

## บทที่ 6

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### 6.1 สรุปผลการศึกษา

งานค้นคว้าอิสระนี้ได้ศึกษาการแก้ปัญหาการดำเนินคดีคำสั่งทางปกครองของพนักงานอัยการและนิติกรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคดีปกครองในประเด็นปัญหาการขาดผู้เชี่ยวชาญและการขาดระบบสารสนเทศ ข้อมูลที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนการดำเนินคดีคำสั่งทางปกครอง โดยได้สร้างระบบจัดการความรู้(KMS) เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการดำเนินคดีคำสั่งทางปกครอง พร้อมแผนกิจกรรมการจัดการความรู้และประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดการความรู้ ทฤษฎีการเรียนรู้ขณะทำงาน (Learning in Action) มาปรับใช้ในการแก้ปัญหา จากการนำระบบไปสาธิตกับผู้เชี่ยวชาญพร้อมทั้งได้เสนอแผนกิจกรรมการจัดการความรู้กับผู้เชี่ยวชาญพบว่าระบบ KMS มีการออกแบบเหมาะสมในการใช้งาน และนำไปใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากระบบมีฐานข้อมูลทั้งส่วนที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge เพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น มีฐานข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบคำพิพากษาและคำสั่งของศาลปกครอง ส่วนแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการไหลเวียนของข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งระบบการจัดการความรู้และแผนกิจกรรมดังกล่าวช่วยให้การดำเนินคดีคำสั่งทางปกครองของพนักงานอัยการเป็นไปโดย รวดเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรม

แนวทางแก้ไขปัญหา ได้สร้างระบบจัดการความรู้ (KMS) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินคดีคำสั่งทางปกครอง พร้อมแผนกิจกรรมการจัดการความรู้และประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ขณะทำงาน (Learning in Action) มาปรับใช้ในการแก้ปัญหา มีหลักการสำคัญคือเป็นการเปลี่ยนการทำงานหรือการถือโอกาสที่องค์กรมีภารกิจต้องปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ ถือภารกิจให้เป็นโอกาส ทำให้ผู้เชี่ยวชาญไม่จำเป็นต้องออกจากหน้างาน สามารถเรียนรู้ในงานตนเองเพื่อพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ที่หน้างาน ทฤษฎีดังกล่าวมีความเหมาะสมในการนำมาใช้กับการปฏิบัติงานของพนักงานอัยการ สำนักงานคดีปกครอง โดยเฉพาะในส่วนของ Experimental Learning (เรียนรู้โดยการทดลอง) ผู้บริหารจะเน้นการใช้งานในระบบด้านการบริหารเพื่อกำหนดนโยบาย สั่งการ การวางแผนปฏิบัติในการดำเนินคดี เช่น วิธีการมอบหมายงาน ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ใช้งานทั่วไปได้เน้นการใช้งานระบบเพื่อนำข้อมูลในระบบมาสนับสนุนการตัดสินใจและปฏิบัติงานในการดำเนินคดี เช่น วิธีการสืบค้น (Search) กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง การเข้าไปแสดงความคิดเห็น (Blog) ในระบบ และส่วนของประเด็นเร่งด่วน เป็นต้น และ



ได้นำ Mode Intelligent Learning (เรียนรู้โดยการสืบความลับ) มาประยุกต์ใช้กับเจ้าหน้าที่ KE (Knowledge Engineering) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ใช้งานทั่วไป โดยวิธีการสืบความลับจากองค์ร ลักษณะเดียวกัน ได้แก่ ศาลปกครอง โดยใช้วิธีสืบค้น (Search) คำพิพากษา/คำสั่งของศาลปกครอง คำวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล บทความ หรืออาจใช้วิธีการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (Inquiry) โดยการสัมภาษณ์แล้วนำความรู้ดังกล่าวมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และได้นำ Mode Leading Learning (เรียนรู้ในการนำการเรียนรู้) ไปใช้กับหัวหน้า KM Team โดยได้สื่อสารกับหัวหน้า KM Team เพื่อให้เป็นผู้นำในการเรียนรู้โดยให้เปิดใจรับข้อมูลและแนวคิดใหม่ๆ ของ KM Team ไม่ควรยึดติดกับแนวความคิดหรือประสบการณ์เดิม ๆ หากมีพนักงานอัยการที่ย้ายเข้ามาใหม่จะต้องมีการสอนงาน (Coaching) ให้รู้ถึงระบบการจัดการความรู้ (KMS) ให้แก่พนักงานอัยการที่ย้ายเข้ามาใหม่ ผลการนำทฤษฎีดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ปรากฏว่าได้ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ขณะทำงาน (Learning in Action)

การขาดผู้เชี่ยวชาญด้านการดำเนินคดีคำสั่งทางปกครองและการขาดฐานข้อมูลสนับสนุนการดำเนินคดีของพนักงานอัยการ ถือว่าเป็นปัญหาสำคัญของสำนักงานคดีปกครอง ทำให้การดำเนินคดีคำสั่งทางปกครองไม่มีประสิทธิภาพ จากการนำระบบการจัดการความรู้ (KMS) พร้อมแผนกิจกรรมการจัดการความรู้และประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ขณะทำงาน (Learning in Action) ทำให้สำนักงานคดีปกครอง มีแหล่งแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และมีระบบสารสนเทศ ข้อมูลหรือมาตรฐานในการทำงานด้านคดีคำสั่งทาง ทำให้ปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไข กล่าวคือพนักงานอัยการมีความรู้ความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้นและมีฐานข้อมูลสนับสนุนการดำเนินคดี พนักงานอัยการได้ทำหน้าที่รักษาผลประโยชน์ของรัฐด้วยความเป็นธรรม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Productivity)

## 6.2 ข้อเสนอแนะ

6.2.1 ระบบการจัดการความรู้ (KMS) จะต้องมีการประเมินผลระบบเป็นระยะอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทราบถึงข้อจำกัดของระบบหรือข้อจำกัดของผู้ใช้งานระบบ เพื่อจะได้หาทางแก้ไขอย่างทันเหตุการณ์ รวมทั้งมีการยกย่อง ชมเชยหรือการให้รางวัลให้แก่หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการนำระบบไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้เป็น Best Practice ที่หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้

6.2.2 ความรู้ความเข้าใจของผู้ใช้งานระบบเป็นปัญหาสำคัญในการนำระบบจัดการความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะของปัญหาทั่วไปได้แก่ความไม่เข้าใจหลักการของระบบการจัดการความรู้และวิธีการนำไปใช้ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานมีภาระงานประจำค่อนข้างมาก ไม่มีเวลามาทำ

ความเข้าใจระบบการจัดการความรู้ ทำให้เกิดความรู้สึกว่า การนำระบบการจัดการความรู้มาใช้เป็นงานที่เพิ่มขึ้น บุคลากรไม่เพียงพอ ขาดแรงจูงใจ เมื่อผู้ใช้งานระบบขาดความรู้ความเข้าใจ อาจส่งผลให้การนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ตามแนวนโยบายอย่างเดียวโดยขาดความรู้ความเข้าใจ การใช้งานระบบได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมีการสนับสนุนการฝึกอบรมการใช้งานระบบ รวมทั้งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดด้านกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อนำไปประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.2.3 ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหาร การนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ถือว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรรูปแบบหนึ่ง หากผู้บริหารไม่เข้าใจหรือไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญการนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ในการบริหารงาน จะทำให้ไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการผลักดันให้องค์กรนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ ทำให้พบทบท การผลักดันการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างล่าช้า จะต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงด้วยเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องมีการทำความเข้าใจและหาวิธีที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ และสนับสนุนการการใช้ระบบการจัดการความรู้

6.2.4 เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรอัยการที่ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรยึดติดกับงานที่ทำอยู่ประจำ (Defensive Routine) ไม่อยากเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิม หรือไม่ต้องการเพิ่มภาระงาน จึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กันไป โดยจะต้องสื่อสารทำความเข้าใจ (Alignment) กับบุคลากรให้เห็นถึงประโยชน์ของระบบการจัดการความรู้ให้ดี

6.2.5 ทรัพยากร สำนักงานอัยการสูงสุดจะต้องจัดสรรทรัพยากรไว้ส่วนหนึ่งเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยี

6.2.6 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร จังหวะก้าวในการเปลี่ยนแปลงจะต้องค่อยเป็นค่อยไปไม่เร่งรีบจนเกินไป ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มต้นจากระดับกลุ่มได้แก่ ข้าราชการฝ่ายอัยการที่จบหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการความรู้ จำนวน 44 คน จะต้องเป็นแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการจะต้องบรรจุเนื้อหาเรื่องการจัดการความรู้เข้าไปในหลักสูตรการฝึกอบรมทุกหลักสูตร ตั้งแต่หลักสูตรอัยการผู้ช่วยจนถึงหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง เพื่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับองค์กร ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ขั้นแรก จะต้องหลอมละลายพฤติกรรมเดิมให้เกิดการยอมรับ (Unfreezing) เมื่อเกิดการยอมรับก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลง (Changing) และจะนำไปสู่การนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้อย่างยั่งยืน (Refreezing)

6.2.7 เพื่อให้การนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด จะต้องยึดโยงกับแผน

ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี สำนักงานอัยการสูงสุด โดยสำนักงานอัยการพิเศษฝ่าย  
บริหารความรู้ (สฝปร.) จะต้องเสนอโครงการกิจกรรมการจัดการความรู้ในการบรรจุคำขอ  
งบประมาณทุกปี