

**เรื่องการรับรู้และตระหนักต่อการดำเนินงาน  
ภายใต้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน**

---

**1. สภาพปัญหา**

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินได้ดำเนินงานในฐานะหน่วยงานธุรการเพื่อสนับสนุนภารกิจของผู้ตรวจการแผ่นดิน โดยมีแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2561 – 2565) โดยมีสำนักนโยบายและแผนทำหน้าที่ในการบริหารงบประมาณ กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้ จากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2561 - 2564) พบว่า บางตัวชี้วัดยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น ตัวชี้วัดเรื่องร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นภารกิจหลักของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินและมีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ คือ การลงพื้นที่แสวงหาข้อเท็จจริงเรื่องร้องเรียน การประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ร้องเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) ทั้งในรูปแบบทางการและไม่ทางการ โดยเป็นไปตามกระบวนการดำเนินงานเรื่องร้องเรียนตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2560 ที่มีการกำหนดขั้นตอนกลไกการทำงานเพิ่มมากขึ้น และตัวชี้วัดเรื่องระดับความร่วมมือในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมธรรมาภิบาล เป็นต้น และจากการปฏิบัติงานในสำนักนโยบายและแผนเป็นระยะเวลา 10 ปี ผู้ศึกษามีความเห็นว่าพนักงานบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน เช่น ยังไม่ทราบว่ามีโครงการ กิจกรรม ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ใด และยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัดอย่างไร เป็นต้น ส่งผลให้การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินที่กำหนดไว้

ดังนั้น ผู้ศึกษาในฐานะผู้ปฏิบัติงานในสำนักนโยบายและแผน จึงมีความสนใจศึกษาการรับรู้และตระหนักต่อการดำเนินงานของพนักงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนเป้าหมายและตัวชี้วัดการดำเนินงานตามภารกิจของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินให้บรรลุตามที่กำหนดไว้ และนำผลการศึกษาที่ได้เสนอต่อสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินเพื่อใช้ประกอบการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน อันจะส่งผลให้ประชาชนได้รับการแก้ไขความเดือดร้อนและความไม่เป็นธรรมอย่างทั่วถึง และพัฒนาองค์กรผู้ตรวจการแผ่นดินให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2561 - 2565)

2.2 เพื่อศึกษาระดับการรับรู้และตระหนักต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2561 - 2565)

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค จากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2561 - 2565)

## 3. ขอบเขตการศึกษา

3.1 **ด้านเนื้อหา** - การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 4 (ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2564) เท่านั้น

3.2 **ด้านประชากร** คือ ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน จำนวน 12 คน ในฐานะผู้กำกับ ควบคุม และติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินและพนักงานสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน จำนวน 110 คน

## 4. วิธีการศึกษา

4.1 **การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ** โดยการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการพัฒนาของประเทศ ข้อมูลทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ข้อมูลผลการดำเนินงานของสำนักผู้ตรวจการแผ่นดิน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2564) และข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร

### 4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

จากการสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินและพนักงานสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน โดยในการคำนวณขนาดตัวอย่างจะใช้เกณฑ์การกำหนดตัวอย่างกรณีทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยกำหนดเป็นร้อยละของประชากร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ดังนี้

ถ้าประชากรทั้งหมดเป็นหลักร้อย ควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย ร้อยละ 25

ถ้าประชากรทั้งหมดเป็นหลักพัน ควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย ร้อยละ 10

ถ้าประชากรทั้งหมดเป็นหลักหมื่น ควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย ร้อยละ 5

ถ้าประชากรทั้งหมดเป็นหลักแสน ควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย ร้อยละ 1

## 5. ข้อค้นพบสำคัญ

### 5.1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน 4 (พ.ศ. 2561 – 2565)

จากการศึกษาการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 - 2565) พบว่ามี 4 ตัวชี้วัดที่ไม่สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้และควรนำไปเป็นประเด็นในการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้แก่ 1) จำนวนเรื่องที่เสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีให้ทราบถึงการที่หน่วยงานของรัฐยังมีได้ปฏิบัติ ให้ถูกต้องครบถ้วนตามหมวด 5 หน้าที่ของรัฐ 2) ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) ร้อยละของประชาชนที่เข้าถึงกลไกการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนจากผู้ตรวจการแผ่นดินผ่านช่องทางการดำเนินกิจกรรมและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มขึ้น และ 4) ระดับความร่วมมือในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมธรรมาภิบาล โดยมี 1 ตัวชี้วัดที่ผลดำเนินงานต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้ตลอดระยะเวลา 3 ปี คือ ตัวชี้วัดเรื่องร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นถือว่าเป็นตัวชี้วัด

### 5.2 การรับรู้เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์

#### 5.2.1) ความรู้ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2565

การศึกษาความรู้ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน พ.ศ. 2565 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน (คะแนนเฉลี่ย 2.93) ประกอบด้วย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการวางแผน และด้านการติดตามประเมินผล

5.2.2) การรับรู้เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน คิดเป็นร้อยละ 81.1(ระดับสูง) และช่องทางการรับรู้มากที่สุดและช่องทางที่เข้าถึงง่ายที่สุด (แผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน) คือ การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา/อบรม

5.3 ความตระหนักต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความตระหนักในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ย 3.35) ได้แก่ ด้านการจัดทำและการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านพฤติกรรมต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

## 5.4 การศึกษาปัญหาและอุปสรรค จากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2561 – 2565)

จากการศึกษา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินอยู่ในระดับมากทุกด้าน (คะแนนเฉลี่ย 3.77) ได้แก่ ด้านนโยบายและการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ และด้านการบริหารงบประมาณเพื่อดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ อีกทั้งยังมีปัญหาเพิ่มเติมจากข้อค้นพบของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

1. การกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนที่สูงมากเกินไปไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและพนักงาน
2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่จะเป็นการนำโครงการเดิมมาเปลี่ยนชื่อใหม่แล้วบรรจุในแผนยุทธศาสตร์โดยไม่เปลี่ยนเนื้อหา
3. การดำเนินงานตามข้อสั่งการ/งานนอกแผนที่ไม่ใช่บทบาทภารกิจของผู้ตรวจการแผ่นดินส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ผู้ตรวจการแผ่นดิน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลตามแผนยุทธศาสตร์และการบริหารงบประมาณร่วมด้วย
4. การใช้งบประมาณในโครงการใหม่ที่ไม่ตรงภารกิจอำนาจหน้าที่และยุทธศาสตร์โดยไม่มีการทำแผนมาก่อน ทำให้ต้องเกลี้ยงบประมาณของโครงการเดิมที่มีการวางแผนไว้ก่อนแล้ว
5. การดำเนินโครงการเป็นลักษณะโครงการซ้ำ ๆ บางโครงการไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และใช้งบประมาณมาก เกินความจำเป็นไม่เกิดความคุ้มค่า
6. นโยบายที่ให้ดำเนินการในพื้นที่เดิมและกลุ่มเป้าหมายเดิมทำให้การดำเนินงานไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ

## 6. ข้อเสนอแนะ

### 6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

#### 6.1.1) ด้านการพัฒนาความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

- ควรหามาตรการ แนวทางแก้ไข การดำเนินงานในตัวชี้วัด
- ควรมีการวิเคราะห์ข้อดีข้อด้อยให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวโน้มจำนวนเรื่องร้องเรียนที่เพิ่มขึ้น
- สาระของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินควรมีความชัดเจน ครบถ้วนตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ
- พันธกิจในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ควรสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญบัญญัติและทิศทางการพัฒนาประเทศ

#### 6.1.2) ด้านการแปลงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินสู่การปฏิบัติ

- ควรเริ่มดำเนินการแปลงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566 - 2570) ไปสู่การปฏิบัติ (ประเด็นยุทธศาสตร์จะต้องกระชับ เข้าใจง่าย มีเป้าหมายตัวชี้วัดที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปปฏิบัติ)

- ควรพิจารณาปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อาทิ พนักงาน งบประมาณ ระบบข้อมูลโครงการ

### 6.1.3) ด้านการส่งเสริมการรับรู้และตระหนักในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

- อบรมเรื่องการเขียนโครงการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน)

- จัดการประชุมรับมอบนโยบายในระดับผู้ตรวจการแผ่นดินและผู้บริหารสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ให้แก่พนักงานทุกคนก่อนเริ่มปีงบประมาณทุกปี

- จัดกิจกรรมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักในความรับผิดชอบในแผนยุทธศาสตร์โดยการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Best Practice)

- เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการเกี่ยวกับแผนทุกด้าน (วางแผน ดำเนินการ ติดตามและประเมินผล)

### 6.1.4) ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

- พัฒนาระบบสารสนเทศให้พร้อมใช้และสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สะดวกในการนำไปใช้งาน

- เผยแพร่การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี และแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินทุกไตรมาส ผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

## 6.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

### 6.2.1) ด้านกระบวนการติดตามประเมินผล

- ควรมีการพัฒนากระบวนติดตามและรายงานผลออนไลน์ ตลอดจนฐานข้อมูลที่สามารถแชร์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามเฉพาะโครงการสำคัญกับงานประจำตามภารกิจ เพื่อลดความซ้ำซ้อน

- วางกรอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

### 6.2.2) ด้านยกระดับการปฏิบัติงาน

- การปรับปรุงแบบแบบฟอร์มเสนอโครงการ และบันทึกขออนุมัติของโครงการ โดยกำหนดให้สำนักต่าง ๆ ระบุว่า โครงการที่เสนอของงบประมาณหรือขออนุมัติอยู่ในประเด็นยุทธศาสตร์กลยุทธ์ และตัวชี้วัดใด เพื่อเป็นการสร้างการจดจำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

- เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีและแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

- สำนักนโยบายและแผนควรเป็น Business Partner ที่ดีกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

### 6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องรับรู้และตระหนักรู้ต่อการดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ดังนั้น เพื่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรมีการศึกษาเรื่องแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินมีความชัดเจนมากขึ้นและบรรลุตามเป้าหมายทุกประเด็นยุทธศาสตร์

---