการวางแผนและประเมินผล พร้อมระบุเจ้าของข้อมูล มาตรฐานนิยาม รอบการปรับปรุง คุณภาพ สิทธิการเข้าถึง และวิธีคุ้มครองข้อมูล นักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรร่วมกับผู้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีและหน่วยงานเจ้าของภารกิจจัดทำบัญชีข้อมูลและแผนผังการไหลของข้อมูล เพื่อลดการขอข้อมูลซ้ำและเพิ่มความเชื่อมั่น ควรพัฒนา dashboard ที่เชื่อมตัวชี้วัดกับผลลัพธ์และความเสี่ยง แต่ต้องมีคำอธิบายความหมายและข้อจำกัด ไม่ควรแสดงตัวเลขโดยปราศจากบริบท กระบวนการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลต้องดำเนินการก่อนใช้ประกอบการตัดสินใจ และควรเปิดเผยข้อมูลที่ไม่กระทบสิทธิส่วนบุคคลเพื่อเพิ่มความโปร่งใส การลงทุนในข้อมูลจะช่วยให้นักวิเคราะห์ใช้เวลาในการตีความและเสนอทางเลือกมากขึ้น แทนการใช้เวลาส่วนใหญ่กับการรวบรวมและแก้ไขข้อมูลพื้นฐาน

5.4 บูรณาการแผน งบประมาณ ความเสี่ยง และการประเมินผลในปฏิทินเดียว

หน่วยงานควรจัดทำปฏิทินบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่เชื่อมรอบการจัดทำแผน การเสนอของบประมาณ การทบทวนความเสี่ยง การติดตามผล และการประเมินเข้าด้วยกัน ทุกโครงการควรระบุความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ความเสี่ยง และแหล่งงบประมาณอย่างชัดเจน การประชุมติดตามควรใช้ข้อมูลชุดเดียวกันและมุ่งพิจารณาข้อยกเว้นหรือประเด็นที่ต้องตัดสินใจ ไม่ควรให้แต่ละหน่วยงานจัดทำรายงานหลายชุดที่ไม่เชื่อมกัน เมื่อผลการประเมินชี้ว่าโครงการไม่เกิดผล ควรมีกลไกปรับลด ยุติ หรือออกแบบใหม่ และนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการจัดสรรงบประมาณรอบถัดไป การบูรณาการนี้ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวม ลดความซ้ำซ้อน และทำให้การใช้ทรัพยากรสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่องค์กรให้ความสำคัญจริง

5.5 สร้างระบบประเมินคุณค่าของงานนโยบายและแผน

องค์กรควรประเมินคุณภาพของระบบงานนโยบายและแผน ไม่ใช่ประเมินเฉพาะความสำเร็จของโครงการ ตัวชี้วัดควรครอบคลุมคุณภาพการวิเคราะห์ ความเชื่อมโยงของแผนกับงบประมาณ ระยะเวลาการนำข้อมูลไปใช้ ความพึงพอใจของผู้บริหารและหน่วยปฏิบัติ การนำข้อเสนอประเมินผลไปปรับปรุงงาน ความโปร่งใส และความสามารถในการปรับตัว ควรมีการทบทวนภายหลังเหตุการณ์สำคัญหรือโครงการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเรียนรู้ว่าสมมติฐานใดถูกหรือผิด นักวิเคราะห์ควรจัดทำแฟ้มผลงานที่แสดงปัญหา วิธีวิเคราะห์ ข้อเสนอ การตัดสินใจและผลที่เกิดขึ้น ซึ่งช่วยให้เห็นคุณค่าของงานที่มากกว่าจำนวนเอกสาร องค์กรอาจใช้การประเมินโดยเพื่อนร่วมวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ ผลการประเมินต้องนำไปสู่แผนพัฒนาระบบและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2569). มาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. (2563). คู่มือการปฏิบัติงานการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติราชการประจำปี. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2566). กรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ฉบับปรับปรุง: แนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2568). คู่มือและแบบฟอร์มการจัดทำแผน ระดับที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *การบริหารราชการแนวใหม่: บริบทและเทคนิควิธี.* กรุงเทพฯ : วิชั่นพริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th ed.).* Hoboken, NJ: Wiley.

Head, B. W. (2016). Toward more evidence-informed policy making? *Public Administration Review,* 76(3), 472–484.

OECD. (2020). *Policy framework on sound public governance.* Paris: OECD Publishing.

OECD. (2025). *Building strategic foresight skills in public sector organisations.* Paris: OECD.

United Nations Development Programme. (2013). Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results. New York: UNDP.

United Nations Development Programme. (2026). Strategic plan 2026–2029. New York: UNDP.