

แนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการปฏิรูปประเทศ  
ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย  
พุทธศักราช ๒๕๖๐

โดย

นางนงนุช รัตนเศรษฐ์  
ผู้อำนวยการกองประสานงานการเมือง  
สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี  
สำนักนายกรัฐมนตรี

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๙ – ๒๕๖๐

## บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการปฏิรูปประเทศตามบทบัญญัติ  
ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐

ลักษณะวิชา การเมือง

ผู้วิจัย นางนงนุช ธนเศรษฐ

หลักสูตร วปอ.

รุ่นที่ ๕๙

การปฏิรูปประเทศเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ที่ได้แสดงเจตนารมณ์ไว้ตั้งแต่วันแรกที่เข้ารับตำแหน่งในวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ และที่สำคัญตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ หมวดที่ ๑๖ มาตรา ๒๕๘ ได้กำหนดว่าให้มีการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่างๆ ให้เกิดผลดี ดังต่อไปนี้ คือ ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ และด้านอื่นๆ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศภายใต้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ในส่วนที่เกี่ยวข้องและอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อเตรียมความพร้อมในการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาและสร้างระบบงานรูปแบบใหม่ๆ ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อให้การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลของการวิจัยที่ได้รับจากการรวบรวมข้อมูล เอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้รับทราบอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่ผ่านมาของรัฐบาล ประกอบด้วยปัญหาหลักๆ คือ การขาดการเสริมสร้างความเข้าใจและการรับรู้แก่ประชาชน ขาดการสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคประชาชน ประชาสังคมในท้องถิ่น และขาดระบบการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อติดตามงาน

ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคข้างต้น โดยนำทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ John Kotter มาเป็นกรอบแนวทางในการทำข้อเสนอต่อรัฐบาล ประกอบด้วย การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการปฏิรูปประเทศ การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีที่ทันสมัย การสร้างชัยชนะระยะสั้น และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนที่สำคัญสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในฐานะหน่วยขับเคลื่อนต้องเร่งพลิกโฉมองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสู่องค์กรยุคดิจิทัล โดยนำนวัตกรรมมาใช้สนับสนุนการทำงาน เลือกรุ่นใหม่ที่มีทักษะด้านดิจิทัล ปรับปรุงการบริการประชาชน โดยไม่ต้องมีการร้องขอ เผยแพร่ข่าวสารสู่ประชาชนอย่างทั่วถึงในหลายช่องทาง และปลูกฝังวัฒนธรรมในการทำงานใหม่ๆ ที่รวดเร็ว (New Speed) โดยผู้บริหารต้องเข้าถึงได้ง่ายเพื่อเสริมสร้าง Connectivity

## คำนำ

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการปฏิรูปประเทศตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ เป็นเสมือนคู่มือในการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ โดยได้เสนอแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงงาน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถนำผลจากการวิจัยในครั้งนี้ไปต่อยอดและปฏิบัติได้จริง จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาของการปฏิรูปประเทศได้ในระดับหนึ่ง

(นางนงนุช ธนเศรษฐ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

ผู้วิจัย

## สารบัญ

|  | หน้า     |
|--|----------|
| บทคัดย่อ   | ก        |
| คำนำ   | ข        |
| กิตติกรรมประกาศ  | ค        |
| สารบัญ   | ง        |
| สารบัญตาราง  | ฉ        |
| สารบัญแผนภาพ   | ช        |
| <b>บทที่ ๑    บทนำ</b>   | <b>๑</b> |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา   | ๑        |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย  | ๔        |
| ขอบเขตของการวิจัย  | ๕        |
| วิธีดำเนินการวิจัย   | ๕        |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย   | ๖        |
| <b>บทที่ ๒    หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>         | <b>๗</b> |
| บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้านการปฏิรูปประเทศ            | ๗        |
| ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านที่ ๖ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ | ๑๓       |
| แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔)           | ๑๓       |
| ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter                         | ๑๔       |
| กรอบแนวคิด 7S ของ McKiinsey  | ๑๖       |
| ทฤษฎี ERIC – SAP ของ ดร. รัฐ ธนาติเรก                                  | ๑๘       |
| ระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)           | ๑๘       |
| ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ ๔.๐                                  | ๑๙       |
| ความแตกต่างระหว่างระบบราชการในอดีตและระบบราชการ ๔.๐                    | ๒๐       |
| สรุป   | ๒๒       |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| <b>บทที่ ๓</b>  |           |
| บทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ  | ๒๓        |
| บทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ  | ๒๓        |
| บทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีตามกฎหมายกระทรวง บางส่วนราชการ  |           |
| สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี พ.ศ.๒๕๕๙ ในฐานะหน่วยขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี   | ๒๕        |
| บทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ  |           |
| ในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการประสานงานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (วิป<br>รัฐบาล)   | ๒๖        |
| บทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการสนับสนุนการดำเนินการจัดทำกฎหมาย<br>และการดำเนินการโดยวิธีอื่นที่สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช ๒๕๖๐                      | ๒๙        |
| สถานการณ์การปฏิรูปประเทศในปัจจุบัน  | ๓๑        |
| วาระการปฏิรูปเชิงระบบและโครงสร้าง ๘ เรื่องแรกของ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดิน<br>ตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง<br>(ป.ย.ป.) | ๓๓        |
| สรุป  | ๓๔        |
| <b>บทที่ ๔</b>  |           |
| <b>แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพงานเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปประเทศ</b>   | <b>๓๖</b> |
| แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพงานเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปประเทศ  | ๓๖        |
| แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ  | ๓๗        |
| เสียงสะท้อนจากนักกฎหมาย ภาคการเมือง นักวิชาการ และสื่อมวลชน เรื่องการปฏิรูป   | ๔๐        |
| ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ  | ๔๒        |
| สรุป  | ๔๓        |
| <b>บทที่ ๕</b>  |           |
| <b>สรุปและข้อเสนอแนะ</b>  | <b>๔๔</b> |
| สรุป  | ๔๔        |
| ข้อเสนอแนะ  | ๔๕        |
| <b>บรรณานุกรม</b>   | <b>๕๑</b> |
| <b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>   | <b>๕๒</b> |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| ๑ - ๑    | กรอบการดำเนินงานของรัฐบาลเรื่องการปฏิรูปประเทศ ครั้งที่ ๑  | ๒    |
| ๑ - ๒    | กรอบการดำเนินงานของรัฐบาลเรื่องการปฏิรูปประเทศ ครั้งที่ ๒  | ๓    |
| ๒ - ๑    | หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ  | ๗    |
| ๒ - ๒    | ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ ๔.๐  | ๑๙   |
| ๒ - ๓    | ระบบราชการ ๔.๐   | ๒๐   |
| ๓ - ๑    | จำแนกประเภทตามยุทธศาสตร์ ๖ ด้าน  | ๒๓   |
| ๓ - ๒    | กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สลน. จำนวน ๒ ฉบับ   | ๒๙   |
| ๓ - ๓    | การดำเนินการโดยวิธีอื่นนอกเหนือจากการจัดทำกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สลน.<br>จำนวน ๑ เรื่อง                                | ๓๐   |
| ๓ - ๔    | มาตรการปฏิรูปประเทศ (รวมทั้งที่ต้องออกกฎหมาย และวิธีการดำเนินการ<br>โดยวิธีอื่นๆ) ที่เกี่ยวข้องกับ สลน. จำนวน ๔ เรื่อง | ๓๐   |
| ๓ - ๕    | วาระปฏิรูปประเทศในช่วง ๑ ปีต่อจากนี้   | ๓๓   |
| ๔ - ๑    | คำตอบจากภาคประชาชนเรื่องการบริหารประเทศของรัฐบาล   | ๔๐   |
| ๔ - ๒    | ความเห็นจากนักกฎหมาย ภาคการเมือง และสื่อมวลชน เรื่องเกี่ยวกับ<br>การปฏิรูปประเทศ                                       | ๔๑   |
| ๕ - ๑    | ภารกิจของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ที่เพิ่มขึ้นตามรัฐธรรมนูญ ฉบับใหม่   | ๔๕   |
| ๕ - ๒    | การประเมินความเสี่ยงตามหลักของ COSO  | ๔๙   |
| ๕ - ๓    | วิเคราะห์ความเสี่ยง  | ๕๐   |

## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่ |                            | หน้า |
|-----------|----------------------------|------|
| ๒ - ๑     | กรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey | ๑๖   |
| ๒ - ๒     | ระบบราชการ ๔.๐             | ๒๑   |

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก ประกอบกับปัจจัยภายในประเทศ ซึ่งสืบเนื่องจากวิกฤตการณ์ทางการเมืองในประเทศไทยตั้งแต่ช่วงปลายปี ๒๕๕๖ ถึงเดือนพฤษภาคม ๒๕๕๗ ต่อเนื่องมาถึงการเข้ามาบริหารประเทศของ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี เมื่อ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ เพื่อสืบทอดภารกิจที่คณะรักษาความสงบแห่งชาติได้กำหนดแนวทางแก้ไข ประเทศไว้ จุดร่วมที่ทุกภาคส่วนเห็นสอดคล้องกันเพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ของประเทศคือ “ การปฏิรูป ประเทศ”

ภารกิจปฏิรูปประเทศ เป็นภารกิจสำคัญที่ได้กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช ๒๕๕๗ มาตรา ๒๗ (ให้มีสภาพปฏิรูปแห่งชาติมีหน้าที่ศึกษาและเสนอแนะ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปในด้านต่างๆ) และต่อมาเมื่อสภาพปฏิรูปแห่งชาติสิ้นสุดหน้าที่ไป ได้มีการยกร่าง รัฐธรรมนูญ (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช ๒๕๕๗ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๑) พุทธศักราช ๒๕๕๘ บัญญัติไว้ใน มาตรา ๓๙/๒ ให้มีสภาพขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (สปท.) ขึ้นมาเพื่อดำเนินการปฏิรูปประเทศ ในด้านต่างๆ สืบต่อจากสภาพปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.) ซึ่งสิ้นสุดไป

คณะรัฐมนตรีได้ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศและเพื่อให้ การขับเคลื่อนเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติ เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๕๘ และ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ ให้ทุกส่วนราชการนำ ๓๗ วาระการปฏิรูปและ ๖ วาระการพัฒนา ของสภาพปฏิรูปแห่งชาติมาจัดกลุ่มให้อยู่ภายใต้ประเด็นปฏิรูปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว พุทธศักราช ๒๕๕๗) จำนวน ๑๑ ด้าน และไปดำเนินการให้เกิดการปฏิรูปอย่างเป็น รูปธรรมต่อไป โดยมีกรอบการดำเนินการเรื่องการปฏิรูปประเทศดังนี้



ตารางที่ ๑ - ๑ กรอบการดำเนินการของรัฐบาลเรื่องการปฏิรูปประเทศ ครั้งที่ ๑

| ระยะที่ | ระหว่างวันที่                              | กรอบการดำเนินการ  | ประเด็นที่มอบหมาย<br>ในส่วนราชการดำเนินการ   |
|---------|--|---|--|
| ๑       | ๑ ตุลาคม<br>๒๕๕๘<br>-<br>๓๐ มีนาคม<br>๒๕๕๙ | การบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล<br>และการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศที่ ๑<br>ระหว่าง ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗- ๓๐<br>กันยายน ๒๕๕๘) | จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อใช้เป็น<br>แนวทางการดำเนินการของ<br>หน่วยงาน  |
| ๒       | ๑ เมษายน<br>๒๕๕๙ -<br>๓๐ กันยายน<br>๒๕๕๙   | การบริหารราชแผ่นดินของรัฐบาล<br>และการขับเคลื่อน การปฏิรูปประเทศ<br>ระยะที่ ๒   |  |
| ๓       | ๑ ตุลาคม<br>๒๕๕๙-<br>๓๐ มีนาคม<br>๒๕๖๐     | การดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างความ<br>ปรองดองและสมานฉันท์ให้คนในชาติ   | จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อใช้เป็น<br>แนวทางการดำเนินการของ<br>หน่วยงานพร้อมทั้งจัดทำสรุปผล<br>การดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อเตรียม<br>ส่งต่อให้รัฐบาลชุดต่อไป |
| ๔       | ๑ เมษายน<br>๒๕๖๐-<br>๓๐ มิถุนายน<br>๒๕๖๐   | การส่งต่อการบริหารราชการแผ่นดินให้<br>รัฐบาลชุดใหม่ที่จะเข้ามารับช่วงต่อจาก<br>รัฐบาลชุดนี้                             | จัดทำประเด็นภารกิจสำคัญที่<br>รัฐบาลชุดใหม่จะต้องดำเนินการ<br>และกำหนดกลไกในการขับเคลื่อน<br>และติดตามการดำเนินงานเพื่อให้<br>เกิดความต่อเนื่อง        |

## ตารางที่ ๑ - ๒ กรอบการดำเนินการของรัฐบาลเรื่องการปฏิรูปประเทศ ครั้งที่ ๒

| ระยะที่ | ระหว่างวันที่      | กรอบการดำเนินการ   |
|---------|--------------------|--|
| ๑       | ๖ เมษายน ๒๕๖๐      | ประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย  |
| ๒       | ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๐    | พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ.๒๕๖๐ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา                          |
| ๓       | ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๐    | คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูป (มาตรา ๑๐ (๑))   |
| ๔       | ๑๔ กันยายน ๒๕๖๐    | กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการจัดทำร่างแผนการปฏิรูปประเทศ ภายใน ๓๐ วัน (มาตรา ๑๐ (๒))                          |
| ๕       | ๒๙ กันยายน ๒๕๖๐    | คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติพิจารณาให้ความเห็นชอบ กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ภายใน ๑๕ วัน (มาตรา ๑๐ (๒)) |
| ๖       | ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๐    | คณะกรรมการปฏิรูปจัดทำร่างแผนการปฏิรูปประเทศในด้านต่างๆ ที่รับผิดชอบภายใน ๙๐ วัน (มาตรา ๑๑ (๑))               |
| ๗       | ๒๗ มกราคม ๒๕๖๑     | ที่ประชุมร่วมของคณะกรรมการปฏิรูปพิจารณาให้ความเห็นชอบภายใน ๓๐ วัน (มาตรา ๑๑ (๑))                             |
| ๘       | ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ | คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติพิจารณาความสอดคล้องยุทธศาสตร์ และแผนแม่บท ให้แล้วเสร็จภายใน ๓๐ วัน (มาตรา ๑๑ (๒))    |
| ๙       | ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๑     | เสนอร่างแผนการปฏิรูปประเทศต่อคณะรัฐมนตรี และพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน ๓๐ วัน (มาตรา ๑๑ (๓))                   |
| ๑๐      | ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๑     | คณะกรรมการปฏิรูปหมดวาระการดำรงตำแหน่ง  |

กองประสานงานการเมือง ในฐานะที่ได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการประสานงานร่วมสามฝ่าย (คณะรัฐมนตรี สถานิติบัญญัติแห่งชาติ และสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ) ตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ ๓๓๖/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ โดยมีรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการรวมทั้งยังมีภารกิจเป็นหน่วยงานเลขานุการของคณะกรรมการ เตรียมการปฏิรูปประเทศ มีอำนาจหน้าที่ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการทำงานปฏิรูปประเทศในด้านต่างๆ ๑๑ ด้าน ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและเป็นรูปธรรม รวมทั้งติดตามและรายงานผลการทำงานต่อนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา จึงตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ประกอบกับ บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ในหมวด ๑๖ เรื่องการปฏิรูปประเทศ ในมาตราที่ ๒๕๘ กำหนดว่า ให้มีการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่างๆ ให้เกิดผลดีดังต่อไปนี้

- ก. ด้านการเมือง
- ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- ค. ด้านกฎหมาย
- ง. ด้านกระบวนการยุติธรรม
- จ. ด้านการศึกษา
- ฉ. ด้านเศรษฐกิจ
- ช. ด้านอื่นๆ เช่น การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ การถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรม

เป็นต้น

ผู้วิจัยจึงเห็นว่าเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับภารกิจสำคัญในเรื่องดังกล่าว ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ กองประสานงานการเมือง จำเป็นต้องมีการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างกลไกในการเชื่อมโยงและบูรณาการ และประสานการปฏิบัติการกับเครือข่ายในการปฏิรูปประเทศ ประกอบด้วยสถานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ให้มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปประเทศของรัฐบาลให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ที่เกี่ยวข้องและอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับและสนับสนุนในการขับเคลื่อน

๒. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาและสร้างระบบการทำงานรูปแบบใหม่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ เพื่อให้การปฏิรูปประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ขอบเขตของการวิจัย

๑. มิติด้านเวลา ศึกษาย้อนไปตั้งแต่รัฐบาลของพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา เข้ามาบริหารประเทศ เมื่อวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ จนถึงการโปรดเกล้าฯ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐

๒. มิติด้านผู้เกี่ยวข้อง ศึกษาเฉพาะหน่วยงานเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศ ประกอบด้วย สถาบันนิติบัญญัติแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

๓. มิติด้านกระบวนการ ศึกษากระบวนการปฏิรูปเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลทุติยภูมิต่างๆ ประกอบด้วย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) เอกสารกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี มติคณะรัฐมนตรีสำคัญๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศสำคัญสำนึกนายกรัฐมนตรี และคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เอกสารประกอบวาระการประชุมคณะกรรมการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูป และทฤษฎีการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ทฤษฎีการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของ John Kotter ทฤษฎี ERIC – SAP ของ ดร. รัฐ ธนาธิเรก เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังใช้ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ๒ ท่าน คือ นายอลงกรณ์ พลบุตร รองประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คนที่ ๑ และ นายเอนก มีมงคล รักษาการที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อที่จะได้ข้อคิดและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ

และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านจากทุกภาคส่วน ผู้วิจัยได้รวบรวมความเห็นที่สะท้อนจากภาคสื่อภาคมวลชน นักวิชาการ และนักการเมืองต่างๆ จากเว็บไซต์และจากสื่อโทรทัศน์ มาประกอบในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. จะได้รับทราบบทบัญญัติที่เปลี่ยนไปภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับและสนับสนุนการขับเคลื่อน

๒. ได้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาและสร้างระบบการทำงานรูปแบบใหม่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ เพื่อให้การปฏิรูปประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ ๒

### หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้านการปฏิรูปประเทศ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ หมวด ๑๖ มาตรา ๒๕๗ - ๒๕๘ มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศ ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ และด้านอื่นๆ โดยมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

#### ตารางที่ ๒ - ๑ หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ

| หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ |                         |            |   |
|-------------------------|-------------------------|------------|---|
| มาตรา                   | สาระสำคัญ               | ประเด็นที่ | รายละเอียดประเด็นการปฏิรูปประเทศตามรัฐธรรมนูญ   |
| ๒๕๗                     | เป้าหมายการปฏิรูปประเทศ | -          | มาตรา ๒๕๗ การปฏิรูปประเทศตามหมวดนี้ ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้<br>(๑) <b>ประเทศชาติ</b> มีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ<br>(๒) <b>สังคม</b> มีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกัน เพื่อจัดความเหลื่อมล้ำ<br>(๓) <b>ประชาชน</b> มีความสุขมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข |

## ตารางที่ ๒ - ๑ หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ (ต่อ)

| มาตรา                               | สาระสำคัญ  | ประเด็นที่ | รายละเอียดประเด็นการปฏิรูปประเทศตามรัฐธรรมนูญ   |
|-------------------------------------|--|------------|---|
| ๒๕๘                                 | กำหนดให้ต้องมีการปฏิรูปประเทศด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ และด้านอื่นที่จำเป็น | -          | มาตรา ๒๕๘ ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่างๆ ให้เกิดผล ดังต่อไปนี้  |
| <b>ด้านการเมือง (รวม ๕ ประเด็น)</b> |  |            |   |
| ๒๕๘ ก.                              | ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านการเมือง   | ๑          | (๑) ให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข   |
|                                     |  | ๒          | (๒) ให้การดำเนินกิจกรรมของพรรคการเมืองเป็นไปโดยเปิดเผยและตรวจสอบได้ สมาชิกพรรคการเมืองมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบอย่างแท้จริงในการดำเนินกิจกรรมทางการเมือง |
|                                     |  | ๓          | (๓) มีกลไกที่กำหนดความรับผิดชอบของพรรคการเมืองในการประกาศโฆษณานโยบายที่มีได้วิเคราะห์ผลกระทบความคุ้มค่า และความเสียหายอย่างรอบด้าน                          |
|                                     |  | ๔          | (๔) มีกลไกที่กำหนดให้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อประชาชนในการปฏิบัติหน้าที่ของตน                         |
|                                     |  | ๕          | (๕) มีกลไกแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองโดยสันติวิธีภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข                                       |

## ตารางที่ ๒ - ๑ หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ (ต่อ)

| มาตรา   | สาระสำคัญ  | ประเด็นที่ | รายละเอียดประเด็นการปฏิรูปประเทศตามรัฐธรรมนูญ  |
|---|--|------------|--|
| <b>ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (รวม ๕ ประเด็น)</b> |  |            |  |
| ๒๕๘ ข.  | ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน | ๑          | (๑) ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน   |
|   |  | ๒          | (๒) ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน   |
|   |  | ๓          | (๓) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างระบบการบริหารราชการแผ่นดินและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน |
|   |  | ๔          | (๔) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ  |
|   |  | ๕          | (๕) ให้มีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีความคล่องตัว เปิดเผย ตรวจสอบได้ และมีกลไกในการป้องกันการทุจริตทุกขั้นตอน   |



ตารางที่ ๒ - ๑ หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ (ต่อ)

| มาตรา  | สาระสำคัญ                                     | ประเด็นที่ | รายละเอียดประเด็นการปฏิรูปประเทศตามรัฐธรรมนูญ  |
|--|---|------------|--|
| <b>ด้านกฎหมาย (รวม ๔ ประเด็น)</b>            |   |            |  |
| ๒๕๘ ค.                                       | ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย            | ๑          | (๑) มีกลไกให้ดำเนินการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับต่างๆ ที่ใช้บังคับอยู่ก่อนวันประกาศใช้รัฐธรรมนูญนี้ให้สอดคล้องกับหลักการตามมาตรา ๗๗ และพัฒนาให้สอดคล้องกับหลักสากล |
|  |   | ๒          | (๒) ปฏิรูประบบการเรียนการสอนและการศึกษาอบรมวิชากฎหมายเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพกฎหมาย   |
|  |   | ๓          | (๓) พัฒนาระบบฐานข้อมูลกฎหมายของรัฐโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลกฎหมายได้สะดวก  |
|  |   | ๔          | (๔) ให้มีกลไกช่วยเหลือประชาชนในการจัดทำและเสนอร่างกฎหมาย   |
| <b>ด้านกระบวนการยุติธรรม (รวม ๔ ประเด็น)</b> |   |            |  |
| ๒๕๘ ง.                                       | ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม | ๑          | (๑) ให้มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการยุติธรรมที่ชัดเจนเพื่อให้ประชาชนที่ได้รับความยุติธรรมโดยไม่ล่าช้า  |
|  |   | ๒          | (๒) ปรับปรุงระบบการสอบสวนคดีอาญาให้มีการตรวจสอบและถ่วงดุลระหว่างพนักงานสอบสวนกับพนักงานอัยการอย่างเหมาะสม  |
|  |   | ๓          | (๓) เสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมให้มุ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนโดยสะดวกและรวดเร็ว   |

## ตารางที่ ๒ - ๑ หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ (ต่อ)

| มาตรา                               | สาระสำคัญ                            | ประเด็นที่ | รายละเอียดประเด็นการปฏิรูปประเทศตามรัฐธรรมนูญ   |
|-------------------------------------|--------------------------------------|------------|---|
|                                     |                                      | ๔          | (๔) ดำเนินการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับหน้าที่อำนาจ และภารกิจของตำรวจให้เหมาะสม และแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตำรวจให้เกิดประสิทธิภาพ |
| <b>ด้านการศึกษา (รวม ๔ ประเด็น)</b> |                                      |            |   |
| ๒๕๘ จ.                              | ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา | ๑          | (๑) ให้สามารถเริ่มดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามมาตรา ๕๔ วรรคสอง   |
|                                     |                                      | ๒          | (๒) ให้ดำเนินการตรากฎหมายเพื่อจัดตั้งกองทุนตามมาตรา ๕๔ วรรคหกให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญนี้  |
|                                     |                                      | ๓          | (๓) ให้มีกลไกและระบบการผลิตคัดกรองและพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพครูและอาจารย์ให้ได้ผู้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู   |
|                                     |                                      | ๔          | (๔) ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกระดับเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตามความถนัดและปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง   |
| <b>ด้านเศรษฐกิจ (รวม ๔ ประเด็น)</b> |                                      |            |   |
| ๒๕๘ ฉ.                              | ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ | ๑          | (๑) ขจัดอุปสรรคและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพื่อให้ประเทศชาติและประชาชนได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกลุ่มเศรษฐกิจต่างๆ อย่างยั่งยืน โดยมีภูมิคุ้มกันที่ดี                                  |

ตารางที่ ๒ - ๑ หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ (ต่อ)

| มาตรา                            | สาระสำคัญ                         | ประเด็นที่ | รายละเอียดประเด็นการปฏิรูปประเทศตามรัฐธรรมนูญ   |
|----------------------------------|-----------------------------------|------------|---|
|                                  |                                   | ๒          | (๒) สร้างกลไกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการนำความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ |
|                                  |                                   | ๓          | (๓) ปรับปรุงระบบภาษีอากรให้มีความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำ เพิ่มพูนรายได้ของรัฐด้านต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ        |
|                                  |                                   | ๔          | (๔) สร้างกลไกเพื่อส่งเสริมสหกรณ์และผู้ประกอบการแต่ละขนาดให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างเหมาะสม                   |
| <b>ด้านอื่นๆ (รวม ๕ ประเด็น)</b> |                                   |            |   |
| ๒๕๘ ข.                           | ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านอื่นๆ | ๑          | (๑) ให้มีระบบบริหารจัดการทรัพยากรน้ำที่มีประสิทธิภาพ  |
|                                  |                                   | ๒          | (๒) ให้มีการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรม   |
|                                  |                                   | ๓          | (๓) จัดให้มีระบบจัดการและกำจัดขยะมูลฝอยที่มีประสิทธิภาพ   |
|                                  |                                   | ๔          | (๔) ปรับระบบหลักประกันสุขภาพให้ประชาชนได้รับสิทธิและประโยชน์จากการบริหารจัดการ                                    |
|                                  |                                   | ๕          | (๕) ให้มีระบบการแพทย์ปฐมภูมิที่มีแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัวดูแลประชาชนในสัดส่วนที่เหมาะสม                             |

## ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านที่ ๖ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านที่ ๖ มีกรอบแนวทางในการดำเนินงานที่สำคัญ ๗ ด้านดังนี้

๑. การปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ
๒. การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐเป็นการพัฒนางานบริการของหน่วยงานภาครัฐสู่ความเป็นเลิศด้วยระบบ Digital Service ที่เหมาะสม
๓. การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมเกิดความคุ้มค่าและรองรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย ซับซ้อนมาก โดยทบทวนให้มีภารกิจเหมาะสม ยุบเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น และถ่ายโอนภารกิจให้ภาคส่วนอื่น
๔. การวางระบบบริหารงานราชการแบบบูรณาการโดยวางระบบบริหารงานแบบบูรณาการยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ
๕. การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐในการปฏิบัติราชการโดยสรรหาคนรุ่นใหม่เข้ามารับราชการ วางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์
๖. การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยส่งเสริมให้ภาคีองค์กรภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชนและประชาชน สอดส่องเฝ้าระวัง ตรวจสอบ ต่อด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบของบุคลากรภาครัฐ
๗. การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับให้มีความชัดเจน ทันสมัยและสอดคล้องกับข้อบังคับสากล โดยยกเลิกกฎหมายต่างๆ ที่ล้าสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ เพิ่มศักยภาพหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่เสนอความเห็นชอบกฎหมายให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

### แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ นี้ ได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารราชการแผ่นดินสำคัญๆ การปรับเปลี่ยนกฎหมายและกฎระเบียบในหลายด้าน รวมถึงการปรับเปลี่ยนการบริหาร จัดการให้มีธรรมาภิบาลในทุกกระดับตลอดคอร์รัปชั่น และปรับทัศนคติของคนไทยในทุกภาคส่วน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ นี้ จึงเป็น ๕ ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ –๒๕๗๙) สู่การปฏิบัติ โดยที่ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เปรียบเสมือนแผนแม่บทหลักในการพัฒนาในการพัฒนาประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน สำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ จึงเป็นเครื่องมือหรือกลไกสำคัญที่สุดที่จะถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ๒๐ ปีสู่การปฏิบัติในลำดับแรก โดยกำหนดเป้าหมายที่จะต้องบรรลุใน ๕ ปีแรก โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้

๑. ยึด “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้เกิดการบูรณาการ การพัฒนาในทุกมิติอย่างสมเหตุสมผล มีความพอประมาณ และมีระบบภูมิคุ้มกันและการบริหารความเสี่ยงที่ดี

๒. ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาค้นให้สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบ ต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม

๓. ยึด “วิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี” มาเป็นกรอบวิสัยทัศน์ประเทศไทย ในพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒

๔. ยึด “เป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี ๒๕๗๙” ที่เป็นเป้าหมายในยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี มาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายใน ๕ ปี แรก

๕. ยึด “หลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อน การเจริญเติบโตจากการเพิ่มการผลิตบนฐานของการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม”

๖. ยึด “หลักการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังใน ๕ ปี ที่ต่อยอด ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเป้าหมายระยะยาว” ให้ความสำคัญกับกลไกประชารัฐที่รวมพลังขับเคลื่อน จากทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน

## ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง John P. Kotter

John P. Kotter เป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติอย่างกว้างขวางในฐานะผู้บรรยายในหัวข้อของภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลง ผลงานอันเป็นที่กล่าวขานคือ ทำอย่างไรให้บรรลุการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างแท้จริง

Kotter ยังได้รับการโหวตให้เป็น Leadership Guru อันดับ ๑ ในสหรัฐอเมริกา จากองค์กรชั้นนำกว่า 500 องค์กร ตลอดอาชีพของเขา Kotter ได้ทำงานร่วมกับหลายร้อยองค์กรทั่วโลก เพื่อช่วยให้พวกเขาประสบความสำเร็จ Kotter International ก่อตั้งขึ้นเพื่อช่วยสร้างสมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างการแข่งขันมากขึ้น โดยองค์กรที่นำเอาหลักทฤษฎีการปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลงไป รับใช้ได้อย่างได้ผลดีคือ

๑. Coca Cola
๒. Novartis
๓. Johnson & Johnson
๔. SCB
๕. Property Perfect

ผลงานได้รับการยอมรับว่าเป็นเลิศทางด้านภาวะนำและการเปลี่ยนแปลง (Leadership and Change) หนังสือที่เป็นที่รู้จักกว้างขวางและได้รับการแปลหลายภาษาได้แก่ Leading Change (1996), The Heart of Change (2002), Our Iceberg Is Melting (2006) หลักการสำคัญของ Kotter เหล่านี้ได้แก่ The 8 – Step Process For Leading Change ประกอบด้วย

๑. การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งชี้ให้เห็นถึงวิกฤตการณ์ และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤต

๒. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานเป็นทีม และให้มีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

๓. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง

๔. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) ด้วยการใช้เครื่องมือทุกชนิด เท่าที่จะเป็นไปได้ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กรด้วยการชี้แนะ และการจำลองสถานการณ์ จนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มเปลี่ยนแปลง

๕. การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad –Based Action) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ หรือโครงสร้างขององค์กร หรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรม หรือวิธีการต่างๆ เพื่อขจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

๖. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short – Term Wins) ด้วยการทำให้เปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จ หรือชัยชนะ พร้อมกับทำให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

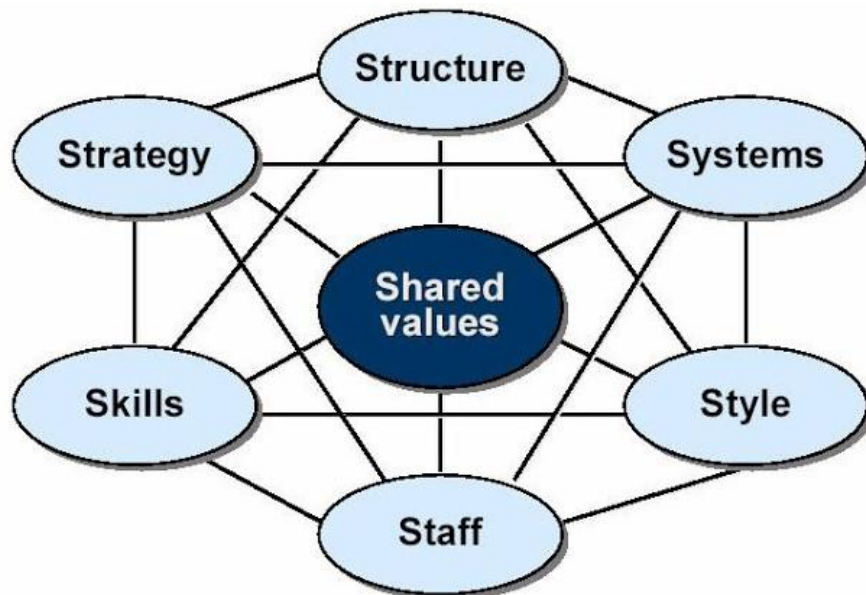
๗. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้างและนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคคลที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการหาช่องทาง หรือแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย

๘. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

## กรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร

แผนภาพที่ ๒ - ๑ กรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey



๑. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นมาเพื่อสร้างหรือคงไว้ ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรทราบสถานะปัจจุบันของธุรกิจ เพื่อช่วยกำหนดแผนที่จะช่วยให้บรรลุถึงพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรโดยไม่เดินหลงทาง

๒. โครงสร้างองค์กร (Structure) โครงสร้างขององค์กรคือรูปแบบหรือแนวทางที่องค์กรจัดสร้าง ขึ้น เพื่อบอกหน้าที่และลำดับชั้นของแต่ละส่วน โครงสร้างขององค์กรที่ดีจะต้องมีความคล่องตัวในการบริหารงาน และไม่ทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน อีกทั้งยังต้องส่งเสริมให้มีการทำงานประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างราบรื่น

๓. ระบบการปฏิบัติงาน (System) คือกิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวันที่บุคลากรจะต้องทำให้ลุล่วงในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้จากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม และมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน ก็มีความสำคัญ องค์กรจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ของระบบงานที่

ชัดเจน อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/ Financial System) ระบบการผลิต ระบบการขาย ระบบการกระจายสินค้า เป็นต้น

**๔. บุคลากร (Staff)** ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต องค์กรที่ดีจะต้องมีบุคลากรที่เพียงพอต่อปริมาณงาน และมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถตรงกับงานที่ทำ

**๕. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)** ทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก องค์กรที่ดีจะต้องมีการจ่ายงานให้บุคลากรตามความรู้และความสามารถ อีกทั้งองค์กรจะต้องเป็นตัวแรงผลักดันและคอยสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถให้ดียิ่งขึ้นไป

**๖. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)** แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

**๗. ค่านิยมร่วม (Shared values)** ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิถีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง



## ทฤษฎี ERIC – SAP ของ ดร. รัฐ ธนาติเรก

ทฤษฎีของ ดร. รัฐ ธนาติเรก ได้นำเสนอถึงองค์ประกอบในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยไปปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของประเทศไทย ประกอบด้วย

|                   |  |
|-------------------|--|
| E (Educate)       | การให้ข้อมูล/ ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้อง              |
| R (Regulate)      | การกำหนดแนวทาง กฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายต่างๆ     |
| I (Innovation)    | การนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาดำเนินการสนับสนุนการดำเนินงาน |
| C (Coordination)  | การประสานงานและร่วมมือกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง      |
| S (Service)       | การบริการและการส่งเสริมให้มีจิตใจมุ่งบริการ        |
| A (Assistance)    | การให้ความสนับสนุน ช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างกัน     |
| P (Participation) | การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน                         |

## ระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

เพื่อรองรับรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ ภาครัฐ หรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิชาการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (Transform) ให้สามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Creditable and Trusted Government) โดยยึดหลักสำคัญดังนี้

๑. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน มีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการได้

๒. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ต้องทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า โดยคิดเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้มีการร้องขอ

๓. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีการเตรียมการณไวล่วงหน้ามีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมและมีความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้แบบสหวิทยาการมาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนเป็นองค์กรที่สมรรถนะสูง และปรับตัวให้เข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ ๔.๐

ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญอย่างน้อย ๓ ประการ ได้แก่

### ตารางที่ ๒.๒ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ ๔.๐

| การสานพลังระหว่างภาครัฐ<br>และภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม<br>(Collaboration)   | การสร้างนวัตกรรม<br>(Innovation)  | การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล<br>(Digitization/Digitalization)   |
|---|---|--|
| <p>เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันมีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกันเพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเอง โดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารจัดการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”</p> | <p>เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือ Solutions ใหม่ ๆ ทำให้เกิด Big Impact เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบสนองโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหา ความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพอันแปรผันไปตามสภาพผลของการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (GovLab / Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบ ปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป</p> | <p>เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ (Cloud Computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน และเครื่องมือการใช้งานร่วมกัน (Collaboration tool) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่างๆ ได้ และช่วยให้บริการของทางราชการสามารถตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการให้ดำเนินการได้ในทุกเวลาทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด</p> |

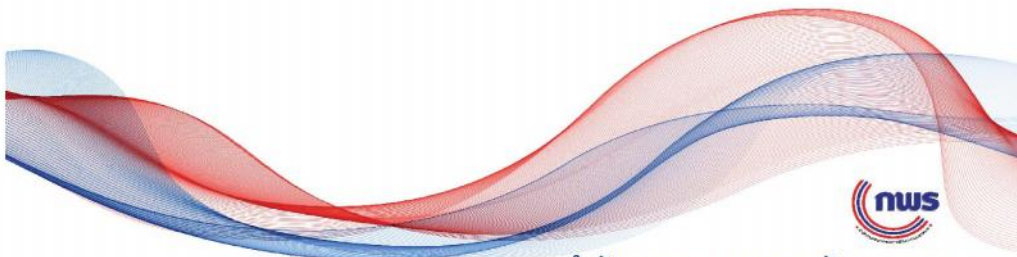
## ความแตกต่างระหว่างระบบราชการในอดีตและระบบราชการ ๔.๐

ตารางที่ ๒.๓ ระบบราชการ ๔.๐

| ระบบราชการเดิม  | ระบบราชการ ๔.๐  |
|---|---|
| ๑. การให้บริการเป็นมาตรฐานตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด  | ๑. การให้บริการตามความต้องการเฉพาะปัจเจกบุคคล โดยบุคคลสามารถออกแบบ/ เลือกรูปแบบ/ วิธีการการรับบริการได้   |
| ๒. บริการประชาชนตามเวลาราชการ   | ๒. บริการประชาชนตลอด ๗ วัน ๒๔ ชั่วโมง   |
| ๓. ให้บริการประชาชนตามอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบ  | ๓. เชื่อมโยงทุกส่วนราชการให้บริการประชาชน   |
| ๔. ให้บริการเมื่อได้รับการร้องขอ  | ๔. ให้บริการเชิงรุก/ นำเสนอบริการที่เหมาะสมแก่ผู้รับบริการแต่ละบุคคล  |
| ๕. ขอรับบริการ ณ หน่วยงานรับผิดชอบ  | ๕. ขอรับบริการได้หลากหลายช่องทาง/ขอรับบริการได้หลากหลายบริการ ณ ช่องทางเดียว  |
| ๖. การเปิดเผยข้อมูลตามที่ประชาชนร้องขอเป็นการเฉพาะราย/ การเปิดเผยข้อมูลที่จำกัด   | ๖. การเปิดเผยข้อมูลในรูปแบบค่าตั้งต้น (Default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องรอให้ประชาชนร้องขอ  |
| ๗. การเก็บข้อมูลแบบแยกส่วนตามแต่ละหน่วยงานของรัฐ  | ๗. การใช้/ แลกเปลี่ยน/ แบ่งปันข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ  |
| ๘. การมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ในการให้ข้อมูล/ ความคิดเห็นกับภาครัฐ  | ๘. การมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ในการให้คำปรึกษาร่วมตัดสินใจร่วมตรวจสอบเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันในการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานภาครัฐ |
| ๙. การดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ให้มีประสิทธิภาพ  | ๙. การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์/วางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า  |
| ๑๐. การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างสมบูรณ์  | ๑๐. การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ   |
| ๑๑. การทำงาน ณ สถานที่ราชการ  | ๑๑. การทำงาน ณ สถานที่ใดก็ได้ในทั่วทุกมุมโลก  |
| ๑๒. โครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นอิสระทำให้ขาดการเชื่อมโยงการดำเนินงาน/ข้อมูลส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด | ๑๒. การใช้ประโยชน์หน่วยงานสนับสนุนร่วมกันเพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ  |

## ระบบราชการ 4.0

ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน



## สรุป

การขับเคลื่อนวาระปฏิรูปประเทศเป็นกลไกสำคัญที่จะนำรัฐบาลไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ แต่มีข้อจำกัดคือขั้นตอนการดำเนินการมีเงื่อนไขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร พุทธศักราช ๒๕๖๐ บัญญัติไว้ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ติดตามความคืบหน้าของการจัดทำกฎหมายและการดำเนินการ โดยวิธีอื่นที่สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ รวมทั้งต้องประสานงานและบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงกลาโหมและกระทรวงยุติธรรม เพื่อที่จะรายงานความคืบหน้าต่อที่ประชุม ซึ่งมีรองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เป็นประธาน ดังนั้น การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวจึงต้องอาศัยความรวดเร็วและมีความแม่นยำในข้อมูล ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงต้องอาศัยเครื่องมือต่างๆ ข้างต้นประกอบเป็นแนวทางและเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อน

## บทที่ ๓

# บทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ

## บทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ

ในช่วงตั้งแต่รัฐบาลของ พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้เข้ามาบริหารประเทศ ได้ให้ความสำคัญต่อวาระการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งการออกกฎหมายเพื่อการปฏิรูปประเทศ จึงได้สร้างกลไกต่างๆที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการปฏิรูป อาทิ การตั้งคณะกรรมการประสานงาน รวม ๓ ฝ่าย (คณะรัฐมนตรี สภานิติบัญญัติแห่งชาติ และสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ) รวมทั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนและปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน (กขป.) ๖ คณะ โดยคณะรัฐมนตรีได้ให้ทุกส่วนราชการพิจารณานำ ๓๗ วาระการปฏิรูป และ ๖ วาระ การพัฒนาของสภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.) มาจัดกลุ่มให้อยู่ภายใต้ประเด็นปฏิรูปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ จำนวน ๑๑ ด้าน โดยมีสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (สปท.) เป็นหน่วยปฏิบัติงานต้นน้ำ คือ แต่งตั้งคณะกรรมการ ๑๒ คณะ ขึ้นมาเสนอประเด็นปฏิรูปด้านต่างๆ ซึ่งสถานะ ณ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๐ ก่อนที่คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.) จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่นั้น มีจำนวนเรื่องที่สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศได้เสนอต่อรัฐบาลผ่านคณะกรรมการประสานงาน รวม ๓ ฝ่าย รวม ๑๓๔ เรื่อง จำแนกประเภทตามยุทธศาสตร์ได้ดังนี้ (เลือกเฉพาะประเด็นปฏิรูปสำคัญ)

### ตารางที่ ๓ - ๑ จำแนกประเภทตามยุทธศาสตร์ ๖ ด้าน

| ๑.ด้านความมั่นคง                               | ๒.ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน   | ๓.ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน                       | 4.ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม             | 5.ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | 6.ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ  |
|--|--|--|---|--|--|
| 1. ร่าง พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการเมือง | 1. การปฏิรูประบบวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการวิจัย เพื่อนวัตกรรมขับเคลื่อนโดยการบริหาร | ๑. การปฏิรูปกฎหมายการศึกษา และร่าง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ | ๑. การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ติดตามตัวในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา | ๑. การปฏิรูปด้านการผังเมืองและร่าง พ.ร.บ. ผังเมือง พ.ศ. ....   | ๑.การปรับปรุงระบบกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลประสิทธิภาพและการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ |

## ตารางที่ ๓ - ๑ จำแนกประเภทตามยุทธศาสตร์ ๖ ด้าน (ต่อ)

| ๒.ด้านความมั่นคง   | ๒.ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน  | ๓.ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน   | 4.ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม   | 5.ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม                                  | 6.ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ  |
|--|---|--|---|---|--|
| ๒. ร่าง พ.ร.บ. ประกอบด้วย รัฐธรรมนูญว่าด้วย คณะกรรมการการเลือกตั้ง                   | 2 ธนาคารถิ่นและ ร่าง พ.ร.บ. ธนาคารถิ่น  | 2 การปฏิรูประบบการเรียนรู้เพื่อสร้างคนไทยให้เป็นพลเมืองวินัยเด่น                                   | 2 การปฏิรูปประสิทธิภาพกระบวนการยุติธรรมทางอาญาโดยใช้การประเมินเป็นตัวชี้วัด   | 2 บทบาทหน้าที่และการใช้ประโยชน์กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงและ ร่าง พ.ร.บ. กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง     | 2 การปฏิรูปโครงสร้างองค์กรภาครัฐ การจัดความสัมพันธ์ระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น |
| 3. ร่าง พ.ร.บ. สถาบันพลเมืองศึกษาเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการเมืองในระบบประชาธิปไตย    | 3. การปฏิรูปการประกันภัยการเกษตร  | 3. การบูรณาการสถาบันพลศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติและร่าง พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ | 3. ระบบของงานบริการประชาชนในการรับแจ้งความและสอบสวน   | 3. ร่าง พ.ร.บ. ส่งเสริมพลังงานทดแทน พ.ศ. .... และแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างราคาเชื้อเพลิง       | 3. การจัดตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์แก้ไขปัญหามืองหลวงและบริมณฑล  |
| 4. ข้อเสนอร่าง พ.ร.บ. ว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์                        | 4. การปฏิรูประบบสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน   |  | 4. การจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายสุขภาพการติดตั้งสำนักงานมาตรฐานและการจัดการสารสนเทศระบบบริการสุขภาพแห่งชาติ                    | 4. การอนุรักษ์พลังงานโดยใช้ข้อบัญญัติเกณฑ์มาตรฐานอาคารพลังงาน                                   | 4. แนวทางการปฏิรูปการบริการทางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่เมืองที่มีลักษณะพิเศษ              |
| ๕. การจดทะเบียนแรงงานข้ามชาติ จุดผ่านแดนถาวรเพื่อจัดระเบียบแรงงานข้ามชาติเข้าสู่ระบบ | 5. การพัฒนาฝีมือแรงงานแห่งชาติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันของแรงงานไทยและ ร่าง พ.ร.บ. บูรณาการการพัฒนากำลังแรงงานแห่งชาติ |  | 5. แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ.องค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และการกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม | 5. การจัดระเบียบการใช้ประโยชน์ที่ดินป่าไม้และการเพิ่มพื้นที่ป่าของประเทศและร่าง พ.ร.บ. ป่าชุมชน |  |

## ตารางที่ ๓ - ๑ จำแนกประเภทตามยุทธศาสตร์ ๖ ด้าน (ต่อ)

| ๑.ด้านความมั่นคง | ๒.ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน  | ๓.ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน | ๔.ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม                                     | ๕.ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | ๖.ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ |
|------------------|---|--------------------------------------|---|--|---|
|                  | 6. การจัดการพื้นที่มรดกทางวัฒนธรรมของชาติเพื่อเพิ่มคุณค่าและมูลค่าทางวัฒนธรรม |                                      | 6. ร่าง พ.ร.บ. คู่สมรสสิทธิเสรีภาพ ส่งเสริมจริยธรรม และมาตรฐานวิชาชีพ สื่อมวลชน พ.ศ. .... | 6. การปฏิรูประบบการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย       |   |

**บทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการ  
สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๕๙ ในฐานะหน่วยขึ้นตรงต่อ  
นายกรัฐมนตรี**

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานการเมืองสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยกองประสานงานการเมืองมีภารกิจในด้านการอำนวยความสะดวกประสานงานกิจการทางการเมืองในนามรัฐบาลแก่รัฐสภาและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ โดยในส่วนของการสนับสนุนภารกิจปฏิรูปประเทศนั้น สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้รับมอบหมายให้เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการประสานงานรวม ๓ ฝ่าย และมีหน้าที่ในการประสานและขับเคลื่อนการทำงานในการปฏิรูปประเทศต่างๆ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งติดตามและรายงานผลการดำเนินงานต่อนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา ส่วนในการประสานงานนิติบัญญัติของรัฐบาลนั้น ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการให้แก่คณะกรรมการประสานงานสภาผู้แทนราษฎร (ปัจจุบันคือคณะกรรมการประสานงานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ) มีอำนาจหน้าที่ในการประสานงานและสนับสนุนการดำเนินการในการเสนอร่างกฎหมายและดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนิติบัญญัติต่างๆ



## บทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการประสานงานสภานิติบัญญัติ แห่งชาติ (วิปรัฐบาล)

ในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙ คณะรัฐมนตรีเห็นว่า เพื่อให้ร่างกฎหมายสำคัญที่มีความจำเป็นเร่งด่วนตามนโยบายของรัฐบาล หรือเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารราชการแผ่นดินหรือการปฏิรูปประเทศ ตลอดจนเพื่อให้การปรับปรุงกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลไกประชารัฐมีผลใช้บังคับได้โดยเร็ว จึงมีมติเร่งรัดดำเนินการให้มีการเสนอร่างกฎหมายเข้าสู่กระบวนการนิติบัญญัติ หรือให้มีผลใช้บังคับภายในเดือนธันวาคม ๒๕๕๙ จำนวน ๑๖ ฉบับ และในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙ คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ส่วนราชการเร่งรัดการเสนอร่างกฎหมายเพิ่มเติมอีก จำนวน ๒๕ ฉบับ และให้ส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐยกร่างกฎหมายหรือปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เพื่อให้การบังคับใช้กฎหมายในส่วนดังกล่าวเป็นการถาวรและมี ดังนั้น จึงมีร่างกฎหมายที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้เร่งรัดการพิจารณารวมทั้งหมด ๔๑ ฉบับ แบ่งตามขั้นตอนการพิจารณาโดยสรุป ดังนี้

๑. กฎหมายที่มีผลใช้บังคับแล้ว จำนวน ๕ ฉบับ
๒. ร่างกฎหมายที่สภานิติบัญญัติแห่งชาติเห็นชอบให้ประกาศใช้เป็นกฎหมายแล้ว จำนวน ๘ ฉบับ
๓. ร่างกฎหมายที่อยู่ระหว่างการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ จำนวน ๓ ฉบับ
๔. ร่างกฎหมายที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณาเสร็จแล้ว จำนวน ๒ ฉบับ
๕. ร่างกฎหมายที่อยู่ระหว่างการตรวจพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา จำนวน ๑๐ ฉบับ
๖. ร่างกฎหมายที่อยู่ระหว่างการพิจารณาของหน่วยงานเจ้าของเรื่อง จำนวน ๑๒ ฉบับ

### ๑. กฎหมายที่มีผลใช้บังคับแล้ว และเป็นประโยชน์ที่สำคัญ ได้แก่

๑.๑ พระราชบัญญัติห้ามเรียกดอกเบี้ยเกินอัตรา พ.ศ. ๒๕๖๐ เป็นการกำหนดลักษณะการกู้ยืมเงินหรือการกระทำที่เป็นความผิดเกี่ยวกับการเรียกดอกเบี้ยเกินอัตรา การกำหนดบทลงโทษสิทธิเรียกร้องและวิธีการเพื่อความปลอดภัย ซึ่งจะเป็นการแก้ไขปัญหานี้นอกระบบ สร้างความเป็นธรรมให้กับประชาชน ลดปัญหาอาชญากรรม

**๑.๒ พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๖๐** ซึ่งเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมเกี่ยวกับคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน การประเมินผล การมอบหมายบุคคล การยกเลิกเงื่อนไข หรือสิทธิประโยชน์ อากร ภาษี และการขยายเวลา การได้รับการยกเว้นภาษี อันเป็นประโยชน์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ส่งเสริมการลงทุน และอุตสาหกรรมของประเทศรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

**๑.๓ พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. ๒๕๖๐** เป็นการกำหนดให้มีคณะกรรมการเพื่อกำหนดนโยบายและแผนเกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ กำหนดให้มีกองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเพื่อใช้สำหรับดำเนินงานตามนโยบาย ซึ่งเป็นการปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับการพัฒนาทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

**๑.๔ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๖๐** ซึ่งเป็นการเพิ่มอัตราโทษในกรณีนายจ้างฝ่าฝืนอายุขั้นต่ำในการจ้างแรงงานเด็ก หรือการรับเด็กเข้าทำงานในส่วนที่เกี่ยวกับความผิดในการจ้างเด็กอายุต่ำกว่าที่กำหนดในกฎกระทรวง จึงเป็นประโยชน์ในการป้องกันยับยั้ง และขจัดปัญหาการค้ามนุษย์ด้านแรงงาน ทำให้การบังคับใช้กฎหมายในเรื่องดังกล่าวมีประสิทธิภาพ และเป็นการปฏิบัติตามพันธกรณีของอนุสัญญาองค์การแรงงานระหว่างประเทศ เป็นต้น

**๒. ร่างกฎหมายที่สภานิติบัญญัติเห็นชอบให้ประกาศใช้เป็นกฎหมายแล้ว และเป็นประโยชน์ที่สำคัญ ได้แก่**

**๒.๑ พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐** ซึ่งกำหนดให้พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับกับหน่วยงานของรัฐทุกแห่ง และให้มีการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี และประกาศเผยแพร่แผนในระบบเครือข่ายสารสนเทศ อันเป็นการกำหนดมาตรฐานกลางสำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของหน่วยงานของรัฐทุกแห่ง ป้องกันปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ

**๒.๒ ร่างพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. ....** เป็นการกำหนดให้มีคณะกรรมการแข่งขันทางการค้าทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบธุรกิจ และกำหนดมาตรการเพื่อให้มีการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรีและเป็นธรรม อันเป็นการเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศและนักลงทุนจากต่างประเทศ เพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลและป้องกันการกระทำการผูกขาด ลดหรือจำกัดการแข่งขัน

**๒.๓ ร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา พ.ศ. ....** เป็นการกำหนดให้มีคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา ทำหน้าที่ในการเสนอแผนการพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญาต่อคณะรัฐมนตรี และกำหนดแนวทางในการให้หน่วยงานดำเนินการให้เป็นไปตามแผน ซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นและความเข้มแข็งทางธุรกิจของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าเสรีได้ เป็นการช่วยเหลือเกษตรกรมิให้ถูกเอารัดเอาเปรียบ ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เป็นต้น

### ๓. ร่างกฎหมายที่อยู่ระหว่างการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และเป็นประโยชน์ที่สำคัญ ได้แก่

๓.๑ ร่างพระราชบัญญัติระบบการชำระเงิน พ.ศ. .... เป็นการกำหนดให้การกำกับดูแลระบบชำระเงินและบริการการชำระเงินอยู่ภายใต้กฎหมายเดียวกัน และมีหลักเกณฑ์ตามมาตรฐานสากล ช่วยลดความซ้ำซ้อนของการกำกับดูแลระบบการชำระเงิน ส่งเสริมการแข่งขัน และการทำธุรกรรมการชำระเงินใหม่ๆ

๓.๒ ร่างพระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. .... เป็นการกำหนดหลักการทั่วไปเกี่ยวกับอำนาจการจัดเก็บภาษีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทรัพย์สินที่ได้รับการยกเว้นการเก็บภาษี ผู้มีหน้าที่เสียภาษี การแจ้งการโอนกรรมสิทธิ์ หรือสิทธิครอบครองในที่ดิน ซึ่งจะช่วยแก้ไขปัญหาโครงสร้างภาษีโรงเรือนและที่ดิน และภาษีบำรุงท้องที่ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และช่วยให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นต้น

### ๔. ร่างกฎหมายที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณาเสร็จแล้ว ได้แก่

ร่างพระราชบัญญัติพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. .... เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการบริหารจัดการ การพัฒนาพื้นที่ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกรวม ๓ จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งช่วยในการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก รวมทั้งให้สิทธิประโยชน์บางประการภายใต้เขตพื้นที่ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ เป็นต้น

### ๕. ร่างกฎหมายที่อยู่ระหว่างการตรวจพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และเป็นประโยชน์ที่สำคัญ ได้แก่

๕.๑ ร่างพระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายยาเสพติด พ.ศ. .... ซึ่งเป็นการรวบรวมกฎหมายเกี่ยวกับการควบคุมยาเสพติด การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด และวิธีพิจารณาคดียาเสพติด รวมทั้งองค์กรที่เกี่ยวข้องซึ่งมีจำนวนหลายฉบับและกระจัดกระจายกันอยู่ มารวมไว้ในฉบับเดียวกัน พร้อมทั้งปรับปรุงบทบัญญัติในกฎหมายดังกล่าวให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน เพื่อบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหายาเสพติดที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันได้อย่างมีเอกภาพ และมีประสิทธิภาพ

๕.๒ ร่างพระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. .... เป็นการปรับปรุงแบบและวิธีการวางและจัดทำผังเมืองทั้งระบบ และกำหนดอำนาจและจัดทำผังเมืองประเภทต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาค่าเนื้องานด้านผังเมืองในระยะยาวให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการพัฒนาและการควบคุม

### ๖. ร่างกฎหมายที่อยู่ระหว่างการพิจารณาของหน่วยงานเจ้าของเรื่องที่สำคัญ ได้แก่

ร่างพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ....  
 ร่างพระราชบัญญัติประกันสังคม (ฉบับที่ ..) พ.ศ. .... ร่างกฎหมายเกี่ยวกับการจัดระเบียบแรงงาน  
 ต่างด้าว เป็นต้น

### บทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการสนับสนุนการดำเนินการ จัดทำกฎหมายและการดำเนินการโดยวิธีอื่นที่สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช ๒๕๖๐

ตารางที่ ๓ - ๒ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สสน. จำนวน ๒ ฉบับ

| ลำดับ | ชื่อกฎหมาย/วิธีการ/มาตรการ                             | มาตรา         | กำหนดเวลา  | หน่วยงาน<br>ที่รับผิดชอบ |
|-------|--|---------------|--|--------------------------|
| ๑     | กฎหมายยุทธศาสตร์ชาติ                                   | ๖๕ และ<br>๒๗๕ | ๔ เดือน นับแต่วัน<br>ประกาศใช้รัฐธรรมนูญ<br>ฉบับใหม่ | สสน./สศช.<br>สลด./สลด.   |
| ๒     | กฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอน<br>การดำเนินการปฏิรูปประเทศ | ๒๕๙           | ๔ เดือน นับแต่วัน<br>ประกาศใช้รัฐธรรมนูญ<br>ฉบับใหม่ | สสน./สศช.<br>สลด./สลด.   |

ตารางที่ ๓ - ๓ การดำเนินการโดยวิธีอื่นนอกเหนือจากการจัดทำกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ สสน.  
 จำนวน ๑ เรื่อง

| ลำดับ | ชื่อกฎหมาย/วิธีการ/มาตรการ                  | มาตรา      | กำหนดเวลา                               | หน่วยงาน<br>ที่รับผิดชอบ |
|-------|---|------------|---|--------------------------|
| ๑     | การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติหลังออก<br>กฎหมายแล้ว | ๖๕,<br>๒๗๕ | ๑ ปี นับแต่ ใช้กฎหมาย<br>ยุทธศาสตร์ชาติ | สสน./สศช.                |

ตารางที่ ๓ - ๔ มาตรการปฏิรูปประเทศ (รวมทั้งที่ต้องออกกฎหมาย และวิธีการดำเนินการ โดยวิธีอื่น ๆ) ที่เกี่ยวข้องกับ สลน. จำนวน ๔ เรื่อง

| ลำดับ | ชื่อกฎหมาย/วิธีการ/<br>มาตรการ  | มาตรา         | กำหนดเวลา  | หน่วยงาน<br>ที่รับผิดชอบ   |
|-------|---|---------------|--|--|
| ๑     | ให้มีกฎหมายแผนและ<br>ขั้นตอนการปฏิรูปประเทศ<br>ใน ๔ เดือน และเริ่มการ<br>ปฏิรูปแต่ละด้าน (๗ ด้าน)<br>ใน ๑ ปี                                  | ๒๕๙           | ให้มีกฎหมายภายใน ๔ เดือน นับ<br>แต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญและ<br>เริ่มการปฏิรูปแต่ละด้าน (๗ ด้าน)<br>ใน ๑ ปี นับแต่วันประกาศ ใช้<br>รัฐธรรมนูญ  | สลน. / ครม.  |
| ๒     | ให้มีกลไกแก้ไขปัญหา<br>ความขัดแย้งทางการเมือง<br>โดยสันติวิธีภายใต้การ<br>ปกครองระบอบ<br>ประชาธิปไตยอันมีพระ<br>มหา กษัตริย์ทรงเป็น<br>ประมุข | ๒๕๘ ก.<br>(๕) | ดำเนินการทันที   | สลน./กท.<br>สถาบัน<br>พระปกเกล้า/<br>สนง.บริหาร<br>นโยบายของ<br>นายกรัฐมนตรี<br>(PMDU) |
| ๓     | ตั้งคณะกรรมการปฏิรูป<br>ตำรวจเพื่อปรับปรุง<br>กฎหมาย ตามมาตรา<br>๒๕๘ง.(๕)   | ๒๖๐           | ตั้งทันที และให้คณะกรรมการ<br>ดำเนินการให้แล้วเสร็จ ภายใน ๑ ปี<br>นับ แต่ วัน ป ระ ก า ศ ใช้<br>รัฐธรรมนูญหากแก้ไขปรับปรุง<br>กฎหมาย ไม่แล้วเสร็จให้แต่งตั้ง<br>โยกย้ายข้าราชการตำรวจตามหลัก<br>อาวุโสตามหลักเกณฑ์ที่ ครม. กำหนด | สลน. / สตช.  |

ตารางที่ ๓ - ๔ มาตรการปฏิรูปประเทศ (รวมทั้งที่ต้องออกกฎหมาย และวิธีการดำเนินการ โดยวิธีอื่น ๆ) ที่เกี่ยวข้องกับ สลน. จำนวน ๔ เรื่อง (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อกฎหมาย/วิธีการ/<br>มาตรการ               | มาตรา | กำหนดเวลา   | หน่วยงาน<br>ที่รับผิดชอบ |
|-------|--|-------|---|--------------------------|
| ๔     | ตั้งคณะกรรมการปฏิรูป<br>การศึกษาที่เป็นอิสระ | ๒๖๑   | ให้ ครม. แต่งตั้งคณะกรรมการให้แล้ว<br>เสร็จภายใน ๖๐ วัน นับแต่วัน<br>ประกาศใช้รัฐธรรมนูญและให้<br>คณะกรรมการดำเนินการศึกษาและ<br>จัดทำข้อเสนอแนะและร่างกฎหมาย<br>ให้แล้วเสร็จและเสนอต่อ ครม. ภายใน<br>๒ ปี นับแต่วันได้รับการแต่งตั้ง | สลน./ ศธ.                |

## สถานการณ์การปฏิรูปประเทศในปัจจุบัน

จากกลไกเดิมที่รัฐบาลขับเคลื่อนวาระปฏิรูปประเทศผ่านคณะกรรมการประสานงานรวม ๓ ฝ่าย คณะกรรมการขับเคลื่อนวาระปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน ๖ คณะ (กขป.) และคณะกรรมการขับเคลื่อนและเร่งรัดการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล (กขร.) นั้น การขับเคลื่อนใน ๓ ปีที่ผ่านมาสามารถดำเนินการได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังมีได้ส่งผลเป็นรูปธรรมมากนัก ในการนี้เมื่อวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๐ หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๔๔ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช ๒๕๕๗ โดยความเห็นชอบของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ได้มีคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๓/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๐ เพื่อกำหนดกลไกการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และสร้างความสามัคคีปรองดอง รวมทั้งนายกรัฐมนตรีได้อาศัยตามความในข้อ ๔ วรรคสอง ของคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๓/๒๕๖๐ มีคำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ ๗/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณา ก ล ั ้น ก ร อ ง เรื่องเสนอคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความปรองดอง (ป.ย.ป.) และคำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ ๘/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้งที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิของคณะกรรมการแต่ละคณะใต้คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง

เนื่องจากสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศได้ดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิรูปด้านต่างๆ ตามประเด็นปฏิรูป ๓๗ วาระ สืบต่อจากสภาปฏิรูปแห่งชาติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยใช้กลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศเดิม ซึ่งพบว่ามีความล่าช้าและไม่กระชับเท่าที่ควร จึงมีการทบทวนประเด็นวาระเร่งด่วนในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศในคราวประชุมเชิงปฏิบัติการบูรณาการการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (Works shop) เมื่อวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ โดยสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศได้เสนอวาระที่สำคัญและเร่งด่วน ๒๗ วาระ และได้ปรับกลไกเชื่อมโยงกับงานของรัฐบาล คณะกรรมการขับเคลื่อนและปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน (กขป.) ทั้ง ๖ คณะ และงานของสภานิติบัญญัติแห่งชาติรวมทั้งให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศยุทธศาสตร์ และสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.) เพื่อให้การปฏิรูปประเทศเกิดการบูรณาการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีเอกภาพ เกิดความคล่องตัวและลดความซ้ำซ้อน อันทำให้เกิดผลการปฏิรูปอย่างเป็นรูปธรรมตามเป้าประสงค์ จนเกิดกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศใหม่ ซึ่งได้กำหนดกระบวนการขับเคลื่อนการปฏิรูป ๒ แนวทาง คือ

**แนวทางที่ ๑** กระบวนการปกติ : การพิจารณาของคณะกรรมการขับเคลื่อนและปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน (กขป.) ทั้ง ๖ คณะ คณะกรรมการขับเคลื่อนและเร่งรัดการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล (กขร.) ซึ่งกลไกนี้จะทำงานเชื่อมโยงกับกระทรวงต่างๆ ผ่าน Mr.Reform

**แนวทางที่ ๒** กระบวนการของวาระการปฏิรูปสำคัญและเร่งด่วน ๒๗ วาระ ซึ่งมี ๔๒ ประเด็นที่ดำเนินการภายในปี ๒๕๖๐ และ ๓๒ ประเด็นที่ดำเนินการภายในปี ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔

และได้กำหนดกลไกการขับเคลื่อนการปฏิรูปที่จะต้องดำเนินการโดยคณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ โดยมีคณะอนุกรรมการ ๒ คณะ คือ คณะอนุกรรมการสานพลังปฏิรูปเพื่อพัฒนาพื้นที่และสังคม และคณะอนุกรรมการบูรณาการและขับเคลื่อนการปฏิรูปเชิงระบบและโครงสร้าง ทำหน้าที่เร่งรัดและผลักดันการขับเคลื่อนการปฏิรูปให้เป็นไปตามภารกิจของคณะกรรมการ

ซึ่งวาระการปฏิรูปที่สำคัญและเร่งด่วน ๒๗ วาระ มีกรอบการขับเคลื่อนแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ

**ระดับ ๑** ประเด็นปฏิรูปที่ดำเนินการได้ทันที (Quick Win) กำหนดกลไกขับเคลื่อนให้กระทรวงดำเนินการทันที

**ระดับ ๒** ประเด็นปฏิรูปที่ต้องบูรณาการข้ามกระทรวง ใช้กลไกขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการขับเคลื่อนและปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน (กขป.) ทั้ง ๖ คณะ และคณะกรรมการขับเคลื่อนและเร่งรัดการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล (กขร.)

**ระดับ ๓** ประเด็นปฏิรูปที่ซับซ้อนหรือยุ่งยากต้องอาศัยกลไกมาตรการพิเศษ ใช้กลไกขับเคลื่อน โดยคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.) และคณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ

**วาระการปฏิรูปเชิงระบบและโครงสร้าง ๘ เรื่องแรกของ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.)**

๑. การปฏิรูปการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๒. การปฏิรูปการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรม
๓. การปฏิรูประบบความมั่นคงทางอาหาร
๔. การปฏิรูประบบภาษีให้เป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ
๕. การปฏิรูปกระบวนการนิติบัญญัติ
๖. การปฏิรูปกระบวนการยุติธรรม
๗. การปฏิรูประบบการศึกษา
๘. การปฏิรูประบบบริหารราชการ

## วาระปฏิรูปประเทศที่สำคัญในช่วง ๑ ปี ต่อจากนี้

ตารางที่ ๓ - ๕ วาระปฏิรูปประเทศในช่วง ๑ ปี ต่อจากนี้

| ปฏิรูปประเทศ (ด้าน)        | เรื่อง  |
|----------------------------|---|
| ด้านความมั่นคง             | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การจดทะเบียนแรงงานข้ามชาติ ณ จุดผ่านแดน</li> <li>๒. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์</li> <li>๓. ประชาชนเข้าถึงความยุติธรรม</li> <li>๔. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในภารกิจป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</li> </ol> |
| ด้านความสามารถในการแข่งขัน | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)</li> <li>๒. Start – Ups/SMEs</li> <li>๓. ระบบคมนาคมขนส่ง</li> <li>๔. พลังงานทดแทน/เชื้อเพลิงธรรมชาติ</li> <li>๕. การประกันภัยการเกษตร</li> </ol>                      |
| ด้านศักยภาพคน              | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การยกระดับภาษาอังกฤษ</li> <li>๒. Stem Education</li> <li>๓. Active Aging</li> <li>๔. การบูรณาการระบบประกันสุขภาพ</li> </ol>   |

ตารางที่ ๓ - ๕ วาระปฏิรูปประเทศในช่วง ๑ ปี ต่อจากนี้ (ต่อ)

| ปฏิรูปประเทศ (ด้าน)                  | เรื่อง  |
|--------------------------------------|---|
| ด้านความเท่าเทียม / ลดความเหลื่อมล้ำ | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ธนาคารที่ดิน</li> <li>๒. การเงินฐานราก / สถาบันการเงินชุมชน</li> <li>๓. Social Enterprise</li> <li>๔. ที่อยู่อาศัยผู้มีรายได้น้อย</li> <li>๕. การจัดการที่ดินทำกินให้ชุมชน</li> </ol>   |
| ด้านสิ่งแวดล้อม                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ</li> <li>๒. การปลูกป่า / รักษาป่าชุมชน</li> <li>๓. การป้องกันพื้นที่ป่า / พื้นฟูสภาพป่า</li> <li>๔. การกำหนดพื้นที่คุ้มครอง</li> <li>๕. การกำหนดพื้นที่คุ้มครองทรัพยากรชายทะเล / ชายฝั่ง</li> <li>๖. การแก้ไขปัญหาขยะมูลฝอย “ประเทศไทยไร้ขยะ”</li> </ol> |
| ด้านบริหารจัดการภาครัฐ               | <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ระบบราชการ ๔.๐</li> <li>๒. การปฏิรูปกิจการตำรวจ</li> <li>๓. ระบบงบประมาณและการคลังภาครัฐ</li> <li>๔. การสร้างวัฒนธรรมการเมืองในระบอบประชาธิปไตย</li> </ol>  |



## สรุป

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีบทบาทในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศตามมาตรา ๒๕๘ ของรัฐธรรมนูญ โดยมีหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานและอำนวยความสะดวกต่างๆ ของผู้บริหาร และยังมีบทบาทในการเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการต่างๆ ที่ตั้งขึ้นโดยคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ประกอบด้วยคณะกรรมการประสานงานรวม ๓ ฝ่าย คณะกรรมการประสานงานสถานการณ์ปัญหาแห่งชาติ (วิปรัฐบาล) และคณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ มีหน้าที่สำคัญคือ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีต้อง วิเคราะห์ กลั่นกรอง อำนวยความสะดวก และประสานงาน วาระที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศ ให้ขับเคลื่อนไปถึงเครือข่ายที่เกี่ยวข้องโดยเร็วที่สุด เนื่องจากทุกช่องทางมีเงื่อนไขด้านเวลา ประกอบกับการบังคับใช้ในด้านต่างๆ ควรบังเกิดขึ้นโดยเร็วเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของรัฐบาล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องบูรณาการขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กันกับหน่วยงานเครือข่าย และในขณะเดียวกัน ต้องรายงานผู้บังคับบัญชา และสร้างการรับรู้ต่อประชาชนไปพร้อมๆ กันด้วย โดยที่ผ่านมาสถานการณ์การปฏิรูปประเทศเริ่มไปในทิศทางที่เร็วขึ้น และกฎหมายสำคัญๆ เริ่มมีผลบังคับใช้ตลอดจนการประชุมคณะกรรมการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเริ่มมีการเร่งรัด และเห็นผลเป็นรูปธรรมมากขึ้น

จากบริบทของรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจึงต้องปรับบทบาทขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่างๆ ของประเทศและด้วยขอบเขตของการปฏิรูปมีตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ มี ๗ ด้าน กองประสานงานการเมือง จึงมีข้อจำกัดในการศึกษาเฉพาะในส่วนที่รับผิดชอบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และในบทต่อไปจักได้วิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาในการดำเนินการ เพื่อที่จะนำไปเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพต่อไป

## บทที่ ๔

### แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปประเทศ

#### แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพงานเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปประเทศ

เนื่องจากการปฏิรูปประเทศเป็นภารกิจสำคัญของรัฐบาลที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๒๕๘ และมีเงื่อนไขที่กำหนดไว้แน่นอนตามมาตรา ๒๕๗ (กฎหมายแผน และขั้นตอนการปฏิรูปประเทศ) มาตรา ๒๖๐ (การตั้งคณะกรรมการปฏิรูปตำรวจ) มาตรา ๒๖๑ (ตั้งคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นอิสระ) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีจึงต้องการเตรียมความพร้อมรองรับบริบทที่เปลี่ยนไปและเสนอแนวทางการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพงานที่ได้รับมอบ

ผู้วิจัยจึงได้ตั้งประเด็นการศึกษาไว้ว่าที่ผ่านมามีอะไรคือปัญหาและอุปสรรคในการปฏิรูปประเทศและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีจะมีแนวทางในการสนับสนุนการปฏิรูปประเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร โดยได้กำหนดเป้าหมายที่จะขอรับข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนประกอบด้วย

- ผู้ทรงคุณวุฒิ ๒ ท่าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานปฏิรูปโดยตรง คือ นายอลงกรณ์ พลบุตร รองประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ และ นายเอนก มีมงคล รักษาการที่ปรึกษานโยบายและแผนงาน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- ผลสำรวจความคิดเห็นจากประชาชนเรื่องผลงานรัฐบาล
- เสียงสะท้อนจากทุกภาคส่วนประกอบด้วย นักวิชาการ นักกฎหมาย สื่อมวลชน และนักการเมือง

#### ขอบเขตของเนื้อหาของการสัมภาษณ์จะครอบคลุม ๔ ประเด็นหลัก ดังนี้

- กระบวนการประสานงานด้านการขับเคลื่อนวาระปฏิรูปประเทศในปัจจุบันมีความเหมาะสมเพียงใด โดยระบุช่วงก่อนมีคณะกรรมการการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.) และภายหลังการมีคณะกรรมการ ป.ย.ป.

- ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อกระบวนการขับเคลื่อนวาระปฏิรูปประเทศ

๓. ปัจจัยเสริมที่จะช่วยให้กระบวนการขับเคลื่อนวาระปฏิรูปประเทศมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร

๔. บทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการรวม ๓ ฝ่าย และคณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศที่ผ่านมา ควรต้องเพิ่มประสิทธิภาพด้านใดบ้าง

## แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

### ๑. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ ๑ : นายอลงกรณ์ พลบุตร

รองประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คนที่ ๑

#### ๑.๑ ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการประสานงานด้านการขับเคลื่อนวาระปฏิรูปประเทศในปัจจุบัน

จากกลไกเดิมที่ผ่านคณะกรรมการประสานงานรวม ๓ ฝ่าย คณะกรรมการขับเคลื่อนและปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน ๖ คณะ และคณะกรรมการขับเคลื่อนและเร่งรัดการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล (กขร.) นั้น การขับเคลื่อนเป็นไปได้ในระดับหนึ่ง แต่เมื่อนายกรัฐมนตรีได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสร้างสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.) ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกในการบูรณาการการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศขึ้นมา นับว่ามีกลไกการขับเคลื่อนที่ชัดเจน มีการแบ่งเรื่องตามประเด็นปฏิรูป ๓ ประเด็น คือ ปฏิรูปที่ซับซ้อน/ยุ่งยาก ประเด็นที่ต้องบูรณาการข้ามกระทรวงและประเด็นที่สามารถดำเนินการได้ทันที (Quick - Win) ประกอบกับคณะกรรมการ ป.ย.ป. นี้ มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานมีระดับตัดสินใจที่รวดเร็วสามารถใช้เครื่องมือและพลังอำนาจในฐานะหัวหน้ารัฐบาล หัวหน้า คสช. ได้มากขึ้น และมี Road Map ในการดำเนินการปฏิรูปชัดเจน คือในกรอบ ๕ ปีแรก ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ โดยภสยในปี ๒๕๖๐ กำหนดขับเคลื่อนวาระปฏิรูป ๒๗ วาระ ๔๒ เรื่อง และกฎหมาย ๓๖ ฉบับ

#### ๑.๒ ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่อกระบวนการขับเคลื่อนวาระปฏิรูปประเทศ

เห็นว่าการปฏิบัติของส่วนราชการ เอกชน และภาคสังคม เมื่อมีกฎหมายใหม่เพื่อการปฏิรูปออกมาแล้ว ยังไม่มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับกฎหมาย พฤติกรรมของบุคคลยังไม่เปลี่ยน ไม่รับรู้ ไม่ตระหนัก ทำให้ปัญหาต่างๆ ยังไม่ลดลงแม้จะมีการปฏิรูปกฎหมายแล้ว เช่นพระราชบัญญัติแข่งขันการค้า และธุรกิจ ซึ่งจัดการผูกขาดทางการค้า แต่ภาคเอกชนยังไม่ปรับตัวและพยายามหลบเลี่ยงกฎหมายทำให้ลดทอนความสัมฤทธิ์ผลของภาครัฐในทางปฏิบัติ

#### ๑.๓ ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเสริมที่จะช่วยให้กระบวนการขับเคลื่อนวาระปฏิรูปประเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ๑.๓.๑ เห็นว่าทุกคนควรมีส่วนร่วมในการปฏิรูปประเทศ สังคมต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ลด ละ เลิก การทุจริต
- ๑.๓.๒ ประชาชนต้องตื่นรู้และใส่ใจข้อมูลข่าวสาร
- ๑.๓.๓ การบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง
- ๑.๓.๔ มีการบริหารกำลังคนภาครัฐให้เหมาะสม
- ๑.๓.๕ เพิ่มช่องทาง Public Eyes

**๑.๔ ความเห็นต่อบทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการรวม ๓ ฝ่าย และคณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปที่ผ่านมาควรต้องเพิ่มประสิทธิภาพด้านใดบ้าง**

- ๑.๔.๑ เห็นว่าภาครัฐและฝ่ายการเมืองต้องเร่งสร้างความร่วมมือกับภาคประชาชนองค์กรเครือข่ายต่างๆ เพื่อที่จะถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่อสังคม
- ๑.๔.๒ หากจะเร่งรัดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรมในระยะสั้นจะเสนอให้ปฏิรูป ๕ ด้าน ในโอกาสแรก คือ ปฏิรูปด้านการเมือง ปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน ปฏิรูปด้านการศึกษา ปฏิรูปด้านเศรษฐกิจและ ปฏิรูปด้านการต่อต้านคอร์รัปชัน

**๒. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ ๒ : นายเอนก มีมงคล**  
 รัชการ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน  
 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ  
 และสังคมแห่งชาติ

**๒.๑ ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการประสานงานด้านการขับเคลื่อนวาระปฏิรูปประเทศในปัจจุบัน**

เห็นว่าวาระการปฏิรูปประเทศมีจำนวนมาก กลไกการดำเนินงานยังไม่มีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ประชาชนและสังคมรับรู้ความเคลื่อนไหวน้อยมาก ซึ่งแตกต่างจากภายหลังที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.) แล้ว ซึ่งมีการกำหนดวาระการปฏิรูป ๒๗ วาระเร่งด่วน มีกรอบเวลาในห้วงปี ๖๐ – ๖๔ แน่ชัด และมีผู้รับผิดชอบชัดเจน

**๒.๒ ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อกระบวนการขับเคลื่อนวาระปฏิรูปประเทศ**

๒.๒.๑ ความขัดแย้งของกลุ่มการเมืองยังคงมีอยู่ และใช้วาระการปฏิรูปประเทศเป็นเครื่องมือกับกลุ่มของตนเอง

๒.๒.๒ ข้อคิดเห็นและสาระสำคัญในเรื่องการปฏิรูปอาจมิได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน

๒.๒.๓ ระยะเวลาการทำงานของรัฐบาลในห้วง ๑ ปี ที่เหลืออยู่อาจไม่เพียงพอที่จะทำงานปฏิรูปได้สำเร็จ

๒.๒.๔ ประชาชนและสังคมยังขาดความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติกับการปฏิรูปประเทศ การจัดทำกฎหมายลูกภายใต้รัฐธรรมนูญ การทำงานของ PMDU กับการปฏิรูปประเทศ

**๒.๓ ปัจจัยเสริมที่จะช่วยให้กระบวนการขับเคลื่อนวาระปฏิรูปประเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น**

๒.๓.๑ เห็นว่ายังขาดการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้เกิดการยอมรับอย่างจริงจังในสาระสำคัญและความเห็นพ้องในความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการปฏิรูปประเทศขาดกระบวนการประชาสัมพันธ์สร้างความรับรู้ ความเข้าใจ ภายใต้ระยะเวลาที่จำกัดก่อนจะมีการเลือกตั้ง

๒.๓.๒ ควรปรับเป้าหมายในการดำเนินการให้ชัดเจนมากขึ้น โดยไม่กำหนดว่าทุกเป้าหมายต้องแล้วเสร็จก่อนการเลือกตั้ง

**๒.๔ บทบาทของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการรวม ๓ ฝ่าย และคณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปที่ผ่านมาควรต้องเพิ่มประสิทธิภาพด้านใดบ้าง**

๒.๔.๑ ด้านติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

๒.๔.๒ การรายงานและประชาสัมพันธ์ให้สังคมได้รับรู้ รับทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงาน

๒.๔.๓ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง และใช้สื่ออย่างเหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

## เสียงสะท้อนจากนักกฎหมาย ภาคการเมือง นักวิชาการ และสื่อมวลชน เรื่องการปฏิรูป

ผลการสำรวจภาคประชาชนของสวนดุสิตโพลมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ต่อการดำเนินงานการบริหารประเทศของรัฐบาล ครบ ๓ ปี ในหัวข้อ “๓ ปี รัฐบาล อะไรดีขึ้น? อะไรแย่ลง” จำนวน ๑,๒๖๔ คน ระหว่างวันที่ ๑๕ - ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐ คำถาม? ประชาชนคิดว่า ๓ ปี ภายใต้การบริหารของรัฐบาล พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา อะไรดีขึ้นบ้าง?

ผลปรากฏว่าคะแนนของการปฏิรูปประเทศอยู่อันดับสุดท้าย

### ตารางที่ ๔ - ๑ คำตอบจากภาคประชาชนเรื่องการบริหารประเทศของรัฐบาล

| อันดับที่ ๑ | จำนวนร้อยละ | หัวข้อที่เห็นว่าดีขึ้น                                  |
|-------------|-------------|---|
| ๑           | ๗๓.๘๑       | การควบคุมดูแลไม่ให้มีการชุมนุมประท้วงและเคลื่อนไหวต่างๆ |
| ๒           | ๗๑.๘๔       | การปราบปรามทุจริตคอร์รัปชัน                             |
| ๓           | ๖๖.๐๖       | การจัดระเบียบสังคม / ทวงคืนผืนป่า                       |
| ๔           | ๕๕.๓๐       | การทำงานตามโรดแมป / การตัดสินใจเด็ดขาด                  |
| ๕           | ๕๒.๘๕       | การปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ/ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน      |

### ตารางที่ ๔ - ๒ ความเห็นจากนักกฎหมาย ภาคการเมือง และสื่อมวลชน เรื่องเกี่ยวกับการปฏิรูปประเทศ

| ความเห็นของกลุ่ม / พรรค   | ความเห็น   |
|---|--|
| ๑. ศ.ดร. อมร จันทรมบูรณ์<br>อดีตนายกกรรมการคณะกรรมการ<br>กฤษฎีกา<br>ที่มา : เว็บไซต์<br><a href="http://www.pub_law.net">http://www.pub_law.net</a><br>๑๘ ก.ค. ๒๕๖๐ | - การปฏิรูปประเทศ คือ การปรับเปลี่ยน (Rationalization) โครงสร้างการบริหารประเทศของสถาบันการเมืองตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ ซึ่งเป็นที่มาของ “รัฐบาลที่ดี” ดังนั้น เราต้องทำการปฏิรูปประเทศให้สำเร็จก่อนที่จะมีนโยบายของรัฐบาล<br>- ปัญหาของประเทศไทยในการปฏิรูปประเทศคือ มาตรฐาน ความรู้ (กฎหมายมหาชน) ของนักกฎหมาย และนักวิชาการ ของเราที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สูงพอที่จะออกแบบกฎหมายเหล่านี้ ซึ่งแตกต่างจากประเทศที่พัฒนาแล้ว การออกแบบกฎหมายในปัจจุบันต้องการการวิจัยและการศึกษากฎหมายเปรียบเทียบ (Comparative Law) ซึ่งนักกฎหมายและนักวิชาการไทยยังขาดประสบการณ์ |
| ๒. นายถาวร เสนเนียม<br>แกนนำ กปปส. และอดีตรอง   | - คสช. สอบผ่านเรื่องการบังคับใช้กฎหมายเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อย แต่การทุจริตคอร์รัปชันยังเอื้อมไปไม่ถึงตัวการใหญ่ๆ  |

|   |  |
|---|--|
| <p>หัวหน้าพรรคประชาธิปัตย์<br/>ที่มา : เว็บไซต์<br/><a href="http://www.thaipost.net">http://www.thaipost.net</a> ๒๗<br/>พ.ค. ๒๕๖๐</p>                            | <p>- เรื่องที่สอบไม่ผ่านคือเรื่องการปฏิรูปประเทศ ยังอยู่ในขั้นตอนการออกกฎหมาย แต่ยังไม่ออกบางเรื่องที่สามารถใช้อำนาจ คสช. หรืออำนาจ สนช. เพื่อแก้ไขปัญหาก็ยังไม่ทำ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรตำรวจ</p>              |
| <p>๓. นายเจิมศักดิ์ ปิ่นทอง<br/>ศาสตราจารย์ ม.รังสิต<br/>ที่มา : เว็บไซต์<br/><a href="http://www.m.naewna.com">http://www.m.naewna.com</a><br/>๒๗ มิ.ย. ๒๕๕๙</p> | <p>- การปฏิรูปประเทศจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเปลี่ยนระบบ เปลี่ยนวิธีคิด พฤติกรรม วัฒนธรรมของคนในสังคม ถ้าจะเปรียบเทียบกับร่างกายคือการผ่าตัดใหญ่ไม่ใช่กินยารักษาอาการเพื่อบรรเทาแล้วก็บอกว่าเป็นการปฏิรูป</p> |
| <p>๔. นายลิขิต จงสกุล<br/>รองหัวหน้ากองบรรณาธิการ<br/>หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ<br/>ที่มา : รายการตลาดบ้านการเมือง<br/>ออกอากาศทางไทยรัฐทีวี<br/>๒๐ พ.ค. ๒๕๖๐</p>        | <p>- เห็นว่ารัฐบาลปล่อยปละละเลยการปฏิรูปมา ๓ ปี โดยจะมาเร่งมือในปีที่ ๓ นี้คงไม่ทันการ เสนอแนะว่าควรต้องประสาน สปท. ให้จัดทำลำดับความสำคัญแล้วรีบส่งมา ไม่ควรใช้มาตรา ๔๔ กับวาระปฏิรูป</p>                           |

## ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ

จากการศึกษา วิเคราะห์จากข้อมูลต่างๆ ทั้งจากข้อมูลทุติยภูมิ รวมทั้งข้อมูลปฐมภูมิที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการประมวลจากข้อมูลข่าวสารรอบด้านจากผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ผู้วิจัยพบว่าการดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศที่ผ่านมาในห้วง ๓ ปีแรกอยู่ระหว่างการจัดทำข้อเสนอเพื่อการปฏิรูปด้านต่างๆ ๑๑ ด้าน ๑๓๔ เรื่อง โดยสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีผ่านคณะกรรมการประสานงานรวม ๓ ฝ่าย เมื่อนายกรัฐมนตรีเห็นชอบให้มีการขับเคลื่อนแล้ว จะส่งเรื่องให้คณะกรรมการขับเคลื่อนและปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน (กขป.) ๖ คณะพิจารณาดำเนินการเร่งรัดขับเคลื่อนต่อไป อย่างไรก็ตาม พบว่ายังมีปัญหาและอุปสรรคบางประการ นายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติจึงต้องตั้งคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความปรองดอง (ป.ย.ป.) เข้ามาดำเนินการบูรณาการและขับเคลื่อน

ภายหลังการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความปรองดอง (ป.ย.ป.) เข้ามาดำเนินการ การปฏิรูปประเทศมีแนวโน้มในทิศทางที่ดีขึ้น มีการวางกรอบแนวทางใหม่ๆ เพื่อจัดกลุ่มประเภท และที่มีการนำคนรุ่นใหม่เข้ามาช่วยปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มมุมมองใหม่ๆ ในฐานะที่ต้องสืบทอดการทำงานในอนาคตต่อไป

ในด้านการปฏิรูปกฎหมาย คณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อกำกับการปฏิรูปกฎหมาย ซึ่งมีนายบวรศักดิ์ อุวรรณโณ เป็นประธานกรรมการ ได้เข้ามาดำเนินการพิจารณาปรับปรุง ยกเลิก

กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบอาชีพและธุรกิจของประชาชน ยกเลิกกฎหมายที่ล้าสมัยและสร้างภาระแก่ประชาชน และเข้ามาเสนอกฎหมายที่ต้องจัดทำขึ้นใหม่เพื่อ สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งได้ตั้งคณะกรรมการประชาสัมพันธ์และการรับ ฟังความคิดเห็นขึ้นเพื่อเสริมการทำงานของรัฐบาลอีกส่วนหนึ่ง จึงถือว่าเป็นการดำเนินการที่ช่วยเหลือ เกื้อกูลให้ปฏิรูปประเทศเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

อย่างไรก็ดีผลจากการศึกษาพบประเด็นที่ยังเป็นปัญหาและสมควรรีบดำเนินการแก้ไข ดังนี้

๑. ประชาชนและสังคมทั่วไปยังขาดการรับรู้ในสาระสำคัญ และความจำเป็นเร่งด่วนในการ ปฏิรูปประเทศ รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างคณะกรรมการต่างๆ ที่ตั้งขึ้นเนื่องจากการออกคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศหลายคณะ การเชื่อมโยงการดำเนินการของแต่ละคณะ ไปสู่ยุทธศาสตร์ชาติด้านต่างๆ ยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมมากนัก

๒. ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบถึงผลดีของการตรากฎหมายปฏิรูปต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติการจัดตั้งศาลอาญาคดีทุจริตและประพฤติมิชอบ พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรและพันธะสัญญา เป็นต้น ทำให้ดูเหมือนว่าการขับเคลื่อน การปฏิรูปเป็นไปอย่างช้า

๓. ขาดการสร้างความร่วมมือกับภาคประชาชนและองค์กรเครือข่ายต่างๆ ของภาคสังคม และการลงพื้นที่สร้างความเข้าใจในทุกภูมิภาค โดยเฉพาะในเรื่องที่กระทบกับประชาชนในนโยบาย สาธารณะ เช่น สิทธิที่ทำกิน บัตรทองและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๔. รัฐไม่มีศูนย์ประชาสัมพันธ์กลางด้านการปฏิรูปประเทศ กลไกของรัฐผ่านกรมประชาสัมพันธ์ และเว็บไซต์ของรัฐบาลยังไม่เพียงพอ สื่อที่ใช้ประชาสัมพันธ์ควรมีหลากหลายรูปแบบ มีการใช้สื่อออนไลน์ เพื่อเข้าถึงได้ง่าย และมีทีม Creative ที่สร้างสื่อสมัยใหม่ที่น่าสนใจ

๕. ขาดระบบการติดตามความคืบหน้าในการร่างกฎหมาย และกฎหมายลูกที่ทันสมัย ฉับไว และเป็นปัจจุบัน ทำให้ไม่สะดวกในการเข้าถึงข้อมูล การเผยแพร่สถานะร่างกฎหมายที่เป็นปัจจุบันยังไม่มี หน่วยใดดำเนินการเป็นเจ้าภาพหลัก



## สรุป

ภาพรวมของการปฏิรูปประเทศที่ผ่านมา ๓ ปี ของรัฐบาล ในมุมมองของประชาชนพรรคการเมือง นักวิชาการ และสื่อมวลชน ยังพบว่าการปฏิรูปยังไม่ได้ขับเคลื่อนเท่าที่ควร ในการนี้อุปสรรคและปัญหาสำคัญอาจเกิดจากการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ทั่วถึง กฎหมายสำคัญๆ ที่บังคับใช้แล้วและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูปประเทศกำลังทยอยประกาศใช้ตามมาหลายฉบับ การมีได้ชี้ให้เห็นผลดีและประโยชน์ของการตรากฎหมายใหม่ๆ ออกมาให้สังคมทั่วไปรับทราบจึงอาจเป็นส่วนหนึ่งที่ประชาชนเห็นว่าการปฏิรูปประเทศยังไม่คืบหน้า รวมทั้งการสร้างความรู้ในบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญต่างๆ ที่เป็นผลดีต่อประชาชน เช่น การตั้งคณะกรรมการปฏิรูปตำรวจเพื่อปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และภารกิจของตำรวจให้เหมาะสม และแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตำรวจให้เกิดประสิทธิภาพตามมาตรา ๒๕๘ ง.(๔) ก็ยังไม่ได้รับรู้แพร่หลายมากนัก และที่สำคัญการปฏิรูปประเทศยังจำกัดอยู่ในวงแคบเฉพาะหน่วยราชการและสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ การถามความเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ยังปรากฏต่อสาธารณชนน้อยมาก ดังนั้นจึงต้องมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการที่ครอบคลุมและทั่วถึงต่อไป

## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### สรุป

การปฏิรูปประเทศเป็นภารกิจสำคัญของรัฐบาลที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ขึ้นตอนต่อจากนี้ไปเมื่อร่างพระราชบัญญัติและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. .... ประกาศใช้เป็นกฎหมายแล้วตามมาตรา ๒๕๙ ของรัฐธรรมนูญบัญญัติว่าต้องมีการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้านภายใน ๑ ปี นับแต่วันประกาศใช้รับธรรมนูญนี้ รวมตลอดทั้งผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังว่าจะบรรลุในระยะเวลา ๕ ปี

นับแต่นี้ไปทุกภาคส่วนร่วมในการขับเคลื่อนที่ประกอบด้วย ๒๘ หน่วยงานระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า ต้องเร่งดำเนินการให้มีผลเป็นรูปธรรมโดยเร็ว โดยจะร่วมบูรณาการในโครงการสำคัญ กับสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (สปท.) และที่สำคัญจะมีคณะกรรมการลงพื้นที่พบปะประชาชนเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม จึงเป็นนิมิตหมายที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ และภาคประชาชน ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐบาลอันจะนำมาซึ่งความโปร่งใส การลดความเหลื่อมล้ำ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่อยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรีโดยตรง มีวิสัยทัศน์ว่า “เป็นหน่วยงานที่เป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกและขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี” จึงเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย และยุทธศาสตร์สำคัญๆ ของรัฐบาล อาทิ เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประสานงาน รวม ๓ ฝ่าย ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการประสานงานสถานีวิทยุแห่งชาติ (ปนช.) ฯลฯ ดังนั้น จึงต้องปรับบทบาทขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป โดยเตรียมความพร้อมรองรับภารกิจใหม่ๆ ของรัฐบาลทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะที่เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ประกอบด้วย

ตารางที่ ๕ - ๑ ภารกิจของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี (สสน.) ที่เพิ่มขึ้นตามรัฐธรรมนูญ ฉบับใหม่

| มาตรา  | สาระสำคัญ  | ภารกิจ สสน. (กปม.)   |
|--------|--|--|
| ๒๕๘    | กำหนดให้ต้องมีการปฏิรูปประเทศ ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ และด้านอื่นที่จำเป็น          | ประสานงานด้านการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประสานงาน รวม 3 ฝ่าย และคณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ |
| ๒๕๘ ค. | ให้มีกลไกดำเนินการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับต่างๆ และพัฒนาระบบฐานข้อมูลกฎหมายของรัฐ โดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลกฎหมายได้สะดวก | เป็นกรรมการในคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อกำกับการปฏิรูปกฎหมาย ซึ่งมี นายบวรศักดิ์ อุวรรณโณ เป็นประธานกรรมการ                       |
| ๒๕๙    | กฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ   | สสน. มีหน้าที่ติดตามการดำเนินการในฐานะหน่วยงานกลางโดยประสานกับ สศช./สลค. และ สศก.  |

## ข้อเสนอแนะ

### ๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เพื่อให้ภารกิจในการสนับสนุนการปฏิรูปประเทศตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ขอบด้วยกฎหมาย ปราศจากการทุจริตและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะต่อรัฐบาล โดยนำทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ John Kotter มาเป็นกรอบในการทำข้อเสนอต่อรัฐบาล เนื่องจากเป็นปัญหาใหญ่ที่ควรได้รับการเปลี่ยนแปลงและต้องทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ข้อเสนอประกอบด้วย

#### ๑.๑ สร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน (Increase Urgency)

วิกฤตศรัทธาที่เกิดขึ้นทุกยุคทุกสมัยซึ่งทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและเห็นพ้องต้องกันว่าควรมีการปฏิรูปประเทศโดยเร่งด่วน รัฐบาลควรใช้วิกฤตนี้ให้เป็นโอกาสที่จะขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างจริงจังและรวดเร็ว การตรากฎหมาย การสนับสนุนงบประมาณ และเครื่องมือต่างๆ เพื่อรองรับการปฏิรูปที่จะเกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน และเพื่อให้เกิดพลังอำนาจในการขับเคลื่อนที่แข็งแกร่งและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

๑.๒ สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) รัฐบาลควรกำหนดให้มีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง มีการมอบอำนาจอย่างจริงจังและคัดเลือกบุคคลที่มี

ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีการควบคุมการทำงานเป็นทีม มีภาคเอกชน ภาคประชาชน เข้าร่วมเป็นเครือข่ายเป็นระบบอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

๑.๓ สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) ด้วยการใช้เครื่องมือทุกชนิด เท่าที่จะเป็นไปได้ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การปฏิรูปประเทศในทุกด้านแก่สาธารณชนอย่างทั่วถึง กว้างขวาง และฉับไว เป็นปัจจุบัน มีหน่วยประชาสัมพันธ์กลางที่เข้มแข็ง สนับสนุนคนรุ่นใหม่เพื่อเสริมสร้าง Creative Thinking

๑.๔ สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short – Term Wins) ด้วยการทำให้เปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จ หรือชัยชนะ ทำอย่างไรให้ทุกคนในชาติได้ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาอันสั้น และให้ความร่วมมือ ปราศจากอคติ ทำให้สังคมเห็นผลของการปฏิรูปโดยเร็ว เช่น การปฏิรูปตำรวจ การปฏิรูปการศึกษา การลดความเหลื่อมล้ำต่างๆ

๑.๕ เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน และภาคประชาสังคม ลด ละเลิกขั้นตอนทางราชการที่เป็นอุปสรรค มีเวทีประชาคม เพื่อรับฟังความคิดเห็นรอบด้าน เพื่อเชื่อมโยงวาระปฏิรูปของท้องถิ่นสู่วาระปฏิรูปประเทศ คำนึงถึงเสียงส่วนน้อยความเสมอภาคและความยุติธรรม

## ๒. แนวทางในการขับเคลื่อนตามนโยบาย

ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นจริงได้ในทางปฏิบัติได้นั้นควรมีวิธีการในการดำเนินการ โดยใช้แนวคิด ERIC – SAP ของ ดร.รัฐ ธนาดีเรก มาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบาย ดังนี้

๒.๑ การให้ข้อมูลความรู้แก่ผู้ถูกขับเคลื่อนและผู้ขับเคลื่อน (Educate) เนื่องจากเป็นการปฏิรูปครั้งใหญ่ และเป็นครั้งแรกที่มีการดำเนินการตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ กล่าวคือ ผู้ดำเนินการขับเคลื่อน ได้แก่ สปท. สนช. สลค. สคก. ต้องทราบเป้าหมายของรัฐบาล และสื่อสารเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลให้เป็นปัจจุบันสำหรับผู้ถูกขับเคลื่อน ซึ่งประกอบด้วย กระทรวง ทบวง กรม ภาคประชาชน ภาคเอกชน ต้องรับทราบกลไก คำสั่ง การเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยทั่วกัน

๒.๒ การกำหนดแนวทางการขับเคลื่อน (Regulate) เช่น ต้องมีการออกกฎหมาย กฎกระทรวง อนุบัญญัติ ต้องรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิรูป

๒.๓ การใช้นวัตกรรมมาช่วยสนับสนุนการปฏิรูป (Innovation) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาประเทศในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการติดตามความคืบหน้า การออกกฎหมายหลัก กฎหมายรอง อนุบัญญัติต่างๆ ภายใต้การปฏิรูปประเทศซึ่งมีกฎหมายใหม่เกิดขึ้นจำนวนมาก จะเป็นประโยชน์ต่อการติดตามงาน

๒.๔ การประสานงาน ความร่วมมือ และการสื่อสารต่างๆ (Coordinate) เป็นเรื่องสำคัญที่ทุกภาคส่วนควรให้ความสำคัญ และควรมี Center ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ

๒.๕ การให้บริการ การให้การสนับสนุนการปฏิรูป (Service) เป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนควรตระหนัก การมี Service Mind เป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะช่วยให้การประสานงานและการขับเคลื่อนเป็นไปได้ง่ายและรวดเร็ว

๒.๖ การให้ความช่วยเหลือสนับสนุน (Assistance) ในที่นี้จะหมายถึงรัฐบาลที่ต้องสนับสนุนงบประมาณ เห็นชอบหลักการโครงการสำคัญต่างๆ รวมทั้งสวัสดิการแก่ชั้นผู้น้อย

๒.๗ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (Participation) การมีส่วนร่วมจะช่วยให้การปฏิรูปดำเนินการไปโดยราบรื่น โดยเฉพาะการลงพื้นที่ให้ความรู้แก่ประชาชนในภูมิภาค เพื่อรับรู้และเข้าใจในวาระปฏิรูปของรัฐบาลร่วมกัน

### ๓. แนวปฏิบัติของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

๓.๑ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกการปฏิรูปประเทศควรปรับปรุงแบบการทำงานสู่การเป็นกรมยุคดิจิทัล เพื่อสนับสนุนนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาล โดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการติดตามความคืบหน้าในการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งสร้าง Application เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายการปฏิรูปประเทศ ประกอบด้วย สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เพื่อติดตามความคืบหน้าในการเสนอร่างกฎหมายในการปฏิรูปประเทศทั้งกฎหมายหลัก กฎหมายรอง และอนุบัญญัติต่างๆ โดยสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้วางแผนเพื่อเตรียมการรองรับการใช้นวัตกรรมไว้ ดังนี้

๓.๑.๑ การจัดทำแอปพลิเคชันเกี่ยวกับการติดตามความคืบหน้าร่างพระราชบัญญัติ

**สาระสำคัญ** เป็นการจัดระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน อาทิ ข้อมูลด้านกฎหมายตั้งแต่ในระดับกระทรวง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา คณะกรรมการประสานงานสภาผู้แทนราษฎร (ปัจจุบัน : คณะกรรมการประสานงานสภาผู้แทนราษฎร (ปัจจุบัน : คณะกรรมการประสานงานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (ปัจจุบัน : สภานิติบัญญัติแห่งชาติ) เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้าของร่างกฎหมายแต่ละขั้นตอนได้อย่างครบถ้วน รวมถึงให้สามารถเข้าถึงข้อมูลในการรับฟัง ความคิดเห็นของประชาชนต่อร่างกฎหมายต่างๆ ได้ ทั้งนี้ เป็นการสนับสนุนภารกิจของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในการกำกับติดตามกฎหมาย และใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เสนอความเห็นเพื่อการสั่งการของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

๓.๑.๒ การจัดทำระบบฐานข้อมูลแผนการปฏิรูปประเทศของสภาปฏิรูปแห่งชาติ และสภาขับเคลื่อน การปฏิรูปประเทศ และสถานะ/ความคืบหน้าการปฏิรูปประเทศ

**สาระสำคัญ** เป็นการจัดทำแผนการปฏิรูปที่ได้รับความเห็นชอบจากสภาปฏิรูปแห่งชาติและสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ในลักษณะ File PDF และจัดทำเป็น E – Book เพื่อให้เผยแพร่และให้บริการ แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไปผ่านเว็บไซต์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี รวมทั้งข้อมูลสถานะ/ความคืบหน้าการปฏิรูปประเทศ

๓.๑.๓ การจัดทำระบบฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการตอบกระทู้สดและกระทู้ที่ตอบในราชกิจจานุเบกษากระทู้และระบบสืบค้นกระทู้ถาม

**สาระสำคัญ** เป็นการจัดทำฐานข้อมูลกระทู้ถามและระบบสืบค้นกระทู้ถามที่สมาชิกรัฐสภาได้สอบถามรัฐบาล ในแต่ละสมัย โดยจัดทำลักษณะคลังข้อมูล เพื่อให้เกิด

ความสะดวกในการสืบค้นและการนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และเสนอความเห็นในทาง การเมืองในภารกิจด้านรัฐสภา รวมถึงเป็นการเผยแพร่และสร้างความรับรู้แก่ประชาชนในเรื่อง ดังกล่าวผ่านเว็บไซต์สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

๓.๒ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรเร่งสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ในช่วงวัยที่มีความคิด สร้างสรรค์ (Creative Thinking) มีคุณสมบัติผู้นำแบบ Proactive Leader คือ ต้องมองเห็นทางเลือกที่ดีใน การแก้ไขปัญหา โดยเริ่มต้นจากตนเองว่าจะแก้ไขอะไรได้บ้าง (Circle of Influence) โดยไม่สนใจกับสิ่งที่สร้าง ความกังวล (Circle of Concern) และที่สำคัญต้องมีจิตมุ่งบริการ (Service Mind) กระตือรือร้นในการ ปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้ ควรยึดหลักการปรับปรุงคุณภาพตลอดเวลา (Continuous Improvement) เพื่อให้การ ปฏิรูปประเทศของรัฐบาลสำเร็จตามเป้าหมายของรัฐบาลต่อไป

โครงการที่รองรับ คือ เลือกสรรและพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีทักษะด้าน ดิจิทัลสูงเข้ามาเป็นหน่วยเคลื่อนที่เร็วช่วยงานปฏิรูปประเทศ

๓.๓ ให้ความสำคัญต่อการให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน เปิดเผยข้อมูลโดยไม่ ต้องรอให้ประชาชนร้องขอ ประชาชนติดตามข่าวสารของรัฐบาลได้ ๒๔ ชั่วโมงจากทุกมุมของโลก ประชาชน สามารถแสดงความคิดเห็นต่อโครงการของรัฐบาลได้หลายช่องทาง เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ในการให้ข้อมูลภาครัฐ

โครงการที่รองรับคือ ปรับปรุงเว็บไซต์ให้ทันสมัย แสดงข้อมูลที่เป็น Real Time น่าสนใจและดึงดูดประชาชนให้เข้ามาใช้

๓.๔ ปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ (Cultivate New Working Culture) เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับโลกอนาคตที่ต้องเท่าทันเทคโนโลยี องค์กรจะเคลื่อนไปแบบ “New Speed” ไม่ยึดระบบเดิมที่ค่อนข้างช้า ผู้บริหารต้องเข้าถึงได้ง่ายเพื่อเสริมสร้าง Connectivity กับผู้ร่วมงานมีความ ผูกพันในการทำงานร่วมกัน

โครงการที่รองรับ คือ โครงการผู้บริหารพบปะและหารือผู้ร่วมงานแบบ Informal เป็น ประจำ

### การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ผู้วิจัยเห็นว่าการปฏิรูปประเทศแม้จะเป็นสิ่งที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร ไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ แต่ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตนั้นอาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากไม่ต่อเนื่องใน นโยบาย และยุทธศาสตร์ กรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ดังนั้นนโยบายนี้อาจจัดได้ว่าอยู่ใน ความเสี่ยงค่อนข้างสูงและอีกประเด็นหนึ่งคือ ในเรื่องการขาดการยอมรับจากประชาชนก็เป็นอีกความ เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ กรณีที่ไม่ได้สร้างความรับรู้และความเข้าใจที่ดีต่อประชาชนและภาคส่วนที่ได้ผล กระทบจากการปฏิรูป

## ตารางที่ ๕ - ๒ การประเมินความเสี่ยงตามหลักของ COSO

| ความเสี่ยง  | ระดับความเสี่ยง   |             |                     | แนวทางการจัดการ<br>ความเสี่ยง   |
|---|-------------------|-------------|---------------------|---|
|   | ความ<br>น่าจะเป็น | ผล<br>กระทบ | คะแนน<br>ความเสี่ยง |   |
| ๑. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล  | ๓                 | ๔           | ๑๒                  | - เสริมสร้างความเข้าใจและประชาสัมพันธ์ให้มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับทราบบทบัญญัติของ มาตรา ๒๕๘ เรื่องการปฏิรูปประเทศ |
| ๒. ขาดการยอมรับจากประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิรูป | ๒                 | ๒           | ๔                   | - ประชาสัมพันธ์และสร้างความรับรู้ต่อประชาชนให้ทั่วถึงรวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน                                    |

หมายเหตุ : ระดับความเสี่ยงสูงสุดเท่ากับ ๕

## ตารางที่ ๕ - ๓ วิเคราะห์ความเสี่ยง

|             |             |                                |                              |                               |             |                |
|-------------|-------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------|----------------|
| ผล<br>กระทบ | ๕ ภัยพิบัติ |                                |                              |                               |             |                |
|             | ๔ รุนแรง    |                                |                              | * ความเสี่ยงที่ ๑             |             |                |
|             | ๓ ปานกลาง   |                                |                              |                               |             |                |
|             | ๒ เล็กน้อย  |                                | บริเวณความเสี่ยงที่ยอมรับได้ |                               |             |                |
|             | ๑ ไม่สำคัญ  |                                | * ความเสี่ยงที่ ๒            |                               |             |                |
|             |             | ๑ ยากที่จะเกิด                 | ๒ ไม่น่าจะเกิด               | ๓ โอกาสที่จะเกิด<br>เป็นไปได้ | ๔ น่าจะเกิด | ๕ โอกาสเกิดสูง |
|             |             | ความน่าจะเป็น (โอกาสที่จะเกิด) |                              |                               |             |                |

สรุป : มีความเสี่ยงที่จะเป็นไปได้และมีผลกระทบรุนแรง คือความเสี่ยงที่ ๑ ซึ่งได้เสนอแนวทางการแก้ไขไว้แล้วตามตารางที่ ๕ - ๒

ในวาระที่ประเทศอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ประชาชนทุกภาคส่วนคาดหวังว่าการปฏิรูปในคราวนี้จะนำมาซึ่งความหวังและอนาคตของชาติ การแก้ไขปัญหาที่สั่งสมมาเป็นเวลานานจะได้รับการแก้ไขและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนการปฏิรูปด้านต่างๆ มีการขับเคลื่อนตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่จะนำภารกิจที่สำคัญนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ นอกจากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานที่เข้มแข็ง ระบบงานที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ แล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดคือผู้นำประเทศต้องมีภาวะนำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีบารมี (Charisma/ Ideal Influence) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือและชื่นชม และยังต้องมีความยุติธรรมและสม่ำเสมอด้วย (Fairness and Consistency) เช่น การยึดหลักนิติธรรม มีความเสมอภาค เทียงธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และยืนหยัดในความถูกต้อง การปฏิรูปประเทศจึงจะสำเร็จตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้นำมาซึ่งความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนสืบต่อไป

## บรรณานุกรม

“คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ”  
(ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : <http://www.opdc.go.th> , ๒๕๖๐.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

“ระบบราชการ ๔.๐”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : <http://www.opdc.go.th>  
๑ สิงหาคม ๒๕๖๐

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ  
และสังคมแห่งชาติ. “ร่างกรอบยุทธศาสตร์ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙)”.  
กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

คณะรักษาความสงบแห่งชาติ “คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๓/๒๕๖๐ “เรื่องการ  
ขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง”.  
ลงวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๐”. ราชกิจจานุเบกษา ตอนพิเศษ ๑๙ ง.

คณะรักษาความสงบแห่งชาติ “คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๑๘/๒๕๖๐  
“เรื่อง แก้ไขเพิ่มเติมคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ”. ลงวันที่ ๓ เมษายน  
๒๕๖๐”. ราชกิจจานุเบกษา ตอนพิเศษ ๙๖ ง.

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐”, ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๔  
ตอนที่ ๔๐ ก ลงวันที่ ๖ เมษายน ๒๕๖๐.

Pac Rim Group. “The Proactive Leader to Success”. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร  
นักบริหารระดับสูง. มิถุนายน ๒๕๕๙.



## ประวัติย่อผู้วิจัย

|                        |   |
|------------------------|---|
| ชื่อ                   | นางนงนุช ธนเศรษฐ  |
| วัน เดือน ปีเกิด       | วันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๐๓   |
| การศึกษา               | ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาภาษาอังกฤษ)<br>มหาวิทยาลัยศิลปากร  |
| ประสบการณ์การรับราชการ | พ.ศ. 2529 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 3<br>กองงานนายกรัฐมนตรี<br>พ.ศ. 2548 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการพิเศษ<br>สำนักพิธีการและเลขานุการ<br>พ.ศ. 2557 ผู้อำนวยการสำนักพิธีการและเลขานุการ<br>สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี<br>พ.ศ. 2559 - ผู้อำนวยการกองประสานงานการเมือง<br>ปัจจุบัน กองประสานงานการเมือง |
| ตำแหน่งปัจจุบัน        | ผู้อำนวยการกองประสานงานการเมือง (ผู้อำนวยการสูง)<br>สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เลขที่ 1 ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต<br>กรุงเทพมหานคร 10300   |

# สรุปราย

ลักษณะวิชา

การเมือง

เรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการปฏิรูปประเทศตามบทบัญญัติ  
ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐

ผู้วิจัย นางนงนุช ธนเศรษฐ์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองประสานงานการเมือง สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก ประกอบกับปัจจัยภายในประเทศ ซึ่งสืบเนื่องจากวิกฤตการณ์ทางการเมืองในประเทศไทยตั้งแต่ช่วงปลายปี ๒๕๕๖ ถึงเดือนพฤษภาคม ๒๕๕๗ ต่อเนื่องมาถึงการเข้ามาบริหารประเทศของ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี เมื่อ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ เพื่อสืบต่อภารกิจที่คณะรักษาความสงบแห่งชาติได้กำหนดแนวทางแก้ไข ประเทศไว้ จุบรวมที่ทุกภาคส่วนเห็นสอดคล้องกันเพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ของประเทศคือ “ การปฏิรูป ประเทศ”

ภารกิจปฏิรูปประเทศ เป็นภารกิจสำคัญที่ได้กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร ไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช ๒๕๕๗ มาตรา ๒๗ (ให้มีสภาปฏิรูปแห่งชาติที่ศึกษาและ เสนอแนะเพื่อให้เกิดการปฏิรูปในด้านต่างๆ) และต่อมาเมื่อสภาปฏิรูปแห่งชาติสิ้นสุดหน้าที่ไป ได้มีการยกร่างรัฐธรรมนูญ (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช ๒๕๕๗ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๑) พุทธศักราช ๒๕๕๘ บัญญัติไว้ใน มาตรา ๓๙/๒ ให้มีสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (สปท.) ขึ้นมาเพื่อ ดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่างๆ สืบต่อจากสภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.) ซึ่งสิ้นสุดไป

คณะรัฐมนตรีได้ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศและเพื่อให้ การขับเคลื่อนเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติ เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๕๘ และ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ ให้ทุกส่วนราชการนำ ๓๗ วาระการปฏิรูปและ ๖ วาระ การพัฒนาของสภาปฏิรูปแห่งชาติมาจัดกลุ่มให้อยู่ภายใต้ประเด็นปฏิรูปตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว พุทธศักราช ๒๕๕๗) จำนวน ๑๑ ด้าน และไปดำเนินการให้เกิด การปฏิรูปอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

ผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการกองประสานงานการเมือง ได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการประสานงานรวมสามฝ่าย (คณะรัฐมนตรี สภานิติ บัญญัติแห่งชาติ และสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ) ตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่

๓๓๖/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ โดยมีรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน กรรมการรวมทั้งยังมีภารกิจเป็นหน่วยฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการเตรียมการปฏิรูปประเทศ มีอำนาจหน้าที่ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการทำงานปฏิรูปประเทศในด้านต่างๆ ๑๑ ด้าน ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและเป็นรูปธรรม รวมทั้งติดตามและรายงานผลการทำงานต่อนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา จึงตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ประกอบกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ในหมวด ๑๖ เรื่องการปฏิรูปประเทศ ในมาตราที่ ๒๕๘ กำหนดว่า ให้มีการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่างๆ ให้เกิดผลติดต่อกันไปดังนี้

- ก. ด้านการเมือง
- ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- ค. ด้านกฎหมาย
- ง. ด้านกระบวนการยุติธรรม
- จ. ด้านการศึกษา
- ฉ. ด้านเศรษฐกิจ
- ช. ด้านอื่นๆ เช่น การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ การถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรม

เป็นต้น

ผู้วิจัยจึงเห็นว่าเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับภารกิจสำคัญในเรื่องดังกล่าว ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ กองประสานงานการเมือง จำเป็นต้องมีการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างกลไกในการเชื่อมโยงและบูรณาการ และประสานการปฏิบัติการกับเครือข่ายในการปฏิรูปประเทศ ประกอบด้วย สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ให้มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปประเทศของรัฐบาลให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ที่เกี่ยวข้องและอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับและสนับสนุนในการขับเคลื่อน
๒. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาและสร้างระบบการทำงานรูปแบบใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อให้การปฏิรูปประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลทุติยภูมิต่างๆ ประกอบด้วย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) เอกสารกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี มติคณะรัฐมนตรีสำคัญๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การปฏิรูปประเทศสำคัญสำนักรัฐมนตรี และคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เอกสารประกอบวาระการประชุมคณะกรรมการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูป และทฤษฎีการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ทฤษฎีการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของ John Kotter ทฤษฎี ERIC – SAP ของอาจารย์ ธนาติเรกฯ เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังใช้ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ๒ ท่าน คือนายอลงกรณ์ พลบุตร รองประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คนที่ ๑ และ นายเอนก มีมงคล รักษาการที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อที่จะได้ข้อคิดและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ

และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านจากทุกภาคส่วน ผู้วิจัยได้รวบรวมความเห็นที่สะท้อนจากภาคสื่อภาคมวลชน นักวิชาการ และนักการเมืองต่างๆ จากเว็บไซต์และจากสื่อโทรทัศน์ มาประกอบในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

## ขอบเขตของการวิจัย

๑. มิติด้านเวลา ศึกษาย้อนไปตั้งแต่รัฐบาลของพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา เข้ามาบริหารประเทศ เมื่อวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ จนถึงการโปรดเกล้าฯ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐

๒. มิติด้านผู้เกี่ยวข้อง ศึกษาเฉพาะหน่วยงานเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศ ประกอบด้วย สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

๓. มิติด้านกระบวนการ ศึกษากระบวนการปฏิรูปเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารทางการต่างๆ ผู้วิจัยพบว่า

๑. สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีภารกิจเพิ่มขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศ ประกอบด้วย

| มาตรา | สาระสำคัญ   | ภารกิจ สลน. (กปม.)  |
|-------|---|---|
| ๒๕๘   | กำหนดให้ต้องมีการปฏิรูปประเทศด้านการเมือง ด้านการบริหาร | ประสานงานด้านการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ |

|        |  |   |
|--------|--|---|
|        | ราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย<br>ด้านกระบวนการยุติธรรม<br>ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ<br>และด้านอื่นที่จำเป็น   | ประสานงาน รวม 3 ฝ่าย และคณะกรรมการ<br>เตรียมการปฏิรูปประเทศ   |
| ๒๕๘ ค. | ให้มีกลไกดำเนินการปรับปรุง<br>กฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับ<br>ต่างๆและพัฒนาาระบบฐานข้อมูล<br>กฎหมายของรัฐ โดยใช้เทคโนโลยี<br>ต่างๆ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูล<br>กฎหมายได้สะดวก | เป็นกรรมการในคณะกรรมการที่ปรึกษา<br>เพื่อกำกับการปฏิรูปกฎหมาย ซึ่งมี นายบรรศักดิ์<br>อุวรรณโณ เป็นประธานกรรมการ |
| ๒๕๙    | กฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอน<br>การดำเนินการปฏิรูปประเทศ   | สสน. มีหน้าที่ติดตามการดำเนินการในฐานะ<br>หน่วยงานกลางโดยประสานกับ สศช./สสค. และ<br>สศก.                        |

๒. จากข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและข้อมูลจากสื่อสารมวลชน ทำให้ได้รับทราบอุปสรรคปัญหาในการดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ประกอบด้วย

๒.๑ ประชาชนและสังคมทั่วไปยังขาดการรับรู้ในสาระสำคัญ และความจำเป็น  
เร่งด่วนในการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างคณะกรรมการต่างๆที่ตั้งขึ้น

๒.๒ ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบถึงผลดีของการตรากฎหมายปฏิรูป  
ต่างๆเช่น พระราชบัญญัติการจัดตั้งศาลอาญาคดีทุจริตและประพฤติมิชอบ พระราชบัญญัติ  
การแข่งขันทางการค้า พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรและพันธะสัญญา เป็นต้น  
ทำให้ดูเหมือนว่าการขับเคลื่อนการปฏิรูปเป็นไปอย่างช้า

๒.๓ ขาดการสร้างความร่วมมือกับภาคประชาชนและองค์กรเครือข่ายต่างๆ  
ของภาคสังคมและการลงพื้นที่สร้างความเข้าใจในทุกภูมิภาค

๒.๔ รัฐไม่มีศูนย์ประชาสัมพันธ์กลางด้านการปฏิรูปประเทศ กลไกของรัฐผ่านกรม  
ประชาสัมพันธ์ และเว็บไซต์ของรัฐบาลยังไม่เพียงพอ

๒.๕ ขาดระบบการติดตามความคืบหน้าในการร่างกฎหมาย และกฎหมายลูก  
ที่ทันสมัย ฉับไว และเป็นปัจจุบัน ทำให้ไม่สะดวกในการเข้าถึงข้อมูล

## ข้อเสนอแนะ

๑. รัฐควรตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการปฏิรูปประเทศและเร่งรัดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมในระยะสั้น โดยจัดลำดับความสำคัญวาระปฏิรูปที่มีความสำคัญก่อน เช่น การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปกิจการตำรวจ การปฏิรูปกระบวนการยุติธรรม เป็นต้น

๒. รัฐควรสร้างหน่วยประชาสัมพันธ์กลางด้านการปฏิรูปที่เข้มแข็ง สื่อสารสู่ประชาชนทุกช่องทาง ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และรับทราบความเคลื่อนไหวของการปฏิรูปประเทศสม่ำเสมอ

๓. รัฐพึงให้ความสำคัญต่อการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อการปฏิรูปร่วมกัน มีเวทีประชาคมเพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อเชื่อมโยงวาระปฏิรูปของท้องถิ่นสู่วาระปฏิรูปของประเทศ คำนึงถึงเสียงส่วนน้อย ความเสมอภาค และความยุติธรรม

๔. สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกการปฏิรูปประเทศควรปรับรูปแบบการทำงานสู่การเป็นกรมยุคดิจิทัล เพื่อสนับสนุนนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาล โดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการติดตามความคืบหน้าในการปฏิรูปประเทศ รวมทั้งสร้าง Application เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายการปฏิรูปประเทศ ประกอบด้วย สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เพื่อติดตามความคืบหน้าในการเสนอร่างกฎหมายในการปฏิรูปประเทศ ทั้งกฎหมายหลัก กฎหมายรอง และอนุบัญญัติต่างๆ

๕. สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีควรเร่งสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) มีคุณสมบัติผู้นำแบบ Proactive Leader คือ ต้องมองเห็นทางเลือกที่ดีในการแก้ไขปัญหา โดยเริ่มต้นจากตนเองว่าจะแก้ไขอะไรได้บ้าง (Circle of Influence) โดยไม่สนใจกับสิ่งที่สร้างความกังวล (Circle of Concern) และที่สำคัญต้องมีจิตมุ่งบริการ (Service Mind) กระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้ ควรยึดหลักการปรับปรุงคุณภาพตลอดเวลา (Continuous Improvement) เพื่อให้การปฏิรูปประเทศของรัฐบาลสำเร็จตามเป้าหมายของรัฐบาลต่อไป