



เอกสารวิชาการ  
เรื่อง

ยุทธศาสตร์การสร้างความปลอดภัย  
ของคณะกรรมการสมานฉันท์  
ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖)

โดย  
รองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิ มุลศิลป์

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๔  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อม ประวัติ ความเป็นมา และลักษณะ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของคณะกรรมการสมานฉันท์ที่ถูกแต่งตั้งโดยประธานรัฐสภาในสถานการณ์ความ รุนแรงทางการเมืองที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัญหาหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การแก่งแย่งอำนาจ การคอร์รัปชัน ความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม การถูกเลือกปฏิบัติ ช่องว่างทางเศรษฐกิจ และสังคมระหว่างคนจนกับคนรวย โดยเฉพาะสถานการณ์ความขัดแย้งทางการเมือง เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อม ของคณะกรรมการสมานฉันท์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความปรองดองสมานฉันท์ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในแผนการ ดำเนินการเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการสมานฉันท์ เพื่อที่จะสามารถกำหนดแผนการ ดำเนินการที่สามารถสร้างความปรองดองสมานฉันท์ในสังคม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สถานการณ์ในพื้นที่และสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของรัฐสภา ด้วย SWOT Analysis โดยได้ใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น McKinsey ๗-S Framework, C-PEST และ TOWS Matrix ผ่านการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากกรรมการสมานฉันท์และข้าราชการ รวมทั้งบุคลากรในสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่เกี่ยวข้อง จนได้ข้อมูลที่แสดงถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ อีกทั้งได้นำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ พบว่าสถานภาพของคณะกรรมการสมานฉันท์นั้น มีสภาพภายนอกและ ภายในที่เอื้อและอ่อน (Question Marks) ซึ่งปัจจัยภายนอกมีความพร้อมสูง แต่ปัจจัยภายในหน่วยงานยังอ่อน ทำให้นำไปวิเคราะห์จนได้มาซึ่งกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

แม้ผู้วิจัยจะพบว่า ปัจจุบันรัฐสภาได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในด้านการดำเนินการแล้วก็ตาม แต่ยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีลักษณะเป็นการทั่วไป ผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการ สมานฉันท์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างความปรองดองสมานฉันท์ให้แก่สังคม จึงสมควรกำหนด ยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการกิจนอกเหนือยุทธศาสตร์ทั่วไปของรัฐสภา ให้เกิดความ ต่อเนื่องของการสร้างความปรองดองสมานฉันท์โดยดำเนินการสื่อสารกับประชาชนและเยาวชนอย่างมี ประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และยกระดับการบูรณาการ ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## คำนำ

ยุทธศาสตร์การสร้างความปรองดองสมานฉันท์ของคณะกรรมการสมานฉันท์ ระยะเวลา ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖) เป็นเอกสารวิชาการส่วนบุคคลที่ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยการตรวจสอบและวิเคราะห์ สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยมีการนำสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาทำการวิเคราะห์ กล่าวคือ ได้ศึกษาเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสมานฉันท์ในการ สร้างความปรองดองสมานฉันท์จากความขัดแย้งทางอุดมการณ์การเมือง รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ปัจจุบันของ รัฐสภาในฐานะหน่วยงานที่ทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสมานฉันท์ เพื่อกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ รวมทั้งกลยุทธ์ ในการดำเนินการให้ถึงเป้าประสงค์ และกำหนดมาตรการที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายของ ยุทธศาสตร์ตามหัวข้อของการศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานการศึกษานี้จะสามารถสร้างผลกระทบใน ด้านบวกที่สำคัญต่อบทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสมานฉันท์ที่จะดำเนินการตามแผนการ ดังกล่าวให้บรรลุวัตถุประสงค์ อันได้แก่การเสริมสร้างความปรองดองสมานฉันท์ รวมทั้งสามารถช่วยลดหรือ ป้องกันเหตุการณ์ความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น

รองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิ มูลศิลป์  
นักศึกษาลูกสุตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๔

## สารบัญ

บทคัดย่อ .....	ก
คำนำ .....	ข
สารบัญ .....	ค
สารบัญตาราง .....	ง
สารบัญแผนภาพ.....	จ
<b>บทที่ ๑ บทนำ.....</b>	<b>๑</b>
๑.๑    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	๑
๑.๒    วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	๓
๑.๓    ขอบเขตของการศึกษา .....	๔
๑.๔    ระเบียบวิธีการศึกษา .....	๔
๑.๕    ข้อจำกัดของการศึกษา.....	๔
๑.๖    ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	๔
<b>บทที่ ๒    การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ .....</b>	<b>๕</b>
๒.๑    สถานะแวดล้อมทั่วไป.....	๕
๒.๒    สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร .....	๖
๒.๓    การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS).....	๑๒
<b>บทที่ ๓    แผนขององค์กร .....</b>	<b>๒๐</b>
๓.๑    เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	๒๐
๓.๒    ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) .....	๒๐
๓.๓    มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	๒๓
<b>บทที่ ๔    ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....</b>	<b>๒๖</b>
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ .....	๒๖
บรรณานุกรม .....	๒๙
ภาคผนวก .....	๓๐
ประวัติย่อผู้ศึกษา.....	๓๑

## สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑ แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้ ๗S framework.....	๑๐
ตารางที่ ๒ แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยใช้ C-PEST.....	๑๑
ตารางที่ ๓ แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน.....	๑๓
ตารางที่ ๔ แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมนอก .....	๑๔
ตารางที่ ๕ แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ๗S framework.....	๑๔
ตารางที่ ๖ แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร C-PEST .....	๑๖
ตารางที่ ๗ แสดงการสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร .....	๑๗
ตารางที่ ๘ แสดงการสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร .....	๑๘
ตารางที่ ๙ การวิเคราะห์ TOWS Matrix .....	๒๑

## สารบัญแนภาพ

แผนภาพที่ ๑ ส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร .....	๖
แผนภาพที่ ๒ การวิเคราะห์ SWOT Analysis .....	๑๒
แผนภาพที่ ๓ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร.....	๑๙

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ความรุนแรงทางการเมืองที่เกิดขึ้นในประเทศไทยมีสาเหตุมาจากปัญหาหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเมืองการแก่งแย่งอำนาจ การคอร์รัปชัน ความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม การถูกเลือกปฏิบัติ ช่องว่างทางเศรษฐกิจและสังคมระหว่างคนจนกับคนรวย โดยเฉพาะสถานการณ์ความขัดแย้งทางการเมืองที่ส่งผลให้เกิดการปะทะกันจนถึงมีผู้บาดเจ็บรุนแรง และเสียชีวิต ส่งผลให้ต่างชาติขาดความเชื่อมั่นในการลงทุน ส่งผลกระทบเชิงลบต่ออุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และสร้างความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศในท้ายที่สุด

เมื่อพิจารณาจากนิยามของคำว่า “ความขัดแย้ง” พบว่าหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามหรือไม่ลงรอยกันหรือความไม่สอดคล้องกัน ลักษณะของความไม่ลงรอยกันหรือไม่สอดคล้องกันนี้จะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ หลายประเด็น เช่น เป้าหมาย ความคิด ทศนคติ ความรู้สึก ค่านิยม ความสนใจ ความสัมพันธ์ โดยลักษณะของความขัดแย้ง อาจแสดงออกมาหรือมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

๑. จะมีบุคคลหรือฝ่ายอย่างน้อยที่สุด ๒ ฝ่าย หรือบุคคล ๒ บุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันและมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน

๒. แต่ละบุคคลหรือแต่ละฝ่าย จะมีความเชื่อและค่านิยมเฉพาะ ซึ่งแต่ละบุคคลหรือสมาชิกในแต่ละฝ่ายตระหนักและมองเห็นในความเชื่อและค่านิยมนั้น

๓. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแต่ละฝ่าย ซึ่งจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงการข่มขู่ การลดพลัง การกดดันฝ่ายตรงข้าม เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ

๔. แต่ละบุคคลหรือแต่ละฝ่าย เผชิญหน้ากันหรือแสดงปฏิกิริยาในลักษณะตรงข้ามกันหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

๕. แต่ละบุคคลหรือแต่ละฝ่ายจะแสดงปฏิกิริยาที่ก่อให้เกิดความเหนียวแน่นกว่าทางด้านอำนาจต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

ทั้งนี้ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นได้จากสาเหตุหรือแหล่งต่าง ๆ อาทิ มิติมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

๑. ความไม่เข้าใจกัน

๒. ความสัมพันธ์ที่เพิกเฉยและไม่เกื้อกูลกัน

๓. ความล้มเหลวของการสื่อความหมายอย่างเปิดเผยและชัดเจน

๔. บรรยากาศของการไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความกดดัน และการแข่งขัน

๕. การรับรู้ของบุคคลที่อยู่ในสภาวะการณ์ของความขัดแย้งที่มีผลต่อบุคคลอื่น ในสภาวะการณ์นั้นซึ่งเป็นไปในทางส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้ง

๖. การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลที่มีอยู่จำกัด ไม่ว่าจะเป็นสิ่งตอบแทนอื่น ๆ สถานภาพ ความรับผิดชอบ และอำนาจ

๗. องค์ประกอบส่วนบุคคล ความขัดแย้งอาจเกิดจากบุคลิกภาพส่วนบุคคล เช่น การมีสัญชาตญาณของความรุนแรง ก้าวร้าว ต้องการการกแข่งขัน ฯลฯ ซึ่งแต่ละคนอาจจะมีมากน้อยแตกต่างกัน

สำหรับผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งต้องพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับแนวคิดและความเชื่อของแต่ละบุคคล บางคนมองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นของคู่กับความรุนแรง สำหรับกลุ่มบุคคลบางกลุ่มในปัจจุบัน มีแนวความคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นตาม

ธรรมชาติ ความขัดแย้งบางอย่างเป็นสิ่งที่ดีเพราะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา โดยเปลี่ยนความขัดแย้งให้มีประโยชน์และสร้างสรรค์

ในกรณีที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวรุนแรงระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน อาจจะทำให้เกิดการบาดเจ็บหรือถึงขั้นเสียชีวิต รวมไปถึงบุคคลอื่นอาจได้รับความเดือดร้อนจากการกระทำนั้น ๆ ซึ่งไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งของกลุ่มนี้แต่อย่างใด โดยปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจจะขยายวงกว้างกลายเป็นความขัดแย้งของคนกลุ่มใหญ่ จนกระทั่งกลายเป็นปัญหาของสังคม ซึ่งปัญหาความรุนแรงดังกล่าวจะมีผลต่อคุณภาพการศึกษาเล่าเรียนของกลุ่มเยาวชนผู้เข้าร่วมตามไปด้วย เกิดภาพพจน์ทางด้านลบของสมาชิกในกลุ่มและของสถาบันทางการศึกษาที่กลุ่มสังกัดอยู่ รวมถึงความวิตกกังวล ความกลัวของประชาชนในสังคมที่มีต่อกลุ่มเหล่านี้

ที่ผ่านมา ใช่ว่าจะไม่เคยเกิดเหตุการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้นมาก่อนในสังคมไทย โดยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ช่วง คือ

๑. ช่วงความขัดแย้งรุนแรง
๒. ช่วงการยุติความรุนแรง/ การเกิดข้อตกลง
๓. ช่วงการสร้างความปลอดภัย

ในความเป็นจริง ปรากฏการณ์ทั้ง ๓ ช่วงดังกล่าวมีความเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่ง และไม่ได้มีลักษณะเป็นเส้นตรง (Non-linear) กล่าวคือ เมื่อเกิดข้อตกลงทางการเมืองขึ้นแล้ว ความรุนแรงจะไม่กลับมาเกิดขึ้นอีก หรือในบางช่วงของสถานการณ์อาจจะดูคล้ายกับว่าความสงบเรียบร้อยได้เกิดขึ้นแล้ว แต่ความรุนแรงก็อาจจะหวนกลับคืนได้อีกขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ กระบวนการสร้างความปลอดภัยจึงมีความเปราะบางซึ่งต้องอาศัยเวลาและความอดทนจากทุกฝ่าย เป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องทั้งในส่วนของการยุติความรุนแรงและการหาข้อตกลง ซึ่งตั้งอยู่บนฐานคิดที่ว่า ความรุนแรงไม่อาจนำมาซึ่งเป้าหมายและทางออกที่ยั่งยืน โดยการสร้างความปลอดภัยในสังคมนั้นควรตั้งอยู่บนฐานคิดของความยุติธรรมในระยะเปลี่ยนผ่านและการอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง

ในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ที่ผ่านมาเป็นปีครบรอบหนึ่งทศวรรษนับแต่รัฐบาล นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ แต่งตั้งคณะกรรมการอิสระตรวจสอบและค้นหาความจริงเพื่อการปรองดองแห่งชาติ (คอป.) ภายหลังเหตุสลายการชุมนุมช่วงเดือนเมษายนถึงพฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ โดยคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้วางแนวทางสำคัญเกี่ยวกับการปรองดอง อันได้แก่ การใช้หลักกระบวนการยุติธรรมในระยะเปลี่ยนผ่าน (Transitional Justice) และกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ (Restorative Justice) ซึ่งหลักการดังกล่าวเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับเหตุการณ์หลังความรุนแรงและมุ่งเน้นให้ความยุติธรรมแก่เหยื่อที่ได้รับผลกระทบจากความรุนแรงที่เกิดขึ้น โดยหลักการดังกล่าวสามารถพบได้ในรายงานของกรรมการปรองดองชุดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังตลอดระยะเวลา ๑๐ ปีที่ผ่านมา ซึ่งนอกเหนือจากหลักการที่ได้กล่าวมา ยังมีข้อเสนอแนะของ คอป. ที่น่าสนใจอีกมากโดยเฉพาะข้อเสนอหลัก ๗ ประการที่สรุปได้ ดังนี้

๑. รัฐบาลต้องลดความขัดแย้งด้วยการให้ความเป็นธรรมในการดำเนินคดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐอย่างเท่าเทียม โดยประชาชนต้องมีสิทธิเข้าถึงกระบวนการตามกฎหมาย ในขณะที่ต้องผลักดันให้ผู้ที่มีส่วนก่อให้เกิดความรุนแรงทุกฝ่าย รวมถึงเจ้าหน้าที่รัฐเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม

๒. ขอให้รัฐบาลควบคุมการใช้อำนาจของพรรคการเมือง กลุ่มการเมือง กลุ่มบุคคล และองค์กรต่าง ๆ ไม่ให้กระทบกับบรรยากาศของความปลอดภัย โดยเฉพาะรัฐบาลเองที่ได้ประกาศนโยบายสนับสนุนการปรองดองไว้ ต้องวางตัวเป็นกลางกับทุกฝ่าย โดยรัฐบาลต้องกำกับการใช้อำนาจด้วยความอดทนและจริงใจ



๓. การดำเนินคดีความผิดตาม พ.ร.ก. ฉุกเฉินฯ ที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงทางการเมืองทั้งก่อนและหลังรัฐประหาร ๑๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๙ คดีหมิ่นเบื้องสูง คดีกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ต้องตรวจสอบการแจ้งข้อหาให้ชัดเจน รวมถึงการทบทวนการตั้งข้อหาที่รุนแรงเกินควร และควรสนับสนุนให้มีการปล่อยตัวชั่วคราวตามสิทธิของผู้ต้องหาและจำเลย แต่หากไม่ได้รับการปล่อยตัว รัฐบาลควรจัดสถานที่ในการควบคุมอื่นที่เหมาะสมที่ไม่ใช่เรือนจำปกติ

๔. ควรมีการชดเชยเยียวยาและฟื้นฟูผู้ได้รับผลกระทบทุกฝ่ายอย่างรวดเร็วและจริงจังโดยมีมาตรการพิเศษที่เหมาะสม ซึ่งการเยียวยาดังกล่าวรวมถึงตัวเงินหรือโอกาสในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ

๕. ควรเยียวยาผู้ที่ถูกดำเนินคดีโดยไม่เป็นธรรมจากการชุมนุม ด้วยการเร่งรัดการประกันสิทธิขั้นพื้นฐานในกระบวนการยุติธรรมแก่ผู้ที่ถูกควบคุมอยู่ในเรือนจำทั่วประเทศ โดยตรวจสอบว่าไม่มีการตั้งข้อกล่าวหาที่รุนแรงเกินควร ปรับบัญชีรายชื่อผู้ต้องขังและจำเลยเพื่อเยียวยาผู้ที่ตกสำรวจ จ่ายค่าทดแทนแก่จำเลยที่ศาลมีคำพิพากษาถึงที่สุดให้ยกฟ้องแล้ว โดยไม่ต้องพิจารณาว่าศาลได้มีคำพิพากษาว่าจำเลยเป็นผู้บริสุทธิ์หรือไม่ และให้ความช่วยเหลือแก่ครอบครัวจำเลยที่ถูกตัดสินลงโทษแล้ว

๖. ในส่วนการกระทำผิดคดีหมิ่นเบื้องสูงและการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ให้คำนึงถึงความละเอียดอ่อนของคดีโดยทุกฝ่ายต้องยุติการกล่าวอ้างสถาบันเพื่อประโยชน์ทางการเมือง

๗. รัฐบาลควรส่งเสริมให้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อให้ทุกฝ่ายได้เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ของทุกสังคมในห้วงเวลาของการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ และผลักดันให้มีการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ

ย้อนกลับมาในปัจจุบัน ในขณะที่ความขัดแย้งเดิมนั้นยังมิได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง เราจะเห็นว่า ความขัดแย้งของสังคมยังคงดำรงอยู่และถูกทักทอจนมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ทั้งในมิติของอุดมการณ์ทางการเมือง การเรียกร้องให้มีการแก้ไขรัฐธรรมนูญ ความเหลื่อมล้ำของสังคม หรือแม้แต่ความแตกต่างระหว่างวัย ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงเช่นในอดีตหากไม่มีการแพร่ระบาดของ COVID-๑๙ มาคั่นเสียก่อน โดยในระยะเวลาที่ผ่านมาไม่นาน นายชวน หลีกภัย ประธานรัฐสภา ได้ลงนามในประกาศรัฐสภาเรื่อง แต่งตั้งกรรมการสมานฉันท์ ตามที่มีประกาศรัฐสภาเรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการสมานฉันท์ ลงวันที่ ๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ กำหนดรูปแบบและองค์ประกอบของคณะกรรมการสมานฉันท์ รัฐบาล สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) ฝ่ายรัฐบาล สมาชิกวุฒิสภา (ส.ว.) ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ และที่ประชุมคณะกรรมการอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้เสนอชื่อผู้แทนของตนเป็นคณะกรรมการสมานฉันท์แล้ว อาศัยอำนาจตามรัฐธรรมนูญ มาตรา ๘๐ วรรคสี่ ประธานรัฐสภาจึงออกประกาศแต่งตั้งบุคคลต่อไปนี้เป็นกรรมการสมานฉันท์ ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ก็ได้ชูประเด็นเรื่องการปรองดองไว้ ดังนั้น จากความสำคัญของคณะกรรมการสมานฉันท์ที่ถูกคาดหวังจากสังคมให้เป็นกลไกหนึ่งในการลดความขัดแย้งของสังคม จึงสมควรได้มีการศึกษาเพื่อวางแนวทางการดำเนินการของคณะกรรมการสมานฉันท์ต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อมและปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการของคณะกรรมการสมานฉันท์ โดยการวิเคราะห์ SWOT

๑.๒.๒ เพื่อจัดทำแผนดำเนินการเพื่อสร้างความปรองดองสมานฉันท์ของสังคม โดยการใช้ TOWS Matrix

๑.๒.๓ ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนดำเนินการเพื่อความปรองดองสมานฉันท์ของคณะกรรมการสมานฉันท์

### ๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

#### ๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเอกสารและประชากร

๑.๓.๑.๑ การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ที่น่าเชื่อถือประกอบด้วย กฎหมาย รัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) รายงาน วิจัยต่าง ๆ

๑.๓.๑.๒ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ประชากรประกอบด้วย คณะกรรมการสมานฉันท์ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) สมาชิกวุฒิสภา (ส.ว.) นักวิชาการ เจ้าหน้าที่รัฐสภา และประชาชน โดยทั่วไป

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา จะศึกษาเฉพาะหน้าที่ความรับผิดชอบงานในพื้นที่รัฐสภา

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการศึกษาใช้เวลา ๓ เดือน (มีนาคม-พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๔)

### ๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และ ภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของคณะกรรมการสมานฉันท์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ รวมถึง ศึกษาการกำหนดทิศทางในการสร้างความปรองดองสมานฉันท์ ของคณะกรรมการสมานฉันท์ในช่วง ๓ ปีต่อจากนี้ (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖) โดยจะนำเสนอแผนเชิงกลยุทธ์ในการสร้างโอกาสและการดำเนินการผ่าน การศึกษาเอกสาร (Documentary Research) ประกอบงานวิจัยเช่นกฎหมาย เอกสารวิชาการ บทความ ข่าว ทั้งนี้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะกรรมการสมานฉันท์เป็นการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสรุปเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินการของคณะกรรมการสมานฉันท์ในระยะเวลา ๓ ปีนับจากนี้ไป

### ๑.๕ ข้อจำกัดของการศึกษา

เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปรองดองสมานฉันท์มีจำนวนไม่มาก ประกอบกับ ระยะเวลาของการเก็บข้อมูล เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีหน้าที่ความรับผิดชอบค่อนข้างมาก จำเป็นต้องใช้เวลาในการนัดหมาย ซึ่งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวบุคคลตามความเหมาะสมเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด

### ๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๖.๑ ได้แผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินการของคณะกรรมการสมานฉันท์เพื่อใช้สร้างความปรองดองสมานฉันท์เพื่อสร้างสังคมสงบสุขต่อไป

๑.๖.๒ ทำให้ทราบผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมหน่วยการดำเนินการของกรรมการสมานฉันท์โดยการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

๑.๖.๓ ได้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนดำเนินการเพื่อสร้างความปรองดองสมานฉันท์ของกรรมการสมานฉันท์

๑.๖.๔ จัดทำแผนดำเนินการเพื่อสร้างความปรองดองสมานฉันท์ (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖)

## บทที่ ๒

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### ๒.๑ สถานะแวดล้อมทั่วไป

๒.๑.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐

มาตรา ๔๔ บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการชุมนุมโดยสงบและปราศจากอาวุธ

การจำกัดเสรีภาพตามวรรคหนึ่งจะกระทำมิได้ เว้นแต่โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่ตราขึ้นเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐ ความปลอดภัยสาธารณะความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน หรือเพื่อคุ้มครองสิทธิหรือเสรีภาพของบุคคลอื่น

มาตรา ๒๕๗ การปฏิรูปประเทศตามหมวดนี้ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

(๑) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ

(๒) สังคมมีความสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ

(๓) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

๒.๑.๒ คำสั่ง คสช.ที่ ๓/๒๕๖๐

คำสั่ง คสช.ที่ ๓/๒๕๖๐ ได้ตั้ง “คณะกรรมการบริหารราชแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง” มีชื่อย่อว่า “ป.ย.ป.” ทำหน้าที่นำข้อเสนอจากสภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.) และสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (สปท.) ตลอดจนภาคส่วนต่างๆ มาพิจารณาอย่างเป็นระบบ กลั่นกรอง จัดลำดับความสำคัญและความเป็นไปได้ แล้วเริ่มดำเนินการก่อนรัฐธรรมนูญฉบับใหม่จะประกาศใช้ ทั้งนี้ มีคณะกรรมการย่อยที่เกี่ยวข้องได้แก่ คณะกรรมการเตรียมการเพื่อสร้างความสามัคคีปรองดอง มีหน้าที่เตรียมการเกี่ยวกับการสร้างความสามัคคีปรองดอง

๒.๑.๓ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เป็นแผนการพัฒนาประเทศที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" หรือตามคติพจน์ "มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน" มีระยะเวลาบังคับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙ โดยสามารถแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น ๖ ด้าน ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
๒. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
๔. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
๕. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
๖. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

๒.๑.๔ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ครั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยเป้าหมายที่ ๑๖ ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ สืบเนื่องจาก สันติภาพ ความสงบสุข ความมั่นคง สิทธิ

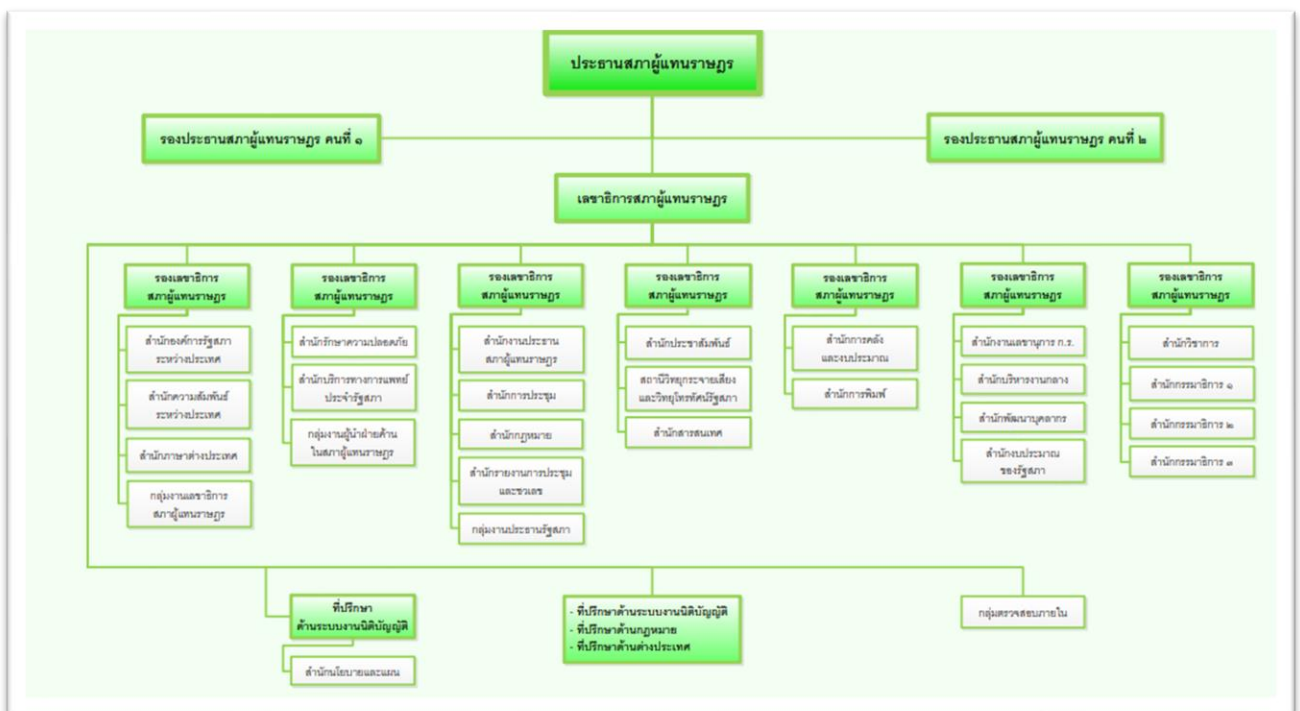
มนุษยชน และการปกครองที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของหลักนิติธรรม เป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุการพัฒนาที่ยั่งยืน

๒.๑.๕ บริบทความขัดแย้งของสังคมไทยในปัจจุบันและผลกระทบที่เกิดขึ้น

ตามที่ได้เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบและความรุนแรงทางการเมืองที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๘ จนถึงปัจจุบันปี พ.ศ. ๒๕๖๔ รวมระยะเวลากว่า ๑๗ ปี ที่ประเทศไทยมีปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองและอุดมการณ์ ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงการต่อต้านรัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศ คัดค้านการดำเนินนโยบายในแต่ละช่วงนั้น ได้นำสังคมไทยไปสู่การแบ่งฝักแบ่งฝ่าย เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน นำไปสู่การสูญเสียอย่างประมาธค่ามิได้ต่อสังคมไทยและประเทศไทย ซึ่งเป็นปัญหาที่ยืดเยื้อมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน นอกจากความรุนแรงจะทำให้เกิดการสูญเสียทางด้านร่างกายและจิตใจแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมายังส่งผลกระทบต่อด้านการบริหารระบบของรัฐ ระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะสถานการณ์ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ โดยมีสาเหตุอันเนื่องมาจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) ที่ระบาดไปทั่วโลก ทำให้เศรษฐกิจชะลอตัวได้รับผลกระทบทุกภาคส่วน รวมถึงประเทศไทย ด้วยเหตุปัจจัยทั้งหมดทำให้คนในชาติเกิดความอ่อนแอในด้านสังคมวัฒนธรรมและบั่นทอนความมั่นคงของมนุษย์ หากความขัดแย้งดังกล่าวยังคงดำเนินอยู่ต่อไป โดยไม่มีการคลี่คลายปัญหาที่มีอยู่เดิมและการแสวงหาทางออกที่เป็นรูปธรรมร่วมกันระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความเป็นไปได้สูงกว่าสังคมไทยจะมีอาก้าวพ้นวังวนของปัญหาเดิมได้ รวมทั้ง คงมีอาจฟื้นฟูเสถียรภาพและศักยภาพในการพัฒนาที่มีในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑</sup>

๒.๒ สภาวะแวดล้อมเกี่ยวกับองค์กร

การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรแบ่งเป็น ๒๓ สำนัก ๓ กลุ่มงาน ๑ กลุ่ม



แผนภาพที่ ๑ ส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

<sup>1</sup> รายงานการศึกษาค้นคว้า เรื่อง “แนวทางการสร้างความปรองดอง สมานฉันท์ของคนในชาติ” ของคณะกรรมการการกฏหมาย การยุติธรรมและสิทธิมนุษยชน สภาผู้แทนราษฎร

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบการปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งต่อมาได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่องจวบจนมาถึงปัจจุบันสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้จัดตั้งขึ้นตามความในมาตรา ๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๕๔ กำหนดให้มีส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประกอบด้วย

- (๑) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- (๒) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- (๓) ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น

ส่วนราชการตาม (๑) (๒) และ (๓) เป็นนิติบุคคลและมีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการรัฐสภา

เพื่อให้การบริหารราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามความในมาตรา ๑๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๕๔ ดังกล่าวข้างต้นได้กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎร มีเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อประธานสภาผู้แทนราษฎร และให้มีรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการ และจะให้มีผู้ช่วยเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการก็ได้

รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและผู้ช่วยเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีอำนาจหน้าที่ตามที่เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรกำหนดหรือมอบหมายให้เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และผู้ช่วยเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญ

ทั้งนี้ กอปรกับข้อบังคับการประชุมร่วมกันของรัฐสภา ยังได้บัญญัติให้เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปฏิบัติหน้าที่เลขาธิการในที่ประชุมร่วมกันของรัฐสภา ผลแห่งนัยของข้อบังคับการประชุมรัฐสภาดังกล่าวเป็นผลให้เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทำหน้าที่เลขาธิการรัฐสภาโดยตำแหน่งและส่งผลทำให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของรัฐสภาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อประธานรัฐสภาด้วยเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๕๔ กฎหมายข้อบังคับ กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถาบันนิติบัญญัติ ประเทศชาติและประชาชน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้ประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบกำหนดทิศทางการพัฒนาสำนักงานเพื่อรองรับและสนับสนุนบทบาทภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ และของประเทศให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม จนกระทั่งถึงปัจจุบันสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้ประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๐ (แผนฉบับที่ ๗) เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ยึดถือ และนำไปใช้เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาสำนักงาน จัดทำแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี แผนปฏิบัติราชการ ประจำปี แผนงาน โครงการ จัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปีตลอดจนเร่งรัดติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบ

ภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ต้องการก้าวไปสู่การ “เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อสนับสนุนบทบาทภารกิจ สถาบันนิติบัญญัติให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน” สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีพันธกิจ (Mission)

สนับสนุนสถาบันนิติบัญญัติตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ สนับสนุนการดำเนินบทบาทภารกิจ ของสถาบันนิติบัญญัติในเวทีประชาคมอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองและพัฒนาประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยกำหนดตำแหน่ง ยุทธศาสตร์ที่สำคัญไว้ ๔ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาองค์กรให้ก้าวไป สู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างความความสัมพันธ์อันดี และความร่วมมือในเวทีประชาคมอาเซียน และรัฐสภาระหว่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างประชารัฐและความเป็นพลเมืองในระบอบ ประชาธิปไตยตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ยกย่องศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบทิศทางการพัฒนาสำนักงานในแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๔ ทิศทางการพัฒนาสำนักงานกำหนดไว้<sup>๒</sup>

ในที่ประชุมร่วมอันประกอบด้วย นายชวน หลีกภัย ประธานรัฐสภา นายพรเพชร วิชิตชลชัย ประธานวุฒิสภา นายสุทิน คลังแสง ประธานวิปฝ่ายค้าน และนายวิรัช รัตนเศรษฐ์ ประธานวิปฝ่ายรัฐบาล มีมติเห็นชอบในการตั้งคณะกรรมการสมานฉันท์ โดยองค์ประกอบของกรรมการให้มีกรรมการทั้งสิ้น ๒๑ คน ดังนี้

๑. ผู้แทนฝ่ายผู้ชุมนุม ๒ คน (กลุ่มเรียกร้องเห็นต่างกับรัฐบาล)
๒. ผู้แทนรัฐบาล ๒ คน
๓. ผู้แทน ส.ส. ฝ่ายรัฐบาล ๒ คน
๔. ผู้แทน ส.ส. ฝ่ายค้าน ๒ คน
๕. ผู้แทนสมาชิกวุฒิสภา ๒ คน
๖. ผู้แทนฝ่ายที่มีความเห็นอื่น ๒ คน (กลุ่มเรียกร้องเห็นด้วยกับรัฐบาล)

๗. ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย บุคคลซึ่งที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทยเสนอชื่อ ๓ คน โดยคำนึงถึงตัวแทนให้ครอบคลุมถึงภูมิภาคต่าง ๆ บุคคลซึ่งที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเสนอ ๑ คน บุคคลซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเสนอ ๑ คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการสร้างความปรองดองสมานฉันท์ ๔ คน รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นเลขานุการ และเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ๔ คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

ทั้งนี้ กรรมการสมานฉันท์ได้ตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมา ๒ คณะ ได้แก่

๑. อนุกรรมการรับฟังความคิดเห็นและสื่อสารสาธารณะ ทำหน้าที่รับฟังความคิดเห็นของกลุ่มและฝ่ายต่าง ๆ โดยการรับฟังนั้น ไม่ใช่เพื่อนำไปตัดสิน แต่เป็นการรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ ก่อนนำมาวิเคราะห์ ศึกษา และประมวลเป็นข้อเสนอต่อไป

๒. อนุกรรมการสมานฉันท์เชิงประเด็น ทำหน้าที่ศึกษาถึงรากเหง้าแห่งปัญหาของความขัดแย้งในรายประเด็น อาทิ ปัญหาของกลุ่มกะเหรี่ยงบางกลอย หรือปัญหาเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกต่อคดีความที่เกิดขึ้นจากการชุมนุม

<sup>2</sup> แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564

## ๒.๓ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะช่วยทำให้เข้าใจได้ว่ามีสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย ขณะที่อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### ๒.๓.๑ การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร ๗ ประการของ McKinsey (McKinsey ๗-S Framework) ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ ๗S ดังนี้

S๑ = โครงสร้างองค์กร (Structure) การพิจารณาลักษณะขององค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร วิเคราะห์โครงสร้างองค์กรที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา หากโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

S๒ = กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถสร้างกลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ (Structure Follows Strategy)

S๓ = ระบบในการดำเนินงานองค์กร (Systems) หรือการดำเนินงานภายในองค์กร ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ระบบการวางแผน ระบบด้านงบประมาณ และระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร

S๔ = ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) โดยรวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

S๕ = บุคลากรในองค์กร (Staff) ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอ รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

S๖ = ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills) ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการ ความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน

S๗ = ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) ได้แก่ แนวคิดรวมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กร

เป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

ตารางที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ McKinsey ๗-S Framework

McKinsey ๗-S Framework	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
๑. โครงสร้างองค์กร (Structure)	๑. มีขนาดเล็กและคล่องตัวสูง ๒. อยู่ภายใต้ ประธานรัฐสภาสามารถรายงานได้โดยตรงและรวดเร็ว	๑. ต้องอาศัยบุคลากรรัฐสภาซึ่งมีภาระงานจำนวนมากอยู่แล้ว
๒. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	๑. มีเป้าหมายที่ชัดเจน ๒. กระจายความรับผิดชอบไปยังผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์โดยตรง	๑. ขาดการวาง Timeline และกิจกรรมที่ชัดเจน
๓. ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)	๑. มีการนัดหมายล่วงหน้าและสม่ำเสมอ ๒. มีการรายงานความคืบหน้าของการดำเนินการเป็นระยะ	๑. จำนวนทรัพยากร อุปกรณ์ สถานที่ ๒. ความร่วมมือกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น
๔. แบบแผนในการบริหารจัดการ (Style)	๑. มีการทำงานเชิงรุกทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ๒. พยายามสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง	๑. ยังไม่ได้รับการตอบรับจากบางหน่วยงาน
๕. บุคลากรในองค์กร (Staff)	๑. มีองค์ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย ๒. มีลักษณะรับฟังและทำความเข้าใจผู้อื่น	๑. ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและกระบวนการปรองดองสมานฉันท์
๖. ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills)	๑. มีความรู้ทั้งมิติเชิงวิชาการและปฏิบัติการ	๑. ขาดความชำนาญในการแปรหลักการหรือแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
๗. ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)	๑. มีค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับความปรองดองสมานฉันท์	๒. มีการตีความแตกต่างกันในบางประเด็นสืบเนื่องจากพื้นฐานประสบการณ์ที่ต่างกัน

๒.๓.๒ การตรวจสอบภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกโดยนำปัจจัย ๕ ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

๑. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors: C) วิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคมและชุมชนที่อยู่โดยรอบ ฯลฯ

๒. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) วิเคราะห์รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติ พร้อมทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ



๓. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพปัญหาทางเศรษฐกิจของประชาชน ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการถดถอยทางเศรษฐกิจ ฯลฯ

๔. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Culture Factors: S) วิเคราะห์โครงสร้างประชากร ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม แนวคิด สภาพและกระแสสังคมที่แปรผัน ปัญหาสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

๕. ด้านเทคโนโลยี (Technology Factors: T) วิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร นวัตกรรมที่ทันสมัย ฯลฯ

ตารางที่ ๒ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก C-PEST

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
๑. ด้านพฤติกรรมของผู้เข้ารับบริการ (Customer Behavior: C)	๑. ประชาชนมีช่องทางในการสื่อสารทางการเมืองมากขึ้น ๒. เยาวชนให้ความสนใจต่อประเด็นทางการเมืองและสังคมมากขึ้น	๑. ความเชื่อใจต่อกรรมการสมานฉันท์ ๒. ทศนคติที่แตกต่างต่อคำว่าประชาธิปไตย และการปรองดองสมานฉันท์
๒. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal: P)	๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยบัญญัติเกี่ยวกับเสรีภาพในการชุมนุมโดยสงบและปราศจากอาวุธ ๒. มีนโยบายและบทบัญญัติของกฎหมายเกี่ยวกับการปรองดองสมานฉันท์ปรากฏขึ้นเป็นครั้งแรก	๑. ยังมีกฎหมายที่เป็นประเด็นแห่งความขัดแย้งอาทิ พรก. ฉุกเฉิน ประมวลกฎหมายอาญา ๒. ความไว้นื้อเชื่อใจของสังคมต่อนโยบายการสร้างความปลอดภัยของรัฐ
๓. ด้านเศรษฐกิจ (Economic: E)	๑. เศรษฐกิจมีแนวโน้มฟื้นตัวภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า	๑. ผลกระทบทางเศรษฐกิจเป็นหนึ่งในปัจจัยของการออกมาชุมนุม
๔. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultures: S)	๑. ประชาชนต้องการมีส่วนร่วมในทางการเมืองมากยิ่งขึ้น ๒. คนรุ่นใหม่มีความต้องการปฏิรูปประเทศในมิติต่างๆ	๑. ความเข้าใจในบริบททางประวัติศาสตร์ของแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน
๕. ด้านเทคโนโลยี (Technological: T)	๑. มีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและนำเสนอประเด็นต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น	๑. การบิดเบือนข้อมูลที่ถูกดัดแปลงและข่าวปลอม ๒. การสร้างวาทกรรมแห่งความเกลียดชังและขบวนการล่าแม่มด

## ๒.๔ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)



แผนภาพที่ ๒ การวิเคราะห์ SWOT Analysis

ที่มา: <http://www.ceochannels.com/what-is-swot-analysis/>

### สถานะแวดล้อมภายใน

#### จุดแข็ง (Strengths)

๑. องค์กรเน้นการบริการด้วยความเต็มใจ มีใจให้บริการ (Service Mind)
๒. องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน รวดเร็ว ฉับไว
๓. กลยุทธ์ขององค์กรได้รับการพัฒนาขึ้นและขึ้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้
๔. การบริหารจัดการและบริหารควบคุม สั่งการและกวดขันอย่างเข้มงวด สม่่าเสมอ
๕. ให้ความสำคัญที่สาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง มากกว่าการแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ
๖. เน้นการปฏิบัติในเชิงรุก สามารถเข้าถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ดีในระดับหนึ่ง
๗. มีการเชื่อมความสัมพันธ์กับประชาชนโดยสร้างสรรค์จิตสำนึกและจิตสาธารณะให้เกิดขึ้น
๘. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็งและสุภาพอ่อนโยน
๙. มีประสบการณ์ทำงานค่อนข้างมาก ทำให้เข้าใจสภาพปัญหาในพื้นที่ได้ดี
๑๐. บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เชี่ยวชาญเฉพาะในสายงานของตน

#### จุดอ่อน (Weaknesses)

๑. ขาดระบบการฝึกฝนอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในการบริหารวิกฤติและความขัดแย้ง
๒. สายการบังคับบัญชายืดยาว มีความซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้า
๓. ความชัดเจนของการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้รัฐสภา
๔. จำนวนบุคลากรยังมีไม่เพียงพอในแต่ละสายงาน ขาดแคลนกำลังพล
๕. ขาดความรู้ทางเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงาน
๖. ขาดทักษะในด้านยุทธวิธีในการดูแลการชุมนุมสาธารณะ
๗. ขาดความพร้อมในการพัฒนาด้านภาษาสากลเพื่อไว้สื่อสารกับชาวต่างชาติ
๘. ขาดความรู้ในด้านกฎหมายเกี่ยวกับการชุมนุมสาธารณะ
๙. ขาดการกำหนดค่านิยมร่วมกันขององค์กร
๑๐. ความคาดหวังของบุคลากรต่อองค์กรยังไม่เป็นหนึ่งเดียวกันและแตกความสามัคคี



ตารางที่ ๕ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	คนที่	๑	๒	๓	๔	๕	เฉลี่ย
	ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer behaviors: C)		๐.๒	๐.๓	๐.๓	๐.๔	๐.๓
ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors: P)		๐.๒	๐.๓	๐.๒	๐.๒	๐.๒	๐.๒๒
ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E)		๐.๒	๐.๑	๐.๑	๐.๑	๐.๒	๐.๑๔
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-cultural factors: S)		๐.๒	๐.๒	๐.๓	๐.๒	๐.๒	๐.๒๒
ด้านเทคโนโลยี (Technological factors: T)		๐.๒	๐.๑	๐.๑	๐.๑	๐.๑	๐.๑๒
<b>น้ำหนักคะแนนรวม</b>		<b>๑</b>	<b>๑</b>	<b>๑</b>	<b>๑</b>	<b>๑</b>	<b>๑</b>

๒.๕.๒ การวิเคราะห์องค์การโดยการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาวิจัยได้ส่งแบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักภายในและภายนอกให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวนทั้งสิ้น ๕ คน โดยให้พิจารณาว่าปัจจัยด้านใดมีผลกระทบต่อองค์การมากน้อยเพียงใด โดยให้คะแนนรวมของทุกข้อรวมกันเป็น ๑ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

๕ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสมานฉันท์มากที่สุด

๔ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสมานฉันท์มาก

๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสมานฉันท์ปานกลาง

๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสมานฉันท์น้อย

๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสมานฉันท์น้อยที่สุด

ตารางที่ ๕ การให้คะแนนสถานะแวดล้อมภายใน ๗S Framework

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน: จุดแข็ง		สภาพแวดล้อมภายใน: จุดอ่อน	
	คะแนน	Strengths	คะแนน	Weaknesses
โครงสร้างองค์กร (Structure)	๔.๖๗  ๓.๓๓	<b>S๑</b> องค์กรเน้นการบริการด้วยความเต็มใจ มีใจให้บริการ (Service Mind)  <b>S๒</b> องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน รวดเร็ว ฉับไว	๓.๓๓	<b>W๑</b> ขาดระบบการฝึกฝนอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในการบริหารวิกฤติและความขัดแย้ง
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	๓.๕๐	<b>S๓</b> กลยุทธ์ขององค์กรได้รับการพัฒนาขึ้นและขึ้นองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้	๓.๘๓  ๔.๐๐	<b>W๒</b> สายการบังคับบัญชายืดยาว มีความซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้า  <b>W๓</b> ความชัดเจนของการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้รัฐสภา

ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)	๓.๘๓	<b>S๕</b> การบริหารจัดการและบริหารควบคุม สิ่งการและกวดขันอย่างเข้มงวด สม่ำเสมอ	๓.๕๐ ๔.๐๐	<b>W๕</b> จำนวนบุคลากรยังมีไม่เพียงพอในแต่ละสายงาน ขาดแคลนกำลังพล <b>W๕</b> ขาดความรู้ทางเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงาน
แบบแผนในการบริหารจัดการ (Style)	๓.๓๓ ๓.๑๗ ๔.๑๗	<b>S๕</b> ให้ความสำคัญที่สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งมากกว่าการแก้ไขปัญหที่ปลายเหตุ <b>S๖</b> เน้นการปฏิบัติในเชิงรุก สามารถเข้าถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ดีในระดับหนึ่ง <b>S๗</b> มีการเชื่อมความสัมพันธ์กับประชาชน โดยสร้างสรรค์จิตสำนึก และจิตสาธารณะให้เกิดขึ้น		
บุคลากรในองค์กร (Staff)	๔.๓๓ ๓.๑๗	<b>S๘</b> ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็งและสุภาพอ่อนโยน <b>S๙</b> มีประสบการณ์ทำงานค่อนข้างมาก ทำให้เข้าใจสภาพปัญหาในพื้นที่ได้ดี	๓.๕๘	<b>W๖</b> ขาดทักษะในด้านยุทธวิธีในการดูแลการชุมนุมสาธารณะ
ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills)	๓.๖๗	<b>S๑๐</b> บุคลากรมีทักษะความรู้ ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะในสายงานของตน	๓.๕๐ ๔.๓๓	<b>W๗</b> ขาดความพร้อมในการพัฒนาด้านภาษาสากลเพื่อไว้สื่อสารกับชาวต่างชาติ <b>W๘</b> ขาดความรู้ในด้านกฎหมายเกี่ยวกับการชุมนุมสาธารณะ
ค่านิยมร่วมกัน (Shared values)			๔.๐๐ ๔.๑๗	<b>W๙</b> ขาดการกำหนดค่านิยมร่วมกันขององค์กร <b>W๑๐</b> ความคาดหวังของบุคลากรต่อองค์กรยังไม่เป็นหนึ่งเดียวกันและแตกความสามัคคี

ตารางที่ ๖ การให้คะแนนสถานะแวดล้อมภายนอก C-PEST

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : โอกาส		สภาพแวดล้อมภายใน : ความเสี่ยง	
	คะแนน	Opportunities	คะแนน	Threats
ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (C)	๔.๕๐	O๑ ประชาชนสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว	๔.๖๗	T๑ ประชาชนบางส่วนมีความไม่พอใจการทำงานของรัฐบาล
	๓.๓๓	O๒ ประชาชนมีสิทธิและเสรีภาพมากขึ้นกว่าในอดีต สามารถแสดงออกได้โดยไม่ปิดบัง	๔.๐๐	T๒ ประชากรวัยทำงานมีแนวโน้มได้รับผลกระทบจากการจ้างงานในภาวะ COVID-๑๙
	๓.๖๗	O๓ ประชากรมีอายุยืนยาวมากขึ้น	๔.๘๓	T๓ ทักษะคิดของประชาชนยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนต่อกฎหมาย
ด้านการเมืองและกฎหมาย (P)	๔.๕๐	O๔ ประชาชนในวัยเด็กและเยาวชนให้ความสำคัญและสนใจในการเมืองมากขึ้น สร้างพลังของคนรุ่นใหม่	๓.๖๗	T๔ การเมืองขาดเสถียรภาพ
	๓.๕๐	O๕ ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาและข้อมูลข่าวสารมากขึ้น	๔.๑๗	T๕ เยาวชนและสื่อมวลชนบางกลุ่มใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโจมตีการทำงานของรัฐบาล
ด้านเศรษฐกิจ (E)	๓.๓๓	O๗ ประเทศไทยเป็นประเทศผู้ผลิต ส่งผลให้เศรษฐกิจมีความมั่นคงและยั่งยืน พึ่งพาตนเองได้	๔.๑๗	T๖ เศรษฐกิจภายในประเทศอยู่สภาวะถดถอยสืบเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-๑๙
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S)	๓.๓๓	O๘ การสร้างกระแสชาตินิยมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	๕.๐๐	T๗ โครงสร้างระบบพื้นฐานสาธารณะไม่เอื้อต่อการป้องกันเหตุความรุนแรง
	๔.๓๓	O๙ สังคมมีความเอื้อเพื่อช่วยเหลือกันในยามมีปัญหา		
	๓.๘๓	O๑๐ สังคมมีแนวโน้มมีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น		

ด้านเทคโนโลยี (T)			๓.๕๐	T๘ หน่วยงานและบุคลากรยังขาดความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี
-------------------	--	--	------	-------------------------------------------------------------

## ๒.๖ การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

การกำหนดค่าน้ำหนักและคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยแจกแบบให้คะแนนให้กับกลุ่มตัวอย่างพิจารณาประเด็นและวิเคราะห์ประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสมานฉันท์โดยมีผลดังนี้

๕ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสมานฉันท์มากที่สุด

๔ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสมานฉันท์มาก

๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสมานฉันท์ปานกลาง

๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสมานฉันท์น้อย

๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสมานฉันท์น้อยที่สุด

โดยมีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ ๗S ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่า ปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อกรรมการสมานฉันท์มากจะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อกรรมการสมานฉันท์น้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

### ตารางที่ ๗ การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานะแวดล้อมภายใน

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (จุดแข็ง-จุดอ่อน)
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
โครงสร้างองค์กร (Structure)	๐.๑๑	๔.๐๐	๓.๓๓	๐.๔๓	๐.๓๖	๐.๐๗
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	๐.๑๔	๓.๕๐	๓.๙๒	๐.๔๘	๐.๕๓	-๐.๐๖
ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)	๐.๑๖	๓.๘๓	๓.๘๙	๐.๖๓	๐.๖๔	-๐.๐๒๔
แบบแผนในการบริหารจัดการ (Style)	๐.๑๙	๓.๕๖	๔.๓๓	๐.๖๖	๐.๘๐	-๐.๑๔
บุคลากรในองค์กร (Staff)	๐.๑๕	๓.๗๕	๓.๕๙	๐.๕๖	๐.๕๔	๐.๐๒
ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills)	๐.๑๕	๓.๗๕	๓.๕๙	๐.๕๖	๐.๕๔	๐.๐๒
ค่านิยมร่วมกัน (Shared values)	๐.๐๙	-	๔.๑๗	-	๐.๓๙	-๐.๓๙
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				+๓.๔๐	-๓.๙๓	
สรุปปัจจัยภายใน				-๐.๒๗		

การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ C-PEST ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อระดับกรรมการสมานฉันท์มากจะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อระดับกรรมการสมานฉันท์น้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ ๘ การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสภาวะแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (โอกาส-อุปสรรค)
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer behaviors: C)	๐.๓๐	๓.๙๐	๔.๕๐	๑.๑๗	๑.๓๕	-๐.๑๘
ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors: P)	๐.๑๕	๔.๖๗	๓.๙๒	๐.๗๐	๐.๕๙	๐.๑๑
ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E)	๐.๒๐	๓.๓๓	๔.๑๗	๐.๖๗	๐.๘๓	-๐.๑๗
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-cultural factors: S)	๐.๑๕	๓.๔๓	๕.๐	๐.๕๑	๐.๗๕	๐.๒๔
ด้านเทคโนโลยี (Technological factors: T)	๐.๒๐	๓.๖๗	๓.๕๐	๐.๗๓	๐.๗๐	๐.๐๓
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				๓.๗๙	-๔.๒๒	
สรุปปัจจัยภายนอก				-๐.๔๓		

### ๒.๗ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากคะแนนข้างต้นจะนำไปสู่การจัดทำกราฟแสดงสถานการณ์ภาพขององค์กร ซึ่งการประเมินสถานการณ์ภาพขององค์กรเป็นลักษณะใด ซึ่งการแสดงสถานการณ์ภาพของหน่วยงานจะบ่งบอกถึงสถานการณ์ภาพ ๔ ลักษณะ ดังนี้

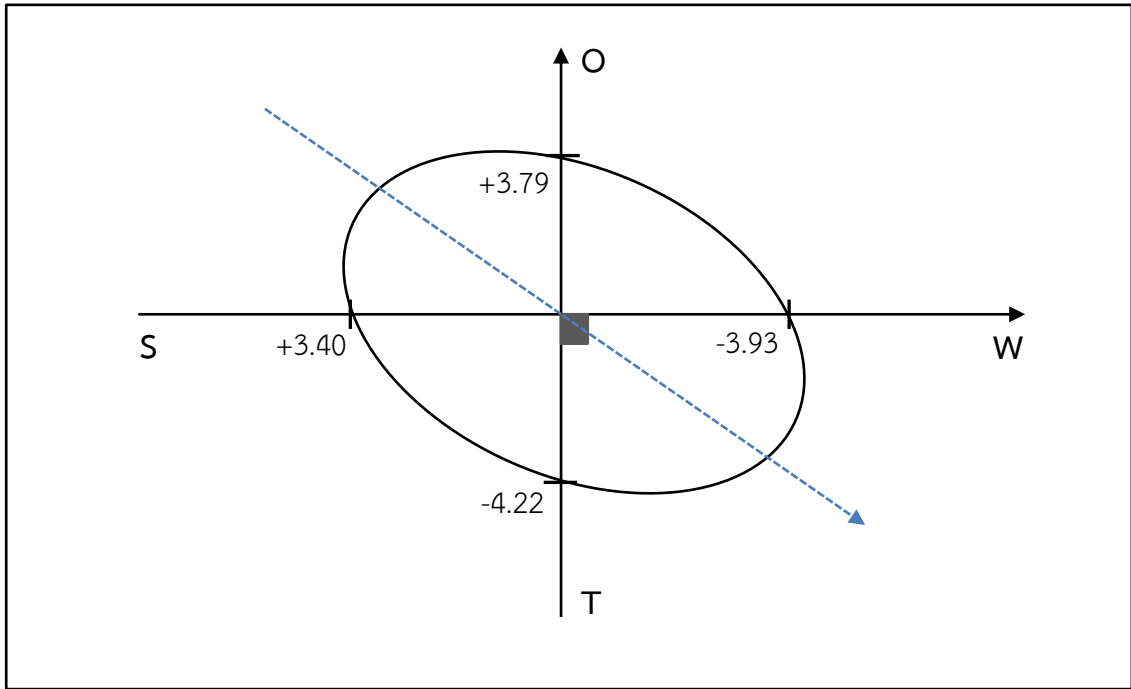
๑. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมีสถานการณ์ภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๒. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในองค์กรอ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ โดยให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กรแบบ Turned Around

๓. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวม ส่วนใหญ่ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในองค์กรแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสก็จะสามารถพัฒนาองค์กรนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว (Defend/Diversify)

๔. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหาต่อความล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไป ปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อย ๆ ถึงขั้นอาจแก้ไขไม่ได้ ต้องยุบองค์กร ให้กำหนดกลยุทธ์ประคอง/ถอย (Retrenchment)





### แผนภาพที่ ๓ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

จะเห็นได้ว่าจุดสี่ตำแหน่งรวมลูกศรจะปรากฏอยู่ในด้านจุดอ่อนและอุปสรรค ซึ่งถือว่าเป็น Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีจุดอ่อนภายในและต้องรับมือกับอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมเข้ามามีผลกระทบในด้านต่าง ๆ หากสามารถแก้ปัญหาหรือแก้ไขจุดอ่อนที่มีอยู่จะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและเข้มแข็ง (Stars) ได้

## บทที่ ๓

### แผนขององค์กร

#### ๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

##### “วิสัยทัศน์” (Vision)

บริหารจัดการความขัดแย้งภายใต้หลักประชาธิปไตย ความยุติธรรม และหลักการสากล พร้อมทั้งประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานเพื่อลดความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

##### “พันธกิจ” (Mission)

สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องต่อหลักเสรีภาพในการชุมนุมโดยสงบและปราศจากอาวุธตามรัฐธรรมนูญให้แก่ประชาชน ควบคู่กับการร่วมมือเพื่อป้องกันความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นและแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยการปรองดองสมานฉันท์

##### “เป้าประสงค์” (Goal)

ลดระดับความรุนแรงจากการชุมนุมสาธารณะอย่างถูกต้อง และหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยความปรองดองสมานฉันท์

#### ๓.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยเรียงลำดับความสำคัญ ๕ ลำดับแรกในแต่ละประเด็น ได้ดังนี้

##### จุดแข็ง ๕ อันดับแรก

- S๑ องค์กรเน้นการบริการด้วยความเต็มใจ มีใจให้บริการ (Service Mind)
- S๒ องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน รวดเร็ว ฉับไว
- S๓ มีการเชื่อมความสัมพันธ์กับประชาชนโดยสร้างสรรค์จิตสำนึก และจิตสาธารณะให้เกิดขึ้น
- S๔ มีประสบการณ์ทำงานค่อนข้างมาก ทำให้เข้าใจสภาพปัญหาในพื้นที่ได้ดี
- S๕ บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เชี่ยวชาญเฉพาะในสายงานของตน

##### จุดอ่อน ๕ อันดับแรก

- W๒ สายการบังคับบัญชายืดเยื้อ มีความซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้า
- W๔ จำนวนบุคลากรยังมีไม่เพียงพอในแต่ละสายงาน ขาดแคลนกำลังพล
- W๖ ขาดทักษะในด้านยุทธวิธีในการดูแลการชุมนุมสาธารณะ
- W๗ ขาดการกำหนดค่านิยมร่วมกันขององค์กร
- W๑๐ ความคาดหวังของบุคลากรต่อองค์กรยังไม่เป็นหนึ่งเดียวกันและยังแตกความสามัคคี

##### โอกาส ๕ อันดับแรก

- O๑ ประชาชนสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว
- O๒ ประชาชนมีสิทธิและเสรีภาพมากขึ้นกว่าในอดีต สามารถแสดงออกได้โดยไม่ปิดบัง
- O๔ ประชาชนในวัยเด็กและเยาวชนให้ความสำคัญและสนใจในการเมืองมากขึ้น สร้างพลังของคนรุ่นใหม่
- O๕ ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาและข้อมูลข่าวสารมากขึ้น
- O๖ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและกฎหมายอื่นมีหลักเกณฑ์และเปิดโอกาสให้ประชาชนมากขึ้น

##### อุปสรรค ๕ อันดับแรก

- T๑ ประชาชนบางส่วนมีความไม่พอใจการทำงานของรัฐบาล
- T๓ ทิศนคติของประชาชนยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนต่อกฎหมาย
- T๔ การเมืองขาดเสถียรภาพ

T๕ เยาวชนและสื่อมวลชนบางกลุ่มใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโจมตีการทำงานของรัฐบาล

T๖ เศรษฐกิจภายในประเทศอยู่สภาวะถดถอยสืบเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-๑๙

### ตารางที่ ๙ การวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p><b>วิสัยทัศน์ (Vision)</b> บริหารจัดการความขัดแย้งภายใต้หลักประชาธิปไตย ความยุติธรรม และหลักการสากล พร้อมทั้งประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานเพื่อลดความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p><b>เป้าประสงค์ (Goal)</b> ลดระดับความรุนแรงจากการชุมนุมสาธารณะอย่างถูกต้อง และหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยความปรองดองสมานฉันท์</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b> S๑: องค์กรเน้นการบริการด้วยความเต็มใจ มีใจให้บริการ (Service Mind) S๒: องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน รวดเร็ว ฉับไว S๓: มีการเชื่อมความสัมพันธ์กับประชาชนโดยสร้างสรรค์จิตสำนึกและจิตสาธารณะให้เกิดขึ้น S๔: มีประสบการณ์ทำงานค่อนข้างมาก ทำให้เข้าใจสภาพปัญหาในพื้นที่ได้ดี S๑๐: บุคลากรมีทักษะ ความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญเฉพาะในสายงานของตน</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b> W๒: สายการบังคับบัญชายืดยาว มีความซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้า W๔: จำนวนบุคลากรยังมีไม่เพียงพอในแต่ละสายงานขาดแคลนกำลังพล W๖: ขาดทักษะในด้านยุทธวิธีในการดูแลการชุมนุมสาธารณะ W๙: ขาดการกำหนดค่านิยมร่วมกันขององค์กร W๑๐: ความคาดหวังของบุคลากรต่อองค์กรยังไม่เป็นหนึ่งเดียวกันและยังแตกความสามัคคี</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b> O๑: ประชาชนสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว O๒: ประชาชนมีสิทธิและเสรีภาพมากขึ้นกว่าในอดีต สามารถแสดงออกได้โดยไม่ปิดบัง O๔: ประชาชนในวัยเด็กและเยาวชนให้ความสำคัญและสนใจในการเมืองมากขึ้น สร้างพลังของคนรุ่นใหม่ O๕: ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาและข้อมูลข่าวสารมากขึ้น O๖: รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและกฎหมายอื่นมีหลักเกณฑ์และเปิดโอกาสให้ประชาชนมากขึ้น</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)</b> ● สร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนโดยเฉพาะเยาวชนคนรุ่นใหม่เพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจต่อสิทธิเสรีภาพและหน้าที่ของตนตามหลักรัฐธรรมนูญ ● นำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เข้าถึงประชาชนในวงกว้าง</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)</b> ● มอบหมายการปฏิบัติงานภายในกรมการโดยแบ่งเป็นอนุกรรมการและมอบหมายงานตามความถนัด ● สร้างบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่เพื่อให้เข้าถึงประชาชนในวงกว้าง</p>

อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)
<p>T๑: ประชาชนบางส่วนมีความไม่พอใจการทำงานของรัฐบาล</p> <p>T๓: ทศนคติของประชาชนยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนต่อกฎหมาย</p> <p>T๔: การเมืองขาดเสถียรภาพ</p> <p>T๕: เยาวชนและสื่อมวลชนบางกลุ่มใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานของรัฐบาล</p> <p>T๖: เศรษฐกิจภายในประเทศอยู่ในสภาวะถดถอยสืบเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-๑๙</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการลดและป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะนำมาสู่การใช้ความรุนแรงและทำให้เกิดความสูญเสีย</li> <li>● สร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ประชาชนให้มีทักษะและความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้งและแก้ไขปัญหาด้วยความปรองดองสมานฉันท์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน</li> <li>● ร่วมกันกำหนดมาตรการที่จะช่วยลดระดับความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นจากความขัดแย้ง</li> </ul>

#### กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

กลยุทธ์เชิงรุกเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งผนวกกับโอกาสที่มีอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้คือการสื่อสารกับประชาชนทุกภาคส่วนให้รับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิทธิ เสรีภาพ และหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ การเปิดรับการเข้าใจการวิเคราะห์สื่อข้อมูลต่างๆ การรู้เท่าทันข้อมูลในโซเชียลเน็ตเวิร์ค ให้สามารถรู้เท่าทันสื่อดังกล่าวได้โดยสามารถแยกแยะความคิดและอารมณ์ออกจากกันและไม่ตกเป็นเครื่องมือของผู้ที่ไม่ประสงค์ดี หน่วยงานสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

กลยุทธ์เชิงแก้ไขเป็นการนำโอกาสที่มีมาแก้ไขจุดอ่อน คือการบริหารจัดการควบคุมดูแลหน่วยงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจะส่งเสริมองค์กรให้มีธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของตน อันเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชนฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความปรองดองสมานฉันท์ และร่วมกันเป็นพลังขับเคลื่อนประเทศ รวมถึงการให้โอกาสบุคลากรที่เป็นเยาวชนคนรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เสนอแนะความคิดเห็น และเป็นพลังที่สอดประสานระหว่างบุคลากรเพื่อช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

กลยุทธ์เชิงป้องกันเป็นการนำจุดแข็งมาป้องกันอุปสรรค คือ การลงพื้นที่เสวนากับประชาชนและเยาวชนทุกภาคส่วน เพื่อช่วยในการป้องกันความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น ด้วยการสานเสวนา (อารยะสนทนา) พร้อมทั้งให้ความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้เสรีภาพในการชุมนุมโดยสงบและปราศจากอาวุธ รวมถึงการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อสร้างความเข้าใจในการสื่อสารและสามารถช่วยกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง ทำให้การทำงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

กลยุทธ์เชิงรับเป็นการเน้นตั้งรับจากภัยคุกคามและจุดอ่อนที่มีอยู่ คือ องค์กรประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งภาคเอกชนเพื่อจัดทำแผนรับมือกับภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อเป็นการลดโอกาสความเสียหายขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เนื่องจากความรุนแรงของการชุมนุม และช่วยให้สามารถดำเนินภารกิจในสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถนำมาทบทวนแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติตามแผนดังกล่าวต่อไป

#### ๓.๓ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)

จากการวิเคราะห์ประเด็น ๓.๑-๓.๒ ข้างต้น สามารถวางมาตรการและแผนงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ ในระยะ ๓ ปี ดังนี้

##### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ ดำเนินการสื่อสารกับประชาชนและเยาวชนอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๑ การสร้างความเข้าใจร่วมระหว่างหน่วยงานของรัฐกับภาคประชาชนและเยาวชน

แผนงานที่ ๑ จัดเวทีสานเสวนา/อารยะสนทนา หรือการประชุมกลุ่มย่อยระหว่างหน่วยงานของรัฐกับภาคประชาชนและเยาวชน

แผนงานที่ ๒ เสริมสร้างความรู้ด้านสิทธิ เสรีภาพและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญแก่เยาวชนคนรุ่นใหม่

กลยุทธ์ที่ ๒ นำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในการทำงาน

แผนงานที่ ๑ พัฒนาสื่อสารสนเทศให้ง่ายต่อความเข้าใจและเข้าถึง แลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของสังคม (Social Listening)

##### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

กลยุทธ์ที่ ๑ ประสานงานกับสถาบันการศึกษา รวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

แผนงานที่ ๑ ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการจัดการกับความขัดแย้งให้กับประชาชนและเยาวชน

กลยุทธ์ที่ ๒ เพิ่มทักษะความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

แผนงานที่ ๑ ลงพื้นที่เรียนรู้สภาพปัญหาและรากเหง้าของปัญหาความขัดแย้ง

##### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกระดับการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปรองดองสมานฉันท์

แผนงานที่ ๑ ยกระดับมาตรฐานการในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปรองดองสมานฉันท์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการสมานฉันท์

กลยุทธ์ที่ ๑ การอำนวยความสะดวกและเยียวยาผู้ที่ได้รับผลกระทบ

แผนงานที่ ๑ ดำเนินการอำนวยความสะดวก ค้ำครองสิทธิ และให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนตามหลักสากล

แผนงานที่ ๒ จัดทำฐานข้อมูลผู้ที่ได้รับผลกระทบ จัดทำหลักเกณฑ์การเยียวยา ส่งมอบแนวทางในการเยียวยาผู้ที่ได้รับผลกระทบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## ตัวอย่างแผนปฏิบัติการ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑	ดำเนินการสื่อสารกับประชาชนและเยาวชนอย่างมีประสิทธิภาพ (เชิงรุก)					
กลยุทธ์ที่ ๑	การสร้างความเข้าใจร่วมระหว่างหน่วยงานของรัฐกับภาคประชาชนและเยาวชน					
แผนงานที่ ๒	เสริมสร้างความรู้ด้านสิทธิ เสรีภาพและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญแก่เยาวชนคนรุ่นใหม่					
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๖๔	ปี ๖๕	ปี ๖๖	
๑. รัฐธรรมนูญของเรา	๑. เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ หลักการตามรัฐธรรมนูญเกี่ยวกับสิทธิ เสรีภาพ และหน้าที่ รวมถึงหลักเสรีภาพในการชุมนุม โดยสงบและปราศจากอาวุธที่ถูกต้อง ๒. เพื่อให้ประชาชนไม่ตกเป็นเหยื่อของการบิดเบือนหลักการเกี่ยวกับสิทธิ เสรีภาพ และหน้าที่ เพื่อสร้างความขัดแย้งและความรุนแรง	๑. ประชาชนและเยาวชนหลักการตามรัฐธรรมนูญเกี่ยวกับสิทธิ เสรีภาพ และหน้าที่ รวมถึงหลักเสรีภาพในการชุมนุม โดยสงบและปราศจากอาวุธที่ถูกต้อง ๒. เกิดความรู้เกี่ยวกับหลักการสิทธิ เสรีภาพ และหน้าที่ รวมถึงวิธีแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญอย่างถูกต้อง	รวบรวมข้อมูล	ลงมือปฏิบัติ	สรุปผลงาน	- กรรมการสมานฉันท์/รัฐสภา - สถาบันพระปกเกล้า - สถาบันการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒	การส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (เชิงป้องกัน)					
กลยุทธ์ที่ ๒	เพิ่มทักษะความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน					
แผนงานที่ ๑	ลงพื้นที่เรียนรู้สภาพปัญหาและรากเหง้าของปัญหาความขัดแย้ง					
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๖๔	ปี ๖๕	ปี ๖๖	
๑. การค้นหาความจริง และจัดการความทรงจำ	๑. เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจกับประชาชนและเยาวชนเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง ๒. เพื่อรับฟังสภาพปัญหาความขัดแย้งและความรุนแรงในสังคม	๑. ประชาชนและเยาวชนเข้าใจ รากเหง้าแห่งปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ๒. เกิดความตระหนักรู้และวิธีป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งอย่างถูกต้อง	รวบรวมข้อมูล	ลงมือปฏิบัติ	สรุปผลงาน	- กรรมการสมานฉันท์/รัฐสภา - กรรมการสิทธิมนุษยชน - สถาบันการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓	ยกระดับการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
กลยุทธ์ที่ ๑	เสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ปรองดองสมานฉันท์					
แผนงานที่ ๑	ยกระดับมาตรฐานการในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ปรองดองสมานฉันท์					
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน			ผู้รับผิดชอบ
			ปี ๖๔	ปี ๖๕	ปี ๖๖	
๑. ฝึกอบรมกรรมการ กลางบริหารจัดการการ ชุมนุม	๑. เพื่อฝึกฝนวิธีการ จัดการและป้องกัน ความรุนแรงจาก เหตุการณ์การชุมนุม  ๒. เพื่อฝึกฝนวิธีการ ช่วยเหลือผู้ที่ได้รับ ผลกระทบจากความ รุนแรงที่เกิดขึ้นจาก การชุมนุม	๑. ภาคีเครือข่ายที่ เข้าร่วมเกิดความรู้ ความเข้าใจในการ ป้องกันความรุนแรง จากเหตุการณ์การ ชุมนุม  ๒. ภาคีเครือข่าย สามารถช่วยเหลือผู้ ที่ได้รับผลกระทบ จากความรุนแรงที่ เกิดขึ้นจากการ ชุมนุมได้อย่าง เหมาะสมและ ทันที่	รวบรวม ข้อมูล และ จัดตั้ง เครือข่าย	ลงมือ ปฏิบัติ	สรุปผล งาน	- กรรมการ สมานฉันท์/ รัฐสภา - กรรมการสิทธิ มนุษยชน - สถาบันการ ศึกษา - หน่วยงาน ส่วนท้องถิ่น - หน่วยงาน ราชการในพื้นที่ - มูลนิธิที่ เกี่ยวข้อง - ภาคประชา สังคมที่มี ศักยภาพ

## บทที่ ๔

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### บทสรุป

จากการศึกษายุทธศาสตร์การสร้างความปรองดองสมานฉันท์ของคณะกรรมการสมานฉันท์ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖) นั้น ทำให้ทราบว่า การวางยุทธศาสตร์ วิธีการ และขั้นตอนในการดำเนินการมีความจำเป็นอย่างยิ่ง แต่เนื่องด้วยสถานการณ์ความรุนแรงทางการเมืองที่เกิดขึ้นในประเทศไทยมีสาเหตุมาจากปัญหาหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแข่งขันอำนาจ การคอร์รัปชัน ความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม การถูกเลือกปฏิบัติ ช่องว่างทางเศรษฐกิจและสังคมระหว่างคนจนกับคนรวย โดยเฉพาะสถานการณ์ความขัดแย้งทางการเมืองที่ส่งผลให้เกิดการปะทะกันจนถึงมีผู้บาดเจ็บรุนแรง และเสียชีวิต กระบวนการสร้างความปรองดองสมานฉันท์จึงมีความเปราะบางซึ่งต้องอาศัยเวลาและความอดทนจากทุกฝ่าย เป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องทั้งในส่วนของการยุติความรุนแรงและการหาข้อตกลง ซึ่งตั้งอยู่บนฐานคิดที่ว่า ความรุนแรงไม่อาจนำมาซึ่งเป้าหมายและทางออกที่ยั่งยืน โดยการสร้างความปรองดองในสังคมนั้นควรตั้งอยู่บนฐานคิดของความยุติธรรมในระยะเปลี่ยนผ่านและการอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง

ทั้งนี้ หลักการสำคัญที่นำมาใช้ในการปรองดองสมานฉันท์ได้แก่ หลักความยุติธรรมในระยะเปลี่ยนผ่าน (Transitional Justice) ในความหมายของการเปลี่ยนผ่านจากความขัดแย้งของคนในสังคมไปสู่สันติภาพและความมั่นคง ซึ่งมีการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่

๑. ทำการสืบสวนสอบสวนข้อเท็จจริง (Truth Commission) และเปิดเผยความจริงให้เหยื่อ ครอบครัวของเหยื่อ และสังคมโดยรวมทราบเกี่ยวกับรายละเอียดและสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเที่ยงตรง เพราะสังคมควรมีสติที่จะเข้าถึงความจริง

๒. ฟ้องร้องดำเนินคดีกับผู้กระทำผิด (Criminal Prosecutions) ซึ่งมีส่วนต้องรับผิดชอบต่อเหตุการณ์เลวร้ายที่เกิดขึ้น รวมถึงอาจต้องทำการคัดกรองเจ้าหน้าที่รัฐที่มีประวัติเลวร้ายในการละเมิดสิทธิมนุษยชนออกจากหน่วยงานของรัฐ และทำการปฏิรูปหน่วยงานความมั่นคงให้ปฏิบัติหน้าที่โดยเคารพหลักสิทธิมนุษยชน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบประการหนึ่งที่จะป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ความรุนแรงขึ้นอีก

๓. รัฐบาลต้องให้ความช่วยเหลือเพื่อเยียวยาและชดเชยให้กับเหยื่อที่ถูกทารุณกรรม ตลอดจนญาติของเหยื่ออย่างเหมาะสมเป็นธรรม (Restoration Programs)

๔. ปฏิรูปสถาบันหรือองค์กร หรือ หน่วยงานที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการละเมิดสิทธิมนุษยชน (Institution Reform) เช่น อำนาจอัย กองทัพ ตำรวจ สื่อสารมวลชน และกระบวนการยุติธรรมที่บกพร่องไม่สามารถจัดการกับคนกระทำผิดได้ เพื่อป้องกันไม่ให้ใช้ความรุนแรงต่อประชาชนได้อีก

หลักการสำคัญอีกประการได้แก่ กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ (Restorative Justice) ซึ่งเป็นแนวคิดที่นำหลักความสมานฉันท์มามุ่งฟื้นฟูผู้กระทำผิดและเยียวยาผู้เสียหายผ่านการเจรจาไกล่เกลี่ยกันระหว่างคู่พิพาททั้งสองฝ่ายในกรณีที่เหมาะสมอันเป็นการช่วยบรรเทาทั้งผู้กระทำผิดและผู้เสียหาย

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการสมานฉันท์ที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมานั้นอยู่ภายใต้กรอบการทำงานของรัฐสภาส่งผลให้มีข้อจำกัดเกี่ยวกับหน้าที่และอำนาจในการดำเนินการ บางประการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จึงต้องอาศัยยุทธศาสตร์และแนวทางที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติหน้าที่ไปในแนวทางเดียวกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งผู้ศึกษาพบว่า เพื่อให้ยุทธศาสตร์การสร้างความปรองดองสมานฉันท์ของคณะกรรมการสมานฉันท์สามารถสร้างความปรองดองสมานฉันท์ได้นั้น ควรดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ๔ ยุทธศาสตร์ ๖ กลยุทธ์ ๗ แผนงาน



## อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า รัฐสภาเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการหาทางออกจากวิกฤตความขัดแย้งของประชาชนในสังคม สืบเนื่องจากรัฐสภาจะทำหน้าที่ออกกฎหมาย อภิปราย ทหารือกันระหว่างสมาชิกรัฐสภา รวมถึงถกเถียงประเด็นทางการเมืองหรือกิจกรรมทางการเมืองอื่น ๆ นอกจากนี้ รัฐสภายังประกอบด้วยกรรมาธิการ อันได้แก่ บุคคลที่สภาแต่งตั้งขึ้นประกอบเป็นคณะกรรมการเพื่อกระทำการพิจารณา สอบสวน หรือศึกษาเรื่องใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภา แล้วรายงานต่อสภาโดยความสำคัญของระบบกรรมาธิการ ได้แก่

๑. ช่วยแบ่งเบาภาระของสภา เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ ของสภาได้เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับทุกขณะ และมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสภาไม่อาจจะพิจารณาได้อย่างละเอียดรอบคอบ จึงจำเป็นต้องมอบหมายให้คณะกรรมการช่วยเหลือพิจารณาถ่วงถ่วงเพื่อสภาจะได้วินิจฉัยปัญหา หรือกิจการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังประหยัดเวลาให้สภาอีกด้วย

๒. ทำให้ได้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในกรณีที่สภามีปัญหาที่จะต้องพิจารณาและต้องอาศัยความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นโดยเฉพาะก็สามารถแต่งตั้งบุคคลนั้นประกอบเป็นคณะกรรมการได้

๓. ทำให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมเพราะปัญหาต่าง ๆ ได้รับการพิจารณาโดยละเอียดรอบคอบอย่างแท้จริงจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ ทั้งได้ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายโดยใกล้ชิด

๔. สามารถติดตามผลการบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบ กรรมาธิการนับเป็นกลไกสำคัญของสภาที่ช่วยให้สามารถติดตามผลการบริหารราชการแผ่นดินได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะยังผลให้สภาได้รับทราบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงไว้ต่อรัฐสภา

อย่างไรก็ตาม ในการสร้างความรู้สึกร่วมกันกับทุกฝ่ายและความเชื่อมั่นในการดำเนินการ ประธานรัฐสภาจึงออกประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการสมานฉันท์ตามความในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๘๐ วรรคสี่ โดยมีได้ใช้รูปแบบกรรมาธิการ อนุกรรมาธิการ หรือคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ของรัฐสภาโดยมีภารกิจเกี่ยวกับการปรองดองสมานฉันท์โดยขึ้นตรงกับประธานรัฐสภา มุ่งหวังให้คณะกรรมการสมานฉันท์เสนอแนวทางการสร้างความปรองดองสมานฉันท์แก่สังคมต่อไป

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ที่ได้จากการศึกษา

เพื่อให้การดำเนินการของคณะกรรมการสมานฉันท์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างความปรองดองสมานฉันท์ให้แก่สังคม จึงสมควรกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการกิจนอกเหนือยุทธศาสตร์ทั่วไปของรัฐสภาให้เกิดความต่อเนื่อง จึงเสนอให้คณะกรรมการสมานฉันท์โดยรัฐสภา กำหนดยุทธศาสตร์เพิ่มเติม ดังนี้

๑. ดำเนินการสื่อสารกับประชาชนและเยาวชนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการสร้างความเข้าใจร่วมระหว่างหน่วยงานของรัฐกับภาคประชาชนและเยาวชน โดยจัดเวทีสานเสวนา/อารยะสนทนา หรือการประชุมกลุ่มย่อยระหว่างหน่วยงานของรัฐกับภาคประชาชนและเยาวชน รวมถึงเสริมสร้างความรู้ด้านสิทธิเสรีภาพและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญแก่เยาวชนคนรุ่นใหม่ โดยการนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในการทำงาน พัฒนาสื่อสารสนเทศให้ง่ายต่อความเข้าใจและเข้าถึง อันส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของสังคม (Social Listening)

๒. ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการประสานงานกับสถาบันการศึกษา รวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการจัดการกับความขัดแย้งให้กับประชาชนและเยาวชน รวมถึงเพิ่มทักษะความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยการลงพื้นที่เรียนรู้สภาพปัญหาและรากเหง้าของปัญหาความขัดแย้ง

๓. ยกระดับการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปรองดองสมานฉันท์ และยกระดับมาตรฐานการในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปรองดองสมานฉันท์

๔. การยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการสมานฉันท์โดยดำเนินการอำนวยความสะดวก ค้ำครองสิทธิ และให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนตามหลักสากล รวมถึงจัดทำฐานข้อมูลผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จัดทำหลักเกณฑ์การเยียวยา ส่งมอบแนวทางในการเยียวยาผู้ที่ได้รับผลกระทบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## บรรณานุกรม

กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๔. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๖๐.

ภูมิ มุลศิลป์ และคณะ. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความปรองดอง: กรณีศึกษาในต่างประเทศ.

กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๖๐.

รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุยะพรหม. ความขัดแย้งในสังคม: ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข.

วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๑.

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. ความมุ่งหมายและคำอธิบายประกอบรายการมาตราของรัฐธรรมนูญ

แห่งราชอาณาจักร พุทธศักราช ๒๕๖๐. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๖๒.

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. วาระปฏิรูปพิเศษ ๑๕: แนวทางการสร้างความปรองดอง. กรุงเทพฯ:

สำนักการพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘.

สภาปฏิรูปแห่งชาติ. รายงานการศึกษาและข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างความปรองดอง. กรุงเทพฯ: สำนัก

การพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘.

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙). แหล่งที่มา

<http://dl.parliament.go.th/handle/lirt/๔๗๕๒๐๘>. สืบค้นเมื่อ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๔.

การวิเคราะห์ SWOT Analysis. แหล่งที่มา <http://www.ceochannels.com/what-is-swot-analysis/>.

สืบค้นเมื่อ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๔.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒. แหล่งที่มา

[http://www.nesdb.go.th/more\\_news.php?cid=๒๙๗](http://www.nesdb.go.th/more_news.php?cid=๒๙๗). สืบค้นเมื่อ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๔.

## ภาคผนวก

### รายชื่อคณะกรรมการสมานฉันท์

๑. พลเอก ชัยชาญ ช้างมงคล
๒. นายเทอดพงษ์ ไชยนันทน์
๓. นายนิโรธ สุนทรเลขา
๔. นายสรอรรถ กลิ่นประทุม
๕. นายวัลลภ ตังคณานุรักษ์
๖. นางฉวีรัตน์ เกษตรสุนทร
๗. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ สุริชัย หวันแก้ว
๘. ศาสตราจารย์วันชัย วัฒนศัพท์
๙. นายสมศักดิ์ รุ่งเรือง
๑๐. รองศาสตราจารย์นิรุฒ ถึงนาค
๑๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิโรจน์ ลิ้มไขแสง
๑๒. นายชวรงค์ ลิมป์ปัทมปาณี
๑๓. นางเตือนใจ ดีเทศน์
๑๔. รองศาสตราจารย์ภูมิ มูลศิลป์
๑๕. ศาสตราจารย์ปาริชาติ สถาปิตานนท์

### ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการสมานฉันท์

๑๖. นายคุณวุฒิ ตันตระกูล
๑๗. นายณัฐพัฒน์ พัดทอง
๑๘. นายศตพล วรปัญญาตระกูล

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล: รองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิ มูลศิลป์

วัน เดือน ปีเกิด: ๑๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๑๖

การศึกษา:

- นิติศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙
- Master of Comparative Law Indiana University, ๒๕๔๒
- Doctor of Juridical Science Indiana University, ๒๕๔๙
- ประกาศนียบัตรกฎหมายมหาชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐

ตำแหน่งปัจจุบัน:

- ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการพิเศษ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ประธานหลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติการทำงาน:

- รองคณบดี คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
- กรรมการสมานฉันท์ รัฐสภา
- คณะทำงานพิจารณาทบทวนร่างพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกทางอาญาที่เกี่ยวข้องกับมูลเหตุจูงใจทางการเมือง พ.ศ. .... สภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- คณะทำงานศึกษาประเด็นกฎหมายที่จะส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการสร้างสังคมสันติสุข สภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- คณะทำงานจัดทำรายงานการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการสร้างความปรองดองทางการเมืองในอนุกรมการพิจารณาศึกษา รวบรวมความเห็น วิเคราะห์ และสังเคราะห์ประเด็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและสร้างความปรองดองทางการเมือง สภาพัฒน์รูปแห่งชาติ
- คณะกรรมการศึกษาแนวทางการสร้างความปรองดอง สภาพัฒน์รูปแห่งชาติ
- อนุกรรมการตรวจสอบและค้นหาความจริง, คณะกรรมการอิสระตรวจสอบและค้นหาความจริงเพื่อการปรองดองแห่งชาติ (คอป.)
- อนุกรรมการด้านการศึกษาวิจัยและกิจกรรมทางวิชาการ, คณะกรรมการอิสระตรวจสอบและค้นหาความจริงเพื่อการปรองดองแห่งชาติ (คอป.)