

บทที่ 1

บทนำ

1.1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

1.1.1. การจัดการความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุด

สำนักงานอัยการสูงสุด ดำเนินการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ จนถึงปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดการดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1.1.1.1 พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 กำหนดให้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน”

1.1.1.2 อัยการสูงสุดได้ประกาศนโยบาย เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2552 “ข้อ 6 พัฒนาศักยภาพการทำงานของพนักงานอัยการสู่ระดับสากลและสร้างคลังสมองให้เกิดการพัฒนาผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน โดยพัฒนาการทำงานของข้าราชการตุลาการ และบุคลากรอื่นควบคู่ไปด้วยกัน” จึงเห็นได้ว่า อัยการสูงสุดได้กำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ โดยการสร้างคลังสมอง เพื่อพัฒนาผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน การดำเนินการตามนโยบายของอัยการสูงสุดให้บรรลุผล จะต้องมีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และมีหน่วยงานเจ้าภาพเพื่อดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้

1.1.1.3 สำนักงานอัยการสูงสุด ได้อนุมัติแผนแม่บทการจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2561 และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด ฉบับที่ 1 ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2556 เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2552 โดยแผนแม่บท

การจัดการความรู้สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ.2552-2561 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ดังนี้

1) วิสัยทัศน์

“สำนักงานอัยการสูงสุดจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ ทันสมัย และ เชื่อถือได้”

2) พันธกิจ

(1) สร้างวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเสริมสร้างองค์ความรู้หลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกภารกิจ เพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพภารกิจหลัก การสร้างนวัตกรรมบริการ และบรรลุตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานอัยการสูงสุด

(2) พัฒนาศูนย์การจัดการความรู้ เพื่อเป็นแหล่งความรู้ และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ทันสมัย และสะดวก รวดเร็วในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์

(3) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะการใฝ่รู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การคิดและพัฒนาไปในทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ (Share Vision & System Thinking) การทำงานเป็นทีมโดยใช้การจัดการความรู้และองค์ความรู้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3) วัตถุประสงค์

(1). เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการปฏิบัติงาน โดยใช้องค์ความรู้ (Knowledge Working) ที่เหมาะสม ทันสมัยและถูกต้อง เชื่อถือได้ ในทุกภารกิจ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานทุกหน่วยงานขององค์กรมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานระดับสากล และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ของวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่วางไว้ นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุด

(2). เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดในทุกระดับ มีเครื่องมือปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งองค์ความรู้หลักและความรู้สนับสนุน และสามารถนำไปใช้ตลอดจนประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ นำมาประยุกต์และพัฒนาในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย

และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

(3). เพื่อส่งเสริมและพัฒนา การสร้างความรู้ และสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติ ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนเป็นผู้มีองค์ความรู้ ใฝ่รู้ ในวิชาการที่จำเป็นต่อองค์กร ที่ทันสมัยต่อเนื่องตลอดเวลาและ รวบรวม รักษา องค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กรไว้ ณ จุดเดียว

(4). เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรให้เกิดวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ความสามารถทำงานเป็นทีม

4.) เป้าหมาย

(1). สำนักงานอัยการสูงสุดมีศูนย์การจัดการความรู้ และระบบการจัดการความรู้ที่ทันสมัยและมีเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สามารถเข้าถึงใช้ประโยชน์ได้ สะดวก รวดเร็ว เอื้อต่อการสร้าง การเข้าถึง และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ของสำนักงานที่กำหนดไว้

(2). มีการพัฒนา สร้าง รวบรวม รักษา องค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

(3). มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานเป็นทีมและใช้ องค์ความรู้ในการปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ทั้งในการสร้างงาน คุณค่า และวัฒนธรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนบุคลากร มีสมรรถนะสู่ระดับ การเสริมสร้างนวัตกรรมได้

(4). มีเครือข่ายการจัดการความรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

5.) นโยบายการจัดการความรู้ ของสำนักงานอัยการสูงสุด

บริหารจัดการความรู้สำนักงานอัยการสูงสุด (CKO) โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้สำนักงานอัยการสูงสุด (KM Board) ได้กำหนดนโยบายการจัดการ ความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด เมื่อวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2553 ดังนี้

(1). ส่งเสริมและพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร โดยจัดทุนการศึกษา และฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ และสามารถเป็นผู้นำในหลักการบริหารจัดการความรู้ ตามมาตรฐานสากล

(2). จัดให้มีการบริหารจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำสำนักงานอัยการสูงสุด ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

(3). สร้างสรรค์และพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้เท่าเทียมกัน

(4). เร่งดำเนินการจัดตั้งศูนย์รวมองค์ความรู้กลาง (KM Center) เพื่อนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้เป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน และมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย สามารถใช้ประโยชน์เชื่อมโยงได้ทั่วทั้งองค์กร

(5). จัดระบบการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการจัดการความรู้ และให้มีการทบทวน ปรับปรุงองค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การบริหารความรู้มีประสิทธิภาพ นำมาใช้ปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

1.1.1.4. ทิศทางของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ และมาตรฐานแนวทางการดำเนินการ

แผนแม่บทการจัดการความรู้ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2552-2556 และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ กำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นเป้าหมายการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้หลัก องค์ความรู้สนับสนุน และองค์ความรู้ภูมิภาคในงานอันเป็นภารกิจหลัก ภายในกรอบอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการและสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 100 องค์ความรู้ ดังแสดงในรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1. ประเภทองค์ความรู้

1). การกำหนดองค์ความรู้

แผนแม่บทการจัดการความรู้ ระยะที่ 1 กำหนดองค์ความรู้ตามลักษณะของภารกิจตามพันธกิจของสำนักงานอัยการสูงสุด ออกเป็น 100 องค์ความรู้ ตามบัญชีองค์ความรู้ ในภาคผนวก เพื่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนในการจัดการความรู้และมีองค์ความรู้ที่หลากหลายและครอบคลุมภารกิจทั่วทุกหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดมีองค์ความรู้ที่เพียงพอต่อการนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2552-2556) กำหนดให้มีองค์ความรู้ใน 3 มิติ ดังนี้

(1). องค์ความรู้หลัก (Principal Knowledge) ได้แก่ องค์ความรู้อันใช้อย่างอิงหรือที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย องค์ความรู้ใน 2 ด้าน ได้แก่

ด้านที่ 1. คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง คู่มือด้านองค์ความรู้หลัก ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่หรือกระบวนการงานในภารกิจที่สร้างคุณค่า โดยรวบรวมความรู้ประสบการณ์ (Tacit Knowledge) จากผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ออกมาเป็นความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge) เช่น ในรูปแบบองค์ความรู้ (Knowledge Format) ที่เป็น ”คู่มือการปฏิบัติงาน” ที่ทันสมัย และ

ด้านที่ 2. ประมวลกฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการ ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อตอบสนองในด้าน ความสะดวก ความถูกต้อง และความทันสมัย ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและถูกต้องตาม กฎหมาย

(2). องค์ความรู้สันทัด (Expertise and Skill Knowledge) ได้แก่ องค์ความรู้ที่เกิด จากการใช้งาน ประสบการณ์ และเกิดเป็นทักษะตัวอย่างอันเป็นบรรทัดฐาน แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อสนับสนุนองค์ความรู้หลัก ให้มีขอบเขตและแง่มุมที่กว้างขวางและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ซึ่งนิยมเรียกกันว่า องค์ความรู้ซ่อนเร้น หรือ Tacit Knowledge ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดการโดย การจับ (Capturing) สังเคราะห์ (Analysis) และจัดหมวดหมู่รวบรวม เป็นลิ้นชักความรู้ (Taxonomy of Knowledge) ในรูปแบบขององค์ความรู้ที่แจ้งชัด หรือ Explicit Knowledge อัน ถือเป็น ทุนทางปัญญาขององค์กร (Organization Intellectual Capital) เช่น คำพิพากษาศาลฎีกา ความเห็นแย้ง บทความ หรือแนวทางตัวอย่างที่สำคัญ เป็นต้น

(3). องค์ความรู้ภูมิภาค ได้แก่องค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของ สำนักงานในภูมิภาค โดยเป็นการรวบรวมในส่วนของข้อมูล สารสนเทศ (Knowledge-Base) ต่างๆ ที่สำนักงานในภูมิภาคต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อาทิ

ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน(Management Information) เช่น ผลงาน ต่างๆที่เป็นการปฏิบัติงานที่ดีหรือเป็นบรรทัดฐาน (Best practices) ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ เป็นมาตรฐาน

ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Decision Information) เช่น สถิติข้อมูลคดี ที่เกิดขึ้นมากที่สุด 10 อันดับ (Top Ten Case Rating)

ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการแข่งขันและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เช่น ข้อมูลด้านความพึงพอใจของลูกค้า และนโยบายสำคัญของรัฐ เป็นต้น

2). การจัดเก็บองค์ความรู้

การจัดเก็บองค์ความรู้ทั้งสามประเภทดังกล่าวข้างต้น จะจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เรียกว่า ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System: KMS) โดยนำเทคโนโลยี

สารสนเทศ และมาตรฐาน ISO 12207 มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ระบบการจัดการความรู้มีวงจรการสร้างและการใช้งานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกันเป็นเอกภาพ และสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานผ่านอินเทอร์เน็ตได้

ดังนั้น ระบบการจัดการความรู้จึงถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งจะช่วยในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้ (Knowledge Base) ทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานอัยการสูงสุดมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หากระบบการจัดการความรู้ขาดประสิทธิภาพหรือขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี ย่อมมีผลทำให้ระบบการจัดการความรู้อาจประสบภาวะหยุดนิ่ง (Dead Still) จนถึงระดับล้มเหลว (Failure System) ได้

1.1.1.5.การบริหารจัดการความรู้

แผนแม่บทการจัดการความรู้กำหนดเวลาในการดำเนินการ เป็นเวลา 10 ปี (ระหว่าง พ.ศ.2552-2561) โดยแบ่งระยะเวลาดำเนินการเป็น 2 ส่วน ตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เพื่อดำเนินการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ จำนวน 2 ฉบับ ๆ ละ 5 ปี โดยเริ่มจากแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ฉบับที่ 1 ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2556 ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ ยุทธศาสตร์การเผยแพร่และกระจายองค์ความรู้ ยุทธศาสตร์การจัดโครงสร้างระบบการจัดการความรู้และยุทธศาสตร์การตรวจประเมินองค์ความรู้ สำหรับยุทธศาสตร์การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1). การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ในด้านบุคลากร

อัยการสูงสุด ได้มีคำสั่งสำนักงานอัยการสูงสุด แต่งตั้ง ผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ (KM Board) และคณะอนุกรรมการบริหารจัดการความรู้ (Sub KM Board) และผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) ได้มีคำสั่งแต่งตั้งหัวหน้าคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team) ซึ่งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่สำนักงานอัยการสูงสุด แต่งตั้งและหัวหน้าคณะทำงานที่ผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) แต่งตั้ง มีหน้าที่ขับเคลื่อนดำเนินการให้มีการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้ระบบบริหารจัดการความรู้ สำนักงาน

อัยการสูงสุด มีประสิทธิภาพ และมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำสำนักงานอัยการสูงสุดไปสู่การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม

2). การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ โดยจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการความรู้

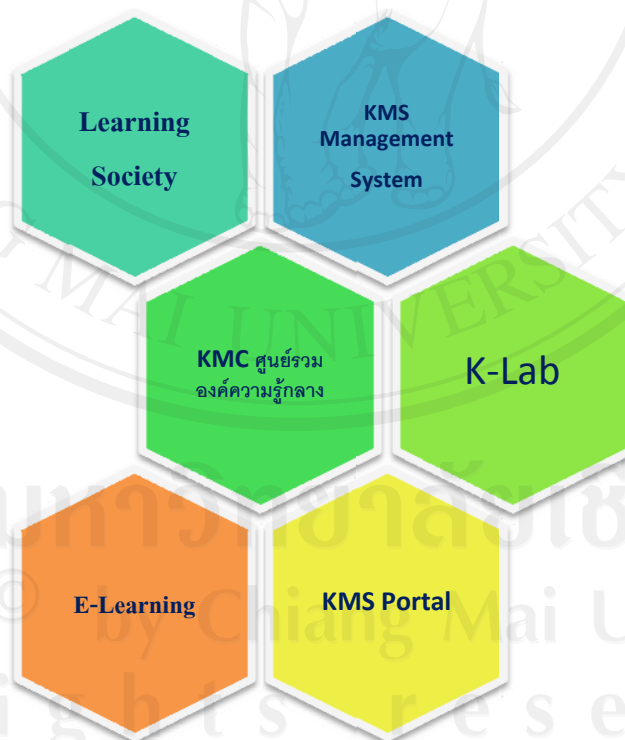
นอกจาก การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ในด้านบุคลากรแล้ว สำนักงานอัยการสูงสุดยังได้พิจารณาเห็นว่า การบริหารจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและพัฒนาองค์กรอัยการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่จะช่วยยกระดับสำนักงานอัยการสูงสุดให้เป็นองค์กรหลักของกระบวนการยุติธรรมและกฎหมายในการอำนวยความสะดวก รักษาผลประโยชน์ของแผ่นดิน และคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อให้งานบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุดเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาสำนักงานอัยการสูงสุด สำนักงานอัยการสูงสุดได้มีคำสั่งสำนักงานอัยการสูงสุดที่ 290/2553 เรื่อง การจัดตั้งสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารจัดการความรู้โดยจัดตั้งสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารจัดการความรู้ เป็นหน่วยงานบริหารจัดการความรู้ สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารจัดการความรู้ สร้าง รวบรวม เผยแพร่ และจัดเก็บองค์ความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้โดยจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการความรู้ขึ้น ต่อมาได้มีประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่อง การแบ่งหน่วยงานและการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2554 ลงวันที่ 31 สิงหาคม 2554 กำหนดให้ สฝปร. เป็นหน่วยงานราชการสังกัดสำนักงานวิชาการ มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารจัดการความรู้ งานศูนย์ข้อมูลความรู้และงานคลังสมองอัยการ

3). การจัดตั้ง Km Center และ ส่งเสริมให้การศึกษาแก่วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer: KE)

นอกจากนี้ตามยุทธศาสตร์การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งศูนย์รวมองค์ความรู้กลาง (KM Center) ขึ้น โดยในเบื้องต้น สำนักงานอัยการสูงสุดได้รับความร่วมมือจาก วิทยาลัย ศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามบันทึก

ข้อตกลง (MOU) ในการให้ใช้อุปกรณ์และเครือข่ายในการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ ดังนั้น ระบบการจัดการความรู้ จึงมีการจัดเก็บและเผยแพร่ให้ผู้ใช้งานเข้าถึงข้อมูล และองค์ความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต (www.kmcenter.in.th) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บองค์ความรู้และเป็นแหล่งเผยแพร่และกระจายองค์ความรู้ โดยมีความสะดวกและรวดเร็วในการใช้งาน ได้ทุกที่ ทุกเวลา ณ จุดเดียว (One Stop Service : Anywhere Anytime) ศูนย์ดังกล่าวอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารจัดการความรู้ หรือ สฝบร. สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ มีภารกิจสำคัญในด้านต่างๆ ได้แก่ การบริหารจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด และเพื่อให้เกิดการสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และจัดเก็บองค์ความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นไปอย่างเป็นระบบ สฝบร. ควรดำเนินการบริหารระบบการจัดการความรู้ (KMS), จัดทำห้องปฏิบัติการเพื่อการจัดการความรู้ (K-Lab), ดำเนินงานบริหารจัดการศูนย์รวมองค์ความรู้ (Back Office Operation), การบริหารผู้ใช้งาน เป็นต้น แสดงในรูปแบบที่ 1.2



รูปที่ 1.2 โครงสร้างศูนย์รวมองค์ความรู้กลาง

ระบบการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management System : KMS ” หมายถึง ระบบในการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำแหล่งองค์ความรู้หลัก องค์ความรู้สนับสนุน และองค์ความรู้ภูมิภาค ตามที่แผนแม่บทการจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2552-2561 และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด(ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2552-2556 กำหนดไว้ โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เป็นเครื่องมือช่วยอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการเรียนรู้ในการบริหารจัดการความรู้ การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ การเผยแพร่และกระจายองค์ความรู้ ผ่านช่องทาง KMS Portal อย่างเป็นระบบ

1.1.2 ความสำคัญของประเด็นปัญหาในการค้นคว้าแบบอิสระ

การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระนี้ กำหนดขอบเขตการศึกษาค้นคว้าในหัวข้อ การบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ หรือ ระบบ KMS ว่ามีสภาพปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหา และการขับเคลื่อนการบริหารจัดการระบบ KMS ได้อย่างไร กล่าวคือ

การศึกษาสภาพปัญหา

การศึกษาสภาพปัญหา ของการบริหารจัดการ ระบบ KMS .ใช้แนวทางการศึกษา 2 แนวทางได้แก่ การศึกษาจากกรณีศึกษาเปรียบเทียบ (Case Study) และการศึกษาจากความเสี่ยงของกรณีศึกษาที่ใช้เป็นตัวเปรียบเทียบ (Risk Study)

1.1.2.1 การศึกษาจากกรณีศึกษาเปรียบเทียบ (Case Study)

การศึกษาจากกรณีศึกษาเปรียบเทียบ (Case Study) ใช้กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับ การจัดการความรู้ ของ สภาอัยการประเทศสิงคโปร์ (Attorney General Chamber of Singapore) พบว่า สภาอัยการสิงคโปร์มีการดำเนินการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2002 และมีศูนย์รวมองค์ความรู้กลางเช่นเดียวกับที่สำนักงานอัยการสูงสุดดำเนินการอยู่ จึงเป็นคู่เทียบที่มีลักษณะใกล้เคียงกับบริบทของสำนักงานอัยการสูงสุดและควรนำมาศึกษาเปรียบเทียบซึ่งจากบทเรียนในการดำเนินการ (Lesson Learn) ของสภาอัยการประเทศสิงคโปร์ปรากฏว่า

การดำเนินการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ในศูนย์รวมองค์ความรู้ นั้น มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ 3 ประการคือ

1). ปัญหาด้านความไม่เป็นเอกภาพของระบบการจัดการความรู้ เนื่องจาก การรวบรวมและการกระจายองค์ความรู้จัดทำโดยหน่วยงานต่างๆ ทำให้เกิดรูปแบบและการจัดทำหมวดหมู่หรือลิ้งค์ความรู้ที่แตกต่างกัน

2). การเชื่อมโยงระบบการจัดการความรู้ ให้เป็น Portal เดียว เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้อย่างสะดวก ผ่านช่องทางกลางได้ทุกระบบการจัดการความรู้ (Single Sign on)

3). การส่งเสริมการใช้งาน (Users Collaboration) ในภาพรวมขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานอาจไม่มีศักยภาพเพียงพอต่อการผลักดันการใช้งานระบบการจัดการความรู้ อาทิ ขอบประมาณบุคลากร แผนงาน โครงการ เป็นต้น เพื่อให้ผู้ใช้งานเข้าใจถึงประโยชน์และมีส่วนร่วมในการ สังคม แลกเปลี่ยนเรียนรู้

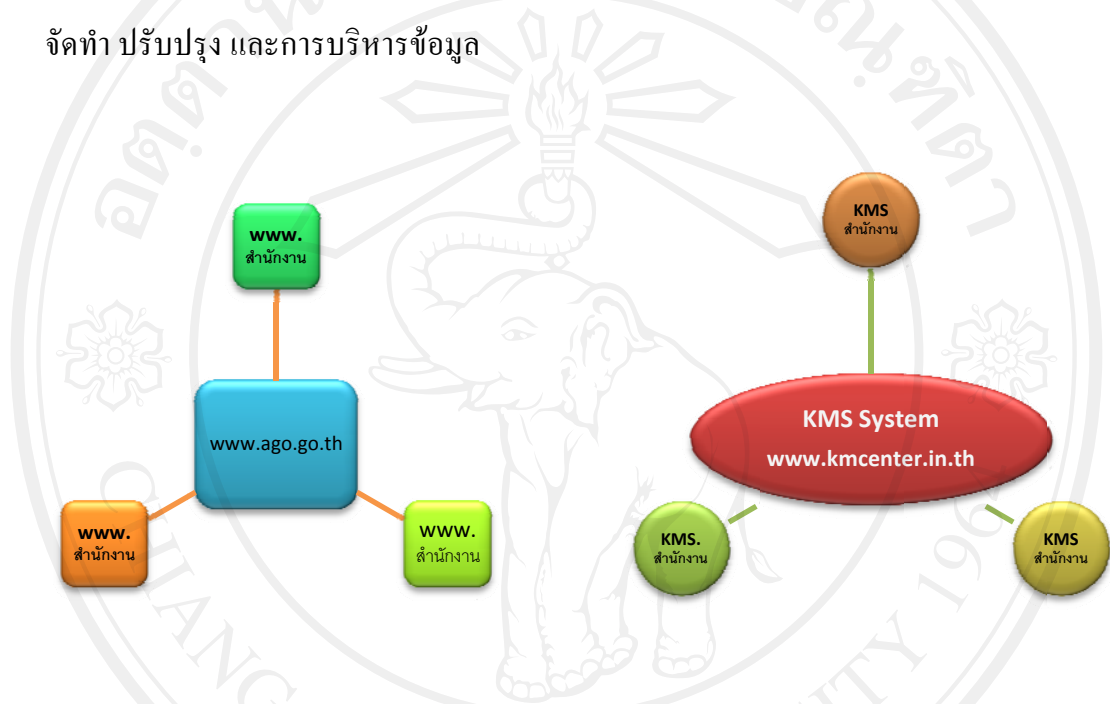
เมื่อพิจารณาจากปัญหาอุปสรรคของสภาอัยการสิงคโปร์ดังกล่าว เปรียบเทียบกับแผนภูมิโครงสร้างของศูนย์รวมองค์ความรู้ดังกล่าวข้างต้น พบว่า ระบบการจัดการความรู้ หรือ KMS จำเป็นต้องมีโครงสร้างของระบบการบริหารจัดการในภาพรวม ทั้งระดับของกลยุทธ์ และระดับปฏิบัติการ

1.1.2.2 ความเสี่ยงของกรณีศึกษาที่ใช้เป็นตัวเปรียบเทียบ (Risk Study)

การศึกษาความเสี่ยง ของระบบการจัดการความรู้ (KMS Life Cycle) เป็นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ กับ ระบบการจัดทำเว็บไซต์ ของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งมีภารกิจและเป้าหมายคล้ายกับระบบการจัดการความรู้ เพื่อค้นคว้าความเสี่ยงของระบบการจัดการความรู้

พบว่า ระบบเว็บไซต์ ภายใต้อาณาเขต Domain name : ago.go.th นั้น ในการสร้าง จัดทำเว็บไซต์ ประสบความสำเร็จสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว มีจำนวนเว็บไซต์ เกิดขึ้น 200 เว็บไซต์ เมื่อเวลาผ่านไปประมาณ 2 ปี พบว่าเว็บไซต์เกือบร้อยละ 60 อยู่ในสถานะหยุดนิ่ง (Dead Still) กล่าวคือ ไม่มีการเคลื่อนไหวทั้งด้านการปรับปรุง Interface และข้อมูล ทั้งนี้ มีสาเหตุเกิดจากปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่

- 1). การขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการจัดทำและปรับปรุงเว็บไซต์ การจัดเก็บและนำเข้าข้อมูล
- 2). ผู้บริหารขาดความสนใจและการมีบทบาทในการบริหารจัดการ
- 3). ไม่มีแผนงานและระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง
- 4). ไม่มีแนวทางหรือระบบการสนับสนุน แก่สำนักงานผู้เป็นเจ้าของเว็บไซต์ในการจัดทำ ปรับปรุง และการบริหารข้อมูล



รูปที่ 1.3 เปรียบเทียบโครงสร้างของระบบเว็บไซต์และระบบ KMS

จากการศึกษาสภาพปัญหาและความเสี่ยงของระบบการจัดทำเว็บไซต์ ของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า อาจอนุมานความเสี่ยงของระบบการจัดการความรู้ หรือ KMS ได้ดังนี้

- 1). ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ได้แก่ ระบบ KMS ไม่เชื่อมโยงกับแผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และขาดความชัดเจนของนโยบายเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้

2). ปัจจัยเสี่ยงระดับ สำนักงาน ได้แก่ การขาดผู้รับผิดชอบในการบริหารระบบ การจัดการความรู้ที่ได้จัดทำขึ้น และ การขาดแผนงานด้านการสร้างความสัมพันธ์ของระบบการจัดการความรู้และกลุ่มผู้ใช้งาน (KMS Network & User Collaboration)

3). ปัจจัยเสี่ยงระดับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ KM Team ขาดองค์ความรู้ในการ จัดทำ และการปรับปรุง KMS ตลอดจนขาด ความเข้าใจที่ถูกต้องถึงประโยชน์ของ KMS

4). ปัจจัยเสี่ยงระดับเทคนิค ได้แก่ การขาดแคลนวิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer)

5). ปัจจัยเสี่ยงระดับผู้ใช้งาน ได้แก่ ขาดองค์ความรู้ในการใช้งาน การมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ ตลอดจนการเชื่อมโยงระหว่าง ผู้รับผิดชอบและผู้ใช้งานเพื่อสร้างความ เข้าใจที่ถูกต้องถึงประโยชน์ของKMS

ปัจจัยเสี่ยง ดังกล่าวข้างต้น มีผลกระทบ (Impact) ต่อระบบการจัดการความรู้ ซึ่งอาจ จำแนกตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของระบบ KMS

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่ เกิดความ เสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง ต่อ KMS
1.ขาดผู้รับผิดชอบระบบ การจัดการความรู้	1. KMS เข้าสู่ภาวะ Dead Still 2. ขาดการนำไปใช้งาน	มากที่สุด	มาก
2. KM Team ขาดองค์ ความรู้ในการบริหาร การ จัดทำ และการปรับปรุง KMS	1. KMS เข้าสู่ภาวะ Dead Still 2. ขาดการนำไปใช้งาน	มากที่สุด	มาก

ตารางที่ 1.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของระบบ KMS (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่ เกิดความ เสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง ต่อ KMS
3. ขาด KE ในการจัดทำระบบการจัดการความรู้	1.ไม่สามารถสร้าง KMS ได้	มาก	มาก
4. ไม่มีแผนงาน/นโยบายด้านการสร้างและบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง	1.ไม่มีจัดทำ KMS เพิ่มขึ้น 2.ไม่มีการ Update KMS 3. ไม่มีการจัดการด้านผู้ใช้งานทำให้ ผู้ใช้งานไม่สนใจนำองค์ความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน ทำให้ไม่อาจสังสมความเป็นมืออาชีพและการใฝ่รู้ 4.ไม่มีแนวทางหรือระบบการสนับสนุนการจัดทำระบบการจัดการความรู้. 5. KMS ไม่ได้มาตรฐาน	มากที่สุด	มากที่สุด
5. ระบบการจัดการความรู้ขาดการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายทั้งระดับผู้บริหารจัดการและผู้ใช้งาน	1. KMS เข้าสู่ภาวะ Dead Still 2. ขาดการนำไปใช้งาน	มากที่สุด	มาก

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญที่แตกต่างจากระบบเว็บไซต์คือ ระบบการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นใหม่ โดยเป็นผลลัพธ์จากการศึกษาระดับปริญญาโท

สาขาการจัดการความรู้จึงมิได้กำหนดแนวทางการบริหารระบบการจัดการความรู้ไว้ในแผนแม่บทการจัดการความรู้และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ การดำเนินการในจุดเริ่มต้นเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา แต่เมื่อสิ้นสุดหลักสูตรแล้ว ระบบการจัดการความรู้ จะหยุดหรือยุติตามหลักสูตรไปด้วย

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของระบบการจัดการความรู้ จากกรณีศึกษาของสภาอัยการสิงคโปร์ และความเสถียรของระบบเว็บไซต์ เปรียบเทียบกับสภาพของระบบการจัดการความรู้ พบว่า ระบบการจัดการความรู้ ที่กำลังดำเนินการสร้างนี้ อาจมีสภาพปัญหาที่สำคัญ ได้แก่

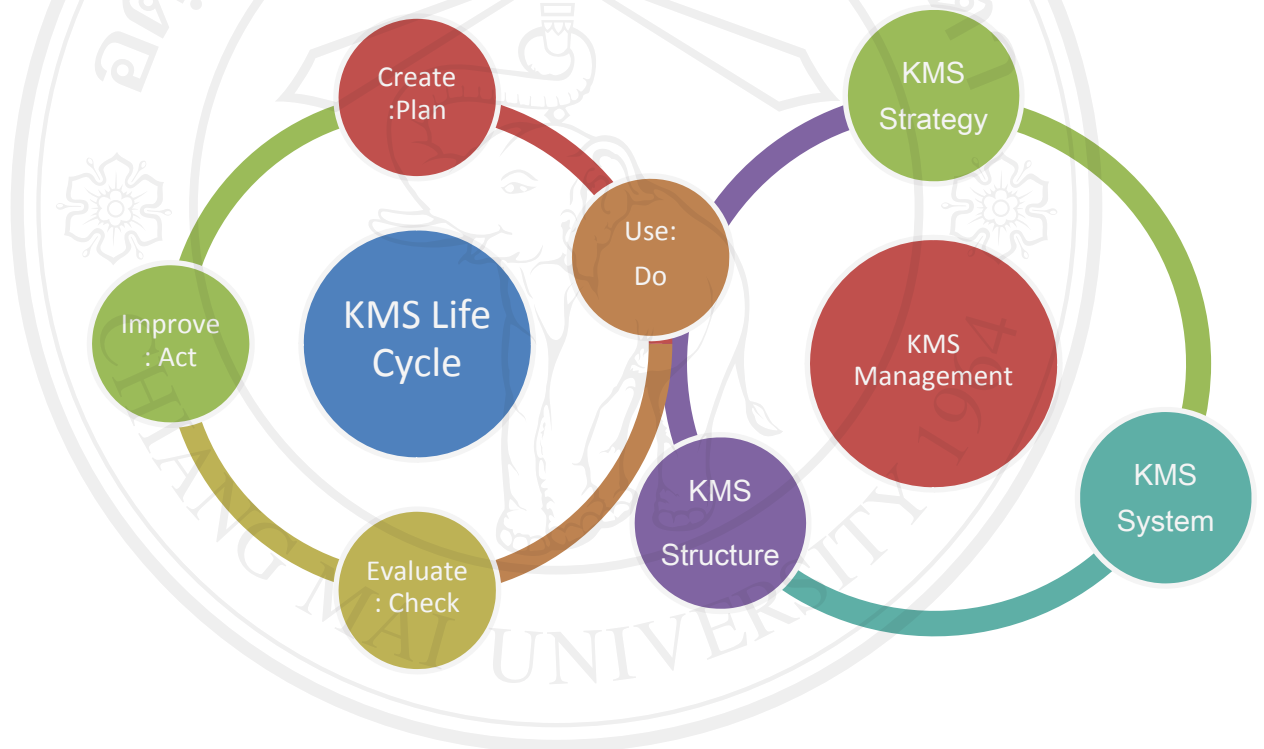
- 1). การขาดกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและสามารถผลักดันให้ระบบการจัดการความรู้ (KMS) ที่จัดทำขึ้นมีการใช้งานและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Life cycle)
- 2). การขาดระบบการบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ (KMS K 70) ที่สามารถสนับสนุนและช่วยเหลือการสร้างและกำกับดูแลระบบการจัดการความรู้ ของสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารจัดการความรู้
- 3). ขาดการเชื่อมโยงระบบการจัดการความรู้ กับ แผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด

1.1.2.3 แนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรค

แนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคข้างต้นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการศึกษาออกแบบจัดทำ กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ (KMS Strategy) เพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้อย่างครบวงจร และสร้างจุดเชื่อมโยงกับแผนแม่บทการจัดการความรู้และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถดำเนินการเป็นแผนงาน/โครงการในแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ อันจะทำให้ระบบการจัดการความรู้เกิดวงจรการสร้างและการใช้งานอย่างต่อเนื่อง แบบพลวัต(Dynamic Cycles) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทำให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหของระบบการจัดการความรู้และการผลักดันการใช้งานระบบการจัดการความรู้ให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

การศึกษาและออกแบบระบบการบริหารจัดการดังกล่าวข้างต้น ใช้กลยุทธ์ตามแบบจำลอง 7'S Models ของ Mckinsey และสามารถออกแบบระบบบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ (KMS Management) ประกอบด้วยระบบการบริหารจัดการ 3 ระบบ คือ

- 1) กลยุทธ์การบริหารระบบการจัดการความรู้ (KMS Strategy)
- 2) โครงสร้างของระบบการจัดการความรู้(KMS Infrastructure)
- 3) ระบบบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ (KMS Management)



รูปที่ 1.4. Double-Loop Learning ของระบบKMS

1.2. วัตถุประสงค์ของการค้นคว้า

- 1). เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้โดยนาระบบการจัดการความรู้มาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา

2). เพื่อสร้างระบบการจัดการความรู้ด้านการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้เพื่อผลักดันให้ระบบการจัดการความรู้ (KMS) ที่จัดทำขึ้นมีการใช้งานและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Life cycle)

1.3. ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาเชิงทฤษฎีและ/หรือเชิงประยุกต์

1). มีแนวทางหรือกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถผลักดันให้ระบบการจัดการความรู้ (KMS) ที่จัดทำขึ้นมีการใช้งานและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Life cycle)

2). มีระบบบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ และเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้และข้อมูล สารสนเทศ ที่สามารถสนับสนุนและช่วยเหลือ ให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถ จัดทำ ปรับปรุง ระบบการจัดการความรู้ แบบครบวงจร เช่น การจัดทำมาตรฐานระบบการจัดการความรู้ (KMS Standard Format) แม่แบบระบบการจัดการความรู้ (KMS Templates) การนำเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ เป็นต้น และ สนับสนุน การจัดทำแผนงาน/โครงการ ที่ต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการให้บริการ เผยแพร่ และกระจายแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ โดยผู้ใช้สามารถใช้งานและค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา ตลอดจน การบริหารจัดการด้านผู้ใช้งานที่ครบวงจร เช่น การบริหารสิทธิผู้ใช้ การให้ความช่วยเหลือด้านการใช้งานระบบ เป็นต้น

3). เพื่อเชื่อมโยงระบบการจัดการความรู้ กับ แผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด

1.4. ขอบเขตของการศึกษา

1.4.1. ขอบเขตหัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำแบบอิสระ

การศึกษาแบบคั่นคว่ำอิสระนี้ มุ่งศึกษาออกแบบแนวทางการบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ องค์ความรู้ที่ 70 ตามบัญชีองค์ความรู้ ของแผนแม่บทการจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2552-2561 โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังต่อไปนี้

1). ศึกษากระบวนการบริหารจัดการ ของระบบการจัดการความรู้ ให้มีคุณภาพมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ โดยใช้ 7'S Models

2). ศึกษาออกแบบโครงสร้างระบบบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ หรือ KMS (Management System) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยพัฒนาและออกแบบด้วย Microsoft Share Point

3). ศึกษารูปแบบการเชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการ (KMS .mgt) กับ ระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารจัดการความรู้ และสำนักงานอัยการสูงสุด

1.4.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารจัดการความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ Km Team ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้

1.4.3 บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) อธิบดีอัยการ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ รองอธิบดีอัยการ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการซึ่งรับผิดชอบงานบริหารจัดการความรู้

ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้ปฏิบัติงาน/ผู้ใช้งาน ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารจัดการความรู้ คณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team) วิศวกรความรู้ (KE) ของหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานอัยการสูงสุด

1.4.4 ภารกิจงาน

คือ งานบริหารจัดการความรู้ ระบบการจัดการความรู้ ของสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารจัดการความรู้ โดยศึกษาค้นคว้า การออกแบบระบบบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้

1.4.5. สถานที่ที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยและรวบรวมข้อมูล

สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารจัดการความรู้ สำนักงานอัยการสูงสุด อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 เลขที่ 120 หมู่ที่ 3 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ และสำนักงานต่างๆ ในส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) ที่ดำเนินการจัดทำระบบการจัดการความรู้



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved