

การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับสำนักงานศาลยุติธรรม: กรณีศึกษา
ศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค ๔
Strategic Development Knowledge Management of the Court
of Justice: A Case Study of the Chief Justice Region IV

เกษม ศุภสิทธิ์*

ลิขิต ธีรเวคิน**

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการวิจัย เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับสำนักงานศาลยุติธรรม โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ย่อยในการวิจัย ประการแรก เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้ของสำนักงานศาลยุติธรรม ประการที่สอง เพื่อศึกษาสภาพปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานศาลยุติธรรม และประการที่สาม เพื่อจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของสำนักงานศาลยุติธรรม

ผลการศึกษา สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สำหรับการจัดการความรู้สำหรับสำนักศาลยุติธรรม พบว่า บุคลากรของสำนักศาลยุติธรรมเห็นว่า สภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน โดยสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ที่มีการปฏิบัติระดับมากในทุกด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านการสร้างความรู้มากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ และด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ตามลำดับ

สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้สำหรับสำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า บุคลากรของสำนักศาลยุติธรรมเห็นว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน โดยสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ที่มีการปฏิบัติระดับมากในทุกด้านเรียงตามลำดับคือ ผู้บริหารศาลยุติธรรมมีความต้องการจำเป็นในด้านโครงสร้างพื้นฐานมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการวัดและประเมินผล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำตามลำดับ

การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับสำนักงานศาลยุติธรรม ประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ที่ ๑ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาสำนักศาลยุติธรรมในเครือข่ายให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์

* หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก

** คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

ที่ ๓ ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ที่ ๕ สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

สำหรับข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ประการแรกคือ สำนักงานศาลยุติธรรมควรมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของแต่ละสำนักศาลยุติธรรมได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประการที่สอง ควรมีที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้มาช่วยในการแนะนำ เพื่อให้การดำเนินการได้เป็นไปตามแนวทางที่ถูกต้องบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์กับสำนักศาลยุติธรรม ประการที่สาม ควรมีนโยบายในการส่งเสริมให้ผู้บริหารของสำนักศาลยุติธรรมได้เข้าร่วมอบรมในเรื่องการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ ประการที่สี่ ควรมีนโยบายที่ส่งเสริมให้สำนักศาลยุติธรรมได้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการดำเนินการจัดการความรู้ และประการสุดท้ายคือ สำนักศาลยุติธรรม ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในเรื่องการจัดการความรู้ให้ทั่วสำนักศาลยุติธรรมโดยการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ การจัดเก็บ การเผยแพร่ และการสืบค้น

คำสำคัญ : การพัฒนายุทธศาสตร์, การจัดการความรู้, สำนักงานศาลยุติธรรม

ABSTRACT

The study entitled Strategic Development of Knowledge Management of the Court of Justice: A Case Study of the Chief Justice Region IV had main objectives as follows; to develop a knowledge management strategy for judicial office. The specific objectives of the research was first to study the current and desired state of knowledge of the Court of Justice, secondly, to study the factors involved and contributed to the knowledge management of the Judiciary. And thirdly to implement and monitor the suitability and feasibility of strategic knowledge management of Office of the Judiciary.

Findings were that the study of the present and desirable for knowledge management for the Bureau of Justice Bureau of Justice had condition of knowledge desirable than the current conditions in all aspects. The present state of knowledge management was the practical in all aspects respectively as; creating the most knowledge, the storage and retrieval of knowledge, the pursuit of knowledge and the transfer of knowledge and exploitation respectively.

Results of the study of the Current conditions and adverse factors involved and contributing to knowledge management for the Office of Justice Bureau of Justice found that the personnel requested that the relevant factors

contributing to knowledge management and desirable than the current conditions in all aspects. The current condition of the factors involved and contributing to knowledge management is the practice in all aspects of the order. Administration of Justice demand in the infrastructure needed most. A minor measurement and evaluation. Information Technology The organizational culture and leadership, respectively.

The development of strategic knowledge management strategy for the Office of the Judiciary consists of the first strategic plan for knowledge management at all levels of the organization. The second strategic development in the Department of Justice as the organization of learning for sustainable development. The third strategic leadership and management structure to promote a culture conducive to knowledge management. The forth strategy was information technology systems for knowledge management. And the five strategic networking within and external to support knowledge management.

The recommendations from this study were as follows. Firstly Judiciary should have a policy to encourage and support knowledge management of each agency judiciary is moving in the same direction Secondly, you should have a consultant who is an expert in management. to allow the introduction The action is the correct approach to achieve the goal of knowledge management, which will bring benefits to the Bureau of Justice. Thirdly, there should be a policy to encourage the Executive Office of the Courts of Justice have attended workshops on the subject. knowledge management to knowledge and understanding and seeing the benefits of knowledge management Fourth Court of Justice should have a policy that encourages staff to develop knowledge and skills in the implementation of knowledge management. And Finally Department of Justice Information and communication technologies should be applied in knowledge management across the Department of Justice by the design of the knowledge infrastructure, storage, dissemination and retrieval.

Keyword Strategic Development, Knowledge Management, the Court of Justice

๑. บทนำ

สำนักงานศาลยุติธรรมเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ตระหนักถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. ๒๕๕๓ – ๒๕๕๖ ในการบริหารงานศาลยุติธรรมไว้ ๖ ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์ที่ ๖ คือ

เพิ่มศักยภาพระบบการบริหารงานบุคคล และกำหนดเป้าประสงค์ไว้ว่าศาลยุติธรรมต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้นตามกลยุทธ์คือ การเสริมสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีคุณธรรมและจริยธรรม

การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ตามระเบียบคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม (ก.ศ.) ว่าด้วยการย้ายข้าราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยได้รับการเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) หมวดที่ ๑ บททั่วไป ข้อ ๔ กล่าวว่า สำนักงานศาลยุติธรรมอาจย้ายข้าราชการศาลยุติธรรมไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกัน หรือเปลี่ยนเลขที่ตำแหน่งในสำนักงานศาลยุติธรรมได้ไม่ว่าจะเป็นการย้ายในสายงานเดียวกันหรือเป็นการย้ายเปลี่ยนสายงาน หลักเกณฑ์และวิธีการ การย้ายเปลี่ยนสายงานให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการนั้น ข้อ ๕ ให้สำนักงานศาลยุติธรรมพิจารณาการย้ายข้าราชการศาลยุติธรรมโดยนำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการพิจารณาการย้ายข้าราชการศาลยุติธรรมมาประกอบการพิจารณาเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการของสำนักศาลยุติธรรม

ดังนั้น แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นคือการนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาเพื่อการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนของราชการศาลยุติธรรมซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สำนักงานศาลยุติธรรมสามารถดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ ๑) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม และ ๒. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

ดังนั้น เพื่อให้สามารถพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำการจัดการความรู้ มาใช้เพื่อการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรม โดยมีเป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร จึงควรนำการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการสำนักงานศาลยุติธรรม: กรณีศึกษา ศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล ๔ เพื่อการพัฒนาสำนักงานศาลยุติธรรมและนำไปสู่การกำหนดแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับศาลยุติธรรมในแต่ละแห่งที่มีความแตกต่างกันตามบริบทของสำนักงานศาลยุติธรรมการจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชนอย่างยิ่ง

๒. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้
๒. เพื่อศึกษาสภาพปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้
๓. เพื่อจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

๓. ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาถึงการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค ๔

ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค ๔ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานศาลจำนวน ๒๘ แห่ง

ขอบเขตด้านประชากร การวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม โดยศึกษาเฉพาะศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค ๔ ประกอบด้วย ผู้บริหารศาล รองผู้บริหารศาล ผู้อำนวยการศาล ผู้พิพากษา และข้าราชการศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค ๔ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานศาล ๒๘ ศาล

ขอบเขตด้านระยะเวลา ช่วงเวลาที่ดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖ ถึงเดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ รวมระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัยทั้งสิ้น ๑๖ เดือน

๔. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในรูปแบบผสมผสานโดยเชื่อมโยงจากการวิเคราะห์ด้วยมุมมองเชิงทฤษฎีที่หลากหลาย (Multi-theoretical Perspective) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ระดับทั่วไป และการสัมภาษณ์ในระดับลึก (In-depth Interview) ตลอดจนเอกสาร รายงาน ผลงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์ภาพรวม สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของสำนักงานศาลยุติธรรม รวมทั้งความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ ตลอดจนพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เพื่อกำหนดรูปแบบและแนวทางในการดำเนินงานของสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อทำการจัดการความรู้ของสำนักงานศาลยุติธรรมบรรลุเป้าหมายที่ต้องการต่อไป

๕. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยในประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับสำนักงานศาลยุติธรรม: กรณีศึกษา ศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค ๔ ดังนี้

๑. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้สำหรับสำนักงานศาลยุติธรรม: กรณีศึกษา ศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา ๔ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สำหรับการจัดการความรู้สำหรับสำนักศาลยุติธรรม พบว่าบุคลากรของสำนักศาลยุติธรรมเห็นว่า สภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านการสร้างความรู้มากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ และด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ตามลำดับโดยสภาพการจัดการความรู้ในแต่ละด้านมีการปฏิบัติ ดังนี้

ด้านการสร้างความรู้ เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านการสร้างความรู้พบว่า สำนักศาลยุติธรรม มีการปฏิบัติมากในเรื่อง หน่วยงานสนับสนุนการสร้างและพัฒนาคู่มือการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับบุคลากรในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รองลงมาได้แก่ หน่วยงานส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือในองค์กรให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์การหน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอกหน่วยงานมาสร้างสรรค์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในหน่วยงาน

ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้พบว่า สำนักศาลยุติธรรม มีการปฏิบัติมากในเรื่อง หน่วยงานมีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เพื่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ รองลงมาได้แก่ หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เอกสารประกอบการสอน แผนการสอน คู่มือการปฏิบัติงานรายงานผลการปฏิบัติงาน และกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัย ไม่ถูกต้องหรือไม่มีประโยชน์ออก

ด้านการแสวงหาความรู้ เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านการแสวงหาความรู้พบว่า สำนักศาลยุติธรรมมีการปฏิบัติมากในเรื่อง การส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะเปิดรับเข้ามาพัฒนาตนเองและองค์การ รองลงมาได้แก่ การส่งเสริมกิจกรรมความรู้ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ และแสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในสายงานเดียวกันและต่างสายงาน หน่วยงานให้ส่วนงานในสังกัดทำฐานข้อมูลที่เป็นเอกสารสิ่งพิมพ์ คู่มือ และตำรา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้

ด้านการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์ เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์พบว่า สำนักศาลยุติธรรมมีการปฏิบัติมากในเรื่อง การมีระบบอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ตที่สนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ รองลงมาได้แก่ หน่วยงานมีเอกสารหรือเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่แก่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่ต้องการใช้ความรู้ และเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

๒. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้สำหรับสำนักงานศาลยุติธรรม: กรณีศึกษา ศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๔ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้สำหรับสำนักงานศาลยุติธรรม : กรณีศึกษา ศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๔ พบว่า บุคลากรของสำนักศาลยุติธรรมเห็นว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน สำหรับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ที่มีการปฏิบัติระดับมากในทุกด้านเรียงตามลำดับคือ ผู้บริหารศาลยุติธรรมมีความต้องการจำเป็นในด้านโครงสร้างพื้นฐานมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการวัดและประเมินผล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ

๓. การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับสำนักงานศาลยุติธรรม: กรณีศึกษา ศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๔ ที่ผ่านกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ทุกขั้นตอน และผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารของสำนักศาลยุติธรรม

๖. อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของศาลยุติธรรม พบว่า สภาพการจัดการความรู้ของสำนักศาลยุติธรรมมีการปฏิบัติทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ สภาพปัจจุบันผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ผลการศึกษา พบว่า มีการปฏิบัติในปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ทั้ง ๕ ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านการวัดและประเมินผล สภาพปัจจุบันมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ส่วนสภาพปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของสำนักศาลยุติธรรมในภาพรวมเมื่อเปรียบเทียบแต่ละด้านพบว่า มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน รองลงมาเป็นด้านการวัดและประเมินผล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ โดยปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ผู้บริหารสำนักงานศาลยุติธรรมและข้าราชการศาลยุติธรรม

ในขอบเขตของความรับผิดชอบ และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรู้ว่ามีความสำคัญโดยพบว่าปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลต่อการใช้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ส่วนปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ทั้งผู้บริหารและข้าราชการของสำนักศาลยุติธรรมในเครือข่ายสำนักศาลยุติธรรมเห็นว่า สำนักศาลยุติธรรม ยังขาดเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเกณฑ์การประเมินยังไม่มีมาตรฐานชัดเจนสำนักศาลยุติธรรมยังไม่ได้จัดให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ และขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนั้นสำนักศาล

ยุทธธรรมควรกำหนดแนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้ให้ชัดเจน โดยให้มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินเป็นผู้ดำเนินการ สำนักศาลยุทธธรรมควรกำหนดให้มีการประเมินผลในทุกระดับทุกหน่วยงานโดยใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลที่หลากหลายและมีความเป็นมาตรฐาน การนำเสนอผลการประเมินผลไม่ควรนำเสนอเป็นตัวเลข แต่ควรเป็นคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนา เพราะการวัดและประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่า การจัดการความรู้มีการดำเนินการคืบหน้าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ ทำให้สามารถนำผลการประเมินมาทบทวนปรับปรุงยุทธศาสตร์และการดำเนินการต่างๆ สอดคล้องกับ O'Dell and Cara^๑ ที่กล่าวว่า การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร การวัดและการประเมินผลการจัดการความรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่นเดียวกันกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่พบว่า มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง การมีเครือข่ายภายนอกเช่น Website ของสำนักศาลยุทธธรรมเพื่อเผยแพร่ความรู้สำหรับสถาบันในเครือฯ และสถาบันอื่น และการมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในองค์กรทุกระดับ สำหรับความสำคัญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Leitch and Rosen^๒ ได้ทำการศึกษาถึงผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ องค์ประกอบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างของคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยองค์ประกอบทั้งสามจะมีส่วนของความสำเร็จร่วมกันอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ดังนั้น การส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบร่วมมือ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่านิยมที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับการยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน มุ่งความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง Davenport and Prusak^๓ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่า องค์ประกอบหนึ่ง คือ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและยังเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยากที่สุด และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมเป็นปัจจัยที่มีสภาพปัจจุบันโดย

^๑ O'Dell and Grayson, C.J, *If we only know what we know*, (New York: The Free Press), 1998.

^๒ Leitch and Rosen, *Knowledge Management*, (New York : IDG Press), 2001.

^๓ Davenport and Prusak, *Working Knowledge : New Organization Manage What They Know*, (Boston : Harvard Business School Press), 1998.

เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ในสำนักศาลยุติธรรม เป็นผู้ผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญที่ทุกหน่วยงาน ให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ และขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ต่อการจัดการความรู้ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในปัจจัยทั้งหมดของการบริหารจัดการความรู้ ดังนั้นสำนักศาลยุติธรรมจึงมีโอกาสนำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่น และความตั้งใจของผู้บริหาร จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้และเห็นความสำคัญต่อการจัดการความรู้ รู้จักสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร และเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวัฒน์ เงินฉ่ำ และคณะที่กล่าวถึงปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญระดับสูงได้แก่ ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Sallis and Jones^๔ ที่ได้ทำการศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสำเร็จขององค์กร พบว่าเกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ ๗ ด้าน ด้านหนึ่งคือการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์กร

สำหรับผลการศึกษายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับสำนักศาลยุติธรรม: กรณีศึกษาศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้สำหรับสำนักศาลยุติธรรมในเครือข่ายศาลยุติธรรม คือ บุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และสำนักศาลยุติธรรมในเครือข่ายศาลยุติธรรม ยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ จึงทำให้ขาดทิศทางในการดำเนินการ มีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการรวมพลัง ดังนั้น

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร จะทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบทิศทางหรือวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทของตนเอง ยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางกรอบ และแนวทางการดำเนินงานภายในองค์กร สำหรับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์พบว่า จำเป็นต้องมีคนหรือหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้อย่างแท้จริงเข้ามาช่วยดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเป็นที่ยอมรับของทุกคน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาสำนักศาลยุติธรรม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นยุทธศาสตร์ที่กล่าวถึง แนวทางดำเนินงานเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การ

^๔ Sallis, E. and Jones, G, **Knowledge Management in Education**, (London : Kogan page, 2002), p.45.

ถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์สำหรับยุทธศาสตร์ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้เพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ให้มีความสำคัญกับ “คน” โดยต้องมีกระบวนการสร้างบรรยากาศและการส่งเสริมให้ “คน” เข้ามาร่วมแบ่งปันความรู้ และตามด้วยกลยุทธ์ที่เน้นเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ เพื่อแพร่กระจายการใช้งานอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับ Leitch and Rosen and Collison, Parcell^๕ ที่ศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านคน (People) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากขาดคน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญที่จะนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร โดยคนจะเป็นทั้งผู้สร้างเครือข่าย และเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ความสามารถในการเรียนรู้และทักษะของคนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้โดยในทศวรรษนี้

ยุทธศาสตร์ข้อที่ ๓ ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นยุทธศาสตร์ที่กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารงาน ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ทีมงานการจัดการความรู้จากยุทธศาสตร์ย่อย คือ การส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ มีนโยบาย/แนวทางการดำเนินการบางประการ คือ การส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศของการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากร ดังนั้นสำนักศาลยุติธรรมควรพิจารณาความเหมาะสมในการแต่งตั้งทีมงานที่รับผิดชอบการดำเนินการจัดการความรู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความน่าเชื่อถือ การให้สิ่งจูงใจที่เป็นรูปธรรมจากการสร้างความรู้ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้ และการสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารภายในสำนักศาลยุติธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Davenport and Prusak ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่ามี ๙ องค์ประกอบโดยองค์ประกอบที่สำคัญ ประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ คือ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ เป็นผลมาจากการศึกษาที่พบว่า สำนักศาลยุติธรรมมีความพร้อมในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยี มีงบประมาณเพียงพอที่จะให้การสนับสนุน บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี ในระดับสำนักศาลยุติธรรม มีหน่วยงานวิทยบริการ ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการฝ่ายการศึกษาของสำนักศาลยุติธรรมมีหน้าที่ในการวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีของสำนักศาลยุติธรรม ผลจากการดำเนินการทำให้มีระบบบริหารงานของสำนักศาลยุติธรรม เพื่อเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างสำนักศาลยุติธรรมต่างๆ ดังนั้นการนำเอาการจัดการเรียนรู้เข้าไปประยุกต์เพิ่มเติมกับโปรแกรมที่มีอยู่จึงมี

^๕ Lewis Carroll In Liotta, P.H., Richmond M.Lloyd. **Strategy and Force Planning**, ๔th ed. (Newport : RI Naval War College Press, 2004), p.47.

ความเป็นไปได้มาก และจะเป็นประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และการสร้างเครือข่ายในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ เป็นผลจากการศึกษาวิเคราะห์สภาพบริบทของสำนักศาลยุติธรรม พบว่า หน่วยงานภายในต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับสำนักศาลยุติธรรมมีความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ สำนักศาลยุติธรรมสามารถเข้าไปบริหารจัดการนำความรู้ความสามารถของบุคคลและองค์กรมาเป็นปัจจัยเสริมจะทำให้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของสำนักศาลยุติธรรม ประสบความสำเร็จได้ตามที่คาดหวังไว้

โดยสรุป ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของสำนักศาลยุติธรรม: กรณีศึกษา ศาลยุติธรรมในเขตอำนาจของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๔ มีองค์ประกอบที่สำคัญครบทั้ง ๕ ด้านตามแนวความคิดของ Moslehi^๖ ได้นำเสนอ กรอบแนวคิดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ว่าองค์กรต้องเริ่มที่การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่องค์กรเน้น ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ข้อที่ ๑ หลังจากนั้นจึงนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ที่สนับสนุนเป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยองค์ประกอบหลักของยุทธศาสตร์ควรประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้และเนื้อหาซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ข้อที่ ๒ และองค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน องค์กร และเทคโนโลยีซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ข้อที่ ๓-๕ และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Leitch and Rosen และ Collison and Parcell ได้ทำการศึกษาถึงผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ องค์ประกอบซึ่งเกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างของคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี(Technology) โดยองค์ประกอบทั้งสามจะมีส่วนของความสำเร็จร่วมกันอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้

๗. ข้อเสนอแนะ

ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบหรือรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อนำรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้ในงานศาลยุติธรรมอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันต่อไป

^๖ Moslehi, Adel, *Proposing A Systemic View To Intellectual Capital Measurement*, IT and Financial Management Conference Tehran. University of Iran, 2004.

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

(๑) หนังสือ:

น้ำทิพย์ วิภาวิน. **การจัดการความรู้กับคลังความรู้**. กรุงเทพมหานคร: เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์, ๒๕๔๗.

บุญดี บุญญากิจ. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๘.

ประพันธ์ ผาสุกยัต. **การจัดการความรู้ : ฉบับขับเคลื่อน LO**. กรุงเทพมหานคร : ไยไหม, ๒๕๕๐.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: ครูสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๘.

สำนักงานศาลยุติธรรม. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการศาลยุติธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ศาลยุติธรรม, ๒๕๕๖.

(๒) วิทยานิพนธ์/รายงานวิจัย:

จุฑารัตน์ สรวรรวงศ์. “การพัฒนาตัวแบบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น”.

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาสารสนเทศศึกษาศาสตร์) (สาขาวิชาสารสนเทศ). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๒.

๒. ภาษาอังกฤษ

(I) Books:

Davenport and Prusak. **Working Knowledge : New Organization Manage What They Know**. Boston : Harvard Business School Press, 1998.

Leitch and Rosen. **Knowledge Management**. New York : IDG Press, 2001.

Lewis Carroll In Liotta, P.H., Richmond M.Lloyd. **Strategy and Force Planning** 4th ed., Newport : RI Naval War College Press, 2004.

Moslehi, Adel. **Proposing A Systemic View to Intellectual Capital Measurement**. IT and Financial Management Conference Tehran. University of Iran, 2004.

O'Dell and Grayson, C.J. **If We only Know What We Know**. New York: The Free Press, 1998.

O'Dell, C. **A Current Review of Knowledge Management Best Practices**. Conference on Knowledge Management And The Transfer of Best Practices. Business intelligence, 1996.

Sallis, E. and Jones. G. **Knowledge Management in Education**. London : Kogan page, 2002.