



เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

ของสำนักงานอัยการสูงสุด

โดย

นางสาวศิริธร นาคทั้ง

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 14  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

## บทคัดย่อ

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีผลต่อการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด 2) จัดทำแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการให้บรรลุภารกิจตามเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร 3) จัดทำข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการครั้งนี้ เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary) รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในหน่วยงานโดยใช้ SWOT และ TOWN Matrix

ผลการดำเนินการทำให้ได้เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ โดยวิสัยทัศน์ คือ สำนักงานอัยการสูงสุด เป็นองค์กรชั้นนำในการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนและสังคม ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การยกระดับคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ในการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุด ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนากระบวนการยุติธรรมและตอบสนองนโยบายรัฐบาล ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ และแผนระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำแผนปฏิบัติราชการฉบับนี้ไปพิจารณาหรือปรับใช้ต่อสำนักงานอัยการสูงสุดต่อไป

## คำนำ

แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 14 ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้จัดทำขึ้นโดยการศึกษา วิเคราะห์ และประมวลความรู้ แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและกระบวนการ เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด และนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติการ นำไปประยุกต์หรือพัฒนาให้เป็นประโยชน์กับหน่วยงาน

สาระสำคัญของแผนปฏิบัติการฉบับนี้ ได้นำเสนอแผนปฏิบัติการของสำนักงานอัยการสูงสุด ตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร แผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดความสำเร็จ เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนประเทศไทยต่อไป

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณ นายวงศ์สกุล กิตติพรหมวงศ์ อัยการสูงสุด ที่ได้เล็งเห็นถึงประโยชน์ของหลักสูตรนี้ อนุญาตให้ผู้จัดทำเข้ารับการศึกษา และขอบขอบพระคุณ พ.อ.ทศพล พุ่มพวง ผอ.ก.ผค.ศศย.สปท. อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำแนะนำมาโดยตลอด อาจารย์ ศศย.สปท.ทุกท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนปฏิบัติการฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ในการศึกษา เรียนรู้ การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน สำหรับผู้ที่สนใจ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและหน่วยงานต่อไป

นางสาวศิริธร นาคทั้ง  
นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 14

## สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง.....	ง
สารบัญแผนภาพ.....	จ
บทที่ 1	
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ระเบียบวิธีการศึกษา.....	4
ข้อจำกัดของการศึกษา.....	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2	
การตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....	6
สภาวะแวดล้อมทั่วไป.....	6
สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร.....	7
สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร.....	15
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS).....	17
การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	26
บทที่ 3	
แผนขององค์กร.....	32
3.1 แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570).....	32
3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	32
3.3 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS).....	33
3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	36
บทที่ 4	
ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....	47
4.1 ผลการศึกษา.....	47
4.2 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....	48
บรรณานุกรม	
ประวัติย่อผู้วิจัย	

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 2-1	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้ 7-S Framework.....	19
ตารางที่ 2-2	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยใช้ C-PEST Model.....	21
ตารางที่ 2-3	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน.....	25
ตารางที่ 2-4	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก.....	26
ตารางที่ 2-5	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน (7-S Framework) .....	27
ตารางที่ 2-6	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก (C-PEST) .....	28
ตารางที่ 2-7	สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (7-S Framework) .....	29
ตารางที่ 2-8	สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (C-PEST) .....	29
ตารางที่ 3-1	การวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	35

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 2-1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.....	9
แผนภาพที่ 2-2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12.....	10
แผนภาพที่ 2-3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ.....	11
แผนภาพที่ 2-4 แผนปฏิรูปประเทศ.....	12
แผนภาพที่ 2-5 ผังโครงสร้างสำนักงานัยการสูงสุด.....	17
แผนภาพที่ 2-6 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในตามหลักการ Mckinsey 7-S.....	19
แผนภาพที่ 2-7 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis).....	22
แผนภาพที่ 2-9 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning).....	30
แผนภาพที่ 3-1 TOWS Matrix.....	34

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 6 นโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย และหมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผล ซึ่งต่อมาได้ เมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561 ได้มีการประกาศแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ประกาศราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ต่อมาเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2562 ได้มีการประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) จำนวน 23 แผนแม่บท จะประกอบด้วย 1) ความมั่นคง 2) การต่างประเทศ 3) การเกษตร 4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 5) การท่องเที่ยว 6) พื้นที่และเมืองนำอยู่ อัจฉริยะ 7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล 8) ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ 9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ 10) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 12) การพัฒนาการเรียนรู้ 13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี 14) ศักยภาพการกีฬา 15) พลังทางสังคม 16) เศรษฐกิจฐานราก 17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม 18) การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน 19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ 20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ 21) การต่อต้านทุจริตและประพฤติมิชอบ 22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ ๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

เนื่องด้วยยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 มีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2562 ส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงแผนการปฏิรูปเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ ดำเนินการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศและได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีพร้อมทั้งรายงานต่อรัฐสภาเพื่อทราบแล้ว โดยได้ประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 ซึ่งแผนปฏิรูปประเทศฉบับปรับปรุง ประกอบด้วยแนวทางการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการเมือง (2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (3) ด้านกฎหมาย (4) ด้านกระบวนการยุติธรรม (5) ด้านเศรษฐกิจ (6) ด้านทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (7) ด้านสาธารณสุข (8) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ (9) ด้านสังคม (10) ด้านพลังงาน (11) ด้านการป้องกัน

และปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (12) ด้านการศึกษา และ (13) ด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนา 10 ยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยมี 6 ยุทธศาสตร์ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ และอีก 4 ยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน คือ 1) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ 2) การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม 3) การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน 4) การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 5) การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่ง และยั่งยืน 6) การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย 7) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ 8) การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม 9) การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ และ 10) ความร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อการพัฒนา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นพระราชกฤษฎีกาที่กำหนดให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการหน้าที่ราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ สนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้นโดยจัดทำเป็น แผนห้าปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานอัยการสูงสุด มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินคดีอาญาทั้งปวง ดำเนินคดีแพ่ง และให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด และจะมุ่งไปสู่การเป็น “องค์กรนำในการใช้กฎหมายเพื่อรักษาความยุติธรรมให้กับประชาชนและสังคม” ได้นั้น สำนักงานอัยการสูงสุดจำเป็นต้องกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนและผลักดันให้สำนักงานอัยการสูงสุดสามารถขับเคลื่อนนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ และเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 มาตรา 16 ที่ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยจัดทำเป็นแผนห้าปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทแผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรี และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงได้จัดทำ “แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด” เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการให้บรรลุภารกิจตามเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร รวมถึงการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องเชื่อมโยงการพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็น “ประเทศไทยมีความ



มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีผลต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด

1.2.2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติการให้บรรลุภารกิจตามเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร

1.2.3 เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1) ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับด้านกฎหมาย ด้านการอำนวยความสะดวก การกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน และการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

2) ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายของคณะรัฐมนตรี และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานองค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามเทคนิคของ McKinsey 7-S Framework, C-PEST, SWOT Analysis และ TOWS Matrix เป็นต้น

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

จะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ ประกอบด้วยข้าราชการอัยการ และข้าราชการตุลาการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำนโยบาย จัดทำแผน จัดทำกลยุทธ์ จัดทำงบประมาณ และการติดตามและประเมินผล

### 1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ใช้เวลาในการดำเนินการรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผล ในห้วงเวลาระหว่างเดือนมีนาคม ถึงเดือนพฤษภาคม 2564

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

### 1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ข้าราชการอัยการ จำนวน 3 คน ข้าราชการตุลาการ จำนวน 5 คน (ดำรงตำแหน่งระดับผู้อำนวยการสำนักขึ้นไป) และข้าราชการตุลาการ จำนวน 5 คน

(ข้าราชการรัฐการที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำนโยบายและแผน นโยบาย จัดทำแผน จัดทำกลยุทธ์ จัดทำงบประมาณ และการติดตามและประเมินผล)

#### 1.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) กำหนดเป็นแบบการสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งจัดทำเป็นเอกสารสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.4.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาจากเอกสาร รายงาน บทความ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย กระบวนการยุติธรรม การกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน และการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ และข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

#### 1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.3.1 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนตามกรอบ McKinsey 7-S Framework และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคตามกรอบ C-PEST Analysis และให้กลุ่มตัวอย่างให้เจ้าหน้าที่หรือระบุปัจจัยหลักด้วยวิธีการให้คะแนน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลัก จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis

1.4.3.2 ใช้เทคนิคการจับคู่ (SWOT Matching หรือ TOWS Matrix) และนำมาจัดกลุ่มกลยุทธ์และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก ผ่านการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้วย TOWS Matrix เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategies) และยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategies) เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ต่อไป

#### 1.4.4 การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analytics) ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดทำแผน และองค์ประกอบของแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุดที่มีคุณภาพ สอดคล้องเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติต่อผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานอัยการสูงสุด สำหรับใช้พิจารณาขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง

### 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

1.5.1 ระยะเวลาในการดำเนินการมีจำกัด (สามเดือน) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการศึกษาและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้อย่างครบถ้วนชัดเจนเท่าที่ควร

1.5.2 ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด จำเป็นต้องใช้แนวทางจากแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2563 – 2566 เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์พลวัตของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แนวโน้ม

และกำหนดแนวทางการพัฒนาในอนาคต ร่วมกับการใช้ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้ทราบถึงแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน และการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ

1.6.2 ได้ทราบถึงแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด

1.6.3 ได้แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด

## บทที่ 2

### การตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### 2.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป

ในปัจจุบันประเทศไทยยังคงมีประเด็นความท้าทายการพัฒนาในหลายมิติ ทั้งในมิติเศรษฐกิจ ซึ่งโครงสร้างทางเศรษฐกิจยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอย่างเต็มที่ ผลผลิตการผลิตของภาคบริการและภาคเกษตรยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพและสมรรถนะของแรงงานที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ มิติทางสังคมที่การยกระดับรายได้ของประชาชน การแก้ปัญหาด้านความยากจนและความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการและการขยายโอกาสในการเข้าถึงระบบบริการสาธารณะยังคงมีช่องว่างที่สามารถพัฒนาต่อไปได้ มิติสิ่งแวดล้อมที่การฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยังเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และมิติของการบริหารจัดการภาครัฐที่ยังขาดความต่อเนื่องและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการในการแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างประชากร ซึ่งนานาประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ที่มีสัดส่วนประชากรวัยแรงงานลดลงและประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ซึ่งผลให้เกิด Digital Disruption รวมทั้งความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทั้งด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจ การเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อนจากการรวมกลุ่มภายในภูมิภาคและการเปิดเสรีด้านต่าง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความเสื่อมโทรมของระบบนิเวศ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาประเทศทั้งในมิติความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่รอบคอบและครอบคลุมเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

จากสถานการณ์ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมีความสัมพันธ์กัน และหรือมีการส่งต่อการดำเนินงานของภาครัฐในทุกๆระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับประเทศ ระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่น โดยองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความคาดหวังว่าจะเป็นวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมากในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล ทั้ง Digitalization และ Digital Transformation

ทั้งนี้ ในแต่ละปีงบประมาณ หน่วยงานภาครัฐจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ และการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ

สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์องค์กร ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ แผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร และเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรม สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารราชการแผ่นดินในภาพรวม

## 2.2 สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร

**ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)** เป็นแผนการพัฒนาประเทศที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อสนองต่อต่อผลประโยชน์แห่งชาติ โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

เพื่อให้ประเทศสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยแต่ละยุทธศาสตร์มีเป้าหมายและประเด็นการพัฒนา ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกराชอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหา ด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด

2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปรุงจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงจจุบัน พร้อมทั้ง การส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคม และผู้อื่น มียัสน์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติมีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สามและอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีฟตามความถนัดของตนเอง

4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชน ท้องถิ่นมาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำ เพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบน

พื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุล ทั้ง ๓ ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมัยยัสต์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำ และเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรม มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

## ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



แผนภาพที่ 2-1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)** มีจำนวน 10 ยุทธศาสตร์ ซึ่งมีรายละเอียดมากกว่าในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องนั้น เป็นการยากในการกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาให้มีรายละเอียดที่ชัดเจนในแผนพัฒนาระยะยาว เพราะยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาจำเป็นต้องมีการกำหนดและปรับปรุงให้สอดคล้องกับเงื่อนไขและปัจจัยแวดล้อมในช่วงเวลานั้น ๆ จึงจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุดังกล่าวยุทธศาสตร์ชาติจึงเป็นการกำหนดกรอบที่เป็นประเด็นหลักของการพัฒนาประเทศที่ครอบคลุมมิติต่างๆ ซึ่งสะท้อนทั้งในเรื่องการพัฒนารฐานการผลิตและบริการ การพัฒนากลุ่มเป้าหมาย และการพัฒนาในเรื่องกลไกและกฎระเบียบรวมทั้งการพัฒนาทุนมนุษย์ ภายใต้การกำหนดและการยึดหลักการสำคัญของการพัฒนา ดังนั้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาในแผนพัฒนาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 12 จึงประกอบด้วยยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- (1) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
- (2) ยุทธศาสตร์ การสร้างความเป็นธรรมลดและความเหลื่อมล้ำในสังคม
- (3) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
- (4) ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- (5) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน
- (6) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาล

ในสังคมไทย

และประกอบด้วยอีก 4 ยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์และกลไกสนับสนุน ให้การดำเนินยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้านให้สัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วย

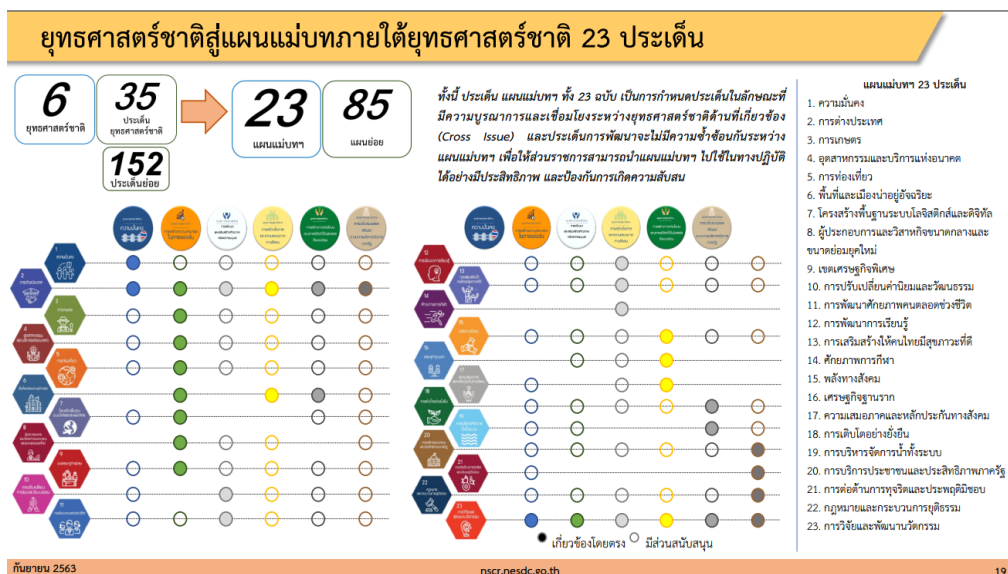
- (7) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบโลจิสติกส์
- (8) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
- (9) ยุทธศาสตร์ การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
- (10) ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา



แผนภาพที่ 2-2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12



**แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ** เป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งได้คำนึงถึงประเด็นร่วมหรือประเด็นตัดข้ามยุทธศาสตร์ และการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วยสถานการณ์และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องของแผนแม่บท เป้าหมาย และตัวชี้วัดในการดำเนินการซึ่งแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนา และแผนงาน/โครงการที่สำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศไทยมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนรวม 23 ฉบับ ประกอบด้วย (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการ กีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) การวิจัย และพัฒนานวัตกรรม



แผนภาพที่ 2-3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 23 ฉบับ เป็นการกำหนดประเด็นในลักษณะที่มีความบูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้อง และประเด็นการพัฒนาจะไม่มีซ้ำซ้อนกัน ระหว่างแผนแม่บทฯ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำแผนแม่บทฯ ไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกันการเกิดความสับสน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนระดับที่ 2 ที่มีความสำคัญใน การเป็นแนวทางการพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดไปสู่แนวทางในการปฏิบัติในแผนระดับที่ 3 ของหน่วยงานตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 23 ฉบับ จึงมีการกำหนดองค์ประกอบของแผนตามหลักการ ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่ต้องมีการระบุแนวทางการพัฒนาและการดำเนินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่ต้องสามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นรูปธรรม โครงสร้างของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 23 ฉบับ มีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน ได้แก่ (1) ประเด็นแผนแม่บท ประกอบด้วย เป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในระดับประเด็น เพื่อใช้ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ในระดับผลลัพธ์ชั้นกลาง และ (2) แผนย่อยของแผนแม่บทฯ ประกอบด้วย เป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในระดับ เพื่อใช้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์ขั้นต้น

**แผนการปฏิรูปประเทศ** โดยแผนการปฏิรูปประเทศแต่ละด้านต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปประเทศ ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศประกอบด้วย 13 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการเมือง (2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (3) ด้านกฎหมาย (4) ด้านกระบวนการยุติธรรม (5) ด้านเศรษฐกิจ (6) ด้านทรัพยากร ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม (7) ด้านสาธารณสุข (8) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ (9) ด้านสังคม (10) ด้านพลังงาน (11) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (12) ด้านการศึกษา และ (13) ด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



1.ด้านการเมือง



2.ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน



3.ด้านกฎหมาย



4.ด้านกระบวนการยุติธรรม



5.ด้านเศรษฐกิจ



6.ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



7.ด้านสาธารณสุข



8.ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ



9.ด้านสังคม



10.ด้านพลังงาน



11.ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ



12.ด้านการศึกษา



13.ด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แผนภาพที่ 2-4 แผนการปฏิรูปประเทศ

แผนปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม แม้กระบวนการยุติธรรมของไทยจะผ่านการปฏิรูปด้านโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนมาแล้วหลายครั้ง แต่ยังคงปรากฏข้อวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมทั้งในแง่ของความล่าช้าในการดำเนินงาน ข้อจำกัดในการเข้าถึงความเหลื่อมล้ำในการบังคับใช้กฎหมาย และความถูกต้องของการดำเนินงานอยู่เป็นระยะ สะท้อนให้เห็นความไม่เชื่อมั่นของประชาชนต่อกระบวนการยุติธรรมของประเทศ ด้วยเหตุดังกล่าวรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 จึงกำหนดให้การปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อวางรากฐานระบบสังคมการเมืองของประเทศ โดยมีการศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะการปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2557 ในกรอบภารกิจของสภาปฏิรูปแห่งชาติ และสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ จนกระทั่งเมื่อรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีผลใช้บังคับในวันที่ 6 เมษายน 2560 ก็มีบทบัญญัติรับรองความต่อเนื่องของการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม ต่อมาจึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ ด้านกระบวนการยุติธรรมขึ้นเพื่อจัดทำแผนปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรมให้เป็นไปตามบทบัญญัติ แห่งรัฐธรรมนูญ ในการจัดทำแผนปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรมพิจารณาเจตนารมณ์และบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในรัฐธรรมนูญ ประกอบข้อเสนอแนะในการปฏิรูปประเทศที่จัดทำขึ้นระหว่างปี 2557 ถึง 2560 แล้ว ได้กำหนดกรอบของการจัดทำแผนปฏิรูปว่า ในการบรรลุเป้าหมายในการปฏิรูปกระบวนการยุติธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและสร้างกระบวนการยุติธรรมที่ประชาชนเชื่อมั่นนั้น ไม่อาจกระทำได้โดยอาศัยการแก้ปัญหาเป็นรายประเด็นหรือรายองค์กร แต่ต้องวิเคราะห์สภาพปัญหาในลักษณะองค์รวม นำผลการศึกษาในอดีตมาวิเคราะห์สังเคราะห์แล้วกำหนดเป้าหมายในการปรับแนวคิดและกระบวนการทำงานของกระบวนการยุติธรรมใหม่ เพื่อให้ประชาชนเกิดความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกระบวนการยุติธรรมอย่างแท้จริง ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมจากกระบวนการยุติธรรม ไม่มีความเหลื่อมล้ำในการบังคับใช้กฎหมาย กับมุ่งสร้างระบบการสอบสวนและงานนิติวิทยาศาสตร์ที่ประชาชนเชื่อมั่นในความรวดเร็วและถูกต้อง และระบบการลงโทษกับการดูแลสอดส่องผู้พ้นโทษที่ทำให้สังคมเกิดความปลอดภัยอย่างยั่งยืน ตลอดจนต้องทำให้กระบวนการยุติธรรมมีมาตรฐานสากลและมีส่วนสนับสนุนการพัฒนาประเทศจากกรอบและทิศทางการจัดทำแผนปฏิรูปข้างต้น คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรมได้นำกรอบดังกล่าวไปยกร่างแผนปฏิรูปฯ เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชนแล้ว สรุปเป็นข้อเสนอให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรมใน 10 ประเด็น โดยมีหัวข้อและกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

ประเด็นปฏิรูปที่ 1 การกำหนดระยะเวลาดำเนินงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการยุติธรรมที่ชัดเจน เพื่อให้ประชาชนได้รับความยุติธรรมโดยไม่ล่าช้า มีกิจกรรมปฏิรูปที่สำคัญ คือ ให้นำหน่วยงานกำหนดระยะเวลา ดำเนินงานในทุกขั้นตอนแล้วประกาศให้ประชาชนทราบ สร้างกระบวนการรับเรื่องร้องเรียน มีระบบการประเมิน และปรับปรุงระยะเวลาตามที่ประกาศเป็นระยะ และสร้างระบบการตรวจสอบและ/หรือแจ้งความคืบหน้าการ ดำเนินการให้ประชาชนทราบ

ประเด็นปฏิรูปที่ 2 การพัฒนากลไกช่วยเหลือและเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม มีกิจกรรมการปฏิรูปที่สำคัญ คือ กำหนดมาตรการเพื่อช่วยเหลือและคุ้มครอง

ผู้เสียหาย พยาน ผู้ต้องหาและจำเลยในการดำเนินคดี การพัฒนาระบบการจัดให้มีทนายความ ช่วยเหลือคดี ปรับปรุง ระบบประกันตัว การพัฒนาและส่งเสริมระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พัฒนา ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเพิ่ม ช่องทางในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม และส่งเสริมให้ประชาชนและ ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการ ยุติธรรมทุกขั้นตอน

ประเด็นปฏิรูปที่ 3 การพัฒนากลไกการบังคับการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดเพื่อลด ความเหลื่อมล้ำ มีกิจกรรมการปฏิรูปที่สำคัญ คือ นำระบบประเมินความเสี่ยงมาใช้ทดแทนการเรียก ทรัพย์สินเป็นหลักประกัน เพิ่มมาตรการลงโทษที่หลากหลาย นำโทษปรับตามความสามารถในการ ชำระ (day fines) มาใช้ และแก้ไขกฎหมายแพ่งและพาณิชย์เรื่องหนี้และสัญญาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ

ประเด็นปฏิรูปที่ 4 การปรับกระบวนการทศน์ในการบริหารงานยุติธรรมเพื่อสร้างความปลอดภัย และความเป็นธรรมในสังคม มีกิจกรรมการปฏิรูปที่สำคัญ คือ ทบทวนการจำแนกประเภทอาชญากรรม และพัฒนา ระบบบำบัดผู้ติดยาเสพติด ลดอุปสรรคในการกลับคืนสู่สังคมของผู้พ้นโทษ มีระบบการ กำหนดโทษที่โปร่งใส และได้สัดส่วนยิ่งขึ้น มีระบบยุติคดีอาญาที่มีการตรวจสอบถ่วงดุลการใช้ดุลพินิจ ที่เหมาะสม และบูรณาการฐานข้อมูลเกี่ยวกับผู้กระทำผิด

ประเด็นปฏิรูปที่ 5 การปรับปรุงระบบการสอบสวนคดีอาญาเพื่อให้มีการตรวจสอบและ ถ่วงดุล ระหว่างพนักงานสอบสวนกับพนักงานอัยการอย่างเหมาะสม มีกิจกรรมการปฏิรูปที่สำคัญ คือ กำหนด ประเภทหรือลักษณะคดีที่ควรจะมีการสอบสวนร่วมกันระหว่างพนักงานสอบสวนกับพนักงาน อัยการ มีกฎหมายเกี่ยวกับการกันผู้ร่วมกระทำความผิดเป็นพยาน และให้พนักงานอัยการมีอำนาจ สอบสวนเพิ่มเติม

ประเด็นปฏิรูปที่ 6 การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้ชัดเจนเพื่อให้คดีขาดอายุความ มีกิจกรรมการปฏิรูปที่สำคัญ คือ กำหนดระยะเวลาในการส่ง สำนวน การสอบสวนของพนักงานสอบสวนให้แก่พนักงานอัยการ เพื่อให้มีระยะเวลาเพียงพอในการ ตรวจสอบสำนวน และบูรณาการความร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องที่อาจเกิดจากการประสานงาน ที่ล่าช้า

ประเด็นปฏิรูปที่ 7 การพัฒนาระบบการสอบสวนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ของพนักงานสอบสวนและพนักงานอัยการ มีกิจกรรมการปฏิรูปที่สำคัญ คือ ให้ผู้เสียหายสามารถร้อง ทุกข์ กล่าวโทษ ณ สถานีตำรวจแห่งใดก็ได้ สร้างระบบป้องกันการแทรกแซงหรือครอบงำการใช้ ดุลพินิจในการทำสำนวนของพนักงานสอบสวน และจัดตั้งหน่วยงานในสำนักงานอัยการสูงสุดมีหน้าที่ วิเคราะห์คำพิพากษา เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ประเด็นปฏิรูปที่ 8 การปฏิรูประบบนิติวิทยาศาสตร์เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อเท็จจริง แห่งคดี มีกิจกรรมการปฏิรูปที่สำคัญ คือ จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดมาตรฐานกลาง การปฏิบัติงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานด้านนิติวิทยาศาสตร์ ให้มีผู้ปฏิบัติงานด้านนิติ วิทยาศาสตร์และนิติเวชที่เพียงพอและมีความเป็นอิสระ และพัฒนาหลักเกณฑ์การรับฟัง พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์

ประเด็นปฏิรูปที่ 9 การเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องใน กระบวนการยุติธรรมเพื่อมุ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนโดยสะดวกและรวดเร็ว มีกิจกรรมการ ปฏิรูปที่สำคัญ คือ มีมาตรการขจัดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกยุติธรรม

โดยสะดวกรวดเร็ว นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานภายในหน่วยงานและงานบริการประชาชน และกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน

ประเด็นปฏิรูปที่ 10 การพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการยุติธรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ มีกิจกรรมการปฏิรูปที่สำคัญ คือ ปรับปรุงเขตอำนาจศาลและกฎหมายเพื่อให้รองรับการค้าระหว่างประเทศ เพิ่มประสิทธิภาพในการบังคับคดี และพัฒนางานอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศ

เนื่องจากได้มีการปฏิรูประบบราชการและมีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การบริหารราชการสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบายเป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการกำกับ การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ (สถาบันพระปกเกล้า, 2562)

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นพระราชกฤษฎีกาที่กำหนดให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการหน้าที่ราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ สนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้นโดยจัดทำเป็น แผนห้าปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง

### 2.3 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ในสวนของบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดนั้น แต่เดิมนั้นคำว่า “อัยการ” เรียกว่า พนักงานรักษาพระอัยการ ยกกระบัตร์ หรือยกกระบัตร์มีอำนาจหน้าที่ไปประจำตามหัวเมืองเพื่อสอดส่องการพิพากษาอรรถคดีของตุลาการให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม ซึ่งแต่เดิมราษฎร ต้องดำเนินคดีอาญาด้วยตนเอง พนักงานอัยการยังไม่มีบทบาทในการฟ้องคดีอาญาแผ่นดินแต่อย่างใด จนกระทั่งภายหลังจากเหตุการณ์ที่ประเทศไทยเสียสิทธิสภาพนอกอาณาเขต จึงได้มีการปฏิรูปการศาลและกฎหมาย พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงให้มีกรมอัยการเป็นเจ้าพนักงาน สำหรับเป็นโจทก์เป็นทนายในคดีความแผ่นดิน และต่อมาในปี พ.ศ. 2434 จึงได้มีการจัดตั้งกระทรวงยุติธรรมขึ้นและได้มีการจัดตั้งเจ้าพนักงานทำหน้าที่ดำเนินคดีอาญาในนามของแผ่นดินขึ้น เรียกว่า “กรมอัยการ” มีขุนหลวงพระยาไกรสี เป็นอธิบดีกรมอัยการคนแรก โดยตั้งขึ้นในกระทรวงยุติธรรมซึ่งสังกัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2436 อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการจัดตั้งกรมอัยการแล้ว แต่พนักงานอัยการก็มีได้รวมอยู่ในกรมอัยการ หากแต่พนักงานอัยการแยก

สังกัดในกระทรวงยุติธรรม กระทรวงนครบาล และกระทรวงมหาดไทย จนกระทั่ง ต่อมาในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2465 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวโปรดเกล้าฯ ให้โอนกรมอัยการจากกระทรวงยุติธรรมมาขึ้นในกระทรวงมหาดไทย กระทั่งเมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2534 ได้มีประกาศ คณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 47 และฉบับที่ 49 ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2534 ให้แยก กรมอัยการออกจากกระทรวงมหาดไทยเป็นกรมอิสระ ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวงใด โดยเปลี่ยนชื่อจาก“กรมอัยการ” เป็น “สำนักงานอัยการสูงสุด” มีฐานะเป็นหน่วยราชการอิสระไม่สังกัดกระทรวง และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีและมีอัยการสูงสุด เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ซึ่งเป็นกรปรับปรุงระบบการบริหารงานยุติธรรมให้อัยการมีความเป็นอิสระ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและไม่ให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงต่อการพิจารณาสั่งคดี หรือการดำเนินคดี ซึ่งจะอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอำนาจหน้าที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินคดีอาญาทั้งปวง ตลอดจนการดำเนินคดีแพ่ง และการให้คำปรึกษาด้าน กฎหมายแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ ทั้งมีบทบาทในการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน และอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายเฉพาะกำหนดไว้ ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญได้เกิดขึ้น อีกครั้ง โดยเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2550 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดให้สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญประเภท “องค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ” โดยให้พนักงานอัยการมีอิสระในการสั่งคดีและพิจารณาปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปด้วยความเที่ยงธรรม ซึ่งปัจจุบัน “สำนักงานอัยการสูงสุด” เป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญตามมาตรา 248 แห่งรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งกำหนดให้การดำเนินการขององค์กรอัยการมีความอิสระ เพื่อรับรองความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรอัยการและเพื่อให้พนักงานอัยการปฏิบัติ หน้าที่ในกระบวนการยุติธรรมได้อย่างเต็มที่ ปราศจากการขัดกันแห่งผลประโยชน์และแทรกแซง ทางการเมือง มีอิสระในการพิจารณาสั่งคดีและปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปโดยรวดเร็ว เที่ยงธรรมและ ปราศจากอคติทั้งปวง เพื่ออำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนตามกฎหมาย โดยได้กำหนดให้องค์กร อัยการมีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ให้ความช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินการทางกฎหมายรวมทั้งในการคุ้มครอง ป้องกันสิทธิและเสรีภาพของประชาชน และการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน
- 2) ให้คำปรึกษา และตรวจร่างสัญญาหรือเอกสารทางกฎหมายให้แก่รัฐบาล และหน่วยงาน ของรัฐ
- 3) ให้คำปรึกษา และตรวจร่างสัญญาหรือเอกสารทางกฎหมายให้แก่นิติบุคคล ซึ่งมีใ้ หน่วยงานของรัฐ แต่ได้มีพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งขึ้น ทั้งนี้ตามที่เห็นสมควร
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับการบังคับคดีแพ่ง หรือคดีปกครองแทนรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งพนักงานอัยการได้รับดำเนินคดีให้
- 5) ดำเนินการตามที่คณะรัฐมนตรีร้องขอ เว้นแต่การดำเนินการนั้นจะขัดต่องานในหน้าที่ หรืออาจทำให้ขัดต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานอัยการ
- 6) ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ
- 7) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการอำนวยความยุติธรรม การรักษา ผลประโยชน์ ของรัฐและประชาชน



เหมาะสมและสอดคล้องต่อกกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

(2) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy : S2) ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงาน ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถสร้างกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ

(3) ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (Systems : S3) หรือการดำเนินงานภายในองค์กร ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ระบบการวางแผน ระบบตามงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร

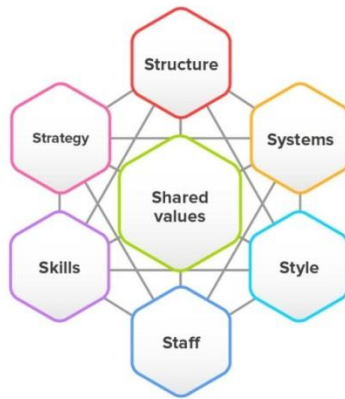
(4) แบบแผนการบริหาร (Style : S4) การบริหารหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

(5) บุคลากรในองค์กร (Staff : S5) ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรที่เพียงพอ รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านการบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

(6) ทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากร (Skills : S6) เช่น ความสามารถ และทักษะขององค์กรในการให้บริหาร ความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด และความสามารถด้านการเงิน เป็นต้น

(7) ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values : S7) ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร





แผนภาพที่ 2-6 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน McKinsey 7-S Framework

ตารางที่ 2-1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้ 7-S Framework

กรอบการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
<b>S1</b> โครงสร้างองค์กร (Structure)	<p>S1 เป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญที่มีความเป็นอิสระ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง</p> <p>S2 มีโครงสร้างแบ่งงานความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตามลักษณะงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น คดีแพ่ง คดีอาญา คดีแรงงาน ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>S3 มีสำนักงานอัยการอยู่ในทุกจังหวัด ทำให้สามารถให้บริการได้ทั่วถึงและตอบสนองต่อภารกิจขององค์กร</p>	<p>W1 โครงสร้างและอัตรากำลังที่กำหนดขึ้นยังไม่สัมพันธ์กับลักษณะงานหรือภาระงาน</p>
<b>S2</b> กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	<p>S4 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการวางแผนตั้งแต่ระดับนโยบาย จนนำไปสู่การปฏิบัติ</p>	<p>W2 ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร</p> <p>W3 กลยุทธ์ขององค์กรไม่ตอบสนองต่อสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ไม่ได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณ</p>
<b>S3</b> ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (Systems)	<p>S5 เป็นหน่วยงานที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการดำเนินงานอื่น ๆ</p>	<p>W4 การบริหารงานภายในองค์กรยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>W5 ระบบการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ</p>

S4 แบบแผนการบริหาร (Style)	S6 ผู้บริหารมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านกฎหมาย	W6 โครงสร้างการบังคับบัญชาหน่วยงานภายในหลายขั้นตอน ขาดการกระจายอำนาจ
S5 บุคลากรในองค์กร (Staff)	S7 การยึดถือระบบอาวุโส	W7 ขาดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน W8 ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้
S6 ทักษะความรู้ และความสามารถของบุคลากร (Skills)	S8 บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกฎหมายที่หลากหลาย S9 มีหน่วยงานรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน	W9 บุคลากรขาดความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน W10 ขาดการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในด้านทักษะเฉพาะด้านและทักษะการบริหาร W11 บุคลากรยึดแนวทางการปฏิบัติงานแบบเดิมไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เน้นการทำงานเชิงรับ และขาดแรงจูงใจในการทำงาน
S7 ค่านิยมร่วมกันในองค์กร (Shared Values)	S10 มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบพี่น้อง รวมถึงระบบอาวุโสที่เข้มแข็ง S11 มีการกำหนดค่าวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนในการทำงาน	W12 การสืบสานวัฒนธรรมองค์กรที่ขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรปรับเปลี่ยนบุคลากรใหม่ W13 ขาดการทำงานเป็นทีมและการบูรณาการร่วมกันในองค์กร

#### 2.4.2 การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร (C-PEST)

การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กรโดยนำปัจจัย 5 ด้านตามเทคนิค C-PEST ที่ส่งผลต่อการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้จัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรตามขอบเขตของการศึกษา ได้ผลลัพธ์ตามตารางที่ 2-2 ดังนี้

(1) ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors Factor: C) วิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนที่อยู่โดยรอบ สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน

(2) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติ กฎหมายต่าง ๆ นโยบาย แผนปฏิบัติราชการ แผนแม่บท แผนงาน มาตรฐาน กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กร

(3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจ ภาวะการเงิน งบประมาณ การว่างงาน และอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

(4) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural Factors: S) วิเคราะห์โครงสร้างประชากร ระบบทางสังคม ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม แนวคิด สภาพและกระแสสังคมหรือชุมชนที่ล้อมรอบความต้องการของสังคม ปัญหาสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

(5) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) วิเคราะห์ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการสื่อสาร โปรแกรม และเทคโนโลยีการบริหาร หรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

ตารางที่ 2-2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยใช้ C-PEST Model

กรอบการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunities : O)	อุปสรรค (Threat : T)
C ด้านพฤติกรรมของ ผู้รับบริการ (Customer Behaviors)	O1 การที่พนักงานอัยการมีหน้าที่ตรวจสอบการสอบสวน ย่อมเป็นที่ไว้วางใจและการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสอบสวน O2 การบริการประชาชนและการทำงานเชิงรุกเป็นโอกาสที่จะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี ทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา	T1 ประชาชนไม่ทราบถึงบทบาทภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างแท้จริง T2 ความเชื่อมั่นและทัศนคติของบุคคลภายนอกที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กรเชิงลบมากกว่าเชิงบวก
P ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	O3 นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม O4 กรณีรัฐบาลมีนโยบายเกี่ยวกับกฎหมายที่สำคัญต่างๆ ทำให้มีโอกาสนำมาใช้อำนาจตามกฎหมายได้ดี เนื่องจากกฎหมายหลายฉบับมอบหมายภารกิจอำนาจหน้าที่ให้สำนักงานอัยการสูงสุดและพนักงานอัยการ O5 การร่วมเป็นอนุกรรมการร่างกฎหมายต่างๆ อาทิ อนุกรรมการไกล่เกลี่ยหนี้ในระบบ หรือคณะทำงานตามกฎหมายต่างๆ ส่งผลให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากขึ้น	T3 ปัญหาการแทรกแซงทางการเมือง บางครั้งขาดทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การสั่งคดีและขาดอิสระในการใช้ดุลพินิจ T4 ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญากำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการไว้เพียงจำกัด โดยไม่เปิดช่องให้ใช้อำนาจเพื่ออำนวยความสะดวกยุติธรรมได้มากยิ่งขึ้น T5 กฎหมายบางฉบับที่มีอยู่เอื้อประโยชน์แก่คนบางกลุ่มโดยอาศัยช่องว่างของกฎหมาย
E ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	O6 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เปิดโอกาสให้พนักงานอัยการมีอำนาจในการ	T6 การเพิ่มขึ้นของจำนวนคดีเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ

	สอบสวนร่วมกับพนักงานสอบสวน โดยอิสระ O7 การปฏิรูปประเทศในบางด้าน สำนักงานอัยการสูงสุดได้รับ มอบหมายภารกิจในหลาย ๆ ด้าน ส่งผลให้มีโอกาสในการสร้างผลงาน	T7 เกิดอาชญากรรมในรูปแบบใหม่ที่มี ความซับซ้อนมากขึ้น
S ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social- Cultural)	O8 ปัญหาทางสังคม ปัญหานี้ นอก ระบบ สำนักงานอัยการสูงสุดมีโอกา สที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหเหล่านี้ O9 มีบทบาทในการลดระดับความ ชัดแย้งทางสังคมด้วยกลไกทาง กฎหมาย	T8 ประชาชนไม่ทราบช่องทางในการ ขอรับความช่วยเหลือจากสำนักงาน อัยการสูงสุด T9 การประชาสัมพันธ์ด้านกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมยังไม่ สามารถสื่อสารกับประชาชนให้เข้าใจ ได้ทุกประเด็น
T ด้านเทคโนโลยี (Technological)	O10 ประชาชนมีความคาดหวังใน รูปแบบการให้บริการในยุคดิจิทัล แบบ One Stop Service	T10 องค์กรยังไม่มีความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ดิจิทัล T11 ระบบฐานข้อมูลไม่มีความ เชื่อมโยงและการบูรณาการร่วมกัน

### 2.4.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้รู้สถานะแวดล้อมภายใน และสถานะ  
 แวดล้อมภายนอกของหน่วยงานตนเอง เป็นการชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และแนวโน้ม  
 การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น โดยข้อมูลเหล่านี้จะใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดกรอบ  
 ยุทธศาสตร์ หรือทิศทางในการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม มีความแม่นยำ ถูกต้องตามสถานะ  
 แวดล้อมได้ตรงจุดและมีประสิทธิภาพ แสดงได้ดังแผนภาพที่ 2-7



แผนภาพที่ 2-7 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

### 2.4.3.1 การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร

#### (1) จุดแข็ง (Strengths)

S1 เป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญที่มีความเป็นอิสระ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง

S2 มีโครงสร้างแบ่งงานความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตามลักษณะงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น คดีแพ่ง คดีอาญา คดีแรงงาน ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

S3 มีสำนักงานอัยการอยู่ในทุกจังหวัดทำให้สามารถให้บริการได้ทั่วถึง และตอบสนองต่อภารกิจขององค์กร

S4 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการวางแผนตั้งแต่ระดับนโยบายจนนำไปสู่การปฏิบัติ

S5 เป็นหน่วยงานที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการดำเนินงานอื่น ๆ

S6 ผู้บริหารมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านกฎหมาย

S7 การยึดถือระบบอาวุโส

S8 บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกฎหมายที่หลากหลาย

S9 มีหน่วยงานรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน

S10 มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบพี่น้อง รวมถึงระบบอาวุโสที่เข้มแข็ง

S11 มีการกำหนดค่าวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนในการทำงาน

#### (2) จุดอ่อน (Weaknesses)

W1 โครงสร้างและอัตรากำลังที่กำหนดขึ้นยังไม่สัมพันธ์กับลักษณะงานหรือภาระงาน

W2 ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

W3 กลยุทธ์ขององค์กรไม่ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ไม่ได้รับการจัดสรรเงินประมาณ

W4 การบริหารงานภายในองค์กรยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

W5 ระบบการบริหารจัดการ และกระบวนการจัดการข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

W6 โครงสร้างการบังคับบัญชาหน่วยงานภายในหลายขั้นตอน ขาดการกระจายอำนาจ

W7 ขาดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน

W8 ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้

W9 บุคลากรขาดความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน

W10 ขาดการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในด้านทักษะเฉพาะ  
ด้านและทักษะการบริหาร

W11 บุคลากรยึดแนวทางการปฏิบัติงานแบบเดิม ไม่ปรับเปลี่ยน  
พฤติกรรม เน้นการทำงานเชิงรับ และขาดแรงจูงใจในการทำงาน

W12 การสืบสานวัฒนธรรมองค์กรที่ขาดความต่อเนื่อง เนื่องจาก  
บุคลากรปรับเปลี่ยนบุคลากรใหม่

W13 ขาดการทำงานเป็นทีมและการบูรณาการร่วมกันในองค์กร

#### 2.4.3.2 การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร

##### (1) โอกาส (Opportunities)

O1 การที่พนักงานอัยการมีหน้าที่ตรวจสอบการสอบสวน ย่อมเป็นที่  
ไว้วางใจและการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสอบสวน

O2 การบริการประชาชนและการทำงานเชิงรุกเป็นโอกาสที่จะทำให้  
ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี ทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา

O3 นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านกฎหมายและ  
กระบวนการยุติธรรม

O4 กรณีรัฐบาลมีนโยบายเกี่ยวกับกฎหมายที่สำคัญต่างๆ ทำให้มีโอกาส  
ในการใช้อำนาจตามกฎหมายได้ดี เนื่องจากกฎหมายหลายฉบับมอบหมายภารกิจอำนาจหน้าที่ให้  
สำนักงานอัยการสูงสุดและพนักงานอัยการ

O5 การร่วมเป็นอนุกรรมการร่างกฎหมายต่างๆ อาทิ อนุกรรมการ  
ไกล่เกลี่ยหนี้ในระบบ หรือคณะทำงานตามกฎหมายต่างๆ ส่งผลให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากขึ้น

O6 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เปิดโอกาสให้  
พนักงานอัยการมีอำนาจในการสอบสวนร่วมกับพนักงานสอบสวนโดยอิสระ

O7 การปฏิรูปประเทศในบางด้าน สำนักงานอัยการสูงสุดได้รับ  
มอบหมายภารกิจในหลาย ๆ ด้านส่งผลให้มีโอกาสในการสร้างผลงาน

O8 ปัญหาทางสังคม ปัญหาหนี้ในระบบ สำนักงานอัยการสูงสุดมี  
โอกาสที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาเหล่านี้

O9 มีบทบาทในการลดระดับความขัดแย้งทางสังคมด้วยกลไกทางกฎหมาย

O10 ประชาชนมีความคาดหวังในรูปแบบการให้บริการในยุคดิจิทัลแบบ

One Stop Service

##### (2) อุปสรรค (Threat)

T1 ประชาชนไม่ทราบถึงบทบาทภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างแท้จริง

T2 ความเชื่อมั่นและทัศนคติของบุคคลภายนอกที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กร

เชิงลบมากกว่าเชิงบวก



ตารางที่ 2-4 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก

กลุ่มตัวอย่างคนที่	1	2	3	4	5	ค่าน้ำหนัก
รายการปัจจัยภายนอก						คะแนนเฉลี่ย
C ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors)	0.20	0.15	0.25	0.25	0.15	0.20
P ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
E ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	0.25	0.25	0.20	0.20	0.20	0.22
S ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural)	0.15	0.15	0.10	0.15	0.20	0.15
T ด้านเทคโนโลยี (Technological)	0.15	0.20	0.20	0.15	0.20	0.18
<b>น้ำหนักคะแนนรวม</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

### 2.5.2 การวิเคราะห์ห้วงค์กรโดยการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและสถานะแวดล้อมภายนอก

ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบสอบถาม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการอัยการ และข้าราชการธุรการในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 13 คน เพื่อเป็นการพิจารณาประเด็นและวิเคราะห์ว่าในแต่ละประเด็นส่งผลในระดับใด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรน้อยที่สุด

ต่อไปเป็นการนำผลการประเมินที่ได้มาคำนวณคะแนนเฉลี่ย ซึ่งแสดงผลได้ดังตารางที่ 2-5 และตารางที่ 2-6 โดยมีผลการคำนวณได้ว่า จุดแข็ง (Strengths) ของสถานะแวดล้อมภายใน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และจุดอ่อน (Weaknesses) ของสถานะแวดล้อมภายใน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ส่วนโอกาส (Opportunities) ของสถานะแวดล้อมภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และอุปสรรค (Threats) ของสถานะแวดล้อมภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.79



ตารางที่ 2-5 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน (7-S Framework)

ประเด็นสำคัญ	สภาวะแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง : Strengths)		สภาวะแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน : Weaknesses)	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
S1-Structure	3.92	S1	4.31	W1
	3.85	S2		-
	4.08	S3		-
S2-Strategy	3.69	S4	4.00	W2
	-	-	3.85	W3
S3 -Systems	3.77	S5	4.15	W4
	-	-	4.08	W5
S4-Style	3.85	S6	4.23	W6
S5-Staff	4.00	S7	4.23	W7
	-	-	4.08	W8
S6-Skills	3.92	S8	4.00	W9
	3.46	S9	3.77	W10
	-	-	3.85	W11
S7-Shared Values	3.23	S10	3.77	W12
รวมคะแนนเฉลี่ย	3.62	S11	4.00	W13
	<b>3.76</b>		<b>4.02</b>	

ตารางที่ 2-6 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

ประเด็นสำคัญ	สภาวะแวดล้อมภายนอก (โอกาส : Opportunities)		สภาวะแวดล้อมภายนอก (อุปสรรค : Threats)	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
C : Customer	4.23	O1	3.77	T1
	4.00	O2	4.46	T2
P : Political	4.69	O3	4.15	T3
	4.54	O4	3.69	T4
	4.38	O5	3.77	T5
E : Economic	4.62	O6	3.62	T6
	4.00	O7	3.77	T7
S : Social	3.92	O8	3.15	T8
	3.77	O9	3.54	T9
T : Technological	4.08	O10	3.54	T10
			4.23	T11
รวมคะแนนเฉลี่ย	4.22		3.79	

### 2.5.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้นำค่าน้ำหนักของปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอกในแต่ละด้านตามการวิเคราะห์ 7-S Framework และ C-PEST ในข้อ 2.5.1 มาคำนวณร่วมกับผลการประเมินตามแบบประเมินสภาวะแวดล้อมฯ ในข้อ 2.5.2 จะได้ค่าคะแนนเฉลี่ยดังตารางที่ 2-7 และตารางที่ 2-8 สรุปได้ว่าจุดแข็ง (Strengths) ของสภาวะแวดล้อมภายใน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ +3.76 และจุดอ่อน (Weaknesses) ของสภาวะแวดล้อมภายใน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ +4.04 (สรุปได้ผลเป็นลบ -0.29) ส่วนโอกาส (Opportunities) ของสภาวะแวดล้อมภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ +4.21 และอุปสรรค (Threats) ของสภาวะแวดล้อมภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ +3.80 (สรุปได้ผลเป็นบวกคือ +0.41)

ตารางที่ 2.7 สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (7-S Framework)

รายการ ปัจจัยภายใน	ค่าน้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x		สรุปผล (S - W)
		จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	ค่าน้ำหนัก (S, W)		
		S	W	S	W	
S1: Structure	0.11	3.95	4.31	0.43	0.47	-0.04
S2: Strategy	0.15	3.69	3.92	0.55	0.59	-0.03
S3: Systems	0.14	3.77	4.12	0.53	0.58	-0.05
S4: Style	0.13	3.85	4.23	0.50	0.55	-0.05
S5: Staff	0.11	4.00	4.15	0.44	0.46	-0.02
S6: Skills	0.25	3.69	3.87	0.92	0.97	-0.04
S7: Shared Values	0.11	3.42	3.88	0.38	0.43	-0.05
รวมคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน และสรุปผลปัจจัยภายใน				3.76	4.04	-0.29

ตารางที่ 2-8 สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

รายการ ปัจจัยภายนอก	ค่าน้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x		สรุปผล (O - T)
		โอกาส (O)	อุปสรรค (T)	ค่าน้ำหนัก (O, T)		
		O	T	O	T	
C: Customer	0.20	4.12	4.12	0.82	0.82	0.00
P: Political	0.25	4.54	3.87	1.13	0.97	0.17
E: Economic	0.22	4.31	3.69	0.95	0.81	0.14
S: Social	0.15	3.85	3.35	0.58	0.50	0.08
T: Technological	0.18	4.08	3.88	0.73	0.70	0.04
รวมคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายนอกและสรุปผลปัจจัยภายนอก				4.22	3.80	+0.41

## 2.5.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

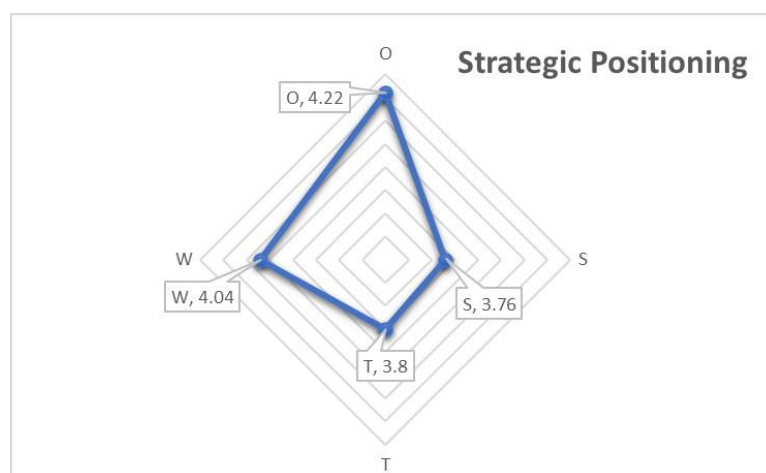
ขั้นต่อไปเป็นการนำค่าคะแนนเฉลี่ยตามข้อ 2.5.3 สร้างกราฟเรดาร์เพื่อแสดงสถานภาพตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning) แสดงได้ตามแผนภาพที่ 2-8 ทั้งนี้การประเมินสถานภาพขององค์กรจะบ่งบอกถึงสถานภาพขององค์กร 4 ลักษณะ (ประทีป : 2562 : 40-42) ดังนี้

1. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมีสถานภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด

2. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในองค์กรอ่อนหากแก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้ จะไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง (Stars) ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)

3. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวม ส่วนใหญ่ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในองค์กรแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็งหากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส จะสามารถพัฒนาองค์กรนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง (Stars) ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว (Defend/Diversify)

4. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม ส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกไม่เอื้อ และสภาวะแวดล้อมภายในอ่อน มีปัญหาต่อผลกระทบจากความล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไปปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อย ๆ ถึงขั้นอาจแก้ไขไม่ได้ ต้องยุบองค์กร ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว/ถอย (Retrenchment)



แผนภาพที่ 2-9 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning)

จากภาพที่ 2-9 แสดงให้เห็นว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายในด้านของจุดแข็ง (+3.76) และปัจจัยภายนอกด้านของโอกาส (+4.22) ค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่าปัจจัยภายในด้านของจุดอ่อน (+4.04) และปัจจัยภายนอกด้านอุปสรรค (+3.80) จึงสรุปได้ว่าตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงาน อัยการสูงสุดอยู่ในตำแหน่งคือ Question Marks (เอื้อแต่อ่อน)

## บทที่ 3

### แผนขององค์กร

3.1 แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด

3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์ /พันธกิจ/เป้าประสงค์)

#### “วิสัยทัศน์” (Vision)

องค์กรนำในการใช้กฎหมายเพื่อรักษาความยุติธรรมให้กับประชาชนและสังคม

#### “พันธกิจ” (Mission)

1. ยกระดับคุณภาพมาตรฐานงานตามภารกิจ ด้านการอำนวยความยุติธรรม การรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนให้มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อให้ประชาชนเชื่อมั่นและศรัทธา

2. พัฒนาคือความร่วมมือ บูรณาการเครือข่ายองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้านการพัฒนากระบวนการยุติธรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาลเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ

3. เพิ่มศักยภาพมาตรฐานกลไกการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญรวมทั้ง การพัฒนาระบบติดตามประเมินผลและระบบจัดการองค์ความรู้เพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมโดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นพื้นฐาน

4. พัฒนางค์กรให้มีคุณภาพคู่คุณธรรมตามหลักธรรมาภิบาล บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

#### “เป้าประสงค์” (Goal)

1. ยกระดับมาตรฐานงานด้านการอำนวยความยุติธรรม การรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน เพื่อสร้างภาพลักษณ์ ความเชื่อถือ และศรัทธาในกระบวนการยุติธรรม

2. สามารถพัฒนาความร่วมมือ บูรณาการเครือข่ายองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมกับทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาลเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ

3. ยกระดับมาตรฐานกลไกการบริหารจัดการระบบงาน ระบบติดตามประเมินผล และระบบจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล

4. สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่ไปกับองค์กรมีคุณธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

### 3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS) (กลยุทธ์)

#### 3.3.1 พิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threat : T) จากคะแนนค่าเฉลี่ยมากที่สุด 5 อันดับแรกได้ผลดังนี้

##### (1) จุดแข็ง (Strengths : S) 5 อันดับแรก

S1 เป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญที่มีความเป็นอิสระ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง

S2 มีโครงสร้างแบ่งงานความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตามลักษณะงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น คดีแพ่ง คดีอาญา คดีแรงงาน ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

S5 เป็นหน่วยงานที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการดำเนินงานอื่น ๆ

S8 บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกฎหมายที่หลากหลาย

S9 มีหน่วยงานรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน

##### (2) จุดอ่อน (Weaknesses : W) 5 อันดับแรก

W5 ระบบการบริหารจัดการ และกระบวนการจัดการข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

W8 ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กร

W9 บุคลากรขาดความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน

W11 บุคลากรยึดแนวทางการปฏิบัติงานแบบเดิม ไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เน้นการทำงานเชิงรับ และขาดแรงจูงใจในการทำงาน

W13 ขาดการทำงานเป็นทีมและการบูรณาการร่วมกัน

##### (3) โอกาส (Opportunities : O) 5 อันดับแรก

O2 การบริการประชาชนและการทำงานเชิงรุกเป็นโอกาสที่จะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี ทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา

O3 นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม

O6 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เปิดโอกาสให้พนักงานอัยการมีอำนาจในการสอบสวนร่วมกับพนักงานสอบสวนโดยอิสระ

O8 ปัญหาทางสังคม ปัญหาหนี้ในระบบ สำนักงานอัยการสูงสุดมีโอกาสที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหเหล่านี้

O9 มีบทบาทในการลดระดับความขัดแย้งทางสังคมด้วยกลไกทางกฎหมาย

##### (4) อุปสรรค (Threats : T) 5 อันดับแรก

T1 ประชาชนไม่ทราบถึงบทบาทภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างแท้จริง

T4 ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญากำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการไว้เพียงจำกัด โดยไม่เปิดช่องให้ใช้อำนาจเพื่ออำนวยความสะดวกได้มากยิ่งขึ้น

T7 เกิดอาชญากรรมในรูปแบบใหม่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

T9 องค์กรยังไม่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล

T10 ระบบฐานข้อมูลไม่มีความเชื่อมโยงและการบูรณาการร่วมกัน

### 3.3.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

เป็นการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งจะได้ผลลัพธ์เป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยการวิเคราะห์ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมารวม 4 รูปแบบ ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้ววิเคราะห์ เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา ตามตารางที่ 3-1 อธิบายหลักการได้ ดังนี้

#### (1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็ง (Strengths : S) และโอกาส (Opportunities : O) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

#### (2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อน (Weaknesses : W) และโอกาส (Opportunities : O) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้โอกาสมาแก้ไขหรือลบจุดอ่อนขององค์กร

#### (3) กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategies)

เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็ง (Strengths : S) และอุปสรรค (Threats : T) จึงเป็นกลยุทธ์ที่แก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น

#### (4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategies)

เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อน (Weaknesses : W) และอุปสรรค (Threats : T) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งรับจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้น



แผนภาพที่ 3-1 TOWS Matrix



ตารางที่ 3-1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p><b>จุดแข็ง Strengths (S)</b></p> <p>S1 เป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญที่มีความเป็นอิสระ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง</p> <p>S2 มีโครงสร้างแบ่งงานความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตามลักษณะงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น คดีแพ่ง คดีอาญา คดีแรงงาน ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>S5 เป็นหน่วยงานที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการดำเนินงานอื่น ๆ</p> <p>S8 บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกฎหมายที่หลากหลาย</p> <p>S9 มีหน่วยงานรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน</p>	<p><b>จุดอ่อน Weaknesses (W)</b></p> <p>W5 ระบบการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ</p> <p>W8 ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กร</p> <p>W9 บุคลากรขาดความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>W11 บุคลากรยึดแนวทางการปฏิบัติงานแบบเดิม ไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เน้นการทำงานเชิงรับและขาดแรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>W13 ขาดการทำงานเป็นทีมและการบูรณาการร่วมกัน</p>
<p><b>โอกาส Opportunities (O)</b></p> <p>O2 การบริการประชาชนและการทำงานเชิงรุกเป็นโอกาสที่จะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี ทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา</p> <p>O3 นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม</p> <p>O6 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เปิดโอกาสให้พนักงานอัยการมีอำนาจในการสอบสวนร่วมกับพนักงานสอบสวนโดยอิสระ</p> <p>O8 ปัญหาทางสังคม ปัญหาที่นอกเหนือจากระบบ สำนักงานอัยการสูงสุดมี</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO)</b></p> <p><u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</u> การบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนากระบวนการยุติธรรมและตอบสนองนโยบายรัฐบาล</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่น</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2.2 การสรรหามาตรฐานการปฏิบัติงานในกระบวนการยุติธรรมใหม่เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐ</p> <p><u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</u> การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (WO)</b></p> <p><u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</u> การยกระดับคุณภาพ ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ในการปฏิบัติการของสำนักงานอัยการสูงสุด</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างมาตรฐานงานตามภารกิจและความโปร่งใสด้านกฎหมาย</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1.2 สร้างช่องทางการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1.3 สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อกระบวนการยุติธรรม</p> <p><u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</u> การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยง</p>

<p>โอกาสที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาเหล่านี้</p> <p>O9 มีบทบาทในการลดระดับความขัดแย้งทางสังคมด้วยกลไกทางกฎหมาย</p>	<p>กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาเป็นหน่วยงานอัจฉริยะ</p>	<p>เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3.3 การพัฒนาการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม</p> <p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</b></p> <p>การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูงมีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4.1 การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และโปร่งใส</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาความเป็นมืออาชีพในสายงาน</p>
<p>อุปสรรค Threats (T)</p> <p>T1 ประชาชนไม่ทราบถึงบทบาทภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างแท้จริง</p> <p>T4 ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญากำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการไว้เพียงจำกัดโดยไม่เปิดช่องให้ใช้อำนาจเพื่ออำนวยความสะดวกได้มากยิ่งขึ้น</p> <p>T7 เกิดอาชญากรรมในรูปแบบใหม่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น</p> <p>T9 องค์กรยังไม่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>T10 ระบบฐานข้อมูลไม่มีความเชื่อมโยงและการบูรณาการร่วมกัน</p>	<p>ยุทธศาสตร์เชิงรับ (ST)</p> <p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</b> การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3.2 การสร้างกลไกและระบบอำนวยความสะดวกให้บริการที่มีความเสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรมต่อผู้รับบริการ</p>	<p>ยุทธศาสตร์ป้องกัน (WT)</p> <p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</b> การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูงมีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4.3 การสร้างศูนย์ข้อมูลด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมที่โปร่งใส</p>

### 3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ)

จากการวิเคราะห์การดำเนินงานตามข้อ 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) และตามข้อ 3.3 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) นั้น สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ได้ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 11 กลยุทธ์ 17 โครงการ สรุปได้ ดังนี้

#### (1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนาระบบการยุติธรรมและตอบสนองนโยบายรัฐบาล

กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่น

แผนงาน/โครงการ :

- 1) โครงการบูรณาการการแก้ไขบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชน
- 2) โครงการเสริมสร้างบทบาทเครือข่ายการคุ้มครองเด็ก

**กลยุทธ์ที่ 2.2** การสรรหามาตรฐานการปฏิบัติงานในกระบวนการยุติธรรมใหม่เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐ

**แผนงาน/โครงการ :**

1) โครงการการแลกเปลี่ยนข้อมูลคดีทางระบบสารสนเทศระหว่างหน่วยงานกระบวนการยุติธรรม (สำนักงานอัยการจังหวัด ศาลจังหวัด และสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย

**กลยุทธ์ที่ 3.1** การพัฒนาเป็นหน่วยงานอัจฉริยะ

**แผนงาน/โครงการ :**

- 1) โครงการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินคดีแพ่งในรูปแบบ Electronic Book
- 2) โครงการ Time Line ของสำนวนผ่านระบบ Trello
- 3) โครงการ การสืบค้น - ติดตามสถานะการดำเนินคดีล้มละลาย ด้วยโปรแกรม Dropbox

(2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** การยกระดับคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ในการปฏิบัติการของสำนักงานอัยการสูงสุด

**กลยุทธ์ที่ 1.1** สร้างมาตรฐานงานตามภารกิจและความโปร่งใสด้านกฎหมาย

**แผนงาน/โครงการ :**

- 1) โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการระดมและระงับข้อพิพาทในระดับชุมชน

**กลยุทธ์ที่ 1.2** สร้างช่องทางการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม

**แผนงาน/โครงการ :**

1) โครงการ “ฟ้าหลังฝน” ฝึกอบรมให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ผู้ต้องขังที่กำลังจะพ้นโทษ เพื่อเตรียมความพร้อมกลับคืนสู่สังคม และป้องกันการทำความผิดซ้ำ

- 2) โครงการให้คำปรึกษาด้านคดีแรงงานแก่ประชาชนผ่านแอปพลิเคชันไลน์

**กลยุทธ์ที่ 1.3** สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อกระบวนการยุติธรรม

**แผนงาน/โครงการ :**

1) โครงการสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่และพนักงานอัยการต่อประชาชนและผู้มาติดต่อราชการ ผ่าน QR Code

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย

**กลยุทธ์ที่ 3.3** การพัฒนาการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม

**แผนงาน/โครงการ :**

- 1) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดการความรู้มุ่งสู่การสร้างนวัตกรรม

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

**กลยุทธ์ที่ 4.1** การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส

**แผนงาน/โครงการ :**

1) โครงการเสริมสร้างและพัฒนาระบบคุณธรรม จริยธรรมและการดำเนินการทางวินัยของข้าราชการฝ่ายอัยการ

2) โครงการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำของสำนักงานอัยการสูงสุด

**กลยุทธ์ที่ 4.2** การพัฒนาความเป็นมืออาชีพในสายงาน

**แผนงาน/โครงการ :**

1) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานอัยการด้านการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททางอาญา

(3) กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategies)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย

**กลยุทธ์ที่ 3.2** การสร้างกลไกและระบบอำนวยความสะดวกการให้บริการที่มีความเสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรมต่อผู้รับบริการ

**แผนงาน/โครงการ :**

1) โครงการการขอคืนของกลางผ่านระบบ Application Ago Tracking

2) โครงการการจัดทำสำนวนขอตั้งผู้จัดการมรดกผ่านระบบ Google Forms และ Mail Merge

(4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategies)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

**กลยุทธ์ที่ 4.3** การสร้างศูนย์ข้อมูลด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมที่โปร่งใส

**แผนงาน/โครงการ :**

1) โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลข่าวสาร กฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมที่สำคัญของสำนักงานอัยการสูงสุด



**แผนภาพที่ 3-2 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)**

เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรไปมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่กำหนดได้ ทั้งนี้ นักศึกษาได้จัดทำรายละเอียดร่างแผนดำเนินการ (Action Plan) เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุด มีดังนี้

ตารางที่ 2-9 การดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ในการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ในการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุด							
กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างมาตรฐานงานตามภารกิจและความโปร่งใสด้านกฎหมาย							
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ					หน่วยงาน/ ผู้รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	
1. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการ ประนอมและระงับข้อพิพาทในระดับ ชุมชน	-จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ/ สาระสำคัญของกฎหมายหลักทั่วไปในการประนอมข้อพิพาท ศิลปะ การไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท  -ร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านเกณฑ์การทดสอบความรู้						สคช.ฟาง
กลยุทธ์ที่ 1.2 สร้างช่องทางการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม							
1. โครงการ “ฟ้าหลังฝน” ฝึกอบรม ให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ผู้ต้องขัง ที่กำลังจะพ้นโทษ เพื่อเตรียม ความพร้อมกลับคืนสู่สังคม และ ป้องกันการกระทำผิดซ้ำ	-จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจทางด้าน กฎหมายและสิทธิหน้าที่ของตนเพื่อเตรียมพร้อมกลับคืนสู่สังคม และป้องกันการกระทำผิดซ้ำ						สคช.ลำพูน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ในการปฏิบัติการของสำนักงานอัยการสูงสุด							
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ					หน่วยงาน/ ผู้รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	
2. โครงการให้คำปรึกษาด้านคดี แรงงานแก่ประชาชนผ่าน แอปพลิเคชันไลน์	-ร้อยละของการตอบคำถามเป็นตามเวลาที่กำหนด						สำนักงานคดี แรงงานภาค 7
<b>กลยุทธ์ที่ 1.3</b> สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อกระบวนการยุติธรรม							
1. โครงการสำรวจความพึงพอใจ ในการให้บริการของเจ้าหน้าที่และ พนักงานอัยการต่อประชาชนและ ผู้มาติดต่อราชการ ผ่าน QR Code	-ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนและผู้มาติดต่อราชการในการ ให้บริการจากพนักงานอัยการและเจ้าหน้าที่ธุรการในเรื่องที่ที่มา ขอรับบริการ ความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ การบริการที่ สุภาพ และได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน						สอจ. มหาสารคาม

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนากระบวนการยุติธรรมและตอบสนองนโยบายรัฐบาล**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนากระบวนการยุติธรรมและตอบสนองนโยบาย							
กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่น							
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ					หน่วยงาน/ ผู้รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	
1. โครงการบูรณาการการแก้ไข บำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชน	- ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานอื่นและ นโยบายรัฐบาล - ร้อยละความพึงพอใจขององค์กรเครือข่ายที่บูรณาการความร่วมมือ กับสำนักงานอัยการสูงสุด						สอย.ระยอง
2 โครงการเสริมสร้างบทบาท เครือข่ายการคุ้มครองเด็ก	- จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องเสริมสร้าง บทบาทเครือข่ายการคุ้มครองเด็ก - ร้อยละของผู้เข้าร่วมประชุมผ่านเกณฑ์การทดสอบความรู้						สอย.ประจวบ คีรีขันธ์
กลยุทธ์ที่ 2.2 การสรรหามาตรฐานการปฏิบัติงานในกระบวนการยุติธรรมใหม่เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐ							
1. โครงการการแลกเปลี่ยนข้อมูลคดี ทางระบบสารสนเทศระหว่าง หน่วยงานกระบวนการยุติธรรม (สำนักงานอัยการจังหวัด ศาลจังหวัด และสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด)	- ร้อยละของผู้ปฏิบัติงาน และประชาชนผู้มารับบริการไม่ต้อง เดินทางไปรับบริการที่หน่วยงานอื่น - ร้อยละความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและประชาชน ผู้มารับบริการ						สอจ. ปราจีนบุรี



**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย							
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาเป็นหน่วยงานอัจฉริยะ							
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ					หน่วยงาน/ ผู้รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	
1.โครงการ การสืบค้น-ติดตามสถานะการดำเนินคดีล้มละลายด้วยโปรแกรม Dropbox	-จำนวนของสำนักการนำโปรแกรม Dropbox มาใช้ในการสืบค้นและติดตามสถานะการดำเนินคดีล้มละลาย						สำนักงานคดีล้มละลาย
2. โครงการการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินคดีแพ่งในรูปแบบ Electronic Book	-จำนวนเรื่องของระเบียบ คำสั่ง หนังสือเวียนที่จัดเก็บในรูปแบบ Electronic Book						สำนักงานคดีแรงงานภาค3
3. โครงการ Time Line การขอสำนวนผ่านระบบ Trello	-จำนวนสำนวนที่มีการนำระบบ Application Trello มาใช้ในการติดตามเส้นทางของสำนวนและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่						สอย.นครพนม
กลยุทธ์ที่ 3.2 การสร้างกลไกและระบบอำนวยความสะดวกการให้บริการที่มีความเสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรมต่อผู้รับบริการ							
1. โครงการ การขอคืนของกลางผ่านระบบ Application Ago Tracking	-ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ						สอจ. กัณฑ์ลักษณ์

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย							
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ					หน่วยงาน/ ผู้รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	
2. โครงการการจัดทำสำนวนขอตั้งผู้จัดการมรดกผ่านระบบ Google Forms และ Mail Merge	-จำนวนของสำนวนการนำระบบ Google Forms และ Mail Merge มาใช้ในสำนวนขอตั้งผู้จัดการมรดก						สคช.นครปฐม
กลยุทธ์ที่ 3.3 การพัฒนาการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม							
1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดการความรู้มุ่งสู่การสร้างนวัตกรรม	-ร้อยละความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการยุติธรรม						สำนักวิชาการ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี							
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ					หน่วยงาน/ ผู้รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	
<b>กลยุทธ์ที่ 4.1 การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส</b>							
1) โครงการเสริมสร้างและพัฒนา ระบบคุณธรรม จริยธรรมและ การดำเนินการทางวินัยของ ข้าราชการฝ่ายอัยการ	-ร้อยละของจำนวนข้าราชการที่กระทำความผิดทางวินัย						สกอ.
2) โครงการพัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติราชการของข้าราชการ ตุลาการ พนักงานราชการ และ ลูกจ้างประจำของสำนักงาน อัยการสูงสุด	-ร้อยละของจำนวนข้าราชการตุลาการ ลูกจ้างประจำ และพนักงาน ราชการสามารถใช้ระบบได้ทุกคน						สบบ.
<b>กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาความเป็นมืออาชีพในสายงาน</b>							
1) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน อัยการด้านการไกล่เกลี่ยและประนอม ข้อพิพาททางอาญา	-ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน อัยการในการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทเพิ่มขึ้น						สำนักงาน คดีอาญา

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี							
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ					หน่วยงาน/ ผู้รับผิดชอบ
		66	67	68	69	70	
<b>กลยุทธ์ที่ 4.3 การสร้างศูนย์ข้อมูลด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมที่โปร่งใส</b>							
1) โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลข่าวสาร กฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมที่สำคัญของสำนักงานอัยการสูงสุด	- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูล ข่าวสารด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมที่สำคัญที่ทันสมัยเข้าถึงง่ายและทั่วถึง - ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้ฐานข้อมูลข่าวสารด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมที่สำคัญของสำนักงานอัยการสูงสุด						สธธ.

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### 4.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักงานอัยการสูงสุดแล้ว พบว่าประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2563 – 2566 มีความเหมาะสมและครอบคลุมภารกิจสำคัญของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ จำนวน 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ในการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนากระบวนการยุติธรรมและตอบสนองนโยบายรัฐบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การยกระดับประสิทธิภาพระบบงานและการจัดการความรู้/นวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนปฏิรูปประเทศ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

พร้อมนี้ ผู้ศึกษาได้ปรับกลยุทธ์ตลอดจนแผนงานโครงการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและพลวัตการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

และการศึกษาพบว่า สำนักงานอัยการสูงสุดได้รับความคุ้มครองจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้ความเป็นอิสระและไม่ถูกแทรกแซงทางการเมือง เป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในด้านกฎหมายสูงมาก เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการยุติธรรม ในเรื่องการบริหารคดี การบังคับใช้กฎหมาย การให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย การเผยแพร่ความรู้และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับประชาชนในด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม จะเห็นได้ว่าบทบาทและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดที่กฎหมายกำหนดไว้ นับว่าเป็นจุดเด่นที่จะสามารถผลักดันและขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในปัจจุบันการดำเนินคดีบางคดี อาจทำให้ประชาชนเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในกระบวนการยุติธรรม ทำให้ภาพลักษณ์ของสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นไปในเชิงลบมากกว่าเชิงบวก ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในกระบวนการยุติธรรมของสำนักงานอัยการสูงสุด ให้กับประชาชนและสังคมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

## 4.2 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนและการยุทธศาสตร์ไปใช้เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 -2570) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีเอกภาพ และเป็นรูปธรรม ดังนี้

1) ดำเนินการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกแสดงถึงความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ และการนิเทศแผนยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน บทบาทและหน้าที่ของสำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน

2) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานเพื่อประกอบการเสนอคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ให้สอดคล้องกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) มีกลไกการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ ระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ และระดับพื้นที่ โดยผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์หน่วยงาน รวมถึงการแถลงนโยบายการบริหารงานองค์กรโดยใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นแรงขับเคลื่อนไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

4) การติดตามและประเมินผล ควรมีระบบและกลไกสำคัญในการติดตามและประเมินผล โดยแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อพิจารณากำหนดมาตรการในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ หรือมีระบบการติดตามและประเมินผลโดยนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

5) การปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี หากไม่สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีได้ หน่วยงานสามารถปรับปรุงได้ตามความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรและ/หรือสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป อาจกระทำได้ ดังนี้ คือ

5.1) การปรับแผนปฏิบัติการในระดับกิจกรรมของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ อาจมีการปรับปรุงเพิ่มเติมหรือยกเลิกกิจกรรมต่าง ๆ แต่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

5.2) การปรับแผนปฏิบัติการในระดับโครงการ หมายถึง การยกเลิกหรือปรับปรุงโครงการที่มีผลทำให้วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรืองบประมาณการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

6) การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ โดยนำปัญหาอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการในปีถัดไป และปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการ 5 ปี ให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล

นอกจากนี้ การปรับปรุงแผนการดำเนินงานขององค์กร ควรจะใช้ PDCA เข้ามาพัฒนาแผนงานและมีการปรับปรุงเพื่อการแลกเปลี่ยนในทางที่ดีอยู่เสมอ เพื่อให้เท่าทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหน่วยงานในการพัฒนาแผนของสำนักงานอัยการสูงสุด ควรเป็นผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ สร้างความรู้ให้ตนเองอยู่เสมอ พร้อมทั้งมีความพร้อมในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาและร่วมมือร่วมใจในการสร้างแนวคิดในการพัฒนาและแก้ปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้สำนักงานอัยการสูงสุดสามารถขับเคลื่อนภารกิจสำคัญได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายในการมุ่งสู่การเป็น “องค์กรนำในการใช้กฎหมายเพื่อรักษาความ  
ยุติธรรมให้กับประชาชนและสังคม” ต่อไป

## บรรณานุกรม

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. (2546,9 ตุลาคม).

ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก.

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. **ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี**

(พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

ประทีป สังข์แก้ว. **คู่มือวิธีวิเคราะห์ SWOT และจัดทำกรอบยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ.**

บุญเกียรติ การะเวกพันธ์ และคณะ. (2562). **แผนปฏิบัติการราชการ.** สถาบันพระปกเกล้า.

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2563-2566. [www.ago.go.th](http://www.ago.go.th)

นโยบายอัยการสูงสุด (พ.ศ. 2562) [www.ago.go.th](http://www.ago.go.th)

Greedisgoods. **TOWS Matrix.** (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : <https://greedisgoods.com/tows-matrix> (เข้าถึงเมื่อ 3 เมษายน 2564)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422) (เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2564)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : <http://nscr.nesdc.go.th> (เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2564)

แผนปฏิรูปประเทศ (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : <http://nscr.nesdc.go.th> (เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2564)



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวศิริธร นาคหัง
วัน เดือน ปีเกิด	19 พฤษภาคม 2521
การศึกษา	
พ.ศ. 2540	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (พณิชยการ) วิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐม
พ.ศ. 2542	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (การบัญชี) วิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐม
พ.ศ. 2545	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2549	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2555	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2543	เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2548	บุคลากร 3 สำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
พ.ศ. 2551	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
พ.ศ. 2556	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
พ.ศ. 2561	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
ตำแหน่งปัจจุบัน	
พ.ศ. 2562	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงานอัยการสูงสุด