

# ระบบราชการไทยกับแนวคิดการสร้างเปลี่ยนแปลงด้วยการบูรณาการ

วรภัฏญ์ ศรีสุทธิ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ข้าพเจ้าได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมระยะสั้นหลักสูตรการเสริมสร้างคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะการทำงานสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยง (Nanyang Technological University - NTU) ประเทศสิงคโปร์ ระหว่างวันที่ 4 มีนาคม - 10 มีนาคม 2561 ในฐานะข้าราชการในโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือ HiPPS รุ่นที่ 13 ซึ่งการอบรมในครั้งนี้ได้เสริมสร้างประสบการณ์และความรู้ในการเปิดมุมมองใหม่ให้แก่ข้าพเจ้า โดยการได้รับความรู้จากวิทยากรและคณาจารย์ผู้ซึ่งมีส่วนสำคัญในการพัฒนาสิงคโปร์ให้กลายเป็นประเทศในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว และมีขีดสมรรถนะสูงทางการแข่งขันด้านการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ แสดงให้เห็นถึงมุมมองแนวคิด และทัศนคติของสิงคโปร์ที่มีต่อการพัฒนาประเทศทั้งมิติภายในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อการสร้างความมั่นคงในภายในประเทศและการรักษาอำรงตนท่ามกลางระบบการเมืองระหว่างประเทศ

แบบหลายขั้วอำนาจ (Multipolar System) ทำให้ข้าพเจ้าได้รับความรู้ ประสบการณ์ และแนวคิดต่าง ๆ ในการนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานทั้งในระดับส่วนราชการที่ข้าพเจ้าสังกัดและในระดับระบบราชการโดยรวมต่อไป โดยบทความนี้จะกล่าวถึงสิ่งที่ข้าพเจ้าเรียนรู้จากสิงคโปร์และความเห็นของข้าพเจ้าในการนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาระบบราชการของประเทศไทยให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีพัฒนาการแบบก้าวกระโดด สิงคโปร์ในปีนี้จะไม่เหมือนเมื่อปีที่แล้ว และสิงคโปร์ในปีหน้าก็จะไม่เหมือนกับปีนี้ นั่นหมายถึงสิงคโปร์มีการรังสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาประเทศให้ก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลา ซึ่งตลอดเวลาของการอบรมข้าพเจ้าได้เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดและแนวทางในการพัฒนาสิงคโปร์ให้กลายเป็นประเทศที่เรียกว่า “Smart Nation” ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาในหลายภาคส่วน โดยเฉพาะด้านการบริหารงานองค์กรต่าง ๆ ของภาครัฐ ร่วมกับการให้ความสำคัญกับประชาชนความ

ต้องการของประชาชนในประเทศ ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของสวัสดิการ สุขภาพ การศึกษา ระบบสาธารณสุขปโภคและที่อยู่อาศัย

ดังนั้น สิ่งที่น่าสนใจที่สุดในการพัฒนา ประเทศของสิงคโปร์ คือ การสร้าง Smart Nation ซึ่งประกอบไปด้วย Smart City, Smart Innovation, Smart Communities, Smart Businesses, Smart Government, และ Smart Citizens และสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น จากการใช้การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน การมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชนและ ประชาชน หรือที่เรียกว่า PPP Integration โดยใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล เข้ามาบริหารจัดการทั้งในเชิงกายภาพและ เชิงข้อมูล โดยเชื่อมโยงฐานข้อมูลทุกอย่าง ของประเทศไม่ว่าจะเป็นฐานข้อมูลด้าน การจราจร ระบบน้ำ ไฟฟ้า สาธารณูปโภค ต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งข้อมูลด้านการศึกษา สุขภาพและการอยู่อาศัยของคนในประเทศ เข้ามาประมวลผลและวิเคราะห์ เพื่อนำ เทคโนโลยีไปพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด โดยเป็นการป้องกันปัญหาล่วงหน้า ก่อนที่ปัญหาจะเกิด ซึ่งจุดหมายปลายทาง ของการสร้างสิ่งเหล่านี้ของสิงคโปร์ก็เพื่อ สร้างความสุขให้กับคนในชาติ ดังนั้น การบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน ภายในประเทศ ร่วมกับภาคเอกชน และ ประชาชนอย่างสมบูรณ์แบบ โดยนำ

เทคโนโลยีและระบบดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อการ บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ คือ สิ่ง ที่ทำให้สิงคโปร์กลายเป็น Smart Nation ได้ อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ หากจะนำสิ่งที่ได้จากการ เรียนรู้ที่สิงคโปร์มาใช้เพื่อการพัฒนาทั้งงาน ราชการของประเทศไทย ข้าพเจ้ามี ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง 3 ประการด้วยกัน

**ประการที่ 1** ให้มีการบูรณาการ การทำงานระหว่างหน่วยงานรัฐ ราชการ และภาคเอกชน รวมถึงภาคประชาชนหรือ ประชาสังคม เพราะการที่จะพัฒนางาน ราชการและพัฒนาประเทศให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น การบูรณาการการทำงานระหว่าง หน่วยงานมีความสำคัญมาก เนื่องจาก การดำเนินงานของส่วนราชการในประเทศไทย บางส่วนมีความทับซ้อนกัน บางเรื่อง สามารถบูรณาการการดำเนินการร่วมกันได้ แต่กลับแยกกันทำโดยถือว่าเป็นงานของส่วน ราชการใดส่วนราชการหนึ่ง ทำให้เกิดความ ซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และสิ้นเปลือง งบประมาณ หรืออีกกรณีหนึ่ง คือ การที่ หน่วยงานราชการออกกฎหมาย กฎ หรือ ระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการของตนเอง ออกมา แต่ขัดกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการ หรือแนวปฏิบัติของ ส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ทำให้ การดำเนินการเป็นไปด้วยความยากลำบาก

เนื่องจากตัวบทกฎหมายที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างหน่วยงาน รวมถึงต้องให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการแก้ไข ปัญหาอย่างจริงจัง โดยการรับฟังความเห็น และความต้องการในประเด็นต่าง ๆ จาก ประชาชน ในทุกระดับ ทุกพื้นที่ ไม่เฉพาะแต่ผู้ที่อยู่ในพื้นที่ที่จะได้รับ ผลกระทบในส่วนที่ภาครัฐจะมีการ ดำเนินการในพื้นที่นั้น ๆ อันจะทำให้ภาครัฐ มีมุมมองที่กว้างขึ้นในการแก้ไขปัญหาแบบ องค์กรรวมและมีมาตรฐานในการดำเนินการ เพื่อแก้ไขปัญหา ที่สำคัญภาคราชการไทย จะต้องไม่มองการแก้ไขปัญหาคแค่สิ่งที่อยู่ ตรงหน้า ณ วันนี้ แต่ต้องมองไปถึงอนาคตว่า การดำเนินการ ณ ตรงนี้ วันนี้ จะก่อให้เกิด ปัญหาหรือเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ในอนาคตหรือไม่อย่างไร ซึ่งปัจจุบัน เราแก้ปัญหาเพียงให้จบไปในวันนี้ โดยปราศจากการคำนึงถึงผลที่จะตามมา ในอนาคต ทำให้ต้องมาแก้ไขปัญหาค่าอยู่ ตลอด และไม่สามารถเดินต่อไปข้างหน้า เพื่อพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นได้

ดังนั้น ระบบราชการไทยจะต้องปรับ เปลี่ยนรูปแบบจากการดำเนินการแบบ เอกเทศ ไปสู่การบริหารราชการแบบบูรณา การอย่างแท้จริง ด้วยการบูรณาการร่วมกัน กับหลาย ๆ หน่วยงาน พิจารณาอย่าง รอบคอบว่ามีหน่วยงานใด หรือผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียใดที่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการ ดำเนินการของตนได้ เพื่อร่วมกันหาแนวทาง ในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ยกตัวอย่างเช่น การไฟฟ้านครหลวงจะ ดำเนินการขุดเจาะถนน เพื่อดำเนินการร้อย สายไฟลงใต้ดิน การไฟฟ้านครหลวงอาจจะ วิเคราะห์แล้วเห็นว่า การดำเนินการขุดเจาะ ครั้งนี้ จะส่งผลกระทบต่อประชาชนและ การจราจรอย่างมาก จึงควรที่จะมีการ ดำเนินการให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและเกิด ประโยชน์มากที่สุด ดังนั้น การขุดเจาะถนน ครั้งนี้ ควรเป็นไปอย่างคุ้มค่าที่สุด จึงเห็นควร ให้มีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มี การดำเนินการในระบบใต้ดิน ได้แก่ การประปา นครหลวง เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับระบบ ส่งน้ำใต้ดิน กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการวางระบบ สาธารณูปโภคด้านโทรคมนาคม ในการเชื่อม โครงข่ายสื่อสารใต้ดิน และภาคเอกชนที่อาจ เป็นผู้ให้บริการระบบสื่อสารและระบบโทรคมนาคม ต่าง ๆ เพื่อร่วมกันหารือและพิจารณาว่า การขุดเจาะถนนครั้งนี้ มีหน่วยงานใด ที่ต้องการหรือมีแผนการจะดำเนินงานใน ส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบบ้าง ณ บริเวณขุด เจาะนี้ จากนั้นจึงมีการวางแผนและ ดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบตลอด โครงการ ซึ่งอาจรวมถึงการจัดทำ Master Plan ร่วมกันด้วย ดังนั้น ผลที่ได้รับจากการ

ดำเนินการแบบบูรณาการนี้ คือ การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการขุดเจาะถนนเพียงครั้งเดียว แต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานของตนเองได้ถึง 3 หน่วยงาน และประชาชนได้รับผลกระทบจากการขุดเจาะถนนนั้น ๆ เพียงครั้งเดียว

นอกจากนี้ การบูรณาการระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน ก็มีส่วนสำคัญไม่แพ้กัน เมื่อภาคราชการพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือทำได้แต่ไม่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอเนื่องจากการขาดบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยในการดำเนินโครงการหรือรัฐอาจพิจารณาแล้วเห็นว่า การให้เอกชนเข้ามาดำเนินการจะทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์ที่รวดเร็วกว่า โดยรัฐทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแล ก็จะต้องพิจารณาส่งมอบการดำเนินงานให้ภาคเอกชนเป็นผู้ดำเนินการต่อไป

**ประการที่ 2** ต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและมุมมองของเจ้าหน้าที่ ข้าราชการ และหน่วยงานในระบบราชการและต้องมีการส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมข้าพเจ้ามีความเห็นว่า ทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ดังนั้นระบบราชการไทย จะต้องยึดความต้องการของประชาชนเป็นหลัก โดยรับฟังประชาชน

ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งรัฐบาลสิงคโปร์ได้ดำเนินการในสิ่งนี้อย่างชัดเจน โดยการใช้แอปพลิเคชันของโทรศัพท์มือถือเป็นเครื่องมือในการเป็นช่องทางการรับรู้ถึงความต้องการของประชาชน ซึ่งวิธีนี้มีค่าใช้จ่ายที่ถูกกว่าการลงพื้นที่ด้วยตัวเองและทำให้ประชาชนจากหลายพื้นที่สามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาในสิ่งที่ตนกำลังประสบอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาคราชการจะต้องหยุดความคิดที่มองว่างานนี้ของฉัน งานนั้นของเธอ แต่ทุก ๆ งานต้องมองให้เป็นงานของ “เรา” งานที่ภาคราชการจะต้องทำเพื่อประชาชน จะต้องเข้าถึงประชาชนอย่างแท้จริงทัศนคติและแนวคิดในการดำเนินงานจะต้องเป็นไปในลักษณะเชิงรุก ดำเนินการเพื่อรองรับการพัฒนาในอนาคตอย่างรอบคอบเป็นรูปธรรม ภาคราชการจะต้องทำงานในเชิงรุก คิดล่วงหน้าอย่างรอบด้านและรอบคอบ ก่อนที่ปัญหาจะเกิดคิดล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะต้องตกไปถึงประชาชนจึงค่อยดำเนินการเพื่อแก้ไข แต่เมื่อไปถึงการพัฒนาในอนาคตและ**ประการสุดท้าย** คือ ให้มีการพัฒนางานของราชการโดยใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนสิงคโปร์ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทางราชการ โดยใช้ระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถ

พัฒนาการดำเนินงานของราชการได้จากการประมวลผลข้อมูลที่ได้รับจากประชาชน ทำให้ได้รับข้อมูลที่ละเอียด เข้าถึงปัญหาอย่างแท้จริง ซึ่งดังที่กล่าวไว้ในประการที่ 2 แล้วว่า สิงคโปร์มีแอปพลิเคชันของโทรศัพท์มือถือ เพื่อเป็นช่องทางในการรับรู้ถึงความต้องการของประชาชน โดยประชาชนสามารถถ่ายรูปปัญหาที่ภาครัฐควรรับทราบและดำเนินการแก้ไขในบ้าน พื้นที่หรือชุมชนที่ตนอยู่ หรือแม้กระทั่งในที่สาธารณะต่าง ๆ ซึ่งรัฐบาลสิงคโปร์จะมีการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา พิกัดของสถานที่ที่เกิดปัญหา ความถี่ในการเกิดของปัญหา และมีการรายงานผลเมื่อปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไข และมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่รับแจ้งและคัดกรองเรื่องที่ถูกส่งมาเพื่อส่งต่อไปให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ดำเนินการแก้ไขต่อไป ทำให้เห็นได้ว่า สิงคโปร์มองประชาชนของตนเป็นส่วนหนึ่งของ การดำเนินการเพื่อพัฒนาประเทศ เมื่อประชาชนมีมากกว่าเจ้าหน้าที่รัฐ และมีอยู่ทุกพื้นที่ทั่วประเทศ การให้ประชาชนเป็นหูเป็นตาให้กับภาครัฐ จะช่วยทำให้ภาครัฐทำงานได้อย่างละเอียดมากขึ้น แต่ไม่ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณในการออกตรวจ อย่างไรก็ตาม สำหรับประเทศไทยในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ภาครัฐจะต้องปลูกฝังให้ประชาชนมีความรู้สึกร่วมในการ

เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศของตน เมื่อประชาชนรู้สึกได้ว่าสิ่งที่ตนเองทำมีผลเกิดขึ้นไปในทางที่ดีและมีคนรับรู้ เราก็จะมีประชาชนซึ่งคอยเป็นหูเป็นตาให้กับภาครัฐอีกมากมาย การทำงานของภาคราชการก็จะ เป็นไปด้วยความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นครอบคลุมทุกพื้นที่ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ระบบราชการจะต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน ว่าสิ่งที่พวกเขาได้แจ้ง ได้บอกมานั้น ได้รับการใส่ใจ แก้ไข และพัฒนา ไม่ถูกเพิกเฉย จากหน่วยงานราชการ เราสามารถนำระบบการใช้แอปพลิเคชันเดียวที่สามารถเป็นช่องทางในการแจ้งปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับการมีระบบการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลที่ได้รับแจ้งจากประชาชน และการมีหน่วยงานกลางที่คอยรับเรื่องและปัญหาแล้วจึงส่งต่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงแบบสิงคโปร์เข้ามาใช้ได้ โดยอาจให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานี้ ด้วยการให้สิทธิพิเศษหรือ Incentive ในการลดหย่อนภาษีสำหรับภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

จากการเข้ารับการอบรมในครั้งนี้ ข้าพเจ้ามีความเห็นว่าประเทศไทยสามารถนำแนวคิดและวิธีการจากสิงคโปร์ที่ใช้ในการพัฒนาประเทศได้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการนำมาพัฒนางานราชการของประเทศไทย คือ การบูรณาการหรือการทำงานร่วมกันระหว่าง

ภาครัฐหรือราชการ ร่วมกับภาคเอกชนและประชาชน ระบบราชการในปัจจุบันไม่สามารถดำเนินการหรือทำงานใด ๆ ได้ด้วยตัวคนเดียว เราไม่สามารถคิดคนเดียวได้ สิ่งที่ภาคราชการคิดอาจเป็นผลดีด้านหนึ่ง แต่อาจส่งผลเสียอีกด้านหนึ่ง ซึ่งภาคราชการไม่เห็น แต่ผู้ที่จะช่วยให้เรามองเห็น คือประชาชน ประชาชนจะเป็นผู้บอก ว่าเราควรทำอะไร และเราไม่ควรทำอะไร ประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานมากขึ้น ปรับทัศนคติในการทำงานให้กว้างขึ้นงานของราชการ คือ งานที่ต้องทำเพื่อสร้างความสุขและสร้างชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่ประชาชนต่อไป