



สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (The Office of Strategy Management : OSM)

เมฆินทร์ เมธาวิกุล¹

สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบดูแล การบริหารยุทธศาสตร์ในระดับกลุ่มจังหวัด การทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในการประสาน งานเพื่อเชื่อมโยง ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาของกลุ่มจังหวัด รวมทั้ง การถ่ายทอดเป้าหมายระดับกลุ่มจังหวัด ไปสู่เป้าหมายระดับจังหวัด การบูรณาการ



แผนงาน โครงการ และงบประมาณ ของกลุ่มจังหวัด การบริหาร การวัดผลการดำเนินงาน การส่งเสริมการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการพัฒนา กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนภายในกลุ่มจังหวัด

¹ อดีตผู้ว่าราชการจังหวัด



มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551 เห็นชอบการปรับปรุงการจัดกลุ่มจังหวัดและการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด รวมทั้งให้จัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) ในจังหวัดที่เป็นที่ตั้งศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดตามที่ตั้งสำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ และตามคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ที่ 110/2551 ลงวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2551 เรื่อง จัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่รายงานตรงต่อปลัดกระทรวงมหาดไทย

ความเป็นมาของการแบ่งกลุ่มจังหวัด

การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นรูปแบบใหม่ของการบริหารงานแบบบูรณาการ ให้มีความเหมาะสมมากขึ้นในรูปของการรวมกลุ่มจังหวัดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงในด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้การวางกรอบทิศทางการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและร่วมกันแก้ไขปัญหาระหว่างจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2546 และวันที่ 17 พฤศจิกายน 2546 เห็นชอบให้จัดตั้งกลุ่มจังหวัดรวม 19 กลุ่มจังหวัด

การบริหารงานของกลุ่มจังหวัดในระยะเริ่มต้น พบปัญหาสำคัญ 3 ประการคือ 1) ปัญหาไม่มีงบประมาณในการบริหารงาน 2) ขาดบุคลากร และ 3) ไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับองค์การรับผิดชอบ จึงทำให้การบริหารงานกลุ่มจังหวัดไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดซึ่งนำไปสู่การจัดตั้งเป็นสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด



ผลการปรับปรุงการจัดกลุ่มจังหวัดและการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์การปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค พ.ศ. 2547 ข้อ 13 กำหนดว่า เพื่อประโยชน์ในการประสานงานและความสะดวกในการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค ให้ส่วนราชการปรับปรุงการกำหนดเขตพื้นที่ตรวจราชการให้สอดคล้องกับเขตตรวจราชการของสำนักนายกรัฐมนตรี

2. คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2549 ได้พิจารณาว่า โดยที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการพัฒนาระบบราชการมาแล้วเป็นระยะเวลาานพอสมควรใน 3 เรื่องหลัก คือ 1) การปรับโครงสร้างระบบราชการ 2) การจัดองค์การบริหาร และ 3) การนำเครื่องมือ/เทคนิคการบริหารจัดการและการประเมินผลมาใช้ จึงควรมีการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินการของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ผ่านมา โดยให้ทุกกระทรวงส่งข้อมูลความเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องข้างต้นให้สำนักงาน ก.พ.ร. ภายใน 15 วันแล้วให้สำนักงาน ก.พ.ร. ประมวลผลเสนอ รองนายกรัฐมนตรี (นายโสมสิต ปันเปี่ยมราษฎร์) พิจารณาก่อนเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

3. ก.พ.ร. ในการประชุมเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2549 รองนายกรัฐมนตรี (นายโสมสิต ปันเปี่ยมราษฎร์) ประธาน ก.พ.ร. ได้มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. ประมวลข้อคิดเห็นและข้อเสนอเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างและระบบบริหารของส่วนราชการต่างๆ แล้ววิเคราะห์นำเสนอ ก.พ.ร. และคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไป



4. จากความคิดเห็นของส่วนราชการและจังหวัดที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่วนราชการในภูมิภาค ซึ่งรวมถึงราชการบริหารส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค มีประเด็นข้อเสนอว่า การจัดกลุ่มจังหวัดดังกล่าวไม่เหมาะสม ควรมีการทบทวนการจัดกลุ่มและการจัดจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัดใหม่ เพื่อให้เกิดศักยภาพและการพัฒนาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 ได้บัญญัติเรื่องการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ให้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของจังหวัดและอำเภอ จัดตั้งงบประมาณของจังหวัด จัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกำหนดให้มีคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการของกลุ่มจังหวัด โดยสรุปคือ

มาตรา 52 วรรคสาม เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานแบบบูรณาการในจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัด ให้จังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดยื่นคำขอจัดตั้งงบประมาณได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา ในกรณีนี้ให้ถือว่าจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

มาตรา 53/1 ให้จังหวัดทำแผนพัฒนาจังหวัดให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับชาติ และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นในจังหวัด

ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามวรรคหนึ่ง ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างหัวหน้าส่วนราชการที่มีสถานที่ตั้งทำการอยู่ในจังหวัดไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการส่วนภูมิภาคหรือการบริหารราชการส่วนกลาง และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดในจังหวัด รวมทั้งผู้แทนภาคประชาสังคม และผู้แทนภาคธุรกิจเอกชน



การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามวรรคหนึ่ง จำนวนและวิธีการสรรหา ผู้แทนภาคประชาสังคม และผู้แทนภาคธุรกิจเอกชนตามวรรคสอง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา เมื่อประกาศใช้แผนพัฒนาจังหวัดแล้ว การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการดำเนินกิจการของส่วนราชการและหน่วยงานอื่นของรัฐทั้งปวงที่กระทำในพื้นที่จังหวัดต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดดังกล่าว

6. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 ที่ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 มีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง คือ

หมวด 1 การบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ

1. กำหนดหลักการ การบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัด (มาตรา 6)

2. กำหนดให้คณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ เรียกโดยย่อว่า “ก.น.จ.” ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรี เป็นประธานฯ เลขาธิการ ก.พ.ร. เป็นกรรมการและเลขานุการ และข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทยคนหนึ่งที่เป็นปลัดกระทรวงมหาดไทย กำหนด เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ องค์ประชุมและการประชุม ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง (มาตรา 7,8)

3. ให้สำนักงาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการของ ก.น.จ. และหน้าที่อื่นๆ ตามที่ ก.น.จ. กำหนด (มาตรา 9)

4. กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เรียกโดยย่อว่า “ก.บ.จ.” ประกอบด้วยผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน ฯ และหัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ (มาตรา 10,11)



5. กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ เรียกโดยย่อว่า “ก.บ.ก.” ประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มจังหวัดเป็นประธานฯ และให้ปลัดกระทรวงมหาดไทยแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย คนหนึ่ง เป็นกรรมการและเลขานุการ (มาตรา 12,13)

6. กำหนดแนวทางปฏิบัติของผู้ว่าราชการจังหวัด (มาตรา 14)

7. กรณีที่ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่อาจบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้ เนื่องจากส่วนราชการมิได้มอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด รายงานต่อ ก.น.จ. เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อมีมติสั่งการ (มาตรา 15)

8. กำหนดให้หัวหน้ากลุ่มจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ประสานเร่งรัดติดตามการดำเนินงานของผู้ว่าราชการจังหวัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิรูปราชการประจำปีของกลุ่มจังหวัด (มาตรา 16)

หมวด 2 การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด

1. กำหนดให้ ก.น.จ. กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการ ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิรูปราชการประจำปีของจังหวัด เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัด และ ก.บ.จ. รับไปดำเนินการ (มาตรา 17)

2. กำหนดวิธีการให้ ก.บ.จ. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด (มาตรา 18)

3. กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนพัฒนาจังหวัดที่ ก.บ.จ. จัดทำ (มาตรา 19)

4. กำหนดวิธีการปรับปรุงแผนพัฒนาจังหวัดใหม่ก่อนสิ้นอายุของแผน (มาตรา 20)



5. กำหนดวิธีการสรรหาจำนวน คุณสมบัติ และคุณลักษณะต้องห้ามของผู้แทนภาคประชาสังคม (มาตรา 21,22, 23)
6. กำหนดจำนวนผู้แทนภาคธุรกิจเอกชน (มาตรา 24)
7. กำหนดวิธีการจัดทำแผนปฏิรูปราชการประจำปีของจังหวัดเมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาจังหวัดแล้ว ให้ ก.บ.จ. จัดทำแผนปฏิรูปราชการประจำปีของจังหวัด (มาตรา 25)

หมวด 3 การจัดกลุ่มจังหวัดและการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

1. กำหนดให้ ก.น.จ. พิจารณาจัดตั้งกลุ่มจังหวัดและกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด เสนอ ครม. และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา แล้วให้ผู้ว่าราชการจังหวัดของจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัดทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัด เว้นแต่ ก.น.จ. จะกำหนดเป็นอย่างอื่น (มาตรา 26)

2. กำหนดวิธีการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด (มาตรา 27)

หมวด 4 งบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

1. เมื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบกับแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิรูปราชการประจำปีของจังหวัดตามที่ ก.น.จ. เสนอแล้ว ให้ ก.น.จ. ส่งให้สำนักงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดสรรงบประมาณ โดยสำนักงบประมาณต้องดำเนินการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้เพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผนปฏิรูปราชการประจำปีของจังหวัด และการส่งแผนปฏิรูปราชการประจำปีของจังหวัด ให้ถือว่าจังหวัดได้ยื่นคำขอของงบประมาณต่อสำนักงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณแล้วเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณจังหวัด (มาตรา 28)



2. กำหนดระยะเวลาให้ส่วนราชการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ สำนักงบประมาณแจ้งการจัดสรรงบประมาณจังหวัด และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นแจ้งการจัดสรรงบประมาณ และงบอุดหนุน ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบ (มาตรา 29)
3. กำหนดให้ส่วนราชการใดมีความจำเป็นต้องโอนงบประมาณที่ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดใดกลับส่วนราชการนั้นหรือโอนไปจังหวัดอื่น ให้กระทำได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากผู้ว่าราชการจังหวัดนั้นแล้ว (มาตรา 30)
4. กำหนดให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดสรุปผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ (มาตรา 31,32)
5. กำหนดหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มจังหวัดในการบริหารงบประมาณ (มาตรา 33)

หมวด 5 การกำกับและติดตาม

1. กำหนดให้ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีและผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย มีอำนาจหน้าที่เร่งรัดติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินการอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง (มาตรา 34)
2. กำหนดให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและจัดทำบันทึกความร่วมมือในการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้จังหวัด ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และหน่วยงานอื่นของรัฐบรรดาที่มีสำนักงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดและได้รับเงินงบประมาณเป็นการเฉพาะเพื่อดำเนินการตามแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด มีหน้าที่ต้องจัดทำบันทึกความร่วมมือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด (มาตรา 35)



บทเฉพาะกาล

กำหนดให้จังหวัดจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนา
กลุ่มจังหวัดในครั้งแรกตามพระราชกฤษฎีกานี้ ให้ ก.บ.จ. จัดทำแผน
พัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติการประจำปี และให้ ก.บ.ก. จัดทำแผน
พัฒนากลุ่มจังหวัดและแผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มจังหวัดเสนอ
ก.น.จ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในคราวเดียวกัน (มาตรา 36)

ทั้งนี้ พระราชกฤษฎีกานี้ให้ใช้กับการดำเนินการจัดทำงบประมาณ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เป็นต้นไป (มาตรา 37)

การพิจารณาของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ในการประชุม ก.พ.ร. ครั้งที่ 13/2550 วันที่ 17 ธันวาคม 2550
มีมติเห็นชอบให้มีการปรับปรุงการจัดกลุ่มจังหวัดและการกำหนดจังหวัด
ที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด และการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์
กลุ่มจังหวัดเพื่อเป็นกลไกในการดำเนินงานของกลุ่มจังหวัดโดยมีรายละเอียด
ดังนี้

1. แนวทางการจัดกลุ่มจังหวัด

การปรับปรุงการจัดกลุ่มจังหวัดครั้งนี้คงใช้แนวทางเดิม แต่จะ
ยึดลักษณะเขตพื้นที่ที่ติดต่อกัน หรือเป็นการรวมกลุ่มจังหวัดที่อยู่ในเขต
พื้นที่ติดต่อกัน หรือต่อเนื่องกันเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน หรือข้อพิจารณา
เบื้องต้นของการจัดกลุ่มจังหวัด ใช้ประเด็นยุทธศาสตร์ หรือทิศทางการ
พัฒนาจังหวัด ที่สอดคล้องกัน หรือเกี่ยวพันต่อกัน เป็นแนวการพิจารณา
ขั้นที่สอง และประการสุดท้ายพิจารณาจากความเกี่ยวเนื่องทางเศรษฐกิจ
การผลิต การค้า และการลงทุนเพื่อมูลค่าเพิ่ม และการได้เปรียบในการ



แข่งขันร่วมกัน รวมทั้งเป็นการแก้ไขปัญหาระดับพื้นที่ที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างจังหวัด

สาเหตุที่ให้ความสำคัญกับการเป็นเขตพื้นที่ติดต่อกันนั้น มาจาก สมมุติฐานที่ว่าจังหวัดที่อยู่พื้นที่ติดกันจะมีลักษณะทางภูมิประเทศประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม ใกล้เคียงกันมีการแบ่งตามลักษณะของพื้นที่เศรษฐกิจ และสังคมที่มีความใกล้เคียงกัน มีพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ติดต่อกัน มีจุดอ่อน จุดแข็ง ในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรม ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติ ที่คล้ายคลึงกัน จะทำให้ง่ายกับการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาให้บรรลุ วัตถุประสงค์ร่วมกันได้ นอกจากนี้แล้วการที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันจะมี ปัญหาและความต้องการคล้ายๆ กัน สะดวกในการประสานงานและ บูรณาการการพัฒนาในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวทางการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

2.1 การกำหนดให้มีจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด จะทำให้มีโครงสร้างองค์กรที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ของกลุ่มจังหวัดอย่างชัดเจน และเป็นผู้ใช้กลไกการบูรณาการการจัดทำ ยุทธศาสตร์พัฒนากลุ่มพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดในภาพรวมให้สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ของชาติ โดยจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดจะ เป็นแกนกลางในการประสานงานและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด โดยเป็นที่ตั้งของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และเป็นหน่วยงาน ในการรองรับการเบิกจ่ายงบประมาณหรือการทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

2.2 แนวทางในการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการ กลุ่มจังหวัดต้องเป็นจังหวัดที่มีลักษณะสอดคล้องกับลักษณะข้อใด ข้อหนึ่งหรือมากกว่า ดังนี้



- 1) เป็นจังหวัดที่มีการคมนาคมติดต่อสื่อสารและเชื่อมโยงระหว่างจังหวัดในกลุ่มได้สะดวก
- 2) เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เป็นศูนย์กลางทางสังคมและวัฒนธรรม หรือเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาที่สามารถสนับสนุนความรู้ทางวิชาการให้กับจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัดได้
- 4) เป็นศูนย์กลางของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และธุรกิจต่างๆ
- 5) เป็นจังหวัดที่มีศักยภาพและความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนการดำเนินการในเรื่องแผนงาน งบประมาณ และทรัพยากรทางการบริหารให้กับจังหวัดอื่นในกลุ่มได้

2.3 รูปแบบในการจัดกลุ่มจังหวัด จากแนวทางการปรับปรุงกลุ่มจังหวัดและการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด ประกอบกับการสอบถามข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแล้ว จึงเห็นควรปรับปรุงการจัดกลุ่มจังหวัด เป็น 18 กลุ่มจังหวัด พร้อมทั้งกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด เพื่อเสนอ กรม.ให้ความเห็นชอบ

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551 เห็นชอบการปรับปรุงกลุ่มจังหวัดและการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดตามที่สำนักงาน ก.พ.ร.เสนอ ดังนี้



กลุ่มจังหวัด		จังหวัดในกลุ่ม	จังหวัดที่เป็น ศูนย์ปฏิบัติการ กลุ่มจังหวัด
1	ภาคกลางตอนบน 1	นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา สระบุรี	พระนครศรีอยุธยา
2	ภาคกลางตอนบน 2	ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง	ลพบุรี
3	ภาคกลางตอนกลาง	ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก สมุทรปราการ	ฉะเชิงเทรา
4	ภาคกลางตอนล่าง 1	กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี	นครปฐม
5	ภาคกลางตอนล่าง 2	ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม	เพชรบุรี
6	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	ชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช พัทลุง	สุราษฎร์ธานี
7	ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ ตรัง	ภูเก็ต
8	ภาคใต้ชายแดน	สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา นราธิวาส	สงขลา



กลุ่มจังหวัด	จังหวัดในกลุ่ม	จังหวัดที่เป็น ศูนย์ปฏิบัติการ กลุ่มจังหวัด
9 ภาคตะวันออก	จันทบุรี ชลบุรี ระยอง ตราด	ชลบุรี
10 ภาคตะวันออก เฉียงเหนือตอนบน 1	หนองคาย เลย อุดรธานี หนองบัวลำภู	อุดรธานี
11 ภาคตะวันออก เฉียงเหนือตอนบน 2	นครพนม มุกดาหาร สกลนคร	สกลนคร
12 ภาคตะวันออก เฉียงเหนือตอนกลาง	ร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม กาฬสินธุ์	ขอนแก่น
13 ภาคตะวันออก เฉียงเหนือตอนล่าง 1	อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ ยโสธร อุบลราชธานี	อุบลราชธานี
14 ภาคตะวันออก เฉียงเหนือตอนล่าง 2	สุรินทร์ นครราชสีมา บุรีรัมย์ ชัยภูมิ	นครราชสีมา
15 ภาคเหนือตอนบน 1	เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน	เชียงใหม่
16 ภาคเหนือตอนบน 2	น่าน พะเยา เชียงราย แพร่	เชียงราย
17 ภาคเหนือตอนล่าง 1	ตาก พิษณุโลก สุโขทัย เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์	พิษณุโลก
18 ภาคเหนือตอนล่าง 2	กำแพงเพชร พิจิตร นครสวรรค์ อุทัยธานี	นครสวรรค์



ความเป็นมาของการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด : OSM

1. แนวคิดของ Kaplan และ Norton

Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้เสนอแนวความคิดในวารสาร Harvard Business Review เรื่อง The Office of Strategy Management เพื่ออธิบายถึงสาเหตุของความล้มเหลวในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยในองค์การส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 60 - 90 มักประสบปัญหาความล้มเหลวในการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์การดังกล่าวมีรูปแบบการบริหารงานแบบแยกส่วน (fragmentation) มีขั้นตอนการทำงานที่ต่างคนต่างทำ และต่างคนต่างรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาตามสายบังคับบัญชาของตนเอง ทำให้เกิดปัญหาของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติภายในองค์การและขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ Robert S. Kaplan และ David P. Norton จึงได้ศึกษาวิจัยและเขียนหนังสือเรื่อง The Strategy - Focused Organization ขึ้น เพื่ออธิบายถึงความสำคัญของการยึดยุทธศาสตร์เป็นหลัก โดยใช้ยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารจัดการและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายวิธีการ หรือแนวทางในการพัฒนาไปสู่องค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ซึ่งได้เสนอให้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ในระดับองค์การที่เรียกว่า “สำนักบริหารยุทธศาสตร์ The Office of Strategy Management หรือ OSM” เพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์เป็นการเฉพาะ มีลักษณะเป็น





หน่วยงานขนาดเล็ก คล่องตัว ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ขององค์การไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการส่งเสริมให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการประสานงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติร่วมกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวได้ถูกหน่วยงานภาครัฐนำไปใช้ประโยชน์ในเวลาต่อมา



2. จากแนวคิดของ Kaplan และ Norton ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. และกระทรวงมหาดไทย จึงได้ร่วมหารือและเห็นร่วมกันที่จะให้มีสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติเป็นเจ้าภาพในการประสานยุทธศาสตร์แผนงาน/โครงการในระดับกลุ่มจังหวัด รวมทั้งการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ประสานงานกับหน่วยงานอำนวยการระดับชาติได้แก่สำนักงานกฤษฎีกา สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ. สำนักงบประมาณ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)



วัตถุประสงค์

การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดในจังหวัดที่เป็น ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด เพื่อเป็นเจ้าภาพในการประสานงานเพื่อ เชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล โดยทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการแผนพัฒนาและ งบประมาณในระดับกลุ่มจังหวัด

บทบาทของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด จะมีบทบาทหลักในการ ประสานและบูรณาการ ไม่มีอำนาจในการบริหารสั่งการตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือกฎหมายอื่น โดยจะมีบทบาท ดังนี้

1. เป็นเจ้าภาพในการประสานเพื่อเชื่อมโยงและขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาของกลุ่มจังหวัด รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าหมาย ระดับกลุ่มจังหวัดไปสู่เป้าหมายระดับจังหวัด
2. การบูรณาการแผนงานโครงการและงบประมาณของกลุ่มจังหวัด
3. การบริหารการวัดผลการดำเนินงาน
4. ส่งเสริมการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
5. พัฒนาระบบการมีส่วนร่วมของประชาชนภายในกลุ่มจังหวัด



หน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

1. งานเลขานุการของคณะกรรมการแผนพัฒนาและงบประมาณในระดับกลุ่มจังหวัด (ก.บ.ก.)
2. ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ประสานเชื่อมโยงกลยุทธในระดับต่างๆ การบูรณาการแผนงานและงบประมาณ และการเป็นศูนย์กลางข้อมูลยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด
3. ติดตามประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และรายงานต่อคณะกรรมการแผนพัฒนาและงบประมาณในระดับกลุ่มจังหวัด
4. ประสานงานระหว่างจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัดรวมทั้งกระทรวง ทบวง กรม ที่เกี่ยวข้องในเรื่องการบูรณาการแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด กับแผนพัฒนาจังหวัด แผนปฏิบัติการของจังหวัด การสนับสนุนและผลักดันการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด
5. จัดให้มีการประชุมหารือเพื่อการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด รวมทั้งการขอรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญๆ ที่มีผลกระทบต่อประชาชนและพื้นที่ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด
6. จัดทำ เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ข้อมูล ความรู้ และข่าวสารของกลุ่มจังหวัด
7. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ ก.บ.ก. มอบหมาย



การจัดองค์กร

คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ที่ 110/2551 ลงวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 ให้จัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดขึ้นเป็นหน่วยงานภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ที่รายงานตรงต่อปลัดกระทรวงมหาดไทยและอยู่ในบังคับบัญชาของผู้หัวหน้ากลุ่มจังหวัด

การแบ่งงานภายในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ได้แบ่งงานภายในออกเป็น ฝ่ายบริหารทั่วไป กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ และกลุ่มติดตามและประเมินผล ดังนี้

1. **ฝ่ายบริหารทั่วไป** รับผิดชอบงานบริหารภายในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่เกี่ยวกับงานสารบรรณ งานบุคคล งานการเงิน และพัสดุ งานด้านเลขานุการและการประชุม และการเผยแพร่ข้อมูลประชาสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความรู้ภายในกลุ่มจังหวัด

2. **กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์** รับผิดชอบเกี่ยวกับ การศึกษา วิเคราะห์และเสนอแนะในการจัดทำและพัฒนากลุ่มจังหวัด การจัดทำงบประมาณ แผนงาน โครงการของกลุ่มจังหวัด ประสานและบูรณาการแผนงาน โครงการ งบประมาณ ของกลุ่มจังหวัด การพัฒนาฐานข้อมูลของกลุ่มจังหวัดและการจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนต่อแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด



3. **กลุ่มติดตามและประเมินผล** รับผิดชอบเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาของกลุ่มจังหวัด การติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามสัญญา และการให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนพัฒนาของกลุ่มจังหวัด

กรอบอัตรากำลัง

1. อัตรากำลังที่ปฏิบัติงานในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ในระยะเริ่มต้นมีจำนวนไม่เกิน 7 อัตรา (ข้าราชการ จำนวน 4 อัตรา และพนักงานราชการ 3 อัตรา)
2. คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่ 260/2551 ลงวันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2551 มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ระดับ 6 - 7 ไปปฏิบัติหน้าที่ ณ สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดนำร่อง 10 กลุ่มจังหวัด และมอบหมายให้หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ซึ่งเป็นที่ตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดทั้ง 10 แห่ง ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดอีกหน้าที่หนึ่ง
3. สำหรับกลุ่มจังหวัดอีก 8 กลุ่มจังหวัด ให้จัดเจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัดหรือจากหน่วยงานอื่น หรือจ้างลูกจ้างวุฒิปริญญาโท 2 อัตรา ปริญญาตรี 1 อัตรา ปฏิบัติงานไปก่อน
4. คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่ 112/2552 ลงวันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2552 มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ ไปปฏิบัติหน้าที่ ณ สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดนำร่อง 10 กลุ่มจังหวัด



กรอบภารกิจและแนวทางการบริหารงานสำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัด : OSM

ในการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด กระทรวงมหาดไทย กำหนดแนวทางการบริหารในระยะเริ่มต้นทั้ง 18 กลุ่มจังหวัด ดังนี้

1. ด้านสถานที่ตั้งสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM)

1.1 ให้กลุ่มจังหวัดที่เป็นที่ตั้งทั้ง 18 กลุ่มจังหวัด จัดตั้งสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

1.2 สถานที่ควรต้องมีความเหมาะสม สะดวก และสามารถรองรับบุคลากรตามโครงสร้างสำนัก OSM ได้อย่างพอเพียง

2.3 ควรจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นประจำสำนัก OSM

2. ด้านบุคลากรปฏิบัติงานประจำสำนัก OSM

2.1 ขณะนี้ กจ.สป. อยู่ระหว่างการปรับเกลี่ยอัตราเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางลงไปปฏิบัติงานเป็นหัวหน้า OSM (มีปัญหายังไม่เพียงพอ)

2.2 หากดำเนินการตามข้อ 1 ได้ไม่ครบ จะให้กรมและกลุ่มจังหวัดพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมเสนอ กจ.สป. พิจารณาแต่งตั้ง

2.3 สำนักงาน ก.พ.ร. จะสนับสนุนคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) จำนวน 10 คน ปฏิบัติงานในเบื้องต้น ในกลุ่มจังหวัดนำร่อง 10 กลุ่มจังหวัด (อยู่ระหว่างการประสานงาน)



2.4 จ้างเหมาบริการเจ้าหน้าที่ตามจำนวนที่เห็นสมควร โดยใช้งบประมาณจากงบบริหารจัดการของจังหวัดประจำปี 2551 ที่แต่ละจังหวัดได้รับจัดสรร

สำหรับสำนัก OSM ที่เหลือ 8 กลุ่มจังหวัด ซึ่งจะต้องจัดตั้งสำนัก OSM ขอให้พิจารณาจัดบุคลากรปฏิบัติงานตามกรอบและโครงสร้างที่กำหนด โดยใช้บุคลากรในกลุ่มปฏิบัติงานไปพลางก่อน

3. ด้านการบริหารงบประมาณ

3.1 ให้ใช้งบบริหารจัดการของจังหวัดที่แต่ละจังหวัดได้รับจัดสรรประจำปี 2551 จังหวัดละ 10 ล้านบาท มาบริหาร โดยผู้ว่าราชการจังหวัดที่เป็นผู้ประสานงานกลุ่มเชิงจังหวัดภายในกลุ่มหารือและจัดทำโครงการร่วมกัน

3.2 ในปีต่อไป กลุ่มควรขอตั้งค่าขอไว้ในคำของบประมาณประจำปี ซึ่งในปีงบประมาณ 2553 กลุ่มจังหวัดสามารถตั้งคำของบประมาณประจำปี เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มจังหวัด

งานสำคัญเร่งด่วนของสำนัก OSM ที่ต้องดำเนินการ

1. งานจัดทำระบบฐานข้อมูลของกลุ่มจังหวัดให้สามารถเชื่อมโยงกันได้ทั้งภายในกลุ่มจังหวัดและส่วนกลาง เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการแก้ไขปัญหาของกลุ่มจังหวัด

2. การจัดทำยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด เพื่อให้ได้วิสัยทัศน์เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยจัดทำ Strategy Map แสดงให้เห็นถึงแผนงาน/โครงการที่สำคัญของกลุ่มจังหวัดที่จะดำเนินการร่วมกันในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552



3. การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ของกลุ่ม เพื่อใช้ในการวัดผลและติดตามผลร่วมกันในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

4. การพัฒนาองค์ความรู้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำสำนัก OSM และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และการดำเนินงานของสำนัก OSM

5. การติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและมีระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่อไป

เพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาและงบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดเป็นไปตามเจตนารมณ์แห่งระเบียบบริหารราชการแผ่นดินพ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2550 และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการพ.ศ. 2551 สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีการดำเนินโครงการเสริมสร้างขีดสมรรถนะสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดขึ้น โดยกำหนดให้กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 เป็นกลุ่มจังหวัดต้นแบบ ซึ่งเริ่มตั้งแต่ 25 มิถุนายน 2551 เป็นต้นไป เพื่อใช้ขยายผลในกลุ่มจังหวัดที่เหลือต่อไป เพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาและงบประมาณของจังหวัด และกลุ่มจังหวัดมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับชาติ และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นในจังหวัด และเพื่อเป็นการพัฒนาระบบสนับสนุนการจัดทำแผนและงบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ในการที่จะกำหนดอนาคตและทิศทางของตำแหน่งการพัฒนากลุ่มจังหวัดให้ได้ผลมากขึ้น ต่อมาได้มีการศึกษาในจังหวัดและกลุ่มจังหวัดอื่นๆ จนถึงกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน ได้ศึกษาตามโครงการดังกล่าว โดยลงพื้นที่ 3 ครั้ง ครั้งสุดท้ายรายงานเมื่อ 23 ธันวาคม 2551



การศึกษาความสอดคล้องประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัด กลุ่มจังหวัด
วัตถุประสงค์สำคัญดังกล่าวมาแล้ว คือ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยงของ
โครงการที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ 2552 ว่าสอดคล้องกับประเด็น
ยุทธศาสตร์จังหวัด ประเด็นยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การ
พัฒนาภาคกลางอย่างไร ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นสารสนเทศให้ทุกฝ่าย
ที่เกี่ยวข้องนำไปพิจารณาปรับปรุงการจัดทำแผนงาน โครงการ ให้มี
ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งสรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

ผลการศึกษา

1. ความสอดคล้องระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด
กับ ประเด็นยุทธศาสตร์ภาคของคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ เมื่อพิจารณาจากเป้าประสงค์ พบว่า

ประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด และจังหวัดมีความ
สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคหลายด้าน ในสองประเด็น
ยุทธศาสตร์การพัฒนาค ได้แก่ 1) ด้านพัฒนาฐานเศรษฐกิจหลักของ
ประเทศให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องฯ และ 2) ด้านบริหารจัดการพัฒนา
พื้นที่เมืองและชนบทอย่างมีส่วนร่วมฯ

ส่วนประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาคด้านพัฒนาคศักยภาพคน
สังคม และชุมชนให้มีคุณภาพ มีธรรมาภิบาล สำหรับด้านกรอนุรักษ์
ฟื้นฟู และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มีความสมดุลต่อ
ระบบนิเวศ และด้านเสริมสร้างศักยภาพกรพัฒนาเมืองและพื้นที่ชายแดน
ตามแนวเส้นทางเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านทั้งแนว
เหนือ - ใต้ และตะวันออก - ตะวันตก ฯ มีประเด็นยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด
ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาคด้านละ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์



2. ความสอดคล้องระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด กับ ประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัด เมื่อพิจารณาจากเป้าประสงค์ พบว่า

ประเด็นยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่ได้รับการตอบสนองมากที่สุดคือ ประเด็นที่ 3 การปรับโครงสร้างการท่องเที่ยวให้สมดุลและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และประเด็นที่ 4 การพัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพ และยกระดับคุณภาพชีวิต มีประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดที่ตอบสนองมากที่สุดที่ร้อยละ 20.9

รองลงมาคือประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาการเกษตรแบบดั้งเดิมให้เป็นการเกษตรที่มีความสะอาด ปลอดภัย และมีคุณภาพ มีประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดที่ตอบสนองคิดเป็นร้อยละ 18.6

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับโครงสร้างการผลิตและยกระดับเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มผลิตภาพภาคอุตสาหกรรม มีประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดที่ตอบสนองคิดเป็นร้อยละ 16.3

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและจัดการสิ่งแวดล้อม มีประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดที่ตอบสนองคิดเป็นร้อยละ 14.0

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการการเชื่อมโยงคมนาคมและบริการระหว่างภาค (Logistics) มีประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดที่ตอบสนองน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 9.3

สรุปโดยรวม ประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัดของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 1 มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม



แห่งชาติกำหนด ขณะเดียวกันโครงการของจังหวัดที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ให้ดำเนินการในปีงบประมาณ 2552 ก็มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด อย่างชัดเจน นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี อย่างไรก็ตามการวัดผลในขั้นปลายในเชิงคุณภาพจะต้องตรวจสอบผลผลิตผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ภายหลังจากที่ได้ดำเนินโครงการไปแล้วระยะหนึ่ง ภารกิจการติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการทั้งหมดนี้ สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 1 จะได้นำเสนอในโอกาสต่อไป

สภาพปัญหา

เมื่อเริ่มจัดตั้ง OSM ประสพปัญหาเช่นเดียวกับการตั้งองค์กรใหม่ในภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นประเด็นของ งบประมาณ ขาดบุคลากร และขาดความชัดเจนขององค์การรับผิดชอบ แต่เมื่อได้ดำเนินการไประยะหนึ่งปัญหาดังกล่าวข้างต้นได้ทุเลาเบาบางลงด้วยการ Set ตัวของระบบ และขีดสมรรถนะของบุคลากร ในทางปฏิบัติช่วงของการเริ่มต้นยังไม่สามารถสรุปหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของ OSM ได้ชัดเจนนัก

หากจะพิจารณาจากงานสำคัญเร่งด่วนที่ OSM จะต้องดำเนินการต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำและเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดกับแผนงาน/โครงการและงบประมาณ การกำหนดตัวชี้วัด การพัฒนาองค์ความรู้และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาทางวิชาการพบว่า OSM มีจุดเริ่มต้นที่ดี อย่างไรก็ตามคงจะต้องประเมินผลสัมฤทธิ์ของ OSM อีกครั้งเมื่อมีผลดำเนินการอีกระยะหนึ่ง



สภาพปัญหาพิจารณาตามหลักวิชาการในประเด็นที่สำคัญ

ระดับนโยบาย การจัดตั้ง OSM มาจากแนวคิดของ Kaplan และ Norton ที่ต้องการใช้ยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารจัดการ และกระบวนการปฏิบัติงาน โดยมีหน่วยงานขนาดเล็ก ซึ่งมีลักษณะความคล่องตัวทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เมื่อนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิด Competitive Advantage หรือการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ของ Michael E.Porter ตาม Diamond Model ซึ่งมีที่มาจาก Five Force Model การใช้ศักยภาพเพื่อหาตำแหน่งของการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เช่น ประเทศไทยควรมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน 5 กลุ่มอุตสาหกรรม คือ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมแฟชั่น อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และแอนิเมชัน อุตสาหกรรมรถยนต์และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งระดับนโยบายควรมีความต่อเนื่อง การจัดตั้ง OSM ถึงแม้ว่าจากผลการศึกษากรณีกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 1 จะมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ แต่ยังไม่มีความต่อเนื่อง และหากจะพิจารณาตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton ในระดับนโยบาย OSM ควรมีความชัดเจนในประเด็นของ

1. แนวคิด (Conception) ซึ่ง OSM ควรทำหน้าที่ของสมองหรือ Staff หรือฝ่ายเสนาธิการ (the technostructure) ตามแนวคิดการจ้างองค์การแบบโครงการ (the adhocracy or The Project structure) ของ Henry Mintzberg ซึ่งเน้นการจ้างองค์การแบบแนวราบไม่ให้ความสำคัญต่อลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ผูกพันกับปรัชญาและค่านิยม ทำให้เกิดความทู่หมัดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีหน้าที่คิดเชิงกลยุทธ์อย่างเดียวไม่มีอำนาจทางการบริหารไม่จำเป็นต้องมีที่ตั้งหรือสำนักงานอาจจะดำเนินการในรูปแบบขององค์กรไม่ใหญ่แต่มีความสามารถสูง (Visual Organization)



และจ้าง หน่วยงานภายนอก (Outsourcing) ดำเนินการในบางภารกิจ แต่ OSM ยังเน้นรูปแบบ ซึ่งอาจจะเกี่ยวพันกับการขอกำหนดตำแหน่ง (หรือการกำหนดซีในรูปแบบเดิม) ยังมีภารกิจของงานธุรการอยู่ และยังไม่เห็นแนวทางของความผูกพันของคนในองค์กร (Employee Engagement) ที่จะผูกพันคนเข้ากับองค์กร นอกจากนี้แล้วการปฏิบัติงานในรูปแบบของกลุ่มจังหวัดหรือ Cluster อาจจะสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter แต่ยังไม่เห็นประเด็นของการแข่งขันที่ชัดเจนนอกจากไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) แล้ว ยังขาดแรงกระตุ้นของการแข่งขัน ทำให้ OSM ยังยึดติดกับโครงสร้างและกรอบของกฎ ระเบียบ

2. ประเด็นของโครงสร้างที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับนโยบายและบทบาทหน้าที่ ตามโครงสร้างของ OSM ผู้ว่าราชการจังหวัดที่เป็นที่ตั้งของ OSM ต้องสวมหมวกสองใบ คือ รับผิดชอบทั้ง OSM และจังหวัด ซึ่งจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ (Accountability) ของบุคคลนั้น ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารจัดการของ OSM และผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการจะให้เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป OSM ยังขาดความชัดเจนในความต้องการของนโยบาย โครงสร้างอาจจะไม่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี ทั้งหมด และอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่เป็นการมุ่งที่ Output มากกว่า Outcome เนื่องจากยึดติดกับโครงสร้างและกฎ ระเบียบ ไม่ได้นำแนวคิดของ Kaplan และ Norton รวมทั้ง Porter มาประยุกต์ใช้ทั้งหมด OSM จึงขาดความยืดหยุ่นของการเป็นหน่วยงานทางกลยุทธ์ที่ดีได้ ซึ่งยังมีกลิ่นอายของระบบราชการอยู่มาก ตาม Diamond Model ราชการมีหน้าที่เพียงกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนของ Factor ต่างๆ เท่านั้นเอง



อย่างไรก็ตาม คงจะต้องประเมินผลในภาพรวมว่าจากการศึกษาผลการปฏิบัติงานในพื้นที่ตามโครงการเสริมสร้างขีดสมรรถนะสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดดังกล่าวมาแล้วข้างต้น กับการปฏิบัติจริงในระยะต่อมานั้น ผลสัมฤทธิ์เป็นประการใด มีปัญหาอุปสรรคใดบ้างและจะเสนอแนะอย่างไร

ข้อเสนอแนะ

1. ควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนให้เห็นถึงความต่อเนื่องและความคาดหวังที่ต้องการได้จาก OSM ซึ่งควรเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายที่เป็นรูปธรรม (Policy formulation) มิใช่ทำให้เป็นแฟชั่น หรือเพื่อแสดงถึงความทันสมัย (Modernization) เท่านั้น มีการปฏิบัติ (Action) ที่แสดงให้เห็นตัวแบบการกำหนดนโยบายแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental model) และควรรับแนวคิดของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เข้ามาบูรณาการ (Integrate) ด้วย

2. OSM ควรปรับรูปแบบให้รองรับแนวคิด ทฤษฎี อย่างชัดเจน เพื่อปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ อย่างแท้จริง หรือมุ่งเน้นการจัดองค์การแบบแนวราบ (Lateral coordinative mechanisms) ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นเป้าหมาย โครงสร้างควรมีความยืดหยุ่น ประกอบด้วยบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถสูง (Competencies) สามารถปฏิบัติงานก่อให้เกิดกลยุทธ์และนวัตกรรมเพื่อตอบสนองการพัฒนาองค์ความรู้ตามประเด็นงานสำคัญเร่งด่วนของ OSM ต่อไป

ในทางปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง ผู้เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง หรือส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ยังมองเห็นว่าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด : OSM ยังไม่สามารถบูรณาการหรือ



ขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดก้าวหน้าเท่าที่ควรจะเป็น เพราะเมื่อพิจารณาหลักการ วิธีการ ที่ ก.พ.ร. พยายามนำเอาแนวความคิดของนักคิดชาวต่างประเทศ 2 คน ในเรื่อง OSM ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ภาคธุรกิจ ทำนองเดียวกับแนวความคิดเรื่องผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ หรือผู้ว่า CEO โดยในระยะแรกระบบราชการยังสับสนว่า ไปเอาการบริหารทางธุรกิจมาใช้กับการบริหารราชการจะใช้ได้หรือไม่ แต่พอใช้ไประยะ 2/3 ปี ระบบ CEO ก็สามารถใช้ได้ดีพอสมควร OSM ก็เช่นเดียวกัน หลักการ วิธีการ น่าจะเป็นผลดีกับยุทธศาสตร์การบริหารกลุ่มจังหวัด เพราะเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการโดยใช้พื้นที่ที่กว้างกว่าเขตจังหวัดเป็นตัวตั้ง แทนที่จะมุ่งหน้าพัฒนาเป็นรายจังหวัดเป็นเอกเทศ โดยใช้ปัจจัยการพัฒนาาร่วมเป็นกลุ่มจังหวัดที่มีลักษณะคล้ายกัน บูรณาการร่วมกันอย่างได้ผล แต่ต้องขจัดความรู้สึกและกฎระเบียบที่แบ่งแยกหรือสลายเขตการปกครอง (เช่น พยายามแบ่งเป็นภาคเป็นเขต โดยมีสายการบริหารครอบคลุมเขตการปกครองจังหวัดด้วยการรวมเขตจังหวัด หรือแยกเขตการปกครองจังหวัดคร่อมเขตระหว่างจังหวัด/อำเภอ) ซึ่งจะเป็นการขัดต่อกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน อันประกอบด้วยการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะส่วนภูมิภาค ซึ่งมีจังหวัด อำเภอ (ตำบล/หมู่บ้าน) เป็นเขตการบริหารราชการในส่วนภูมิภาค หากจะมีการชอยหรือผนวกเขต ก็จะต้องไม่จัดรูปแบบการบริหาร แต่ควรจัดรูปแบบวิชาการ ประสานงาน ให้คำปรึกษาหารือในด้านเทคนิค มิฉะนั้นจะทับซ้อนกับการบริหารราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด ระบบงาน OSM ก็เช่นเดียวกันควรมุ่งเฉพาะเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนา ไม่ควรมีเรื่องการบริหารราชการแผ่นดินดังกล่าว



บทวิเคราะห์ (เฉพาะกลุ่มจังหวัด)

1. การดำเนินการทดลองจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ 27 พฤศจิกายน 2550 จำนวน 10 กลุ่มจังหวัด เพื่อศึกษารูปแบบการทำงาน และประเมินความคุ้มค่าของการจัดตั้งเป็นส่วนราชการ ซึ่งแต่เดิม ก.พ.ร. ประสงค์จะให้ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นหัวหน้าหรือเป็นประธานกลุ่มจังหวัด แต่ได้รับการคัดค้านถึงประสิทธิภาพ และความเชี่ยวชาญในการกำกับดูแลราชการบริหารส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น จึงต้องเปลี่ยนหน่วยกำกับดูแลจากเดิมที่จะให้สำนักยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มาสังกัดกระทรวงมหาดไทย

2. แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดในปีงบประมาณ 2552 ยังไม่มีงบประมาณสนับสนุน

เนื่องจากในระยะที่เริ่มจัดทำแผนตั้งแต่ปี 2550/2551 พระราชกฤษฎีกาจัดส่วนราชการของบริหารสำนักยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ประกาศใช้ แต่เนื่องจากกระทรวงมหาดไทยได้ดำเนินการแล้วล่วงหน้าจึง ต้องมีการแบ่งสรรจากงบประมาณพัฒนาจังหวัดไปดำเนินการซึ่งก็ยังเป็น ส่วนน้อย และจะได้รับงบประมาณเป็นการเฉพาะแผนยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 เป็นต้นไป ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่กำหนด โดยข้อองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้ ซึ่งการบริหารงบประมาณนี้ควรมีความชัดเจนเฉพาะในเรื่องกลุ่มจังหวัด ให้มี ระเบียบกระทรวงการคลังให้ชัดเจนเหมือนกับงานพัฒนาจังหวัดและ ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น



3. กระทรวงมหาดไทย ตระหนักว่า การจะให้ผู้ตรวจราชการ กระทรวงมหาดไทย ประจำเขตตรวจราชการเป็นหัวหน้าหรือเป็นประธาน กลุ่มจังหวัดนั้น อาจจะไม่เหมาะสมเนื่องจากผู้ตรวจราชการ กระทรวงมหาดไทยประจำเขตยังมีความไม่อาวุโสพอเมื่อเทียบกับตำแหน่ง ผู้ว่าราชการจังหวัดในกลุ่มจังหวัด หรืออาจจะมีปัญหาด้านสุขภาพ หรือ เรื่องใดๆ ที่อาจจะเป็นปัจจัยที่จะทำให้การบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ไม่มีความราบรื่นเท่าที่ควร อีกทั้งอาจจะไม่มีอำนาจให้คุณให้โทษเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ตลอดจนเจ้าหน้าที่ ของจังหวัดที่ต้องร่วมมือดำเนินการในเรื่องนี้ จึงกำหนดให้ผู้ตรวจราชการ กระทรวงมหาดไทยเป็นที่ปรึกษา ส่วนหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ได้แต่งตั้งให้ผู้ว่าราชการจังหวัดคนหนึ่งในกลุ่มจังหวัดเป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยเฉพาะผู้ว่าราชการจังหวัดที่เป็นที่ตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์นั้นๆ ส่วนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่นั้น สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้จัด เจ้าหน้าที่ประจำสำนักบริหารยุทธศาสตร์ในทุกกลุ่มจังหวัดแล้ว อย่างไรก็ตาม การบริหารงานบุคคลในสำนัก OSM ต้องให้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เช่นผู้ว่าราชการจังหวัดผู้เป็นหัวหน้ากลุ่ม ควรจะมีความอาวุโสและมี ศักยภาพตลอดจนมีสมรรถนะสูงในเรื่องการบริหารจัดการและต้องมีความเข้าใจการบริหารราชการภาครัฐแนวใหม่ ส่วนเจ้าหน้าที่อื่นในสำนัก OSM ต้องมีศักยภาพและทำงานเต็มเวลา มิใช่แต่งตั้งมาเอาตำแหน่งสูงขึ้น แต่ไปช่วยราชการที่อื่น

4. ในการบริหารภาพรวมยังมีปัญหาอยู่หลายประการ กล่าวคือ ยังขาดการซักซ้อมนโยบายที่เป็นรูปธรรมอย่างเต็มที่ว่า หากบริหารแบบ กลุ่มจังหวัดอันเป็นภาพรวมแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไร และจะต้อง ให้ทุกส่วนราชการรับรู้ รับทราบว่า การบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด



ควรจะดำเนินการสำหรับทุกกระทรวง ทบวง กรม และรัฐวิสาหกิจด้วย เพราะถ้าทุกส่วนราชการเห็นความสำคัญและบูรณาการอย่างจริงจัง กอปรกับมีงบประมาณของกลุ่มจังหวัดก็จะทำให้กลุ่มจังหวัดได้รับการพัฒนา ควบคู่กับการบริหารยุทธศาสตร์จังหวัดซึ่งกระทำอย่างเข้มข้นอยู่แล้ว

อีกประการหนึ่ง ผู้ที่จะกำกับการบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ได้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้ว่าราชการจังหวัดคนอื่นๆ ในกลุ่มให้เป็นหัวหน้าได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ว่าราชการจังหวัดของ จังหวัดที่เป็นที่ตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ซึ่งโดยหลักการ แล้วก็เป็นจังหวัดที่ใหญ่และมีความพร้อมที่เป็นจุดประสานการบริหาร ภาพรวมของกลุ่มจังหวัดได้ดังกล่าวมาแล้ว

แต่ในทางปฏิบัติมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแต่งตั้งมอบหมาย ผู้ว่าราชการจังหวัดหัวหน้ากลุ่ม คือ บางกลุ่มจังหวัดการแต่งตั้งผู้ว่าราชการ จังหวัดอยู่ในความครอบงำของนักการเมือง และหรือไม่มีระบบคุณธรรม และธรรมาภิบาลเพียงพอ จึงทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหัวหน้ากลุ่มขาด ความเหมาะสมในด้านความรู้ความสามารถ วิสัยทัศน์ ความเอาใจใส่ และขาดความอาวุโส อาจทำให้มีความสนใจที่จะบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดให้ได้ผลดีไม่มากเท่าที่ควร ผลคือ มอบหมายรองผู้ว่าราชการ จังหวัดดำเนินการแทน ซึ่งย่อมไม่ได้ผลดีเท่ากับผู้ว่าราชการจังหวัดทุ่มเท ดำเนินการเอง อันทำให้เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกระตือรือร้นไปด้วย

เมื่อเกิดปัญหาในทางปฏิบัติดังกล่าวก็ทำให้การจัดทำยุทธศาสตร์ ในเรื่องนี้พลอยไม่เข้มข้นเท่าที่ควร ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งก็คอยติดตามผลการดำเนินการตามที่รัฐบาลมอบหมาย และรวมทั้ง ผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทยซึ่งมีอำนาจและหน้าที่โดยตรงในการ ตรวจติดตาม แนะนำ ประสานงาน ก็มีได้เอาใจใส่ศึกษาและบูรณาการ



ความคิดที่จะเป็นผู้ประสานงานให้การบริหารยุทธศาสตร์บรรลุผลอย่างเต็มที่เท่าที่ควร ตั้งแต่การเสนอให้จัดผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีความเหมาะสมในการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดอย่างจริงจัง หลักการกระบวนการ ข้อเสนอแก้ไขปัญหอย่างจริงจัง เพราะงานจะสำเร็จเพียงใดหรือไม่ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและคุณลักษณะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งส่วนราชการต่างๆ และรัฐวิสาหกิจจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

ที่สำคัญคือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ หรือ OSM จะต้องบริหารและชักจูงความเข้าใจว่าเป็นเฉพาะการพัฒนาในกลุ่มจังหวัดเท่านั้น มิใช่เป็นลักษณะการบริหารการปกครองบังคับบัญชาคร่อมการบริหารงานจังหวัด หรือจัดตั้งหน่วยบริหารราชการแผ่นดินเป็นภาค เขต กลุ่ม ที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจมากกว่าการบริหารราชการส่วนภูมิภาค เพียงแต่ให้หน่วยราชการในส่วนภูมิภาค และหรือราชการบริหารส่วนกลางที่ตั้งอยู่ภูมิภาคให้ความร่วมมือช่วยเหลือในทุกๆ ด้านเพื่อให้การบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดได้ผลดีในลักษณะเน้นพื้นที่เป็นหลัก ขจัดความเป็นเจ้าของหน่วยงานของตนว่าจะต้องเป็นประโยชน์ หรือเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานของตนที่ต้องยึดส่วนกลางเป็นสรณะ และที่สำคัญคือ จะต้องสนับสนุนงบประมาณเฉพาะของการบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดอย่างเพียงพอ

ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดว่า จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดและจังหวัดในภารกิจกลุ่มจังหวัดหลังจากที่ได้มีการศึกษาการดำเนินการตามโครงการเสริมสร้างขีดสมรรถนะสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดรวมทั้งข้อเสนอแนะแล้ว ซึ่งเป็นที่น่ายินดีว่าสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหาร



ราชการจังหวัด ได้จัดทำโครงการประเมินผลความคุ้มค่าตามภารกิจของ สำนักยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ปีงบประมาณ 2552 โดยวิธีจ้างที่ปรึกษา สถาบันการศึกษาที่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย ซึ่งผลการศึกษาวิจัยจะนำไปสู่การตัดสินใจเชิงนโยบายเกี่ยวกับการจัดโครงสร้าง การบริหาร ระบบ สนับสนุนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ เทคโนโลยี และทรัพยากร บุคคล ฯลฯ ต่อไป

กล่าวโดยสรุปก็คือ ในหลักการการบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัดนั้นเหมาะสมที่จะทำให้การพัฒนากลุ่มจังหวัดเป็นไปอย่าง ได้ผลดี แต่จะต้องแก้ปัญหาเรื่อง การบูรณาการนโยบายให้ชัดเจน รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ การวิจัยและการประเมินผล การจัดคนให้ ตรงกับงานด้วยการสร้างความรู้ความเข้าใจตลอดจนการกำหนดตัว บุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมและธรรมาภิบาลปราศจากการ แทรกแซงทั้งการเมืองและระบบอุปถัมภ์โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ ของประเทศชาติ

นอกจากนี้ การกำหนดงบประมาณควรคำนึงถึงความเหมาะสม เพื่อให้การพัฒนากลุ่มจังหวัด ต่อยอด หรือเติมเต็มจากการพัฒนา จังหวัดที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันและเชื่อมโยงไปกลุ่มอื่นๆ ด้วย เพื่อให้ การพัฒนาประเทศโดยรวมสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง

