

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนางานด้านวิชาการเพื่อสนับสนุนฝ่ายนิติบัญญัติ กลยุทธ์ที่ 1.1 : พัฒนางานด้านวิชาการให้ถูกต้อง รวดเร็ว เพื่อถือได้ นำไปใช้ประโยชน์ ชื่อโครงการ 1.1.2 : โครงการจัดทำบทวิเคราะห์สนับสนุนงานวิชาการฉบับเร่งรัด (Quick Document Project) เชื่อมโยงกับ “โครงการสนับสนุนงานกรมการศึกษาดูงานข้อมูลสนับสนุนการพิจารณาศึกษากฎหมายรายด้าน (Database Project)”			
สาระสำคัญโดยสรุป	OVI	MOV	IA
Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Program Goal - คน/เอกสาร/ฐานข้อมูล/เครือข่าย บุคลากรมีศักยภาพในงานวิชาการ	<u>วัดศักยภาพในงานด้านวิชาการโดย....</u> 1. ร้อยละ xx ของความคิดเห็นฝ่ายนิติบัญญัติที่เห็นว่า “บุคลากร Front line” มีศักยภาพในการสนับสนุนงานวิชาการ 2. ร้อยละ xx ของ “บุคลากร Front line” ที่มีสมรรถนะด้านงานวิชาการตามที่องค์กรคาดหวัง (หมายเหตุ : ควรกำหนดนิยาม “บุคลากร Front line” ว่าหมายถึงบุคลากรสังกัดสำนักใด และควรกำหนดหน่วยงานกรมสมรรถนะเพื่อกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสม)	1. รายงานการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการหลักสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (สำเนานโยบายและแผน) 2. รายงานผลการประเมินสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (สำเนาพัฒนาทรัพยากรบุคคล)	1. ระบบบริหารของสำนักงานฯ : ต้องสามารถรองรับคนที่มีความรู้ในงานวิชาการเข้ามาในสำนักงานฯ ได้ 2. ระบบงานของสำนักงานฯ : ต้องเอื้อต่อการสร้างศักยภาพในงานวิชาการของบุคลากร 3. สำนักงานฯ : ต้องสนับสนุนเครื่องมืออื่น ๆ อีก เพื่อสร้างศักยภาพในงานวิชาการของบุคลากร 4. บุคลากร : ต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างศักยภาพในงานวิชาการให้กับตัวเอง โดยไม่รอแต่ที่สำนักงานฯ จะจัดหาให้
Project Purpose / Outcomes บทวิเคราะห์สนับสนุนงานวิชาการฉบับเร่งรัด (Quick Document) ที่สามารถให้บริการทางวิชาการกับฝ่ายนิติบัญญัติได้ทั่วทั้งวงที่ ตอบสนองความต้องการด้านวิชาการได้ในระดับที่พอใจ	<u>วัดการนำไปใช้ประโยชน์โดย....</u> สัดส่วนข้อคิดเห็นทางลบเกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการ/P ต่อข้อคิดเห็นทั้งหมดของฝ่ายนิติบัญญัติที่มีต่อการให้บริการทั้งหมดของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีแนวโน้มลดลง	รายงานการสำรวจความคิดเห็นของฝ่ายนิติบัญญัติที่มีต่อเอกสารที่สนับสนุนงานด้านวิชาการ (เฉพาะข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารทางวิชาการ)	ฝ่ายนิติบัญญัติ : ต้องใช้ประโยชน์จาก Quick Document เป็นตัวช่วย/เครื่องมือในการกิจและใช้ช่องทางการให้บริการข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สำนักงานฯ จัดหาให้ ฝ่ายจัดทำ : ต้องผลิต Quick Document มีคุณภาพ ฝ่ายดูแลฐานข้อมูล : ต้องดูแลฐานข้อมูลให้พร้อมใช้งาน
Outputs บทวิเคราะห์สนับสนุนงานวิชาการฉบับเร่งรัด (Quick Document) ที่ Think tanker เป็นผู้ผลิต (ข้อกำหนดของ Quick Document : 1. ความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน 2. ความรวดเร็ว 3. ความครบถ้วน 4. ความถูกต้อง 5. ความเป็นปัจจุบัน)	<u>วัดข้อกำหนดของ Quick Document โดย....</u> 1. ร้อยละ xx ของ Quick Document มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้และรวดเร็ว 2. ร้อยละ xx ของ Quick Document ที่ผ่านการตรวจสอบเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 3. ร้อยละ xx ของ Quick Document ได้ถูกนำไปจัดเก็บไว้ที่ฐานข้อมูลให้บริการวิชาการของสำนักงานฯ	1. รายงานการตรวจสอบเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 2. ฐานข้อมูลให้บริการวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (ช่องทางการให้บริการข้อมูล)	ระบบการตรวจสอบเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกต้องเป็นระบบที่สามารถคัดกรอง Quick Document ที่มีคุณภาพ (ครบถ้วน / ถูกต้อง / เป็นปัจจุบัน)
Inputs 1. บุคลากรที่มีคุณสมบัติในการจัดทำบทวิเคราะห์สนับสนุนงานวิชาการฉบับเร่งรัด (Quick Document) 2. งบประมาณสนับสนุน 3. การแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นองค์ประกอบ 4. การสำรวจความต้องการเกี่ยวกับ Quick Document 5. การติดตามผลและประเมินผล Quick Document เพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการ	1. บุคลากรสำนักงาน และบุคลากรอื่น (Think tanker) ที่ปรากฏในคำสั่งแต่งตั้งจากเลขาธิการวุฒิสภา 2. งบประมาณสนับสนุน - ค่าใช้จ่ายในการประกวดและมอบรางวัลได้ประจำปี - ค่าใช้จ่ายสำหรับระบบการให้รางวัล (Reward)	1. รายงานการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการจัดทำ Quick Document (Think tanker) 2. รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ	องค์กร/เจ้าของโครงการ : ต้องสามารถค้นหาบุคลากรและคัดเลือกบุคลากรมาจัดทำ Quick Document ได้ (Think tanker) Project Owner: คณะกรรมการพัฒนาเอกสาร หรือ คณะกรรมการที่มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นองค์ประกอบ



ผลงานของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา
เรื่อง
การพัฒนางานวิชาการเพื่อสนับสนุนภารกิจของ
สภานิติบัญญัติแห่งชาติ



โดย
นายพีระพจน์ รัตนมาลี
ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ



รายงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

เรื่อง

การพัฒนางานวิชาการเพื่อสนับสนุนภารกิจของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

โดย

นายพีระพจน์ รัตนมาลี

ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	
1. บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล/ความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน	3
1.4 วิธีการศึกษา	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
2. หลักแนวคิดทฤษฎี เอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 หลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	5
2.1.1 การบริหารแบบบูรณาการ	5
2.1.2 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	6
2.1.3 แนวคิดวิเคราะห์เรื่องต้นไม่ปัญหา	7
2.2 เอกสาร และรายงานที่เกี่ยวข้อง	8
2.2.1 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	8
2.2.2 รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณะกรรมการธิการของวุฒิสภา	10
2.2.3 บทความวิชาการเรื่อง บทบาทของวุฒิสภาในการปฏิรูปการเมืองไทย	11
2.2.4 รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ	12
3. ประชาธิปไตย การเมือง และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	14
3.1 ประชาธิปไตยและการเมืองของไทย	14
3.2 วุฒิสภาและความสัมพันธ์เชิงอำนาจ	14
3.3 ศักยภาพและงานสนับสนุนด้านวิชาการในปัจจุบัน	15
4. บทวิเคราะห์และข้อเสนอ	18
4.1 บทวิเคราะห์	18
4.1.1 ผลกระทบ	19
4.1.2 สภาพปัญหา	19
4.1.3 สาเหตุ	19
4.2 ข้อเสนอ	20
4.2.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย	21
4.3.2 ข้อเสนอเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	23
5. บทสรุป	27
บรรณานุกรม	

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ นั้น มุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานที่สนองรับต่อผู้รับบริการและประชาชนเป็นสำคัญ ในขณะที่ปัญหาของงานด้านวิชาการเพื่อสนับสนุนภารกิจฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นปัญหาที่มีมาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน จึงควรที่สำนักงานจะได้เร่งดำเนินการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม

จากผลการวิเคราะห์ตามกรอบวิเคราะห์ต้นไม้ปัญหา สามารถสะท้อนให้เห็นผลกระทบที่เกิดขึ้น มองเห็นประเด็นปัญหาหลักได้ชัด จากนั้นจึงต้องสืบค้นไปยังสาเหตุ อันได้แก่เรื่องคน เรื่องเอกสาร และเรื่องฐานข้อมูล ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปในแต่ละสาเหตุแล้ว จึงนำมาประมวลเพื่อหาแนวทางแก้ไข

โครงการปฏิรูปงานวิชาการของสำนักงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็นการเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวภายใต้กรอบความคิดที่ว่า เป็นโครงการนโยบายสำคัญและเน้นทำงานแบบบูรณาการ เสริมหนุนงานวิชาการที่มีอยู่แล้ว ตอบโจทย์ความต้องการด้านวิชาการของสมาชิก พัฒนาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างความเข้มแข็งให้กับงานวิชาการในระยะยาว สร้างแรงจูงใจใหม่และมีความเป็นไปได้ คิดแบบชนะ-ชนะ (สำนักงานได้งาน/ข้าราชการได้รางวัล) ในปีแรกมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจ สร้างคนและกระบวนการทำงาน ปีถัดไปจะมีความเข้มข้นและเฉพาะเจาะจงในเนื้อหามากขึ้น และอนาคตจะเปิดให้สมาชิกร้องขอเป็นเรื่อง ๆ ได้

ดังนั้น สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สมาชิกจะมีบทความทางวิชาการขนาดสั้นประมาณ 3 - 5 หน้าจากข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อประกอบการดำเนินการกิจของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย 70 เรื่องต่อปี มีการติดตาม ประเมินผล และสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อปรับปรุง ทั้งนี้ สำนักงานจะต้องกำหนดไว้ในแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของกลุ่มเป้าหมายทุกคน ผลงานทุกเรื่องที่เผยแพร่ได้รับเกียรติบัตรจากสำนักงาน และผู้เขียนสามารถนำไปใช้เป็นหลักฐานและเป็นผลงานเลื่อนระดับ

อย่างไรก็ตาม โครงการที่นำเสนอนี้เป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านวิชาการเพียงตัวอย่างหนึ่งเท่านั้น หากสิ่งสำคัญยิ่งกว่าคือ การตัดสินใจที่จะพัฒนางานวิชาการเพื่อสนับสนุนภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติอย่างชัดเจนร่วมกันต่อไป

1. บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล/ความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ นั้น มุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานที่สนองรับต่อผู้รับบริการและประชาชน โดยมีการกำหนดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น โดยมีหลักการสำคัญคือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นการนำส่วนราชการอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรและเครือข่ายมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ¹ ดังนั้น การทบทวนการให้บริการด้านต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีอำนาจหน้าที่ 1) รับผิดชอบงานด้านวิชาการและธุรการของวุฒิสภา ได้แก่ งานด้านวิชาการและธุรการในการประชุมวุฒิสภาและงานด้านวิชาการและธุรการในการประชุมคณะกรรมการ 2) สนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะบทบาทการดำเนินงานทางด้านนิติบัญญัติตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญของวุฒิสภา 3) ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัยในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับประกอบการพิจารณาดำเนินการงาน ของสมาชิกวุฒิสภาตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภา 4) ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัย รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลของนานาอารยประเทศ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภาต่างประเทศของวุฒิสภา 5) ประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภาและสมาชิกวุฒิสภา 6) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและคำสั่งได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภา เช่น ด้านงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น และ 7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่วุฒิสภามอบหมาย

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2-2558 หน้า 12

โดยแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานออกเป็น 2 กลุ่มงาน 18 สำนัก ได้แก่ กลุ่มตรวจสอบภายใน และกลุ่มช่วยอำนวยความสะดวก (1) สำนักงานประธานวุฒิสภา (2) สำนักประชาสัมพันธ์ (3) สำนักบริหารงานกลาง (4) สำนักการคลังและงบประมาณ (5) สำนักการต่างประเทศ (6) สำนักวิชาการ (7) สำนักการประชุม (8) สำนักกำกับและตรวจสอบ (9) สำนักการรวมาธิการ 1 (10) สำนักการรวมาธิการ 2 (11) สำนักการรวมาธิการ 3 (12) สำนักกฎหมาย (13) สำนักภาษาต่างประเทศ (14) สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล (15) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (16) สำนักรายงานการประชุมและตัวเลข (17) สำนักการพิมพ์ และ (18) สำนักนโยบายและแผน²

จากการสำรวจความพึงพอใจของสมาชิกวุฒิสภาซึ่งเป็นผู้รับบริการหลัก ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สำนักงานได้รับการชื่นชมในเรื่องจิตบริการการให้บริการเป็นอย่างมาก ซึ่งเรื่องดังกล่าวก็อาจส่งผลทำให้สำนักงานติดกับดักงานธุรการได้ ส่วนประเด็นปัญหาที่ได้รับความเห็นและเสนอแนะให้มีการปรับปรุงเป็นอย่างมากและต่อเนื่องก็คือ ต้องการให้สำนักงานพัฒนางานสนับสนุนด้านวิชาการ รวมทั้งยังเคยมีงานวิจัยที่แนะนำให้พัฒนาข้าราชการฝ่ายวิชาการและวิจัยของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นนักวิจัยประจำสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพสามารถแก้ไขปัญหาและหาคำตอบได้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ โดยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลของกระทรวงต่าง ๆ และสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ พร้อมทั้งจะนำไปใช้งานได้ เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ³ หรือแม้แต่อดีตผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาก็ยังเห็นว่า สำนักงานยังขาดบุคลากรด้านวิชาการและวิจัย ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพในการเสนอปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บริการด้านวิชาการและด้านบริหารงานแก่คณะกรรมการของวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านที่เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ในการให้คำแนะนำและชี้แนะเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการของวุฒิสภา⁴ และล่าสุดในการสำรวจความพึงพอใจจาก

² ทำเนียบข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปี 2559: หน้า 3-4

³ วนิตา สังพันธ์: รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณะกรรมการของวุฒิสภา: หุ่นอุดหนุนจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2550 หน้า (4)

⁴ มนตรี รูปสุวรรณ. บทบาทของวุฒิสภาในการปฏิรูปการเมืองไทย. โครงการวารสารกรรมการ Check & Balance. Vol.10 มีนาคม 2553. หน้า 48-49

สมาชิกรัฐสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560) มีความเห็นโดยสรุปว่า ต้องการให้สำนักงานพัฒนางานสนับสนุนด้านวิชาการอย่างเร่งด่วน⁵

หากจะได้พิจารณาทบทวนในเบื้องต้นก็จะเห็นได้ว่า ปัญหาของงานสนับสนุนด้านวิชาการเพื่อสนับสนุนภารกิจฝ่ายนิติบัญญัติของสำนักงาน นั้น เป็นปัญหาที่มีมาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน ซึ่งอาจมีความเกี่ยวข้องทั้งเรื่องงาน เรื่องเงิน เรื่องคน และเรื่องการบริหารจัดการ ดังนั้นปัญหาดังกล่าวควรเร่งดำเนินการแก้ไข และย่อมต้องได้รับแก้ไขอย่างบูรณาการ อันหมายถึงต้องมีการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน มีการขับเคลื่อนผ่านแผนงานโครงการที่ครอบคลุมในทุกมิติ และต้องติดตามประเมินผลอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

ในฐานะที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ มีหน้าที่ให้คำปรึกษา เสนอแนะและให้ความเห็นทางวิชาการและการพัฒนาระบบงานนิติบัญญัติ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาหาแนวทางในการพัฒนา เรื่องดังกล่าวให้กับองค์กร พร้อมยกตัวอย่างให้ชัดเจน

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพข้อเท็จจริง ปัญหาอุปสรรคการให้บริการด้านวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในปัจจุบัน
2. เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางการพัฒนางานด้านวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจสมาชิกรัฐสภาแห่งชาติ
3. เพื่อเสนอตัวอย่างโครงการการพัฒนางานด้านวิชาการดังกล่าวที่สามารถนำไปสู่การจัดทำเป็นคำของบประมาณต่อไป

1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

รายงานการศึกษานี้ มุ่งเน้นเฉพาะงานสนับสนุนด้านวิชาการในการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน โดยจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อนำไปสู่การพิจารณาปรับปรุงแก้ไข และขับเคลื่อนต่อไป

⁵ ประมวลจากรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 หน้า 60.

1.4 วิธีการศึกษา

ศึกษาจากการสำรวจข้อมูล ข้อเท็จจริง และตีความเอกสารผลการดำเนินงาน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจถึง พัฒนาการ สถานการณ์ในปัจจุบัน สภาพปัญหา สาเหตุ ข้อจำกัด เพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมต่อไป

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รับทราบสถานะการให้บริการด้านวิชาการ สภาพปัญหา สาเหตุ และแนวทาง ในการพัฒนางานด้านวิชาการในการสนับสนุนงานของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
2. สภานิติบัญญัติแห่งชาติได้รับการบริการด้านวิชาการที่มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น

2. หลักแนวคิดทฤษฎี เอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้อง

2.1 หลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 การบริหารแบบบูรณาการ

ระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ นั้น เป็นการส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยกันเองเพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน ในรูปแบบของการประสานความร่วมมือที่หลากหลาย ภายใต้วัตถุประสงค์ เดียวกัน คือนำศักยภาพเฉพาะของแต่ละหน่วยงานมาสร้างคุณค่าให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กรและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยมีสิ่งที่ต้องพิจารณา ก็คือ

1. วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการในยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กร (Cross Functional Management System) ตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chains) ครอบคลุมกระบวนการ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนกระทั่งปลายน้ำ รวมทั้งกำหนดบทบาทภารกิจให้มีความชัดเจนว่าใคร มีความรับผิดชอบในเรื่อง หรือกิจกรรมใด รวมทั้งการจัดทำตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยให้มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPIs)

2. การออกแบบโครงสร้างและระบบบริหารงานราชการใหม่ในรูปแบบของหน่วยงานรูปแบบพิเศษ เพื่อให้สามารถรองรับการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศที่ต้องอาศัย การดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กรและระบบราชการแบบเดิม

3. ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้มีลักษณะแบบยืดยุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมเป็นหลัก เพื่อให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศและการบริหารงานแบบบูรณาการ⁶

2.1.2 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

Cheema & Rondinelli นิยามว่า⁷ การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การนำนโยบายหรือแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

Mazmanian & Sabatier กล่าวว่า⁸ การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการนโยบายสาธารณะ ซึ่งหมายถึง การนำการตัดสินใจนโยบายที่ได้กระทำไว้ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

Williams กล่าวว่า⁹ ความสามารถขององค์กร คือ ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้น การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การศึกษา เกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กรในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการจัดการและประสานกิจกรรมโดยบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินนโยบายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์กรในทุกระดับ โดยมีผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติคือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร กล่าวคือ การทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรเกี่ยวกับทิศทางที่องค์กรกำลังจะมุ่งไป สถานการณ์ที่สมาชิกในองค์กร “รู้บ้าง ไม่รู้บ้าง” เกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น เป็นสัญญาณแรกที่กำลังบ่งบอกถึงความล้มเหลวของแผนยุทธศาสตร์

อุปสรรคที่สำคัญของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติทำให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างล่าช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือหลายปัญหารวมกัน อันเกี่ยวเนื่องกับบุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์เครื่องใช้ ตลอดจนขีดความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร ทั้งในระดับกลางและระดับสูง

⁷ Cheema, G.S., & Rondinelli, D.A. (1983). Decentralization and Development : Policy Implementation in Developing Countries. P.16

⁸ Mazmanian, D. A. & Sabatier, P. A. (1980). The Implementation of Public Policies: A frame work of Analysis. P.20 - 21

⁹ Williams, C. O. (1971). An In-Delphi Investigation of Explicit Task Performed by Selected Indiana Junior High School Principals P.144

ปัญหาอันเกี่ยวเนื่องกับบุคลากรนั้น มีตั้งแต่การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เรื่อยไปจนถึงการขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน

ปัญหาอันเกี่ยวเนื่องจากงบประมาณนั้น ในการดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ที่ได้มีการกำหนดไว้ให้สอดคล้องกันนั้น เป็นเรื่องยากที่หน่วยงานภาครัฐก็จะได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ถูกต้องเหมาะสมกับการบริหารจัดการหน่วยงานอย่างแท้จริงในภาคปฏิบัติ และโครงการต่าง ๆ จำนวนมากก็ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับการใช้จ่ายจริง¹⁰

กล่าวโดยสรุป การนำนโยบายไปปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะนโยบาย แผนโครงการ แม้จะจัดทำอย่างดีเป็นไปตามหลักวิชาการ แต่ถ้านำไปปฏิบัติไม่ได้ หรือนำไปปฏิบัติแล้วเกิดปัญหาอุปสรรค ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ก็ถือว่าไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ จึงอาจกล่าวได้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีกับสังคม ดังนั้น ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากจะมีความสำคัญแล้วยังมีความสลับซับซ้อน เพราะเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลรวมถึงองค์กรหลากหลายซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของนโยบาย ฉะนั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงมักประสบปัญหา ทั้งนี้เพราะอาจมีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นอุปสรรคหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ สมรรถนะขององค์กร ความเพียงพอของทรัพยากร ความเข้าใจในกลยุทธ์ ซึ่งมีผลต่อการสนับสนุนและความร่วมมือ ปัจจัยเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.1.3 แนวคิดวิเคราะห์เรื่องต้นไม้ปัญหา (Problem Tree)

แนวคิดนี้มุ่งวิเคราะห์หาสภาพปัญหาและสาเหตุที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับส่วนต่าง ๆ ของต้นไม้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลำต้น หรือปัญหาที่สำคัญ

ต้นไม้จะมีชื่อต้นของมัน ปัญหาที่เช่นกัน มีความเฉพาะเจาะจงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ให้เขียนปัญหาสำคัญที่สุด ระบุถึง “สภาพปัญหา” ที่เป็นอยู่

¹⁰ จักรวัชร ศิริวรรณ. การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ. สืบค้นจาก <http://www.vjcm.kmutd.ac.th/post/2437855> สืบค้นเมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2561.

ส่วนที่ 2 ราก หรือสาเหตุของปัญหา

ต้นไม้จะเติบโตแข็งแรงก็เพราะมีราก ปัญหาที่มีรากเหง้าและความเชื่อมโยงกันหลากหลาย ปัญหาหนึ่งๆ มีสาเหตุมาจากสาเหตุหลายๆ เชื่อมโยงกันเหมือนรากต้นไม้ ให้เขียนวิเคราะห์หาสาเหตุไปเรื่อยๆ โดยถามว่า “ทำไมจึงเกิดปัญหานี้” ในทุกๆ คำตอบ ให้ค้นหาคำตอบต่อไปอีกจนกว่าจะเจอรากเหง้าปัญหาที่ไม่สามารถหาคำตอบต่อไปได้

ส่วนที่ 3 ผล หรือผลกระทบ

เมื่อต้นไม้ปัญหาเติบโตก็จะออกผลเหมือนต้นไม้ ย่อมส่งผลกระทบหลายๆ ด้านตามมา และส่งผลต่อกันไปเป็นวงกว้าง ให้วิเคราะห์หาผลกระทบไปเรื่อยๆ โดยถามว่า “เกิดปัญหานี้แล้วจะเกิดอะไรต่อไป” ในทุกๆ คำตอบ ให้ค้นหาคำตอบต่อไปอีกจนกว่าเจอผลกระทบที่กว้างใหญ่ จนไม่สามารถหาคำตอบไปได้อีก¹¹

2.2 เอกสาร และรายงานที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564)
¹² ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าประสงค์หลักและกลยุทธ์ ดังนี้

- เป้าประสงค์หลัก คือ มีการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาระบบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) พัฒนาระบบ การบริหารจัดการด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และ 4) พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ การพัฒนาความเป็นเลิศด้านกฎหมายและวิชาการ โดยมีเป้าประสงค์หลักและกลยุทธ์ ดังนี้

- เป้าประสงค์หลัก คือ มีนักกฎหมายนิติบัญญัติที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีองค์ความรู้ในงานด้านกฎหมาย วิชาการ เพื่อสนับสนุน การดำเนินงานของฝ่ายนิติบัญญัติ

¹¹ ต้นไม้ปัญหา(Problem Tree Analysis) สืบค้นจาก<http://www.adeg.or.th/UserFiles/Problem%20Tree%20Analysis.pdf> สืบค้นเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2561.

¹² สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2559). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564). สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

- กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนานักกฎหมายนิติบัญญัติให้มีองค์ความรู้ ประสพการณ์ และความเชี่ยวชาญ 2) พัฒนานักกฎหมายนิติบัญญัติให้มีความสามารถในการ เปรียบเทียบกฎหมายของประเทศไทยและต่างประเทศ 3) พัฒนาบุคลากร (นิติกร/วิทยากร) ให้มี ชีตความสามารถตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบเนื้อหาและความเชื่อมโยงของกฎหมาย 4) พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนในกระบวนการนิติบัญญัติของวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพ และ 5) ส่งเสริมและพัฒนางานด้านกฎหมายและวิชาการเพื่อตอบสนองการดำเนินการของสมาชิกวุฒิสภา

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารให้ก้าวหน้าและทันสมัย โดยมีเป้าประสงค์และกลยุทธ์ ดังนี้

- เป้าประสงค์หลัก คือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารที่ก้าวหน้า ทันสมัย และครอบคลุมภารกิจของวุฒิสภา

- กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาระบบและบำรุงรักษาเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารเพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพ 2) บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาและสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา และ 3) การพัฒนานวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการใช้งานเทคโนโลยี สารสนเทศ

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การประชาสัมพันธ์และการสร้างภาพลักษณ์ องค์กร โดยมีเป้าประสงค์หลักและกลยุทธ์ ดังนี้

- เป้าประสงค์หลัก คือ ประชาชนและกลุ่มเป้าหมายมีการรับรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติ และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

- กลยุทธ์ คือ 1) การบริหารจัดการข้อมูล เพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ 2) การสร้างการรับรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ผ่านช่องทางสื่อ และ 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสื่อมวลชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นเลิศ โดยมีเป้าประสงค์และกลยุทธ์ ดังนี้

- เป้าประสงค์หลัก คือ บุคลากรมีศักยภาพในการสนับสนุนงานด้านนิติ บัญญัติ และสามารถตอบสนองความต้องการของวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติ

- กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามท้องถ้งครคาคดหวั่งอย่างเป็น ระบบและหลากหลาย 2) สร้างเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร 3) สร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 4) ส่งเสริมและสนับสนุนคุณธรรมและความโปร่งใส

6. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 คือ การพัฒนาเครือข่ายและความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ โดยมีเป้าประสงค์และกลยุทธ์ ดังนี้

- เป้าประสงค์หลัก คือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการพัฒนาเครือข่ายด้านนิติบัญญัติกับหน่วยงานภายในและต่างประเทศ

- กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาและขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในประเทศ และ 2) พัฒนาและขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ

2.2.2 รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณะกรรมการการของวุฒิสภา

วนิดา สัจพันโรจน์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้เสนอรายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณะกรรมการการของวุฒิสภา โดยผลการศึกษาค้นคว้าวิจัย สรุปได้ว่า คณะกรรมการการสามัญประจำวุฒิสภา เป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงานของวุฒิสภา โดยมีหน้าที่ในการพิจารณา วิเคราะห์ และสอบสวนในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการกิจของวุฒิสภาและนำข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) เสนอต่อวุฒิสภาเพื่อใช้ประกอบพิจารณาในเรื่องต่างๆ ที่วุฒิสภากำลังพิจารณาดำเนินการอยู่ในขณะนั้น

การปฏิบัติงานของคณะกรรมการการสามัญประจำวุฒิสภา ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทั้งนี้ เนื่องจากยังมีปัญหาอุปสรรคสำคัญหลายประการที่ทำให้คณะกรรมการการวุฒิสภาไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสำนักงาน ได้แก่

1. ปัญหาด้านระบบการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ด้านขาดข้อมูลข่าวสารของตนเองที่ทันสมัยไม่สามารถติดตามการบริหารงานของฝ่ายบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการประจำสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารให้กับคณะกรรมการการของวุฒิสภา

เพื่อให้การพัฒนาคณะกรรมการการสามัญประจำวุฒิสภา สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น รายงานวิจัยฉบับนี้จึงได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนา คณะกรรมการการสามัญประจำวุฒิสภา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานโดยตรง คือ

1. การจัดตั้งระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลทุกกระทรวง อย่างสม่ำเสมอและตลอดเวลา เพื่อสามารถติดตามการดำเนินงานของรัฐบาล ให้เป็นไปตามนโยบายที่รัฐบาลได้แถลงข่าวไว้ต่อรัฐสภาเป็นการควบคุมและ

ตรวจสอบรัฐบาล ให้บริหารงานเป็นไปตามความต้องการของประชาชน และเพื่อประโยชน์ของประชาชน

2. ควรพัฒนาข้าราชการฝ่ายวิชาการและวิจัยของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นนักวิจัยประจำสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพสามารถแก้ไขปัญหาและหาคำตอบให้คณะกรรมการธิการสามัญประจำวุฒิสภาได้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ โดยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูล (Data) ของกระทรวงต่างๆ และสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ (Information) พร้อมทั้งนำไปใช้งานได้ เสนอต่อคณะกรรมการธิการของวุฒิสภา ใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ เพื่อให้คณะกรรมการธิการของวุฒิสภาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น¹³

2.2.3 บทควมวิชาการเรื่อง บทบาทของวุฒิสภาในการปฏิรูปการเมืองไทย

มนตรี รูปสุวรรณ ที่ปรึกษาด้านการเมือง การปกครองและการบริหารจัดการ ได้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผ่านบทความดังกล่าวที่พบปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ ปัญหาข้าราชการประจำของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยเฉพาะฝ่ายวิชาการและวิจัย ส่วนใหญ่จะปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มความสามารถ เนื่องจากนักการเมืองไม่เห็นความสำคัญและไม่มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของข้าราชการ อีกทั้งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ยังขาดการนำหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งเป็นหลักการบริหารราชการสมัยใหม่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual learning) ขาดการเรียนรู้ระดับหน่วยงาน (group learning) และขาดการเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization learning) ทำให้การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นไปอย่างล่าช้า ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ยังขาดบุคลากรด้านวิชาการและวิจัย ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพในการเสนอปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บริการด้านวิชาการและด้านบริหารงานแก่คณะกรรมการธิการของวุฒิสภา และสำนักงาน

¹³ วนิดา สังพิมพ์โรจน์ รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณะกรรมการธิการของวุฒิสภา, หุ่ณอดหนุนจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2550 หน้า (1)-(4)

เลขาธิการวุฒิสภายังขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านที่เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ในการให้คำแนะนำและชี้แนะเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธิการของวุฒิสภา¹⁴

2.2.4 รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้จัดทำระบบการวัดและประเมินผลตามแผน ยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564) โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์และระดับกลยุทธ์ เพื่อติดตามความสำเร็จของผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเรื่องของความพึงพอใจของผู้รับบริการหลักได้ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์เกือบทุกประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เลขาธิการวุฒิสภา (นางวรารัตน์ อติแพทย์) จึงมีคำสั่งสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา ที่ 4/2560 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลและบูรณาการการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 - 2564) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2560 เพื่อดำเนินการในเรื่องดังกล่าว

คณะกรรมการติดตามประเมินผลฯ ได้จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็น สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติเกี่ยวกับการให้บริการของสำนักงานฯ ซึ่งเป็นการสอบถามใน ภาพรวมของสำนักงานฯ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และผ่านการตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือทั้งความตรงและความเที่ยง (Validity and Reliability test) โดยคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลฯ ซึ่งถือเป็นผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานฯ และดัชนีวัดความเที่ยงของครอนบาช (Cronbach's Alpha) ตามระเบียบวิธีการสำรวจเรียบร้อยแล้ว สรุปได้ว่าเป็นแบบสอบถามที่มี คุณภาพตามหลักวิชาการ การสำรวจครั้งนี้มีกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ จำนวน 250 คน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 160 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 64 โดยการ แจกแบบสอบถามหน้าห้องประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติเป็นส่วนใหญ่ และจากคณะกรรมการ ธิการบางส่วน ซึ่งได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และจากการสำรวจคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลฯ ได้จัดกลุ่มประเด็นความคิดเห็นต่างๆ ตามข้อที่ 3 ดังกล่าวข้างต้น โดยจัดหมวดหมู่ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ประเด็น เนื่องจาก เป็นการสำรวจที่เป็นภาพรวมตามแผน ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564) และจาก

¹⁴ มนต์ ธิบุสุวรรณ, บทบาทของวุฒิสภาในการปฏิรูปการเมืองไทย โครงการวารสารกรรมการ Check & Balance, Vol 10 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, มีนาคม 2553, หน้า 48-49

ค่าคะแนนที่ได้จากผลสำรวจ คณะกรรมการติดตามประเมินผลฯ ยังได้จัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงการให้บริการในประเด็นต่างๆ ของสำนักงานตามลำดับ ดังนี้ 1. งานด้านวิชาการ 2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3. ระบบสร้างเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร 4. งานประชาสัมพันธ์ผลงานของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และ 5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้านนิติบัญญัติ¹⁵

การพัฒนางานวิชาการเพื่อสนับสนุนสภานิติบัญญัติแห่งชาติ นั้น จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนข้อมูลด้านวิชาการที่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ทั้งยังจะเป็นการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564) เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นเลิศด้านกฎหมายและวิชาการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายนิติบัญญัติ สอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) ของสำนักงานในการส่งเสริมและสนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติตามรัฐธรรมนูญและกฎหมาย รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้มีความเป็นมืออาชีพเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่มีเป้าหมายให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการส่งเสริมสนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติต่อไป

¹⁵ คณะกรรมการติดตามประเมินผลและบูรณาการการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 - 2564) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ, 2560. หน้า (ก)-(ค)

3. ประชาธิปไตย การเมือง และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

3.1 ประชาธิปไตยและการเมืองของไทย

สยามประเทศได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาสู่ระบอบประชาธิปไตยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2475 แต่ภายหลังเราก็ได้เห็นเผด็จการทหาร ประชาธิปไตยแบบไทย ๆ หรือประชาธิปไตยครึ่งใบ

ต่อมาเราได้เห็นการต่อสู้ทางการเมืองในช่วงตุลาคม 2516 ที่ดูเหมือนว่าสิทธิเสรีภาพของประชาชนจะได้รับการยอมรับมากขึ้นแต่ก็มีเหตุการณ์ตุลาคม 2519 ที่รัฐเข้าปราบปรามประชาชนตามมา เราได้เห็นการต่อสู้ทางการเมืองในช่วงพฤษภาคม 2535 ที่ช่วยกระตุ้นความคิดเผด็จการและผลักดันให้การเมืองมั่นคงภายใต้รัฐธรรมนูญฉบับประชาชนในปี พ.ศ. 2540 แต่ภายหลังก็ส่งผลให้กลุ่มทุนกลายเป็นผู้กุมอำนาจรัฐที่เรียกขานกันว่า ธนาธิปไตย และถึงขั้นมีการแบ่งสีแบ่งข้างจนนำไปสู่ความโกลาหลวุ่นวายในบ้านเมืองในเวลาต่อมา

ถึงวันนี้เรากำลังอยู่ในกระแสธารการปฏิรูปการเมือง และยกระดับขึ้นเป็นการปฏิรูปประเทศ ภายใต้การกำกับทิศทางโดยรัฐบาลทหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่คนทั้งแผ่นดินคงต้องจับตามองต่อไป

3.2 วุฒิสภาและความสัมพันธ์เชิงอำนาจ

การปกครองในระบอบประชาธิปไตยของไทยนั้น เลือกใช้ระบบรัฐสภาในระบบ 2 สภามาแต่ต้น ซึ่งเป็นระบบที่เน้นการตรวจสอบและถ่วงดุลระหว่างฝ่ายนิติบัญญัติกับฝ่ายบริหาร และประเทศไทยเราก็มีรัฐธรรมนูญมาแล้วจำนวนไม่น้อย ผ่านการรัฐประหารก็หลายครั้งหลายครา แต่เป็นที่ยอมรับกันตลอดมาว่า วุฒิสภามีความจำเป็นทางการเมืองการปกครองของสังคมไทย ดังจะเห็นได้จากการกำหนดให้มีวุฒิสภาทุกครั้งเมื่อประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับถาวร

ข้อที่น่าสนใจก็คือ ช่วงที่วุฒิสภามาจากการแต่งตั้งนั้น วุฒิสภาก็จะเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร โดยนายกรัฐมนตรีเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้ง วุฒิสภาก็มีหน้าที่สนับสนุนรัฐบาล¹⁶ การแต่งตั้งสมาชิกวุฒิสภาเป็นการแต่งตั้งพรรคพวกเข้ามาเป็นส่วนใหญ่ เรียกว่าเป็นการตอบแทน

¹⁶ อากร สุนทรกุล. 2540 อ้างในพิระพจน์ วัฒนมาลี. วุฒิสภาของประชาชน. วิทยาศาสตร์สาร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปีที่ 20 ฉบับที่ 2. 2541 หน้า 148

ทางการเมือง¹⁷ แม้กระทั่งสื่อมวลชนก็มักขนานนามวุฒิสภาที่มาจากการแต่งตั้งในหลายสมัยว่า สภาผักแว่น

พอถึงช่วงหลังปี พ.ศ. 2540 ภายใต้รัฐธรรมนูญฉบับประชาชนซึ่งมีการกำหนดให้สมาชิกวุฒิสภามาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน โดยมีการเพิ่มเติมอำนาจในการแต่งตั้งบุคคลในองค์กรอิสระต่าง ๆ และการถอดถอนบุคคลออกจากตำแหน่ง โดยมุ่งหวังให้เป็นสภาตรวจสอบ แต่จากการปฏิบัติงานในช่วงแรกที่มีการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินได้ค่อนข้างดี แต่ภายหลังดูเหมือนจะมีการเข้าแทรกแซงวุฒิสภาทั้งโดยตรงและโดยอ้อมจากฝ่ายบริหาร จนไม่สามารถใช้อำนาจถอดถอนนักการเมืองที่มองว่าทุจริตคอร์รัปชันซึ่งเป็นอำนาจสำคัญที่เป็นความหวังของรัฐธรรมนูญฉบับประชาชนได้เลย จึงถูกสื่อมวลชนเรียกขานวุฒิสภาที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงว่า สภาทาส

ดังนั้น ภายหลังปี 2550 จึงได้มีการกำหนดให้วุฒิสภามีที่มาจากทั้งการเลือกตั้งและการเลือกสรร โดยมีอำนาจคงเดิมเหมือนรัฐธรรมนูญ 2540 รวมทั้งรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงทั้งที่มา หน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาไปอีก

3.3 ศักยภาพและงานสนับสนุนด้านวิชาการในปัจจุบัน

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีการจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2535 เพื่อเป็นหน่วยงานในการสนับสนุนภารกิจด้านต่าง ๆ ของวุฒิสภาโดยตรง มีประสบการณ์ในการรองรับสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาทั้งที่มีที่มาจากการแต่งตั้ง มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน หรือแม้กระทั่งมาในระบบผสมที่มาจากการเลือกตั้งและสรรหา รวมทั้งยังผ่านการทำงานเพื่อสนับสนุนภารกิจของสภานิติบัญญัติแห่งชาติที่ทำหน้าที่ทั้งรัฐสภา วุฒิสภาและสภาผู้แทนราษฎร ภายหลังการรัฐประหารอีกด้วย

ในช่วงที่วุฒิสภามาจากการแต่งตั้ง นั้น ความต้องการงานสนับสนุนด้านวิชาการจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีไม่มากนัก เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าส่วนราชการในทุกกระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีผู้สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว อีกทั้งสมาชิกวุฒิสภาในขณะนั้นมิได้แสดงบทบาทในการควบคุมรัฐบาลแต่เป็นการสนับสนุนรัฐบาลในการทำงานด้านนิติบัญญัติมากกว่า

¹⁷ อภิปรายคำ ปาณิกบุตร 2540 เฟิงฮัว

ภายหลังจากการมีวุฒิสภามีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน มีความคาดหวังงานสนับสนุนด้านวิชาการจากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับเนื่องสมาชิกมาจากการเลือกตั้งของประชาชนนั้น มิได้มีที่มิวิชาการสนับสนุนในทุกด้านเพื่อใช้ในการทำงานด้านต่าง ๆ ทั้งประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ และการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินทั้งผ่านการตั้งกระทู้ถาม หรือในฐานะกรรมาธิการ หรืออื่น ๆ ก็ตาม

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเองก็ได้มีการปรับตัวมาโดยตลอด เช่น มีการพัฒนาการให้บริการเอกสารประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ มีการจัดทำวารสารจุลนิติ มีรายงานการวิจัย และรายงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง มีหน่วยงานให้บริการทั้งจากสำนักกฎหมาย สำนักวิชาการ หรือจากคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการวิจัยและพัฒนาของวุฒิสภา คณะกรรมการวิชาการของสำนักงาน เป็นต้น มีการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะในสายงานหลัก เช่น การพัฒนานิติกรเพื่อก้าวสู่การเป็นนักกฎหมายนิติบัญญัติ การพัฒนาวิทยากรเพื่อเป็นนักวิชาการนิติบัญญัติ โครงการพัฒนานักวิจัยของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา การจัดทำห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ หรือการยกระดับเพื่อให้บริการข้อมูลวิชาการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์ ไลน์ เป็นต้น

จากการสำรวจความพึงพอใจ¹⁸ ประกอบกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการของผู้ทำการศึกษาผ่านเวทีต่าง ๆ สิ่งที่ยังเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการด้านวิชาการ เช่น เอกสารประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติในวาระ ที่ ๒ ควรแนบเอกสารประกอบการประชุมที่ผ่านมาเพื่อประกอบการพิจารณาของสมาชิกด้วย การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความรวดเร็ว ฐานข้อมูลต้องทันสมัยพร้อมใช้งานและมีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่ดี มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนานักกฎหมายนิติบัญญัติให้สามารถยกร่างและให้ความเห็นทางกฎหมายได้ มีการใช้ถ้อยคำและแนวปฏิบัติแบบนิติวิธี มีการพัฒนาความรู้ทางวิชาการให้เป็นผู้รอบรู้ รู้ลึก รู้กว้าง เป็นมืออาชีพ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งด้านกฎหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การปฏิบัติงาน ณ ต่างประเทศ มีข้อมูลหรือเอกสารที่จะสามารถนำมาประกอบการพิจารณาที่รวดเร็ว ทันความต้องการ หรือในประเด็นที่มีความเร่งด่วนและเข้าถึงได้ง่าย ให้บริการอย่างทันท่วงที และคาดหวังให้ข้าราชการสามารถให้ความคิดความเห็นในเบื้องต้นได้ในทันทีที่มีข้อซักถามจากสมาชิก

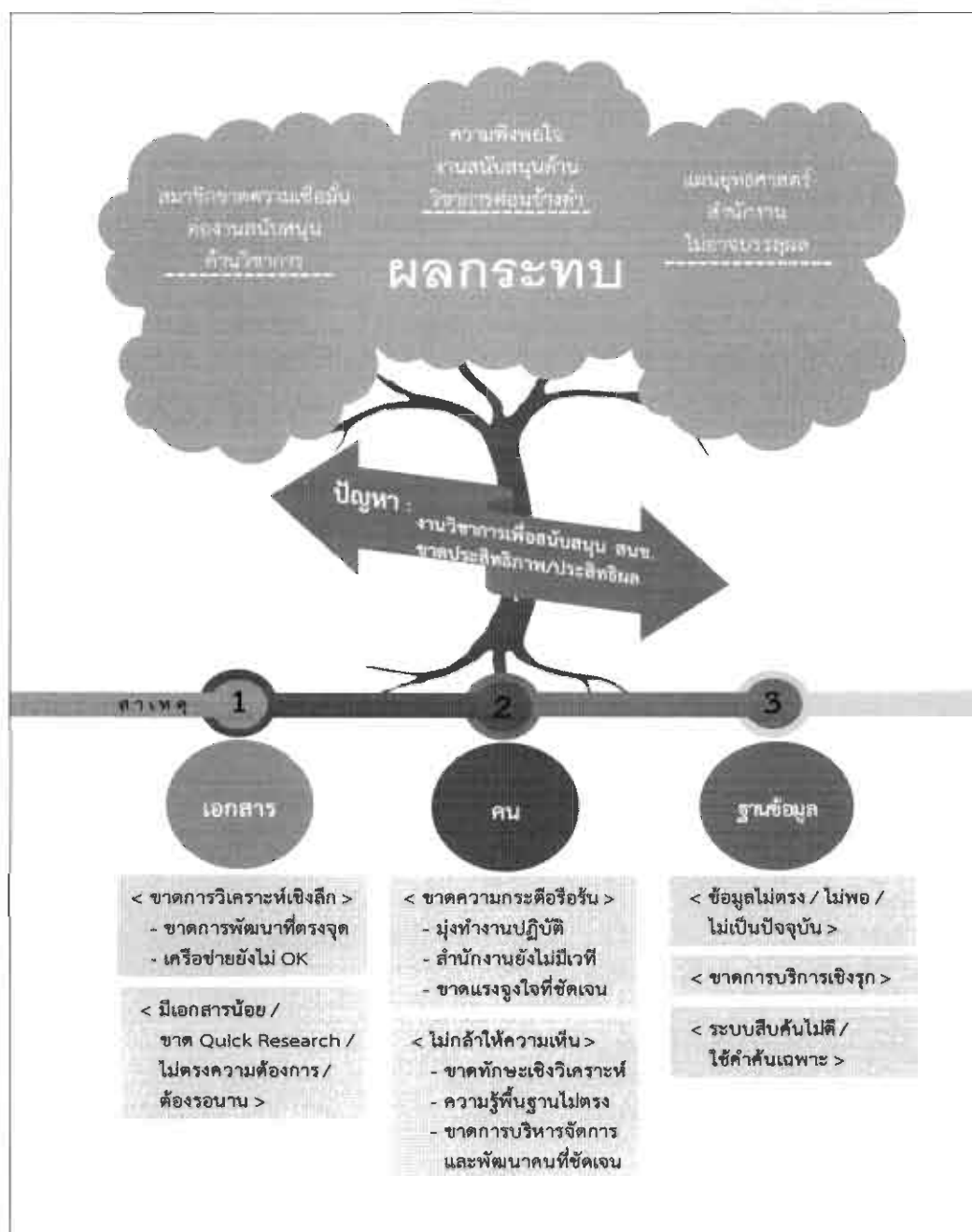
¹⁸ คณะกรรมการติดตามประเมินผลและบูรณาการการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560 - 2564) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ, 2560. หน้า 57-59.

หรือผู้รับบริการ เป็นต้น ที่สำคัญคือสำนักงานควรเร่งจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อผลักดันให้เครือข่ายความร่วมมือให้มีผลสำเร็จและเห็นเป็นรูปธรรม

4. บทวิเคราะห์และข้อเสนอ

4.1 บทวิเคราะห์

จากแนวคิดวิเคราะห์ต้นไม้ปัญหา สามารถสะท้อนเป็นแผนภาพเรื่องปัญหา งานวิชาการสนับสนุนการกิจวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติขาดประสิทธิภาพประสิทธิผล ได้ดังนี้



จากแผนภาพดังกล่าว เป็นการนำแนวคิดเรื่องต้นไม้ปัญหา (Problem Tree) มาช่วยวิเคราะห์ ซึ่งก็จะทำให้เห็นภาพของผลกระทบซึ่งอยู่ในตำแหน่งดอกและใบเป็นอันดับแรก จากนั้นก็ต้องประมวลภาพว่า ปัญหาสำคัญคือเรื่องใดโดยจัดให้อยู่ในตำแหน่งของลำต้น จากนั้น หากจะได้พิจารณาลึกลงไปว่าปัญหาสำคัญดังกล่าว นั้น มีสาเหตุมาจากอะไร โดยต้องวิเคราะห์ให้ ลึกลงไปโดยจัดให้อยู่ในตำแหน่งรากของต้นไม้ โดยสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

4.1.1 ผลกระทบ

ผลสรุปจากตัวอย่างรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากบทความทางวิชาการ และจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการในปี พ.ศ. 2560 บ่งชี้และปรากฏให้เห็นเป็น ผลกระทบเป็นอันดับแรกก็คือ ว่า สมาชิกต้องการให้สำนักงานพัฒนางานสนับสนุนด้านวิชาการ อย่างเร่งด่วน ผลกระทบตามมาเป็นประเด็นที่ 2 คือ ความเชื่อมั่นต่อการให้บริการด้านวิชาการของ สำนักงานอาจดูต้อยไป ในขณะที่งานให้บริการนั้นได้รับการชื่นชมจากทั้งสมาชิกวุฒิสภาและ สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติว่าสามารถให้บริการเป็นอย่างดี มีจิตใจในการให้บริการ และ ผลกระทบที่เห็นเป็นประการสุดท้ายก็คือ อาจทำให้แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานไม่อาจบรรลุ เป้าหมายได้

4.1.2 สภาพปัญหา

หากจะได้ประมวลเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนต่อปัญหาสำคัญของสำนักงาน ก็คือ งานวิชาการเพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา/สภานิติบัญญัติแห่งชาติยังขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4.1.3 สาเหตุ

จากปรากฏการณ์ที่สะท้อนเป็นผลกระทบและประมวลเป็นปัญหาที่ชัดเจน คงต้องลงหาสาเหตุของแต่ละเรื่องโดยสามารถออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคน

- การไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจาก บุคลากรยังขาดทักษะความรู้เชิงวิเคราะห์ที่ลึกซึ้ง โดยอาจมีสาเหตุมาจากการที่บุคลากรขาด แหล่งข้อมูลในการอ้างอิง องค์ความรู้พื้นฐานยังไม่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ สำนักงานยัง ไม่ได้มีการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

- การที่บุคลากรขาดความกระตือรือร้นที่จะมุ่งมั่นในการทำงานด้านวิชาการ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากกรอบความคิดที่มุ่งแต่ทำงานเชิงปฏิบัติ บุคลากรไม่ได้ให้ความสนใจในการสำแดงศักยภาพทางวิชาการออกมาต่อสาธารณะ สำนักงานเองก็ยังขาดเวทีทางวิชาการที่เปิดกว้างและให้อิสระตามสมควรที่น่าสนใจ ขาดการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทในด้านวิชาการอย่างแท้จริง

2. ด้านเอกสาร

- เอกสารวิชาการเพื่อให้บริการแก่สมาชิกในปัจจุบันยังมีค่อนข้างน้อย ยังขาดเอกสารที่สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันตามความต้องการ (Quick Research) เอกสารวิชาการที่มีอยู่ยังไม่ตรงความต้องการ และเอกสารวิชาการบางอย่างต้องรอเป็นเวลาค่อนข้างนาน

- เอกสารวิชาการขาดการวิเคราะห์เชิงลึก สำนักงานยังไม่ได้มีการพัฒนาการให้บริการดังกล่าวให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ แม้จะมีความพยายามในการสร้างเครือข่ายด้านวิชาการแต่ก็ยังไม่สามารถมีเอกสารที่จะนำไปให้บริการแก่สมาชิกทำให้ยังไม่สามารถยกระดับความพึงพอใจของงานด้านนี้ให้ปรากฏผลอย่างมีนัยสำคัญและชัดเจนมากนัก

3. ด้านฐานข้อมูล

- ข้อมูลวิชาการที่มีอยู่อาจไม่มากพอ อาจไม่ตรงตามความต้องการ หรืออาจไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านเอกสารวิชาการ

- ระบบการสืบค้นอาจยังไม่เอื้ออำนวยมากนัก การสืบค้นอาจไม่สามารถค้นหาได้โดยสะดวก ต้องใช้คำค้นเฉพาะที่กำหนด

- ยังไม่มีบริการข้อมูลเชิงรุก เช่น สมาชิกสามารถขอรับบริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ แล้วสำนักงานมีหน่วยให้บริการสืบค้นและส่งข้อมูลผ่านระบบภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างชัดเจน

4.2 ข้อเสนอ

จากผลการวิเคราะห์ตามกรอบวิเคราะห์ต้นไม้ปัญหาที่สะท้อนให้เห็นผลกระทบที่ชัดเจน มองเห็นประเด็นปัญหาหลักแล้ว จากนั้นจึงต้องสืบค้นไปยังสาเหตุหลักและสาเหตุย่อยในแต่ละเรื่อง แล้วนำมาประมวลเป็นประเด็นสำคัญภายใต้บริบทของสำนักเพื่อหาแนวทางแก้ไข

โดยสามารถนำเสนอเป็นแนวทางแก้ไขภายใต้กรอบแนวคิดเรื่องการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการบริหารงานแบบบูรณาการได้ ดังนี้

4.2.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

1. ด้านคน

- จากสภาพการณ์ที่บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็น นั้น หากสืบเนื่องมาจากบุคลากรยังขาดทักษะความรู้เชิงวิเคราะห์ที่ลึกซึ้ง ก็คงต้องพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อให้เกิดความมั่นใจซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แต่ต้องยอมรับว่ามีความจำเป็นต้องใช้ทั้งเวลา และทรัพยากรเพื่อสนับสนุนเป็นอย่างมาก

- หากเป็นกรณีที่มีสาเหตุมาจากการที่บุคลากรขาดแหล่งข้อมูลในการอ้างอิง ก็จำเป็นต้องพัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้เฉพาะด้านเพื่อสนับสนุนงานฝ่ายนิติบัญญัติขึ้นมาให้ชัดเจน

- หากเป็นเรื่ององค์ความรู้พื้นฐานของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ก็อาจต้องกำหนดคุณสมบัติการของข้าราชการให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น หากเป็นเจ้าหน้าที่ประจำคณะกรรมการการต่างประเทศ ก็อาจกำหนดให้จบการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และมีความรู้ความสามารถในการสื่อสารด้านภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี เป็นต้น

- ในสถานการณ์ปัจจุบันที่สำนักงานยังไม่ได้มีการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมนัก ก็อาจต้องกำหนดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้ชัดเจน หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรที่สนใจได้มีโอกาสทำงานด้านวิชาการ

- จากสภาพการณ์ที่บุคลากรขาดความกระตือรือร้นที่จะมุ่งมั่นในการทำงานด้านวิชาการ หากมีสาเหตุมาจากกรอบความคิดที่มุ่งแต่ทำงานเชิงปฏิบัติ ก็อาจให้นโยบายหรือกระตุ้น เชิญชวนให้เข้าใจถึงผลดีต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการ

- หากบุคลากรที่มีหน้าที่โดยตรงไม่ได้ให้ความสนใจในการสำแดงศักยภาพทางวิชาการออกมาต่อสาธารณะ ก็อาจมีความจำเป็นต้องกำหนดให้ชัดเจนเป็นตัวชี้วัด

- หากเป็นกรณีสำนักงานยังขาดเวทีทางวิชาการที่เปิดกว้างและให้อิสระตามสมควรที่น่าสนใจ เนื่องจากผู้ที่สนใจงานด้านวิชาการนั้น มักจะหาเวทีในการแสดงความคิดเห็น ดังนั้น สำนักงานอาจเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางวิชาการ เช่น วารสารวิชาการ

วุฒิสภาหรือวารสารกรรมาธิการของวุฒิสภา โดยจัดทำในรูปแบบวารสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-journal) เพิ่มเติมจากจุลนิตี ซึ่งเป็นวารสารที่เน้นด้านกฎหมาย

สุดท้าย หากเกิดจากขาดการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทในด้านวิชาการอย่างแท้จริง ก็ประกาศนโยบายให้ชัดเจนว่า หากทำงานด้านวิชาการจะมีโอกาสก้าวหน้าตามสายงานจนกระทั่งเป็นตำแหน่งที่ปรึกษากลุ่ม 2 กลุ่ม 1 โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข โดย กร. ให้ชัดเจน

2. ด้านเอกสาร

จากสภาพการณ์ที่เอกสารวิชาการให้บริการแก่สมาชิกยังมีค่อนข้างน้อย ก็คงมีความจำเป็นต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า สำนักงานจะต้องมีงานด้านวิชาการเพื่อสนับสนุนภารกิจอย่างน้อยก็เรื่อง/เดือน/ปี มีการกำหนดผู้รับผิดชอบทั้งในระดับสำนัก กลุ่มงาน หรือบุคคลให้ดำเนินการไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือโดยในระยะสั้นอาจมีการตั้งกลุ่ม Think Tank ขององค์กรเพื่อนำกลุ่มนักเรียนทุนของสำนักงาน มาร่วมดำเนินงานสร้างงานด้านนี้

จากการวิเคราะห์และการสอบถามเชิงลึกพบว่า สมาชิกมีความต้องการเอกสารวิชาการที่สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันตามความต้องการเป็นอย่างมาก ดังนั้น Quick Research จึงน่าจะเป็นคำตอบที่น่าสนใจ แม้จะมีความพยายามในการสร้างเครือข่ายด้านวิชาการแต่ก็ยังไม่สามารถมีเอกสารที่จะนำไปให้บริการแก่สมาชิกทำให้ยังไม่สามารถยกระดับความพึงพอใจของงานด้านนี้ให้ปรากฏผลอย่างมีนัยสำคัญและชัดเจนมากนัก ดังนั้น สำนักงานจึงต้องดำเนินการเองจากสิ่งที่มีอยู่

หากเป็นกรณีเอกสารวิชาการที่มีอยู่ยังไม่ตรงความต้องการนักหรือตรงความต้องการแต่ยังไม่เป็นปัจจุบัน ก็คงจำเป็นต้องเปิดช่องทางให้สมาชิกร้องขอการใช้บริการเป็นเรื่อง ๆ ไป

ในขณะที่สำนักงานมีบริการด้านเอกสารในรูปของรายงานการวิจัยซึ่งมีความเป็นวิชาการเชิงลึก แต่มีความจำเป็นต้องรอเป็นเวลาค่อนข้างนาน ซึ่งสำนักงานอาจจะต้องพัฒนาการให้บริการดังกล่าวให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ แต่สิ่งสำคัญก็คืองานด้านนี้มีความจำเป็นที่สำนักงานต้องพึ่งพาตนเองด้วยเช่นกัน

3. ด้านฐานข้อมูล

หากข้อมูลวิชาการที่มีอยู่ไม่มากพอ ไม่ตรงตามความต้องการหรือไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านเอกสารวิชาการ แต่สิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงก็คือระบบการสืบค้นอาจยังไม่เอื้ออำนวยมากนัก การสืบค้นอาจไม่สามารถค้นหาได้โดยสะดวก ต้องใช้คำค้นเฉพาะที่กำหนด หรือความเสถียรของระบบ จำเป็นที่ต้องได้รับการปรับปรุงให้ง่ายและสะดวก สอดรับกับลักษณะการใช้งาน

หากยังไม่มีบริการข้อมูลเชิงรุก เช่น สมาชิกสามารถขอรับบริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ แล้วสำนักงานมีหน่วยให้บริการสืบค้นและส่งข้อมูลผ่านระบบภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างชัดเจน ก็พัฒนาเรื่องดังกล่าวขึ้นมาได้แต่ต้องมีการพัฒนาด้านคนและเอกสารให้มีความพร้อมในระดับหนึ่งเสียก่อน

4.3.2 ข้อเสนอเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้ข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าวนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ในที่นี้จึงขอเสนอตัวอย่างโครงการเพื่อพัฒนางานวิชาการสนับสนุนภารกิจของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาเป็นค่าของงบประมาณได้ ดังนี้

ชื่อ : โครงการปฏิรูปงานวิชาการของสำนักงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

หลักการ : ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับความเห็นและเสนอแนะให้มีการปรับปรุง พัฒนางานด้านวิชาการ รวมทั้งยังเคยมีงานวิจัยที่แนะนำให้พัฒนาข้าราชการฝ่ายวิชาการและวิจัยของสำนักงานให้เป็นนักวิจัยประจำสำนักงาน หรือแม้แต่อดีตผู้บริหารของสำนักงาน ก็ยังเห็นว่าสำนักงานยังขาดบุคลากรด้านวิชาการและวิจัย ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพใน การเสนอปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บริการด้านวิชาการแก่คณะกรรมาธิการของวุฒิสภา

แม้จนปัจจุบันจะมีรายงานการวิจัยและรายงานวิชาการให้บริการแก่สมาชิก แต่ก็มีจำนวนไม่มากพอ ไม่ทันต่อความต้องการในการใช้งาน และเป็นการใช้นักวิชาการภายนอกมาสนับสนุนภารกิจนี้

จากการสำรวจความพึงพอใจจากสมาชิกสมานิติบัญญัติแห่งชาติ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีความเห็นโดยสรุปว่า ต้องการให้สำนักงานพัฒนางานสนับสนุนด้านวิชาการอย่างเร่งด่วน

ปัญหาของงานสนับสนุนด้านวิชาการเพื่อสนับสนุนภารกิจฝ่ายนิติบัญญัติของสำนักงาน นั้น เป็นปัญหาที่มีมาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน จึงควรที่สำนักงานจะได้เร่งดำเนินการแก้ไขอย่างบูรณาการ

เพื่อให้ปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเสนอโครงการนี้

กรอบความคิด :

โครงการนี้เป็นโครงการนโยบายสำคัญและเน้นทำงานแบบบูรณาการ เสริมหนุนงานวิชาการที่มีอยู่แล้ว ตอบโจทย์ความต้องการของสมาชิกด้านงานวิชาการที่รวดเร็วและกระชับ โดยการพัฒนาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับงานวิชาการในระยะยาว เสริมสร้างแรงจูงใจใหม่และมีความเป็นไปได้ ภายใต้แนวคิดแบบชนะ-ชนะ (สำนักงานได้งาน/ข้าราชการได้รางวัล) ทั้งนี้ ในปีแรกมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจ สร้างคนและกระบวนการทำงาน ส่วนปีถัดไปอาจจะมีความเข้มข้นและเฉพาะเจาะจงในเนื้อหามากขึ้น สุดท้าย ในอนาคตจะเปิดให้สมาชิกร้องขอเป็นเรื่อง ๆ ต่อไปได้

ผู้รับผิดชอบ :

คณะกรรมการปฏิรูปงานวิชาการ
ประกอบด้วย

ที่ปรึกษาหรือรองเลขาธิการที่ได้รับมอบหมาย

สมาชิกสมานิติบัญญัติแห่งชาติ 2 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษา 2 คน

ที่ปรึกษาและรองเลขาธิการ 3 คน

ฝ่ายเลขานุการ 3 คน

เสนอประธาน สนช. ลงนามแต่งตั้ง

กลุ่มเป้าหมาย : นิติกร วิทยากร ของสำนักวิชาการทุกคน
บุคลากรที่ได้รับทุนการศึกษาของสำนักงานทุกคน
บุคลากรสายวิชาการของสำนักงานที่สนใจ (สมัคร)
(จำนวน 50 คน)

การดำเนินการ :

กิจกรรมที่ 1 : อบรมการเขียนบทความวิชาการ /สัมมนาเชิงปฏิบัติการให้กับ
กลุ่มเป้าหมาย

กิจกรรมที่ 2 : กลุ่มเป้าหมายเขียนบทความวิชาการขนาดสั้น จำนวน 3 - 5 หน้า
นิติกร/วิทยากร สำนักวิชาการ

ระดับปฏิบัติการ อย่างน้อย 1 เรื่อง/คน/ปี

ระดับชำนาญการ อย่างน้อย 2 เรื่อง/คน/ปี

ระดับชำนาญการพิเศษ อย่างน้อย 3 เรื่อง/คน/ปี

ระดับเชี่ยวชาญ อย่างน้อย 4 เรื่อง/คน/ปี

บุคลากรอื่น อย่างน้อย 2 เรื่อง/คน/ปี

กิจกรรมที่ 3 : การตรวจสอบเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(เช่น ผศ. ทวี สุรฤทธิกุล มสธ. เป็นกรรมการและตรวจผลงาน)

กิจกรรมที่ 4 : เผยแพร่งานดังกล่าวในรูปสื่ออิเล็กทรอนิกส์
(เช่น ไลน์ เฟซบุ๊ก เว็บไซต์สำนักงาน)

กิจกรรมที่ 5 : การจัดเก็บเนื้อหาไว้เป็นคลังข้อมูล
(เป็นระบบ สืบค้นง่าย)

- กิจกรรมที่ 6 : จัดการประกวดและมอบรางวัลผลงานวิชาการดีเด่นประจำปี
มอบเกียรติบัตรผลงานทางวิชาการทุกเรื่อง
- กิจกรรมที่ 7 : มีการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการในไตรมาสที่ 4
- กิจกรรมที่ 8 : มีรายงานผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน 9 เดือนและ 12 เดือน
ต่อเลขาธิการและที่ประชุมผู้บริหาร
- งบประมาณ : สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- ผลผลิต : - มีบทความทางวิชาการเผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
อย่างน้อย 70 เรื่องต่อปี
- มีกลุ่ม Think Tank ที่สร้างงานวิชาการเกิดขึ้นในองค์กร
- ฐานข้อมูลองค์กรมีบทความทางวิชาการที่หลากหลายและเป็น
ปัจจุบัน
- ผลลัพธ์ : - มีรายงานการติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน
- ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 75
- งานด้านวิชาการทั้งคน เอกสาร ฐานข้อมูลได้รับการพัฒนาชัดเจน
- เงื่อนไข : - สำนักงานต้องกำหนดไว้ในแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- ผลงานทุกเรื่องที่เผยแพร่ได้รับเกียรติบัตรจากสำนักงาน
- ผู้เขียนสามารถนำไปใช้เป็นหลักฐานและเป็นผลงานเลื่อนระดับ

5. บทสรุป

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ นั้น มุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานที่สนองรับต่อผู้รับบริการและประชาชนเป็นสำคัญ ในขณะที่ปัญหาของงานด้านวิชาการเพื่อสนับสนุนภารกิจฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นปัญหาที่มีมาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน จึงควรที่สำนักงานจะได้เร่งดำเนินการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม

จากผลการวิเคราะห์ตามกรอบวิเคราะห์ต้นไม้ปัญหา สามารถสะท้อนให้เห็นผลกระทบที่เกิดขึ้น มองเห็นประเด็นปัญหาหลักได้ชัด จากนั้นจึงต้องสืบค้นไปยังสาเหตุ อันได้แก่ เรื่องคน เรื่องเอกสาร และเรื่องฐานข้อมูล ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปในแต่ละสาเหตุแล้ว จึงนำมาประมวลเพื่อหาแนวทางแก้ไข

โครงการปฏิรูปงานวิชาการของสำนักงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็นการเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวภายใต้กรอบความคิดที่ว่า เป็นโครงการนโยบายสำคัญและเน้นทำงานแบบบูรณาการ เสริมหนุนงานวิชาการที่มีอยู่แล้ว ตอบโจทย์ความต้องการด้านวิชาการของสมาชิก พัฒนาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างความเข้มแข็งให้กับงานวิชาการในระยะยาว สร้างแรงจูงใจใหม่และมีความเป็นไปได้ คิดแบบชนะ-ชนะ (สำนักงานได้งาน/ข้าราชการได้รางวัล) ในปีแรกมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจ สร้างคนและกระบวนการทำงาน ปิดดไปจะมีความเข้มข้นและเฉพาะเจาะจงในเนื้อหามากขึ้น และอนาคตจะเปิดให้สมาชิกร้องขอเป็นเรื่อง ๆ ได้

ดังนั้น สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สมาชิกจะมีบทความทางวิชาการขนาดสั้นประมาณ 3 - 5 หน้าจากข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อประกอบการดำเนินการกิจของสมาชิกรัฐสภาในต่าง ๆ อย่างน้อย 70 เรื่องต่อปี มีการติดตาม ประเมินผล และสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อปรับปรุง ทั้งนี้ สำนักงานจะต้องกำหนดไว้ในแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของกลุ่มเป้าหมายทุกคน ผลงานทุกเรื่องที่เผยแพร่ได้รับเกียรติบัตรจากสำนักงาน และผู้เขียนสามารถนำไปใช้เป็นหลักฐานและเป็นผลงานเลื่อนระดับ

อย่างไรก็ตาม โครงการที่นำเสนอนี้เป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านวิชาการเพียงตัวอย่างหนึ่งเท่านั้น หากสิ่งสำคัญยิ่งกว่าคือ การตัดสินใจที่จะพัฒนางานวิชาการเพื่อสนับสนุนภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติอย่างชัดเจนร่วมกันต่อไป

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการติดตามประเมินผลและบูรณาการการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ
ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2560 - 2564)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ, 2560.
- จักรวัชร ศิริวรรณ.การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/437655>
สืบค้นเมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2561.
- ต้นไม้ปัญหา. สืบค้นจาก<http://www.adeq.or.th/UserFiles/Problem%20Tree%20Analysis.pdf>
สืบค้นเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2561.
- ทำเนียบข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปี 2559.
แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 – 2564).
- มนตรี รูปสุวรรณ. บทบาทของวุฒิสภาในการปฏิรูปการเมืองไทย. โครงการวารสารกรรมาธิการ
Check & Balance. Vol.10 มีนาคม 2553.
- ระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ. สืบค้นจาก<https://www.opdc.go.th/lite/content0805.html> .
สืบค้นเมื่อ 21 กุมภาพันธ์ 2561.
- วนิดา สัจพันธุ์โรจน์. รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณะกรรมการธิการของวุฒิสภา. ทุนอุดหนุนจาก
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2. 2558.
- อัมภากร ปาณิกบุตร. อ้างในพระพจน์ รัตนมาลี. วุฒิสภาของประชาชน. รัฐศาสตร์สาร.
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปีที่ 20 ฉบับที่ 2. 2541.
- อากร อุตระกุล. อ้างในพระพจน์ รัตนมาลี. วุฒิสภาของประชาชน. รัฐศาสตร์สาร.
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปีที่ 20 ฉบับที่ 2. 2541.
- Cheema, G.S., & Rondinelli, D.A. Decentralization and Development : Policy
Implementation in Developing Countries. 1983.
- Mazmanian, D. A. & Sabatier, P. A. The Implementation of Public Policys : A frame work of
Analysis. 1980.
- Williams, C. O. AnIn-Delphi Investigation of Explicit Task Performed by Selected Indiana
Junior High School Principlals.1971.