รายงานฉบับสมบูรณ์

(Final Report)

โครงการประเมินความคุ้มค่าทางสังคม
ของการดำเนินงานตามภารกิจของ
สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย

นำเสนอ

สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (องค์การมหาชน)

THAILAND INSTITUTE OF JUSTICE

จัดทำโดย

บริษัท ทรู โอเชี่ยน คอนซัลติ้ง จำกัด

สารบัญ

หน้า

บทสรุปผู้บริหาร *1*

บทนำ *9*

หลักการและเหตุผล 9

บทที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง *10*

บริบทองค์กร 10

วิสัยทัศน์ (Vision) 11

พันธกิจ (Missions) 11

ค่านิยม 11

อำนาจหน้าที่ 12

โครงสร้างองค์กร 13

กรอบแผนงาน 13

งานด้านสตรีและเด็กในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา 13

งานพัฒนาข้อมูลวิชาการเพื่อการกำหนดนโยบาย 14

กุญแจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน 14

กิจกรรมหลัก (Key Activities) 14

บทที่ 3 แนวทางในการดำเนินงาน *16*

บริบทด้านการประเมินความคุ้มค่า 16

United Nations Public Service Award (UNPSA) 16

DAC Criteria for Evaluating Development 17

Business Model Canvas 17

กรอบแนวคิดการดำเนินงาน 29

ส่วนที่ 1 ส่วนการวิเคราะห์ 29

1. วิเคราะห์ปัญหา 29

2. กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา 31

ส่วนที่ 2 ส่วนผลลัพธ์และการขยายผล 34

3. จัดทำโครงการต้นแบบ 34

4. พัฒนาปัจจัยแวดล้อม 37

5. ขยายผลโครงการต้นแบบ 41

6. เก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ 43

เกณฑ์ในการประเมินผล 45

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการประเมินความคุ้มค่า *46*

1. ข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง 49

2. ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา 57

3. ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา 62

4. หลักนิติธรรมกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ 67

บทที่ 5 แผนการปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงาน *83*

1. ข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง 83

2. ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา 87

3. ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา 87

4. หลักนิติธรรม กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ 89

อ้างอิง *91*

ภาคผนวก *92*

แบบสำหรับการสัมภาษณ์ 92

เอกสารประกอบการนำเสนอเพื่อสรุปรายงานผลการการประเมินความคุ้มค่าทางสังคมของการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย 95

บทสรุปผู้บริหาร

เพื่อแสดงความคุ้มค่าทางสังคมของการดำเนินงานตามภารกิจ สธท. จึงดำเนินการประเมินความคุ้มค่าทางสังคมของการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2561 โดยกำหนดแนวทางในการประเมินผลตามกรอบแผนผังการดำเนินการแก้ปัญหาแบบองค์รวมของภารกิจหลักสำคัญตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถาบันฯ คือ การอนุวัติข้อกำหนดสหประชาชาติ บรรทัดฐานและหลักคิดการพัฒนาของสหประชาชาติที่เกี่ยวกับการป้องกันอาชญากรรมและความยุติธรรมทางอาญา รวมถึงการส่งเสริมหลักนิติธรรมกับการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อเป็นการพัฒนายกระดับกระบวนการยุติธรรมของประเทศไทยให้เป็นไปตามหลักสากลโดยมีบรรทัดฐานและมาตรฐานที่สำคัญ โดยสะท้อนผลลัพธ์คุณค่าทางสังคมที่สำคัญประกอบด้วย **บทบาทของประเทศไทยได้รับการยอมรับจากสากล** และ**การส่งเสริมการใช้หลักนิติธรรมสู่สังคมแห่งความยุติธรรม** ดำเนินการผ่าน 4 ภารกิจสำคัญ ได้แก่

ภารกิจที่ 1 ข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและ มาตรการที่มิใช่การคุมขัง (United Nations Rules for the Treatment of Women Prisoners and Non-custodial Measure for Women Offenders – Bangkok Rules) ภารกิจนี้ เป็นการนำข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง หรือ ข้อกำหนดกรุงเทพฯ <u>เพื่อปรับทัศนคติและกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง รวมถึงแก้ไขปัญหาที่เรือนจำออกแบบและมีแนวปฏิบัติที่ไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างในเพศสภาวะของผู้หญิง</u> สธท. ศึกษาวิจัยในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลผู้ต้องขัง จัดทำเรือนจำต้นแบบ และสร้างความตระหนักรู้กับเจ้าหน้าที่

ภารกิจที่ 2 ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติธรรมทางอาญา (United Nations Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence against Women in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice - VAW) ภารกิจนี้ เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาความรุนแรงในเพศหญิง <u>เพื่อลดปัญหาความรุนแรงในสตรี และลดโอกาสการเปลี่ยนจากผู้ถูกกระทำและคนรอบตัว (เหยื่อ) มาเป็นอาชญกรต่อไปในอนาคต</u> สธท.ได้นำยุทธศาสตร์ต้นแบบ (Model strategy) มาปรับใช้เป็นแนวปฏิบัติ รวมถึงศึกษาวิจัยเกี่ยวข้องกับความรุนแรงที่เกิดขึ้นกับผู้หญิง และจัดกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ และเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพ (Empowerment) เกี่ยวกับสิทธิของผู้ถูกกระทำ แคมเปญรณรงค์การยุติความรุนแรงกับผู้หญิง และกิจกรรม Speak up Speak out: สร้างคนไปผลิตสื่อ ในการสร้างการมีส่วนร่วมจากสังคมในการสื่อสารความไม่เป็นธรรม

ภารกิจที่ 3 ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกัน อาชญากรรมและกระบวนการยุติธรรมทางอาญา (United Nations Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence against Children in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice – VAC) ภารกิจนี้ เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาเรื่องความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา <u>เพื่อลดปัญหาความรุนแรงในเด็ก</u>

และลดโอกาสการเปลี่ยนจากผู้ถูกกระทำและคนรอบตัว (เหยื่อ) มาเป็นอาชญกรต่อไปในอนาคต สธท.ได้นำยุทธศาสตร์ต้นแบบ (Model strategy) มาปรับใช้เป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งเป็น Best Practice จากสหประชาชาติมาปรับพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐให้มีการปฏิบัติต่อเด็กในกระบวนการยุติธรรมได้เหมาะสม รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้และสร้างเครือข่ายทางวิชาการให้เป็นเครื่องมือสำหรับเจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรม

ภารกิจที่ 4 หลักนิติธรรมกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals – SDG) ภารกิจนี้ เป็นการส่งเสริมหลักนิติธรรมทั้งในระดับชาติและระหว่างประเทศ และให้ความสำคัญต่อการเข้าถึงความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมแก่ทุกคน เพื่อให้สังคมอยู่ได้อย่างปรองดองและทุกคนได้รับความยุติธรรม โดยจาก World Justice Project (WJP) นั้น หลักนิติธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) รัฐบาลและภาคเอกชนใช้อำนาจภายใต้กฎหมาย 2) ข้อกฎหมายชัดเจน เป็นสากล และสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกสถานการณ์ รวมถึงคุ้มครองสิทธิพื้นฐาน ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินตามสิทธิมนุษยชน 3) กฎหมายที่บัญญัติขึ้นมีความยุติธรรม เข้าถึงได้และมีประสิทธิภาพ 4) ความยุติธรรมนั้นมีความเป็นกลาง ไม่เกี่ยงเชื้อชาติ หรือความสามารถรายบุคคล ซึ่งทุกคนต้องสามารถเข้าถึงทรัพยากร และสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้นสู่สังคม สธท. ได้ดำเนินการจัด *RoLD Program* ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย สร้างโอกาสให้เครือข่ายผู้นำและผู้บริหารจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมของประเทศไทย การสร้างความตระหนักรู้ให้กับทุกภาคส่วน ได้แก่ *RoLD Executive Program (Executive Program on the Rule of Law and Development)* เป็นการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นกับหลักนิติธรรมในประเด็นต่าง ๆ *TIJ Public Forum on the Rule of Law and Sustainable Development* เป็นเวทีสาธารณะว่าด้วยหลักนิติธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อที่เปิดพื้นที่ให้ทุกภาคส่วนในสังคมได้แลกเปลี่ยนมุมมองและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างหลักนิติธรรมกับการพัฒนาที่ยั่งยืนจัดปีละ 3 ครั้ง *TIJ Workshop for Emerging Leaders on the Rule of Law and Policy* เป็นหลักสูตรอบรมนานาชาติเชิงปฏิบัติการระยะสั้น 1 สัปดาห์ ร่วมกับสถาบัน IGLP แห่งคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ *RoLD in ACTION* โดยเป็นการหยิบยกประเด็นปัญหาในสังคมที่สะท้อนให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้างสังคมและปัญหาความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ซึ่งเกิดมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

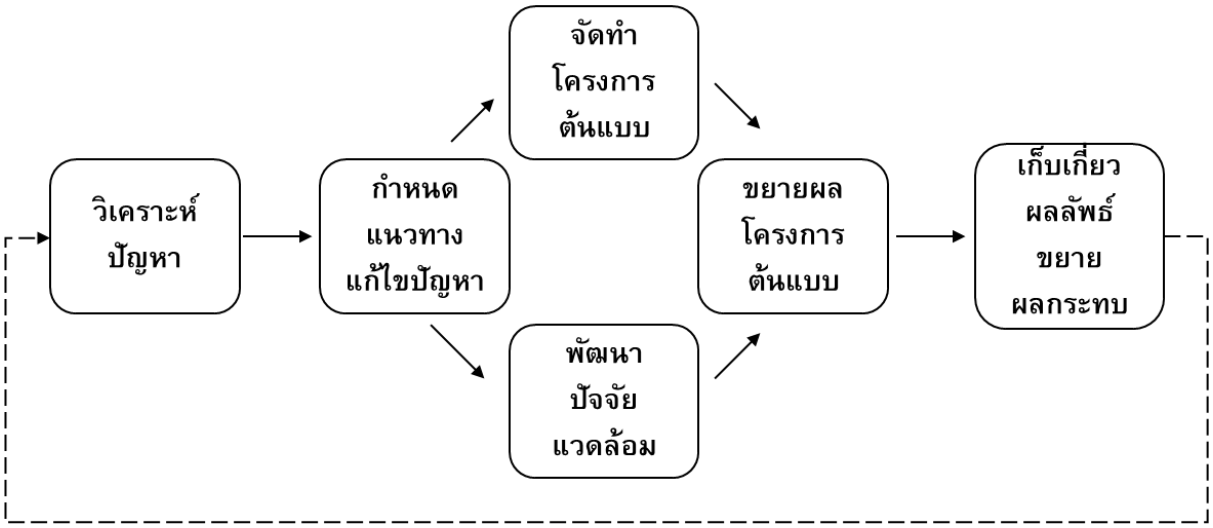
ผลลัพธ์คุณค่าทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย บทบาทของประเทศไทยได้รับการยอมรับจากสากล และการส่งเสริมการใช้หลักนิติธรรมสู่สังคมแห่งความยุติธรรม มี**ตัวชี้วัดผลลัพธ์** ได้แก่

- นานาประเทศยอมรับและนำ Bangkok Rules ไปใช้/ นำเรือนจำต้นแบบไปใช้
- บุคลากรในกระบวนการยุติธรรมเข้าใจและยอมรับ Bangkok Rules
- World Justice Index จาก World Justice Project

จากข้างต้น มี**ตัวชี้วัดผลกระทบ**ที่คาดหวังในอนาคต ได้แก่ จำนวนนักโทษหญิงที่ลดลง จำนวนการกระทำผิดซ้ำลดลง และเหยื่อและคนรอบข้างไม่กลายเป็นอาชญากร

แนวคิดในการประเมินความคุ้มค่าทางสังคมของ สธท. ตั้งบนสมมติฐานของ**ความสามารถในการขับเคลื่อนผลักดันให้เกิดผลลัพธ์คุณค่าทางสังคม** ได้ตามเป้าหมายตัวชี้วัดผลลัพธ์และตัวชี้วัดผลกระทบผ่านการดำเนินงานภารกิจสำคัญทั้ง 4 ภารกิจ

โดยมีกรอบการประเมินที่ออกแบบซึ่งมีพื้นฐานจากแนวคิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การบรรลุเป้าหมาย ความยั่งยืนของ การดำเนินการ และความสามารถในการขยายผล โดยประยุกต์จากแนวทาง United Nations Public Service Award ของ United Nations (UN) ที่สนับสนุนการดำเนินงานตาม SDGs 15 คำถาม และแนวทางการประเมินสากล DAC Criteria for Evaluating Development ของ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ใน 5 ประเด็นหลัก รวมถึง Business Model Canvas ของ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010) มาพิจารณาจัดทำชุดตัวชี้วัด โดยแบ่งระยะการดำเนินงานขับเคลื่อนเป็น 6 ระยะ ได้แก่ **ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ปัญหา, ระยะที่ 2 ช่วงของการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา, ระยะที่ 3 จัดทำโครงการต้นแบบ, ระยะที่ 4 พัฒนาปัจจัยแวดล้อม,** จากนั้นจึงเข้าสู่**ระยะที่ 5 ระยะของการขยายผลโครงการต้นแบบ** และ**ระยะที่ 6 เก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ**



ส่วนที่ 1 ส่วนการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา

ส่วนที่ 2 ส่วนผลลัพธ์และการขยายผล ได้แก่ จัดทำโครงการต้นแบบ พัฒนาปัจจัยแวดล้อม ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ

การประเมินผลแยกตามภารกิจ แบ่งตามระยะการประเมินทั้ง 6 ระยะ โดยชุดตัวชี้วัดที่สะท้อนความสำเร็จแต่ละระยะ มีคะแนนเต็ม 5 คะแนนในแต่ละตัวชี้วัด

ระยะที่ 1 วิเคราะห์ปัญหา	
1.1	องค์ประกอบหลักของปัญหา
1.2	การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้อง
ระยะที่ 2 กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา	
2.1	แนวทางหลักในการแก้ไขปัญหา
2.2	การพยากรณ์ความเหมาะสมของทรัพยากร
2.3	ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2.4	การจัดทำเป็นแผนงาน/ โครงการให้มีความต่อเนื่อง

ระยะที่ 3 จัดทำโครงการต้นแบบ	
3.1	ความสอดคล้องของผลลัพธ์กับเป้าหมายในการดำเนินการ
3.2	ผลกระทบในเชิงคุณภาพของนโยบาย
3.3	กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อโครงการ/ กิจกรรม
3.4	การบริหารจัดการผลกระทบเชิงลบ
3.5	การประเมินผลความสำเร็จ
3.6	ความสามารถในการขยายผลต่อกลุ่มเป้าหมายอื่น
ระยะที่ 4 พัฒนาปัจจัยแวดล้อม	
4.1	ความสอดคล้องกับนโยบายในระดับนานาประเทศ (Policy)
4.2	ความร่วมมือกับองค์กร (Cooperation)
4.3	ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน (Capability)
4.4	ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness)
ระยะที่ 5 ขยายผลโครงการต้นแบบ	
5.1	การประเมินการขยายผล
5.2	ระดับการขยายผล
5.3	การบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่าง ๆ
ระยะที่ 6 เก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ	
6.1	ความสอดคล้องของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์
6.2	ความยั่งยืน
6.3	ปัจจัยแห่งความยั่งยืน
6.4	ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
6.5	ความสามารถในการถ่ายทอด

โดยคะแนนจากการประเมินสะท้อนระดับความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ซึ่งจำแนกช่วงระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความคุ้มค่า
4.500 – 5.000	ผลการดำเนินการดีมาก สามารถดำเนินการระยะต่อไป สามารถพัฒนาต่อยอดแนวทางในระยะต่อไป
4.000 – 4.499	ผลดำเนินการดี มีความพร้อมในการดำเนินการระยะต่อไป
3.000 – 3.999	ดำเนินการต่อไปในระยะต่อไป หรือเลือกปรับปรุงแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของแนวทาง
2.000 – 2.999	แนวทางไม่มีประสิทธิภาพ ควรปรับปรุงแนวทาง
1.000 – 1.999	แนวทางไม่เกิดผลสำเร็จสมควรปรับปรุงแนวทาง หรือยกเลิกแนวทางนี้

ผลการประเมิน

จากผลการประเมินภาพรวมพบว่า ทุกภารกิจอยู่ในระดับคะแนนที่สูงกว่า 3.000 คะแนน สะท้อนให้เห็นว่า **มีผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน มีความคุ้มค่าในการดำเนินงาน โดยมีความพร้อมที่จะดำเนินการต่อเนื่องในระยะต่อไปของการแก้ปัญหาองค์รวมในทุกภารกิจ** มีผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญ ดังนี้

- มีจำนวน 3 ประเทศ ในอาเซียนยอมรับและนำ Bangkok Rules ไปใช้/ นำเรือนจำต้นแบบไปใช้
- ร้อยละ 94.18 ของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม มีความพึงพอใจจากการสร้างความตระหนักเรื่อง Bangkok Rules
- จากการวัดหลักนิติธรรม (Rule of Law Index) ของ World Justice Project ล่าสุด ประเทศไทยถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 71 (0.50 คะแนน) จากทั้งหมด 113 ประเทศ

ภารกิจที่มีผลดำเนินการในระดับดี (คะแนนตั้งแต่ 4.000 คะแนน) มี 2 ภารกิจ ซึ่งแสดงถึงความพร้อมในการดำเนินการระยะต่อไป ได้แก่ ภารกิจที่ 1 (Bankgkok rules) และ ภารกิจที่ 4 (SDG goal 16) มีรายละเอียด ดังนี้

ภารกิจที่ 1 ข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง (Bankgkok rules) มีคะแนนเฉลี่ยมากสุดที่ 4.138 คะแนน มีผลการดำเนินงานสำคัญ ได้แก่

- ผลงานวิจัย 13 ชิ้น
- เรือนจำต้นแบบเพิ่มขึ้นเป็น 10 เรือนจำต้นแบบ และคาดว่าจะได้เรือนจำต้นแบบ 14-16 แห่ง ในปี 2562
- ข้อกำหนดกรุงเทพฯ ถูกบรรจุในพระราชบัญญัติกรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2560 กำหนดตัวชี้วัดจำนวนเรือนจำที่ผ่านแบบประเมินเรือนจำต้นแบบ ภาคละ 5 แห่ง และการทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังหญิง
- เรือนจำต้นแบบในปี พ.ศ. 2562 จะมีจำนวนทั้งสิ้น 16 เรือนจำต้นแบบ

ภารกิจที่ 4 ด้านหลักนิติธรรมกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (SDG goal 16) มีคะแนนรองลงมาคือ 4.068 คะแนน มีผลการดำเนินงานสำคัญ ได้แก่

- ผลงานวิจัย 7 ชิ้น
- เครือข่ายกว่า 1,500 คน จากจัดการประชุมเวทีสาธารณะว่าด้วยหลักนิติธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน (TIJ Public Forum on the Rule of Law and Sustainable Development)
- 6 โครงการต้นแบบ (pilot project) จากกิจกรรม RoLD in Action

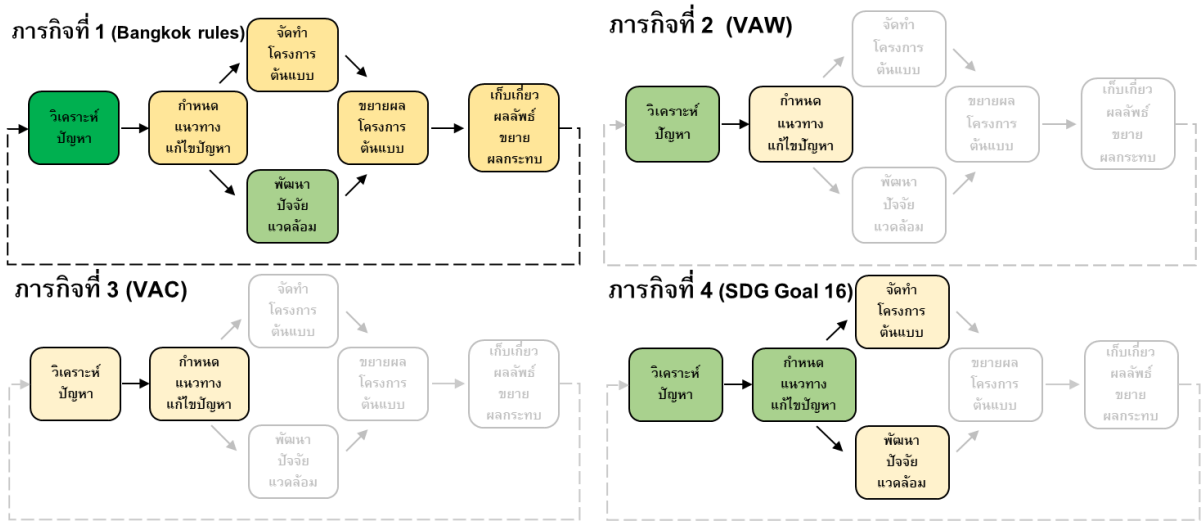
ส่วนภารกิจที่มีผลคะแนนปานกลาง (คะแนนตั้งแต่ 3.000 คะแนน) แสดงถึงความสามารถดำเนินการในระยะต่อไปได้ หรืออาจเลือกทบทวนปรับปรุงแนวทางการดำเนินการเพื่อประสิทธิภาพก่อนที่จะดำเนินการในระยะถัดไป มี 2 ภารกิจ ได้แก่ ภารกิจที่ 2 (VAW) และ ภารกิจที่ 3 (VAC) มีรายละเอียด ดังนี้

ภารกิจที่ 2 ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา (VAW) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.883 คะแนน มีผลการดำเนินงานสำคัญ ได้แก่

- 8 ผลงานวิจัย
- กิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ และเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพ (Empowerment) เกี่ยวกับสิทธิของผู้ถูกกระทำ และส่งเสริมการที่ผู้หญิงสามารถมีบทบาทในกระบวนการยุติธรรมจากกิจกรรม
- แคมเปญรณรงค์การยุติความรุนแรงกับผู้หญิง และกิจกรรม Speak up Speak out: สร้างคนไปผลิตสื่อในการสร้างการมีส่วนร่วมจากสังคมในการสื่อสารความไม่เป็นธรรมของผู้หญิง

ภารกิจที่ 3 ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา (VAC) มีผลคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.588 คะแนน มีผลการดำเนินงานสำคัญ ได้แก่

- 6 ผลงานวิจัย
- ยุทธศาสตร์แห่งชาติว่าด้วยการป้องกันอาชญากรรมเยาวชนสำหรับประเทศไทย



<u>แผนการปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงาน</u>

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของประเด็นการประเมินในแต่ละภารกิจร่วมกับแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) แล้ว สามารถจำแนกตามภารกิจและระยะในการพัฒนารายภารกิจ ได้ดังนี้

ภารกิจที่ 1 (Bangkok rules) สามารถพิจารณาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของแนวทางในประเด็น กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา จัดทำโครงการต้นแบบ ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ โดยจำแนกตามระยะ ได้ดังนี้

ระยะสั้น สธท. อาจพิจารณาทบทวน<u>แนวทางการแก้ไขปัญหา</u> เช่น *ศึกษางานวิจัยเพิ่มเติม*เพื่อการดำเนินงานในอนาคต ได้แก่ การหาทางเลือกเพิ่มเติม เช่น การลงโทษที่ไม่ใช่การคุมขัง รวมถึง*การพิจารณาแนวทางอื่นในการดำเนินงาน* เช่น การใช้ระบบอาสาสมัครมาร่วมดำเนินงานในกรณีที่เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่เพียงพอหรือไม่มีความสามารถในการจัดการได้ และสร้างความตระหนักรู้ ในการเริ่มเปลี่ยนแปลงทัศนคติกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้ต้องขัง

<u>จัดทำโครงการต้นแบบ</u> ด้วยการพัฒนาในเชิงลึกของแนวคิดเรือนจำต้นแบบ โดยเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย โดยต้องมีการกำหนดมาตรฐานของสถานที่สำหรับโครงการให้มีความเหมาะสมกับเรือนจำทั้ง 3 ขนาด

<u>พัฒนาปัจจัยแวดล้อม</u> ด้วย*การสร้างความร่วมมือในการทำงาน*ร่วมกับหน่วยงานในประเทศ เช่น การทำงานร่วมกับกรมคุมประพฤติ กรมราชทัณฑ์ และอื่น ๆ การสร้างความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศ เช่น การขยายต้นแบบในประเทศอาเซียนและความร่วมมือระหว่างสถาบัน UN-PNIs *พัฒนาบุคลากร*ใน สธท. ให้ เป็น “นักบริหารจัดการนักวิชาการ” เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

<u>การขยายผลโครงการต้นแบบ</u> สธท. อาจพิจารณาการอบรมผู้ประเมินและอาจพิจารณาขยายผลโครงการต้นแบบในกลุ่มผู้ต้องขังชายในเรือนจำที่มีความพร้อม ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2562 โดยอาจจะเน้นในด้าน สิทธิมนุษยชน และด้านสิทธิการรักษาพยาบาล

ระยะกลาง และ**ระยะยาว** สามารถพัฒนาในประเด็น<u>เก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ</u> โดยเน้นการผลิตองค์ความรู้ในการผลักดันเชิงนโยบายผ่านเครือข่ายในทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ และเผยแพร่องค์ความรู้และพัฒนาแคมเปญในการเปลี่ยนทัศนคติสู่สังคม ผ่านการสร้างพันธมิตรในการทำงานในระดับมืออาชีพกับหน่วยงานในระดับภูมิภาค รวมถึงประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการสนับสนุนประเทศเพื่อนบ้านในระดับภูมิภาค ด้วยการจัดทำผลวิเคราะห์ถึงปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ผ่านมาเป็นฐานข้อมูล ในการเสนอแนะปัจจัยที่ทำให้เกิดความยั่งยืนกับโครงการในอนาคต และผลักดันเชิงนโยบายที่สำคัญต่อไป

ภารกิจที่ 2 (VAW) สามารถพิจารณาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของแนวทางในประเด็น กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา พัฒนาปัจจัยแวดล้อม ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ โดยจำแนกตามระยะ ได้ดังนี้

ระยะสั้น อาจพิจารณาทบทวน<u>กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา</u> โดยพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากองค์กรอื่นที่ใกล้เคียง ศึกษางานวิจัยเพิ่มเติม เพื่อการดำเนินงานในอนาคต และเน้นในการสร้างความตระหนักในเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกี่ยวกับสตรีให้กับสังคม

ระยะกลาง สามารถพัฒนาในประเด็นพัฒนาปัจจัยแวดล้อม โดยเริ่มตั้งแต่การผลิตองค์ความรู้ในการดำเนินงาน และเผยแพร่องค์ความรู้ พัฒนาแคมเปญในการเปลี่ยนทัศนคติสู่สังคม รวมถึงสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกับหน่วยงานในประเทศ เช่น หน่วยงานสืบสวนสอบสวน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ศาลยุติธรรม และอื่น ๆ การสร้างความร่วมมือในบริษัทเกี่ยวกับการทำงานและระหว่างประเทศ เช่น การสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบัน UN-PNIs

ระยะยาว สามารถพัฒนาในประเด็นขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ โดยดำเนินการผ่านการบูรณาการกับ ภารกิจที่ 1 (Bangkok rules) และ ภารกิจที่ 4 (SDG Goal 16) ต่อไป

ภารกิจที่ 3 (VAC) สามารถพิจารณาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของแนวทางในประเด็น วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา พัฒนาปัจจัยแวดล้อม ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ โดยจำแนกตามระยะ ได้ดังนี้

ระยะสั้น อาจพิจารณาทบทวนกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา โดยพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากองค์กรอื่นที่ใกล้เคียง รวมถึงศึกษางานวิจัยเพิ่มเติม เพื่อการดำเนินงานในอนาคต และเน้นในการสร้างความตระหนักรู้ ในการเริ่มเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกี่ยวกับเด็กให้กับสังคม

ระยะกลาง สามารถพัฒนาในประเด็นพัฒนาปัจจัยแวดล้อม โดยเริ่มตั้งแต่การผลิตองค์ความรู้ในการดำเนินงาน และเผยแพร่องค์ความรู้และพัฒนาแคมเปญในการเปลี่ยนทัศนคติสู่สังคมผ่านการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกับหน่วยงานในประเทศ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ศาลยุติธรรม ในการปรับปรุงหนังสือ หลักสูตรการเรียน มาตรฐานการเรียนการสอน รวมถึงการเปิดให้ศึกษาเรื่องเพศศึกษาอย่างเปิดเผย

ระยะยาว สามารถพัฒนาในประเด็นขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ โดยดำเนินการผ่านการบูรณาการกับ ภารกิจที่ 1 (Bangkok rules) และ ภารกิจที่ 4 (SDG Goal 16) ต่อไป

ภารกิจที่ 4 (SDG goal 16) สามารถพิจารณาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของแนวทางในประเด็น จัดทำโครงการต้นแบบ พัฒนาปัจจัยแวดล้อม ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ โดยจำแนกตามระยะ ได้ดังนี้

ระยะสั้น สามารถพัฒนาในประเด็นจัดทำโครงการต้นแบบ ควบคู่กับ พัฒนาปัจจัยแวดล้อม เพื่อให้เกิดเป็นระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ที่เหมาะสมต่อการที่ RoLD จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โดยเน้นใน*การขยายเครือข่าย*แห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน TIJ Fellows จากทุกภาคส่วน ในการผลักดันภารกิจงานด้านหลักนิติธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน *พัฒนาเนื้อหาและการสื่อสาร* เพื่อให้การดำเนินงานของ RoLD สามารถสื่อสารได้ต่อไปในมุมที่กว้างขึ้น และสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจในระดับที่ลึกยิ่งขึ้น *ศึกษา พัฒนาและประยุกต์*ใช้องค์ความรู้และงานวิจัย มาประยุกต์กับระบบกระบวนการยุติธรรมในภาพรวม ซึ่งจะก่อให้เกิด*นวัตกรรมในกระบวนการยุติธรรม* จากจำนวนเครือข่ายที่มากยิ่งขึ้นของ RoLD การจัดกิจกรรมการปรับกระบวนทัศน์ และผลลัพธ์จาก RoLD in Action

ระยะกลาง อาจพิจารณาเน้นในประเด็นขยายผลโครงการต้นแบบ ด้วยการสร้างพื้นที่กลางและเวทีในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในรูปแบบอื่นให้เกิดพันธมิตรการทำงานในระดับมืออาชีพรวมทั้งการใช้องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นพัฒนาเป็นรูปแบบแคมเปญในการเปลี่ยนทัศนคติสู่สังคม

ระยะยาว อาจพิจารณาเน้นในประเด็นเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานต่อไป

บทนำ

หลักการและเหตุผล

ภารกิจหลักสำคัญประการหนึ่งตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถาบันฯ คือ การอนุวัติข้อกำหนดสหประชาชาติ บรรทัดฐานและหลักคิดการพัฒนาของสหประชาชาติ ที่เกี่ยวกับการป้องกันอาชญากรรมและความยุติธรรมทางอาญา รวมถึงการส่งเสริมหลักนิติธรรมกับการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อเป็นการพัฒนา ยกระดับกระบวนการยุติธรรมของประเทศไทยให้เป็นไปตามหลักสากล โดยมีบรรทัดฐานและมาตรฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. ข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงแลมาตรการที่มิใช่การคุมขัง (United Nations Rules for the Treatment of Women Prisoners and Non-custodial Measure for Women Offenders – The Bangkok Rules)
2. ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา(United Nations Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence against Women in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice)
3. ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา(United Nations Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence against Children in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice)
4. หลักนิติธรรม (Rule of Law) กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals – SDGs) โดยเฉพาะด้านส่งเสริมนิติธรรมทั้งในระดับชาติและระหว่างประเทศ และสร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมแก่ทุกคน

การประเมินว่าการปฏิบัติภารกิจด้านการอนุวัติข้อกำหนดสหประชาชาติ บรรทัดฐานและหลักคิดการพัฒนาของสหประชาชาติของสถาบัน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ตามเป้าหมายกับงบประมาณที่ได้รับ เพื่อแสดงความคุ้มค่าในการดำเนินการในเชิงสังคม จึงจัดทำรายงานประเมินความคุ้มค่าทางสังคมการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ขึ้น

บทที่ 2
ผลการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

บริบทองค์กร

ด้วยพระปรีชาของ พระเจ้าหลานเธอพระองค์เจ้าพัชรกิติยาภาฯ ทำให้ประเทศไทยสามารถแสดงบทบาทนำในเวทีสหประชาชาติเพื่อพัฒนากระบวนการยุติธรรมไทยและนานาชาติ โดยผลักดัน "ข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิง และมาตรการที่มิใช่การคุมขังสำหรับผู้กระทำผิดหญิง" (the United Nations Rules for the Treatment of Women Prisoners and Non-custodial Measures for Women Offenders) หรือ the "Bangkok Rules" จนได้รับการรับรองโดยสมัชชาสหประชาชาติ เมื่อเดือนธันวาคม 2553 จึงเป็นจุดเริ่มต้นของประเทศไทยในการจัดตั้งสถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2555 เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2555 ซึ่งมีวัตถุประสงค์การจัดตั้ง 5 ข้อ ดังนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการอนุวัติข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง หรือ ข้อกำหนดกรุงเทพ (Bangkok Rules)
2. ศึกษา วิจัย และเผยแพร่มาตรฐานและบรรทัดฐานของสหประชาชาติเกี่ยวกับการดำเนินกระบวนการยุติธรรมทางอาญารวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดและการช่วยเหลือผู้กระทำผิดหลังพ้นโทษให้กลับคืนสู่สังคม เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการยุติธรรมแห่งประเทศไทยและต่างประเทศ
3. ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านหลักนิติธรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมอันจะนำไปสู่สังคมแห่งความยุติธรรม
4. เป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศระดับนานาชาติด้านการพัฒนากระบวนการยุติธรรมทางอาญา โดยจะเน้นความร่วมมือกับสหประชาชาติสถาบันสมทบ (Programme Network Institute) และความร่วมมือในกรอบอาเซียน
5. ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของกระบวนการยุติธรรมของไทยให้ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติเพื่อให้เกิดความร่วมมือทางด้านกระบวนการยุติธรรมระหว่างประเทศ

ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2559 เป็นต้นมา สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (สธท.) ได้รับการรับรองสถานภาพอย่างเป็นทางการให้เป็นหนึ่งในสถาบันเครือข่ายแผนงานสหประชาชาติด้านการป้องกันอาชญากรรมและความยุติธรรมทางอาญา (UN-PNI) ของสำนักงานว่าด้วยยาเสพติดและอาชญากรรมแห่งสหประชาชาติ (UNODC) แห่งที่ 18 ของโลกและแห่งแรกของภูมิภาคอาเซียน ทำให้บทบาทของ สธท. มีความชัดเจนมากขึ้นในการสนับสนุนรัฐบาลและหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมไทย เพื่อส่งเสริมหลักนิติธรรม ปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมและส่งเสริมการป้องกันอาชญากรรมในสังคม โดยทำหน้าที่เป็น "สะพานเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการยุติธรรมไทยกับนานาชาติ" ด้วยการนำองค์ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานในกระบวนยุติธรรมไทยและหน่วยงานระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักนิติธรรม (Rule of Law Education) ในรูปแบบที่หลากหลาย

เพื่อให้สามารถเข้าถึงทุกภาคส่วนในสังคม โดยไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรม เพื่อมุ่งสร้างให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเคารพกติกาในสังคมไทยและภูมิภาคอาเซียน (Culture of Lawfulness)

ต่อมาเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2560 คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เห็นชอบให้ สธท. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการสนับสนุนการปฏิบัติงานแด่ พระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภาในการดำรงตำแหน่งทูตสันถวไมตรีด้านการส่งเสริมหลักนิติธรรมและระบบงานยุติธรรมทางอาญาสำหรับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตามคำกราบทูลเชิญของสำนักงานว่าด้วยยาเสพติดและอาชญากรรมแห่งสหประชาชาติ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการรักษาสถานภาพการเป็นสถาบันเครือข่าย UN-PNI และหน่วยงานถวายงานในตำแหน่งทูตสันถวไมตรีฯ อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Promoter of Change) ด้านการยกระดับกระบวนการยุติธรรมและเชื่อมโยงหลักนิติธรรมกับการพัฒนาที่ยั่งยืนในประเทศไทย อาเซียน และระดับสากล”

พันธกิจ (Missions)

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการอนุวัติข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง หรือ “Bangkok Rules” เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกระบวนการยุติธรรมแก่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. ศึกษา วิจัย และเผยแพร่มาตรฐานและบรรทัดฐานของสหประชาชาติเกี่ยวกับการดำเนินกระบวนการยุติธรรมทางอาญา รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดและการช่วยเหลือผู้กระทำผิดหลังพ้นโทษให้กลับคืนสู่สังคม เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการยุติธรรมแห่งประเทศไทยและต่างประเทศ
3. ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านหลักนิติธรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมอันจะนำไปสู่สังคมแห่งความยุติธรรม
4. เป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศระดับนานาชาติด้านการพัฒนากระบวนการยุติธรรมทางอาญาในด้านการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดโดยจะเน้นความร่วมมือกับสหประชาชาติสถาบันสมทบ (Programme Network Institute) และความร่วมมือในกรอบอาเซียน
5. ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของกระบวนการยุติธรรมของไทยให้ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติเพื่อให้เกิดความร่วมมือทางด้านกระบวนการยุติธรรมระหว่างประเทศ

ค่านิยม

มีความซื่อสัตย์ในอาชีพ (Integrity)
มีความเชื่อและเห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำ (Passionate)
เปิดกว้างในการเรียนรู้และทำงานกับผู้อื่น (Open)
รู้จักการทำงานเป็นทีมและมีทัศนคติสนับสนุนการทำงานของผู้อื่นให้สำเร็จ (Teamwork spirit)
มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (Result-oriented)

อำนาจหน้าที่

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2554 กำหนดให้สถาบันมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง และมีทรัพยสิทธิต่าง ๆ

2. ก่อตั้งสิทธิ หรือทำนิติกรรมทุกประเภทผูกพันทรัพย์สินตลอดจนทำนิติกรรมอื่นใดเพื่อประโยชน์ ในการดำเนินกิจการของสถาบัน

3.ทำความตกลงและร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศในกิจการที่เกี่ยวกับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน

4. จัดให้มีและให้ทุนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบัน

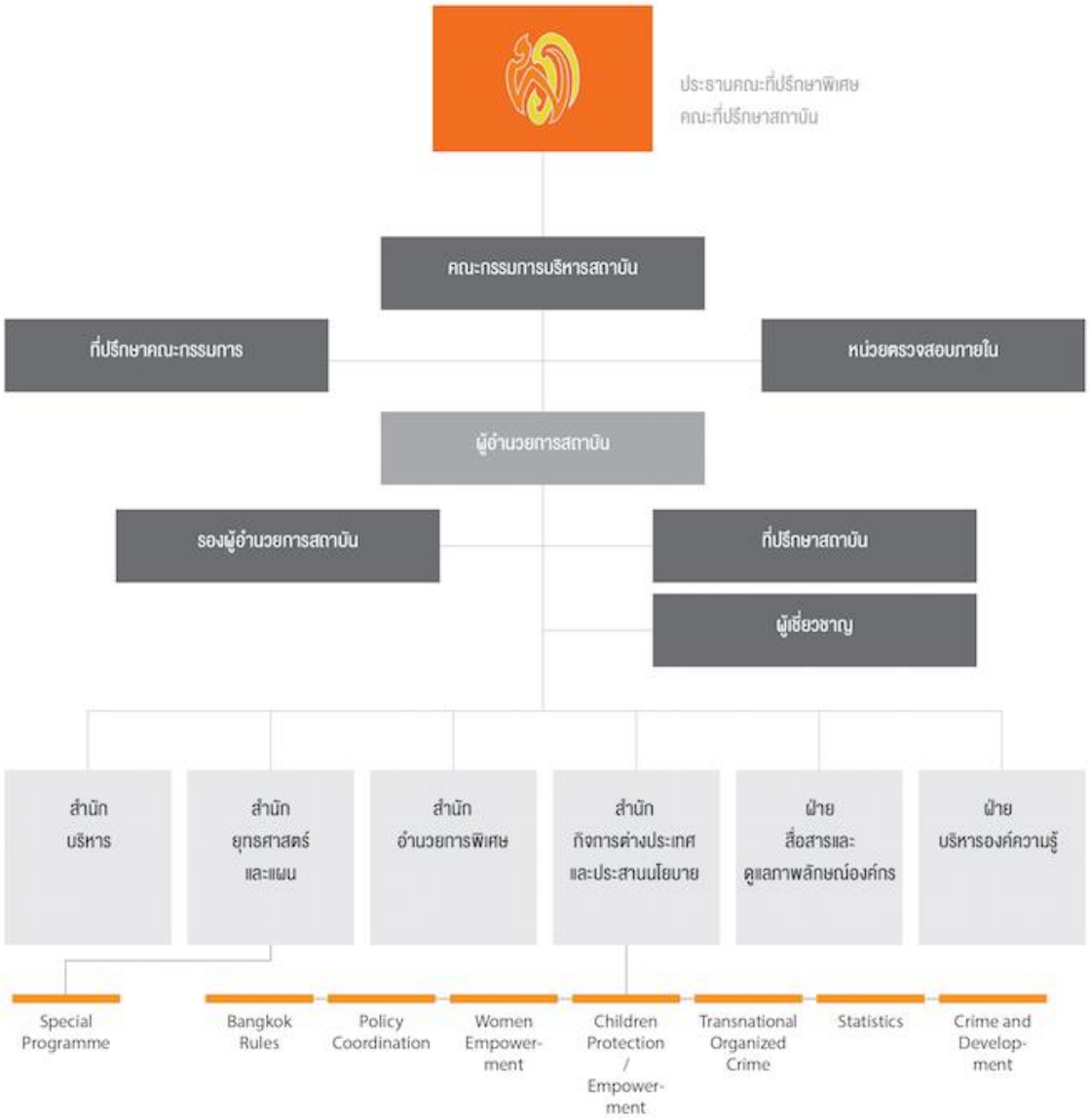
5. เข้าร่วมทุนกับนิติบุคคลอื่นในกิจการที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของสถาบัน

6. กู้ยืมเงินเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน

7. เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน หรือค่าบริการในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และอัตราที่คณะกรรมการกำหนด

8. ดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันฯ

โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1- 1 โครงสร้างองค์กร

ข้อมูล ณ วันที่ 23 มิถุนายน 2561 สืบค้นจาก http://www.tijthailand.org/main/th/content/314.html

กรอบแผนงาน

งานด้านสตรีและเด็กในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา

สธท. ส่งเสริมการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน โดยเน้นกลุ่มประชากรที่มีความเปราะบาง โดยเฉพาะเด็กและสตรีที่เข้าสู่กระบวนการยุติธรรมทางอาญา โดยเน้นการส่งเสริมการอนุวัติข้อกำหนดกรุงเทพฯ และการขจัดความรุนแรงต่อเด็กและสตรีในกระบวนการยุติธรรม

งานพัฒนาข้อมูลวิชาการเพื่อการกำหนดนโยบาย

สธท. เป็นตัวกลางในการนำหลักการ มาตรฐานและบรรทัดฐานสากลมาสู่การปฏิบัติ จึงมุ่งสนับสนุนให้การกำหนดนโยบายด้านการป้องกันอาชญากรรมและความยุติธรรมทางอาญา ทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลหลักฐานทางวิชาการและสถิติที่มีคุณภาพ

กุญแจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

สธท. ตระหนักว่า หลักนิติธรรม กระบวนการยุติธรรมทางอาญาที่มีประสิทธิภาพ และความเชื่อมั่นของประชาชน เป็นปัจจัยเกี่ยวเนื่องกันที่สำคัญต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในภาพรวม จึงดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างหลักนิติธรรมในสังคม ผ่านการพัฒนาศักยภาพ และการเผยแพร่ความรู้ และการปลูกฝังวัฒนธรรมการเคารพกฎกติกาของสังคมผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนและกลุ่มเยาวชน

กิจกรรมหลัก (Key Activities)

ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ จะต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมเชิงวิชาการแบบหวังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการทำงานของ สธท. ในภาพรวม ดังนี้

1.) งานวิจัย (Research and Development)

เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ด้านงานวิจัยและฐานข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลักนิติธรรม การป้องกันอาชญากรรมและความยุติธรรมทางอาญาให้สอดคล้องกับหลักสากล และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการยุติธรรมของประเทศที่มีคุณภาพ คุณลักษณะของงานวิจัยที่ สธท. ให้ความสำคัญจะครอบคลุมถึง งานวิจัยเชิงประจักษ์ (Evidence-based) ที่มีกลุ่มผู้ใช้ชัดเจน (Users) งานวิจัยเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างระดับนโยบาย งานวิจัยเพื่อผลักดันให้เกิดมาตรฐานระหว่างประเทศที่ยังไม่มี (Standard and Norms) งานวิจัยเพื่อปรับปรุงมาตรฐานระหว่างประเทศที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น งานวิจัยเพื่อส่งเสริมมาตรฐานที่ดีอยู่แล้วให้สามารถนำมาปฏิบัติใน Local practices ได้ทั้งในประเทศไทยและหรือประเทศอื่นๆ ซึ่งการทำวิจัยลักษณะดังกล่าวจะเป็นหัวใจสำคัญในการผลิตและสั่งสมองค์ความรู้ของ สธท. ในการนำไปขยายผลและต่อยอดให้กิจกรรมด้านอื่น ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.) งานผลักดันเชิงนโยบาย (Policy Advocacy)

สธท. สามารถนำองค์ความรู้ที่มีเป็นเครื่องมือในการเสนอให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคและให้คำปรึกษากับหน่วยงานด้านนโยบายและปฏิบัติทั้งภายในประเทศและในภูมิภาคอื่นๆ เพื่อให้หน่วยงานดังกล่าวสามารถยกระดับการทำงานด้านการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติธรรมทางอาญาให้เกิดผลเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง ผ่านโครงการลักษณะต่าง ๆ อาทิ การทำโครงการรณรงค์เพื่อความตระหนักรู้ด้านการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงและเด็ก โครงการพัฒนาเรือนจำต้นแบบตามข้อกำหนดกรุงเทพ การสัมมนาแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับนโยบายด้านยาเสพติดในต่างประเทศ เป็นต้น

3.) งานพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Capacity Building)

สธท. สามารถนำองค์ความรู้ที่มีมาเผยแพร่สู่กลุ่มบุคลากรเป้าหมายในกระบวนการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติธรรมทางอาญา พร้อมกับมุ่งพัฒนาองค์ความรู้และความสามารถของบุคลากรภาคส่วนอื่นในวงกว้าง ผ่านรูปแบบโครงการลักษณะต่าง ๆ อาทิ การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

หลักสูตรฝึกอบรม และการแลกเปลี่ยนความคิดกันในระดับผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือในลักษณะ Technical Assistance แก่ประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาค

บทที่ 3
แนวทางในการดำเนินงาน

ด้วยลักษณะงานของ สธท. ที่ได้ดำเนินการตามข้อกำหนดสหประชาชาติ บรรทัดฐานและหลักคิดการพัฒนาของสหประชาชาติเป็นสำคัญ ที่ปรึกษาฯ จึงได้นำแนวทางสากลของ United Nations Public Service Award ของ United Nations (UN) ที่สนับสนุนการดำเนินงานตาม SDGs 15 คำถาม และแนวทางการประเมินสากล DAC Criteria for Evaluating Development ของ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ใน 5 ประเด็นหลัก รวมถึง Business Model Canvas ของ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010) มาเป็นกรอบสำคัญในการประเมินผล โดยมีรายละเอียดในส่วนของบริบทด้านการประเมินความคุ้มค่า ดังนี้

บริบทด้านการประเมินความคุ้มค่า

United Nations Public Service Award (UNPSA)

เกณฑ์รางวัล United Nations Public Service ของ United Nations (UN) นั้น ได้ถูกนำมาประเมินการบริหารจัดการต่าง ๆ ของหน่วยงานต่าง ๆ ว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกรอบการดำเนินงานตาม SDGs เพื่อเป็นการส่งเสริม สนับสนุน ให้รางวัล แรงจูงใจ ในการกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการได้อย่างมีนวัตกรรม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงการเป็นแบบอย่างให้หน่วยงานอื่นปฏิบัติตามต่อไป มีทั้งสิ้น 4 หมวด 15 คำถาม ดังนี้

หมวดการวิเคราะห์ปัญหา

1) ปัญหาหรือสถานการณ์ก่อนที่จะเริ่มมีโครงการคืออะไร

หมวดแนวทางการแก้ไขปัญหา

2) วิธีการแก้ปัญหาคืออะไร
3) แก้ไขปัญหาและปรับปรุงชีวิตประชาชนอย่างไร
4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร

หมวดการลงมือปฏิบัติ

5) ใครเป็นผู้นำไปปฏิบัติ และขนาดของประชากรที่ได้รับผลกระทบนี้ คืออะไร
6) กลยุทธ์ถูกนำไปปฏิบัติอย่างไร และมีการใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง
7) ใครคือผู้เกี่ยวข้องในการออกแบบและนำไปปฏิบัติ
8) ผลผลิตที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคืออะไร และทำไมจึงมีประสิทธิภาพ
9) ปัญหาอุปสรรคหลักคืออะไร และสามารถเอาชนะปัญหาอุปสรรคนั้นได้อย่างไร

หมวดความสำคัญ ผลกระทบ และความยั่งยืน

10) ผลประโยชน์หลักต่อประชาชนคืออะไร
11) การแก้ไขปัญหานี้ มีส่วนในการปรับปรุงความซื่อสัตย์และหรือความรับผิดชอบในการให้บริการของรัฐหรือไม่

12) มีมาตรการเฉพาะเพื่อให้มั่นใจว่า วิธีการแก้ไขปัญหานี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสตรีและเด็กหญิงและแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดกับผู้ยากไร้ และผู้ด้อยโอกาสหรือไม่
13) มีการประเมินผลอย่างเป็นทางการหรือไม่
14) มีความยั่งยืนและสามารถถ่ายทอดได้หรือไม่
15) บทเรียนที่ได้รับคืออะไร และสามารถพัฒนาให้เกิดความยั่นยืนได้อย่างไรบ้าง

DAC Criteria for Evaluating Development

ในการประเมินโครงการต่าง ๆ นั้น อาจพิจารณาใช้ Guidelines for Project and Programme Evaluations ของ OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่ ความเกี่ยวข้อง (Relevance) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) ผลกระทบ (Impact) และความยั่งยืน (Sustainability) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความเกี่ยวข้อง

- จุดประสงค์/ เป้าหมายใดบ้าง ในการดำเนินงาน
- โครงการ/ กิจกรรมที่ได้ สอดคล้องกับเป้าหมาย/ จุดประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่
- โครงการ/ กิจกรรมที่ได้ทำ มีความสำคัญอย่างไรบ้าง

ประสิทธิภาพ

- ปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ทำให้โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุหรือไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ประสิทธิผล

- ท่านสามารถที่จะประหยัดงบประมาณ เวลาที่ใช้ในโครงการ/ กิจกรรมนี้ ได้เพิ่มเติมอย่างไรบ้าง
- ท่านวิธีใดบ้างในการดำเนินโครงการ/ กิจกรรมนี้อย่างมีประสิทธิผลที่สุด

ผลกระทบ

- ในการดำเนินการโครงการ/ กิจกรรมที่ได้ทำขึ้นนั้น ได้ผลลัพธ์อะไรบ้าง
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่
- มีจำนวนคนที่ได้รับผลประโยชน์นี้กี่คนเมื่อปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ระบุไว้

ความยั่งยืน

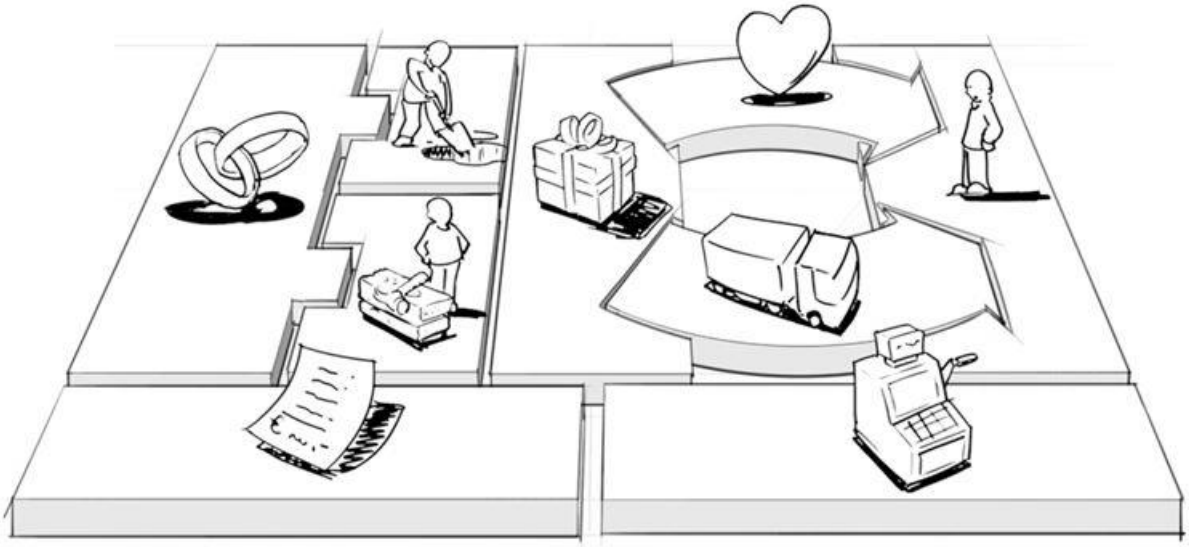
- ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้โครงการนี้ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

Business Model Canvas

เป็นแนวทางในการออกแบบกรอบการประเมิน ของ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010) โดยพิจารณาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของการดำเนินโครงการ โดยมี 9 ส่วนสำคัญ ได้แก่

1. คุณค่าหลัก
2. กลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายโครงการ
3. พันธมิตรหลัก ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
4. กิจกรรมหลัก
5. ช่องทาง
6. โครงสร้างต้นทุน

7. การบริหารทรัพยากร
8. ความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย
9. การประเมินผลสำเร็จ (ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และผลลัพธ์โครงการ)



ภาพที่ 3 - 1 Business Model Canvas

1. คุณค่าหลัก (การกำหนดคุณค่าของโครงการ)

1.1 ประโยชน์ใช้สอย (คุณค่า) ของโครงการสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

ระดับ 1	ยังไม่มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย
ระดับ 2	มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย แต่ไม่สามารถระบุความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
ระดับ 3	มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และระบุความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้
ระดับ 4	ประโยชน์ใช้สอยของโครงการมีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
ระดับ 5	ประโยชน์ใช้สอยของโครงการสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จยุทธศาสตร์ขององค์กรเชื่อมโยงกับหน่วยงานต้นสังกัด

<u>คำอธิบาย</u>

- การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย คือ การแบ่งกลุ่มผู้รับบริการเป็นกลุ่มแยกจากกัน เช่น หน่วยงานส่วนกลาง หน่วยงานส่วนภูมิภาค และสามารถกำหนดได้ว่ากลุ่มใดเป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการ
- การระบุความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย คือ การวิเคราะห์ได้ว่า กลุ่มเป้าหมายที่แบ่งตามการกำหนดกลุ่มเป้าหมายข้างต้น มีความต้องการที่แตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่ม

1.2 ประโยชน์ใช้สอยของการดำเนินการสร้างประโยชน์ในวงกว้าง

ระดับ 1	ไม่สามารถระบุได้ถึงผลกระทบ
ระดับ 2	เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการโดยตรงเท่านั้น
ระดับ 3	เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการโดยตรงและผู้รับบริการโดยอ้อม ผ่านการทำงานร่วมกับผู้รับบริการโดยตรง
ระดับ 4	ผู้รับบริการมีการบอกต่อทำให้เกิดการใช้บริการต่อยอด
ระดับ 5	ผลของโครงการสร้างประโยชน์ต่อเนื่องจากผู้รับบริการโดยตรงนำไปสู่คุณค่าเพิ่มในภาคส่วนต่าง ๆ อย่างชัดเจน

<u>คำอธิบาย</u>

- ประโยชน์ในวงกว้าง คือ การที่โครงการดำเนินการแล้ว มีผู้ได้รับประโยชน์นอกเหนือจากผู้รับบริการโดยตรง (ที่กำหนดเป็นเป้าหมายโครงการ) ซึ่งอาจจะเกิดจากการได้รับผลประโยชน์โดยอ้อม หรือเป็นผู้ที่ได้รับการบอกต่อให้เข้ามาร่วมโครงการต่อไปในอนาคต

1.3 มีการบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างผลิตภัณฑ์และการบริการ

ระดับ 1	ผลิตภัณฑ์/บริการมีความขัดแย้งทางคุณค่ากันและกัน
ระดับ 2	ผลิตภัณฑ์/บริการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ขัดแย้งทางคุณค่าซึ่งกันและกัน
ระดับ 3	ผลิตภัณฑ์/บริการเริ่มมีความสอดคล้องกันและกัน

ระดับ 4	ผลิตภัณฑ์/บริการนี้สอดคล้องบูรณาการคุณค่าร่วมกับผลิตภัณฑ์/บริการอื่น ในลักษณะประโยชน์ร่วม
ระดับ 5	ผลิตภัณฑ์/บริการนี้สอดคล้องบูรณาการคุณค่าร่วมกับผลิตภัณฑ์/บริการอื่น เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กรเป็นอย่างดี

คำอธิบาย

- ความบูรณาการ ระหว่างโครงการด้านการวิจัย ด้านการจัดประชุม การรณรงค์

2. กลุ่มเป้าหมาย

2.1 ผู้รับบริการพึงพอใจและกลับมารับบริการซ้ำ

ระดับ 1	ไม่มีผู้รับบริการซ้ำ หรือไม่สามารถประเมินผลได้
ระดับ 2	-
ระดับ 3	มีผู้รับบริการกลับมารับบริการซ้ำ
ระดับ 4	-
ระดับ 5	มีผู้รับบริการกลับมารับบริการและมีผลความพึงพอใจในระดับที่ดี

คำอธิบาย

- ผู้รับบริการกลับมารับบริการซ้ำ หมายถึง ผู้รับบริการมีความประสงค์ขอใช้บริการต่อจากปีงบประมาณที่แล้ว

2.2 มีการวิเคราะห์ กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ 1	ไม่สามารถระบุกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้
ระดับ 2	-
ระดับ 3	มีการวิเคราะห์กำหนดกลุ่มรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการได้ชัดเจน
ระดับ 4	-
ระดับ 5	มีการวิเคราะห์กำหนดกลุ่มรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ โดยเชื่อมโยงได้ถึงระดับยุทธศาสตร์องค์กร

คำอธิบาย

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคล หรือหน่วยงานองค์กรใดก็ตาม ที่ได้รับประโยชน์หรือเสียประโยชน์จากการที่ สธท. ดำเนินการโครงการนี้ ซึ่งจะแตกต่างจากผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผู้รับประโยชน์โดยตรงจากการมอบให้ของ สธท.

2.3 ครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการกลุ่มใหม่เพิ่มขึ้น

ระดับ 1	ไม่มีกลุ่มผู้รับบริการกลุ่มใหม่
ระดับ 2	-
ระดับ 3	-
ระดับ 4	-
ระดับ 5	มีผู้รับบริการกลุ่มใหม่เพิ่มขึ้น

<u>คำอธิบาย</u>

- ผู้รับบริการกลุ่มใหม่ หมายถึง ผู้รับบริการที่เข้าโครงการ เป็นผู้รับบริการที่แตกต่างจากผู้รับบริการในปีงบประมาณที่ผ่านมา

3. พันธมิตรหลัก

3.1 มีการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับพันธมิตร

ระดับ 1	ไม่สามารถระบุหน่วยงานพันธมิตรได้
ระดับ 2	-
ระดับ 3	สามารถระบุหน่วยงานพันธมิตรได้ และมีการบริหารจัดการพันธมิตรอย่างเป็นระบบ
ระดับ 4	-
ระดับ 5	มีการบริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตรอย่างชัดเจน มีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาความสัมพันธ์ในอนาคตร่วมกัน

<u>คำอธิบาย</u>

- การบริหารความสัมพันธ์กับพันธมิตร หมายถึง การที่ สธท. รู้ว่าโครงการนี้มีพันธมิตรที่ทำงานร่วมกันคือใครบ้าง และแต่ละหน่วยงานมีความสำคัญต่อโครงการนี้อย่างไร เรียงลำดับความสำคัญได้ และ สธท. มีระดับของความสัมพันธ์ที่ดีต่อพันธมิตรแต่ละรายเป็นอย่างไร สามารถพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตรได้หรือไม่

3.2 มีความสามารถในการพยากรณ์ความต้องการความร่วมมือจากพันธมิตร

ระดับ 1	ไม่สามารถพยากรณ์ได้
ระดับ 2	-
ระดับ 3	มีความสามารถในการพยากรณ์ความร่วมมือกับพันธมิตรในอนาคตสำหรับโครงการกิจกรรมหลักที่ดำเนินการต่อเนื่องในปัจจุบัน
ระดับ 4	-
ระดับ 5	มีความสามารถในการพยากรณ์ความต้องการความร่วมมือสำหรับยุทธศาสตร์ในอนาคต

คำอธิบาย

- ความสามารถในการพยากรณ์ความต้องการความร่วมมือจากพันธมิตร คือ การที่ สธท. สามารถแยกแยะได้ว่า พันธมิตรแต่ละรายให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือต่อโครงการอย่างไร กิจกรรมใด ทรัพยากรใด ในจำนวนปริมาณเท่าใด และในอนาคตตามยุทธศาสตร์ของ สธท. ในการขยายขอบเขตของการให้บริการของ สธท. ทั้งในด้านปริมาณ และขอบเขตของงาน สธท. ต้องการความร่วมมือจากพันธมิตรแต่ละรายอย่างไร

3.3 สามารถจัดหาความร่วมมือจากพันธมิตรได้ตรงตามกำหนดเวลาของโครงการ โดยไม่ทำให้โครงการล่าช้า

ระดับ 1	ไม่สามารถประเมินความเพียงพอของกำลังงานของพันธมิตร
ระดับ 2	-
ระดับ 3	มีการบริหารพันธมิตรในด้านกำลังงานและประสิทธิภาพงาน ให้สามารถดำเนินการโครงการได้ตามเป้าหมายทั้งด้านประสิทธิภาพและระยะเวลา
ระดับ 4	-
ระดับ 5	มีการบริหารพันธมิตรให้มีตัวเลือกสำรองในกรณีที่เกิดความผิดพลาดขึ้น (แผนบริหารความเสี่ยง)

คำอธิบาย

- ความเพียงพอของกำลังงานของพันธมิตร คือ การประเมินทรัพยากรจากพันธมิตรในด้านปริมาณ เช่น จำนวนบุคลากรเฉพาะด้านของพันธมิตร จำนวนอุปกรณ์ (เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น) จำนวนบุคลากรที่ชำนาญการเฉพาะด้าน เป็นต้น

4. กิจกรรมหลัก

4.1 กิจกรรมหลักมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระดับ 1	ผลผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	ผลผลิตตามเป้าหมายและดำเนินการแล้วเสร็จ ล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด
ระดับ 3	ผลผลิตตามเป้าหมายและดำเนินการแล้วเสร็จในเวลา แต่ไม่มีการประเมินประสิทธิภาพผลผลิต
ระดับ 4	ผลผลิตตามเป้าหมายและดำเนินการแล้วเสร็จในเวลาและมีประสิทธิภาพต่ำกว่าเป้าหมาย
ระดับ 5	ผลผลิตตามเป้าหมายและดำเนินการแล้วเสร็จในเวลาและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

คำอธิบาย

- การประเมินประสิทธิภาพผลผลิต สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายได้หรือไม่

4.2 มีการบริหารกิจกรรมที่ดำเนินการเองและกิจกรรมที่จ้างหน่วยงานภายนอกอย่างสมดุล

ระดับ 1	ไม่สามารถประเมินได้
ระดับ 2	-
ระดับ 3	-
ระดับ 4	-
ระดับ 5	สัดส่วนของการดำเนินการเองและกิจกรรมที่จ้างหน่วยงานภายนอกสอดคล้องกับบริบทภารกิจองค์กร และความสามารถในการจัดหาพันธมิตร

<u>คำอธิบาย</u>

- สัดส่วนของการดำเนินการเองและกิจกรรมที่จ้างหน่วยงานภายนอก หมายถึง จำนวนกิจกรรมที่ สธท. ดำเนินการด้วยตนเองเปรียบเทียบกับจำนวนกิจกรรมที่ สธท. จัดจ้างหน่วยงานภายนอก เพื่อพิจารณาร่วมกับแนวทางด้านยุทธศาสตร์ในระยะยาวของ สธท. ว่าสอดคล้องกันหรือไม่ งานประเภทใดควรใช้หน่วยงานภายนอกจำนวนเท่าใดจึงมีความเหมาะสม

4.3 ดำเนินการในกิจกรรมที่องค์กรเป็นหน่วยงานหลักของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ 1	การดำเนินงานยังขาดความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และยังไม่สะท้อนแนวทางพัฒนาในอนาคต
ระดับ 2	-
ระดับ 3	ดำเนินโครงการโดยมีความสอดคล้องในระดับยุทธศาสตร์และพันธกิจหน้าที่ขององค์กร
ระดับ 4	-
ระดับ 5	ดำเนินโครงการอย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

<u>คำอธิบาย</u>

- เพื่อพิจารณาความสอดคล้องยุทธศาสตร์ระดับประเทศ

5. ช่องทาง

5.1 ช่องทางการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ ง่ายแก่การเข้าถึงหรือไม่

ระดับ 1	กลุ่มเป้าหมายเข้าใช้บริการได้ลำบาก
ระดับ 2	-
ระดับ 3	กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าใช้บริการผ่านช่องทางได้อย่างน้อย 1 ช่องทาง
ระดับ 4	กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าใช้บริการผ่านช่องทางได้อย่างน้อย 3 ช่องทาง

ระดับ 5	กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าใช้บริการผ่านช่องทางได้อย่างน้อย 3 ช่องทาง และผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อช่องทางที่มี

<u>คำอธิบาย</u>

- ช่องทางการส่งมอบ หมายถึง วิธีที่ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย สามารถติดต่อรับบริการได้ เช่น การรับบริการผ่านเว็บไซต์ อีเมล์ หรือเบอร์โทรศัพท์สายด่วน เป็นต้น

5.2 มีการบูรณาการของช่องทางการส่งมอบคุณค่า

ระดับ 1	ช่องทางการส่งมอบไม่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (เช่น เว็บไซต์โครงการไม่ระบุเบอร์สายด่วนของโครงการทั้งที่โครงการมีสายด่วนให้ หรือเว็บไซต์โครงการไม่อัพเดทข้อมูลทำให้ผู้เข้ารับบริการจากช่องทางเว็บไซต์ได้รับข้อมูล ที่ผิดพลาด)
ระดับ 2	-
ระดับ 3	ช่องทางการส่งมอบมีข้อมูลให้ผู้รับบริการไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมกัน (เช่น ผู้รับบริการเข้ารับบริการผ่านเว็บไซต์ ซึ่งเว็บไซต์ก็ระบุวิธีการติดต่อกับโครงการในวิธีต่าง ๆ สายด่วน อีเมล์ โดยมีข้อมูลที่อัพเดทและสอดคล้องตรงกัน เป็นต้น)
ระดับ 4	-
ระดับ 5	ช่องทางการส่งมอบมีความบูรณาการกันระหว่างโครงการ

5.3 ช่องทางสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย

ระดับ 1	ช่องทางการส่งมอบไม่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย (เช่น กลุ่มเป้าหมายเป็นหน่วยงานในพื้นที่ห่างไกล ยังไม่มีอินเตอร์เน็ตเข้าถึง แต่โครงการเลือกใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางเดียวในการสื่อสาร ทำให้กลุ่มเป้าหมายไม่สามารถเข้าถึงข่าวสารการให้บริการได้)
ระดับ 2	-
ระดับ 3	ช่องทางการส่งมอบสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย (เช่น มีสายด่วน หรือมีเว็บไซต์สำหรับช่องรับบริการของโครงการเพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ เป็นต้น)
ระดับ 4	-
ระดับ 5	ช่องทางการส่งมอบสอดคล้อง และสร้างผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน (โครงการมีผู้รับบริการจากช่องทางที่กำหนดไว้ เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญ)

6. โครงสร้างต้นทุน

6.1 มีการบริหารต้นทุนต่อหน่วย

ระดับ 1	ไม่สามารถประเมินต้นทุนต่อหน่วยได้
ระดับ 2	-
ระดับ 3	มีการศึกษาต้นทุนต่อหน่วยแล้วเสร็จ
ระดับ 4	-
ระดับ 5	มีการใช้ผลการศึกษาในการบริหารต้นทุนต่อหน่วย

<u>คำอธิบาย</u>

- ต้นทุนต่อหน่วย คือ ต้นทุนที่ใช้ในการให้บริการแต่ละหน่วย (Unit) เช่น ชิ้น ชั่วโมง ครั้ง เป็นต้น

6.2 มีการบริหารให้เกิดการประหยัดต่อขนาด

ระดับ 1	ไม่สามารถประเมินการประหยัดต่อขนาดได้
ระดับ 2	-
ระดับ 3	การบริหารต้นทุนโดยมีการต่อรองราคากับผู้ส่งมอบ
ระดับ 4	-
ระดับ 5	สามารถดำเนินการให้เกิดการประหยัดต่อขนาดได้

<u>คำอธิบาย</u>

- การประหยัดต่อขนาด คือ การที่ต้นทุนต่อหน่วยในการดำเนินงานลดลง ได้จากความสามารถในการดำเนินการเพิ่มขึ้นตามความจำเป็น เช่น ต้นทุนต่อหน่วยในการซื้อสินค้าจำนวน 100 หน่วย จะมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการซื้อสินค้าจำนวน 10 หน่วย เป็นต้น

6.3 ระยะเวลาการเบิกเงินสอดคล้องกับการดำเนินการกิจกรรม

ระดับ 1	โครงการได้รับผลกระทบจากการเบิกเงินไม่ทันเวลา
ระดับ 2	-
ระดับ 3	-
ระดับ 4	-
ระดับ 5	มีการบริหารเงินสดล่วงหน้าก่อนการดำเนินกิจกรรม โครงการดำเนินการได้แล้วเสร็จตามแผน

7. การบริหารทรัพยากร

7.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับกิจกรรมหลัก คุณค่าหลัก (ประโยชน์ใช้ตามความต้องการของผู้รับบริการ) และช่องทางการส่งมอบคุณค่า

ระดับ 1	ไม่สามารถระบุได้ถึงความสามารถที่จำเป็นต่องาน
ระดับ 2	-
ระดับ 3	ระบุสมรรถนะหรือทักษะความสามารถที่จำเป็นต่องานได้

ระดับ 4	-
ระดับ 5	มีการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรสอดรับ สนับสนุนให้บุคลากรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

<u>คำอธิบาย</u>

- สมรรถนะ คือ ทักษะในการทำงาน ซึ่งจะกำหนดได้จากการวิเคราะห์ความจำเป็นของทักษะฝีมือ ความรู้ ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติที่มีต่องานภารกิจนั้นๆ

7.2 มีความสามารถในการพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินการกิจกรรมหลัก

ระดับ 1	ไม่สามารถระบุความต้องการทางทรัพยากรได้
ระดับ 2	-
ระดับ 3	มีการจัดการลำดับความสำคัญของแหล่งทรัพยากร
ระดับ 4	-
ระดับ 5	สามารถพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรต่าง ๆ ได้

<u>คำอธิบาย</u>

- ทรัพยากร หมายถึง ทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินการโครงการนอกเหนือไปจากบุคลากร

7.3 ทรัพยากรมีเพียงพอและใช้งานได้ในเวลาที่กำหนด ไม่ทำให้โครงการล่าช้า

ระดับ 1	ไม่สามารถประเมินความเพียงพอของทรัพยากรได้
ระดับ 2	-
ระดับ 3	ทรัพยากรมีมากเกินพอสำหรับการดำเนินการ
ระดับ 4	-
ระดับ 5	ทรัพยากรอยู่ในระดับที่เหมาะสม

<u>คำอธิบาย</u>

- ทรัพยากรอยู่ในระดับที่เหมาะสม หมายถึง การที่โครงการมีปริมาณทรัพยากรในระดับที่ทำให้โครงการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายทางปริมาณและคุณภาพได้ โดยที่ทรัพยากรไม่มีมากเกินกว่าความต้องการของโครงการ ซึ่งจะเป็นเหตุให้เสียโอกาสทางการเงินจากการสะสมทรัพยากรมากเกินไป

8. ความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย

8.1 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ

ระดับ 1	ไม่มีการประเมินความสัมพันธ์ของ สธท. กับกลุ่มเป้าหมาย
ระดับ 2	-

ระดับ 3	มีการประเมินความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย (เช่น การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการรายโครงการ เป็นต้น)
ระดับ 4	มีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเป้าหมาย
ระดับ 5	มีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเป้าหมาย และมีแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ในอนาคตได้ (นอกจากการประเมินผลความสัมพันธ์ในด้านความพึงพอใจ หรือความต่อเนื่องในการติดต่อประสานงานแล้ว ยังต้องมีแนวทางกิจกรรมในการพัฒนาความสัมพันธ์ในอนาคตด้วย)

8.2 ผู้รับบริการมีความพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อโครงการ

ระดับ 1	ไม่มีการประเมินความพึงพอใจและความเชื่อมั่น
ระดับ 2	-
ระดับ 3	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับที่ดี (เช่น ร้อยละความพึงพอใจอยู่ในช่วง ร้อยละ 70 ขึ้นไป เป็นต้น)
ระดับ 4	-
ระดับ 5	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับที่ดี และมีความเชื่อมั่นต่อโครงการ ไม่มีแนวโน้มจะเปลี่ยนไปใช้บริการของคู่แข่งหรือบริการจากหน่วยงานอื่น

9. การประเมินผลสำเร็จ

9.1 ความสำเร็จของโครงการเป็นไปตามเป้าหมายตามแผนที่กำหนด

ระดับ 1	โครงการดำเนินการไม่แล้วเสร็จ
ระดับ 2	โครงการดำเนินการแล้วเสร็จแต่ไม่มีการประเมินผล ผลผลิต (Output) ที่ได้จากโครงการ
ระดับ 3	ผลผลิตดำเนินการได้สำเร็จเชิงปริมาณ
ระดับ 4	ผลผลิตมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย
ระดับ 5	ผลผลิตสะท้อนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์องค์กรตามเป้าหมาย

<u>คำอธิบาย</u>

- ผลผลิตมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย หมายถึง การที่โครงการมีกำหนดมาตรฐานการให้บริการ เช่น การให้บริการได้มาตรฐานตามกำหนด

9.2 มีโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องสร้างความสำเร็จระดับผลกระทบ (Impact) ในภาพรวม

ระดับ 1	โครงการดำเนินการไม่แล้วเสร็จ
ระดับ 2	โครงการดำเนินการแล้วเสร็จแต่ไม่มีความต่อเนื่อง
ระดับ 3	โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ มีความต่อเนื่อง แต่ยังไม่สามารถประเมิน ผลกระทบได้
ระดับ 4	โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ มีความต่อเนื่อง และเริ่มมีการประเมินผลกระทบได้
ระดับ 5	โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ และมีผลกระทบต่อเนื่องอย่างชัดเจน

<u>คำอธิบาย</u>

- ผลกระทบ คือ การที่โครงการสามารถสร้างประโยชน์ คุณค่าให้กับผู้รับบริการทางตรง และสร้างประโยชน์ให้ประเทศไทย ตามยุทธศาสตร์ของ สธท. ได้

9.3 ผลสำเร็จโครงการสร้างแรงจูงใจให้มีผู้เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นในปีถัดไป

ระดับ 1	ไม่สามารถประเมินได้
ระดับ 2	-
ระดับ 3	โครงการมีผู้รับบริการคงที่
ระดับ 4	-
ระดับ 5	โครงการมีผู้รับบริการเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง

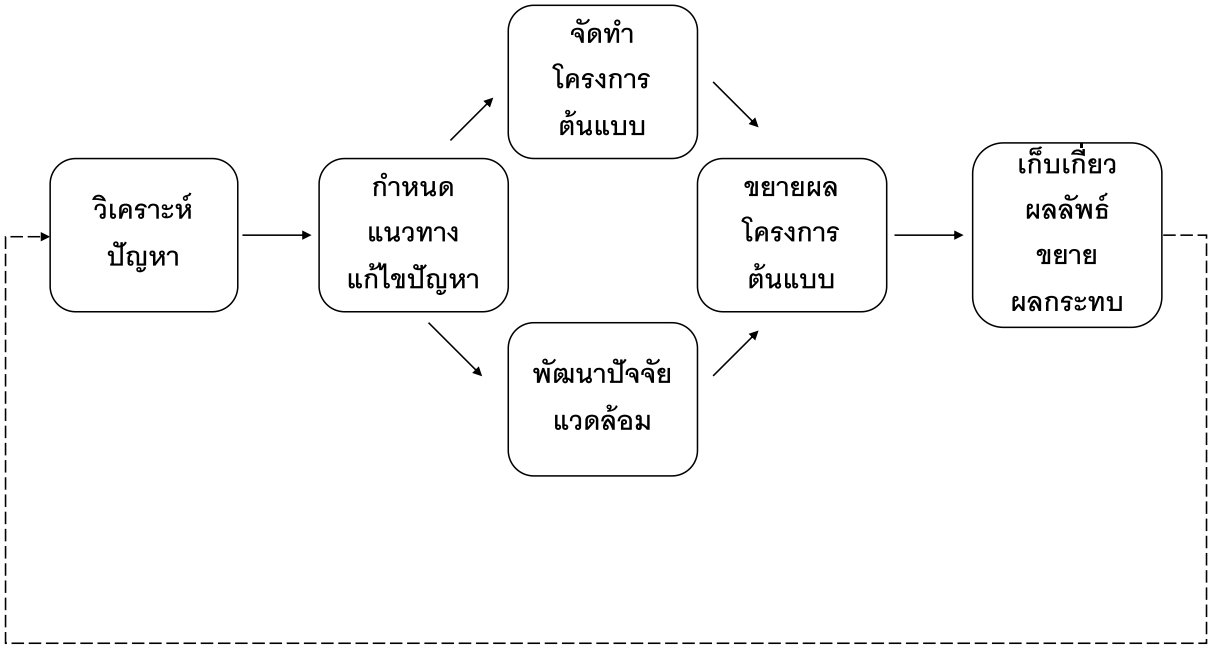
กรอบแนวคิดการดำเนินงาน

เนื่องจากภารกิจของ สธท. เป็นภารกิจที่ไม่สามารถวัดผลตอบแทนที่ตีมูลค่าเป็นเงินได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินความคุ้มทุน เนื่องจากเป็นภารกิจด้านสังคม การตีมูลค่าเป็นตัวเงิน อาจไม่ครอบคลุมผลตอบแทนในทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบ

เพื่อให้ สธท. สามารถประเมินความคุ้มค่าทางสังคมของการดำเนินการตามภารกิจสำคัญ ที่ปรึกษาจึงกำหนดแนวทางในการประเมินผลตามกรอบแผนผังการดำเนินการแก้ปัญหาแบบองค์รวม โดยได้พิจารณาตามหลักการประเมินจากสากล และได้นำมาประยุกต์ในการดำเนินการประเมินโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ตามสามารถจำแนกการดำเนินการเป็น 2 ส่วน 6 ระยะ ดังภาพที่ 3-2 ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา

ส่วนที่ 2 ส่วนผลลัพธ์และการขยายผล ได้แก่ จัดทำโครงการต้นแบบ พัฒนาปัจจัยแวดล้อม ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ



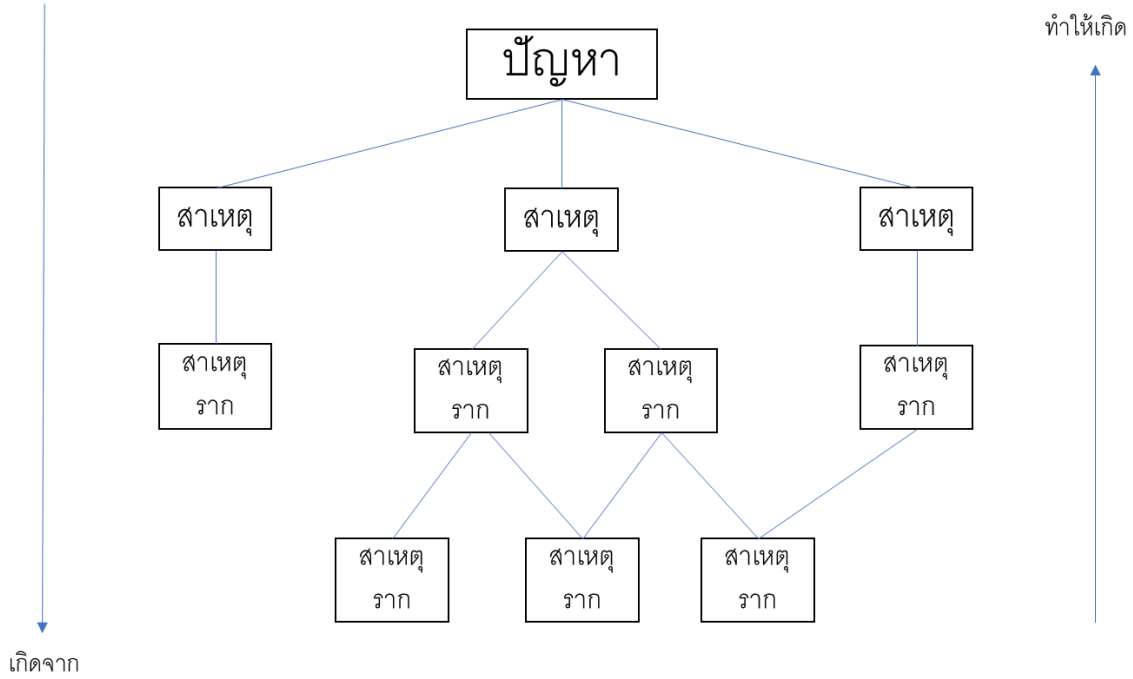
ภาพที่ 3 - 2 กรอบแนวคิด

ส่วนที่ 1 ส่วนการวิเคราะห์

1. วิเคราะห์ปัญหา

ในระยะที่ 1 เป็นช่วงของการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ลักษณะของปัญหา จำแนก ประเด็นต่าง ๆ อันเป็นองค์ประกอบย่อยของปัญหา สาระสำคัญของปัญหา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และผลกระทบความเสียหายของปัญหา ด้วยการใช้ การวิเคราะห์เหตุและผล (Cause and effect analysis) ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสำหรับปัญหาที่มีความซับซ้อนและมีหลายปัจจัยเกี่ยวเนื่องกัน

ในการวิเคราะห์เหตุและผลนั้น ประกอบด้วย ปัญหา (problem) สาเหตุ (cause) และสาเหตุรากของปัญหา (root cause) ผู้คิดค้นแนวทางการวิเคราะห์นี้ เชื่อว่า ปัญหานั้น อาจมีสาเหตุของปัญหาได้มากกว่าหนึ่ง และในแต่ละสาเหตุนั้น อาจมีสาเหตุรากของปัญหาที่เชื่อมโยงกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 3 - 3 cause and effect analysis

ในการวิเคราะห์ปัญหานี้ มีประเด็นสำคัญ ได้แก่

องค์ประกอบหลักของปัญหา หมายถึง การที่หน่วยงานได้พิจารณาถึงองค์ประกอบของปัญหาที่เกิดขึ้นว่าประกอบด้วยสาเหตุใดบ้าง

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่สามารถระบุองค์ประกอบของปัญหาได้
2	-
3	มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้
4	-
5	มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องของปัญหา โดยพิจารณาถึงสาเหตุรากที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้น

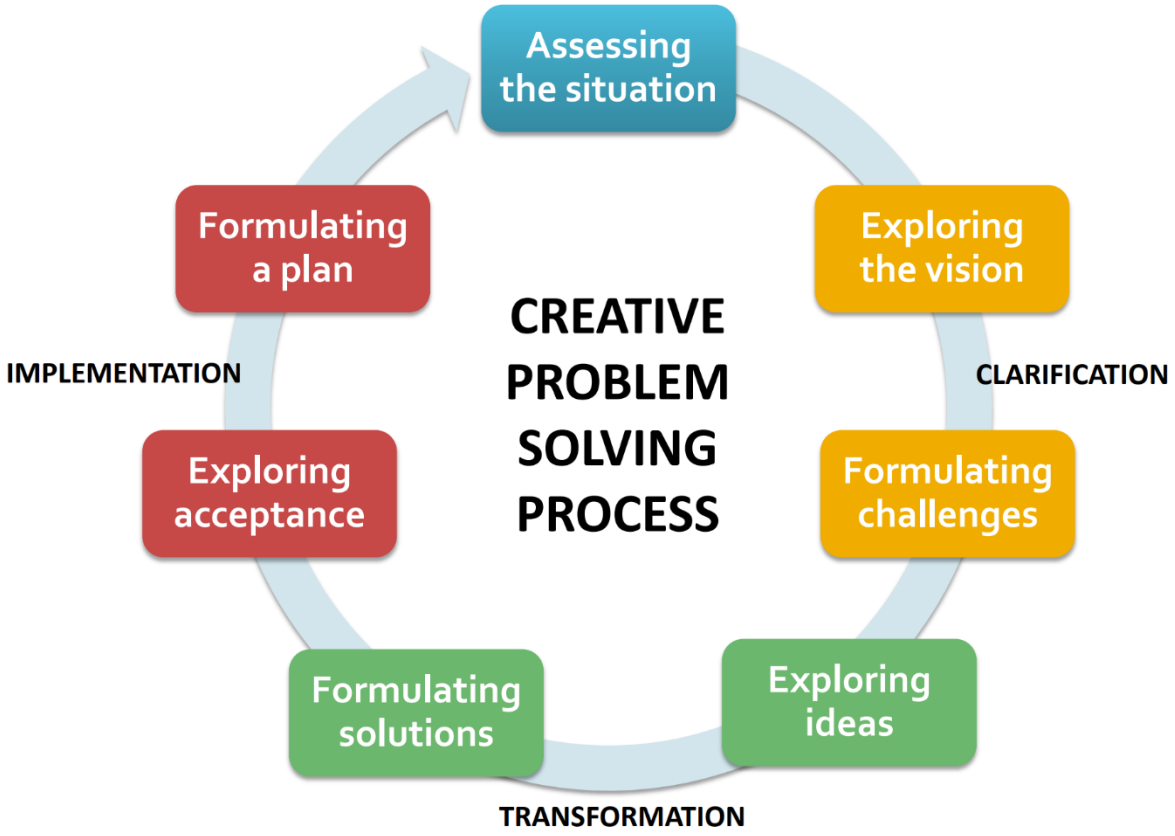
การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้อง หมายถึง การระบุกลุ่มเป้าหมายจากปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมถึงมีการระบุถึงผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนร่วมให้เกิดปัญหา

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่สามารถระบุกลุ่มเป้าหมายได้
2	มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเท่านั้น
3	มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องไว้เพียงบางส่วน
4	มีการวิเคราะห์กำหนดกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องของภารกิจได้ครบถ้วน
5	มีการวิเคราะห์กำหนดกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องของภารกิจได้ครบถ้วน โดยเชื่อมโยงได้ถึงระดับยุทธศาสตร์องค์กร

2. กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา

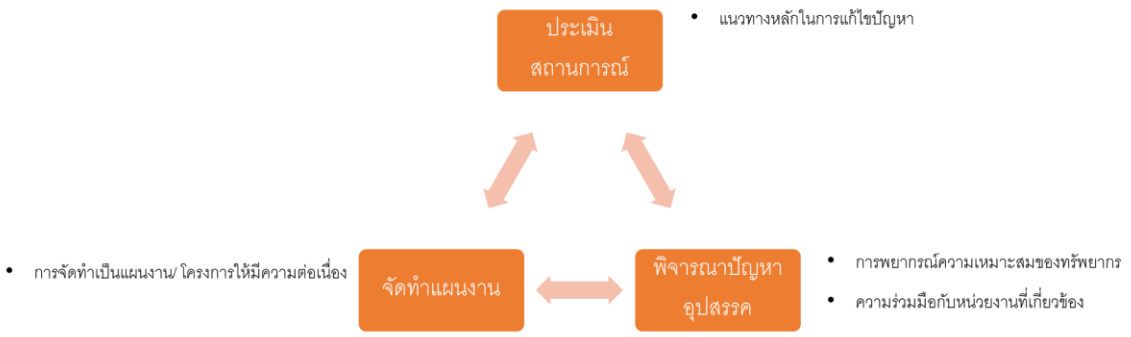
ในระยะที่ 2 เป็นช่วงของการวิเคราะห์ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา โดยนำเอาประเด็นปัญหาองค์ประกอบย่อยของปัญหาที่ได้วิเคราะห์จากระยะที่ 1 มาเพื่อกำหนดแนวทางที่จะจำกัดองค์ประกอบย่อยและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา โดยสร้างสมมติฐานสำหรับการแก้ไขปัญหา กำหนดร่างโครงการต้นแบบ ปัจจัยแวดล้อมที่สามารถส่งเสริมโครงการต้นแบบในการขยายผล เพื่อส่งผ่านไปยังในระยะต่อไป

ในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น ได้ประยุกต์จากแนวคิดของ Jarvis D. (2012) โดยเริ่มตั้งแต่การประเมินสถานการณ์ กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยพิจารณาปัญหาอุปสรรค และความท้าทายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น รวมถึงจัดทำเป็นแผนงานต่อไป ดังภาพ



ภาพที่ 3 - 4 แนวทางการแก้ไขปัญหาตามแนวคิดของ Jarvis D. (2012)

นอกจากแนวคิดของ Jasvis D. (2012) แล้ว ยังได้พิจารณาร่วมกับ เกณฑ์ UNPSA DAC Criteria for Evaluating Development และ Business Model Canvas ในบริบทของการแก้ไขปัญหา ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาแล้วนั้น สามารถพิจารณาในประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 - 5 กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา

แนวทางหลักในการแก้ไขปัญหา หมายถึง การที่หน่วยงานได้พิจารณาถึงองค์ประกอบของปัญหาที่เกิดขึ้นว่าประกอบด้วยสาเหตุใดบ้างแล้ว มีวิธีการในการแก้ไขอย่างไร

ระดับ	ประเด็น
1	มีการพิจารณาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการจัดการปัญหา
2	-
3	มีการปรึกษาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการระบุถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา
4	-
5	มีการพัฒนา ต่อยอดจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเดิม มาประยุกต์ใช้เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องกับบริบทการแก้ไขปัญหา

การพยากรณ์ความเหมาะสมของทรัพยากร หมายถึง การพิจารณาในการเลือกใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนด

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่มีการพิจารณาทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง
2	มีการระบุทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานบางส่วน
3	การระบุทรัพยากรที่เกี่ยวข้องนั้น แม้ไม่เหมาะสมสอดคล้องในการดำเนินงาน แต่มีแนวในการพัฒนาปรับปรุงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4	การระบุทรัพยากรที่เกี่ยวข้องนั้น เหมาะสมสอดคล้องในการดำเนินงาน และมีแผนในการพัฒนาปรับปรุงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5	การระบุทรัพยากรที่เกี่ยวข้องนั้น เหมาะสมสอดคล้องในการดำเนินงาน และมีการพิจารณาทางเลือกอื่นที่เหมาะสมในการบริหารทรัพยากร เช่น จัดจ้างองค์กรภายนอก

ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หมายถึง การที่หน่วยงานสามารถพิจารณาหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้โครงการดำเนินการได้อย่างลุล่วงและสัมฤทธิ์ผล

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่มีการพิจารณาความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ	ประเด็น
2	มีการพิจารณาหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพียงบางส่วน แต่ยังไม่ครบในทุกกระบวนการของการจัดทำกิจกรรม/ โครงการ ในภารกิจนั้น ๆ
3	มีการพิจารณาหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ครบในทุกกระบวนการของการจัดทำกิจกรรม/ โครงการ ในภารกิจนั้น ๆ
4	มีการบริหารร่วมมือในด้านกำลังงานและประสิทธิภาพงาน ให้สามารถดำเนินการโครงการได้ตามเป้าหมายทั้งด้านประสิทธิภาพและระยะเวลา
5	มีการบริหารความร่วมมือ โดยมีตัวเลือกสำรองในกรณีที่เกิดความผิดพลาด (แผนบริหารความเสี่ยง)

การจัดทำเป็นแผนงาน/ โครงการให้มีความต่อเนื่อง หมายถึง หน่วยงานได้มีการพิจารณาจากปัญหา และกำหนดแนวทางในการแก้ไขระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวอย่างไร เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่มีแผนในการดำเนินงานโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ชัดเจน
2	มีแนวคิดในการดำเนินโครงการ/ กิจกรรมเป็นระยะ
3	มีการจัดทำเป็นระยะสั้น และระยะกลาง
4	มีการจัดทำเป็นระยะสั้น และระยะกลางแบบต่อยอดซึ่งกันและกัน และมีแนวทางในการจัดทำแผนระยะยาว
5	มีการจัดทำแผนงาน/ โครงการแบ่งเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน

ส่วนที่ 2 ส่วนผลลัพธ์และการขยายผล

3. จัดทำโครงการต้นแบบ

ในระยะที่ 3 ดำเนินการจัดทำโครงการต้นแบบ ตามสมมติฐานการแก้ไขปัญหาที่ได้วิเคราะห์ กำหนดขึ้นในระยะที่ 2 โดยประยุกต์แนวทางการประเมินจากแนวคิดต้นแบบ (Prototyping Model) ในกระบวนการผลิตซอฟต์แวร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การสร้างต้นแบบ (Prototyping) คือ การทดสอบการทำงานของแนวคิด (Model) ที่เราได้ดำเนินการว่า สอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังที่เราได้กำหนดไว้หรือไม่ ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาระบบจริง รวมถึงพิจารณาเพิ่มเติมจาก DAC Criteria for Evaluating Development และ Business Model Canvas โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ความสอดคล้องของผลลัพธ์กับเป้าหมายในการดำเนินการ หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ ได้พิจารณาถึงผลลัพธ์ที่ได้สอดคล้องกับการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไร

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่สามารถระบุถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
2	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นใกล้เคียงกับเป้าหมายที่ได้ระบุไว้ก่อนการดำเนินงาน
3	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตรงกับสิ่งที่ได้ระบุไว้ก่อนการดำเนินงาน
4	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีผลกระทบเชิงบวกด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
5	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สามารถนำไปต่อยอดในการจัดการปัญหาอื่นจากสังคมในวงกว้าง

ผลกระทบในเชิงคุณภาพของนโยบาย หมายถึง การที่หน่วยงานได้ทำการสำรวจ วิเคราะห์กลั่นออกมาเป็นผลงานวิจัยแล้วมีผู้นำไปใช้ และต่อยอดจนเกิดผลประโยชน์ในวงกว้าง

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่มีการร่วมนำเสนอแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน
2	มีการจัดทำเป็นแนวทางในการดำเนินงาน หรือผลงานวิจัย
3	มีการนำเสนอเชิงนโยบายและได้รับการยอมรับ
4	นโยบายที่ถูกผลักดันมีการประกาศใช้
5	นโยบายที่ประกาศใช้ได้รับการนำไปปฏิบัติจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รูปแบบของตัวชี้วัดกับกรมราชทัณฑ์ในข้อกำหนดกรุงเทพฯ

กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อโครงการ/ กิจกรรม หมายถึง การที่กลุ่มเป้าหมายได้เข้าร่วมกิจกรรมหรือได้รับการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ แล้วได้ประเมินผ่านทางช่องทางต่าง ๆ แล้วว่า โครงการ/ กิจกรรมนี้ สร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มเป้าหมาย

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่มีการประเมินความพึงพอใจและความเชื่อมั่น
2	-
3	กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในระดับที่ดี (เช่น ร้อยละความพึงพอใจอยู่ในช่วง ร้อยละ 70 ขึ้นไป เป็นต้น)
4	-

ระดับ	ประเด็น
5	กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในระดับที่ดี และมีความเชื่อมั่นต่อโครงการว่าจะดำเนินการได้แล้วเสร็จและลุล่วง

การบริหารจัดการผลกระทบเชิงลบ หมายถึง การที่หน่วยงานได้พิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น และจำแนกปัจจัยที่ส่งผลของปัญหาแล้ว มีการพิจารณาถึงแนวทางการจัดการปัญหาที่อาจสร้างผลกระทบเชิงลบในทางอื่น

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่สามารถระบุถึงผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น
2	มีการพิจารณาผลกระทบเชิงลบ มีร่างแนวทางในการดำเนินการ
3	มีแนวทางในการดำเนินการจัดการผลกระทบเชิงลบ แต่ยังไม่ได้ดำเนินการแก้ไข
4	มีแนวทางในการแก้ไขผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น และเริ่มดำเนินการแก้ไข
5	มีกิจกรรม/ โครงการที่จัดการผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น

การประเมินผลความสำเร็จ หมายถึง การที่หน่วยงานได้พิจารณาปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงโครงการอื่น ๆ ได้

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่มีสามารถประเมินผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรม/ โครงการ
2	-
3	มีการระบุปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม/ โครงการ
4	-
5	มีการระบุปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม/ โครงการ และนำไปใช้ต่อยอดในการปรับปรุง/ พัฒนาในภารกิจต่าง ๆ ได้

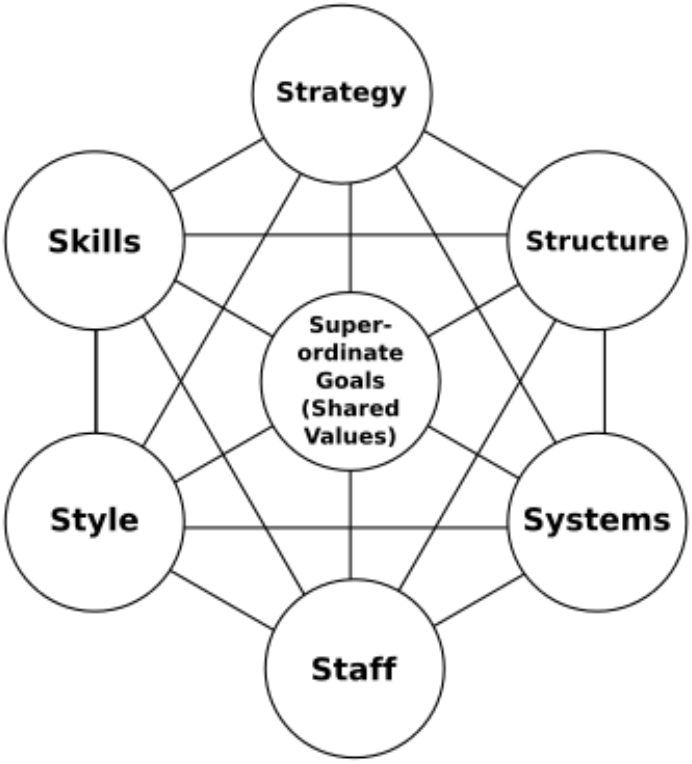
ความสามารถในการขยายผลต่อกลุ่มเป้าหมายอื่น หมายถึง การที่กลุ่มเป้าหมายอื่นเล็งเห็นถึงประโยชน์ใช้สอยของการดำเนินการสร้างประโยชน์ในวงกว้าง

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่สามารถระบุได้ถึงประโยชน์ที่ได้รับ
2	ประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายโดยตรงเท่านั้น
3	ประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายและสังคมเฉพาะกลุ่ม ผ่านการทำงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย
4	ประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายและสังคมในวงกว้าง ผ่านการประชาสัมพันธ์ต่างๆ อาทิ การบอกต่อ การโฆษณา
5	ผลของโครงการ/ กิจกรรมสร้างประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย นำไปสู่การสร้างคุณค่าเพิ่มในภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมในวงกว้าง

4. พัฒนาปัจจัยแวดล้อม

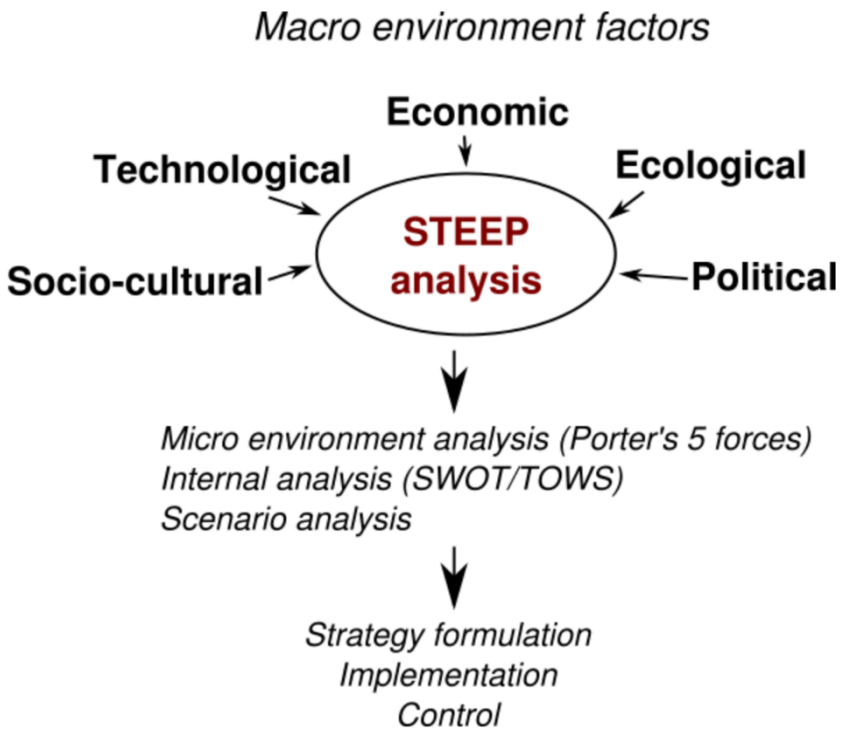
ในระยะที่ 4 ดำเนินการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมเพื่อสนับสนุนโครงการต้นแบบให้สามารถขยายผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระยะที่ 4 สามารถดำเนินการได้โดยไม่จำเป็นต้องรอให้ระยะที่ 3 ดำเนินการแล้วเสร็จ ประเมินโดยนำผลจากศึกษาแนวคิด งานวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

แนวคิดของ *Mckinsey 7S* ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) สไตล์ (Styles) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skills) และค่านิยมร่วม (Shared Values)



ภาพที่ 3 - 6 7S

STEEP ได้แก่ สังคม (Socio-cultural: S) เทคโนโลยี (Technological: T) เศรษฐกิจ (Economic: E) สิ่งแวดล้อม (Ecological: E) และกฎหมาย (Political: P)

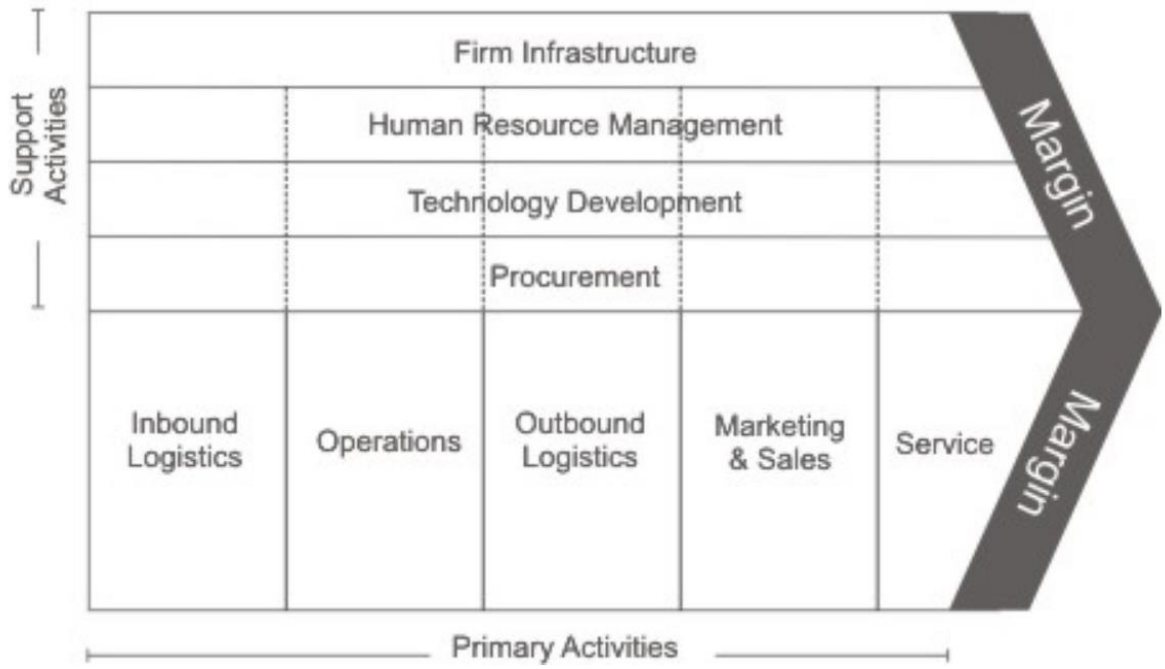


ภาพที่ 3 - 7 STEEP

ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) มาจาก Porter & Millar (1985) ซึ่งเป็นการวัดคุณค่าของสินค้าและบริการจากประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับและยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ จำแนกเป็น 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ในส่วนของกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย 5 กิจกรรมย่อย ได้แก่ การขนส่งภายใน (Inbound Logistics) การผลิตสินค้าหรือบริการ (Operations) การขนส่งภายนอก (Outbound) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และการบริการทั้งก่อนและหลังการขาย (Service)

ในส่วนของกิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย 4 กิจกรรมย่อย ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure) เช่น การเงิน การบัญชีและการจัดการองค์กร การบริหารบุคลากร (Human Resource Management) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) และการจัดซื้อ (Procurement)



ภาพที่ 3 - 8 Value chain

เมื่อได้วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแนวคิดต่าง ๆ แล้วมาพิจารณาประยุกต์ใช้เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการดำเนินงาน จำเป็นต้องประกอบด้วย 4 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) นโยบายในระดับนานาประเทศ (Policy)
2) ความร่วมมือกับองค์กร (Cooperation) ประกอบด้วยความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ
3) ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน (Capability) ประกอบด้วย ความสามารถของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ลักษณะการนำองค์กรของผู้บริหาร และการจัดสรรทรัพยากร
4) ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness) ได้แก่ บริบทของสังคม (Culture) ประกอบด้วยวิถีชีวิต นิสัย พฤติกรรม การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี (Technology)

จากกรอบความคิดข้างต้น สามารถนำมาสรุป ได้ดังนี้

ความสอดคล้องกับนโยบายในระดับนานาประเทศ (Policy) หมายถึง ดำเนินการในกิจกรรมสอดคล้องกับนโยบายของประเทศและนานาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ	ประเด็น
1	การดำเนินงานยังขาดความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และยังไม่สะท้อนแนวทางพัฒนาในอนาคต
2	ดำเนินโครงการโดยมีความสอดคล้องในระดับยุทธศาสตร์และพันธกิจ หน้าที่ของหน่วยงาน
3	ดำเนินโครงการบางส่วนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงที่สังกัดอย่างมีประสิทธิภาพ
4	ดำเนินโครงการอย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ	ประเด็น
5	ดำเนินโครงการอย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของนานาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

ความร่วมมือกับองค์กร (Cooperation) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ มีความสัมพันธ์ที่ดีและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเป็นอย่างดี

ระดับ	ประเด็น
1	• ไม่มีการประเมินความพึงพอใจ • มีการส่งต่อข้อมูลซึ่งกันและกัน
2	• ไม่มีการประเมินความพึงพอใจ • มีการร่วมมือระหว่างกัน
3	• กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในระดับที่พอใช้ (เช่น ร้อยละความพึงพอใจอยู่ในช่วง 70 ขึ้นไป เป็นต้น) • เกิดความร่วมมือกัน
4	• กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในระดับที่ดี (เช่น ร้อยละความพึงพอใจอยู่ในช่วง 80 ขึ้นไป เป็นต้น) • เกิดความร่วมมือกันอย่างเป็นหลักฐาน/ เอกสาร เช่น บันทึกข้อตกลง (MOU)
5	• กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในระดับที่ดี (เช่น ร้อยละความพึงพอใจอยู่ในช่วง 80 ขึ้นไป เป็นต้น) • เกิดความร่วมมือกันอย่างเป็นหลักฐาน/ เอกสาร เช่น บันทึกข้อตกลง (MOU) • มีการบริหารความสัมพันธ์อย่างชัดเจน อย่างสม่ำเสมอและมีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาความสัมพันธ์ในอนาคตร่วมกัน

ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน (Capability) หมายถึง ความสามารถของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ลักษณะการนำองค์กรของผู้บริหาร และการจัดสรรทรัพยากรด้านบุคคลที่จำเป็นต่องานและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกิจกรรม/ โครงการที่ดำเนินงาน

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่สามารถระบุได้ถึง ข้อใดข้อหนึ่งต่อไปนี้ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) ความสามารถของบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) ลักษณะการนำองค์กรของผู้บริหาร และ 5) การจัดสรรทรัพยากรด้านบุคคล
2	มีการระบุความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) ความสามารถของบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) ลักษณะการนำองค์กรของผู้บริหาร และ 5) การจัดสรรทรัพยากรด้านบุคคล อย่างน้อย 3 ข้อ

ระดับ	ประเด็น
3	มีการระบุความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) ความสามารถของบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) ลักษณะการนำองค์กรของผู้บริหาร และ 5) การจัดสรรทรัพยากรด้านบุคคล ทุกข้อ ครบถ้วน
4	มีการระบุความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) ความสามารถของบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) ลักษณะการนำองค์กรของผู้บริหาร และ 5) การจัดสรรทรัพยากรด้านบุคคล ทุกข้อ ครบถ้วนทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5	มีการระบุความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) ความสามารถของบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) ลักษณะการนำองค์กรของผู้บริหาร และ 5) การจัดสรรทรัพยากรด้านบุคคล ทุกข้อ ครบถ้วนทั้งภายในและภายนอก และมีการประเมินโอกาสในการพัฒนาหรือปรับปรุง

ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness) หมายถึง การพิจารณาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในด้านที่กระทบต่อบริบททางสังคม (วิถีชีวิต นิสัย พฤติกรรม) และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อพัฒนาปรับปรุง ต่อยอดเพื่อให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่มีการพิจารณาบริบททางสังคมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง
2	มีการพิจารณาบริบททางสังคมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามภารกิจบางส่วน
3	มีการระบุบริบททางสังคมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องนั้น แม้ไม่เหมาะสมสอดคล้องในการดำเนินงาน แต่มีแผนในการพัฒนาปรับปรุงการใช้ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4	มีการระบุบริบททางสังคมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องในการดำเนินงาน
5	มีการระบุบริบททางสังคมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องในการดำเนินงาน และมีการพิจารณาทางเลือกอื่นที่เหมาะสมในการบริหารทรัพยากร เช่น การใช้สมาคมหรือหน่วยงานด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ ในการค้นหาเบาะแสผู้ละเมิดสิทธิเด็กในโลกออนไลน์

5. ขยายผลโครงการต้นแบบ

ในระยะที่ 5 เป็นการนำผลสำเร็จจากโครงการต้นแบบ มาขยายผล โดยการสนับสนุนจากปัจจัยแวดล้อมที่ได้พัฒนาแล้วจากระยะที่ 4 เพื่อขยายความสำเร็จจากโครงการต้นแบบได้ยังพื้นที่ หรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ ในระยะที่ 5 พิจารณาความสำเร็จของการขยายผลว่าเป็นไปตามแผน ตามเป้าหมายตามแนวคิดหลักการแก้ไขที่กำหนดขึ้นในระยะที่ 2 หรือไม่ โดยสามารถพิจารณาในประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

การประเมินการขยายผล หมายถึง การที่หน่วยงานได้พิจารณาปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคในการขยายผลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงกิจกรรม/ โครงการอื่น ๆ ได้

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่สามารถประเมินผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการขยายผล
2	มีการระบุปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม/ โครงการ
3	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบทเรียน (lesson learnt) ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในองค์กร
4	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบทเรียน (lesson learnt) ต่าง ๆ และนำไปใช้ต่อยอดในการปรับปรุง/ พัฒนาในกิจกรรม/ โครงการจากภารกิจต่าง ๆ ได้
5	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบทเรียน (lesson learnt) ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม/ โครงการที่ได้ต่อยอดและเผยแพร่สู่สังคม

ระดับการขยายผล หมายถึง กิจกรรม/ โครงการที่ได้ดำเนินการสามารถนำไปขยายผลให้กับกลุ่มเป้าหมายหรือการแก้ไขปัญหาอื่นได้หรือไม่

ระดับ	ประเด็น
1	มีการริเริ่มจัดทำเป็นกิจกรรมหรือโครงการจากปัญหาที่เกิดขึ้น
2	มีการสร้างหรือต่อยอดแนวคิดที่สามารถตอบโจทย์จากปัญหาได้
3	กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องหรือประชาชนรับทราบหาความรู้ได้อย่างทั่วถึง ตรงตามความต้องการและเกิดประโยชน์กับกลุ่มเป้าหมาย
4	เกิดกลุ่มคนต้นแบบในการประยุกต์แนวคิด องค์ความรู้ต่าง ๆ ไปปรับใช้
5	ประชาชนสามารถนำสิ่งที่เกิดขึ้นจากผลงานของหน่วยงานที่มีอยู่อย่างแพร่หลายไปต่อยอดเป็นความรู้ใหม่

การบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่าง ๆ หมายถึง การดำเนินงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์/ บริการ ซึ่ง ณ ที่นี้ คือ รูปแบบกิจกรรม/ โครงการที่หน่วยงานดำเนินการ มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยกิจกรรมหนึ่ง สามารถสร้างผลกระทบให้อีกกิจกรรมหนึ่งได้

ระดับ	ประเด็น
1	โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ไม่มีความสอดคล้องกัน
2	โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลประโยชน์ในทิศทางเดียวกัน
3	โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ เริ่มมีความสอดคล้องกันและกัน

ระดับ	ประเด็น
4	โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ นี้สอดคล้องบูรณาการร่วมกับโครงการ/ กิจกรรมอื่นในลักษณะประโยชน์ร่วม
5	โครงการ/ กิจกรรมนี้สอดคล้องบูรณาการคุณค่าร่วมกับโครงการ/ กิจกรรมอื่นเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กรเป็นอย่างดี

6. เก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ

ในระยะที่ 6 เป็นการเก็บข้อมูล รวบรวมผลความสำเร็จของการแก้ไขปัญหา ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยมุ่งเน้นในการเรียนรู้ผลสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ เพื่อพัฒนาต่อยอดความสำเร็จของการแก้ไขปัญหา ซึ่งรวมไปถึงการขยายผลความสำเร็จไปยังเป้าหมายอื่น ๆ ปัญหาอื่น ๆ ต่อไป โดยสามารถพิจารณาในประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

ความสอดคล้องของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ หมายถึง ผลลัพธ์จากกาดำเนินงานโครงการนั้น ๆ ว่าเมื่อประเมินแล้วเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในภารกิจหรือไม่

ระดับ	ประเด็น
1	โครงการดำเนินการแล้วเสร็จแต่ไม่มีการประเมินผล ผลผลิต (Output) ที่ได้จากโครงการ
2	ผลผลิตดำเนินการได้สำเร็จเชิงปริมาณ
3	ผลผลิตมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย
4	ผลผลิตสะท้อนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์องค์กรตามเป้าหมาย
5	ผลผลิตสะท้อนความสำเร็จสอดคล้องกับเป้าหมายของ SDGs

ความยั่งยืน หมายถึง การที่โครงการ/ กิจกรรมสามารถดำเนินการได้ โดยไม่ต้องอาศัยแรงสนับสนุนจาก สธท. ในด้านต่าง ๆ อาทิ งบประมาณ องค์ความรู้ บุคลากร

ระดับ	ประเด็น
1	ไม่มีการประเมินการพึ่งพิงทรัพยากรจาก สธท.
2	มีการพึ่งพิงทรัพยากรจาก สธท. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในระดับสูง (มากกว่า ร้อยละ 70 จากการประเมินทรัพยากรทั้งหมด)
3	มีการพึ่งพิงทรัพยากรจาก สธท. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในระดับปานกลาง (น้อยกว่า ร้อยละ 30 จากการประเมินทรัพยากรทั้งหมด)
4	มีการพึ่งพิงทรัพยากรจาก สธท. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในระดับต่ำ (น้อยกว่า ร้อยละ 30 จากการประเมินทรัพยากรทั้งหมด)
5	ไม่มีการใช้ทรัพยากรจาก สธท. โดยได้มีการหาทรัพยากรในการสนับสนุนการดำเนินงานจากองค์กรต่าง ๆ

ปัจจัยแห่งความยั่งยืน หมายถึง การพิจารณาจากผลการดำเนินงาน และหาปัจจัยในการทำให้เกิดความยั่งยืนได้ในอนาคต

ระดับ	ประเด็น
1	โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ แต่ไม่มีการประเมินปัจจัยแห่งความยั่งยืน
2	มีการพิจารณาปัจจัยที่ทำให้เกิดความยั่งยืน
3	มีการระบุปัจจัยที่ทำให้เกิดความยั่งยืนในภารกิจนั้น ๆ
4	มีการพิจารณาหาปัจจัยร่วมที่ทำให้โครงการ/ กิจกรรมจากภารกิจอื่นเกิดความยั่งยืน
5	นำปัจจัยแห่งความยั่งยืนไปใช้ในภารกิจอื่น แล้วพบว่า ปัจจัยดังกล่าวทำให้เกิดความยั่งยืน

ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน หมายถึง โครงการ/ กิจกรรมจากภารกิจต่าง ๆ มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมได้

ระดับ	ประเด็น
1	โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ แต่ไม่มีความต่อเนื่อง
2	มีความต่อเนื่อง แต่ยังไม่สามารถประเมินผลกระทบได้
3	มีความต่อเนื่อง และเริ่มมีการประเมินผลกระทบได้
4	มีผลกระทบเชิงบวกต่อเนื่องอย่างชัดเจน ในระดับกลุ่มเป้าหมายโดยตรง
5	มีผลกระทบเชิงบวกต่อเนื่องอย่างชัดเจน ในระดับสังคมในวงกว้าง

ความสามารถในการถ่ายทอด หมายถึง การนำแนวคิด แนวทางในการแก้ไขปัญหา และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโครงการ/ กิจกรรมจากภารกิจต่าง ๆ ไปถ่ายทอดสู่สังคมได้

ระดับ	ประเด็น
1	โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ แต่ยังไม่มีการถ่ายทอด
2	มีการถ่ายทอดแนวทางในการดำเนินการและปัจจัยสู่ความสำเร็จที่เกิดขึ้น ในกลุ่มเป้าหมาย
3	มีการถ่ายทอดปัจจัยสู่ความล้มเหลว อุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ ในกลุ่มเป้าหมาย
4	มีการถ่ายทอดแนวทางในการดำเนินการ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ปัจจัยสู่ความล้มเหลว อุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับสู่สังคมระดับประเทศ
5	มีการถ่ายทอดแนวทางในการดำเนินการ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ปัจจัยสู่ความล้มเหลว อุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับสู่สังคมระดับนานาชาติ

เกณฑ์ในการประเมินผล

เกณฑ์การให้คะแนนแต่ละตัวชี้วัดแบ่งเป็น 5 ระดับคะแนน แบ่งช่วงระดับการดำเนินงานเป็นช่วงระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับการดำเนินงาน
4.500 – 5.000	ดีมาก
4.000 – 4.499	ดี
3.000 – 3.999	ปานกลาง
2.000 – 2.999	พอใช้
1.000 – 1.999	ควรปรับปรุง

โดยนำผลคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละระยะ มาเปรียบเทียบประเมินความคุ้มในการดำเนินงานแต่ละช่วง แสดงระดับความคุ้มค่าแต่ละระดับคะแนนดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความคุ้มค่า
4.500 – 5.000	ผลการดำเนินการดีมาก สามารถดำเนินการระยะต่อไป สามารถพัฒนาต่อยอดแนวทางในระยะต่อไป
4.000 – 4.499	ผลดำเนินการดี มีความพร้อมในการดำเนินการระยะต่อไป
3.000 – 3.999	ดำเนินการต่อไปในระยะต่อไป หรือ เลือกปรับปรุงแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของแนวทาง
2.000 – 2.999	แนวทางไม่มีประสิทธิภาพ ควรปรับปรุงแนวทาง
1.000 – 1.999	แนวทางไม่เกิดผลสำเร็จสมควรปรับปรุงแนวทาง หรือยกเลิกแนวทางนี้

บทที่ 4
ผลการประเมินความคุ้มค่า

การประเมินความคุ้มค่าในครั้งนี้ ได้ประเมินใน 4 ภารกิจ ได้แก่

1. ข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง (United Nations Rules for the Treatment of Women Prisoners and Non-Custodial Measure for Women Offenders – The Bangkok Rules)

2. ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา (United Nations Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence against Women in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice)

3. ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา (United Nations Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence against Children in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice)

4. หลักนิติธรรม (Rule of Law) กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals – SDGs) โดยเฉพาะด้านส่งเสริมนิติธรรมทั้งในระดับชาติและระหว่างประเทศ และสร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมแก่ทุกคน

จากการพิจารณาเอกสาร หลักฐานประกอบ และสัมภาษณ์พบว่า ภารกิจทั้ง 4 มีองค์ประกอบที่เหมาะต่อการประเมินผลในแต่ละช่วงเวลาไม่เท่ากัน บางภารกิจขาดองค์ประกอบสำหรับการประเมินผลช่วงหลังการดำเนินงานเนื่องจากปัจจัยในการดำเนินงานที่มีความหลากหลาย และมีความซับซ้อนในเชิงระบบของกระบวนการยุติธรรม รวมถึงด้วยบทบาทหน้าที่ของ สธท. ที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย พัฒนาด้านกำลังคน และวิจัย แต่ไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการเอง การประเมินในครั้งนี้ จึงได้ให้น้ำหนักส่วนใหญ่ในแต่ละประเด็นอยู่ที่การวิเคราะห์ปัญหาและการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา โดยมีรายละเอียดในการกำหนดสัดส่วน ดังตารางที่ 4-1 ตารางแสดงสัดส่วนในแต่ละประเด็นรายภารกิจ

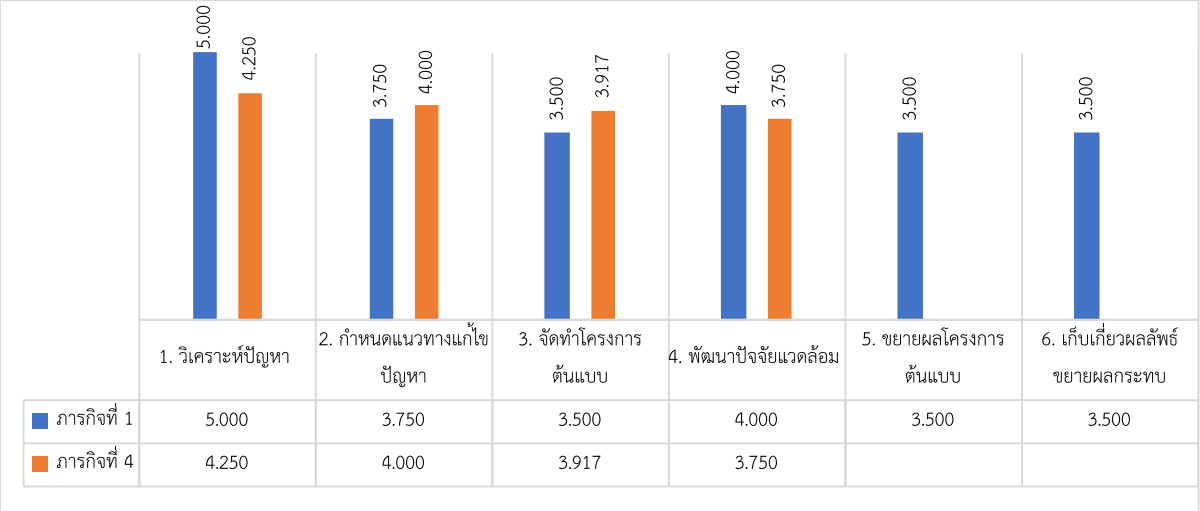
ตารางที่ 4 - 1 ตารางแสดงสัดส่วนในแต่ละประเด็นรายภารกิจ

ประเด็น	น้ำหนักการประเมิน (ร้อยละ)			
	ภารกิจที่ 1 (Bangkok rules)	ภารกิจที่ 2 (VAW)	ภารกิจที่ 3 (VAC)	ภารกิจที่ 4 (SDG goal 16)
1. วิเคราะห์ปัญหา	35.00	58.00	58.00	44.00
2. กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา	25.00	42.00	42.00	31.00

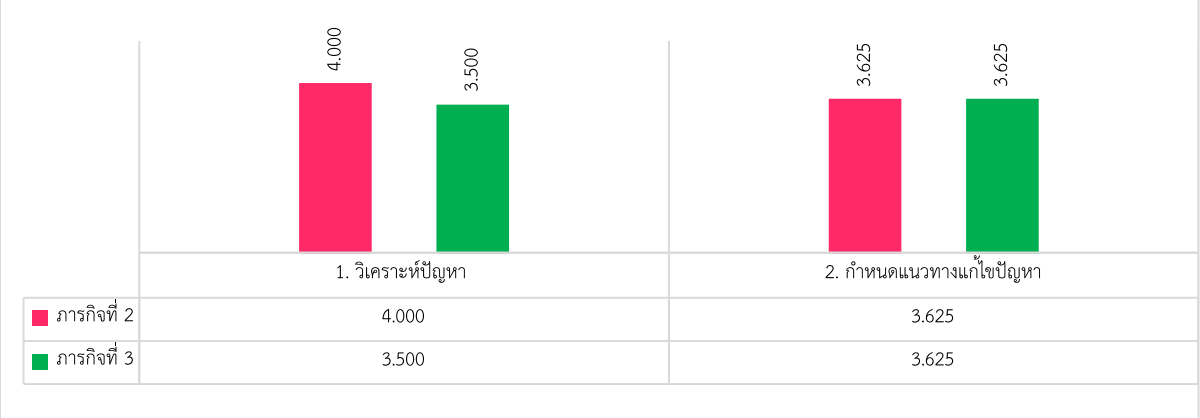
ประเด็น	น้ำหนักการประเมิน (ร้อยละ)			
	ภารกิจที่ 1 (Bangkok rules)	ภารกิจที่ 2 (VAW)	ภารกิจที่ 3 (VAC)	ภารกิจที่ 4 (SDG goal 16)
3. จัดทำโครงการต้นแบบ	10.00	-	-	12.50
4. พัฒนาปัจจัยแวดล้อม	10.00	-	-	12.50
5. ขยายผลโครงการต้นแบบ	10.00	-	-	-
6. เก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ	10.00	-	-	-

จากสัดส่วนคะแนนตามตารางที่ 4-1 สามารถสรุปผลการประเมินเพื่อสะท้อนความคุ้มค่ารายภารกิจ โดยพบว่า ภารกิจที่ 1 ข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง มีคะแนนเฉลี่ยมากสุดที่ 4.138 รองลงมาคือ ภารกิจที่ 4 ด้านหลักนิติธรรมกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติมีคะแนนรองลงมาคือ 4.068 ภารกิจที่ 2 ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา มีคะแนนเท่ากับ 3.883 และภารกิจที่ 3 ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา ที่ 3.588 โดยมีรายละเอียด ดังภาพที่ 4-1

หากพิจารณาคะแนนแยกตามระยะการดำเนินงานของแต่ละภารกิจจะเห็นได้ว่า ในกลุ่มภารกิจที่มีผลคะแนนเฉลี่ยดี คือ ตั้งแต่ 4.000 คะแนน ได้แก่ ภารกิจที่ 1 (Bangkok rules) และ 4 (SDG goal 16) พบว่ายังมีระยะที่มีคะแนนระดับปานกลาง ซึ่ง สธท.สามารถพิจารณาพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงานก่อนจะขยับไปดำเนินการในระยะต่อไป โดยในภารกิจที่ 1 (Bangkok rules) พบในระยะการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา, การจัดทำโครงการต้นแบบ, การขยายผลโครงการต้นแบบ, การเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ และภารกิจที่ 4 (SDG goal 16) พบในระยะการจัดทำโครงการต้นแบบ และการพัฒนาปัจจัยแวดล้อม



	1. วิเคราะห์ปัญหา	2. กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา	3. จัดทำโครงการต้นแบบ	4. พัฒนาปัจจัยแวดล้อม	5. ขยายผลโครงการต้นแบบ	6. เก็บเกี่ยวผลลัพธ์ขยายผลกระทบ
ภารกิจที่ 1	5.000	3.750	3.500	4.000	3.500	3.500
ภารกิจที่ 4	4.250	4.000	3.917	3.750		



	1. วิเคราะห์ปัญหา	2. กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา
ภารกิจที่ 2	4.000	3.625
ภารกิจที่ 3	3.500	3.625

ภาพที่ 4 - 1 สรุปคะแนนเฉลี่ยรายภารกิจ

สำหรับกลุ่มภารกิจที่มีผลคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.000-3.999 คะแนน ได้แก่ ภารกิจ 2 (VAW) และ 3 (VAC) พบว่า การดำเนินงานยังอยู่ในระยะเริ่มต้น คือระยะการวิเคราะห์ปัญหา และระยะการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา โดยมีผลการดำเนินงานปานกลาง สามารถดำเนินการต่อไปหรือทบทวนปรับปรุงแนวทางการดำเนินการในระยะนั้น ๆ ได้ มีเพียงภารกิจที่ 2 (VAW) ในระยะการวิเคราะห์ปัญหาที่มีผลคะแนนดีมากกว่า 4.000 คะแนน

จากคะแนนข้างต้น สามารถพิจารณาเนื้อหาในรายละเอียดของแต่ละภารกิจ ดังนี้

1. ข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง (United Nations Rules for the Treatment of Women Prisoners and Non-Custodial Measure for Women Offenders – The Bangkok Rules)

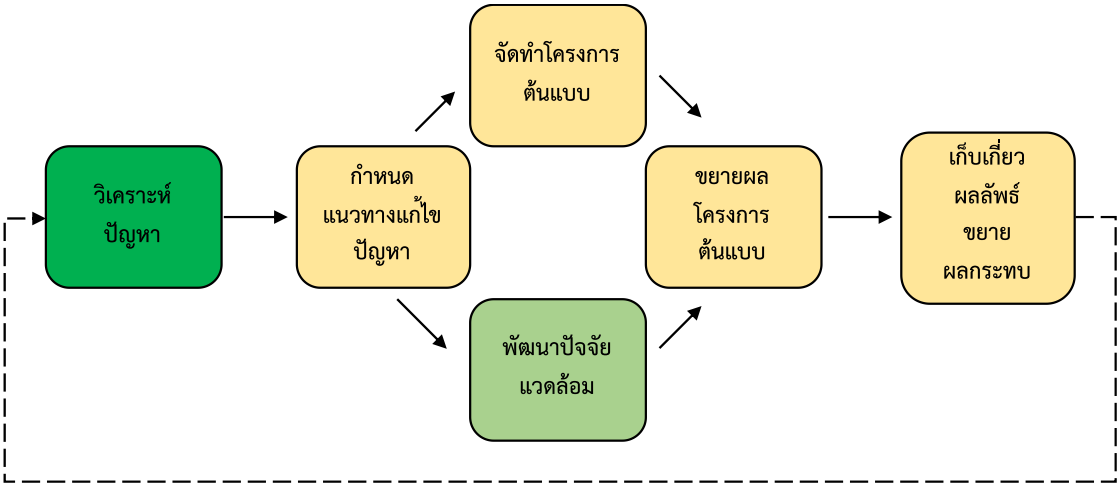
จากสถานการณ์ที่ผู้ต้องขังหญิงต้องโทษอยู่ในเรือนจำเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง กระทบต่อคุณภาพชีวิตในเรือนจำ ทั้งการอยู่อาศัย กิจวัตรประจำวัน ซึ่งจากการสำรวจพบว่า สภาพความเป็นอยู่ของผู้ต้องขังหญิงหลายแห่งมีสภาพความเป็นอยู่ที่แออัด ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด มีโอกาสและทางเลือกในการพัฒนาศักยภาพน้อยกว่า

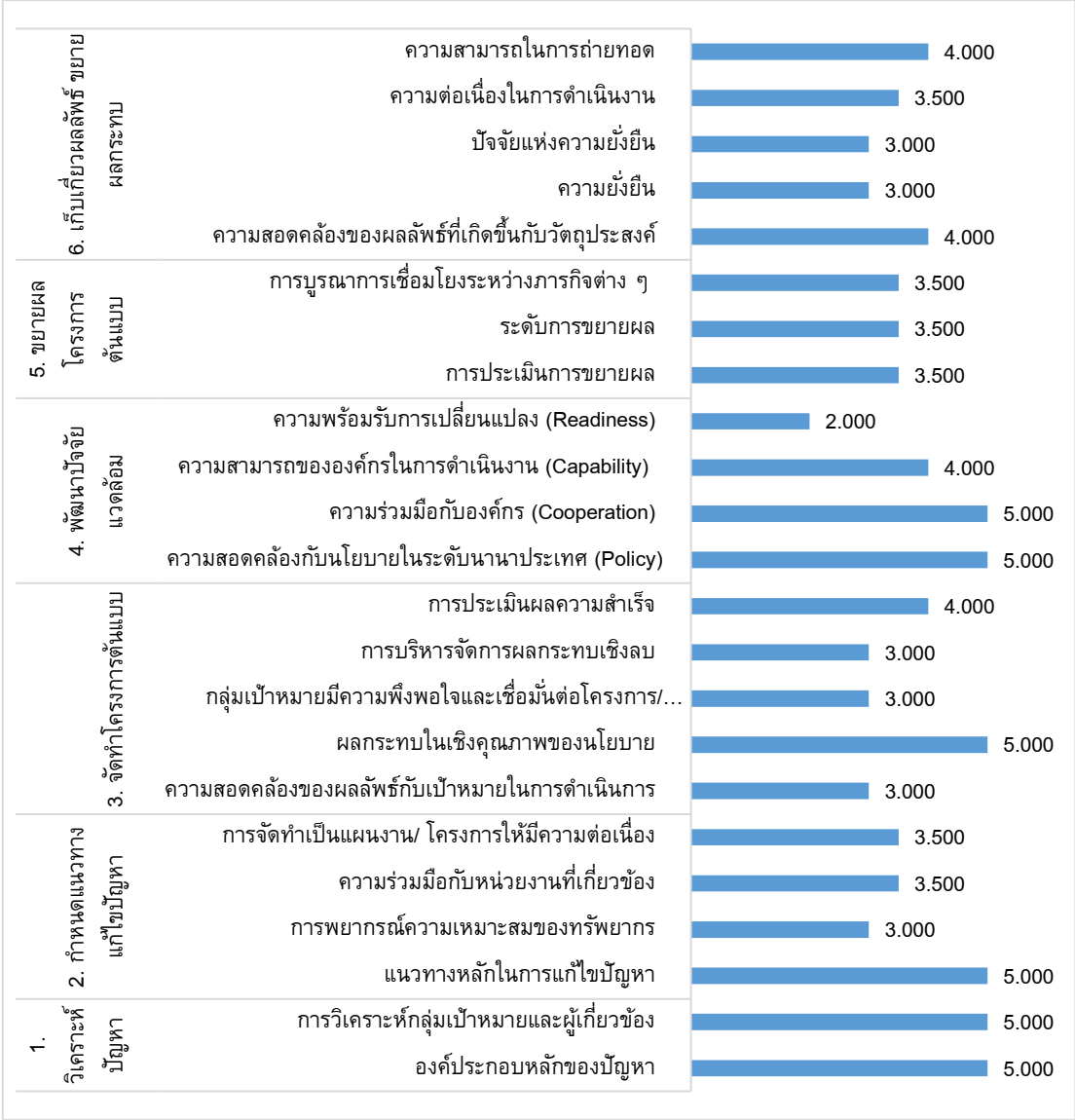
สธท. ในฐานะหน่วยงานซึ่งมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการอนุวัติข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง หรือ ข้อกำหนดกรุงเทพ (Bangkok Rules) จึงได้นำข้อกำหนดกรุงเทพมาใช้

ข้อกำหนดกรุงเทพ (Bangkok Rules) เป็นมาตรฐานขั้นต่ำของสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิง มี 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

- เป็นมาตรฐานสหประชาชาติ โดยพระเจ้าหลานเธอพระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา ทรงผลักดันให้เกิดขึ้นและเป็นที่ยอมรับ
- เป็นข้อกำหนดที่ใช้สำหรับผู้ต้องขังหญิง จากปกติที่มีข้อกำหนดแมนเดลา (Mandela Rule) ของสหประชาชาติ แต่ข้อกำหนดกรุงเทพฯ จะเน้นลักษณะเฉพาะของผู้หญิง ที่มีเรื่องสุขภาพอนามัย การทำหน้าที่แม่ และบทบาทต่อครอบครัว
- การบริหารจัดการระบบเรือนจำ จะดูแลและปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น ผู้ต้องขังหญิงตั้งครรภ์ในเรือนจำ
- ต้องมีมาตรการลดปริมาณผู้หญิงเข้าสู่เรือนจำ รวมถึงมาตรการไม่ควบคุมตัวผู้หญิงให้มากที่สุด โดยการพยายามใช้มาตรการอื่นที่เหมาะสม อาจศึกษาดูประวัติย้อนหลังเพื่อหาสาเหตุความผิด ที่อาจเกิดจากความกดดัน หรือ ได้รับความรุนแรงในครอบครัว หรือ ปัญหาความยากจน นำมาประกอบการวินิจฉัยก่อนศาลพิพากษา

เมื่อพิจารณาประเมินความคุ้มค่าของภารกิจนี้ พบว่า มีคะแนนในภาพรวมทุกประเด็นในระดับดี (4.138) เปรียบเทียบระดับความคุ้มค่ามีผลการดำเนินดี มีความพร้อมในการดำเนินการระยะต่อไป โดยที่ประเด็นวิเคราะห์ปัญหาที่คะแนนมากที่สุดอยู่ในระดับดีมาก (5.000) รองลงมาคือ พัฒนาปัจจัยแวดล้อมอยู่ในระดับดี (4.000) กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา จัดทำโครงการต้นแบบ ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ อยู่ในระดับปานกลาง (3.750, 3.500, 3.500 และ 3.500 ตามลำดับ) รายละเอียดดังภาพที่ 4-2





ภาพที่ 4 - 2 สรุปคะแนนในภารกิจข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง

ตารางที่ 4 - 2 สรุปคะแนนในภารกิจข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง

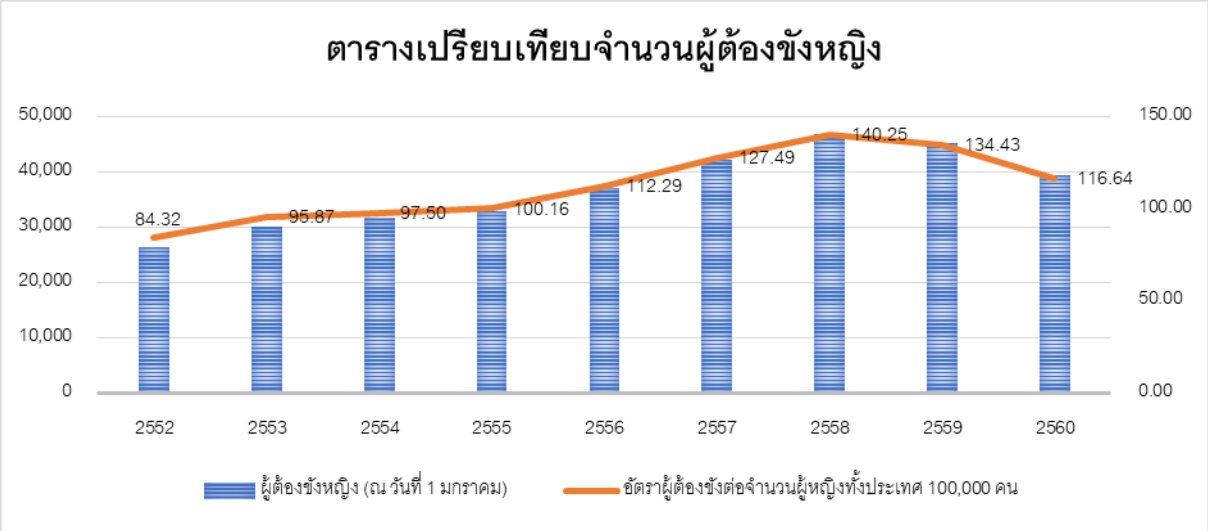
ประเด็น	ภารกิจที่ 1 (Bangkok rules)	
	ค่าถ่วงน้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเฉลี่ย
1. วิเคราะห์ปัญหา	**35.00**	**5.000**
องค์ประกอบหลักของปัญหา		5.000
การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้อง		5.000
2. กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา	**25.00**	**3.750**
แนวทางหลักในการแก้ไขปัญหา		5.000
การพยากรณ์ความเหมาะสมของทรัพยากร		3.000
ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		3.500
การจัดทำเป็นแผนงาน/ โครงการให้มีความต่อเนื่อง		3.500
3. จัดทำโครงการต้นแบบ	**10.00**	**3.500**
ความสอดคล้องของผลลัพธ์กับเป้าหมายในการดำเนินการ		3.000
ผลกระทบในเชิงคุณภาพของนโยบาย		5.000
กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อโครงการ/ กิจกรรม		3.000
การบริหารจัดการผลกระทบเชิงลบ		3.000
การประเมินผลความสำเร็จ		4.000
ความสามารถในการขยายผลต่อกลุ่มเป้าหมายอื่น		3.000
4. พัฒนาปัจจัยแวดล้อม	**10.00**	**4.000**
ความสอดคล้องกับนโยบายในระดับนานาประเทศ (Policy)		5.000
ความร่วมมือกับองค์กร (Cooperation)		5.000
ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน (Capability)		4.000
ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness)		2.000
5. ขยายผลโครงการต้นแบบ	**10.00**	**3.500**
การประเมินการขยายผล		3.500
ระดับการขยายผล		3.500
การบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่าง ๆ		3.500
6. เก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ	**10.00**	**3.500**
ความสอดคล้องของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์		4.000
ความยั่งยืน		3.000
ปัจจัยแห่งความยั่งยืน		3.000
ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน		3.500
ความสามารถในการถ่ายทอด		4.000
ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	**100**	**4.138**

<u>วิเคราะห์ปัญหา</u>

มีการพิจารณาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องของปัญหา โดยพิจารณาถึงสาเหตุรากที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งคือ การที่โครงสร้างและกระบวนการในเรือนจำไม่เหมาะกับผู้ต้องขังหญิง โดยสามารถจำแนกเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

เรือนจำส่วนใหญ่จัดทำมาไม่เหมาะสมกับเพศสภาวะของผู้หญิง ทั้งโครงสร้าง กระบวนการในเรือนจำ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตรวมถึงสุขภาพของผู้ต้องขังหญิง

ผู้ต้องขังหญิงล้นคุก ผู้หญิงหลายคนไม่จำเป็นต้องเข้าไปอยู่ในคุก (เป็นทั้งผู้กระทำและผู้ถูกกระทำ) และจากสถิติพบว่า จำนวนผู้ต้องขังหญิงมีมากเกินกว่าเรือนจำจะรับไว้ และเมื่อเทียบกับสัดส่วนของประชากรหญิงในประเทศไทย พบว่าผู้ต้องขังหญิงมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น



ภาพที่ 4 - 3 สรุปตัวเลขผู้ต้องขังหญิงในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ .ศ.2552-2560

สถิติผู้ต้องขัง, http://www.correct.go.th/stat102/display/result.php?date=2011-01-01&Submit=%E0%B8%95%E0%B8%81%E0%B8%A5%E0%B8%87, สืบค้นวันที่ 19 พ.ค. 61

จำนวนประชากร, http://social.nesdb.go.th/SocialStat/StatReport_Final.aspx?reportid=68&template=2R1C&yeartype=M&subcatid=1, สืบค้นวันที่ 19 พ.ค. 61

ทัศนคติ และความรู้ ความเข้าใจของ เจ้าหน้าที่ในกระบวนการยุติธรรม ยังขาดการให้ความสำคัญกับความอ่อนไหวในเพศสภาวะ

นอกจากนี้ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากรากของปัญหาใน 3 ประเด็นดังกล่าว ยังเป็นประเด็นของโครงสร้างทางสังคมที่เกิดจากผู้ต้องขังหญิงต้องรับผิดชอบในการดูแลครอบครัว ทั้งบิดา มารดาและลูก ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้ต้องขังหญิงมักเป็นกำลังหลักในการเลี้ยงดูครอบครัว ซึ่งส่งผลให้เด็กที่เกิดมาขาดความรัก ความอบอุ่นและส่งผลให้ก่อเหตุอาชญากรรมได้

จากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่า นอกจาก กรมราชทัณฑ์ จะเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงแล้ว ยังมีผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ได้แก่ ระบบยุติธรรม (ศาล อัยการ ทนาย ตำรวจ) หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม (ในประเทศและต่างประเทศ) ภาคธุรกิจ (CSR) ชุนชนทางวิชาการ และองค์กรสหประชาชาติ (ในบทบาทสังเกตการณ์ ให้ความรู้สอดประสาน)

<u>กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา</u>

จากปัญหา***เรือนจำส่วนใหญ่จัดทำมาไม่เหมาะสมกับเพศสภาวะของผู้หญิง*** สธท.ได้นำข้อกำหนดกรุงเทพฯ มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทการแก้ไขปัญหา โดยจัดทำเป็นแผนงานข้อกำหนดกรุงเทพฯ ในปี พ.ศ. 2559-2563 มาใช้ในการปรับสภาพห้องขังหญิงให้อยู่ในลักษณะที่เหมาะสม นอกจากนี้ สธท. ยังได้มีการศึกษาวิจัยทั้งหมด 13 ผลงาน ได้แก่

- การศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจและศึกษาคุณลักษณะและภูมิหลังของผู้ต้องขังหญิงและการประเมินผลการอนุวัติข้อกำหนด-กรุงเทพในประเทศไทย
- การศึกษาวิจัยเรื่อง เพศภาวะและการจำคุกในประเทศไทย : การศึกษาแนวโน้มและเหตุปัจจัย
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจข้อมูลและสถิติผู้กระทำผิดหญิงประเทศไทย
- การศึกษาวิจัยเรื่อง โครงการพัฒนามาตรการบริการชุมชนและการคุมประพฤติที่มีความอ่อนไหวต่อเพศสภาวะในสาธารณรัฐเคนยา
- การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการออกแบบเรือนจำหญิงที่สอดคล้องกับข้อกำหนดกรุงเทพ
- การศึกษาวิจัยเรื่อง เกี่ยวกับที่มาและภูมิหลังของผู้ต้องขังหญิงและการอนุวัติข้อกำหนดกรุงเทพในประเทศฟิลิปปินส์
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจและศึกษาคุณลักษณะและภูมิหลังของผู้ต้องขังหญิง และการประเมินผลการอนุวัติข้อกำหนด-กรุงเทพในประเทศอินโดนีเซีย
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในและนอกเรือนจำของกลุ่มประเทศอาเซียน
- การศึกษาวิจัยเรื่อง ที่มาและภูมิหลังผู้กระทำผิดหญิงและการ อนุวัติข้อกำหนดกรุงเทพ ในประเทศกัมพูชา
- การศึกษาวิจัยเรื่อง Workbook on 'Women in detention: Putting the UN Bangkok Rules into practice'
- การศึกษาวิจัยเรื่อง เหตุปัจจัยในการกระทำความผิดของผู้ต้องขังหญิงไทยในกัมพูชา คดีการค้ายาเสพติดข้ามชาติ
- การศึกษาวิจัยเรื่อง เหตุปัจจัยในการกระทำความผิดของผู้ต้องขังหญิงกัมพูชาในคดีฆาตกรรม
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้มาตรการที่มิใช่การคุมขัง: แนวปฏิบัติที่ดีและความท้าทายในประเทศไทยและญี่ปุ่น

ในด้าน***ทัศนคติ และความรู้ ความเข้าใจของ เจ้าหน้าที่ในกระบวนการยุติธรรม*** สธท. ได้สร้างความตระหนักรู้ และการยอมรับให้กับบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม ในทุกมิติ ในทางนโยบายและปฏิบัติอีกด้วย

ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้มี*แผนระยะสั้น*คือ การทำเรือนจำต้นแบบ การวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปรับปรุงแนวทางของข้อกำหนดกรุงเทพฯ *ระยะกลาง* คือ การเกิดความตระหนักรู้ในการนำข้อกำหนดกรุงเทพฯ ไปใช้ได้จริง *ระยะยาว* คือ การนำข้อกำหนดกรุงเทพไปประยุกต์ใช้ในเรือนจำที่มีผู้ต้องขังหญิงได้ทั้งหมด (ผ่านการบรรจุเป็นระเบียบหรือหลักเกณฑ์ของกรมราชทัณฑ์) และการขยายการดำเนินงานในองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจองจำผู้ต้องขังหญิงในรูปแบบอื่น เช่น สถานพินิจฯ และ การดำรง

บทบาทภาพลักษณะของไทยในความเป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำข้อกำหนดกรุงเทพฯ ในเวทีสากลอย่างน้อยในอาเซียน

อย่างไรก็ดี ในประเด็น ***ผู้ต้องขังหญิงล้นคุก*** นั้น สธท. ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้มาตรการที่มิใช่การคุมขัง: แนวปฏิบัติที่ดีและความท้าทายในประเทศไทยและญี่ปุ่น (Non-Custodial Measures Good Practices and Challenges in Japan and Thailand) เพื่อนำมาปรับใช้ในดำเนินการต่อไป

ในภาพรวมของการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นั้น ต้องใช้ทรัพยากรซึ่งคือ องค์ความรู้ บุคลากรภายใน สธท. และงบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาทบทวนปรับปรุงในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

การดำเนินงานต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาทุกประเด็นนั้น นอกจากต้องใช้ทรัพยากรของ สธท. เองแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาความการพิจารณาหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพียงบางส่วนในกระบวนการของการจัดทำกิจกรรม/ โครงการ ซึ่งคือ บุคลากร และผู้บริหารในกรมราชทัณฑ์ ในประเด็นการเปลี่ยนแปลงในวิธีการดำเนินงาน ซึ่งทางกรมราชทัณฑ์ได้มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดของกรมฯ

<u>จัดทำโครงการต้นแบบ</u>

ในการดำเนินงานด้านข้อกำหนดกรุงเทพฯ นั้น มีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตรงกับเป้าหมายที่ได้ระบุไว้ก่อนการดำเนินงาน ตั้งแต่การมีเรือนจำต้นแบบตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ถึง พ.ศ. 2560 ประเทศไทยมีเรือนจำต้นแบบจำนวน 6 แห่ง ได้แก่ เรือนจำจังหวัดอุทัยธานี ทัณฑสถานหญิงเชียงใหม่ เรือนจำจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทัณฑสถานบำบัดพิเศษหญิง อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ทัณฑสถานหญิงชลบุรี และเรือนจำกลางสมุทรสาคร นอกจากนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกับกรมราชทัณฑ์จนสามารถนำข้อกำหนดกรุงเทพฯ มาปรับใช้ได้จริงในกรมราชทัณฑ์ทั่วประเทศในปี พ.ศ. 2560

ส่วนสำคัญที่ สธท. ทำได้ตรงตามเป้าหมาย ซึ่งคือ ทำให้เรือนจำได้มาตรฐาน และการที่ผู้ต้องขังหญิงได้รับการปฏิบัติโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางเพศสภาวะ ในปี พ.ศ. 2560 ได้มีการสำรวจความพึงพอใจ โดยได้คัดเลือกข้อคำถามบางส่วนจากแบบสอบถามหลังการจัดงานการฝึกอบรมการบริหารจัดการผู้ต้องขังหญิงสำหรับเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ระดับอาวุโส (Bangkok Rules Training) ทั้งหมด 31 ท่าน มีคะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 94.18 ตามรายละเอียด ดังนี้

ผลการประเมินการจัดงานการฝึกอบรมการบริหารจัดการผู้ต้องขังหญิง สำหรับเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ระดับอาวุโส	ค่าเฉลี่ย (ร้อยล)
หัวข้อของการฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกับงานของท่าน	98.00
หัวข้อของการฝึกอบรมมีประโยชน์ต่องานของท่าน	96.20
ความพึงพอใจรวมเทียบกับความคาดหวัง	88.33
<u>รวม</u>	<u>94.18</u>

เพื่อให้การนำข้อกำหนดกรุงเทพฯ ไปใช้ได้จริง สธท. มีการประเมินผลตามคู่มือประเมินเรือนจำต้นแบบของข้อกำหนดกรุงเทพฯ เป็นประจำทุก 2 ปี โดยจะเริ่มปี พ.ศ. 2561 เป็นปีแรก

ในด้านของการพิจารณาผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้นนั้น ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาทการทำงานซึ่งต้องเป็นผู้คุมระเบียบวินัย และต้องดูแลผู้ต้องขัง แต่ยังไม่พบแนวทางในการจัดการเรื่องความขัดแย้งอย่างเป็น

รูปธรรม รวมถึง การที่ผู้ต้องขังล้นคุกอาจมาจากปรับปรุงพัฒนาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในเรือนจำให้มากกว่าที่อยู่ของคนไร้บ้าน ซึ่งอาจส่งผลให้คนที่ไร้บ้านเข้ามาอยู่ในเรือนจำเพิ่มขึ้น

ในด้านของการพิจารณาข้อกำหนดกรุงเทพฯ ในเรือนจำต่างประเทศนั้น มีข้อจำกัดในการตรวจติดตาม เนื่องจากปัจจัยด้านการเมืองและปัจจัยด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ ผู้รับผิดชอบในภารกิจนี้ ได้พิจารณาปรับเป็นการขอดูงานเรือนจำของต่างประเทศและสร้างความตระหนักรู้ในการดำเนินงานตามข้อกำหนดกรุงเทพฯ แทน

<u>พัฒนาปัจจัยแวดล้อม</u>

สธท. มีการดำเนินโครงการอย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของทั้งในประเทศ และการนำแนวทางการดำเนินงานของสหประชาชาติมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สธท. ได้มีการกำหนดทรัพยากรที่ใช้ ซึ่งได้แก่ องค์ความรู้ งบประมาณ (ในการจัดหลักสูตรอบรม ห้องอบรม และการเดินทาง) และบุคลากรทั้งใน สธท. และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เช่น กรมราชฑัณฑ์ (ในด้านการสร้างทัศนคติที่ดีในการจัดการกับผู้ต้องขังหญิง การปรับเปลี่ยนตัวชี้และนโยบายในการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์) ชุมชนวิชาการ (ในด้านการร่วมวิจัยและยกระดับงานวิจัยให้มีความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น) ภาคเอกชน ซึ่งแม้พบว่า สธท. มีความร่วมมือที่ดีกับองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างดี ดังแสดงให้เห็นจากการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ อย่างไรก็ดี ยังไม่พบการประเมินความพึงพอใจกับองค์กรต่าง ๆ

นอกจากความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้ว ยังต้องมีสภาพแวดล้อมในการประเมินตามคู่มือเรือนจำต้นแบบของข้อกำหนดกรุงเทพฯ การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน การสร้างพื้นที่หรือชุมชนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการดำเนินงาน และการสร้างความตระหนักรู้และการให้ความสำคัญในระดับหน่วยงาน และระดับประเทศต่อไป โดยคำนึงถึงบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงไป เช่น สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการของโครงการ

<u>ขยายผลโครงการต้นแบบ</u>

ในการดำเนินตามข้อกำหนดกรุงเทพฯ ตั้งแต่ปี 2555 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2561) สธท. ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Town hall meeting) มีการสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะการนำแนวทางประเมินเรือนจำต้นแบบ มาสู่ระเบียบหลักเกณฑ์เรือนจำต้นแบบของกรมราชทัณฑ์

ในด้านการสร้างความร่วมมือกับระดับนานาประเทศ พบว่า มีข้อจำกัดหลายประเด็น เช่น *ความอ่อนไหวทางการเมืองระหว่างประเทศ* ซึ่งเป็นอุปสรรคในการเข้าไปส่งเสริมข้อกำหนดกรุงเทพฯ ตั้งแต่ด้านการประเมิน การอบรม การประสาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่มีความบอบช้ำด้านประวัติศาสตร์กับประเทศไทยในอดีต เช่น ลาว พม่า ในการดำเนินการต้องใช้ความละเอียดอ่อน ใช้เวลาในการทำความเข้าใจและความใกล้ชิดของหน่วยงานด้านยุติธรรมทั้งสองประเทศ รวมถึงในประเทศที่มีวางตำแหน่งของตนในระดับที่ดีกว่าประเทศไทย เช่น สิงคโปร์ จำเป็นต้องใช้วิธีประสานงานในลักษณะของการดูงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และในเวทีการประชุมในการเสริมแนวคิดของข้อกำหนดกรุงเทพฯ ในกระบวนการดูแลผู้ต้องขังหญิง เป็นต้น

นอกจากนี้ ในการนำไปปฏิบัติระดับสากลพบว่า ประเทศในอาเซียน จะให้ความสนใจกับข้อกำหนดกรุงเทพฯ เฉพาะ*ประเทศที่มีข้อจำกัดแบบเดียวกับประเทศไทย* เช่น ขาดงบประมาณไม่เพียงพอ หรือบางประเทศให้ความสนใจแค่บางหัวข้อ หลักสูตรที่นำไปเผยแพร่อาจต้องปรับเนื้อหาให้เข้ากับความสนใจ

ในด้านการประเมินผลระยะสั้นนั้น พบว่า นอกจากจะมีเรือนจำต้นแบบเพิ่มขึ้นเป็น 10 เรือนจำต้นแบบ และจะมีจำนวนทั้งสิ้น 16 เรือนจำต้นแบบในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งพบว่า ปัจจัยในการเพิ่มจำนวนเรือนจำต้นแบบมาจากการเกิดมิติด้านการแข่งขันในการเข้าศึกษาดูงานเรือนจำต้นแบบ ยังพบอีกว่า กรมราชทัณฑ์ได้นำจำนวนเรือนจำที่ผ่านแบบประเมินเรือนจำต้นแบบ ภาคละ 5 แห่ง และการทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังหญิง เป็นตัวชี้วัด รวมถึงการบรรจุข้อกำหนดกรุงเทพฯ ใน พระราชบัญญัติกรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2560

ในด้านความยั่งยืนของการดำเนินงานด้านข้อกำหนดกรุงเทพฯ นั้น สธท. ได้นำข้อมูลต่าง ๆ ในรายละเอียดที่แตกต่างกันไป มาพัฒนาต่อยอดให้เกิดการอบรมที่เข้ากับบริบทของแต่ละประเทศ ทั้งการเมือง สังคม วัฒนธรรม และศาสนา แต่ยังไม่พบการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานต่าง ๆ

อย่างไรก็ดี เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ตามข้อกำหนดกรุงเทพฯ บรรลุผลตามแผนที่ได้วางไว้ นอกจากจำเป็นต้องปรับระเบียบ/ ข้อบังคับทางกฎหมายที่สร้างบุคลากรต้นแบบของกรมราชทัณฑ์แล้ว ยังจำเป็นต้องปรับทัศนคติของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมทั้งหมด ทัศนคติของคนในสังคมโดยรวม เพื่อสร้างการยอมรับในระดับสากลต่อไป

<u>เก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ</u>

จากการดำเนินงานในภารกิจนี้ พบว่า ผลผลิตสะท้อนความสำเร็จสอดคล้องกับเป้าหมายของ SDGs มีเรือนจำต้นแบบจำนวน 16 เรือนจำต้นแบบในประเทศ และมีการนำเสนอข้อกำหนดกรุงเทพฯ ในเวทีสากล รวมถึงการขยายความร่วมมือในการใช้ข้อกำหนดกรุงเทพฯ ในต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศกัมพูชา และศรีลังกา

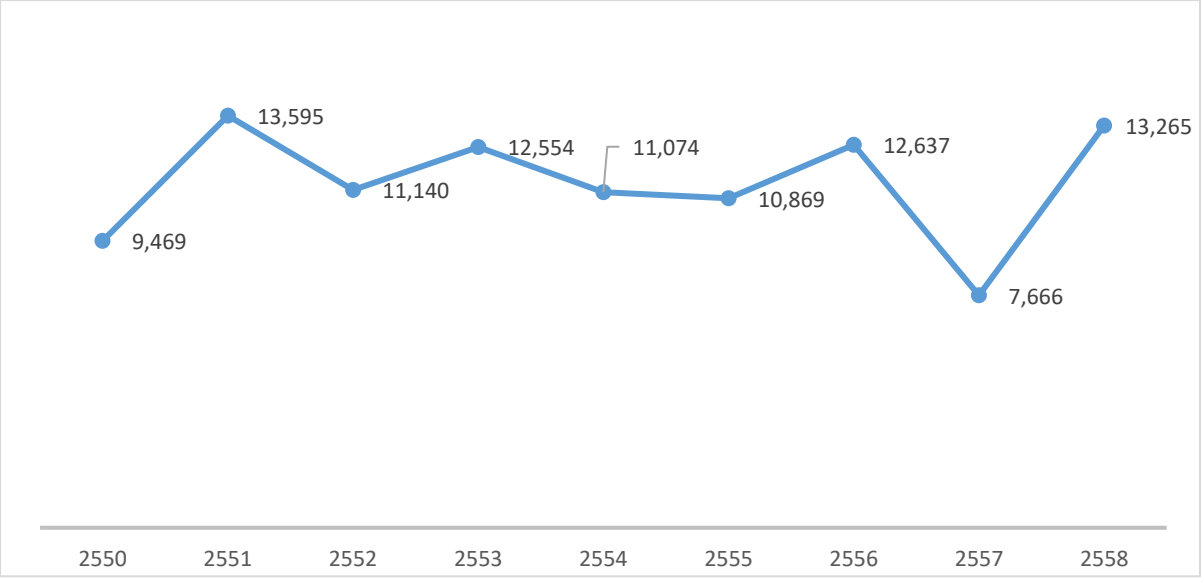
ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จคือ การที่ประเทศไทยมีบทบาทมากขึ้นกับการทำงานร่วมกับสำนักงานป้องกันยาเสพติดและปราบปรามอาชญากรรมแห่งสหประชาชาติ (UN Office on Drugs and Crime – UNODC) นอกจากนี้ ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานตามภารกิจข้อกำหนดกรุงเทพฯ ยั่งยืนต่อไปในอนาคต ได้แก่ การสร้างความตระหนักรู้ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมทั้งหมด และ ทัศนคติของคนในสังคมโดยรวม การยอมรับจากต่างประเทศ การมีส่วนร่วมจากภาครัฐ ความเข้มแข็งและการประสานงานต่อกับองค์กรต่าง ๆ

ผลลัพธ์ของการดำเนินงานในภารกิจนี้ ส่งผล*ระยะสั้น* ในการยอมรับเรือนจำต้นแบบ สู่การมีเรือนจำต้นแบบ 16 แห่ง และส่งผลให้เกิดการศึกษาดูงาน และระยะกลางคือ การเกิดความตระหนักรู้ในการนำข้อกำหนดกรุงเทพฯ ไปใช้ได้จริง และท้ายที่สุด ระยะยาว คือ มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติกรมราชทัณฑ์ การทำตัวชี้วัดเรือนจำต้นแบบ

นอกจากนี้ นอกเหนือจากการนำข้อกำหนดกรุงเทพฯ มาใช้ในเรือนจำแล้ว สธท. ยังมีความคาดหวังในการนำข้อกำหนดกรุงเทพฯ ไปปรับใช้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบยุติธรรมได้ เช่น สถานพินิจ เป็นต้น

2. ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา (United Nations Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence against Women in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice)

จากสถานการณ์ความรุนแรงในเพศหญิง ซึ่งได้รับการกระทำรุนแรงต่อร่างกาย ทั้งกักขัง บังคับ ทุบตี เป็นอันดับต้น ๆ อันดับต่อมาเป็นคดีทางเพศ ทั้งข่มขืน กระทำชำเรา ล่วงละเมิดทางเพศ ประกอบกับการเก็บข้อมูลความรุนแรงไม่ตรงตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น (ดังภาพ 4-4 ที่มีสถิติพบว่า ความรุนแรงในเพศหญิงนั้นคงที่) นั้น ยิ่งทำให้ปัญหาความรุนแรงในผู้หญิง เป็นปัญหาสำคัญที่กระทบต่อสังคมในวงกว้าง ตั้งแต่ครอบครัว เริ่มตั้งแต่การที่ผู้หญิงถูกทำร้าย ซึ่งสร้างบาดแผลให้กับทั้งร่างกายและจิตใจ นอกจากส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และมีรายได้น้อยลงแล้ว เด็กหรือคนในครอบครัวก็จะซึมซับความรุนแรงโดยไม่รู้ตัว ซึ่งทำให้เด็กที่เกิดและเติบโตขึ้นมีความบกพร่องทางอารมณ์ พฤติกรรม ส่งผลให้มีโอกาสเกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดด้านความรุนแรงต่าง ๆ ต่อไปในอนาคต ในด้านภาครัฐมีค่าใช้จ่ายในการเยียวยาผู้ถูกกระทำ เช่น ระบบสาธารณสุข สวัสดิการทางสังคม ระบบยุติธรรม รวมถึงการสูญเสียแรงงานที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้แก่ประเทศอีกด้วย (Puri, 2016)



ภาพที่ 4 - 4 สถิติความรุนแรงกับผู้หญิง

ที่มา: สำนักบริหารการสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

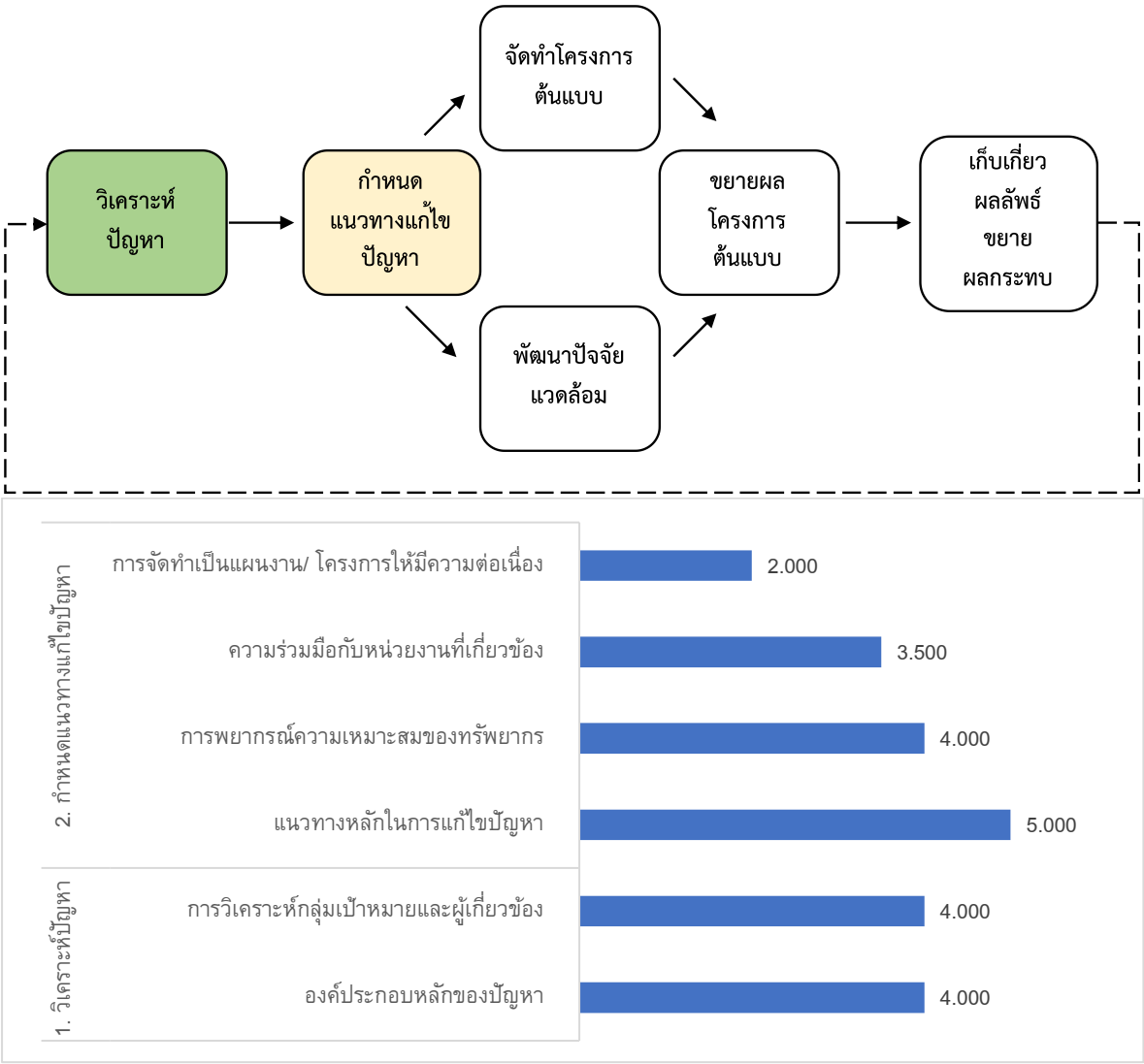
สธท. มีวัตถุประสงค์การจัดตั้งในส่วนของการศึกษา วิจัย และเผยแพร่มาตรฐานและบรรทัดฐานของสหประชาชาติเกี่ยวกับการดำเนินกระบวนการยุติธรรมทางอาญา รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดและการช่วยเหลือผู้กระทำผิดหลังพ้นโทษให้กลับคืนสู่สังคม เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการยุติธรรมแห่งประเทศไทยและต่างประเทศ โดยมีกรอบแผนงานงานด้านสตรีและเด็กในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา ใน

การส่งเสริมการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน โดยเน้นกลุ่มประชากรที่มีความเปราะบาง โดยเฉพาะเด็กและสตรีที่เข้าสู่กระบวนการยุติธรรมทางอาญา โดยเน้นการขจัดความรุนแรงต่อเด็กและสตรีในกระบวนการยุติธรรม

เมื่อพิจารณาประเมินความคุ้มค่าของภารกิจนี้ พบว่า มีคะแนนในภาพรวมทุกประเด็นในระดับปานกลาง (3.883) ดำเนินการต่อไปในระยะต่อไป จัดทำโครงการต้นแบบ ซึ่งในที่นี้อาจหมายถึง การจัดทำร่างกฎหมายเสนอกระทรวงต้นสังกัด หรือ คณะรัฐมนตรี จากนั้นจึงพัฒนาปัจจัยแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการนำกฎหมายที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีไปสู่การปฏิบัติได้

หรือ สธท. อาจเลือกปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานเดิมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในปีงบประมาณต่อไป

ในรายละเอียดคะแนนแยกประเด็น พบว่าประเด็นกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหามีคะแนนมากสุด อยู่ในระดับดี (4.000) และวิเคราะห์ปัญหามีอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (3.625) รายละเอียดดังภาพที่ 4-5



ภาพที่ 4 - 5 สรุปคะแนนในภารกิจยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติธรรมทางอาญา

ตารางที่ 4 - 3 สรุปภารกิจคะแนนยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา

ประเด็น	ภารกิจที่ 2 (VAW)	
	ค่าถ่วงน้ำหนัก	ค่าเฉลี่ย
1. วิเคราะห์ปัญหา	**58.00**	**4.000**
องค์ประกอบหลักของปัญหา		4.000
การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้อง		4.000
2. กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา	**42.00**	**3.625**
แนวทางหลักในการแก้ไขปัญหา		5.000
การพยากรณ์ความเหมาะสมของทรัพยากร		4.000
ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		3.500
การจัดทำเป็นแผนงาน/ โครงการให้มีความต่อเนื่อง		2.000
ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	**100**	**3.843**

จากสรุปข้างต้น สามารถพิจารณารายละเอียด ในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

<u>วิเคราะห์ปัญหา</u>

จากปัญหาความรุนแรงสตรีที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดจาก 4 ประเด็น ได้แก่

ทัศนคติของสังคมเกี่ยวกับความรุนแรงทางเพศ สืบเนื่องจากปัญหารากฐานของสังคมไทยที่เพศชายต้องเป็นใหญ่ ส่งผลถึงคนส่วนมากขาดความอ่อนไหวในด้านความรุนแรงต่อผู้หญิง ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้เกิดการถูกกระทำซ้ำ (revictimize) ของผู้ถูกกระทำ จากสังคม คนใกล้ชิด

ความไม่ชัดเจนของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านความรุนแรงทางเพศ นอกจากทัศนคติจากสังคมแล้ว ระบบยุติธรรมเองยังขาดแนวปฏิบัติต่อผู้ถูกกระทำที่ระบุแนวทางในการปฏิบัติกับผู้ถูกกระทำ ทำให้เกิดปัญหาตามมาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรมที่ไม่มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการกับการถูกกระทำ รวมถึงความอ่อนไหวทางเพศ เช่น การนำตำรวจชายสอบถามเรื่องคดีข่มขืนกับเพศหญิง เป็นต้น

ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรม ปัญหานี้ เกิดจากทัศนคติของสังคมที่ส่งผลต่อคนในสังคม และส่งผลให้เกิดทัศนคติเกี่ยวกับความรุนแรงทางเพศ เช่น ความรุนแรงในครอบครัวว่าเป็นเรื่องธรรมดา ประกอบกับยังไม่มีระเบียบ ข้อบังคับทางกฎหมายที่ชัดเจนในการจัดการกับผู้ถูกกระทำผิด

ความรู้และทัศนคติของผู้ถูกกระทำเกี่ยวกับระบบยุติธรรมในประเทศไทย ปัญหานี้ เป็นผลกระทบจากทุกปัญหาข้างต้น อันได้แก่ ทัศนคติจากสังคมเกี่ยวกับความรุนแรงทางเพศว่าเป็นเรื่องธรรมดา ความไม่ชัดเจนของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านความรุนแรงทางเพศ และทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรม รวมถึงการที่ผู้ถูกกระทำขาดความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติทางอาญา

ในด้านการจัดการกับปัญหาข้างต้น ซึ่งมี*ผู้ถูกกระทำ* (ผู้หญิงที่เป็นเหยื่อ) ในการส่งเสริมด้านทัศนคติและความรู้ในด้านการจัดการกับความรุนแรงที่เกิดขึ้น โดยการให้ผู้หญิงเป็น *เจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรม* (ตำรวจ อัยการ ศาล ฯลฯ) และ*กลุ่มนักวิชาการ*ในการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับแนวทางในการจัดการผู้ถูกกระทำ

จากปัญหาที่เกิดขึ้นนอกจากจะส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ของประเทศไทยที่ไม่ให้ความเท่าเทียบกับผู้หญิง การเกิดการถูกกระทำซ้ำ การเปลี่ยนจากผู้ถูกกระทำมาเป็นผู้กระทำแล้ว ยังส่งผลให้ภาครัฐมีค่าใช้จ่ายมากขึ้นในการแก้ไขปัญหาความรุนแรงและอาชญกรรมที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย

<u>กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา</u>

จากปัญหาข้างต้น สธท. ได้กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา ดังนี้ โดยศึกษาหาความแตกต่างระหว่างแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบันกับแนวทางการดำเนินงานที่เป็นสากล

ความไม่ชัดเจนของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านความรุนแรงทางเพศ สธท. ได้นำยุทธศาสตร์ต้นแบบ (Model strategy ซึ่งเป็น Best Practice จากสหประชาชาติ (UN) มาปรับใช้เป็นแนวปฏิบัติ รวมถึงปรับปรุงกฎหมายและการพิจารณาทางอาญา

ความรู้และความเข้าใจ รวมถึงทัศนคติ ปัญหานี้ เกิดจากทัศนคติของสังคมที่ส่งผลต่อคนในสังคม สธท. ได้วิจัยผลงานเกี่ยวข้องกับความรุนแรงที่เกิดขึ้นกับผู้หญิงตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2558-2561 ทั้งสิ้น 8 ผลงาน ได้แก่

- การศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทผลกระทบและการเข้าถึงความยุติธรรมของผู้หญิงในสถานการณ์ความขัดแย้ง: กรณีศึกษาบริเวณชายแดนไทย-เมียนมาร์
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การค้าประเวณีหญิงจากประเทศในแถบอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงในประเทศไทย
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การติดตามเส้นทางการเงินของขบวนการค้าผู้หญิงและเด็กในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมของผู้หญิงในภูมิภาคอาเซียน
- การศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้หญิงในฐานะผู้สร้างความยุติธรรมในภูมิภาคอาเซียน
- การศึกษาวิจัยเรื่อง Towards Gender-Responsive Criminal Justice: Good practices from Southeast Asia in responding to violence against women
- การศึกษาวิจัยเรื่อง คุณค่าและความสำคัญของตำรวจหญิงต่อสังคมไทย
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การพิจารณาคดีข่มขืนความเข้าใจเรื่องการตอบสนองของกระบวนการยุติธรรมทางอาญาต่อความรุนแรงทางเพศในประเทศไทยและประเทศเวียดนาม

นอกจาก สธท. จะมุ่งเน้นการออกแบบกิจกรรมส่งเสริมและอบรมเจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรมให้มีความเข้าใจว่า การปฏิบัติทุกขั้นตอนคำนึงถึงความต้องการของผู้หญิง สร้างเครือข่ายและองค์ความรู้เกี่ยวกับปัญหาความรุนแรงทางเพศทั้งในและนานาประเทศแล้ว

ในด้านปัญหา***ความรู้และทัศนคติของผู้ถูกกระทำ (สตรี) เกี่ยวกับระบบยุติธรรมในประเทศไทย*** สธท. ได้จัดกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ และเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพ (Empowerment) เกี่ยวกับสิทธิของผู้ถูกกระทำ และส่งเสริมการที่ผู้หญิงสามารถมีบทบาทในกระบวนการยุติธรรม

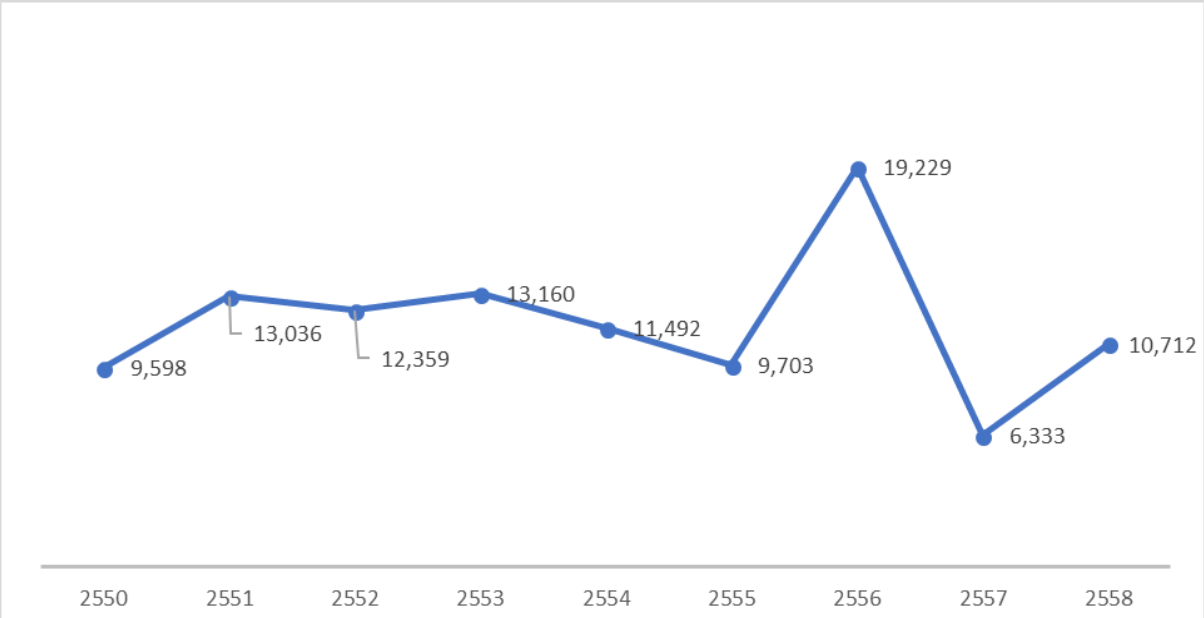
ในด้าน***ทัศนคติของสังคมเกี่ยวกับความรุนแรงทางเพศ*** สธท. ได้จัดทำแคมเปญรณรงค์การยุติความรุนแรงกับผู้หญิง และกิจกรรม Speak up Speak out:สร้างคนไปผลิตสื่อ ในการสร้างการมีส่วนร่วมจากสังคม

ในการสื่อสารความไม่เป็นธรรมของผู้หญิง ได้แก่ ความรุนแรงที่เกิดขึ้น การให้ผู้หญิงเป็นกลไกในการพัฒนาสังคม อีกด้วย

อย่างไรก็ดี กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น เป็นการสำรวจ และศึกษาแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไปในอนาคต

3. ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา (United Nations Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence against Children in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice)

ปัญหาความรุนแรงในเด็ก เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำร้ายร่างกายและจิตใจ การคุกคามทางเพศ และการทอดทิ้งเด็ก โดยเฉพาะการที่เด็กถูกกระทำจากบุคคลในครอบครัว ทำให้เด็กเกิดความหวาดกลัว และไม่ไว้ใจบุคคลอื่น และมีโอกาสกลายเป็นผู้ใหญ่ที่ใช้ความรุนแรงต่อผู้อื่นในอนาคตได้



ภาพที่ 4 - 6 สถิติความรุนแรงกับเด็ก

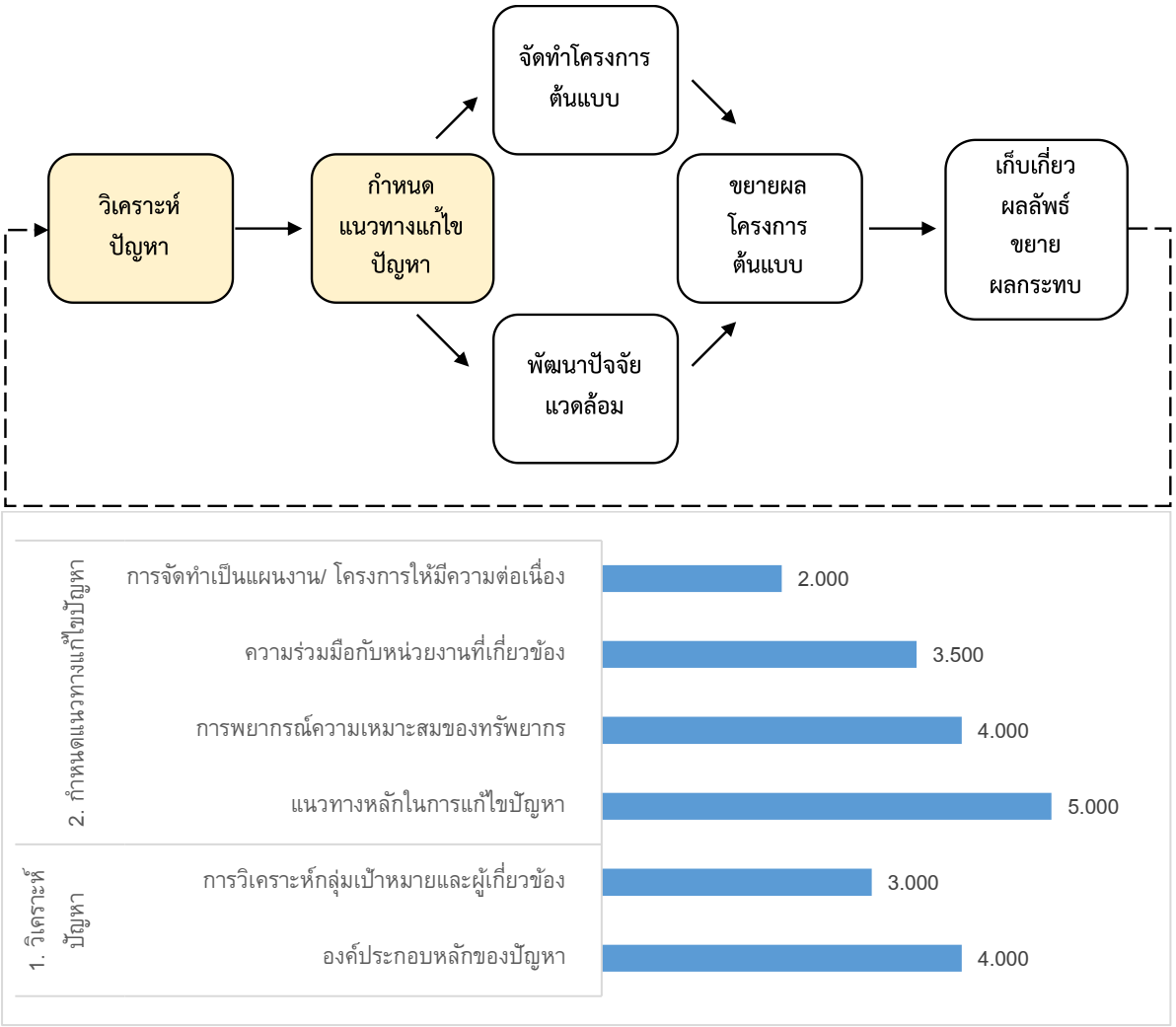
ที่มา: สำนักบริหารการสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

สธท. มีวัตถุประสงค์การจัดตั้งในส่วนของการศึกษา วิจัย และเผยแพร่มาตรฐานและบรรทัดฐานของสหประชาชาติเกี่ยวกับการดำเนินกระบวนการยุติธรรมทางอาญา รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด และการช่วยเหลือผู้กระทำผิดหลังพ้นโทษให้กลับคืนสู่สังคม เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการยุติธรรมแห่งประเทศไทยและต่างประเทศ โดยมีกรอบแผนงานงานด้านสตรีและเด็กในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา ในการส่งเสริมการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน โดยเน้นกลุ่มประชากรที่มีความเปราะบาง โดยเฉพาะเด็กและสตรีที่เข้าสู่กระบวนการยุติธรรมทางอาญา โดยเน้นการขจัดความรุนแรงต่อเด็กในกระบวนการยุติธรรม

เมื่อพิจารณาประเมินความคุ้มค่าของภารกิจนี้ พบว่า มีคะแนนในภาพรวมทุกประเด็นในระดับปานกลาง (3.553) สามารถดำเนินการต่อไปในระยะต่อไป จัดทำโครงการต้นแบบ ซึ่งในที่นี้อาจหมายถึงการจัดทำร่างกฎหมายเสนอกระทรวงต้นสังกัด หรือ คณะรัฐมนตรี จากนั้นจึงพัฒนาปัจจัยแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการนำกฎหมายที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีไปสู่การปฏิบัติได้

หรือ สธท. อาจเลือกปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานเดิมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในปีงบประมาณต่อไป

ในรายละเอียดคะแนนแยกประเด็น พบว่าประเด็นกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทั้งคู่ (3.625, 3.500) รายละเอียดดังภาพที่ 4-7



ภาพที่ 4 - 7 สรุปคะแนนภารกิจยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา

ตารางที่ 4 - 4 สรุปคะแนนภารกิจยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา

ประเด็น	ภารกิจที่ 3 (VAC)	
	ค่าถ่วงน้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเฉลี่ย
1. วิเคราะห์ปัญหา	**58.00**	**3.500**
องค์ประกอบหลักของปัญหา		4.000
การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้อง		3.000
2. กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา	**42.00**	**3.625**
แนวทางหลักในการแก้ไขปัญหา		5.000
การพยากรณ์ความเหมาะสมของทรัพยากร		4.000

ประเด็น	ภารกิจที่ 3 (VAC)	
	ค่าถ่วงน้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเฉลี่ย
ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		3.500
การจัดทำเป็นแผนงาน/ โครงการให้มีความต่อเนื่อง		2.000
ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	**100**	**3.553**

จากสรุปข้างต้น สามารถพิจารณารายละเอียด ในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

วิเคราะห์ปัญหา

ปัญหาเรื่องความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญานั้น มาจากหลายสาเหตุ ได้แก่

ระบบยุติธรรมในการดูแลเด็ก เริ่มตั้งแต่ผู้รับผิดชอบในการดูแลเด็ก การมีระบบและกระบวนการในการพิจารณาทั้งก่อนเข้าสถานดูแลเด็ก/ สถานคุมขัง เช่น การพิจารณาว่าสาเหตุที่เกิดการกระทำรุนแรงมาจากเด็กหรือผู้ใหญ่ การพิจารณาเด็กที่อยู่ในกลุ่มเปราะบาง การพิจารณาเด็กที่มีภูมิหลังที่ต้องดูแลใกล้ชิด การดูแลป้องกันระหว่างเข้าสถานดูแลเด็ก/ สถานคุมขัง และการสร้างภูมิคุ้มกันหลังจากออกจากสถานดูแลเด็ก/ สถานคุมขัง

นอกจากนี้ ระบบปฏิบัติต่อเด็กของประเทศไทยที่เน้นการแก้ไขฟื้นฟูที่กระทำความผิด โดยไม่มีมาตรการในการป้องกันการกระทำความผิด ทำให้เด็กไม่เล็งเห็นถึงบทลงโทษจากการกระทำความผิดที่เกิดขึ้น

ความรู้และความเข้าใจ รวมถึงทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรม ปัญหาการขาดความรู้และความเข้าใจและทัศนคติเกี่ยวกับการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการดูแล และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากความรุนแรงที่เกิดขึ้นในเด็ก

ความรู้และความเข้าใจ รวมถึงทัศนคติของครอบครัวและสังคม สาเหตุปัญหาความรุนแรงส่วนหนึ่งอาจมาจากความไม่พร้อมที่จะมีบุตรของพ่อแม่วัยรุ่น ซึ่งทำให้ขาดวุฒิภาวะในการเลี้ยงดู และกระทำความรุนแรกต่อเด็กโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว

นอกจากนี้ การที่เด็กอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี อาจหล่อหลอมให้เด็กเกิดการรับการถ่ายทอดความรุนแรงและอาจส่งผลให้ก่ออาชญากรรมได้

ในปัจจุบัน สื่อมีเรื่องราวในการเลี้ยงดูที่หลากหลาย สังคมก็มีการกระทำรุนแรงต่อเด็กแต่ คนในสังคมส่วนใหญ่ขาดความอ่อนไหวมากพอที่จะสังเกตเห็นถึงความรุนแรงที่เกิดขึ้น และผลกระทบจากความรุนแรงนั้น อีกทั้ง ยังมองว่าเป็นเรื่องธรรมดา ส่งผลให้พ่อแม่มีทัศนคติในการเลี้ยงดู โดยขาดข้อมูลและวิจารณญาณในการนำไปปรับใช้

ทัศนคติและพฤติกรรมของเด็ก จากการศึกษาพบว่า ประเทศไทยมีการปฏิบัติต่อเด็กโดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนและเป็นไปตามมาตรฐานสากลในการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชน โดยไม่มีการแบ่งแยกปฏิบัติระหว่างเด็กที่กระทำผิดพลั้งพลาดกับเด็กที่มีพฤติกรรมอาชญากร ซึ่งอาจส่งผลให้เด็กไม่เกรงกลัวต่อการกระทำผิดในอนาคต

ผู้มีเกี่ยวข้องได้แก่ ผู้ถูกกระทำ หน่วยงานในระบบยุติธรรม พ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูและสังคม ซึ่งกระทบสังคมในวงกว้าง ซึ่งนอกจากเด็กจะโดนกระทำจนเกิดความกดดันในจิตใจแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดอาชญากรรมซ้ำจากตัวผู้ถูกกระทำเองได้ ดังนั้น การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี ให้เด็กได้รับการดูแลที่เหมาะสมจะทำให้เด็กมีภูมิคุ้มกันต่อไป

<u>กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา</u>

จากปัญหาที่เกิดขึ้น สธท. ได้นำยุทธศาสตร์ต้นแบบ (Model strategy ซึ่งเป็น Best Practice จากสหประชาชาติ (UN) มาปรับใช้เป็นแนวปฏิบัติในการปรับพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐให้มีการปฏิบัติต่อเด็กในกระบวนการยุติธรรมได้เหมาะสม

เพื่อให้แก้ไขปัญหาได้เหมาะสมมากที่สุด จำเป็นต้องพิจารณาทรัพยากรต่าง ๆ อันได้แก่ *องค์ความรู้* และ*เครือข่ายชุมชนทางวิชาการ*

องค์ความรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรมดำเนินการได้ตาม Model Strategy ที่ได้ประยุกต์มานั้น สธท. ได้พิจารณาสร้างฐานข้อมูล องค์ความรู้ และงานวิจัย ที่พิสูจน์ได้เชิงประจักษ์ ซึ่งวัดผลได้ โดยจำแนกเป็น

- การจำแนกประเภทเด็ก
- การติดตามการดำเนินการต่อเด็ก แยกเป็นรายได้อย่างเหมาะสม
- การดำเนินการในภาพรวมต่อเด็ก

นอกจากนี้ ยังมีผลงานวิจัยตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2558-2561 ทั้งสิ้น 6 ผลงาน ได้แก่

- การศึกษาวิจัยเรื่อง การติดตามเส้นทางการเงินของขบวนการค้าผู้หญิงและเด็กในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง
- การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบและวิวัฒนาการของการท่องเที่ยวเพื่อมีเพศสัมพันธ์กับเด็ก: การแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบจากเด็กในกลุ่มประเทศอาเซียน
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับประเทศไทยในการอนุวัติยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการในทางปฏิบัติของสหประชาชาติว่าด้วยการขจัดความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและความยุติธรรมทางอาญา
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์แห่งชาติว่าด้วยการป้องกันอาชญากรรมเยาวชนสำหรับประเทศไทย
- รายงานการพัฒนาระเบียบวิธีวิจัยเพื่อใช้สำรวจสถิติข้อมูลความรุนแรงต่อเด็กที่ถูกควบคุมตัวในสถานพินิจ
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจความรุนแรงในเด็กที่เข้าสู่กระบวนการยุติธรรมในฐานะผู้กระทำความผิดและถูกควบคุมตัวอยู่ในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

เครือข่ายชุมชนทางวิชาการ เพื่อการส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระบบยุติธรรม รวมถึงเป็นการสนับสนุนให้เกิดการสร้างงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง

สธท. • จัดทำยุทธศาสตร์แห่งชาติว่าด้วยการป้องกันอาชญากรรมเยาวชนสำหรับประเทศไทย โดยในระยะเริ่มแรกได้มีการทำวิจัยประวัติและประสบการณ์ที่ถูกกระทำความรุนแรงในเด็ก เพื่อเป็นแนวทางและหลักฐานสำหรับกรมพินิจฯ เด็กต่อไปในอนาคต ซึ่งผลจากงานวิจัยได้ระบุว่า เด็กที่ถูกคุมขังจำนวนมากเป็นเด็กที่อยู่ในสังคมปกติ และมีประวัติการถูกทำร้ายทางกาย ทางวาจามาก่อน ในการดำเนินงานต่อไปนั้น จะทำการทำวิจัยซ้ำ และปรับส่วนของแบบสอบถามและพัฒนาศักยภาพผู้ถามให้มีความเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้นต่อไป

4. หลักนิติธรรม (Rule of Law) กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals – SDGs) โดยเฉพาะด้านส่งเสริมนิติธรรมทั้งในระดับชาติและระหว่างประเทศ และสร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมแก่ทุกคน

หลักนิติธรรมเป็น หลักการปกครองประเทศ ด้วยความถูกต้องเป็นธรรมโดยกฎหมาย และทุกคนต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย ประกอบด้วย 7 หลักการคือ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบธรรมด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครองความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา หลักไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย และหลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ มีสาระสำคัญคือ 1) กฎหมายต้องใช้บังคับเป็นการทั่วไป 2) กฎหมายที่เป็นโทษไม่มีผลบังคับย้อนหลัง 3) การสันนิษฐานว่าผู้ต้องหาบริสุทธิ์จนกว่าจะมีคำพิพากษาถึงที่สุดว่าผิด 4) การเป็นอิสระและเป็นกลางของผู้พิพากษา 5) เจ้าหน้าที่รัฐต้องใช้อำนาจภายใต้กฎหมายที่กำหนดไว้ และ 6) กฎหมายต้องไม่ยกเว้นความผิดให้แก่การกระทำในอนาคต

ตามนิยามของ World Justice Project (WJP) เกี่ยวกับ Rule of Law หรือหลักนิติธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) Accountability รัฐบาลและภาคเอกชนใช้อำนาจภายใต้กฎหมาย มีภาระรับผิดชอบ 2) Just Laws ข้อกฎหมายชัดเจน เป็นสากล และสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกสถานการณ์ รวมถึงคุ้มครองสิทธิพื้นฐาน ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินตามสิทธิมนุษยชน 3) Open Government กฎหมายที่บัญญัติขึ้นมีความยุติธรรม เข้าถึงได้และมีประสิทธิภาพ 4) Accessible & Impartial Dispute Resolution ความยุติธรรมนั้นมีความเป็นกลาง ไม่เกี่ยงเชื้อชาติ หรือความสามารถรายบุคคล ซึ่งทุกคนต้องสามารถเข้าถึงทรัพยากร และสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้นสู่สังคม

อย่างไรก็ดี การใช้หลักนิติธรรมในการจัดการเรื่องความผิดทางอาญา หรืออาชญากรรมต่าง ๆ เพียงอย่างเดียวไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่สำคัญของประเทศไทย ได้แก่ การบริหารบ้านเมืองอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพและปราศจากการทุจริต ความเหลื่อมล้ำระหว่างผู้มีรายได้สูงกับต่ำ ความเห็นแก่ตัวของสังคมที่นับวันจะเพิ่มขึ้น ดังนั้น สังคมควรพิจารณาหลักนิติธรรมให้เชื่อมโยงกับมิติอื่น เช่น การเมือง การปกครอง เศรษฐกิจและสังคม สิทธิความเป็นมนุษย์ เพื่อให้สังคมอยู่ได้อย่างปรองดองและทุกคนได้รับความยุติธรรม

จากข้อมูลของ World Justice Project Rule of Law Index ในปี พ.ศ. 2560-2561 ที่สำรวจมากกว่า 110,000 รายครัวเรือน และ ผู้เชี่ยวชาญมากกว่า 3,000 คน จาก 113 ประเทศ ใน 9 ประเด็น ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยครอบคลุมหลักนิติธรรมในสังคมได้อย่างครบถ้วนมากที่สุดในปัจจุบัน การประเมินนี้ขอถอดเฉพาะสาระสำคัญในส่วนดัชนีของ WJP จากโครงการศึกษาวิจัย เรื่อง “กรอบแนวคิดและกรอบยุทธศาสตร์ในการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านหลักนิติธรรม/นิติรัฐ (Rule of Law Index/Indicators) ในประเทศไทย” จากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การจำกัดอำนาจของรัฐบาล (Constraints on Government Powers) หมายถึง การมีระบบการถ่วงดุลอำนาจ (checks and balances) เพื่อป้องกันไม่ให้ใช้อำนาจของรัฐมากเกินไปจากที่ระบุไว้ โดยการจำกัดอำนาจของรัฐบาลต้องถูกตรวจสอบด้วยองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ องค์กรนิติบัญญัติ องค์กรตุลาการ หน่วยงานอิสระที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบทาง

บัญชีและการทบทวนผลการตรวจสอบ กระบวนการสอบวินัยและการกระทำที่มิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ องค์กรซึ่งมิใช่รัฐ สื่อมวลชน และภาคประชาสังคม กระบวนการตรวจสอบเกี่ยวกับการสืบทอดอำนาจหรือการผลัดเปลี่ยนอำนาจของรัฐบาล โดยมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- อำนาจของรัฐบาลจะต้องถูกจำกัดโดยฝ่ายนิติบัญญัติ (Government powers are effectively limited by the legislature)
- อำนาจของรัฐบาลจะต้องถูกจำกัดโดยฝ่ายตุลาการ (Government powers are effectively limited by the judiciary)
- อำนาจของรัฐบาลจะต้องถูกจำกัดโดยองค์กรตรวจเงินแผ่นดินที่มีอิสระหรือองค์กรอื่นที่มีอำนาจ ทบทวนการใช้อำนาจรัฐ (Government powers are effectively limited by independent auditing and review)
- เจ้าหน้าที่รัฐบาลต้องได้รับบทลงโทษหากปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ (Government officials are sanctioned for misconduct)
- อำนาจของรัฐบาลต้องสามารถตรวจสอบได้โดยองค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล (Government powers are subject to non-governmental checks)
- การเปลี่ยนผ่านของอำนาจต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย (Transition of power is subject to the law)

2. การปลอดจากคอร์รัปชั่น (Absence of Corruption) หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่กระทำการแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวโดยใช้อำนาจรัฐโดยมิชอบ หรือละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งกฎหมายของรัฐจะต้องมีประสิทธิภาพในการต่อต้านและยับยั้งการประพฤติมิชอบดังกล่าว การตรวจสอบการคอร์รัปชั่นพิจารณาได้จาก การให้หรือรับสินบน การใช้อิทธิพลของเจ้าหน้าที่ และความไม่ชอบธรรมในการใช้งบประมาณแผ่นดิน โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
    - เจ้าหน้าที่รัฐบาลในฝ่ายบริหารไม่แสวงประโยชน์จากหน้าที่การงานเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Government officials in the executive branch do not use public office for private gain)
    - เจ้าหน้าที่รัฐบาลในฝ่ายตุลาการไม่แสวงประโยชน์จากหน้าที่การงานเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Government officials in the judicial branch do not use public for private gain)
    - เจ้าหน้าที่ตำรวจและทหารต้องไม่แสวงประโยชน์จากหน้าที่การงานเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Government officials in the police and the military do not use public office for private gain)
    - เจ้าหน้าที่ของรัฐในฝ่ายนิติบัญญัติไม่แสวงประโยชน์จากหน้าที่การงานเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Government officials in the legislative branch do not use public office for private gain)
3. การมีรัฐบาลที่เปิดกว้าง (Open Government) หมายถึง การที่ประเทศมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ การเผยแพร่กฎหมายและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับรัฐบาล ประชาชนมีสิทธิเข้าถึง

ข้อมูลข่าวสารของรัฐ ประชาชนมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมของรัฐ และมีกระบวนการให้ประชาชนสามารถร้องเรียนและปกป้องสิทธิของตนได้ โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

- กฎหมายซึ่งถูกประกาศและข้อมูลของรัฐบาล (Publicized laws and government data)
- สิทธิในข้อมูล (Right to information)
- การมีส่วนร่วมของประชาชน (Civil participation)
- กระบวนการร้องทุกข์ (Complaint mechanisms)

4. การรับรองสิทธิขั้นพื้นฐาน (Fundamental Rights) สิทธิมนุษยชนต้องได้รับการรับรองโดยกฎหมายและความตกลงระหว่างประเทศ โดยเฉพาะสิทธิขั้นพื้นฐานภายใต้ปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน (The Universal Declaration of Human Rights) เช่น สิทธิในชีวิต ร่างกาย สิทธิในการแสดงความคิดเห็น สิทธิในการนับถือศาสนา สิทธิในความเป็นส่วนตัว เป็นต้น โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
    - การไม่ขัดต่อหลักความเสมอภาคทางกฎหมายและการไม่เลือกปฏิบัติ (Equal treatment and absence of discrimination)
    - สิทธิในชีวิต ร่างกาย และความปลอดภัยของบุคคลจะต้องได้รับการประกัน (The right to life and security of the person is effectively guaranteed)
    - กระบวนการออกกฎหมายที่เป็นธรรม (Due process of law and rights of the accused)
    - เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น จะต้องได้รับการคุ้มครอง (Freedom of opinion and expression is effectively guaranteed)
    - เสรีภาพในความเชื่อและการนับถือศาสนา จะต้องได้รับการคุ้มครอง (Freedom of belief and religion is efficiently guaranteed)
    - เสรีภาพจากการปราศจากการแทรกแซงโดยอำเภอใจในสิทธิส่วนบุคคลต้องได้รับการคุ้มครอง (Freedom from arbitrary interference with privacy is effectively guaranteed)
    - เสรีภาพในการรวมตัวเป็นหมู่คณะหรือสมาคม จะต้องได้รับการคุ้มครอง (Freedom of assembly and association is effectively guaranteed)
    - สิทธิพื้นฐานเกี่ยวกับแรงงาน จะต้องได้รับการคุ้มครอง (Fundamental labour rights are effectively guaranteed)
5. การมีความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัย (Order & Security) การรักษากฎหมายเพื่อปกป้องสิทธิของประชาชนเป็นหน้าที่ของรัฐ ซึ่งความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเป็นปัจจัยพื้นฐานของรัฐที่ตั้งอยู่บนหลักนิติธรรมต้องให้การรับรอง โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
    - อาชญากรรมจะต้องถูกควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ (Crime is effectively controlled)
    - จำกัดความขัดแย้งทางสังคม (Civil conflict is effectively limited)
    - ประชาชนต้องจะไม่ใช้มาตรการรุนแรงเพื่อจัดการแก้ปัญหาส่วนตัว (People do not resort to violence to redress personal grievances)

6. การบังคับใช้กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Enforcement) การบังคับใช้กฎหมายต้องเพื่อประโยชน์สาธารณะ เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องถูกตรวจสอบว่ามิได้ใช้อำนาจของตนไปในทางมิชอบ โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
    - กฎระเบียบของรัฐบาลจะต้องถูกบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Government regulations are effectively enforced)
    - กฎระเบียบของรัฐบาลจะต้องถูกใช้และบังคับใช้โดยปราศจากอิทธิพลที่มิชอบ (Government regulations are applied and enforced without improper influence)
    - จะต้องไม่มีการดำเนินกระบวนการทางบริหารอย่างไม่ล่าช้า โดยปราศจากเหตุผล (Administrative proceedings are conducted without unreasonable delay)
    - จะต้องมีการดำเนินการบริหารตามกระบวนการอันสมควร (Due process is respected in administrative proceedings)
    - รัฐบาลต้องไม่เวนคืนทรัพย์สินโดยกระบวนการที่มิชอบด้วยกฎหมายและไม่มีการชดใช้ค่าสินไหมทดแทนที่เพียงพอ (The government does note expropriate without lawful process and adequate compensation)
7. กระบวนการยุติธรรมทางแพ่ง (Civil Justice) รัฐต้องจัดให้มีกลไกระงับข้อพิพาทและมาตรการเยียวยาสำหรับประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน โดยที่ประชาชนต้องสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมโดยมีค่าใช้จ่ายต่ำ มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมีความเที่ยงธรรมโดยปราศจากอคติ พร้อมกับการนำระบบการระงับข้อพิพากทางเลือก (alternative dispute resolution) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การไกล่เกลี่ย (mediation) และการอนุญาโตตุลาการ (arbitration) มาใช้กับคดีบางลักษณะ เช่น คดีแพ่งและพาณิชย์ ข้อพิพาทแรงงาน และคดีผู้บริโภค โดยใช้เฉพาะกับบุคคลที่ยินยอมที่จะเข้าสู่กระบวนการดังกล่าวเท่านั้น คำวินิจฉัยชี้ขาดจะไม่มีผลผูกพันใดโดยปราศจากความยินยอมของคู่กรณีที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
    - ประชาชนสามารถเข้าถึงและใช้กระบวนการยุติธรรมทางแพ่ง และกระบวนการยุติธรรมทางแพ่งต้องไม่มีค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไป (People can access and afford civil justice)
    - กระบวนการยุติธรรมทางแพ่งต้องปราศจากการเลือกปฏิบัติ (Civil justice is free of discrimination)
    - กระบวนการยุติธรรมทางแพ่งต้องปลอดจากการคอร์รัปชัน (Civil justice is free of corruption)
    - กระบวนการยุติธรรมทางแพ่งต้องปราศจากอิทธิพลของเจ้าหน้าที่ของรัฐ (Civil justice is free of improper government influence)
    - กระบวนการยุติธรรมทางแพ่งต้องไม่ล่าช้าโดยปราศจากเหตุผลที่สมควร (Civil justice is not subject to unreasonable delay)
    - กระบวนการยุติธรรมทางแพ่งต้องสามารถบังคับตามคาพิพากษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Civil justice is effectively enforced)

- มีการใช้กระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือกที่มีประสิทธิภาพ (Alternative dispute resolution mechanisms are accessible impartial, and effective)

8. กระบวนการยุติธรรมทางอาญา (Criminal Justice) กระบวนการยุติธรรมทางอาญาที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยการสืบสวนสอบสวนและการดำเนินคดีกับผู้กระทำความผิดอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ปราศจากอคติ และปลอดจากอิทธิพลใด ๆ โดยจะต้องให้การคุ้มครองสิทธิของผู้ต้องหาและผู้เสียหายด้วย โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
    - ระบบการสอบสวนคดีอาญาต้องมีประสิทธิภาพ (Criminal investigation system is effective)
    - การพิจารณาและดำเนินคดีอาญาต้องกระทำภายในเวลาที่กำหนดและมีประสิทธิภาพ (Criminal adjudication system is timely and effective)
    - ระบบราชทัณฑ์ต้องมีประสิทธิภาพในการลดพฤติกรรมที่ผิดต่อกฎหมายอาญา หรือพฤติกรรมของอาชญากร (Correctional system is effective in reducing criminal behaviour)
    - กระบวนการยุติธรรมทางอาญาต้องเป็นธรรม (Criminal system is impartial)
    - ระบบกระบวนการยุติธรรมทางอาญาปราศจากการคอร์รัปชัน (Criminal system is free of corruption)
    - ระบบกระบวนการยุติธรรมทางอาญาต้องปราศจากอิทธิพลของรัฐบาลที่ไม่เหมาะสม (Criminal system is free of improper government influence)
    - กระบวนการที่ชอบด้วยกฎหมายและการประกันสิทธิผู้ต้องหา (Due process of law and rights of the accused)
9. กระบวนการยุติธรรมที่ไม่เป็นทางการ (Informal Justice) หมายถึง การพิจารณาแนวทางการยุติความขัดแย้งของสังคมต่าง ๆ ด้วยวิธีการอย่างไม่เป็นทางการ หรือโดยวิธีการระงับข้อพิพาทแบบดั้งเดิมตามแนวทางจารีตประเพณีของสังคมนั้นๆ เช่น ศาลชนเผ่า หรือศาลศาสนา เป็นต้น โดยคำนึงถึง 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) กระบวนการดังกล่าวจะต้องดำเนินการได้ในระยะเวลาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 2) วิธีการแบบดั้งเดิมเหล่านี้เป็นกระบวนการยุติความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพและไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง กระบวนการดังกล่าวจะต้องเป็นกลางและปราศจากการแทรกแซง และ 3) กระบวนการยุติธรรมแบบดั้งเดิมหรือไม่เป็นทางการเหล่านี้จะต้องเคารพและสามารถปกป้องสิทธิขั้นพื้นฐานของคู่กรณีได้ (ในประเด็นนี้ ไม่มีคะแนน)

จากผลการสำรวจด้วยประเด็นดังกล่าว พบว่าประเทศไทยได้คะแนน 0.50 เป็นลำดับที่ 71 ของโลก ซึ่งลำดับลดลงจากปีก่อนหน้า 7 ลำดับ ดังภาพ

Overall Score	Regional Rank	Income Rank	Global Rank
0.5	10/15	23/36	71/113

Score Change	Rank Change
-0.01 ▼	-7 ▼

	Factor Trend	Factor Score	Regional Rank	Income Rank	Global Rank
Constraints on Government Powers	—	0.47	11/15	22/36	80/113
Absence of Corruption	—	0.49	9/15	18/36	56/113
Open Government	—	0.48	10/15	21/36	68/113
Fundamental Rights	—	0.47	11/15	29/36	88/113
Order and Security	—	0.69	13/15	20/36	69/113
Regulatory Enforcement	—	0.50	9/15	17/36	59/113
Civil Justice	—	0.53	10/15	18/36	59/113
Criminal Justice	—	0.40	11/15	22/36	72/113

▲ Trending up ▼ Trending down Low Medium High

ภาพที่ 4 - 8 สรุปคะแนนหลักนิติธรรมในประเทศไทย

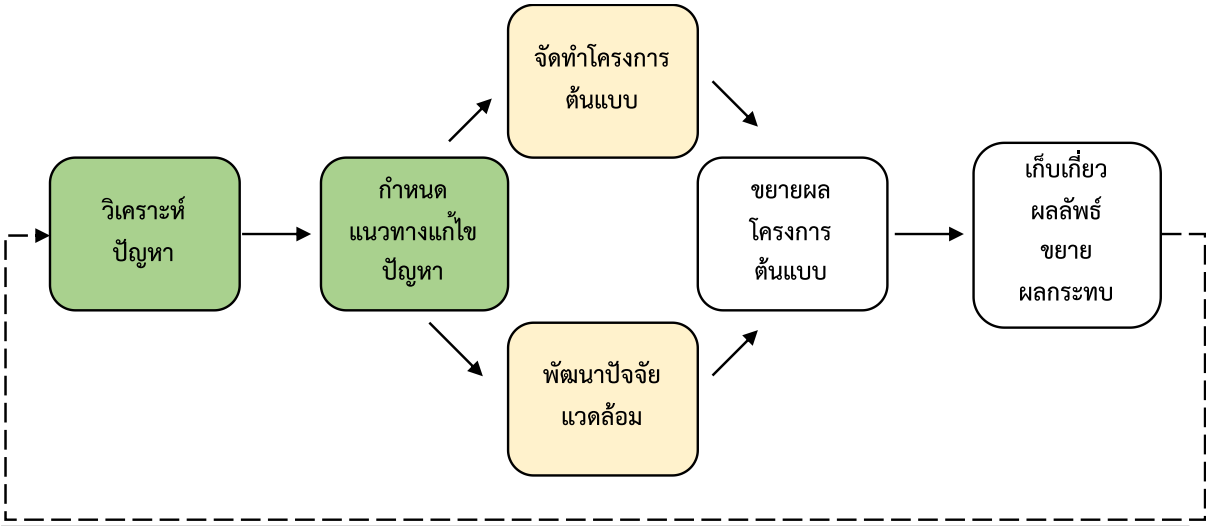
สธท. มีวัตถุประสงค์การจัดตั้งที่เกี่ยวข้องกับหลักนิติธรรมใน 3 ประเด็น ได้แก่ ข้อ 3. ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านหลักนิติธรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมอันจะนำไปสู่สังคมแห่งความยุติธรรม ข้อ 4. เป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศระดับนานาชาติด้านการพัฒนากระบวนการยุติธรรมทางอาญา โดยจะเน้นความร่วมมือกับสหประชาชาติสถาบันสมทบ (Programme Network Institute) และความร่วมมือในกรอบอาเซียน ข้อ 5. ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของกระบวนการยุติธรรมของไทยให้ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติเพื่อให้เกิดความร่วมมือทางด้านกระบวนการยุติธรรมระหว่างประเทศ

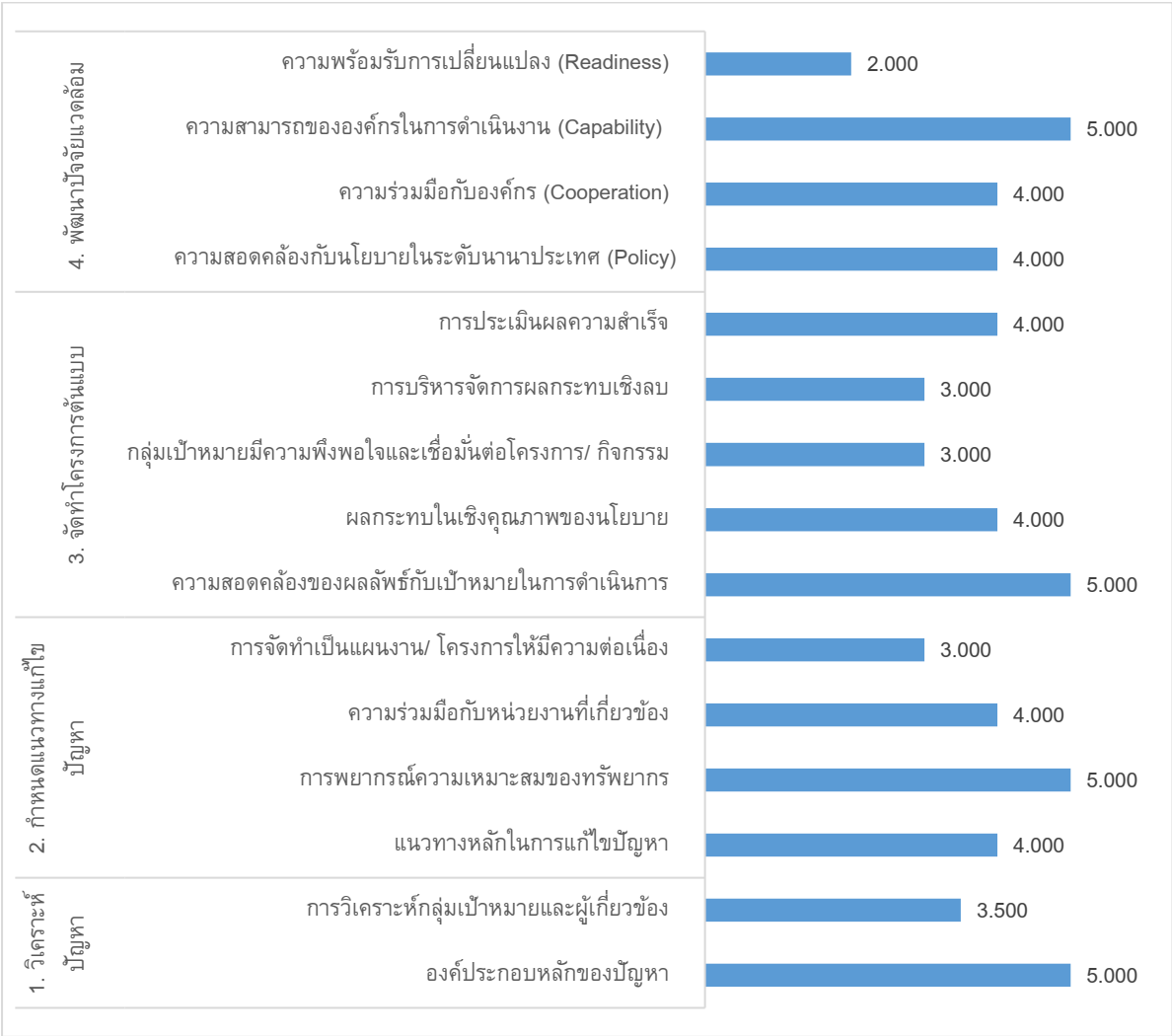
นอกจากนี้ สธท. ยังได้มุ่งเน้นในการเชื่อมโยงภารกิจที่ 4 กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ ที่ได้ระบุถึงการส่งเสริมนิติธรรมทั้งในระดับชาติและระหว่างประเทศ และสร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมแก่ทุกคนอีกด้วย

ภาพที่ 4 - 9 เปรียบเทียบคะแนนหลักนิติธรรมในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2559 – 2560 และ 2561

เมื่อพิจารณาประเมินความคุ้มค่าของภารกิจนี้ พบว่า มีคะแนนในภาพรวมทุกประเด็นในระดับดี (4.068) มีความพร้อมในการดำเนินการระยะต่อไป สู่การขยายผลโครงการต้นแบบ

ในรายละเอียดคะแนนแยกประเด็น พบว่าประเด็นวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาอยู่ในระดับดี (4.250, 4.000) รองลงมาคือ จัดทำโครงการต้นแบบและพัฒนาปัจจัยแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง (3.917, 3.750)





ภาพที่ 4 - 10 สรุปคะแนนภารกิจหลักนิติธรรมกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ

ตารางที่ 4 - 5 สรุปคะแนนภารกิจหลักนิติธรรมกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ

ประเด็น	ภารกิจที่ 4 (SDG goal 16)	
	ค่าถ่วงน้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนน
1. วิเคราะห์ปัญหา	**44.00**	**4.250**
องค์ประกอบหลักของปัญหา		5.000
การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้อง		3.500
2. กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา	**31.00**	**4.000**
แนวทางหลักในการแก้ไขปัญหา		4.000
การพยากรณ์ความเหมาะสมของทรัพยากร		5.000
ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		4.000
การจัดทำเป็นแผนงาน/ โครงการให้มีความต่อเนื่อง		3.000
3. จัดทำโครงการต้นแบบ	**12.50**	**3.917**
ความสอดคล้องของผลลัพธ์กับเป้าหมายในการดำเนินการ		5.000
ผลกระทบในเชิงคุณภาพของนโยบาย		4.000
กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อโครงการ/ กิจกรรม		3.000
การบริหารจัดการผลกระทบเชิงลบ		3.000
การประเมินผลความสำเร็จ		4.000
ความสามารถในการขยายผลต่อกลุ่มเป้าหมายอื่น		4.500
4. พัฒนาปัจจัยแวดล้อม	**12.50**	**3.750**
ความสอดคล้องกับนโยบายในระดับนานาประเทศ (Policy)		4.000
ความร่วมมือกับองค์กร (Cooperation)		4.000
ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน (Capability)		5.000
ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness)		2.000
ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	**100**	**4.068**

จากสรุปข้างต้น สามารถพิจารณารายละเอียด ในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

<u>วิเคราะห์ปัญหา</u>

จากการศึกษาเอกสาร หลักฐาน และสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัญหาหลักในการส่งเสริมนิติธรรมทั้งในระดับชาติและระหว่างประเทศ และสร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมแก่ทุกคน ได้แก่

ความคลุมเครือของนิยามของหลักนิติธรรม เนื่องจาก*นิยามของตัวบทกฎหมาย* ที่ไม่มีบทสันนิษฐานเด็ดขาด และไม่เอื้อต่อการดำเนินการ ประกอบกับการขาดความเข้าใจในนิยาม ทำให้เป็นช่องว่างให้เกิดการรวมทัศนคติส่วนบุคคล ความเชื่อด้านศาสนามาผนวกรวมกับหลักนิติธรรม

ขาดการบูรณาการในระบบการบริหารงานยุติธรรม อันประกอบจากการขาดการบูรณาการในระบบยุติธรรมและการขาดการบริหารจัดการที่ดี รวมถึงขาดระบบที่สามารถแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำความผิดได้ อันได้แก่ *กลไกเสริมการบังคับใช้กฎหมาย* ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่ให้เงินรางวัลนำจับแก่ เจ้าหน้าที่ และสินบนนำจับประชาชนที่ให้เบาะแส รวมถึง*ระบบบำบัดฟื้นฟูกลับสู่สังคม ซึ่ง*ไม่สามารถสร้างมาตรการ/แนวทางในการใช้ระบบที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ยังขาดระบบในการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีประสิทธิภาพ

ขาดวิธีการจัดการที่เหมาะสมสำหรับบทลงโทษของความผิดในแต่ละระดับชั้น อันได้แก่ การนำคดีเข้าสู่ระบบยุติธรรมมากเกิน ขาดการจัดการกับความผิดในแต่ละระบบอย่างเหมาะสม ระบบการสอนสวนและฟ้องร้องแยกจากกัน การขาดประสิทธิภาพและไม่เพียงพอในด้านความช่วยเหลือเกี่ยวกับระบบยุติธรรม

ขาดความอ่อนไหวในการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดจากเจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรม ซึ่งเกิดจากการละเลยหรือมองข้ามความสำคัญของการแก้ไขปัญหา รวมถึงตัดสินโทษโดยขาดการพิจารณาถึงภูมิหลังของผู้กระทำความผิด ซึ่งส่งผลให้เกิดการคุกคามสิทธิของผู้กล่าวหา การเลือกปฏิบัติโดยเจตนาและไม่เจตนา

สังคมขาดความเชื่อมั่นและศรัทธาในระบบยุติธรรมของประเทศ จากการทุจริตที่เห็นได้ในบ่อยครั้งของสังคมไทยที่เริ่มจากสิ่งเล็ก ๆ เช่น การฝ่าฝืนกฎจราจรแล้วให้สินบนกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ การปฏิบัติโดยไม่ชอบธรรมจากบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม อันได้แก่ การคุกคามสิทธิของผู้กล่าวหา การเลือกปฏิบัติ รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานของระบบราชการที่ที่ล่าช้า และขาดความเที่ยงธรรม รวมถึงเรื่องการฉ้อโกงในระบบรัฐบาล ส่งผลให้ประชาชนทุกระดับชั้นมีทัศนคติทางลบเกี่ยวกับระบบยุติธรรมของประเทศ ซึ่งส่งผลถึงการรับความร่วมมือจากภาคประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ

จากการวิเคราะห์ปัญหาข้างต้น พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ คือ ประชาชนทุกชีวิตสังคม ซึ่งในความเป็นจริงแล้วกลับพบว่า หน่วยงานที่มีส่วนขับเคลื่อนให้เกิดการตระหนักรู้และการประยุกต์หลักนิติธรรมมาใช้กลับเป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งพบว่า ในแต่ละหน่วยงานในระบบยุติธรรมมักมีอำนาจ มีความถูกต้องโดยทัศนคติที่ผู้นำหรือผู้บริหารของหน่วยงานว่า “ถูกต้อง” โดยขาดการใช้วิจารณญาณในการนำมองมุมมองอื่นมาพิจารณาร่วมด้วย

ปัญหาของการไม่ได้นำหลักนิติธรรมมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งหากคนในสังคมส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่า เขาถูกอยู่แล้ว แต่ไม่ได้นำกฎหมายประกอบกับความเดือดร้อนของคนในสังคมมาพิจารณาร่วมด้วย จะทำให้เกิดเป็นสังคมที่เห็นแก่ตัวกันมากขึ้น

นอกจากนี้ ประชาชนที่ถูกทำร้ายจะอยู่อย่างหวาดระแวง ซึ่งนอกจากจะส่งผลทางลบต่อชื่อเสียงของประเทศไทยแล้ว ยังเกิดผลกระทบตามมาอันได้แก่ *เศรษฐกิจ* ซึ่งอาจมีจำนวนนักท่องเที่ยวลดลงเนื่องจากเหตุอาชญากรรม *สังคม* อาจเป็นสังคมที่ประชาชนอยู่ด้วยความหวาดระเวง และ*สิ่งแวดล้อม* จกคนที่คิดว่าฉันถูกอยู่แล้ว อาจทำลายทรัพยากรธรรมชาติโดยไม่ได้คำนึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามมา เป็นต้น

<u>กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา</u>

จากปัญหาที่เกิดขึ้น สธท. จึงได้จัดทำแนวทางการแก้ไขเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

การสร้างความตระหนักรู้ให้กับทุกภาคส่วน อันได้แก่การสร้างความเชื่อมั่นในระบบยุติธรรมทั้งในรูปแบบเวทีสากล งานวิจัย และหนังสือ ในส่วนของเวทีสากลนั้น ได้จัดทำเป็น การประชุมเวทีสาธารณะว่าด้วยหลักนิติธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน (TIJ Public forum) จัดปีละ 3 ครั้ง โดยมีการจัดทำการบูรณาการระหว่างหลักนิติธรรมและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งต่อยอดมาจากงาน Bangkok dialogue on the Rule of Law ในปี พ.ศ. 2556 (ค.ศ. 2013) เพื่อให้ประเทศต่าง ๆ เห็นคุณค่าของการนำหลักนิติธรรมมาเป็นหนึ่งประเด็นในการบริหารงาน

ในส่วนของงานวิจัย มีทั้งสิ้น 7 ผลงานสำคัญ ได้แก่

- การศึกษาวิจัยเรื่อง กรอบแนวคิดและกรอบยุทธศาสตร์ในการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านหลักนิติธรรม/นิติรัฐ (Rule of Law Index/Indicators) ในประเทศไทย
- การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดทำและการใช้ดัชนีชี้วัดด้านกระบวนการยุติธรรมทางอาญา
- การศึกษาวิจัยเรื่อง ถอดบทเรียนความร่วมมือในการดำเนินคดีที่ซับซ้อนจากกรณีศึกษาคดีค้ามนุษย์บังคับใช้แรงงานในภาคเกษตรกรรม
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การรับมือกับภัยคุกคามและสิ่งท้าทายที่เกิดขึ้นใหม่จากอาชญากรรมข้ามชาติที่กระทำในลักษณะองค์กรจากมุมมองของประเทศไทย ภายใต้บริบทของประชาคมอาเซียน
- การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการด้านสถิติและตัวชี้วัดกระบวนการยุติธรรมทางอาญาและการสำรวจความคิดเห็นประชาชนและนักปฏิบัติเกี่ยวกับคุณค่าของกระบวนการยุติธรรมทางอาญา
- การศึกษาวิจัยเรื่อง เรื่อง รายงานการตรวจประเมินความแตกต่างของฐานข้อมูลที่มีอยู่ กับตัวชี้วัดการพัฒนาที่ยั่งยืนเป้าหมายที่ 16 และ
- การศึกษาวิจัย เรื่อง การออกแบบเครื่องมือและวิธีในการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเรื่องความปลอดภัยสาธารณะ

การสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งให้กับกระบวนการยุติธรรม อันได้แก่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระบบยุติธรรม และการสร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรในระบบยุติธรรม ซึ่งได้จัดร่วมกับภาคสังคม เพื่อหาแนวทางในการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน โดยปัจจุบัน พบว่า เจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรมขาดองค์ความรู้และศักยภาพในการดำเนินงาน ซึ่ง สธท. อยู่ระหว่างการวิจัยเพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

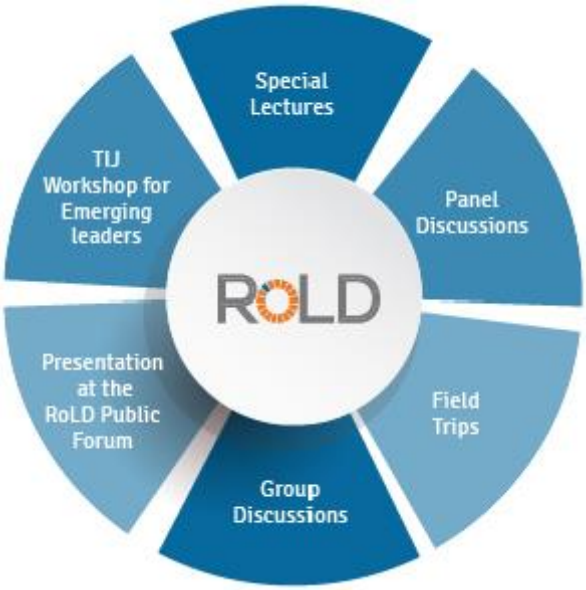
ดังนั้น เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงาน สธท. จึงได้จัดทำเป็นแผนระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ดังนี้

ระยะสั้น คือ การตระหนักรู้ และการสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้กับคนที่อยู่ในหลายวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรที่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักว่า การพัฒนาในแต่ละเรื่องต้องพิจารณาความเป็นธรรมกับทุกภาคส่วน (เฉกเช่นเดียวกับการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม หรือ Environmental Impact Assessment: EIA)

ระยะกลาง เป็นการพิจารณากรณีศึกษา เพื่อหาปัจจัยความสำเร็จ (key success factor) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (key stakeholder) และตัวอย่างที่ดีที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ (Best practice) ซึ่งเป็นระยะในการศึกษาความเป็นไปได้ทั้งหมดในการดำเนินงาน โดยในปัจจุบัน ยังอยู่ในช่วงระยะกลาง โดยจัดทำ Executive Program on Rule of Law and Development หรือ RoLD Program เป็นโครงการที่สธท. ริเริ่มขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2560 ด้วยเชื่อว่าการส่งเสริมหลักนิติธรรมและการพัฒนาสังคม จำเป็นต้องอาศัยพลังจากทุกภาคส่วน มิใช่เพียงแต่นักกฎหมายและบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม เข้ามาช่วยผลักดันให้หลักนิติธรรมกลายเป็นปัจจัยพื้นฐานของการพัฒนาในทุกสาขาของสังคมไทย

มีวัตถุประสงค์มุ่งเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านหลักนิติธรรมและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ที่เข้มแข็งระหว่างบุคลากรในหลากหลายวิชาชีพ ซึ่งมีความสนใจร่วมในประเด็นหลักนิติธรรมต่อการพัฒนาสังคม (Rule of Law and Development) ซึ่งสอดรับกับกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติที่ยกระดับความสำคัญให้ประเด็นการส่งเสริมหลักนิติธรรมและความยุติธรรมเพื่อความสงบสุข กลายเป็นเป้าหมายที่ 16 ใน 17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals : SDGs) ด้วยเป็นที่ตระหนักในระดับนานาชาติแล้วว่าความล้มเหลวของหลักนิติธรรมจะเป็นอุปสรรคขัดขวางการพัฒนาในทุกด้านและทุกระดับ

RoLD Program มุ่งจัดกิจกรรมที่หลากหลาย สร้างโอกาสให้เครือข่ายผู้นำและผู้บริหารจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมของประเทศไทย เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อหาแนวทางส่งเสริมหลักนิติธรรม ในสาขาการพัฒนาที่ตนเองรับผิดชอบ โดยมีเป้าหมายให้เครือข่ายนี้จะกลายเป็น Change Makers ที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิด “วัฒนธรรมการเคารพกติกา” ในการดำเนินชีวิตของคนในสังคมและสามารถสร้างสรรค์โครงการพัฒนาต่างๆให้มีความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในท้ายที่สุด จะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างแท้จริง มีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 4 - 11 รายละเอียดกิจกรรมสำคัญภายใต้ RoLD Program

RoLD Executive Program (Executive Program on the Rule of Law and Development) เป็นการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นกับหลักนิติธรรมในประเด็นต่าง ๆ หลักสูตรนี้ มีที่มาจากการเริ่มต้นในการเปิดหลักสูตร Emerging Leadership ร่วมกับ IGLP ด้วยการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในสร้างการเปลี่ยนแปลงในมุมต่าง ๆ แล้วประสบความสำเร็จ จากทุกภูมิภาค คัดเลือกจากผู้ที่มีอิทธิพลและนักบริหารระดับสูงที่มีความสำเร็จในงานของตนเอง มีศักยภาพในการขับเคลื่อนกับสังคม มีประสบการณ์อยู่ในวงการที่ทำอยู่ 5-10 ปี มีส่วนในการออกแบบกฎหมายในกระบวนการยุติธรรม และมีการส่งตามประเด็นความสนใจในการเข้าร่วมหลักสูตร หลักสูตรนี้เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2560 (ค.ศ. 2017) เป็นหลักสูตรอบรมสำหรับ

เครือข่ายผู้นำและผู้บริหารจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมประมาณ 50 คน ในประเด็นความสำคัญของหลักนิติธรรมต่อสาขาการพัฒนาต่างๆ ระยะเวลา 5 เดือน

TIJ Public Forum on the Rule of Law and Sustainable Development เป็นเวทีสาธารณะว่าด้วยหลักนิติธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน (TIJ public forum) เพื่อที่เปิดพื้นที่ให้ทุกภาคส่วนในสังคมได้แลกเปลี่ยนมุมมองและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างหลักนิติธรรมกับการพัฒนาที่ยั่งยืน ผ่านการบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นเวทีที่จัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2556 (ค.ศ. 2013) 3 ครั้งต่อปี ปัจจุบันมีเครือข่ายกว่า 1,500 คน ผลงานที่ผ่านมาในปี พ.ศ. 2560 – 2561 นั้น มีรายละเอียด ดังนี้

ปี พ.ศ.2560 จัดการประชุมเวทีสาธารณะว่าด้วยหลักนิติธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งสิ้น 3 ครั้ง

ครั้งที่ 1 “แนวทางการส่งเสริมหลักนิติธรรมอย่างบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030” โดยมีหัวข้อการเสวนา ดังนี้ (1) การใช้หลักนิติธรรมเป็นกลไกขับเคลื่อนแผนงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน และ (2) การปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมทางอาญาในบริบทของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

ครั้งที่ 2 “หลักนิติธรรมกับการพัฒนาระหว่างประเทศ สิทธิมนุษยชน และการพัฒนาชุมชน” โดยมีหัวข้อการเสวนา ดังนี้ (1) หลักนิติธรรมกับมุมมองการพัฒนาระหว่างประเทศ (2) หลักนิติธรรมกับสิทธิมนุษยชนและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และ (3) หลักนิติธรรมกับการพัฒนาชุมชนไทย

ครั้งที่ 3 “หลักนิติธรรมกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน: ศึกษาแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่เก้า หรือ “TIJ Public Forum on the Rule of Law and Sustainable Development: Understanding the Legacy of H.M. King Bhumibol Adulyadej” มีหัวข้อการเสวนา ดังนี้ (1) คนอยู่กับป่าอย่างยั่งยืนด้วยหลักนิติธรรม: กรณีศึกษาจังหวัดน่าน (2) การพัฒนาระบบหนี้ที่เป็นธรรมในสังคมนิติธรรม และ (3) ทางเลือกสำหรับเทคโนโลยีก้าวกระโดดด้วยหลักนิติธรรมและ Regulatory Sandbox

ในปี พ.ศ. 2561 ณ ปัจจุบัน ได้จัดจัดการประชุมเวทีสาธารณะว่าด้วยหลักนิติธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน ไปแล้ว 2 ครั้ง

ครั้งที่ 1 “ผสานมุมมองหลักนิติธรรมจากสากลสู่การพัฒนาในภูมิภาค” (TIJ International Forum on the Rule of Law and Sustainable Development “Converging Perspectives from Global to Regional on the Rule of Law”) โดยมีหัวข้อการเสวนา ดังนี้ (1) The Rule of Law in Global Context (2) Rule of Law: Regional Policy Initiatives และ (3) The Role of Law in Global Inequality”

ครั้งที่ 2 “การป้องกันอาชญากรรม และสังคมที่ปลอดภัย” (High-Level Conference on Sustainable Development, Crime Prevention and Safe Societies) โดยมีหัวข้อการเสวนา ดังนี้ (1) ความท้าทายของหลักนิติธรรมในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (2) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนกับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของการพัฒนา และ (3) ทิศทางสำหรับการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

TIJ Workshop for Emerging Leaders on the Rule of Law and Policy เป็นหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการระยะสั้น 1 สัปดาห์ ซึ่ง สธท. ร่วมกับ Institute for global law and policy Harvard law school (IGLP) ของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด จัดขึ้นเพื่อให้กลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ทั้งจากประเทศไทยและนานาชาติ ร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเทคนิคการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานระดับโลกจากเครือข่ายคณาจารย์และผู้เชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ผู้ผ่านการอบรมได้รับประกาศนียบัตรจาก TIJ และมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นหลักสูตรสากล มีผู้เข้าร่วมหลักสูตรมาจากทุกภูมิภาคของเอเชีย มีระยะเวลาในการจัดหลักสูตร 1 อาทิตย์

RoLD in ACTION โดยเป็นการหยิบยกประเด็นปัญหาในสังคมที่สะท้อนให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้างสังคมและปัญหาความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ซึ่งเกิดมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น บริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้ความยุติธรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในหลายกรณี ผ่านกระบวนการศึกษา ระดมความคิดเห็น และนำเสนอแนวทางแก้ไขโดยใช้มุมมองด้านหลักนิติธรรมเป็นหลักในการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญในหลายภาคส่วน ซึ่งอยู่ภายใต้หลักสูตรอบรมด้านหลักนิติธรรมและการพัฒนาสำหรับผู้บริหาร (TIJ Executive Program on the Rule of Law and Development: RoLD Program) จากการจัดหลักสูตรตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2560 ถึงปัจจุบัน

ระยะยาว เป็นการนำตัวอย่างที่ดีที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ไปประยุกต์ใช้ ด้วยการนำตัวชี้วัด (indicator) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นหลัก เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสร้างวัฒนธรรมของกฎหมาย (culture of lawfulness) โดยจะดำเนินการในอีก 3 ปีข้างหน้า

เมื่อพิจารณาปัจจัย/ สภาพแวดล้อมที่สามารถส่งเสริมให้โครงการต้นแบบขยายผลได้นั้น ส่วนหนึ่งนั้นมาจากการนำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนมาเป็นส่วนหนึ่งในการเผยแพร่หลักนิติธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทย รวมถึงการที่ สธท. ได้ริเริ่มในการสร้างเครือข่ายของผู้นำของแต่ละองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เกิดทัศนคติทางบวกและสร้างความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการประยุกต์นำหลักนิติธรรมไปใช้ในสังคมต่อไป

<u>จัดทำโครงการต้นแบบ</u>

สธท. ได้จัดทำแผนรับมือทั้งระยะสั้น ระยะกลางในการดำเนินงานสนับสนุนเพื่อให้เกิดการนำหลักนิติธรรมมาประยุกต์ใช้ในสังคม แม้ว่ายังไม่พบการประเมินความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้น แต่มีผลการประเมินจากการฝึกอบรมในแง่ของการรับรู้หลักนิติธรรมที่เพิ่มขึ้น ทั้งในแง่ของการตระหนักรู้และการลงมือปฏิบัติ รวมถึงจำนวนในการมีส่วนร่วม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้น ได้แก่

ได้เริ่มเกิดชุมชน/ เครือข่ายที่มีความตระหนักรู้ด้านหลักนิติธรรม (ปัจจุบันมีมากกว่า 1,500 คน)

มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น

“ปกติหากมีเพื่อนเป็นตำรวจ เวลาโดนใบสั่ง จะโทรบอกเพื่อนให้ช่วยจัดการให้ แต่พอมาเข้า RoLD แล้ว ไม่กล้าโทรบอกเพื่อนเลย”

สธท. ยังได้จัดทำ RoLD in Action เป็นโครงการต้นแบบ (pilot project) ซึ่งเป็นผลผลิตจากความคิดริเริ่มของกลุ่มเครือข่ายผู้นำและผู้บริหารใน RoLD Executive Program เพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคมและชุมชนด้วยหลักนิติธรรม โดยมีผลงาน ดังนี้

ปี พ.ศ. 2560 มีผลงาน ได้แก่ 1) ถอดบทเรียนการใช้หลักนิติธรรมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของในหลวงรัชกาลที่ 9: ข้อเสนอ 4 ขั้นหลักปฏิบัติเพื่อคนอยู่กับป่าอย่างยั่งยืนในกรณีป่าน่าน จากปัญหาในประเด็นการทับซ้อนของพื้นที่ป่าสงวนและอุทยานแห่งชาติ ได้มีการจัดทำเป็นข้อเสนอแนะซึ่งปัจจุบันได้รับการผลักดันในระดับนโยบายจนนำไปสู่การจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแล รวมทั้งคณะกรรมการดำเนินการพื้นที่จังหวัดน่าน ตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ 48/2561 เรื่องการบริหารพื้นที่รูปแบบพิเศษเพื่อการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน: พื้นที่จังหวัดน่าน และใช้เป็นแนวคิดในการผลักดัน (ร่าง) พระราชบัญญัติป่าชุมชน ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี 2) ระบบหนี้ที่เป็นธรรม: ข้อสังเกตบางประการต่อการแก้ปัญหา หนี้นอกระบบอย่างยั่งยืน จาก ปัญหาหนี้นอกระบบที่เกิดขึ้น ได้มีการจัดทำเป็นแนวทางการส่งเสริมการเข้าถึงสินเชื่อที่เป็นธรรมของผู้มีรายได้น้อย มุ่งสู่แนวทางการแก้ปัญหาที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ทีมบรรณาธิการข่าวของ ThaiPBS ยังได้หยิบยกประเด็นดังกล่าวไปทำสารคดีสั้นในชุดรายการ The Exits เพื่อสื่อสารให้กับสาธารณะชน รวมไปถึงผู้กำหนดนโยบายในภาครัฐ ให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันของสภาพปัญหาดังกล่าว รวมทั้ง ให้ความสำคัญกับมาตรการแก้ไขปัญหา เยียวยา รวมไปถึงมาตรการเชิงป้องกันที่สร้างความเข้าใจด้านการวางแผนการเงินและความรู้ด้านกฎหมาย (Legal and Financial Literacy) แก่กลุ่มประชาชนเป้าหมายในวงกว้าง 3) หลักนิติธรรมกับการบริหารจัดการเทคโนโลยีก้าวกระโดด จากใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งของผู้ประกอบการรายเดิม รายใหม่ และผู้ใช้บริการ โดยได้หยิบยกกรณีของแท็กซี่สาธารณะกับธุรกิจ Uber ซึ่งกลายเป็นความขัดแย้งในบริการขนส่งสาธารณะอันเป็นที่รับรู้ในวงกว้างและเกี่ยวพันกับคนส่วนใหญ่ในสังคมไทยขึ้นมาเป็นหนึ่งในตัวอย่างกรณีศึกษา พร้อมกับเสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้น

ปี พ.ศ. 2561 มีผลงาน ได้แก่ 1) *Social Reintegration* การฟื้นฟูผู้กระทำผิดและส่งเสริมการกลับสู่สังคม by Social Impact Partnership Model โดยเป็นการรวบรวมทรัพยากรและความร่วมมือจากภาคเอกชนและภาคประชาสังคมมาช่วยสนับสนุน 2) *Financial Inclusion for Future Economy* การนำหลักนิติธรรมและการพัฒนา เพื่อตอบโจทย์ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจของสังคมโดยการศึกษากฎระเบียบหรือโครงสร้างเชิงนโยบายที่ช่วยส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับประชาชนผู้มีรายได้น้อยให้มากขึ้น (Fintech+FinAccess) 3) *การพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีวัฒนธรรมแห่งการเคารพกติกา (Culture of Lawfulness)*

จากการดำเนินงานที่เกิดขึ้นพบว่า มีความท้าทายทั้งการจัดทำหลักสูตรและแนวทางการประยุกต์ใช้หลักนิติธรรมในการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การเลือกผู้เข้าร่วมหลักสูตร RoLD 2) การสร้างกิจกรรมที่สามารถทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดความสนุก เข้าใจและสามารถนำหลักนิติธรรมไปประยุกต์ใช้ได้ 3) การสร้างความสัมพันธ์และ

ความเชื่อมั่นระหว่าง สธท. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมและระหว่างคนเข้าร่วมกิจกรรมที่แตกต่างกัน 4) ความทุ่มเทในการดำเนินงาน ผู้เข้าร่วมหลักสูตรได้*ถูกคาดหวัง*ว่า หลังจากการเข้าร่วมแล้ว เขาต้องมีบทบาทและคิดโครงการ/ ข้อเสนอแนะเอง และต้องเป็น TIJ fellow ต่อไป 5) การบริหารความลับของข้อมูล เนื่องจากผู้เข้าร่วมอบรม เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในวงการต่าง ๆ และอาจเปิดเผยความลับบางอย่างที่ไม่ควรเผยแพร่สู่คนนอก ดังนั้น จึงเป็นความเสี่ยงที่จะต้องควบคุมดูแลอย่างดี 6) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ในช่วงแรกพบว่า บุคลากรบางส่วนไม่เห็นภาพใหญ่ขององค์กร ทำให้ไม่เข้าใจถึงเหตุผลในการจัดทำ RoLD ขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องพิจารณาในการจัดทำแผนงานโครงการให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจ รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมว่าเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานด้วยการจัดทำเป็นตัวชี้วัดในความสำเร็จของการจัดงานขึ้น และ 7) บูรณาการข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและใช้งานได้ทุกภาคส่วน ปัจจุบันพบว่า ข้อมูลในระบบยุติธรรมขาดการบูรณาการ รวมถึงไม่เป็นปัจจุบัน และไม่ตรงกันในแต่ละแหล่งข้อมูล ซึ่งจำเป็นต้องปรับเรื่องการเก็บข้อมูล ทั้งช่วง/ ระยะเวลา และวิธีการในการเก็บข้อมูล รวมถึงการสร้างการบูรณาการข้อมูลร่วมกันในระบบยุติธรรม

ในส่วนของปัจจัยความสำเร็จที่จะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับหลักนิติธรรมประสบความสำเร็จ ได้แก่ *การมีความเชื่อว่ากฎหมายเป็นใหญ่ สังคมอยู่อย่างยุติธรรม ระบบยุติธรรมมีความเป็นธรรม ประชาชนมีส่วนร่วมครบถ้วน การบังคับใช้กฎหมายต้องยุติธรรม* เช่น กระบวนการของในหลวงเรื่องการปลูกฝิ่นว่า ให้ความรู้เรื่องฝิ่นและวิธีการหารายได้ทางอื่นกับชาวเขาก่อน แล้วค่อยบังคับใช้ และ*การเข้าถึงระบบยุติธรรม ต่อไปในอนาคต*

<u>พัฒนาปัจจัยแวดล้อม</u>

ในด้านของทรัพยากรที่มีส่วนช่วยพัฒนาสภาพแวดล้อมในการดำเนินการนั้น จำเป็นต้องมี 1) ฐานข้อมูล 2) การใช้หลักสูตรเชิงกลยุทธ์ในการสร้างเครือข่ายในกระบวนการยุติธรรม 3) เครือข่ายด้านหลักนิติธรรม 4) องค์ความรู้ด้านหลักนิติธรรม และ 5) สภาพแวดล้อมที่มีชุมชนแห่งการเรียนรู้และมีสมาชิกที่กระตือรือร้นในการส่งเสริมหลักนิติธรรมในสังคม

ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เกิดขึ้น ได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบยุติธรรมและผู้ที่เคยเข้าร่วม RoLD ทั้งหมด ในการพัฒนาให้เกิดระบบในการส่งเสริมนิติธรรมทั้งในระดับชาติและระหว่างประเทศ และสร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมแก่ทุกคน

บทที่ 5
แผนการปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงาน

จากแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) ได้แบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะสั้น (ภายในปี 2561) เป็นระยะในการปรับโครงสร้างองค์กรและยกระดับการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการทำงานร่วมกับหน่วยงานระหว่างประเทศ อาทิ เครือข่าย UN-PNI ที่มีมาตรฐานการทำงานระดับสากล เน้นการบริหารจัดการด้วยการริเริ่มแผนงานโครงการที่เพิ่มความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในเครือข่าย UN-PNI (PNI Integration) และ/หรือสถาบันการศึกษานานาชาติ รวมทั้งมุ่งเน้นการยกระดับความเป็นมืออาชีพของบุคลากรใน TIJ จากการเป็นเพียงนักวิจัยหรือ นักวิชาการ เป็น “นักบริหารจัดการนักวิชาการ” และสร้างเครือข่ายโดยอาศัยพลังจาก TIJ Fellows ซึ่งเป็นเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ในการผลักดันภารกิจงานด้านหลักนิติธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน

ระยะกลาง (ภายในปี 2563) เป็นระยะที่ต่อยอดโครงการความร่วมมือระหว่างเครือข่าย UN-PNI และ/หรือสถาบันการศึกษาและสถาบันเครือข่ายระหว่างประเทศอื่นๆ โดยมุ่งหวังใช้องค์ความรู้ในการผลักดันเชิงนโยบายที่สำคัญเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของหน่วยงานปฏิบัติในกระบวนการยุติธรรมของไทยอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งสามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของหน่วยงานที่สั่งสมในการให้ความช่วยเหลือ (Technical Assistance) อย่างเป็นรูปธรรมแก่ประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาค โดยมุ่งเน้นการสร้างพันธมิตรในการทำงานระดับ Professionals กับหน่วยงานต่าง ๆ ในภูมิภาค

ระยะยาว (ภายในปี 2565) เป็นระยะที่องค์กรสามารถสร้างความพร้อมของหน่วยงานในฐานะหน่วยงานวิชาการที่มีองค์ความรู้ด้าน “หลักนิติธรรม” “การป้องกันอาชญากรรม” และการพัฒนา “กระบวนการยุติธรรมทางอาญา” อย่างเข้มแข็ง มีความสามารถในการสะท้อนสถานการณ์และแนวทางปรับปรุงนโยบายในภาพรวมของภูมิภาค (Represent regional development as a PNI member) เน้นการบริหารจัดการด้วยการขยายขอบเขตการทำงานในประเด็นใหม่ๆ (Foundation expansion) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDG)

เมื่อพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ร่วมกับผลการประเมินความคุ้มค่าใน 4 ภารกิจแล้ว สามารถสรุปเป็นแผนการปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานรายภารกิจ ได้ดังนี้

1. ข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง (United Nations Rules for the Treatment of Women Prisoners and Non-Custodial Measure for Women Offenders – The Bangkok Rules)

สธท. ได้เน้นในการสร้างความตระหนักรู้ในการปฏิรูปเรือนจำผู้ต้องขัง และการกำหนดเป็นนโยบายและตัวชี้วัด ซึ่งเห็นผลเป็นรูปธรรมกับกรมราชทัณฑ์ โดยมาจากผู้ปฏิบัติงานของ สธท. มีความมุ่งมั่นในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของสังคมและการบริหารจัดการระบบอำนวยความยุติธรรม ในการผลักดันข้อกำหนด

กรุงเทพฯ ตั้งแต่ พ.ศ. 2555 ถึงปัจจุบัน รวมถึงมีทักษะการแก้ไขปัญหาที่เป็นทักษะสำหรับสำหรับศตวรรษที่ 21 ในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง เช่น การขอเข้าไปเยี่ยมชมดูงาน แทนการแสดงเจตจำนงในการประเมินเรือนจำในประเทศอื่น ๆ

จากการสัมภาษณ์เรือนจำต้นแบบ พบว่า การดำเนินงานตามข้อกำหนดกรุงเทพฯ ไม่ได้ใช้งบประมาณเพิ่ม แต่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการ และทัศนคติในการทำงาน ด้วยการใช้งบประมาณเท่าเดิม ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่า สธท.เป็นผู้สร้างให้เกิดการใช้งบประมาณได้สูงสุด นอกจากนั้น สธท.ยังมีงานวิจัยที่หลากหลาย และเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่าง ๆ ต่อไป โดย สธท. สามารถพิจารณาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของแนวทางในประเด็น กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา จัดทำโครงการต้นแบบ ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ โดยจำแนกตามระยะได้ ดังนี้

ระยะสั้น สธท. อาจพิจารณาทบทวน<u>กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา</u> เช่น *ศึกษางานวิจัยเพิ่มเติม* เพื่อการดำเนินงานในอนาคต ได้แก่ การหาทางเลือกเพิ่มเติม เช่น การลงโทษที่ไม่ใช่การคุมขัง รวมถึง*การพิจารณาแนวทางอื่นในการดำเนินงาน* เช่น การใช้ระบบอาสาสมัครมาร่วมดำเนินงานในกรณีที่เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่เพียงพอหรือไม่มีความสามารถในการจัดการได้ และสร้างความตระหนักรู้ ในการเริ่มเปลี่ยนแปลงทัศนคติกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้ต้องขัง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

จากปัญหาด้าน***ทัศนคติ ความรู้และความเข้าใจของบุคลากรในระบบยุติธรรม*** แม้ว่า สธท.ได้สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ แล้ว โดยเน้นที่เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์เป็นส่วนใหญ่ สธท. อาจพิจารณาในการสร้างความตระหนักรู้ให้กับกระบวนการยุติธรรมครบทั้งวงจร ตั้งแต่ตำรวจ ทนาย อัยการและศาล หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมทั้งในและต่างประเทศ ภาคธุรกิจ และชุมชนทางวิชาการต่อไป เพื่อใช้ในการปรับ*ทัศนคติของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมทั้งหมด และทัศนคติของคนในสังคมโดยรวม*

นอกจากจะพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์แล้ว สธท.อาจพิจารณาร่วมกับกระทรวงยุติธรรม กรมราชทัณฑ์ในการปรับปรุงสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ควรจะได้รับ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับความยุติธรรม และไม่มีอคติต่อผู้ต้อขัง (จากการสัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชา กรมราชทัณฑ์ แล้ว พบว่า การดำเนินงานต่าง ๆ ที่ให้กับผู้ต้องขัง หากทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ดีกว่า เจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ก็อาจจะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมได้) นอกจากนี้ อาจพิจารณาให้บุคคลภายนอกเข้ามาจัดกิจกรรมในเรือนจำเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติ บรรยากาศ สร้างกำลังใจกับเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์

นอกจากนี้ อาจพิจารณาพัฒนาระบบอาสาสมัครในการดูแลผู้ต้องขังในเรือนจำ ให้ดูแล ตรวจติดตามการกินยาให้ตรงตามเวลา เป็นต้น

ผู้ต้องขังหญิงล้นเรือนจำนั้น อาจพิจารณาปรับเปลี่ยนจากการลงโทษด้วยการเข้าเรือนจำ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลผู้กระทำความผิด ในด้านคดียาเสพติด แทนที่จะจับผู้ค้ารายย่อยและผู้เสพ อาจพิจารณาจับกุมผู้ค้ารายใหญ่แทน นอกจากนี้ ยังไม่พบแนวทางการจัดการผู้ต้องขังสูงอายุในเรือนจำ ซึ่งอาจเป็นงานวิจัยเพื่อศึกษาร่วมกับแนวทางการจัดการผู้สูงอายุต่อไปในอนาคต

เรือนจำส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำให้เหมาะสำหรับผู้ต้องขังหญิง การเปลี่ยนสถานะจากผู้หญิงธรรมดามาเป็นผู้ต้องขังนั้น ส่งผลทางด้านร่างกายและจิตใจอย่างยิ่ง มีจำนวนผู้ต้องขังหญิงไม่น้อยที่ต้องทิ้งภาระการดูแลพ่อแม่ และลูกไว้กับครอบครัว คณะที่อีกจำนวนหนึ่ง ครอบครัวปฏิเสธไม่ยอมรับผู้ต้องขังหญิง ซึ่งอาจส่งผลต่อการเป็นโรคซึมเศร้าต่อไปได้ ซึ่งจากการสำรวจเอกสารหลักฐาน รวมถึงการสัมภาษณ์พบ ว่า ขณะนี้ยังไม่มีการวิจัยในภาวะซึมเศร้าเฉพาะผู้ต้องขังหญิงและวิธีการในการจัดการเท่าที่ควร

ในด้านร่างกายนั้น แม้ว่าข้อกำหนดกรุงเทพฯ ได้พิจารณาถึงความแตกต่างของผู้ต้องขังที่ตั้งครรภ์ ผู้สูงอายุ หรือผู้ที่มีโรคติดต่อเรื้อรัง และร้ายแรง และการพิจารณาถึงสิทธิขั้นพื้นฐานในการเข้ารับการรักษาร่วมกับสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) อย่างไรก็ดี ในภาวะฉุกเฉินหรือการรักษาต่อเนื่อง อาจพิจารณาพัฒนาระบบความร่วมมือระหว่างเรือนจำกับสำนักงานประกันสังคมและสถานพยาบาลในพื้นที่ ตั้งแต่การตรวจสอบสิทธิทางสุขภาพของผู้ต้องขังตั้งแต่การรับผู้ต้องขังเข้ามา ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ไม่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจค้นร่างกายเท่ากับพยาบาลทำให้ผู้ต้องขังรู้สึกเจ็บเมื่อต้องโดนตรวจค้น รวมถึงการนำแพทย์เฉพาะทางเข้ามาเพื่อลดการนำผู้ต้องขังออกจากเรือนจำ เนื่องจากบางกรณีเช่น ผู้ต้องขังที่กำลังจะคลอดลูก จำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ 4 คนในการดูแลระหว่างที่นำส่งสถานพยาบาล ซึ่งอาจมีความเสี่ยงหลายๆ อย่าง เช่น การหลบหนีของผู้ต้องขังที่ดูแลอยู่ หรือแม้กระทั่ง ความปลอดภัยในเรือนจำจะหย่อนยานเนื่องจากนำเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ออกไปดูแล

แนวทางการปฏิบัติในการคืนผู้ต้องขังสู่ชุมชน การสร้างทัศนคติ และศักยภาพให้กับผู้ต้องขังก่อนการคืนสู่ชุมชนเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อที่ผู้ต้องขังจะสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ มีอาชีพที่สร้างรายได้ เพื่อลดการกระทำผิดซ้ำอีก และแม้ว่า ณ ขณะนี้ กรมราชทัณฑ์ต่าง ๆ ได้รณรงค์ให้เกิดการสร้างแบรนด์ขนมออกมา แต่จากกระแสสังคมมองว่า “นักโทษที่ได้รับอภัยโทษเป็นบุคคลอันตราย และอาจเกิดเหตุอาชญกรรมได้อีก” ดังนั้น นอกจาก สธท. ต้องพิจารณาการสร้างโอกาส และศักยภาพของผู้ต้องขังสู่ชุมชนแล้ว อาจจำเป็นที่จะต้องพิจารณาการปรับเปลี่ยนทัศนคติในสังคมในการมีอคติต่อนักโทษที่คืนสู่สังคมด้วย รวมทั้งทัศนคติการใช้ชีวิตของผู้ต้องขังในการคืนสู่ชุมชน การใช้ชีวิตโดยไม่หวนคืนสู่การกระทำผิด การปรับตัวกับสังคม เป็นต้น

นอกจากนี้ อาจพิจารณาจัดการเรื่องการบูรณาการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การติดตามผู้ต้องขังหลังพ้นโทษ เป็นต้น ซึ่งอาจรวมถึงการสร้างความตระหนักรู้ให้กับสังคมเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ต้องขังจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ผู้ต้องขังมีชีวิตอยู่ได้ในสังคม

<u>จัดทำโครงการต้นแบบ</u> กล่าวคือการพัฒนาในเชิงลึกของแนวคิดเรือนจำต้นแบบ โดยเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดมาตรฐานของสถานที่สำหรับโครงการให้มีความเหมาะสมกับเรือนจำทั้ง 3 ขนาด (จัดเป็นสถานที่แยกออกจากเรือนจำ ในกรณีที่เป็นเรือนจำขนาดใหญ่, จัดให้มีแดนเตรียมความพร้อมฯ ในกรณีเรือนจำขนาดกลาง และหากเป็นเรือนจำขนาดเล็ก ก็ให้จัดเป็นมุมหรือห้องเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยภายในแดน) โดยที่ทั้ง 3 ขนาดก็จะมีความสามารถในการแยกกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ต้องขังเตรียมออกจากเรือนแยกจากผู้ต้องขังอื่นได้ไม่เท่ากัน อีกทั้งมีการเน้นเสริมการให้ความรู้ด้านทักษะของการใช้ชีวิต คุณค่าของความภูมิใจตนเอง แนวคิดการบริหารจัดการเงิน รายได้ รายจ่าย ให้มีความเหมาะสมกับการใช้ชีวิต เสริมจากเดิมที่มีการให้ความรู้ด้านการประกอบอาชีพแล้ว โครงการเรือนจำต้นแบบจะจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงผู้ต้องขังเตรียมปล่อยให้สอดคล้องกับการติดตามภายหลังการปล่อยตัวสู่สังคม ทั้งนี้เพื่อให้การใช้ชีวิตของผู้ต้องขังหลังพ้นออกจากเรือนจำไม่กลับไปกระทำผิดซ้ำอีก

<u>พัฒนาปัจจัยแวดล้อม</u> ซึ่งแม้ว่ามีคะแนนอยู่ในระดับดี แต่ สธท. ก็ยังคงพัฒนาต่อในด้าน*การสร้างความร่วมมือในการทำงาน*ร่วมกับหน่วยงานในประเทศ เช่น การทำงานร่วมกับกรมคุมประพฤติ กรมราชทัณฑ์ และอื่น ๆ การสร้างความร่วมมือในบริษัทเกี่ยวกับการทำงาน และระหว่างประเทศ เช่น การขยายต้นแบบในประเทศอาเซียนและความร่วมมือระหว่างสถาบัน UN-PNIs *พัฒนาบุคลากร*ใน TIJ ให้ เป็น “นักบริหารจัดการ นักวิชาการ” เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

ปัจจุบัน บทบาทของเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานต่าง ๆ สธท. อาจพิจารณาบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป อาทิ การจัดทำฐานข้อมูลการประเมินเรือนจำต้นแบบ ฐานข้อมูลการวัดหรือประเมินความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ต้องขังหญิง เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ และองค์กรเครือข่าย ฐานข้อมูลการจัดกิจกรรมสร้างความผาสุกหรืออาชีพที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ต้องขังที่จะคืนสู่สังคม ฐานข้อมูลสุขภาพร่างกายและจิตใจของผู้ต้องขัง เป็นต้น เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

<u>การขยายผลโครงการต้นแบบ</u> จากการนำโครงการเรือนจำต้นแบบในทัณฑสถานหญิง มีผลสัมฤทธิ์ต่อเนื่อง และส่งผลกระทบในระดับหนึ่งแล้ว สธท. พิจารณาจะริเริ่มแนวทางแบบเดียวกันกับเรือนจำต้นแบบในเรือนจำอื่น ๆ ในกลุ่มผู้ต้องขังชาย โดยริเริ่มในการคัดเลือกเรือนจำที่มีความเหมาะสมกับแนวทางปฏิบัติ ทั้งในด้านกายภาพของโครงสร้าง และทัศนคติของเจ้าหน้าที่เรือนจำ ทั้งนี้ในกลุ่มผู้ต้องขังชายจะมีความยากในการปฏิบัติมากกว่าผู้ต้องขังหญิง เนื่องจากลักษณะทางกายภาพของผู้ชายที่มีการใช้ความรุนแรงมากกว่าผู้หญิง อีกทั้งระดับของโทษ การกระทำผิดยังมีความแตกต่างกัน ส่งผลต่อความยากในการเข้าถึงตัวตนของผู้ต้องขังชาย ทั้งนี้ในระยะเบื้องต้น การขยายผลโครงการต้นแบบ ในกลุ่มผู้ต้องขังชาย จะเริ่มต้นจากการเน้นเป็นด้าน ๆ ไป โดยสธท. จะเน้นในด้าน สิทธิมนุษยชน และ ด้านสิทธิการรักษาพยาบาล

ระยะกลาง และ**ระยะยาว** สามารถพัฒนาในประเด็นเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ โดยเน้นการผลิตองค์ความรู้ในการผลักดันเชิงนโยบายผ่านเครือข่ายในทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ และเผยแพร่องค์ความรู้และพัฒนาแคมเปญในการเปลี่ยนทัศนคติสู่สังคม ผ่านการสร้างพันธมิตรในการทำงานในระดับมืออาชีพกับหน่วยงานในระดับภูมิภาค รวมถึงประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการสนับสนุนประเทศเพื่อนบ้านในระดับภูมิภาค ด้วยการจัดทำผลวิเคราะห์ถึงปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ผ่านมาเป็นฐานข้อมูล ในการเสนอแนะปัจจัยที่ทำให้เกิดความยั่งยืนกับโครงการในอนาคต และผลักดันเชิงนโยบายที่สำคัญต่อไป

ในส่วนของการขยายผลกระทบนั้น นอกจากผู้ต้องขังที่เป็นคนไทยแล้ว การคืนผู้ต้องขังต่างชาติกลับประเทศ เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเช่นกัน โดยอาจพิจารณาในการประสานองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในการให้ความช่วยเหลือหรือจัดกิจกรรมให้กับผู้ต้องขังต่างชาติ และสร้างความร่วมมือให้กับประเทศบ้านเกิดของผู้ต้องขังในการโอนตัวกลับไปรับโทษที่เหลือในประเทศของตนเอง เป็นต้น

เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สธท. อาจพิจารณาจัดทำเป็นแผนระยะยาวที่สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานในภารกิจอื่น ๆ เช่น ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา และหลักนิติธรรม เป็นต้น

ในด้านความยั่งยืนนั้น สธท. อาจพิจารณาการจัดทำแนวทางในการประเมินระดับการพึ่งพิงทรัพยากรจาก สธท. เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับโครงการอื่น ๆ ที่มีแนวทางในการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันกับข้อกำหนดกรุงเทพฯ ในอนาคต

2. ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา (United Nations Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence against Women in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice)

จากปัญหาความรุนแรงของผู้หญิง เป็นปัญหาที่ขยายใหญ่ขึ้นไปในทุกจุดของสังคม การพิจารณาศึกษาและวิจัยอย่างละเอียดให้พบถึงรากของปัญหาเป็นสิ่งที่ สธท.ได้ตระหนักรู้และดำเนินมาได้อย่างดีโดยตลอด หลังจากนั้น สธท.ยังได้นำมาเปรียบเทียบแนวทางกับสากล และยังสร้างความร่วมมือจากเครือข่ายต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ ในการสร้างความตระหนักรู้ และการชี้ให้เห็นถึงข้อดีของการปรับเปลี่ยนทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรม ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างแรงกระเพื่อมสู่สังคม

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานตาม ภารกิจนี้ สธท. สามารถพิจารณาปรับปรุงในประเด็นกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา พัฒนาปัจจัยแวดล้อม ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ โดยจำแนกตามระยะได้ ดังนี้

ระยะสั้น อาจพิจารณาทบทวน<u>กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา</u> โดยพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากองค์กรอื่นที่ใกล้เคียง งานวิจัยเพิ่มเติม เพื่อการดำเนินงานในอนาคต และเน้นในการสร้างความตระหนักรู้ ในการเริ่มเปลี่ยนแปลงทัศนคติกับกลุ่มเป้าหมาย (สตรี) รวมถึงการจัดทำเป็นแผนงาน/ โครงการให้มีความต่อเนื่องในระยะถัดไป

ระยะกลาง สามารถพัฒนาในประเด็น<u>พัฒนาปัจจัยแวดล้อม</u> โดยเริ่มตั้งแต่การผลิตองค์ความรู้ในการดำเนินงาน และเผยแพร่องค์ความรู้ พัฒนาแคมเปญในการเปลี่ยนทัศนคติสู่สังคม รวมถึงสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกับหน่วยงานในประเทศ เช่น หน่วยงานสืบสวนสอบสวน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ศาลยุติธรรม และอื่น ๆ การสร้างความร่วมมือในบริษัทเกี่ยวกับการทำงาน และระหว่างประเทศ เช่น การสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบัน UN-PNIs

ระยะยาว สามารถพัฒนาในประเด็น<u>ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ</u> โดยดำเนินการผ่านการบูรณาการกับ ภารกิจที่ 1 (Bangkok rules) และ ภารกิจที่ 4 (SDG Goal 16) ต่อไป

3. ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา (United Nations Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence against Children in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice)

สธท. ได้วิเคราะห์ปัญหาได้อย่างตรงจุดในการจำแนกประเด็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขออกมาเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ***บทบาทหน้าที่ของระบบยุติธรรมในการดูแลเด็ก, ความรู้และความเข้าใจ รวมถึงทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรม*** และ***ความรู้และความเข้าใจ รวมถึงทัศนคติของครอบครัวและสังคม*** รวมถึงยังได้พิจารณาในการแก้ไขโดนเริ่มจากการสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในระบบยุติธรรม เพื่อให้เข้าใจและสามารถดูแลเด็กได้อย่างทั่วถึง ถูกต้อง เพื่อไม่ให้เกิดการกระทำความผิดซ้ำหรือการเปลี่ยนจากผู้ถูกกระทำมาเป็นผู้กระทำต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ การดำเนินงานของ สธท. ยังเป็นการประยุกต์ใช้สิ่งที่มีอยู่ในหลักสากล นั่นคือ Model Strategy เพื่อเป็นการลดเวลาในการหาหลักการ/ แนวคิดใหม่ แต่สามารถนำมาปรับใช้ได้ให้เข้ากับบริบทสังคมไทยได้

เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้เต็มรูปแบบยิ่งขึ้น สธท. อาจพิจารณาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของแนวทางในประเด็น วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา พัฒนาปัจจัยแวดล้อม ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ โดยจำแนกตามระยะได้ ดังนี้

ระยะสั้น อาจพิจารณาทบทวน<u>กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา</u> โดยพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากองค์กรอื่นที่ใกล้เคียง รวมถึงศึกษางานวิจัยเพิ่มเติมในการนำผลการศึกษาการยุติความรุนแรงในเด็ก (อยู่ระหว่างการศึกษา) มาจัดทำเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยจัดทำเป็นแผนระยะยาวที่บูรณาการกันกับทุกปัญหาที่ต้องแก้ รวมถึงศึกษาผลกระทบของการที่กระบวนการยุติธรรมคุ้มครองเด็กและเยาวชนผู้กระทำผิดจนละเลยเหยื่อ รวมถึงปัญหาที่ตามมาจากการหลบเลี่ยงความผิดจากตัวเด็กและเยาวชน สาเหตุของปัญหานี้ เกิดจากการที่เด็กและเยาวชนผู้กระทำผิดหลบเลี่ยงกฎหมาย เพื่อพิจารณาปรับปรุงระเบียบ กฎหมายเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับเหตุปัจจัยในการกระทำความผิดของเด็กต่อไปในอนาคต และเน้นในการสร้างความตระหนักรู้ ในการเริ่มเปลี่ยนแปลงทัศนคติกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งคือ เด็ก

ในแง่ของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น สธท. นอกจากจะพิจารณาศึกษาผลกระทบเชิงระยะสั้น ซึ่งทำให้เด็กมีสุขภาพร่างกายที่มีโรคผิดปกติต่าง ๆ และขัดขวางพัฒนาการของเด็ก รวมถึงเด็กจะมีพัฒนาการและสมองช้ากว่าเด็กทั่วไป ทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวทั้งในด้านสังคมในอนาคตต่อไป สธท.อาจพิจารณาศึกษาและหามาตรการหรือแนวทางป้องกันเพิ่มเติมที่เกิดจากผลกระทบระยะยาว อันได้แก่แนวโน้มที่เด็กจะโตเป็นผู้ใหญ่ที่ใช้ความรุนแรงต่อผู้อื่น เพราะคิดว่าความรุนแรงเป็นเรื่องปกติ และอาจสืบทอดพฤติกรรมการลงโทษเด็กด้วยความรุนแรง ซึ่งส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดพฤติกรรมความรุนแรงจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไปในอนาคต รวมถึงการนำผลงานวิจัย และจัดทำเป็นแผนงาน/ โครงการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มเป้าหมายต่อไปในอนาคต

ระยะกลาง สามารถพัฒนาในประเด็น<u>พัฒนาปัจจัยแวดล้อม</u> โดยเริ่มตั้งแต่การผลิตองค์ความรู้ในการดำเนินงาน และเผยแพร่องค์ความรู้และพัฒนาแคมเปญในการเปลี่ยนทัศนคติสู่สังคม นอกจากนี้ สธท.อาจพิจารณาสร้างการบูรณาการร่วมกับเครือข่ายนอกเหนือจากเครือข่ายทางวิชาการ เช่น *กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ศาลยุติธรรม* ในการปรับปรุงหนังสือ หลักสูตรการเรียน มาตรฐานการเรียนการสอน รวมถึงการเปิดให้ศึกษาเรื่องเพศศึกษาอย่างเปิดเผย อาทิ วิธีการเตรียมความพร้อมก่อนมีครรภ์ การคุมกำเนิด *สำนักงาน ก.พ.* มาตรฐานจริยธรรมวิชาชีพครูในการเป็นสื่อและแม่แบบที่ดีให้เด็ก และ*หน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน*ในการส่งเสริมการเลี้ยงดูเด็กอย่างเข้าใจและหยุดการกระทำความรุนแรง

ระยะยาว สามารถพัฒนาในประเด็น<u>ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ</u> โดยดำเนินการผ่านการบูรณาการกับ ภารกิจที่ 1 (Bangkok rules) และ ภารกิจที่ 4 (SDG Goal 16) ต่อไป

4. หลักนิติธรรม (Rule of Law) กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals – SDGs) โดยเฉพาะด้านส่งเสริมนิติธรรมทั้งในระดับชาติและระหว่างประเทศ และสร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมแก่ทุกคน

ในภารกิจนี้ ได้ริเริ่มจากแนวคิดการพัฒนาหลักสูตร สู่การพัฒนาเป็นกระบะทราย (Sandbox) ซึ่งคือ Government Lab หรือการจำลองห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐใน RoLD in ACTION ที่สร้างพื้นที่พัฒนากลุ่มคนผู้มีอำนาจ เป็นที่รู้จัก รวมถึงคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงมารวมตัวกัน เพื่อสร้างชุมชนเครือข่ายจนเกิดเป็นสังคมที่มีการส่งต่อองค์ความรู้ และเกิดการบูรณาการในระบบยุติธรรมต่อไป โดย สธท. สามารถพิจารณาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของแนวทางในประเด็นจัดทำโครงการต้นแบบ พัฒนาปัจจัยแวดล้อม ขยายผลโครงการต้นแบบ และเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ โดยจำแนกตามระยะได้ ดังนี้

ระยะสั้น ในส่วนของแผนการดำเนินการต่อไปของ สธท. จะดำเนินการพัฒนาโครงการต้นแบบควบคู่กับการพัฒนาปัจจัยแวดล้อม ให้เกิดเป็นระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ที่เหมาะสมต่อการที่ RoLD จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และมีกลวัตรขับเคลื่อนต่อเนื่องต่อไปด้วยตัวของ RoLD เอง เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะกิดขึ้น โดยจากการสัมภาษณ์จาก สธท. พบว่า แนวทางที่จะดำเนินการต่อในอนาคต พิจารณาได้ลักษณะของการปรับปรุงโครงการต้นแบบ โดยจากเดิม โครงการต้นแบบอยู่ในรูปแบบของ “จำนวนคนที่เข้ามาร่วมโครงการ RoLD” และได้ผลลัพธ์จากต้นแบบเป็น RoLD in Action ซึ่งหลังจากนี้ โครงการต้นแบบจะปรับปรุงจาก **เครือข่ายต้นแบบ RoLD** โดยขยายเป็น **ระบบนิเวศน์ต้นแบบของ RoL** โดยมีองค์ประกอบ 4 ส่วนได้แก่

1) **เครือข่ายบุคคลในระบบ RoLD** ทั้งที่เป็น กลุ่มที่เข้ามาใหม่ในระบบ และกลุ่มที่เป็นเครือข่ายที่ได้จากกิจกรรม RoLD 3 ครั้งที่ผ่านมา
2) **เนื้อหาและการสื่อสาร** เพื่อให้การดำเนินงานของ RoLD สามารถสื่อสารได้ต่อไปในมุมที่กว้างขึ้น และสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจในระดับที่ลึกยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีการสร้างเนื้อหาที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายต่อไป และสังคมในภาพรวม
3) **กระบวนทัศน์** จากองค์ความรู้และงานวิจัยภายในของ สธท. รวมถึงองค์ความรู้จากภายนอกทั้งจากในเครือข่าย RoLD และเครือข่ายอื่น ๆ ของ สธท. เช่น ในปีงบประมาณ พ.ศ.2562 สธท. มีแผนการในการนำเครื่อง Design Thinking มาประยุกต์กับระบบกระบวนการยุติธรรมในภาพรวม ซึ่งจะก่อให้เกิดการปรับกระบวนทัศน์ นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการในระบบยุติธรรมในภาพรวมต่อไปในอนาคต
4) **นวัตกรรมในกระบวนการยุติธรรม** จากจำนวนเครือข่ายที่มากยิ่งขึ้นของ RoLD รวมถึงการจัดกิจกรรมการปรับกระบวนทัศน์ และผลลัพธ์จาก RoLD in Action

เพื่อพัฒนาการดำเนินงานในมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายซึ่งคือ ประชาชน สธท.อาจพิจารณาผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น ในแง่มุมต่าง ๆ เช่น การตีความของคนในสังคม การนำหลัก

นิติธรรมไปเป็นข้อพิพาททางสังคม เป็นต้น ทั้งนี้ในระยะต่อไป สธท. จึงควรมุ่งเน้นในกิจกรรมสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับสังคมในระดับที่กว้างขึ้น และมีเนื้อหาที่ลึกยิ่งขึ้น

นอกจาก สธท. ได้สร้างความตระหนักรู้ในหลักนิติธรรมแล้ว อาจส่งเสริมและสนับสนุนในการกำหนดนิยามที่ชัดเจนไว้ในกฎหมายสูงสุด หรือควรมีพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยหลักนิติธรรม เพื่ออธิบายความหมาย เพื่อให้เกิดจุดร่วมกันของสังคมที่ทำให้หลักนิติธรรมแปรสภาพจากนามธรรมสู่ความเป็นรูปธรรมได้ แม้ว่าเรื่องหลักนิติธรรมเป็นเรื่องที่มีนิยามไม่ชัดเจน แต่ สธท. อาจพิจารณาในการสร้างการตระหนักรู้และสร้างวุฒิภาวะทางสังคมให้เกิดมุมมองในการประยุกต์ใช้หลักนิติธรรมจากเรื่องต่าง ๆ อาทิ การลดความเหลื่อมล้ำในเรื่องกฎระเบียบ/ แนวปฏิบัติต่าง ๆ กับภาคเอกชนต่อไป

ระยะกลาง อาจพิจารณาเน้นในประเด็น<u>ขยายผลโครงการต้นแบบ</u> ด้วยการสร้างพื้นที่กลางและเวทีในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในรูปแบบอื่นให้เกิดพันธมิตรการทำงานในระดับมืออาชีพรวมทั้งการใช้องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นพัฒนาเป็นรูปแบบแคมเปญในการเปลี่ยนทัศนคติสู่สังคม

ระยะยาว อาจพิจารณาเน้นในประเด็น<u>เก็บเกี่ยวผลลัพธ์ ขยายผลกระทบ</u> ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานต่อไป

อ้างอิง

โครงการศึกษาวิจัย เรื่อง “กรอบแนวคิดและกรอบยุทธศาสตร์ในการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านหลักนิติธรรม/นิติรัฐ (Rule of Law Index/Indicators) ในประเทศไทย”. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. สิงหาคม 2559.

David Jarvis, *Creative Problem Solving*. IBM Institute for Business Value. 2012.

McConnel, Steve. *Rapid Development*. Redmond, WA: Microsoft Press. 1996.

OECD, 1991, The DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance

OECD, 1986, Glossary of Terms Used in Evaluation. *Methods and Procedures in Aid Evaluation*

OECD, 2000, the Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Pothiyadath, R., & Wesley, J. R. Developing a Measurement Scale for 7-S Framework. *IOSR Journal of Business and Management*, *16*(1), 16.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.

Puri, L. (2016), the high-level discussion on the “*Economic Cost of Violence against Women*”. Retrieved from http://www.unwomen.org/en/news/stories/2016/9/speech-by-lakshmi-puri-on-economic-costs-of-violence-against-women

Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, *23*(3), 14-26.

WJP Rule of Law index 2017-2018. Retrieved from http://data.worldjusticeproject.org/#/groups/THA on June 30, 2018.

Wilson, P. F. (1993). *Root cause analysis: A tool for total quality management*. ASQ Quality Press.

ภาคผนวก

แบบสำหรับการสัมภาษณ์

วันที่สัมภาษณ์		**ครั้งที่สัมภาษณ์**		**ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์**		
ตำแหน่ง			**เบอร์ติดต่อ**		**อีเมล์**	

ตอนที่ 1 ภารกิจที่ใช้สัมภาษณ์

☐ 1) ข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มิใช่การคุมขัง (United Nations Rules for the Treatment of Women Prisoners and Non-Custodial Measure for Women Offenders – The Bangkok Rules)

☐ 2) ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อผู้หญิงในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา (United Nations Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence against Women in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice)

☐ 3) ยุทธศาสตร์ต้นแบบและมาตรการเชิงปฏิบัติในการยุติความรุนแรงต่อเด็กในสาขาการป้องกันอาชญากรรมและกระบวนการยุติกรรมทางอาญา (United Nations Model Strategies and Practical Measures on the Elimination of Violence against Children in the Field of Crime Prevention and Criminal Justice)

☐ 4) หลักนิติธรรม (Rule of Law) กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals – SDGs) โดยเฉพาะด้านส่งเสริมนิติธรรมทั้งในระดับชาติและระหว่างประเทศ และสร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมแก่ทุกคน

ตอนที่ 2 รายละเอียดของภารกิจ

ระยะ	ปี	คำถาม	ผลการสัมภาษณ์
1. วิเคราะห์ปัญหา		องค์ประกอบหลักของปัญหาคืออะไร?	
		ผู้เกี่ยวข้อง และ/ หรือ ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญคือใคร?	
		ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหา (เชิงขนาด ขอบเขต และความรุนแรง)	
		แนวทางหลักในการแก้ไขปัญหาคืออะไร ?	
2. กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา		องค์ประกอบของแนวทางหลัก ในการแก้ไขในแต่ละองค์ประกอบของปัญหาคืออะไร ?	
		เหตุ/ ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ปัญหาหยุดการเจริญเติบโต/ สิ้นสุดลง (การหยุดการพัฒนาของปัญหา) ?	
		ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง	
		ผู้เกี่ยวข้อง และ/ หรือ ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญมีส่วนช่วยดำเนินการอย่างไรได้บ้าง	
		แนวทางในการลดผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไรบ้าง ?	
		แนวทางระยะสั้น ระยะยาวคืออะไรบ้าง ?	

ระยะ	ปี	คำถาม	ผลการสัมภาษณ์
		แนวคิดในการจัดทำโครงการต้นแบบคืออะไรบ้าง ?	
		ปัจจัย/ สภาพแวดล้อมใดที่สามารถส่งเสริมโครงการต้นแบบในการขยายผลได้ ?	
3. จัดทำโครงการต้นแบบ		ลักษณะสำคัญของต้นแบบที่ตอบสนองต่อองค์ประกอบหลักของแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างไร	
		ตัวอย่างผลสำเร็จของการแก้ไขประเด็นปัญหา	
		โครงการ/ กิจกรรมที่ได้ดำเนินการสอดคล้องกับเป้าหมาย/ จุดประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่	
		ผลผลิตที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคืออะไร และทำไมจึงมีประสิทธิภาพ	
		ปัญหาอุปสรรคหลักคืออะไร และสามารถเอาชนะปัญหาอุปสรรคนั้นได้อย่างไร	
		ข้อยืนยัน การคงรูปแบบเชิงคุณภาพขององค์ประกอบสำคัญของต้นแบบ ที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามขนาดที่ขยายผล	
		มีแนวทางในการประเมินผลอย่างเป็นทางการ/ ไม่เป็นทางการหรือไม่ อย่างไร	
4. พัฒนาปัจจัยแวดล้อม		มีการใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง	
		ผู้เกี่ยวข้อง และ/ หรือ ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญมีส่วนช่วยดำเนินการอย่างไรได้บ้าง	
		สภาพแวดล้อมแบบใดสนับสนุนให้โครงการ/ กิจกรรมสำเร็จได้บ้าง	
5. ขยายผลโครงการต้นแบบ		วิธีใด หรือปัจจัยใดบ้างที่สิ่งผลต่อการขยายผล	
		บทเรียนที่ได้รับคืออะไร และสามารถพัฒนาให้เกิดความยั่นยืนได้อย่างไรบ้าง	
		ท่านวิธีใดบ้างในการดำเนินโครงการ/ กิจกรรมนี้อย่างมีประสิทธิผลที่สุด	
		ปัญหาอุปสรรคหลักคืออะไร และสามารถเอาชนะปัญหาอุปสรรคนั้นได้อย่างไร	
		มีแนวทางในการประเมินผลอย่างเป็นทางการ/ ไม่เป็นทางการหรือไม่ อย่างไร	
		บทเรียนที่ได้รับคืออะไร และสามารถพัฒนาให้เกิดความยั่นยืนได้อย่างไรบ้าง	

ระยะ	ปี	คำถาม	ผลการสัมภาษณ์
		มีการดำเนินการในส่วนใดบ้างที่ยังไม่บรรลุผล	
6. เก็บเกี่ยวผลลัพธ์ขยายผลกระทบ		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ เช่น จำนวนคนที่ได้รับผลประโยชน์นี้ (เช่น กี่คน) เมื่อปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ระบุไว้	
		ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้เกิดความสำเร็จ หรือล้มเหลวในโครงการ/ กิจกรรมนี้	
		บทเรียนที่ได้รับคืออะไร และสามารถพัฒนาให้เกิดความยั่นยืนได้อย่างไรบ้าง	
		ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้โครงการนี้ยั่งยืนต่อไปในอนาคต	
		เกิดความยั่งยืนและสามารถถ่ายทอดได้หรือไม่	
		ผลลัพธ์ของการดำเนินงานโครงการนี้ ส่งผลในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาวอย่างไรบ้าง	
		นอกจากกลุ่มเป้าหมายแล้ว มีกลุ่มใดอีกบ้างที่ได้รับประโยชน์	
		โอกาสในการใช้แนวทางการแก้ไขปัญหานี้ขยายผลกับเรื่องอื่นต่อไปในอนาคต	

เอกสารประกอบการนำเสนอเพื่อสรุปรายงานผลการการประเมินความคุ้มค่าทางสังคมของการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย