

การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย

ดร.สุพจน์ ทราญแก้ว¹

บทนำ

กระแสการพัฒนาแบบโลกาภิวัตน์ (globalization) ได้มีผลทำให้ระบบเศรษฐกิจแบบกลไกตลาด (market economy) การปกครองในระบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (participatory democracy) และการจัดการปกครองการบริหาร (governance) ตามหลักนิติรัฐ ได้แพร่กระจายขยายตัว ได้รับการยอมรับและนำมาใช้เป็นกรอบคิดหลักในระบบการผลิตและระบบการจัดการปกครองของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก (ไซร์ตัน เจริญสินโอฬาร, 2549. Thomas L. Friedman, 2005) และเป็นปัจจัยภายนอกที่ผลักดันให้ระบบบริหารจัดการของประเทศต่างๆ ต้องเร่งจัดให้มีการปฏิรูปหรือปรับปรุงอย่างขนานใหญ่ ดังจะเห็นได้จากข้อเรียกร้องในเชิงข้อกำหนดว่าด้วยการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล หรือการพัฒนาระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) ที่องค์การระหว่างประเทศ รวมทั้งรัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้นำมาใช้เป็นต้นแบบในการผลักดัน ปรับปรุง พัฒนาแนวทางการบริหารจัดการปกครองการบริหารของประเทศต่าง ๆ (OECD, 2005)

ในส่วนในประเทศไทย การพัฒนาระบบบริหารจัดการขององค์กรภาครัฐให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมถือเป็นนโยบายสาธารณะที่สำคัญ ดังจะเห็นได้จากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยปีพ.ศ. 2540 และปีพ.ศ. 2550 เกี่ยวกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ หรือการที่รัฐบาลหลายชุดที่ผ่านมาได้มีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยจัดให้มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการขึ้น เพื่อทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในการดำเนินงานพัฒนาระบบราชการให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์และทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

นอกจากเหตุปัจจัยภายนอกข้างต้นแล้ว ระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทยยังได้เผชิญกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการอีกหลายประการ กล่าวคือ

1. ปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจราชการที่ผ่านมา การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจราชการในประเทศไทยได้ประสบปัญหาหลายประการ อาทิ ปัญหาด้านเทคนิควิธีในการตรวจราชการที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน ปัญหาด้านแนวทาง จุดเน้นของการตรวจราชการที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของการบริหารราชการในช่วงปัจจุบัน ปัญหาเกี่ยวกับการประสานการตรวจราชการระหว่างส่วนราชการต่างสังกัดและระหว่างผู้ตรวจราชการแต่ละระดับ และปัญหาการแต่งตั้งให้ข้าราชการดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการที่เบี่ยงเบนไปจากหลักการ

2. การเพิ่มขึ้นของกลไกการควบคุม ตรวจสอบการบริหาร การปฏิรูปการเมือง ผ่านการประกาศใช้รัฐธรรมนูญ ได้มีผลทำให้โครงสร้างกลไกสำหรับการควบคุม ตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดินมีโครงสร้างกระบวนการที่ซับซ้อนมากขึ้น มีการกำหนดให้องค์กรอิสระเข้ามาทำหน้าที่ควบคุมตรวจสอบ การบริหารของส่วนราชการเพิ่มขึ้น รวมทั้งเพิ่มโอกาสและช่องทางให้ประชาชนและสื่อมวลชนสามารถทำหน้าที่ดังกล่าวได้มากขึ้น ภายใต้ข้อกำหนดของพรบ.ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ ในขณะที่ก็ยังมีกลไกและเครื่องมือของฝ่ายบริหาร

¹ Ph.D. (Public Administration) รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

สำหรับควบคุม ตรวจสอบการบริหารของส่วนราชการอีกบางส่วน ลักษณะของโครงสร้างและกลไกการควบคุม ตรวจสอบการบริหารราชการของส่วนราชการทั้งหมด

3. การพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ได้มีผลทำให้ประเทศไทยต้องมีการผลักดันและดำเนินนโยบายปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพอีกต่อไปอย่างต่อเนื่องและเข้มข้น โดยเฉพาะนโยบายการปรับเปลี่ยนองค์การภาคราชการให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง (high performance public organization) ได้มีผลทำให้ทุกส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงทบทวน ทิศทางการดำเนินงานอย่างทั่วถ้วน ทั้งในส่วนของการสร้างระบบงาน และกระบวนการในควบคุมตรวจสอบผลการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ระบบการตรวจราชการในฐานะที่เป็น ระบบย่อยในระบบบริหารของส่วนราชการ และเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจ หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องได้รับการทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมทางการบริหารของส่วนราชการ

4. การควบคุม ตรวจสอบการบริหารจัดการที่มุ่งผลงานเชิงยุทธศาสตร์ ที่ให้ความสำคัญต่อความพร้อมรับผิด (accountability) ที่ครอบคลุม สมดุล ทั้งในส่วนของความพร้อมรับผิดในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ความพร้อมรับผิดต่อผลสัมฤทธิ์ และความพร้อมรับผิดในการเสริมสร้างขีดสมรรถนะและศักยภาพทางการบริหาร มีผลทำให้ส่วนราชการต้องทบทวนปรับปรุงระบบการควบคุม และการตรวจราชการ ให้เป็นระบบที่มุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาขีดสมรรถนะมากขึ้น

จากเหตุปัจจัยผลักดันข้างต้น อันได้แก่ กระแสการพัฒนาแบบโลกาภิวัตน์ การสร้างเสริมธรรมาภิบาล การพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการมีปัญหภายในของระบบการตรวจราชการ อันประกอบด้วย 1) ปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจราชการ 2) ความซ้ำซ้อนของกลไกควบคุม ตรวจสอบการบริหาร 3) การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่ยังคงมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 4) ความเคลื่อนไหวในการควบคุม ตรวจสอบการบริหารราชการแนวใหม่ จึงบ่งชี้ถึงความจำเป็นที่จะต้องเร่งจัดให้มีการแสวงหา พัฒนาองค์ความรู้ ตัวแบบ แนวทาง วิธีการที่เหมาะสมที่นำไปสู่การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของส่วนราชการ

บทความนี้เขียนขึ้น เพื่ออธิบายให้ทราบถึง 1) สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย 2) รูปแบบ แนวทางในการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการให้สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการภาครัฐร่วมสมัย โดยมีเนื้อหาที่สำคัญ แยกออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง
2. พัฒนาการของระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย
3. บริบทที่สำคัญของระบบบริหารการตรวจราชการ
4. การตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์
5. การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย
6. ตัวแบบการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย
7. การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

แนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง

1. การพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวคิด กระบวนการในการจัดระบบและบริหารจัดการงานขององค์การภาครัฐที่มีวิวัฒนาการมาโดยต่อเนื่องและมีการผสมผสาน แนวคิดทฤษฎีหลากหลายสาขา ทั้งส่วนของแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ การบริหารธุรกิจ รัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบความคิดในการจัดระบบบริหารและกระบวนการดำเนินงานขององค์การภาครัฐ โดยมีเป้าประสงค์ในการมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพ (efficiency) ความคุ้มค่าเงิน (value-for-money) ประสิทธิภาพ (effectiveness) คุณภาพ (quality) การแสดงความพร้อมรับผิด (accountability) ควบคู่ไปกับการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล (good governance) หรือหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อันได้แก่ การมีส่วนร่วม (participation) การมีความโปร่งใส (transparency) การสนองตอบต่อปัญหาอย่างรวดเร็ว (responsiveness) การกระจายอำนาจ (decentralization) การทำตามกฎหมาย (rule of law) ความยุติธรรม (fairness) และการไม่เลือกปฏิบัติ (impartiality) มีการนำเครื่องมือและเทคนิคทางการบริหาร รูปแบบต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ส่วนใหญ่ของเครื่องมือและเทคนิคทางการบริหารที่ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ จะเป็นเครื่องมือและเทคนิคทางการบริหารที่ได้มีการใช้งานในองค์การภาคเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือ เทคนิคทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ที่ทำให้องค์การหน่วยงานมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน โดยครอบคลุมทั้งในส่วน of เครื่องมือ เทคนิคในการกำหนดยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล

2. The Canadian Institute of Chartered Accountants Criteria of Control Committee (CoCo) ได้เสนอให้ใช้คำว่า “การควบคุม” (control) แทนการควบคุมภายใน โดยจัดให้การควบคุมเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการบริหารองค์การ เช่นเดียวกับเรื่องของทรัพยากร โครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรม ที่จำเป็นต้องมีการบูรณาการองค์ประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน กล่าวคือ หากการควบคุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมจะเป็นเครื่องมือในการให้หลักประกันหรือความมั่นใจอย่างสมเหตุผล หรือช่วยสนับสนุนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ รวมทั้งจัดให้การควบคุมเป็นประสบการณ์ของการเรียนรู้และเป็นวงจรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ประกอบด้วยแนวทางสำคัญๆ รวม 4 ประการ กล่าวคือ 1) บุคคลควรจะต้องทราบว่าจะต้องทำอะไร 2) บุคคลจะต้องยึดมั่นต่อสิ่งที่ตนเองจะต้องทำ 3) บุคคลควรจะต้องได้รับทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงาน และ 4) องค์การจะต้องเรียนรู้และปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลง

3. สภาว่าด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและประสิทธิภาพของฝ่ายบริหาร (The Executive Council on Integrity and Efficiency หรือ ECIE) ได้อธิบายแนวคิดเรื่อง การตรวจราชการแนวใหม่ ที่สอดคล้องกับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่กำหนดขึ้นภายใต้กรอบของ The Government Performance and Result Act USA. ว่าเป็นการตรวจราชการมีลักษณะในเชิงบวกหรือเสริมแรงจูงใจ โดยให้ความสำคัญต่อการวัดและพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพมาตรฐานของการให้บริการ ลดปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือผลการดำเนินงาน รวมทั้งการเสริมสร้างขีดสมรรถนะ (capacity building) การให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

และองค์การในระยะยาว รวมถึงทำการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (risk factors) และ/หรือองค์ประกอบปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors)) ขององค์การให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นในระยะยาว

พัฒนาการของระบบบริหารการตรวจราชการ

การตรวจราชการของประเทศไทยมีพัฒนาการในเชิงวิวัฒนาการแบ่งออกเป็นยุคสมัยที่สำคัญได้เป็น 5 ยุค กล่าวคือ

ยุคที่หนึ่ง ช่วงก่อนปีพ.ศ. 2435 ขึ้นไป เป็นยุคของการตรวจราชการตามแบบโบราณราชประเพณี หรือการตรวจราชการในยุคราชอาธิปไตย อันได้แก่ การตรวจราชการในช่วงที่ประเทศไทยมีการปกครองในระบอบราชาธิปไตยแบบดั้งเดิม ที่องค์พระมหากษัตริย์ทรงออกตรวจราชการโดยพระองค์เอง หรือมอบหมายให้บุคคลที่ทรงไว้วางใจเป็นผู้ออกไปตรวจราชการแทนพระองค์เพื่อมารับทราบถึงปัญหาข้อขัดข้องในการบริหารราชการแผ่นดิน

ยุคที่สอง (ช่วงปี พ.ศ. 2435–2502) เป็นการตรวจราชการแบบระบบราชการยุคแรกเริ่ม โดยบุคคลที่ทำงานราชการเป็นอาชีพ ซึ่งได้รับแต่งตั้งโดยผู้มีอำนาจในทางปกครอง อันได้แก่ ตำแหน่งข้าหลวงเทศาภิบาลที่รัชกาลที่ 5 กำหนดและแต่งตั้งขึ้นในช่วงที่มีการปฏิรูประบบราชการให้เป็นแบบเดียวกับประเทศตะวันตก หรือตำแหน่งข้าหลวงใหญ่ ข้าหลวงตรวจการ ผู้ว่าราชการภาค และผู้ตรวจราชการแผ่นดิน ที่ผู้นำรัฐบาลกำหนด แต่งตั้งขึ้นในช่วงที่ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นพระประมุข

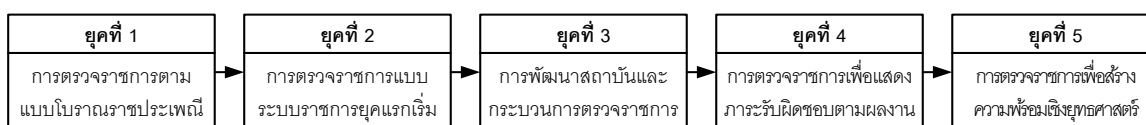
ยุคที่สาม (ช่วงปี พ.ศ. 2503–2540) เป็นยุคการพัฒนาการตรวจราชการในเชิงสถาบันและกระบวนการ โดยในยุคที่สามนี้ บุคคลที่ทำหน้าที่หลักในการตรวจราชการ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการ การพัฒนาระบบการตรวจราชการในช่วงที่สามนี้ จะมีจุดมุ่งเน้นที่การสร้างสถาบันการตรวจราชการให้มีความเป็นสากลมากขึ้น มีการพัฒนาระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อสร้างหลักประกันว่า งานตรวจราชการจะไม่เบี่ยงเบนไปจากระเบียบเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยในช่วงแรกจะดำเนินการภายใต้กรอบของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ต่อมาจึงได้มีการจัดทำระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการ พ.ศ. 2532 ขึ้น การตรวจราชการในช่วงเวลานี้มุ่งเน้นที่การปฏิบัติราชการที่ต้องมีความสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ (compliance) “ระบบงานตรวจราชการ” จึงให้น้ำหนักความสำคัญกับความพร้อมรับผิดชอบตามกระบวนการ (accountability for procedure) ที่กำหนดขึ้นตอนตามระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ นอกจากนี้ ยังให้น้ำหนักความสำคัญกับงานตรวจราชการตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะรัฐมนตรีและ/หรือรองนายกรัฐมนตรีตลอดจนรัฐมนตรีเจ้ากระทรวงรวมทั้งงานตรวจราชการสืบสวนหาข้อเท็จจริงเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางป้องกันและแก้ไขต่อหน่วยงานนโยบาย

ยุคที่สี่ (ช่วงปี พ.ศ. 2540–2550) เป็นยุคของการพัฒนาระบบการตรวจราชการเพื่อแสดงความพร้อมรับผิดชอบตามผลงาน (accountability for result) เหตุที่กล่าวเช่นนั้นก็เพราะนับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2540 ที่มีการปฏิรูปการเมืองและมีความเคลื่อนไหวในการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งในส่วนของราชการส่วนกลางและภูมิภาค และมีการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น โดยระบบการบริหารราชการแผ่นดินได้เปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารแผ่นดินที่มุ่งผลงานเชิงยุทธศาสตร์ ตามแนวทางของ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การภาครัฐทุกระดับให้เป็นองค์การที่มีการบริหารจัดการในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) หรือการพัฒนาเป็นองค์การมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Focused Organization) โดยรัฐบาลต้องมีการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน ในขณะที่ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการระยะ 4 ปีเพื่อใช้เป็นกรอบกำหนดแผนปฏิบัติการและคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีตามมิติประสิทธิผล คุณภาพการบริการ ประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กร

ยุคที่ห้า (ช่วงปี พ.ศ. 2550-ปัจจุบัน) เป็นยุคแห่งการสร้างคุณค่าและยกระดับประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ผ่านการเสริมสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ (strategic readiness) ทั้งในส่วนของการปฏิบัติราชการทั่วไปและการปฏิบัติการตรวจราชการ โดยทุกหน่วยงานในระบบบริหารราชการแผ่นดินจะต้องมุ่งเน้น ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กร บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการนำองค์กร, การวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์, การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้, การจัดการกระบวนการ และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เพื่อประกันผลลัพธ์จากการดำเนินงานและสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรให้ได้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ยุคที่ห้า คือ ยุคแห่งการพัฒนาระบบการตรวจราชการเพื่อความพร้อมรับมือในการเพิ่มขีดความสามารถ (accountability for capacity building) ตามมาตรฐานสากล

ทั้งนี้ พัฒนาการของการพัฒนาระบบการตรวจราชการในประเทศไทยทั้งห้ายุคสมัยดังกล่าวข้างต้น สามารถนำเสนอให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นผ่านแผนภาพ ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 พัฒนาการของระบบการตรวจราชการในประเทศไทย

บริบทที่สำคัญของระบบบริหารการตรวจราชการ

ผลการศึกษาบริบทของการบริหารการตรวจราชการ เกี่ยวกับ สถานการณ์ที่เป็นเหตุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบทำให้ระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทยต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ทั้งในส่วนของบริษัทฯ กรอบแนวคิดพื้นฐาน การจัดระบบงาน และการจัดการทรัพยากรบุคคล เกิดจากความเคลื่อนไหว ประเด็นสถานการณ์ที่สำคัญ เกี่ยวกับ

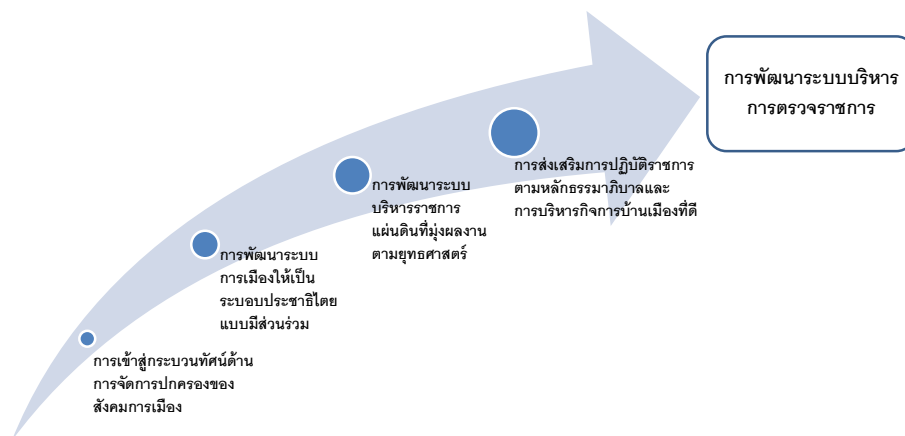
1) การเปลี่ยนผ่านของสังคมการเมืองเข้าสู่กระบวนการจัดการการปกครองการบริหาร อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากกระแสการพัฒนาแบบโลกาภิวัตน์

2) การพัฒนาระบบการเมืองการปกครองของประเทศไทยให้เป็นไปตามแนวทางของระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐที่กำหนดไว้โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

3) การพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดินที่มุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และนโยบายของรัฐบาล

4) การส่งเสริมการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่กำหนดโดยแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

องค์ประกอบของเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวในการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการ สามารถสรุปเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้

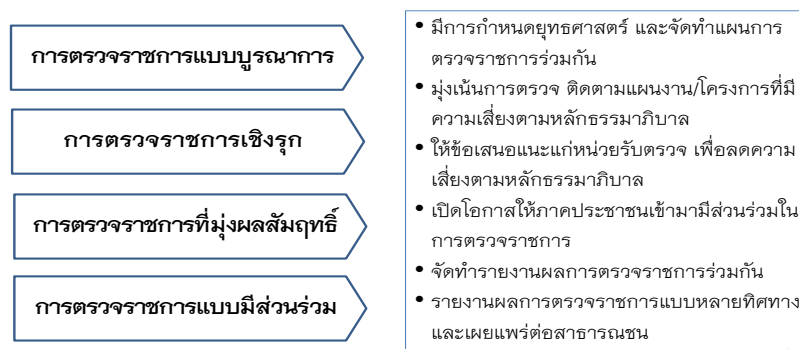


แผนภาพที่ 2 เหตุปัจจัยผลักดันให้มีการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการ

การตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การพัฒนาระบบบริหารจัดการของประเทศไทยภายใต้แนวคิดการพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดินที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์และการสร้างเสริมระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้สร้างกรอบให้ระบบบริหารการตรวจราชการในประเทศไทยต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไป ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้ทำการศึกษาและพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป จนได้มีการข้อสรุปเกี่ยวกับกรอบแนวคิดว่าด้วย “การตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์” ว่า หมายถึง การตรวจราชการแนวใหม่ที่มีจุดเน้นสำคัญสี่ประการ ได้แก่ 1) การบูรณาการกิจกรรมการดำเนินงานการตรวจราชการ 2) มีแนวทางการดำเนินงานในเชิงรุกเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไข 3) มุ่งเน้นการรายงานผลงานที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของหน่วยรับตรวจ และ 4) เปิดให้ภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทส่วนร่วมในการตรวจราชการและรับรู้ข้อมูลข่าวสารผลการตรวจราชการ โดยข้อสรุปของคำนิยามดังกล่าวสามารถนำเสนอเป็นแผนภาพเพื่อสร้างความเข้าใจได้ ดังแผนภาพ และมีรายละเอียดของแนวคิด ดังต่อไปนี้

การพัฒนาระบบการตรวจราชการ เชิงบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในประเทศไทย



แผนภาพที่ 3 ระบบการตรวจราชการเชิงบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์

1) การตรวจราชการเชิงรุก เป็นการตรวจราชการที่มีกระบวนการทำงานในเชิงรุก หมายถึงการตรวจราชการเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น หรือส่งสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าให้แก่ผู้บริหารหน่วยงาน รวมทั้งการให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรได้ หรือแนะนำวิธีดำเนินงานที่เหมาะสม (best fit) ดังนั้นการตรวจราชการจำเป็นต้องมีการเตรียมการออกตรวจราชการที่เป็นระบบ มีการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ พื้นที่ดำเนินงานและประเด็นเพื่อการตรวจสอบล่วงหน้า มีการจัดทำแผนการตรวจที่สอดคล้องกับจังหวะของการดำเนินโครงการในพื้นที่ ซึ่งการวิเคราะห์และการวางแผนที่ดีจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง เชื่อถือได้ และเพียงพอในการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

2) การตรวจราชการแบบบูรณาการ เป็นการตรวจราชการที่บูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกัน หมายถึง การประสานหรือเชื่อมโยงการตรวจราชการทุกระดับ ทั้งแนวดิ่งและแนวขวาง (vertical and horizontal integration) ทั้งภาพรวมของประเทศ กระทรวงและกรมเข้าด้วยกัน ซึ่งการเชื่อมโยงประสานนี้รวมด้านการประสานข้อมูล การจัดทำแผนการตรวจราชการ การปฏิบัติงานตรวจและการรายงานผล เพื่อให้การตรวจราชการมีเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับการบริหารราชการยุคปัจจุบันที่เน้นยุทธศาสตร์โดยเชื่อมโยงทั้งยุทธศาสตร์ชาติ กระทรวง กลุ่มจังหวัด และจังหวัด

3) การตรวจราชการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการตรวจราชการที่มีการจัดระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีการเปรียบเทียบผลงานจริงที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ในตัวชี้วัดผลดำเนินงานด้านต่างๆ ตามที่ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์หรือในคำรับรองการปฏิบัติการ รวมทั้งการประเมินผลภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเสนอแนะในเชิงนโยบายและการพัฒนาองค์กรได้

4) การตรวจราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นการตรวจราชการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล สร้างความโปร่งใส และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาคประชาชน กลุ่มประชาสังคม และหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการเปิดให้ภาคประชาชนและกลุ่มประชาสังคมร่วมสอดส่อง ติดตาม แสดงความคิดเห็นและเข้ามามีส่วนร่วมในการกระบวนการตรวจติดตามตรวจสอบการบริหารราชการ รวมทั้งผู้ตรวจราชการต้องมีมาตรฐานทางวิชาชีพและความซื่อสัตย์สุจริต

การพัฒนากระบวนการตรวจราชการในประเทศไทย

ผลการศึกษา กิจกรรม กระบวนการพัฒนาระบบการตรวจราชการที่ได้มีการดำเนินการโดยผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีร่วมกับผู้ตรวจราชการกระทรวงและบุคลากรในระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย พบว่า

1. ระบบบริหารการตรวจราชการ ได้มีการพัฒนาให้ระบบที่มีรูปแบบของกระบวนการทำงานที่เป็นระบบเปิดมากขึ้น โดย

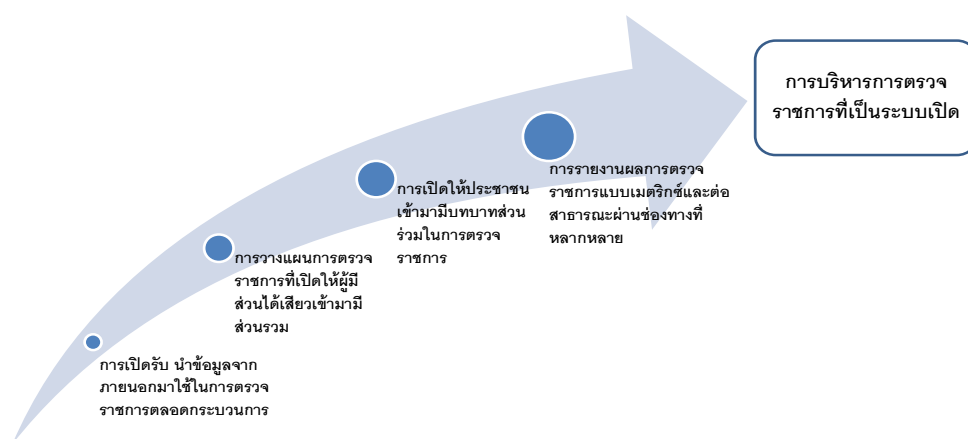
1) มีการเปิดรับ นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากภายนอก อาทิ นโยบายแผนงานของรัฐบาล แผนงานโครงการของหน่วยงานส่วนราชการ จังหวัด ข้อเรียกร้อง ประเด็นปัญหาที่อยู่ความสนใจของประชาชน สื่อมวลชน มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ประกอบการตรวจราชการทั้งระบบ ทั้งในส่วนของการกำหนดแผนการตรวจราชการ การออกตรวจราชการ และการจัดทำรายงานผลการตรวจราชการ

2) มีการวางแผนตรวจราชการประจำปีภายใต้หลักการของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ตรวจราชการและผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ

3) มีการเปิดให้ภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทส่วนร่วมในการตรวจราชการด้วยการจัดตั้งเครือข่ายที่ปรึกษาการตรวจราชการภาคประชาชน และการจัดตั้งและประชุมร่วมกับคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด

4) มีการนำเสนอรายงานผลงานการตรวจราชการและผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่อการตรวจราชการแบบเมตริกซ์ทั้งหน่วยผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบภาคประชาชน และต่อสาธารณะผ่านสื่อ ช่องทางหลากหลายรูปแบบ

ข้อสรุปประเด็นพิจารณาเชิงสถานการณ์พัฒนาระบบการตรวจราชการให้ทำงานในระบบเปิดสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้

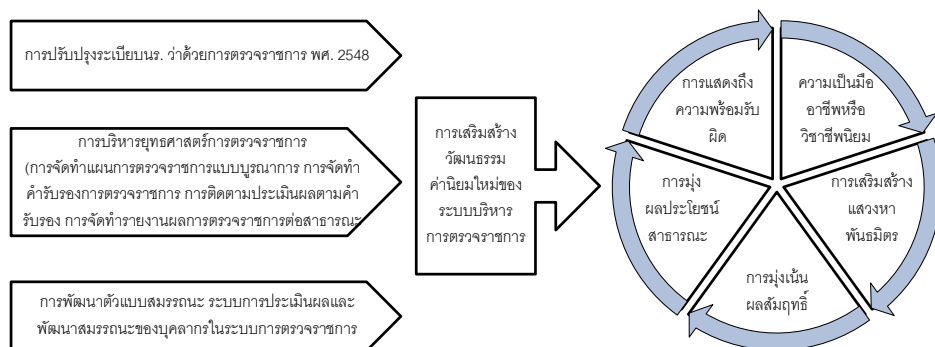


แผนภาพที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการให้เป็นระบบเปิด

2. ระบบบริหารการตรวจราชการได้มีการเสริมสร้างค่านิยมใหม่ในการบริหารการตรวจราชการ ผ่านกิจกรรมการพัฒนากระบวนการตรวจราชการหลายประการ ทั้งในส่วนของ การปรับปรุงระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการเพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงาน และกำหนดกรอบจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ การจัดทำแผนการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการจัดทำและประเมินผลการปฏิบัติการตรวจราชการประจำปี รวมทั้งการกำหนดตัวแบบสมรรถนะของบุคลากรในระบบตรวจราชการและการประเมินสมรรถนะเพื่อกำหนดแผนและดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ของผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้แสดงออกถึงความพยายามในการที่จะเสริมสร้างค่านิยมใหม่ ๆ ให้แก่ระบบการตรวจราชการ และบุคลากรในระบบการตรวจราชการทั้งระบบ โดยเป็นการดำเนินการผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยเริ่มจากสร้างข้อกำหนดว่าด้วยแนวปฏิบัติในการตรวจราชการไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการ พ.ศ. 2548 ที่ถือเป็นหลักฐานสำคัญที่สื่อให้เห็นถึงเจตนารมณ์เกี่ยวกับความต้องการในการสร้างวัฒนธรรมหรือค่านิยมใหม่ให้แก่บุคลากรในระบบการตรวจราชการ ผ่านกระบวนการพัฒนาระบบงาน และการเสริมสร้างพฤติกรรมที่ถาวรของบุคลากรในระบบการตรวจราชการ ในหลาย ๆ อันได้แก่ **การทำงานอย่างมืออาชีพ** ทั้งในส่วนของ การจัดให้มีประสานความร่วมมือกัน ในการวางแผนการตรวจราชการแบบบูรณาการที่**มุ่งผลสัมฤทธิ์** การกำหนดผู้ตรวจและบุคลากร ต้องมีการแสวงหา ใช้ข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ ครบถ้วนในการตรวจราชการ จะต้องมีการรายงานผลงานในเชิง**ผลสัมฤทธิ์ของงาน**โครงการของหน่วยงานและผลงาน การตรวจราชการ เพื่อแสดงออกถึง**การมีความรับผิดชอบ**ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในกรณีที่พบเห็นปัญหาหรืออุปสรรคใดเกิดขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐที่ตนสังกัดหรือไม่ ให้เป็นหน้าที่ที่จะต้องรายงานให้หน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบในกิจการนั้นได้ทราบโดยทันทีด้วย ต้องมีความสนใจ ในการแสวงหา ประสานความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานในลักษณะของ**การเป็นเครือข่ายพันธมิตร**เพื่อร่วมมือกันการตรวจราชการให้บังเกิดผลสำเร็จ โดยต้องให้**ความสำคัญต่อผลประโยชน์สาธารณะ** อันหมายถึงผลประโยชน์ของประชาชนและสังคมส่วนรวม หรือการตรวจราชการเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การบริหารราชการแผ่นดิน

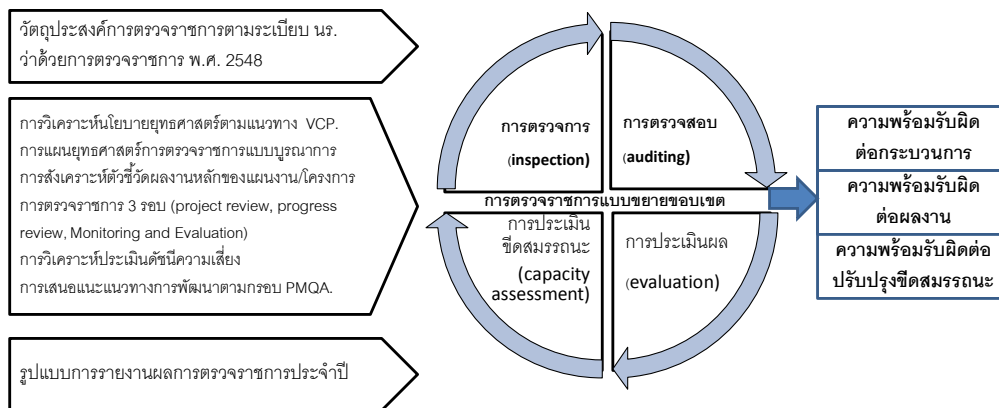
นอกจากข้อกำหนดดังกล่าวข้างต้น การผลักดันให้มีกระบวนการเชิงปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร ยุทธศาสตร์การตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งในส่วนของ การจัดทำแผนการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการจัดทำและการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติการตรวจราชการตามคำรับรอง และการจัดให้มีการประเมิน รวมทั้งดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีระดับสมรรถนะตามรายการที่กำหนดไว้ในตัวแบบ ซึ่งล้วนเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่สำคัญที่จะผลักดันให้บุคลากรในระบบตรวจราชการยอมรับคุณค่าใหม่และมีพฤติกรรมที่ถาวรในเรื่องดังกล่าว ซึ่งล้วนเป็นกิจกรรมภาคปฏิบัติที่สามารถปลูกฝังโน้มนำให้บุคลากรในแวดวงการตรวจราชการ รวมทั้งกระบวนการตรวจราชการเข้าถึงความเป็นมืออาชีพ มีการเสริมสร้างแสวงหาพันธมิตรในการทำงาน มีการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ให้**ความสำคัญต่อการสร้างผลประโยชน์สาธารณะ** และมีการแสดงถึงการมีความพร้อมรับผิดชอบทั้งสิ้น ดังนั้นจากข้อมูล ข้อเท็จจริงดังที่ได้นำเสนอมาข้าง จะเห็นได้ว่าปัจจุบันการพัฒนาระบบการตรวจราชการแนวของผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จัดให้มีการดำเนินการล้วนเป็นกระบวนการเสริมสร้างการเรียนรู้จากภาคปฏิบัติและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยการพัฒนาค่านิยมใหม่ให้แก่ระบบ

บริหารการตรวจราชการและผู้ตรวจราชการให้มีคุณลักษณะสำคัญเกี่ยวกับ 1) ความเป็นมืออาชีพหรือมีวิชาชีพ นิยม 2) การเสริมสร้างแสวงหาพันธมิตร 3) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 4) การมุ่งผลประโยชน์สาธารณะ 5) การแสดงถึงความพร้อมรับผิด รายละเอียดขององค์ประกอบ ประเด็นพิจารณาของการเสริมสร้างค่านิยมใหม่ในการตรวจราชการมีรายละเอียด ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 5 กิจกรรมการเสริมสร้างค่านิยมใหม่ในการตรวจราชการ

3. ระบบบริหารการตรวจราชการได้มีการขยายขอบเขตการตรวจราชการให้ตอบสนองความพร้อมรับผิดชอบแนวใหม่ ผลการพิจารณาวัตถุประสงค์ของการตรวจราชการที่กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการ พ.ศ. 2548 และกระบวนการตรวจราชการในภาคปฏิบัติ ที่มีการพัฒนา กิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งเครื่องมือในการตรวจราชการที่ดำเนินการพัฒนาขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง แนวคิดการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง และแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารทั้งระบบ ตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่เห็นได้จาก กิจกรรมสำคัญเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแผนงาน โครงการภายใต้นโยบายยุทธศาสตร์ ตามแนวทางกระบวนการสร้างคุณค่า (VCP.) การวางแผนยุทธศาสตร์การตรวจราชการแบบบูรณาการ การสังเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานหลักของแผนงาน/โครงการ การตรวจราชการ 3 รอบ อันได้แก่ รอบที่ 1 project review รอบที่ 2, progress review, รอบที่ 3 Monitoring and Evaluation) การวิเคราะห์ประเมินดัชนีความเสี่ยงของ แผนงานโครงการ และการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาตามกรอบ PMQA. และตัวอย่างของรายงานผลการตรวจราชการที่เป็นรูปแบบของรายงานผลสำเร็จและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ที่นำเสนอต่อผู้บริหาร รวมทั้งหน่วยงานรับตรวจ อันเป็นหลักฐานที่บ่งชี้ถึงการที่ระบบบริหารการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้มีการขยายขอบเขตของการตรวจราชการให้ครอบคลุมทั้งในส่วนของการตรวจการ การตรวจสอบ การประเมินผล และการประเมินขีดสมรรถนะ ที่สนองตอบต่อกรอบแนวคิดเรื่องความพร้อมรับผิดทางการบริหารในช่วงปัจจุบัน อันได้แก่ ความพร้อมรับผิดต่อกระบวนการ ความพร้อมรับผิดต่อผลงาน และความพร้อมรับผิดต่อการปรับปรุงขีดสมรรถนะ รายละเอียดของการดำเนินการ สรุปได้ ดังแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 6 การขยายขอบเขตการตรวจราชการให้ตอบสนองหลักความพร้อมรับผิด

4. ระบบบริหารการตรวจราชการได้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบบริหารการตรวจราชการผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยมุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบบริหารการตรวจราชการ ทำให้ทราบถึงจุดเน้นของการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าได้มีประเด็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับหลักการของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการตรวจราชการในหลาย ๆ ประการ กล่าวคือ

1) มีการพัฒนาความเป็นสถาบันของระบบบริหารการตรวจราชการ ผ่านการพัฒนาระเบียบกฎหมายให้สอดคล้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสมผ่านกระบวนการกำหนดแบบแผน กิจกรรมการทำงาน การปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจราชการ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งมีการริเริ่มแสวงหาแนวทางการจัดตั้งสถาบันทางวิชาการเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพให้แก่ผู้ตรวจราชการ

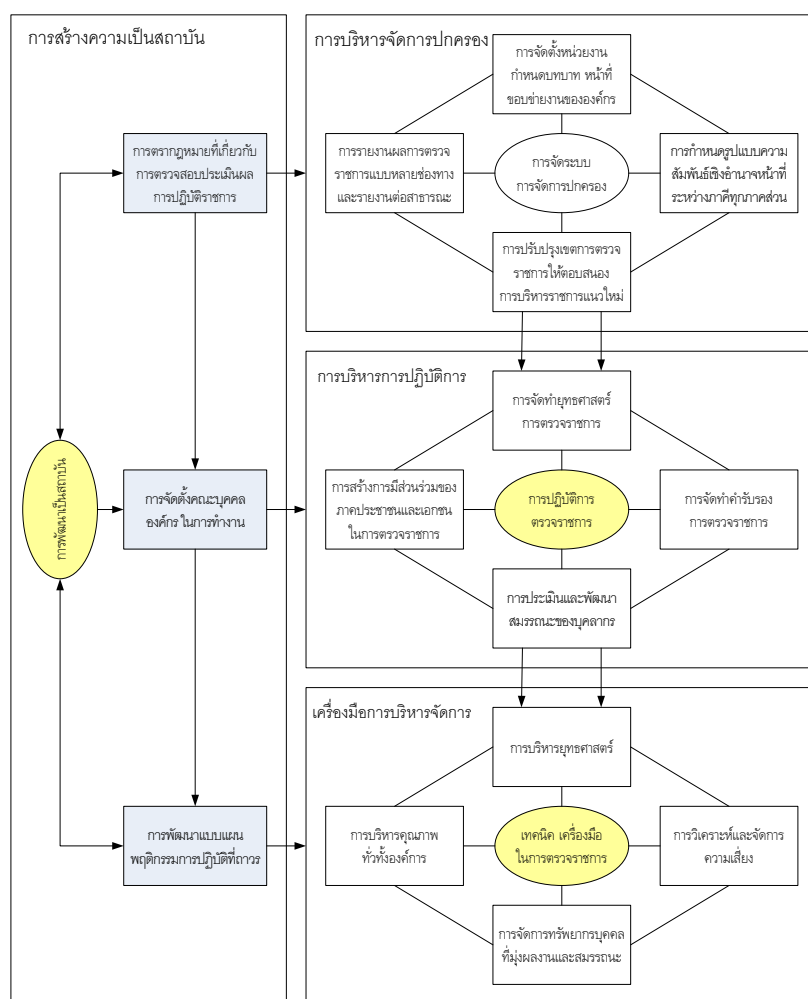
2) มีการพัฒนาระบบการจัดการการปกครองการบริหาร ให้สอดคล้องกับระบบบริหารราชการแผ่นดินที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในส่วนของการระบบบริหารที่มีการบูรณาการแบบพื้นที่ หน้าที่งาน และการมีส่วนร่วม (area-function-participation administration) ที่มีการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจหน้าที่ระหว่างภาคีทางสังคมทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์แบบเท่าเทียมระหว่างรัฐและภาคประชาชน ผ่านการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้ตรวจราชการภาคประชาชน การจัดตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด และมีการจัดแบ่งเขตพื้นที่ในการตรวจราชการ และการมอบหมายงานให้สัมพันธ์กับการจัดแบ่งกลุ่มจังหวัดเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแนวทางการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ มีการจัดระบบการรายงานผลการตรวจราชการแบบหลายช่องทาง (metrics report) และมีการเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งนำเสนอรายงานผลการตรวจราชการต่อสาธารณะ

3) มีพัฒนาระบบบริหารการปฏิบัติการตามแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ โดยมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การตรวจราชการแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารสร้างความเข้าใจในทิศทาง กระบวนการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานการตรวจราชการตามแนวทางตารางผลงานแบบสมดุล

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการตรวจราชการ การประเมินและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตามตัวแบบสมรรถนะของบุคลากรในระบบการตรวจราชการ

4) มีการนำเครื่องมือ พัฒนาระบบกระบวนการทำงานที่จัดเป็นนวัตกรรมทางด้าน การบริหารจัดการ ที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูง ทั้งในส่วนของการวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ ฯลฯ

ทั้งนี้ สามารถสรุปจุดเน้นในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบบริหารการตรวจราชการ ที่มีการดำเนินการว่าประกอบด้วยจุดเน้นการดำเนินการดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 7 รูปแบบการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบการตรวจราชการ

5. ระบบบริหารการตรวจราชการได้มีการริเริ่มพัฒนาองค์การตรวจราชการให้เป็นองค์กร อัจฉริยะ ผลการศึกษา และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะของระบบบริหารการ ตรวจราชการ ทำให้ทราบถึงสถานการณ์ในการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการสำนัก

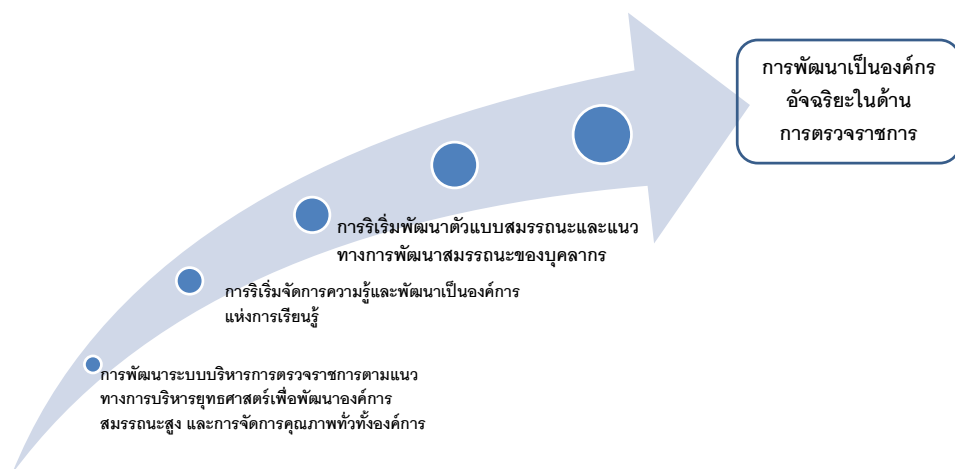
นายกรัฐมนตรี ว่าได้มีประเด็นการดำเนินการในเชิงริเริ่มที่สอดคล้องกับหลักการของการพัฒนาองค์กรองค์กร
อัจฉริยะ ของหน่วยงานการตรวจราชการในบางประการ กล่าวคือ

1) การปรับกระบวนการบริหารการตรวจราชการโดยได้มีการพัฒนาระบบ และกระบวนการ
ตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีการผสมผสานแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาเป็น
องค์การสมรรถนะสูง การวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง และการจัดการระบบคุณภาพขององค์การแบบทั่ว
ถ้วนในการตรวจราชการ

2) การส่งเสริมพัฒนาองค์การ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจราชการทั้งในส่วนของ
สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และกระทรวงอื่น ๆ ให้พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการจัดการ
ความรู้ และการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดเน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ระหว่างคนสู่คน และอยู่ระหว่างเริ่มต้นกำหนดแนวคิดการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่อจัดการข้อมูล
และจัดการความรู้ในการตรวจราชการ

3) การเสริมสร้างพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยได้มีการพัฒนาตัวแบบและเครื่องมือ
ในการประเมินสมรรถนะ และวางรูปแบบ กำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในระบบการ
ตรวจราชการไว้อย่างเป็นระบบแต่ยังมิได้มีการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน

อนึ่ง รายละเอียดขององค์ประกอบ ประเด็นพิจารณา ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการเชิงริเริ่มเพื่อ
พัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ มีรายละเอียด ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 8 กระบวนการริเริ่มเพื่อพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการเป็นองค์กรอัจฉริยะ

วิธีการปฏิบัติที่เป็นจุดเด่น

1. การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการมีความชัดเจนในเชิงกรอบแนวความคิดว่าด้วยการตรวจ
ราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถใช้แนวคิดดังกล่าวเป็นกรอบในการพัฒนากระบวนการ
ภาคปฏิบัติของการตรวจราชการ ให้ตอบสนองต่อระบบบริหารราชการแนวใหม่ มีกระบวนการทำงานแบบ
ระบบเปิดที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับระบบบริหารราชการแผ่นดิน มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่สอดคล้อง

รับกับแนวคิดทิศทางที่กำหนด โดยอาศัยวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีมจากการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในระบบตรวจราชการ

2. การจัดแบ่งเขตการตรวจราชการและการมอบหมายงานให้ผู้ตรวจราชการได้ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการแบ่งกลุ่มจังหวัดของการบริหารราชการในส่วนภูมิภาค และสอดคล้องกันในทุกส่วนราชการ ทำให้สามารถประสานงานการตรวจราชการระหว่างส่วนราชการ ในด้านการจัดทำแผนการตรวจราชการ การออกตรวจราชการ และการจัดทำรายงานผลการตรวจราชการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการทางด้านการกระบวนการปฏิบัติงานการตรวจราชการทำได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับกระบวนการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ โดยใช้เทคนิคเชิงบริหารที่สำคัญผสมผสานกัน ได้แก่ การบริหารยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการภาครัฐ โดยมีหลักฐานที่พิจารณาได้จาก การวางแผนยุทธศาสตร์การตรวจราชการประจำปี การจัดทำคำรับรองการตรวจราชการประจำปี การตรวจราชการแบบขยายขอบเขตที่ตอบสนองต่อความพร้อมรับผิดแนวใหม่ การจัดทำรายงานผลการตรวจราชการในรูปแบบของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงานโครงการพร้อมทั้งการให้ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนา

4. การจัดระบบและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบบริหารการตรวจราชการทั้งระบบโดยต่อเนื่องทั้งในส่วนของการพัฒนาความเป็นสถาบันของระบบการตรวจราชการ การจัดระบบการบริหารจัดการปกครอง การบริหารผลการปฏิบัติงานการตรวจราชการตามแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีการนำเครื่องมือ นวัตกรรมการบริหารจัดการ มาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการได้เท่าทันต่อบริบทเชิงนโยบายของการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่

5. มีความพยายามและสร้างความต่อเนื่องของการจัดกระบวนการเชิงพัฒนา เพื่อพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการปฏิบัติที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ การสั่งสมภูมิปัญญาในเชิงปฏิบัติ มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและองค์การ การจัดการสารสนเทศ การจัดการความรู้ และการส่งเสริมให้เกิดเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบทีมงานร่วมรังสรรค์

วิธีปฏิบัติที่เป็นปัญหาอุปสรรค

1. กลไกประสานการตรวจราชการได้รับการพัฒนาในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สามารถประสานการงานทั้งในแนวดิ่งและแนวขวางได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการประสานการออกตรวจราชการตามแผนการตรวจราชการแบบบูรณาการ การกำหนดมาตรฐาน เครื่องมือการตรวจราชการให้เป็นแนวเดียวกัน

2. สมรรถนะการทำงานของหน่วยงานสนับสนุนยังทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเนื่องด้วยการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นระบบงานที่ต้องอาศัยความรู้และเชี่ยวชาญในเชิงวิชาการเกี่ยวกับการตรวจราชการแนวใหม่มากขึ้น แต่สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรียังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. การขาดเกณฑ์มาตรฐานการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ เนื่องจากมีเพียงคู่มือการตรวจราชการแบบบูรณาการ ที่วางกรอบการปฏิบัติงานไว้ในลักษณะกระบวนการปฏิบัติการโดยสังเขป มิใช่เป็นข้อกำหนดในเชิงมาตรฐานการปฏิบัติงานแบบสากลที่ผ่านการสังเคราะห์และกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ

4. ระบบการตรวจราชการมีปัญหาด้านข้อมูลหลายลักษณะ ประการแรก คือ การจัดเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน ยังขาดความเป็นระบบ ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของเอกสาร และไม่มีการจัดระเบียบหมวดหมู่ ข้อมูลไม่ทันสมัย ส่งผลให้มีข้อจำกัดในการประสานข้อมูล ประการที่สอง การจัดระบบฐานข้อมูล และการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังมีปัญหายังขาดมาตรฐานในการพัฒนาและดำเนินการ

5. รายงานผลการตรวจราชการยังไม่ได้ได้รับความสนใจจากผู้บริหารระดับสูงเท่าที่ควร ผลการตรวจราชการยังไม่เป็นที่ยอมรับ ไม่มีการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ และขาดการติดตามผลการตรวจราชการว่าหน่วยรับตรวจได้มีการปฏิบัติตามคำแนะนำหรือไม่อย่างไร โดยมีสาเหตุมาจากการขาดมาตรฐานการตรวจราชการที่ชัดเจน หน่วยรับตรวจไม่จริงใจ ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสนใจ รวมทั้งสาระของรายงานการตรวจราชการเองที่ไม่ได้เป็นข้อมูลในเชิงสรุปผล ข้อมูลที่ได้ยังไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายเท่าที่ควร และกระบวนการตรวจราชการยังไม่มีระบบการติดตามผลเชิงรุก

6. ปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ยังไม่เพียงพอ แม้ว่าปัจจุบันระบบการตรวจราชการจะได้เปิดช่องทางการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการตรวจราชการผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน และคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัดและเปิดให้คณะกรรมการทั้งสองชุดมีบทบาทส่วนร่วมในการตรวจราชการในพื้นที่พร้อมกับผู้ตรวจราชการ แต่กลไกดังกล่าวก็เพิ่งจะเริ่มจัดตั้ง และขาดทรัพยากรที่พอเพียงในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน

7. ปัญหาด้านขีดสมรรถนะของบุคลากร เนื่องจากกรอบความรู้ทักษะชุดเดิมของผู้ตรวจราชการและบุคลากรสนับสนุนที่มีอยู่ ไม่เพียงพอและสอดคล้องกับการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ต้องการผู้ตรวจราชการและทีมงานที่มีสมรรถนะและความสามารถสูงทั้งด้านการสอบสวน การตรวจสอบความถูกต้องตามกฎหมาย การตรวจสอบ/ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และการประเมินขีดความสามารถและศักยภาพ และการให้คำปรึกษาและแนะนำ

8. ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังและการมีภารกิจที่หลากหลายของผู้ตรวจราชการ การจัดอัตรากำลังของผู้ตรวจราชการและบุคลากรสนับสนุนค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ตรวจราชการบางท่านต้องรับผิดชอบพื้นที่การตรวจมากกว่า 1 เขต และยังได้รับมอบหมายงานด้านการสืบสวนสอบสวน รวมทั้งงานอื่นๆ ให้รับผิดชอบ จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนการตรวจราชการ รวมทั้งคุณภาพการตรวจราชการ ในส่วนของบุคลากรสนับสนุนยังมีจำนวนมีอัตรากำลังที่ไม่สมดุลกับภาระงานและขาดความรู้และทักษะในเรื่องการตรวจราชการ

9. ปัญหาการเข้าสู่ตำแหน่งผู้ตรวจราชการ ที่มีการเบี่ยงเบนไปจากหลักการที่พึงจะเป็น จึงให้ผู้ตรวจราชการบางท่านทำงานด้วยใจรักและรู้สึกมั่นคงที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง แต่บางท่าน อาจทำงานโดยปราศจากการทุ่มเท ขาดความกระตือรือร้น จึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการตรวจราชการ และยังมีปัญหาในด้านการเปลี่ยนตัวบุคคลบ่อย จึงทำให้ขาดความต่อเนื่องของงาน นอกจากนี้ในส่วนของการ

แต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้ตรวจราชการ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนพบว่ามีปัญหาในเรื่องความรู้ ความสามารถ และเปลี่ยนตัวบ่อย จึงส่งผลให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานขาดความต่อเนื่อง

ตัวแบบการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย

ผลการศึกษาข้อมูลการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการจากกรณีศึกษาของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ดำเนินการโดยผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ได้ทำให้ทราบถึงเหตุปัจจัย องค์ประกอบเชิงสถานการณ์ของกระบวนการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย ที่สำคัญ ดังมีรายละเอียดจากของค้นพบ ดังนี้

1. สถานการณ์ที่เป็นเหตุปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้ระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย ต้องมีการพัฒนาทั้งระบบทั้งในส่วนของ ปรัชญา กรอบแนวคิดพื้นฐาน การจัดระบบงาน และการจัดการทรัพยากรบุคคล เกิดขึ้นจากความเคลื่อนไหว ประเด็นสถานการณ์ที่สำคัญ เกี่ยวกับ การเปลี่ยนผ่านของสังคมการเมืองที่เปลี่ยนผ่านจากสังคมการเมืองที่จัดความสัมพันธ์เชิงอำนาจแบบการปกครองเข้าสู่ กระบวนทัศน์การจัดการการปกครองการบริหาร อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากกระแสการพัฒนาแบบโลกาภิวัตน์ สถานการณ์ข้างต้นทำให้ประเทศไทยต้องมีการพัฒนาระบบการเมืองการปกครองของประเทศไทยให้ เป็นไปตามแนวทางของระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐที่กำหนดไว้โดย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และนำไปสู่การพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดินที่มุ่งผลงานตาม ยุทธศาสตร์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน และนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งมีการส่งเสริมการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่กำหนดโดยแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการและพระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2. การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทยได้มีการสร้างองค์ความรู้ที่เป็นภูมิ ปัญญาเชิงปฏิบัติ เกี่ยวกับ “การตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์” ตามแนวทางการจัดการ ความรู้ โดยอาศัยเทคนิคการส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และมีการตกผลึกของความคิด เกี่ยวกับ ระบบการบริหารตรวจราชการแนวใหม่ ที่สอดคล้อง ตอบสนองต่อวิธีการปฏิบัติราชการของระบบบริหาร ราชการแผ่นดินแนวใหม่ ด้วยการพัฒนาระบบการตรวจราชการให้เป็นเครือข่ายองค์การตรวจราชการ ที่มีสมรรถนะสูง โดยได้มีกำหนดนิยามแนวคิดว่าด้วย “การตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์” ว่า หมายถึง การตรวจราชการแนวใหม่ที่มีจุดเน้นสำคัญสี่ประการ ได้แก่ 1) การบูรณาการกิจกรรมการ ดำเนินงานการตรวจราชการ 2) ที่มีแนวทางการดำเนินงานในเชิงรุกเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไข 3) มุ่งเน้นการรายงานผลงานที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของหน่วยรับตรวจ และ 4) เปิดให้ภาคประชาชนเข้ามามี บทบาทส่วนร่วมในการตรวจราชการและรับรู้ข้อมูลข่าวสารผลการตรวจราชการ

3. การพัฒนาระบบการตรวจราชการแนวใหม่ให้มีการทำงานที่เป็นระบบเปิดมากให้สอดคล้องกับระบบ บริหารราชการแผ่นดิน และนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ที่ให้ความสำคัญกับประโยชน์ สุขของประชาชน การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม และการปฏิบัติราชการภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้ส่งผลทำให้ระบบบริหารการตรวจราชการและผู้ตรวจราชการต้องสนใจ มี

การเปิดรับ จัดหา นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาจากภายนอก อาทิ นโยบายแผนงานของรัฐบาล แผนงานโครงการของหน่วยงานส่วนราชการ จังหวัด ข้อเรียกร้อง ประเด็นปัญหาที่อยู่ความสนใจของประชาชน สื่อมวลชน มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ประกอบการตรวจราชการ ทั้งในส่วนของการกำหนดแผนการตรวจราชการ การออกตรวจราชการ และการจัดทำรายงานผลการตรวจราชการ มีการวางแผนตรวจราชการประจำปีภายใต้หลักการของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ตรวจราชการและผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ รวมทั้งมีการเปิดให้ภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทส่วนร่วมในการตรวจราชการด้วยการจัดตั้งเครือข่ายที่ปรึกษาการตรวจราชการภาคประชาชน และการจัดตั้งและประชุมร่วมกับคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด และมีการนำเสนอรายงานผลงานการตรวจราชการและผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่อการตรวจราชการแบบเมตริกซ์ทั้งการรายงานย้อนกลับให้แก่หน่วยรับตรวจ ผู้บริหาร คณะกรรมการประเมินผลภาคราชการ และการเผยแพร่ต่อสาธารณะผ่านสื่อ ช่องทางหลากหลายรูปแบบ

4. การสร้างวัฒนธรรมหรือค่านิยมใหม่ให้แก่บุคลากรในระบบการตรวจราชการ ได้มีการดำเนินผ่านกระบวนการพัฒนาระบบงาน และกิจกรรมเสริมสร้างพฤติกรรมที่ถาวรของบุคลากรในระบบการตรวจราชการ หลายประการ อันได้แก่ การปรับปรุงระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการเพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงานและกรอบจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ การผลักดันให้มีกระบวนการเชิงปฏิบัติตามแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์การตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งในส่วนของการจัดทำแผนการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการจัดทำและการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติการตรวจราชการตามคำรับรอง และการจัดให้มีการประเมิน รวมทั้งดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีระดับสมรรถนะตามรายการที่กำหนดไว้ในตัวแบบ ซึ่งจัดเป็นเครื่องมือ กิจกรรมทางการบริหารจัดการที่สำคัญที่สามารถผลักดันให้บุคลากรในระบบตรวจราชการยอมรับคุณค่าใหม่และมีพฤติกรรมที่ถาวรเกี่ยวกับการสร้างความเป็นมืออาชีพ มีการเสริมสร้างแสวงหาพันธมิตรในการทำงาน มีการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ให้ความสำคัญต่อการสร้างผลประโยชน์สาธารณะ และการรายงานผลงานที่แสดงถึงการมีความพร้อมรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจราชการ

5. การขยายขอบเขตการตรวจราชการให้ตอบสนองต่อความพร้อมรับผิดแนวใหม่ กระบวนการตรวจราชการในภาคปฏิบัติ ที่ได้มีการพัฒนากิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งเครื่องมือในการตรวจราชการภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง การวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง และการพัฒนาคุณภาพการบริหารทั้งระบบตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ผ่านการดำเนินกิจกรรมสำคัญเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแผนงานโครงการภายใต้นโยบายยุทธศาสตร์ตามแนวทาง VCP. การแผนยุทธศาสตร์การตรวจราชการแบบบูรณาการ การสังเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานหลักของแผนงาน/โครงการ การตรวจราชการ 3 รอบ อันได้แก่ รอบที่ 1 project review รอบที่ 2, progress review, รอบที่ 3 Monitoring and Evaluation) การวิเคราะห์ประเมินดัชนีความเสี่ยงของแผนงานโครงการ และการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาตามกรอบ PMQA. และการจัดรายงานผลการตรวจราชการในรูปแบบของรายงานผลสำเร็จและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ที่นำเสนอต่อผู้บริหาร รวมทั้งหน่วยงานรับตรวจ ได้แสดงถึงสถานการณ์ที่ระบบบริหารการตรวจราชการของผู้ตรวจ

ราชการสำนักนายกรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้มีการขยายขอบเขตของการตรวจราชการให้ครอบคลุมทั้งในส่วนของการตรวจการ การตรวจสอบ การประเมินผล และการประเมินขีดสมรรถนะที่สนองตอบต่อการอบแนวคิดเรื่องความพร้อมรับมือภัยพิบัติทางการบริหารทั้งในส่วนของการความพร้อมรับมือภัยพิบัติ กระบวนการ ความพร้อมรับมือต่อผลงาน และความพร้อมรับมือต่อการปรับปรุงขีดสมรรถนะ

6. การพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างทั่วถ้วน ทั้งในส่วนของการพัฒนาระบบจัดการคุณภาพ และระบบการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของระบบบริหารการตรวจราชการ ทั้งนี้การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ได้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างทั่วถ้วนของระบบบริหารการตรวจราชการในหลาย ๆ ประการ กล่าวคือ

6.1 ในด้านการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ ได้มีการดำเนินการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการตามแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงในหลายประการ กล่าวคือ ประการที่ 1 ทำการพัฒนาความเป็นสถาบันของระบบบริหารการตรวจราชการ ผ่านการพัฒนาระเบียบกฎหมายให้สอดคล้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสมผ่านกระบวนการกำหนดแบบแผน กิจกรรมการทำงาน การปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจราชการ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งมีการริเริ่มแสวงหาแนวทางการจัดตั้งสถาบันทางวิชาการเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพให้แก่ผู้ตรวจราชการ ประการที่ 2 มีการพัฒนาระบบการจัดการการปกครองการบริหาร ให้สอดคล้องกับระบบบริหารราชการแผ่นดินที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในส่วนของการระบบบริหารที่มีการบูรณาการแบบพื้นที่ หน้าที่งาน และการมีส่วนร่วม (area-function-participation administration) ที่มีการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจหน้าที่ระหว่างภาคีทางสังคมทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์แบบเท่าเทียมระหว่างรัฐและภาคประชาชน ผ่านการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้ตรวจราชการภาคประชาชน การจัดตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด และมีการจัดแบ่งเขตพื้นที่ในการตรวจราชการ และการมอบหมายงานให้สัมพันธ์กับการจัดแบ่งกลุ่มจังหวัดเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแนวทางการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ มีการจัดระบบการรายงานผลการตรวจราชการแบบหลายช่องทาง (metrics report) และมีการเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งนำเสนอรายงานผลการตรวจราชการต่อสาธารณะ ประการที่ 3 มีพัฒนาระบบบริหารการปฏิบัติการตามแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ โดยมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การตรวจราชการแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารสร้างความเข้าใจในทิศทางกระบวนการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานการตรวจราชการตามแนวทางตารางผลงานแบบสมดุล การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการตรวจราชการ การประเมินและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตามตัวแบบสมรรถนะของบุคลากรในระบบการตรวจราชการ และในประการที่ 4 มีการนำเครื่องมือ พัฒนาระบบกระบวนการทำงานที่จัดเป็นนวัตกรรมทางด้าน การบริหารจัดการ ที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูง ทั้งในส่วน of เครื่องมือในการวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การควบคุมและติดตามผลการดำเนินยุทธศาสตร์ การเชื่อมประสานเพื่อให้ทั่วทั้งองค์การใช้ยุทธศาสตร์การตรวจราชการเป็นแกนกลางในการดำเนินงานฯ

6.2 ในด้านการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ได้มีการส่งเสริม พัฒนาองค์การ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจราชการทั้งในส่วนของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และกระทรวงอื่น ๆ ให้พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดเน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนสู่คน และอยู่ระหว่างเริ่มต้นกำหนดแนวคิดการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่อจัดการข้อมูลและจัดการความรู้ในการตรวจราชการ รวมทั้งมีการเสริมสร้างพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยได้มีการพัฒนาตัวแบบและเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะ และวางรูปแบบ กำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในระบบการตรวจราชการไว้อย่างเป็นระบบแต่ยังมิได้มีการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน

ตัวแบบการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย

ผลการรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์สถานการณ์ในเชิงปฏิบัติของการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ช่วยให้ได้มาซึ่งข้อสรุปว่าด้วยตัวแบบการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทยว่า

“ระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทยจะต้องเป็นระบบที่ตอบสนองต่อบริบท ทิศทางในการพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดิน อันประกอบด้วย การพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดินที่มุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ และการเสริมสร้างธรรมาภิบาลตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยอาศัยวิธีการสร้างองค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาเชิงปฏิบัติ ในการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ด้วยเทคนิคการส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการพัฒนาระบบงาน มีการจัดโครงสร้าง ระบบการจัดการปกครอง พัฒนาระบบงานตลอดจนเครื่องมือการตรวจราชการภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง มีการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง และการพัฒนาคุณภาพการบริหารทั้งระบบตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อสร้างวัฒนธรรมหรือค่านิยมใหม่ให้แก่บุคลากรในระบบการตรวจราชการ ให้มีระบบความคิด มีการปฏิบัติงานในหน้าที่แบบมืออาชีพ ที่มีการเสริมสร้างแสวงหาพันธมิตรในการทำงาน มีการทำงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ให้ความสำคัญต่อการสร้างผลประโยชน์สาธารณะ และมีการรายงานผลงาน เพื่อแสดงถึงการมีความพร้อมรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจราชการ โดยจะต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างทั่วถ้วน ทั้งในส่วนของการพัฒนาระบบจัดการคุณภาพและระบบการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่องตามหลักการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การเป็นเครือข่ายองค์กรสมรรถนะสูงในการตรวจราชการ”

อนึ่ง กรอบแนวคิดข้างต้น สามารถนำเสนอเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจ ได้ดังแผนภาพดังต่อไปนี้

ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาระบบการตรวจราชการแบบบูรณาการ และคณะทำงานร่วมในการวางแผนการตรวจราชการแบบบูรณาการ และการกำหนดมาตรฐานกระบวนการและเครื่องมือในการตรวจติดตามที่เป็นไปในแนวเดียวกัน

3. การยกระดับ เพิ่มสมรรถนะการทำงานของหน่วยงานสนับสนุนการตรวจราชการให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องด้วยการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นระบบงานที่ต้องอาศัยความรู้และเชี่ยวชาญในเชิงวิชาการการตรวจราชการแนวใหม่มากขึ้น หน่วยงานสนับสนุนการตรวจราชการจึงมีบทบาทสำคัญมากในการช่วยอำนวยความสะดวกให้การตรวจราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะหน่วยงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการรวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตรวจราชการ รวมทั้งมีบทบาทในการจัดทำแผนการตรวจราชการเชิงยุทธศาสตร์ การรายงานผลการตรวจราชการ การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ และประสานเครือข่ายการตรวจราชการ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของส่วนราชการอื่นๆ หากขาดระบบสนับสนุนทางวิชาการที่เข้มแข็งเหล่านี้ การตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งสัมฤทธิ์คงไม่เกิดขึ้น

4. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน การจัดทำคู่มือการบริหารระบบการตรวจราชการ ตามมาตรฐานการตรวจราชการถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเกี่ยวข้องกับคุณภาพของรายงานผลการตรวจราชการ และการยอมรับผลหรือรายงานการตรวจราชการทั้งจากผู้บังคับบัญชาและหน่วยรับตรวจ การสร้างมาตรฐานการตรวจราชการยังถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการ เพราะหากผู้ตรวจราชการหรือ แต่ละกระทรวง หรือ แต่ละกรม มีวิธีและรูปแบบของตน การวิเคราะห์และเขียนรายงาน การจัดทำรายงานผลการตรวจราชการเชิงยุทธศาสตร์ย่อมเป็นไปได้ยาก

5. การจัดการด้านข้อมูลและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบงานการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำเป็นต้องมีข้อมูลและระบบการจัดข้อมูลสนับสนุนการตรวจราชการที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารงานตรวจราชการจะต้องอยู่บนฐานความรู้ อาทิ การจัดทำแผนการตรวจราชการ ภายใต้แนวคิดการบริหารความเสี่ยง จำเป็นต้องการข้อมูลแผนงานโครงการอย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยง และสามารถจัดระดับความสำคัญของแผนงานและโครงการได้อย่างถูกต้อง ฯลฯ ดังนั้นข้อมูลและการจัดระบบข้อมูลจะช่วยให้ผู้ตรวจราชการและทีมงานสามารถสืบค้นประมวลผลข้อมูลและใช้ประโยชน์ได้จึงเป็นเรื่องสำคัญ

6. การสร้างความเชื่อถือได้ของรายงานผลการตรวจราชการ สืบเนื่องจากผลสัมฤทธิ์ของการตรวจราชการไม่ได้จบที่การเขียนรายงาน หรือจำนวนรายงานผลการตรวจราชการ หากอยู่ที่การที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของส่วนราชการนำข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากผลการตรวจราชการไปใช้ประโยชน์ และผลักดันให้หน่วยรับตรวจดำเนินการตามข้อเสนอแนะ อนึ่ง ปัญหาด้านผลการตรวจราชการไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า อาจมาจากหลายสาเหตุ อาทิ การขาดมาตรฐานการตรวจราชการที่ชัดเจน หน่วยรับตรวจไม่จริงจัง ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสนใจ สารของรายงานการตรวจราชการไม่ได้เป็นข้อมูลเชิงสรุปผลสัมฤทธิ์ บางครั้งเป็นเพียงรายงานสรุปความก้าวหน้าของการดำเนินการ หรือ แนวทางปฏิบัติที่หน่วยรับตรวจบรรยายสรุป และข้อเสนอแนะทั่วไป

7. การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจราชการ จะมีประโยชน์หลายประการ คือ ประการที่หนึ่ง ช่วยให้ผู้ตรวจราชการได้รับข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องโดยตรง ประการที่สอง ช่วยเพิ่มความคล่องตัว และความต่อเนื่องในการตรวจราชการ เนื่องจากข้อจำกัดของการตรวจราชการส่วนหนึ่งคือไม่มีแผนหาหรือ กลไกในระดับพื้นที่ ข้อมูลต่างๆมักพึ่งหน่วยรับตรวจ การมีส่วนร่วมของประชาชน จะสามารถช่วยเป็นหูเป็นตา ให้แก่ผู้ตรวจราชการ รวมทั้งให้สัญญาณถึงปัญหาอุปสรรคในพื้นที่ รวมทั้งเป็นการถ่วงดุลข้อมูล ประการ สุดท้าย ผลการตรวจราชการได้รับการยอมรับมากขึ้น ในมิติที่ว่าข้อมูลการตรวจราชการครอบคลุมทั้ง หน่วยงานปฏิบัติและประชาชน

8. การยกระดับ พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร การตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต้องการผู้ตรวจราชการและทีมงานสนับสนุนที่มีสมรรถนะด้านการสอบสวน การตรวจสอบความถูกต้องตาม กฎระเบียบ การตรวจสอบ/ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และการประเมินขีดความสามารถและศักยภาพ และการให้คำปรึกษาและแนะนำ เนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบันการตรวจราชการไม่ใช่เรื่องของการตรวจ เยี่ยม พบปะประชาชน หรือ การจับผิด หากแต่จุดเน้นของการตรวจราชการเป็นเรื่องของการติดตามประเมินผล เป็นการตรวจราชการแบบบูรณาการ เชิงรุก มุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีส่วนร่วม รวมทั้งเป็นการตรวจเพื่อการ ประเมินศักยภาพ กรอบความรู้ความสามารถชุดเดิมของผู้ตรวจราชการย่อมไม่เพียงพอและสอดคล้องกับการ ตรวจราชการแนวใหม่

9. การจัดอัตรากำลังและแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม ระบบการตรวจราชการ จำเป็นต้องพัฒนาควบคู่กับการสร้างความเป็นมืออาชีพของผู้ตรวจราชการ มีการวางกรอบอัตรากำลังของ บุคลากร กำหนดคุณสมบัติ และทักษะที่จำเป็น อาทิ การผ่านการอบรมหลักสูตรการตรวจราชการ การกำหนด ความก้าวหน้าของตำแหน่งผู้ตรวจราชการ และเกณฑ์ในการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งควรมีการกำหนด คุณสมบัติและมาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งที่ชัดเจน เพื่อทำการคัดสรรคนเข้าสู่ตำแหน่งให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ระบบการตรวจราชการในอนาคตของประเทศไทยจะต้องรวมตัวกันเป็น “เครือข่ายองค์กรการ ตรวจราชการที่มีสมรรถนะสูงที่ส่งเสริม สนับสนุนให้การนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติเป็นไปตามหลักธรร มาภิบาล” โดยควรรวมตัวเป็นพันธมิตรเพื่อร่วมมือกันทำงานในรูปแบบของเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จในการ ปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่เชื่อมั่นยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย อย่างยั่งยืน รวมทั้งมีความสามารถเด่นชัด ในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ซึ่ง ความสามารถในการตรวจราชการของสมาชิกองค์กรเครือข่าย และแสดงบทบาทสำคัญในการช่วยให้การนำ นโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ และมีปฏิบัติการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยอาศัย เครื่องมือหลัก ได้แก่ การบริหารยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง และการวิเคราะห์ประเมิน สมรรถนะของหน่วยงาน การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล

2. ระบบการตรวจราชการพึงจะต้องให้ความสนใจในการพัฒนาค่านิยม ปรับภาพลักษณ์ใหม่และ พัฒนาวิชาชีพการตรวจราชการ การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการตรวจราชการผ่านการสร้างความ

เข้มแข็งของเครือข่าย พัฒนาระบบการมีส่วนร่วมและยกระดับมาตรฐานระบบงานการตรวจราชการ โดยจะต้องมีการพัฒนาองค์กรและบุคลากรสมรรถนะสูงด้านการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดย

1) จัดตั้งสถาบันพัฒนาการตรวจราชการ โดยแสวงหาความร่วมมือ หน่วยงานพันธมิตรเพื่อดำเนินการประเมินสถานการณ์ จัดทำแผนงานการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในระบบตรวจราชการ

2) พัฒนาตัวแบบค่านิยมร่วม วัฒนธรรมร่วม เพื่อประกาศใช้ เผยแพร่และสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดทำคู่มือคำอธิบาย กำหนดแผนงานและดำเนินการจัดกิจกรรมการเสริมสร้าง พัฒนาค่านิยมร่วม วัฒนธรรม

3) เสริมสร้างเครือข่ายร่วมรังสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมการตรวจราชการระหว่างผู้ตรวจราชการ หน่วยงาน โดยส่งเสริมการแสวงหา พัฒนานวัตกรรม จัดให้มีเวที กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาคู่มือความรู้ด้านนวัตกรรมการตรวจราชการ

4) ส่งเสริมศึกษาเพื่อระบุ ค้นหาอัตลักษณ์ของการตรวจราชการ ผลงานเชิงประจักษ์ รวมทั้งพัฒนาช่องทางการสื่อสาร จัดให้มีการเผยแพร่ผลงานและจัดการภาพลักษณ์ของระบบการตรวจราชการ

5) พัฒนาความเข้มแข็งของชมรมผู้ตรวจราชการ และจัดกิจกรรม ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งและความต่อเนื่องของสมาคมวิชาชีพการตรวจราชการและเครือข่ายองค์กรที่เกี่ยวข้อง

6) เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านบทบาทและสมรรถนะของเครือข่ายหน่วยงานการตรวจราชการ และที่ปรึกษาภาคประชาชน คณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด และพัฒนาระบบงานที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

7) ศึกษา ประมวลผลองค์ความรู้และพัฒนามาตรฐาน ระบบงานการตรวจราชการ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ดำเนินการจัดการฝึกอบรมและส่งเสริมการเรียนรู้ถึงการดำเนินการตรวจราชการให้ได้มาตรฐาน

8) สนับสนุนส่งเสริม ให้ส่วนราชการเกิดการเรียนรู้หลักการของการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์และจัดระบบบริหารการปฏิบัติงานภายใต้หลักการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ

9) จัดเวที ช่องทางในการจัดทำแผนและการตรวจราชการตามนโยบายของรัฐบาลร่วมกันระหว่างกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

10) พัฒนาระบบติดตาม ตรวจสอบประเมินผลนโยบายของรัฐบาลแบบบูรณาการการโดยเร่งทำการพัฒนาระบบบริหารยุทธศาสตร์การตรวจราชการบนพื้นฐานของการจัดการความเสี่ยง

11) ส่งเสริม จัดให้หน่วยงานตรวจราชการมีการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

12) ส่งเสริมการแสวงหา และพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรการตรวจราชการให้เป็นองค์การเรียนรู้ (innovation and learning)

13) เสริมสร้าง พัฒนาขีดสมรรถนะการปฏิบัติงาน (capacity building) ของบุคลากร หน่วยงานผ่านกระบวนการจัดการความรู้และการจัดการทุนมนุษย์ในส่วนราชการ

14) พัฒนาระบบ E-Inspection และระบบฐานข้อมูลการตรวจราชการ รองรับเครือข่ายการตรวจราชการ

3. นอกจากนี้ บุคลากรในระบบการตรวจราชการหรือนักวิชาการที่สนใจในการศึกษาระบบบริหารการตรวจราชการ ควรสนใจทำการศึกษาผลงานในเชิงการพัฒนาระบบการตรวจราชการที่ดำเนินการโดยผู้ตรวจราชการกระทรวงในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับระดับของการพัฒนาตามตัวแบบการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการของส่วนราชการหรือไม่ เพื่อแสดงถึงสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งควรมีการศึกษาเทียบเคียงกรอบแนวทางการพัฒนาระบบการตรวจราชการตามกรอบของกฎหมายและเกณฑ์มาตรฐานการตรวจราชการของประเทศที่มีการจัดระบบการตรวจราชการที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาระบบการตรวจราชการที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย

บรรณานุกรม

- ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร, รัฐ-ชาติกับ(ความไร้)ระเบียบโลกชุดใหม่, กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์วิภาษา, 2549
- Thomas L. Friedman, ใครว่าโลกกลม เล่ม 1-3 กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ วีเลิร์น ,2550
- OECD., Cutting Red Tape Comparing Administrative Burdens across Countries, OECD Publishing, www.sourceoecd.org/governance/9789264008212
- Paul C. Light, Monitoring Government: Inspectors General and the Search for Accountability (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1993).
- Peters B. Guy and Savoie Donald G, (1995). Governance in a Changing Environment, Montreal & Kingston : Canadian Center for Management Development. 1995.
- Richard L. Daft, Organization Theory and Design
- Stephen A. Trodde, "The Objectives and Performance of Performance Auditing: A Perspective of a United States Inspector-General" in OECD, Performance Auditing and the Modernization of Government (Paris: OECD, 1996).
- Stephen Goldsmith, William D. Eggers, Governing by Network : the new shape of the public sector, 2006
- Stephen J. Root, Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance (N.Y.: John Wiley, 1998).