



การจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง: กรณีศึกษา เรือนจำพิเศษพัทยา

KNOWLEDGE MANAGEMENT OF INTELLIGENCE FOR INMATE CONTROL:

A CASE STUDY OF PATTAYA REMAND PRISON

ชุตินเดช ห่มสิงห์

มหาวิทยาลัยบูรพา

2560

การจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง: กรณีศึกษา เรือนจำพิเศษพัทยา



ชุตติเดช ห่มสิงห์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา

KNOWLEDGE MANAGEMENT OF INTELLIGENCE FOR INMATE CONTROL:  
A CASE STUDY OF PATTAYA REMAND PRISON



CHUTIDECH HOMSING

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION  
IN GENERAL ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION  
BURAPHA UNIVERSITY

2017

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน  
นิพนธ์ของ ชูติเดช ห่มสิงห์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐ  
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร. รชฎ จันทร์น้อย)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

..... ประธาน  
(อาจารย์ ดร. จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัฒน์ พิมลจินดา)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. รชฎ จันทร์น้อย)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยการ  
บริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อานนท์ วงษ์แก้ว)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

59930041: กลุ่มวิชา: การบริหารทั่วไป; รป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: การจัดการความรู้

ชูติเดช ท่มสิงห์: การจัดการความรู้ด้านการข่ากรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง:

กรณีศึกษา เรือนจำพิเศษพัทยา (KNOWLEDGE MANAGEMENT OF INTELLIGENCE FOR INMATE CONTROL: A CASE STUDY OF PATTAYA REMAND PRISON) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: รัชฎ จันทรน้อย ปี พ.ศ. 2560

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ ปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดการความรู้ด้านการข่ากรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยา โดยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน เพื่อนำมารวบรวมข้อมูล ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า เรือนจำพิเศษพัทยาได้มีการจัดการความรู้ด้านการข่ากรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังอย่างต่อเนื่อง และผลการวิจัยยังพบว่ามีอุปสรรคเกิดขึ้นในการจัดการความรู้ด้านการข่ากรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง ดังนี้ การยึดติดการไม่ต้องการให้ผู้อื่นเก่งกาจการจัดการอย่างจริงจัง การไม่ใส่ใจงานที่ไม่ใช่งานของตน การไม่ยอมพัฒนาตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิด การไม่สามารถเข้าถึงข้อมูล และในด้านข้อเสนอแนะแนวทาง มีดังนี้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือฝ่ายที่รับผิดชอบกับงานข่าควรรีให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะด้านการข่ากรอง จึงควรจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับงานแต่ละงานและควรแยกงานการจัดการความรู้ด้านการข่ากรองของเราให้เป็นเอกเทศมีการจัดทำกิจกรรมในรูปแบบพี่ช่วยน้องหรือเพื่อนช่วยเพื่อน รวมถึงเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลการข่าที่เป็นความลับเป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมากยิ่งขึ้น สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วม การยอมรับแนวคิดใหม่มาใช้ภายในเรือนจำ และมีการพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้กับงานข่าและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ด้านข่ากรองอย่างเป็นระบบสามารถนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายทันเหตุการณ์ ทั้งนี้เพื่อให้เรือนจำพิเศษพัทยา เป็นเรือนจำแห่งการเรียนรู้ด้านการข่ากรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง เป็นพัฒนาการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นในอนาคต

59930041: CONCENTRATION: GENERAL ADMINISTRATION; M.P.A. (GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: KNOWLEDGE MANAGEMENT

CHUTIDECH HOMSING: KNOWLEDGE MANAGEMENT OF INTELLIGENCE FOR INMATE CONTROL: A CASE STUDY OF PATTAYA REMAND PRISON. ADVISORY COMMITTEE: RACHATA CHANNOI 2017

The purpose of this study was to examine the processes, problems, obstacles, and suggestions for knowledge management of intelligence for controlling inmates incarcerated at Pattaya Remand Prison. The data were collected by using an in-depth interview technique with five informants. The results of this study revealed that Pattaya Remand Prison has continuously practice knowledge management. Also, some problems were found in the processes of knowledge management. These were due to the facts that there were some fixations, selfish interests, lack of proper management, carelessness in working, no self-development, wrong information analysis, and no accessibility of information. Regarding the suggestions, the involved personnel should place an importance on knowledge management of news, especially intelligence collection. There should be a proper allocation of budget for each task. In addition, the task regarding intelligence knowledge management should be separated from other tasks. Activities focusing on collaboration among friends and colleagues should be organized. Opportunities should be given to all staff to access to secret intelligence. This would encourage all involved personnel to disseminate and exchange knowledge among each other. This would result in creating a better learning atmosphere, collaboration, participation, and acceptance of new ideas to implement in the prison. Furthermore, there should be an incorporation of new and advanced technology with news, as well as creating a better system for knowledge management of intelligence that would lead to more effective use of current news and goal attainment. This, in turn, would make Pattaya Remand Prison an intelligence learning prison with better knowledge management in the future.

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ดร. รชฎ จันทรน้อย อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้สละเวลาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในงานนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

การศึกษาครั้งนี้ จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับความกรุณาในการสละเวลาให้สัมภาษณ์ ข้อมูลสำคัญจาก นายวัชรวิทย์ วชิรเลอพันธ์ ผู้บัญชาการเรือนจำพิเศษพัทยา นายมนูญ ตำรวจ ผู้อำนวยการส่วนควบคุมและทัณฑปฏิบัติ นายนิมิตร จันทรจารย์ หัวหน้าฝ่ายควบคุมผู้ต้องขัง นายวิษณุวินท์ กิตตต์ชนสิน ผู้บังคับแดน นายสนธยา คำส่ง ผู้บังคับแดน เรือนจำพิเศษพัทยา ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน และได้ผลการศึกษา ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพในงานราชทัณฑ์ในส่วนรวม ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ชุตติเดช ห่มสิงห์

## สารบัญ

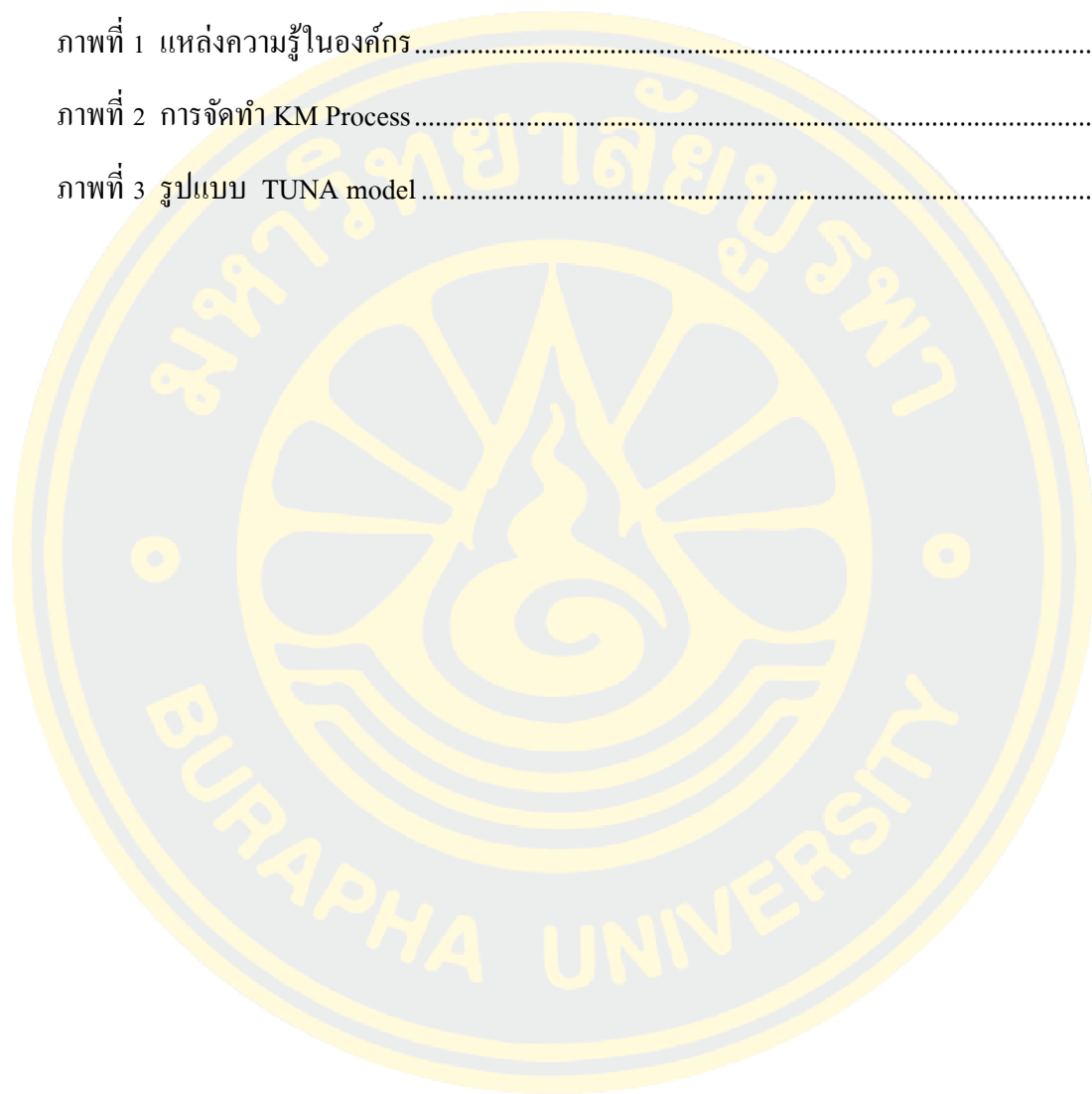
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ .....	7
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ .....	13
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการผลิตข่าวกรอง .....	26
ข้อมูลพื้นฐานของเรือนจำพิเศษพิทยากรมราชทัณฑ์ .....	34
แนวคิดพื้นฐานด้านการควบคุมผู้ต้องขัง .....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	61
วิธีการวิจัย .....	61



พื้นที่ในการวิจัย .....	62
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	63
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล .....	65
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	66
ด้านกระบวนการ .....	66
ด้านปัญหาและอุปสรรค .....	75
ด้านข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา.....	80
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	82
สรุปผลการวิจัย .....	82
อภิปรายผลการวิจัย .....	87
บรรณานุกรม .....	95
ภาคผนวก .....	99
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	101

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แหล่งความรู้ในองค์กร.....	9
ภาพที่ 2 การจัดทำ KM Process.....	17
ภาพที่ 3 รูปแบบ TUNA model.....	19



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้กระแสแห่งการปฏิรูประบบราชการ กรมราชทัณฑ์กระทรวงยุติธรรมถือเป็นหน่วยงานหนึ่งในกระบวนการยุติธรรมที่มีบทบาทสำคัญในการรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม ปัญหาหนึ่งที่สำคัญของกรมราชทัณฑ์คือ ผู้ต้องขังล้นเรือนจำจากปัจจุบันมีจำนวนผู้ต้องขังกว่า 300,000 คน ในขณะที่เรือนจำรองรับได้เพียง 110,000 คน สถานะดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการควบคุมและการแก้ไขพัฒนาผู้ต้องขัง อีกทั้งปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้ต้องขังกล่าวคือ เจ้าหน้าที่เพียง 11,000 คน แต่ต้องมีการกิจปฏิบัติต่อผู้ต้องขังถึง 300,000 คน ส่งผลถึงประสิทธิภาพด้านการควบคุมผู้ต้องขังยังขาดความทั่วถึง ทำให้เกิดปัญหาการใช้เรือนจำเป็นฐานบัญชาการค้ายาเสพติด ผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่อาจส่งผลให้กรมราชทัณฑ์ต้องควบคุม ดูแลผู้ต้องขังต่างชาตินมากขึ้น รวมทั้งความคาดหวังของสังคมและประชาชนต่อการยกระดับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในมิติต่าง ๆ ให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล จากอุปสรรคสำคัญข้างต้นประกอบกับ ความท้าทายจากความซับซ้อนของประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่รุมเร้ามากขึ้นนั้น จึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือสำหรับเป็นกรอบในการปรับปรุง แก้ไขปัญหา (กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม, 2559)

กรมราชทัณฑ์ ได้จัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ ซึ่งการจัดการความรู้ นับเป็นจุดเริ่มต้นของการนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นฐานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และต่อยอดไปสู่องค์กรนวัตกรรมกระบวนการดังกล่าวนี้ ในส่วนของเรือนจำพิเศษพัทยาเริ่มจากการปรับโครงสร้างการสร้างกิจกรรม และนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จึงมุ่งสร้างองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก 6 องค์ประกอบ คือ (กรมราชทัณฑ์, 2555)

1. มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม
2. สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร
3. มีกระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม
4. มีทีมผู้นำที่มุ่งมั่นไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
5. มีทีมงานในการสร้างนวัตกรรม
6. ส่งเสริมข้าราชการในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม

เรือนจำพิเศษพญา ได้ก่อตั้งขึ้นเพื่อรองรับผู้ต้องขังจากศาลจังหวัดพญา เริ่มก่อสร้างเมื่อปี พ.ศ. 2539 เสร็จสิ้นเมื่อปี พ.ศ. 2542 และได้ดำเนินการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ปฏิบัติราชการจนถึงปัจจุบัน (เรือนจำพิเศษพญา, 2560 ก) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ” (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, 2546)

สำหรับเรือนจำพิเศษพญาเป็นเรือนจำระดับความมั่นคงปานกลาง เป็นเรือนจำ ที่เน้นการควบคุมพอสมควร มีพันธกิจในการควบคุม คุมขังผู้กระทำผิดตามคำพิพากษาของศาล รับคุมขังผู้ต้องขังที่เป็นคนฝาก ผู้ต้องขังระหว่างคดี และนักโทษเด็ดขาด กำหนดโทษไม่เกิน 15 ปี รับผิดชอบในการปฏิบัติต่อผู้ต้องโทษจำคุกให้เป็นไปตามคำพิพากษาของศาล เช่น จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรม ฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงาน ผู้ต้องขัง รวมถึงจัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับสุขภาพ เป็นต้นเรือนจำพิเศษพญาได้ควบคุมผู้กระทำผิดเหล่านี้ โดยให้การศึกษอบรม ด้านวิชาสายสามัญด้านธรรมศึกษา และการฝึกวิชาชีพสาขาต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้และมีวิชาชีพติดตัวสามารถนำไปใช้ประกอบอาชีพได้โดยสุจริตภายหลังพ้นโทษ และสามารถปรับตัวเข้าสู่สังคมภายนอกได้อย่างปกติ (เรือนจำพิเศษพญา กรมราชทัณฑ์, 2560)

ในปี พ.ศ. 2560 เรือนจำพิเศษพญามีจำนวนผู้ต้องขังอยู่ในการดูแลควบคุมมากกว่า 4,000 คน แต่มีจำนวนเจ้าหน้าที่เพียง 124 คน (เรือนจำพิเศษพญา, 2560 ข) ซึ่งหากนำมาหาค่าเฉลี่ยเจ้าหน้าที่หนึ่งนายต้องควบคุมผู้ต้องขังถึง 34 คน นับเป็นอัตราส่วนที่มากกว่ามาตรฐานการราชทัณฑ์สากล ซึ่งได้กำหนดอัตราส่วนผู้คุมหนึ่งนายต่อการควบคุมผู้ต้องขัง 5 คน (ยุทธชัย แซ่ฮั่น, 2552) เจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษพญา จึงต้องมีภาระในการควบคุมผู้ต้องขัง มากกว่าที่มาตรฐานสากลกำหนดถึงกว่า 7 เท่า จึงต้องมีกระบวนการในการควบคุมเชิงรุกโดยจะไม่สามารถรอให้มีเหตุร้ายเกิดขึ้นแล้วจึงระงับเหตุ แต่มีการนำกระบวนการข่าวกรองเข้ามาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมตามหลักทัณฑ์วิทยาและอาชญาวิทยา แต่เนื่องด้วยเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญในการใช้ข่าวกรองเพื่อการควบคุมบางส่วนเกษียณอายุราชการ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ยังมีประสบการณ์ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมน้อย เรือนจำพิเศษพญาจึงได้มีการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังเพื่อเป็นการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในการควบคุม

ผู้ต้องขังซึ่งรูปแบบในการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยา จะเป็นแบบไม่เป็นทางการเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงไม่ให้ผู้ต้องขังทราบข้อมูล (เรือนจำพิเศษพัทยา กรมราชทัณฑ์, 2560)

เรือนจำพิเศษพัทยาได้รับนโยบายจากกรมราชทัณฑ์ตามแผนปฏิบัติการราชการ (กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม, 2559) โดยมีวิสัยทัศน์ในการมุ่งที่จะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการควบคุม แก้ไข และพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดี มีคุณค่าสู่สังคม (กรมราชทัณฑ์, 2560 ก) หนึ่งในเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ในการบรรลุวิสัยทัศน์คือการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร คือการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กร ตั้งแต่ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองวิธีใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (พิทักษ์ ศรีชัย, 2552) โดยเฉพาะด้านการควบคุมผู้ต้องขังซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ในการควบคุมผู้ต้องขัง คือกระบวนการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังเพราะหากมีระบบการข่าวกรองที่มีประสิทธิภาพสามารถระงับหรือยับยั้งเหตุร้ายที่เกิดขึ้นภายในเรือนจำได้ดังกล่าวของ “ซุนวู” หนึ่งในปราชญ์ทางการทหารผู้เขียนตำราพิชัยสงครามของจีนในอดีตเคยกล่าวไว้ว่า “ถ้ารู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ก็ชนะร้อยครั้ง” (ฉัตรพงศ์ ฉัตราคม, 2553) คำกล่าวนี้สามารถใช้ได้ไม่จำกัดเฉพาะวงการทหารเท่านั้น ยังสามารถนำมาใช้ได้ดีในการควบคุมผู้ต้องขัง

เรือนจำพิเศษพัทยาเป็นองค์กรหนึ่งของกรมราชทัณฑ์ที่มีภารกิจหลักเกี่ยวข้องกับการลงโทษและการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด ซึ่งได้สะสมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังมาอย่างยาวนาน แต่ระบบการสะสมและการพัฒนาความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังยังขาดระบบที่ชัดเจนและขาดหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโดยตรง จึงส่งผลให้ความรู้ต่าง ๆ อยู่กับตัวบุคคลหรือกระจัดกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นต้องมีระบบการจัดการความรู้ ตั้งแต่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองใช้วิธีใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เรือนจำพิเศษพัทยาจึงมีแนวคิดที่จะพัฒนาระบบความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังภายในองค์กร เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ภายในเรือนจำพิเศษพัทยามาพัฒนาถ่ายทอดให้กับบุคลากรของเรือนจำพิเศษพัทยาได้ศึกษาและเรียนรู้จนสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรอย่างแท้จริง (เรือนจำพิเศษพัทยา กรมราชทัณฑ์, 2560)

จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้ศึกษามีความสนใจการศึกษาแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยา เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรค

ของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำพิเศษพิทยาลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรค ทั้งนี้เพื่อที่จะนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ ด้านการข่าวกรองเพื่อควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพิทยาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานด้านการควบคุม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อควบคุมผู้ต้องขังของ เรือนจำพิเศษพิทยา
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อควบคุม ผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพิทยา
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อควบคุม ผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพิทยา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรอง เพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพิทยาพร้อมทั้งศึกษาแนวทางในการพัฒนาการจัดการ ความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพิทยา โดยการศึกษา มีการ ประยุกต์ตามกรอบแบบจำลองเรื่องการจัดการความรู้ แนวคิด 7 ขั้นตอนการจัดทำ KM Process (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ม.ป.ป.) แนวคิด TUNA model (ประพนธ์ ภาสุขยี่ด, 2549) หรือ KM Model แนวคิดของ Senge (1990) วินัย 5 ประการของการสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้แนวคิดของ David A. Garvin (1993) หลัก 5 ประการในการพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้กรอบแบบจำลอง การข่าวกรองของ (ฉัตรพงศ์ ฉัตราคม, 2553) หลักทฤษฎีวิทยาและ การควบคุมผู้ต้องขังเบื้องต้น (กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม, 2559) โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวมาจัดทำกรอบแนวคิดและประเด็นการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรอง เพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง ดังนี้

1. การบ่งชี้ข้อมูลข่าวกรองเพื่อควบคุมผู้ต้องขังที่สำคัญเพื่อนำไปสู่กระบวนการ จัดการความรู้
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษ พิทยา
3. การจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อควบคุมผู้ต้องขังให้เป็นระบบ

4. การนำข้อมูลข่าวมาประมวล ถัดกรอง วิเคราะห์และตรวจสอบความรู้
5. การเข้าถึงความรู้และการป้องกันข้อมูลข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำ
7. การเรียนรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำ
8. ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยาที่สำคัญ
9. ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้างที่จะสามารถปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยาให้ดีขึ้น

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยา
2. เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยา
3. เพื่อทราบถึงแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยา

### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา  
การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับเนื้อหาสาระสำคัญของกระบวนการหรือแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยารวมทั้งปัญหาและอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยา ให้มีประสิทธิภาพ
2. ขอบเขตด้านสถานที่  
การศึกษานี้จะศึกษาเฉพาะเรือนจำพิเศษพัทยา กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรมเท่านั้น
3. ขอบเขตด้านเวลา  
ระหว่างเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2561

## นิยามศัพท์เฉพาะ

วิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่กระบวนการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อควบคุมผู้ต้องขัง หมายถึง เป้าหมายขององค์กรในกระบวนการจัดการความรู้ด้านข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง การบ่งชี้ข้อมูลข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังที่สำคัญเพื่อนำไปสู่กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง การสามารถจัดระดับความสำคัญของข้อมูลการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังเพื่อนำไปสู่กระบวนการจัดการความรู้

กรรมวิธีเพื่อให้ได้ข่าวที่ต้องการเพื่อนำมาสร้างเป็นความรู้ในองค์กรหมายถึงวิธีการเพื่อให้ได้ข่าวที่สามารถนำมาใช้ในการควบคุมผู้ต้องขังภายในเรือนจำ เช่น การสังเกตพฤติกรรมผู้ต้องขัง การพยากรณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า การกำหนดพื้นที่ในการหาข่าว การสร้างสายข่าว วิธีการส่งข้อมูลการข่าว

การนำข้อมูลการข่าวเพื่อการควบคุมมาประมวล ถัดกรองวิเคราะห์และตรวจสอบเพื่อขยายผลหมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากกรรมวิธีที่ได้มาซึ่งข้อมูลการข่าวมา ประมวล ถัดกรอง วิเคราะห์และตรวจสอบให้ข้อมูลการข่าวมีความถูกต้องที่สุดเพื่อขยายผล

การจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังให้เป็นระบบหมายถึงการนำข้อมูลการข่าวเพื่อการควบคุมที่ผ่านกระบวนการ ประมวล ถัดกรอง วิเคราะห์และตรวจสอบให้ถูกต้องมีความน่าเชื่อถือในข้อมูลนั้นแล้ว จึงนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดประเภทของความรู้ จัดทำสารบัญเพื่อให้การเก็บรวบรวมและการค้นหาได้ง่ายสะดวกรวดเร็ว

การเข้าถึงความรู้และการป้องกันข้อมูลการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง หมายถึง การกำหนดวิธีการกระจายความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังโดยระบุระดับการเข้าถึงข้อมูลข่าวกรองชั้นของความลับ เพื่อป้องกันความเสียหายด้วยการควบคุมจากการที่ข้อมูลข่าวกรองถูกเปิดเผยไปยังผู้ต้องขัง

การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง หมายถึง เมื่อความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังขององค์กรมีการนำไปใช้จนเกิดการเรียนรู้และเกิดองค์ความรู้ใหม่กลับมาให้องค์กร โดยแลกเปลี่ยนแบ่งปันให้ผู้อื่นนำไปใช้อีก รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพื่อไม่ให้เกิดการเรียนรู้กระจุกตัวอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการควบคุมผู้ต้องขังมากที่สุด

แหกหักหลบหนี หมายถึง การกระทำโดยผู้ต้องขังที่มีจุดประสงค์เพื่อหลบหนีการคุมขังของเรือนจำ เช่น การปีนกำแพงเรือนจำเพื่อหลบหนี การทำลายกำแพงหรือประตูเรือนจำ เป็นต้น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

“การจัดการความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง: กรณีศึกษาเรือนจำพิเศษพัทยา”  
ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมต่าง ๆ รวมทั้งได้ทบทวนงานวิจัยที่  
เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดที่จะใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการผลิตข่าวกรอง
4. ข้อมูลพื้นฐานของเรือนจำพิเศษพัทยา กรมราชทัณฑ์
5. แนวคิดพื้นฐานด้านการควบคุมผู้ต้องขัง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้

##### ความหมายความรู้

ความรู้ หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้รับผ่านกรอบของการประสานระหว่างประสบการณ์  
(จงลักษ์ เวชกรรมมา, 2556) การได้ฟังเห็นอ่าน ได้เรียน ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ ขบคิด เรียบเรียง  
จาก ข้อมูล ความจริง แนวความคิด ทฤษฎี กฎ หลักการ วิชา เนื้อหา (พจนานุกรมฉบับ  
ราชบัณฑิตยสถาน อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2553) หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใด ๆ ซึ่งเก็บไว้ใน  
สมอง จารึก บันทึก หนังสือ เทป แผ่นบันทึกภาพและเสียงต่าง ๆ ให้เกิดความหมายและตรวจสอบ  
ความถูกต้อง (พีระพงศ์ ภัทศิริ, 2557) โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง  
ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐานเป็นต้น ความรู้ในมิติของความสามารถ  
สัมฤทธิ์นั้นมุ่งหมายความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการ  
วิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ ในชีวิตประจำวัน  
หรือในการทำงานได้อย่างไม่มีวันหมด สามารถริโซเคิลได้บ่อยเท่าที่ต้องการ (ชุตติกันต์ เพชรทอง,  
2553) เป็นความความเชี่ยวชาญในแต่ละบุคคล ความรู้มีอยู่ทั่วไปทุกหนทุกแห่งสามารถดำรงอยู่ได้  
ทุกสถานที่ในเวลาเดียวกัน ความรู้ไม่สามารถเปลี่ยนมือได้เหมือนสินค้าหรือสามารถถ่ายทอดทาง  
พันธุกรรมได้แต่สามารถถ่ายทอดไปสู่บุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยอาศัยกระบวนการในการ  
จัดการเรียนรู้

Tiwana (อ้างถึงใน พิระพงศ์ ภัคศิริ, 2557, หน้า 49) ความรู้ คือ ส่วนผสมที่ไม่สามารถจับต้องได้มากพื้นฐานประสบการณ์ค่านิยม ความเชี่ยวชาญภายในตัวบุคคล

Barnes (อ้างถึงใน พิระพงศ์ ภัคศิริ, 2557, หน้า 49) ความรู้ คือ ความเชื่อของบุคคลที่จำแนกบุคคล แต่ละบุคคลว่า มีความสามารถมากน้อยเพียงใดในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ

### ประเภทความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า ประเภทของความรู้ที่ครอบคลุมและมีความชัดเจนมากที่สุด คือ การแบ่งความรู้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) หรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (พิระพงศ์ ภัคศิริ, 2557)

1. ความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน (Explicit knowledge) คือความรู้ภายนอกตัวบุคคล และมีความเป็นทางการและเป็นระบบ ที่ถูกบันทึกไว้ในสื่อประเภทต่าง ๆ ในรูปแบบของเอกสาร ได้แก่ วารสาร คู่มือ รายงานวิจัย สิทธิบัตร เป็นต้น ความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจนเหล่านี้จึงง่ายต่อการสื่อสารและแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคล

2. ความรู้ที่เป็นนัยหรือความรู้แบบที่ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ยากที่จะจัดเป็นทางการและสื่อสารกันให้ผู้อื่นรู้ได้ เป็นมิติแห่งการรับรู้เฉพาะบุคคลที่สำคัญ เช่น ประสบการณ์ ความชำนาญ มุมมอง ความเชื่อ เป็นต้น

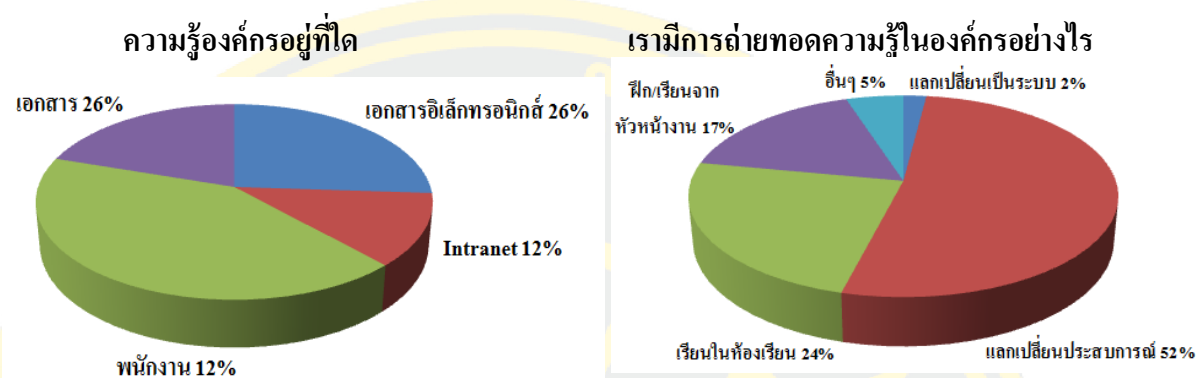
ชลิดา ศรมณี (2555) กล่าวว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. Tacit knowledge (ความรู้ในคน) เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ เป็นความรู้ที่แบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit knowledge (ความรู้ในกระดาษ) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร เป็นต้น

สรุปได้ว่า การจัดการ “ความรู้ชัดเจน” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ส่วนการจัดการ ความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนนั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ โดยแต่ละคนสามารถนำไปใช้ในบางครั้งความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit) ก็ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) ก็เปลี่ยนไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit)

นอกจาก 2 ประเภทข้างต้นมีความรู้ลักษณะหนึ่งซึ่งนักวิชาการบางท่าน ได้เพิ่มเติม  
ขึ้นมาได้แก่ Implicit knowledge จัดเป็นความรู้ภายในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นชัดเจนเช่น  
กระบวนการปฏิบัติงานกฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น



ภาพที่ 1 แหล่งความรู้ในองค์กร

พบว่าแหล่งความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรอยู่ที่คนถึง 42% อยู่ในเอกสาร 26% อยู่ในเอกสารรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ 20% และอยู่ในฐานข้อมูลกลางขององค์กรในระบบอินทราเน็ตอีก 12% ผลสำรวจดังกล่าวเมื่อนำมาเทียบกับเคียงกับองค์กรในบ้านเราจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนักวิชาการและกลุ่มผู้บริหารเสียงส่วนใหญ่ต่างกล่าวว่าความรู้น่าจะอยู่ที่ตัวคนรวม 70-80% ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งองค์กรจะอย่างไรเพื่อให้ความรู้เหล่านี้มีการขยายผลเกิดการเรียนรู้ถ่ายทอดแบ่งปันกันระหว่างบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่สูญหายและนำไปสู่การสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร

ัชชาล วงษ์ประเสริฐ (2548) กล่าวถึงความรู้แบบชัดเจนสามารถแบ่งออกได้ 2 แบบ คือ

1. ความรู้ที่มีเป้าหมาย (Object-based) เป็นความรู้ที่สร้างขึ้น เช่น ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูล การบันทึกเสียง และฟิล์ม เป็นต้น
2. ความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rule-based) เป็นความรู้ที่มีการประมวลกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติหรืองานประจำ

Trapp (1999อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้ให้หลักการจำแนกความรู้ตามการเน้นที่แตกต่างกันใน 4 ลักษณะ ดังนี้คือ

1. จำแนกความรู้ตามแหล่งที่มา (Location) แบ่งเป็นความรู้ภายในกับภายนอก (Internal vs. External knowledge)

2. จำแนกความรู้ตามเวลา (Time) แบ่งเป็นความรู้ในปัจจุบันกับความรู้ในอนาคต (Actual vs. future knowledge)

3. จำแนกความรู้ตามรูปแบบ (Form) แบ่งเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง กับความรู้โดยนัย (Explicit vs. Tacit knowledge)

4. จำแนกความรู้ตามเจ้าของ (Owner) เป็นความรู้เฉพาะตัวบุคคล กับความรู้สาธารณะ (Private vs. Common Knowledge)

O'Dell, Grayson and Essaides (1998) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ความรู้เฉพาะบุคคล (Individual knowledge) เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงาน

2. ความรู้ขององค์กร (Organizational knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างบุคคลหรือพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ขององค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้ โดยรวมของกลุ่มหรือองค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานของกลุ่ม หรือขององค์กร โดยรวมได้มากขึ้น

3. ความรู้ที่เป็นระบบ (Structural knowledge) ความรู้ที่เป็นระบบ เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดขององค์ความรู้ ผ่านกระบวนการ คู่มือ จรรยาบรรณต่าง ๆ ในองค์กร

ความรู้ทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้น สามารถเป็นได้ทั้งความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) และหรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge)

จากการแบ่งประเภทความรู้ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สามารถแบ่งประเภทความรู้ได้หลายลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่ง

1. ความรู้โดยนัย หรือ ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit หรือ Implicit knowledge) เป็นความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่เกิดจากการศึกษาเรียนรู้เฉพาะตัว ประสบการณ์ มุมมอง การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติ ของแต่ละบุคคล สิ่งสมจวนเกิดความชำนาญเฉพาะตัว ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์รวมของความรู้ของแต่ละบุคคลเป็นมิติแห่งการรับรู้เฉพาะบุคคล ยากที่จะจัดเป็นทางการจัดหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถแลกเปลี่ยนหรือนำมาเล่าสู่กันฟัง สามารถถ่ายทอดแบ่งปันความรู้นี้ได้ และสามารถสังเกตและเลียนแบบได้ ซึ่งในการปฏิบัติงาน ความรู้ชนิดนี้ถือเป็นความรู้ที่องค์การไม่ควรมองข้ามเพราะเป็นความรู้ที่สามารถใช้งานได้จริงและสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ดังนั้นองค์การจึงควรพยายามปรับเปลี่ยนความรู้โดยนัย ให้เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งเพื่อให้สามารถถ่ายทอดภายในองค์กรได้ต่อไป ไม่ใช่ความรู้ที่ยึดติดกับตัวบุคคล

2. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดหรือส่งต่อความรู้ได้อย่างเป็นระบบจากการผ่านกระบวนการจัดการความรู้มีความเป็นทางการเป็นระบบเป็นเหตุเป็นผลสามารถถ่ายทอด และ จัดเก็บในรูปแบบข้อมูลต่าง ๆ เช่น ตัวอักษรภาษา รูปภาพ หรือในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถจำแนกความรู้ประเภทนี้ต่อไปได้อีก 2 ประเภท คือ

2.1 ความรู้ที่มีเป้าหมาย (Object-based) เป็นความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติสู่เป้าหมาย เช่น ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เป็นต้น

2.2 ความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rule-based) เป็นความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดการความรู้เพื่อใช้เป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับ เป็นต้น

### องค์ประกอบความรู้

บุญดี บุญญากิจ และณัชมน พรกาญจนานันท์ (2550) อธิบายว่าความรู้เป็นสิ่งไม่คงที่ และสามารถเปลี่ยนแปลงไปมาได้ โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาได้ คือ ข้อมูล ความรู้ เวลา การกลั่นกรองความรู้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ และตอบสนองต่อสารสนเทศใหม่ ๆ ส่วนคำนิยามกับความเชื่อเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งการได้รู้ที่สมบูรณ์

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต (2551) อธิบายคำว่า องค์ประกอบของความรู้ ประกอบด้วย

1. ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อมูลดิบ ข้อเท็จจริงที่เกิดจากการทำงานประจำวันขององค์กรและถูกจัดเก็บไว้ในสภาพเดิม ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลในระดับกระบวนการปฏิบัติงาน (Transaction process) และมีอยู่เป็นจำนวนมาก อาจมีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์

2. สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลดิบที่ผ่านการประมวลผลแล้ว และมีคุณค่าสำหรับการใช้งานในระดับหนึ่งต่อผู้ใช้ภายในบริบทของการใช้งานซึ่งอาจมีคุณค่าสำหรับบุคคลคนหนึ่งหรือคนกลุ่มหนึ่งแต่ในขณะเดียวกันอาจไม่มีคุณค่าสำหรับบุคคลอื่นจึงกล่าวได้ว่า คุณค่าของสารสนเทศขึ้นอยู่กับความตรงกับความต้องการในการใช้งาน

3. ความรู้ (Knowledge) คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสารสนเทศ ความรอบรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจ ค่านิยม และความเชื่อที่มีอยู่ภายในจิตใจของบุคคล ความรู้ช่วยให้บุคคลมีความสามารถในการประเมินคุณค่าและคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น และเป็นสิ่งที่จำแนกว่าบุคคลแต่ละบุคคลมีความสามารถมากน้อยเพียงใดในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ระดับความรู้

วิจารณ์ พานิช (2551) อธิบายว่าระดับของความรู้มีวิวัฒนาการเริ่มจากการมีข้อมูล ความรู้ การเรียนรู้จนเกิดความชำนาญในระดับบุคคล มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันจนพัฒนาระดับทีมงาน

เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพหลังจากนั้นก็มีการปรับปรุงจนเกิดเป็นความรู้ใหม่อีกครั้ง

วิโรจน์ ก่อสกุล (2557) อธิบายว่า ระดับของความรู้สามารถแบ่งออกได้ 4 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-what) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร ความรู้เกี่ยวกับสิ่งรอบตัวเรา ซึ่งสามารถรับรู้ได้โดยประสาทสัมผัสคือ มองเห็น ได้ยิน ดมกลิ่น และ รุ้รส เช่น ความร้อน-เย็น ความสว่าง-ความมืด เสียงดัง-เบา กลิ่นหอม-เหม็น และรสเค็ม-หวาน เป็นต้น ความรู้ระดับนี้อาจเรียกว่า ความรู้ลึกลับในผู้ที่สำเร็จการศึกษาขึ้นมาใหม่ ๆ ที่มีความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งได้จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงาน ก็จะไม่ มั่นใจ มักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

ระดับที่ 2 ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-how) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้อสภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลาย ๆ ปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือ ประสบการณ์มากขึ้น

ระดับ 3 ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่าง เรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึก ของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่น ไปปรับใช้ ในบริบทของตนเองได้

ระดับ 4 ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-why) เป็นความรู้ในลักษณะของความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ ตนเองมีอยู่กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างความรู้ใหม่ เป็นความรู้ที่ไม่เคยมีอยู่มาก่อน ได้มาโดย การค้นคว้าวิจัยการคิดค้นกระบวนการใหม่ และควรจะหาแนวทางในการนำความรู้ใหม่ไปใช้ให้ เป็นประโยชน์เพื่อให้เกิดการพัฒนา

### การสร้างความรู้

ทวิตักดี เพชร โสภณ และสุวรรัฐ แลสันกลาง (2557) อธิบายว่าการสร้างความรู้ในองค์กร เป็นวงจรความรู้ที่เริ่มจากการนำความรู้ที่เป็นนัย (Tacit knowledge) ของบุคคลมาแบ่งปันต่อกัน จากบุคคลหนึ่งสู่อีกบุคคลหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จากนั้นมีการรวบรวมความคิดให้ชัดเจน ด้วยลายลักษณ์อักษร (Explicit knowledge) เพื่อใช้ในการเรียนรู้ และทำการประมวลผลให้เกิด ความรู้ที่ชัดแจ้งอีกครั้งกลายเป็นความรู้ที่เป็นนัยอีกครั้ง

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### ความหมายของการจัดการความรู้

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550) ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดระบบ ความรู้ประเภทเอกสาร (Explicit knowledge) และความรู้ในตัวคน (Tacit knowledge) ผสมผสาน กับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดการยกระดับความรู้ซึ่งเป็นต้นทุนทางปัญญาขององค์กร ทำให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และได้รับความรู้ภายในเวลาที่เหมาะสม สามารถนำความรู้ ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร อย่างไม่มีสูตรตายตัว โดยเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ไม่ถือว่าเป็นการจัดการความรู้ แต่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้เท่านั้น

เจษฎา นกน้อย (2553) ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบ ในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานขององค์กร

### ความสำคัญของการจัดการความรู้

อำนาจ ศรีพูนสุข (2556) สามารถสรุปถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ได้ดังนี้

1. เนื่องจากความสำคัญของความรู้ที่มีประโยชน์ต่อบุคคลในองค์กร รวมไปถึงชุมชน และสังคม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรวบรวม จัดเก็บ ประมวล วิเคราะห์ จำแนก และแจกจ่าย หรือทำให้บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วที่สุด ทันทการใช้งานและการตัดสินใจ วินิจฉัยปัญหาขององค์กร ได้ถูกต้อง
2. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ นอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้แล้ว ยังเอื้ออำนวยให้สามารถเพิ่มพูนและปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันเสมอด้วย
3. พัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถบูรณาการข้อมูลความรู้ให้อยู่ใน รูปแบบของสื่อประสม (Multimedia) ประกอบกับสมรรถนะที่สูงยิ่งของการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและไร้ขีดจำกัด มีส่วนในการสนับสนุนในการจัดการความรู้ให้เกิดการ ค้นหา เข้าถึง และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร้ขีดจำกัดในลักษณะ ทุกที่ ทุกเวลา
4. การจัดการความรู้มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยสามารถ พัฒนาคนและสังคมให้สามารถก้าวไปสู่เป้าหมายการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ หรือสังคม บนฐานความรู้ (Knowledge based society)

5. การจัดการความรู้เป็นแนวคิดและวิธีการสำคัญ กลยุทธ์และกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

#### ผลของการจัดการความรู้ต่อองค์กร

อำนาจ ศรีพูนสุข (2556) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีผลต่อองค์กรในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น

1. สร้างนวัตกรรม ซึ่งส่งผลให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการรวมถึงวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
2. เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นเลิศ (Best practices) และกระบวนการทำงานต่าง ๆ เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในเกิดการพัฒนาตนเอง
3. เพิ่มศักยภาพในการเพิ่มผลผลิต การแข่งขัน
4. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจในการวางแผนและปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการตัดสินใจในการลงทุนและแก้ปัญหา
5. สามารถนำทรัพย์สินความรู้ที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### หลักการจัดการความรู้

เอกรินทร์ เย็นวิชัย (2554) ได้กล่าวถึง หลักการจัดการความรู้ คือ การจัดข้อมูลข่าวสารในองค์กรเพื่อเรียนรู้ โดยการพิจารณาปัญหาการจัดการความรู้ในเชิงระบบฐานความรู้ เชิงเทคโนโลยี นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อนำไปสู่การร่วมกันออกแบบสร้างสรรค์ผลงานต่าง ๆ หรือ การรวมกลุ่มกันระหว่างบุคคลที่มีความคิดเห็นหรือพื้นฐานที่แตกต่างกันช่วยให้เกิดการแบ่งปันและกระจายความรู้เกิดค่านิยมใหม่ที่สร้างสรรค์ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

#### กรอบความคิดการจัดการความรู้

บุญดี บุญญากิจ และฉัตรชน พรภาญจนานันท์ (2550) ได้กล่าวถึง กรอบความคิดการจัดการความรู้ มี 3 กลุ่ม คือ กรอบความคิดที่อธิบายถึงพัฒนาการความรู้ในองค์กรหรือที่เรียกว่า “วงจรความรู้ (Knowledge cycle)” กรอบความคิดแบบที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของการจัดการความรู้ และกรอบความคิดที่ผสมผสานทั้ง 2 แบบเข้าด้วยกัน การจัดการความรู้จะทำได้มากน้อยเพียงใดจะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลกระทบ ซึ่งมีทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร



### องค์ประกอบของการจัดการความรู้

พีระพงค์ ภักดิ์ศิริ (2557) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ มีดังต่อไปนี้

1. คน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือเป็นทั้งแหล่งความรู้ แสวงหาความรู้ คัดเลือกความรู้ สร้างความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้
2. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือสนับสนุนเพื่อการแสวงหาความรู้ที่ต้องการ การสร้างความรู้ เพื่อนำมาใช้งาน และเพื่อการจัดเก็บความรู้
3. กระบวนการหรือระบบ เป็นการบริหารจัดการกับความรู้เพื่อนำความรู้ไปใช้เพื่อการสร้าง “นวัตกรรม”

### วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

ทวีศักดิ์ เพชร โสภณ และสุวรัฐ แลสันกลาง (2557) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เป็นการนำความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์
2. เป็นการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่
3. เป็นการพัฒนาความรู้เดิมให้เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม

### ประโยชน์ของการจัดการความรู้

พีระพงค์ ภักดิ์ศิริ (2557, หน้า 48) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีดังต่อไปนี้

1. เพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจ (ความรู้และข้อมูลมีมาก)
2. สร้างการยอมรับ ด้านคุณภาพ
3. เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นทีม
4. การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น
5. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์ (2550, หน้า 20) การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. เป้าหมายของงาน
2. เป้าหมายการพัฒนาคน
3. เป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
4. เป้าหมายความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์ (2550, หน้า 20) การจัดการความรู้ เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการ กล่าวคือ

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่อองค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง คัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์ในการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และการสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้
6. การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้ในงาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ชัดเจนอยู่ในรูปของตัวหนังสือ

#### วงจการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2551) กล่าวว่า วงจรความรู้คือการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit เกิดขึ้นได้จากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้ และผู้รับความรู้ ส่วนการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit สามารถทำได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตหรือการจัดทำ Knowledge portal เข้ามาช่วย

## กระบวนการจัดการความรู้

การจัดทำ KM Process ซึ่งมี 7 ขั้นตอน คือ



ภาพที่ 2 การจัดทำ KM Process (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ม.ป.ป.)

1. บ่งชี้ความรู้ เป็นการค้นหาว่า ความรู้ที่สำคัญ ต่อการบรรลุเป้าหมาย เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการหาวิธีในการดึงเอาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ในข้อ 1 บางส่วนความรู้ที่ยังขาดอยู่จะสร้างอย่างไร อาจจะศึกษาต่อยอดความรู้เดิมหรือนำความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ไร้ประโยชน์แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เมื่อได้เนื้อหาความรู้มาแล้วต้องมีการแบ่งประเภทความรู้ จัดทำสารบัญเพื่อ ให้การเก็บรวบรวมและการค้นหาได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ก่อนนำเข้าสู่ระบบจะต้องปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้เป็นภาษาเดียวกัน เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์รวมทั้งรูปแบบของข้อมูล เพื่อความสะดวกในการป้อนเข้าสู่ระบบ

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการกำหนดวิธีการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้ อาจทำเป็นสมุดหน้าเหลือง (บอกว่ามีข้อมูลเรื่องที่ต้องการอยู่ที่ใดและเข้าถึงข้อมูลนั้นอย่างไร แทนที่จะเป็นเบอร์โทรศัพท์) ซึ่งความรู้ อาจจัดเก็บเป็นรูปแบบง่าย ๆ ยกขึ้นอีกนิดก็ทำเป็นฐานความรู้ IT การจัดอบรม การจัดให้มีระบบสอนงานแบบพี่เลี้ยง ซึ่งมีวิธีการอื่น ๆ อีกหลายวิธีที่ทำให้ความรู้ นั้นถูกคนในองค์กรนำไปใช้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เป็นการจัดให้มีช่องทางการถ่ายทอดความรู้จาก ผู้รู้ทั้งที่เป็น Tacit และ Explicit tacit เช่นการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ การ จัด Hot line สายด่วนผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น Explicit เช่น ผู้รู้จัดทำเอกสารคู่มือ บันทึกประสบการณ์ จัดทำ CD VDO การปฏิบัติงานสำหรับผู้สนใจไว้ศึกษา เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) เมื่อความรู้ขององค์กรมีการนำไปใช้งานเกิดการเรียนรู้และเกิด องค์ความรู้ใหม่กลับมาให้องค์กร (ไม่ใช่ความรู้ใหม่แล้วเก็บไว้กับตัว) โดยแลกเปลี่ยนแบ่งปันให้ ผู้อื่นนำไปใช้อีก การเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญในการทำให้เกิดองค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งองค์กร จะมียุทธศาสตร์สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างไร (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ม.ป.ป.)

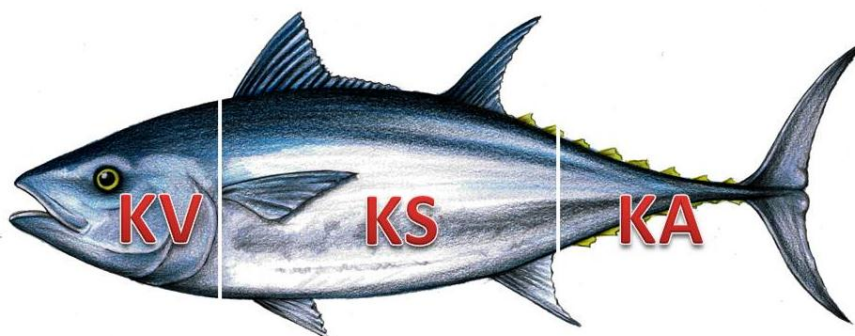
#### **แนวคิด TUNA model หรือ KM model**

แนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2549) แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม (สทส.) ที่ได้นำเสนอ TUNA model หรือ KM Model “ปลาหู” ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

ส่วนที่หนึ่ง Knowledge vision (KV) ส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า ทำ KM ไปเพื่ออะไร ความสนใจร่วมหรือปัญหาของชุมชนในองค์กร

ส่วนที่สอง Knowledge sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น หัวใจ ให้ความสำคัญ กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share and learn) ถ้าไม่สามารถทำให้รู้สึก รักและปรารถนาดีต่อกันด้วยความจริงใจได้ใจใครก็บังคับใครไม่ได้

ส่วนที่สาม Knowledge assets (KA) ส่วนหางเป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ ดังรูป



ภาพที่ 3 รูปแบบ TUNA model

### วินัย 5 ประการของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) เสนอว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีหลักการสำคัญคือวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้วินัยทั้ง 5 ประการสามารถเสริมสร้างให้เกิดภายในองค์กรได้ด้วยการนำไปปฏิบัติจริงในระดับบุคคลทีมและองค์การอย่างต่อเนื่อง วินัยดังกล่าวประกอบด้วย

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนา ศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนา ศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้าง องค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบความคิด (Mental model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional quotient: EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระแย้งกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทผนึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดหรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

5. การคิดเชิงระบบ (System thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total system) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วนคนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

## แนวคิดหลัก 5 ประการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

David A. Garvin (1993) ได้นำเสนอหลัก 5 ประการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต การเรียนรู้จากบุคคลอื่น และการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งกิจกรรมแต่ละด้านที่กล่าวมาจะต้องใช้กรอบความคิด เครื่องมือ และแบบแผนของพฤติกรรมที่ต่างกันออกไป ดังนั้นการสร้างระบบและกระบวนการสนับสนุนกิจกรรมเหล่านี้ขึ้นมา แล้วรวมสิ่งเหล่านี้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ จะทำให้องค์กรสามารถบริหารการเรียนรู้ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving)

กิจกรรมนี้สามารถใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพ (Quality management concepts) ต่าง ๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ปัญหาเพื่อแก้ไขตามแนวคิดของ Deming cycle (PDCA) การบริหารจัดการด้วยข้อเท็จจริง (Fact-based management) และการใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์กระบวนการ (Statistical Process control) เป็นต้น

### 2. การทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ (Experimentation with new approaches)

กิจกรรมนี้เกี่ยวข้องกับการค้นหาและการทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องใช้วิธีที่เป็นวิทยาศาสตร์เหมือนกับวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แต่การทดลองแตกต่างจากการแก้ปัญหาตรงที่แรงจูงใจในการทดลอง มักเกิดจากโอกาสและความต้องการขยายขอบเขตสิ่งที่รู้ ไม่ใช่เพราะกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาที่ต้องแก้ไข ทั้งนี้อาจแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การทดลองที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และการทดลองใหม่ ๆ โดยการทดลองอย่างต่อเนื่อง จะมีการทดลองย่อย ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่ละน้อย และปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้ คือ ความทุ่มเททำงานของทีมงาน ระบบแรงจูงใจ และทักษะความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งจะต้องมีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน สำหรับการทดลองใหม่ ๆ นั้นมักมีขนาดใหญ่และซับซ้อนกว่า โดยจะมีความเกี่ยวข้องกับทั้งองค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ส่วนใหญ่มักเป็นการทดลองเพื่อพัฒนาความสามารถใหม่ขององค์กร จำเป็นต้องมีความสามารถและทักษะที่สูงของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต (Learning from their own experiences and past history)

องค์กรจำเป็นต้องมีการคิดทบทวนเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยประเมินสิ่งเหล่านี้อย่างเป็นระบบ และบันทึกบทเรียนที่ได้รับในแบบที่เปิดเผย ง่ายต่อการเข้าถึงสำหรับพนักงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้เรียกกระบวนการนี้ว่า Santayana Review

โดยเป็นการยกคำพูดของนักปราชญ์ชื่อดังคือ George Santayana ที่ว่า ผู้ที่ไม่จำสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต มักทำผิดพลาดแบบเดิมอยู่เสมอ มาใช้ ซึ่งการปล่อยโอกาสที่จะนำเหตุการณ์ในอดีตมาคิดทบทวน นั้น จะนำมาซึ่งความสูญเสียในความรู้ที่มีค่าหลุดลอยไป

#### 4. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from the experiences and best practices of others)

การเรียนรู้ไม่ได้มาจากการคิดทบทวนและการวิเคราะห์ด้วยตัวเองทั้งหมด ในบางครั้ง ความรู้ความเข้าใจที่มีอิทธิพลอย่างยั่งยืน อาจได้มาจากการมองออกไปนอกสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย เพื่อให้ได้มุมมองที่แปลกใหม่ ผู้บริหารที่มีความรู้กระจ่างแจ้งนั้นรู้ว่า แม้แต่องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่นที่ต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง ก็ยังอาจเป็นแหล่งที่มาของความคิดได้มากมาย และยังเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ด้วย ดังนั้นสำหรับองค์กรแบบนี้ การหยิบยืมความคิดจากภายนอกมาอย่างเต็มที่ จะเข้ามาแทนที่การไม่ยอมรับ ความคิดที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในองค์กร โดยอาจเรียกกระบวนการนี้ว่า SIS หรือ Steal Idea Shamelessly ตามแนวทางพัฒนาองค์กรของ XEROX หรืออาจเรียกกว้าง ๆ ว่า Benchmarking ก็ได้

#### 5. การถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization)

เพื่อไม่ให้เกิดการเรียนรู้กระจุกตัวอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยความคิดจะส่งผลกระทบได้มากที่สุดเมื่อมีการเผยแพร่ความคิดนั้นไปในวงกว้าง แทนที่จะอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน ซึ่งกลไกที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเผยแพร่ความคิดได้นั้น รวมถึงการจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยคำพูดและภาพประกอบ การเยี่ยมชมสถานที่ การหมุนเวียนงานของบุคลากร การให้ความรู้และจัดโครงการฝึกอบรม และกิจกรรมการสร้างมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร

#### เครื่องมือในการจัดการความรู้

องค์กรหลายแห่งมีสินทรัพย์ความรู้ทั้งที่เป็นความรู้แบบชัดแจ้งและความรู้แบบไม่ชัดแจ้งอยู่ในองค์กรเป็นจำนวนมากเก็บสะสมไว้เป็นเหมือนคลังความรู้ ในการดำเนินการเพื่อจัดการความรู้นั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของความรู้หากเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้งที่ติดอยู่กับตัวบุคคลก็จำเป็นต้องเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ความคิดระหว่างบุคคลในองค์กร แต่ถ้าเป็นความรู้แบบชัดแจ้งทั้งในเชิงกรอบแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา คู่มือการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ในส่วนที่ต้องพึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการจัดเก็บ เข้ารหัส เข้าหมวดหมู่และจัดทำโปรแกรมในการสืบค้น ประมวลผล และปรับปรุงแก้ไข (Update) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายในการติดต่อสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ในทุกขั้นตอน นับแต่การแสวงหาความรู้ การประมวลผล



และการเผยแพร่หรือใช้ความรู้ ซึ่งในส่วนของ การเผยแพร่ความรู้นี้ ระบบการติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายทั้งภายในองค์กรหรืออินเทอร์เน็ตและเครือข่ายอินเทอร์เน็ตก็เข้ามามีส่วนสำคัญในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วเช่นกัน (ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548)

### การบริหารความรู้

การบริหารความรู้ คือ การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา การบริหารความรู้เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กร ชุมชนท้องถิ่น และสังคมที่จะเพิ่มหรือพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยอาศัยความรู้ การบริหารความรู้ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 2 ประการ คือ การสร้างหรือพัฒนาความรู้ (Knowledge generation) และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) (อ่อนจันทร์ คงสกุล, 2551)

1.1 การสร้างหรือพัฒนาความรู้ (Knowledge generation) วิธีการในการสร้างและพัฒนาความรู้ (ยุรพร ศุขรัตน์, 2553) สามารถดำเนินได้ดังต่อไปนี้

1.1 การศึกษา การสั่งสอน ซึ่งไม่ได้จำกัดเฉพาะในสถาบันการศึกษาเท่านั้น แต่จะรวมถึงการฝึกอบรมต่าง ๆ รวมทั้งการอ่านและการค้นคว้า หรือการทำกิจกรรมที่สนใจด้วย

1.2 การพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิด โดยการนำบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์หลากหลายมาทำงานร่วมกัน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนความคิดทำให้เรารู้รอบ มีความรู้กว้างขึ้น มีมุมมองใหม่ ๆ ไม่ยึดกับรูปแบบเดิม ๆ

1.3 การเลียนแบบ หรือการนำความรู้ของบุคคลอื่นมาใช้ การเลียนแบบไม่จำเป็นต้องดูจากตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จเท่านั้น แต่สามารถเรียนรู้ได้จากการผิดพลาดได้ เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์นั้น ๆ

1.4 การลองผิดลองถูก หลายครั้งที่มักจะได้รับความรู้จากการทำงานที่ไม่คาดคิด โดยได้ลงมือทำงานไปแล้ว ได้แก้ปัญหาจนค้นพบวิธีการหรือแนวทางที่ถูกต้อง เหมาะสมในการดำเนินงานนั้น ๆ

1.5 การประยุกต์ใช้ การสร้างหรือพัฒนาความรู้ มิได้หมายถึงเฉพาะการคิดค้นพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ มาใช้เท่านั้น แต่ยังหมายถึงการนำความรู้ที่องค์กรหรือบุคคลอื่น ๆ คิดค้นขึ้น หรือความรู้ที่เผยแพร่ในวงวิชาการ นำมาปรับหรือประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในการดำเนินงานขององค์กร ชุมชนท้องถิ่น และสังคมของตน

1.6 การทดลองและวิจัย เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้และข้อเท็จจริง ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งต้องมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่แน่นอน ประกอบด้วยวิธีการขั้นตอนต่าง ๆ คือ การวิเคราะห์ปัญหา การตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผล

1.7 การคิดเอง ความรู้แบบนี้จะเกิดจากการสั่งสมของความรู้และประสบการณ์ที่มีมากมาย สามารถคิดพิจารณาทำให้เกิดความรู้ขึ้นมาได้

2 การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) นอกจากการพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นแล้วการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคคลอื่น ๆ หน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร หรือชุมชนท้องถิ่นก็เป็นส่วนสำคัญเช่นกัน หากองค์กร ชุมชนท้องถิ่นหรือสังคมใดขาดการถ่ายทอดความรู้ที่ดี ความรู้ที่บุคคล องค์กร หรือชุมชนท้องถิ่นมีอยู่ อาจจะไม่เกิดประโยชน์แก่องค์กรหรือชุมชนท้องถิ่นเลย การถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น ดังนั้น องค์กรหรือชุมชนท้องถิ่นควรสร้างบรรยากาศและเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร หรือประชาชนในชุมชนท้องถิ่นได้พบปะพูดคุยกัน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันนอกจากนี้ การสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้อาจใช้แนวทางดังนี้คือ

2.1 การสร้างระบบในการค้นหาความรู้เป็นการสร้างเครื่องมือในการบ่งชี้ว่าแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรอยู่ที่ใด เพื่อให้ผู้ที่ต้องการความรู้สามารถทราบว่าความรู้ที่ตนต้องการนั้นมีแหล่งความรู้อยู่ที่ใดบ้าง โดยอาจอยู่ในรูปของฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์หรือรายชื่อบุคลากรที่มีความรู้เรื่องนั้น ๆ อยู่ก็ได้ การถ่ายทอดความรู้โดยการสร้างระบบในการค้นหาความรู้ เน้นเฉพาะความรู้เปิดเผยหรือความรู้ชัดแจ้งที่จับต้องได้ (Explicit knowledge) เท่านั้น

2.2 การสร้างเครือข่ายการถ่ายทอดความรู้ เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรหรือประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ชนิดที่เป็นความรู้ฝังลึกหรือซ่อนเร้นจับต้องไม่ได้ (Tacit knowledge) ได้ดียิ่งขึ้น

2.3 การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนและให้บริการถ่ายทอดความรู้มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนและให้บริการในการถ่ายทอดความรู้โดยตรง ทำหน้าที่คอยช่วยเหลือ กระตุ้น และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ และถ่ายทอดความรู้นั้นให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กร หรือให้กับองค์กรท้องถิ่นอื่น ๆ ภายในชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรหรือชุมชนท้องถิ่นโดยส่วนรวมในการถ่ายทอดความรู้ นั้น จะต้องเกิดจากความไว้วางใจ ความใจกว้าง การยอมรับกันระหว่างตัวผู้ถ่ายทอดและผู้รับการถ่ายทอด มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และควรส่งเสริมให้มีบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และกลไกต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการถ่ายทอดความรู้

สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์ (2550, หน้า 23) การจัดการความรู้ที่ถูกต้องและประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องเป็นการจัดการความรู้ที่เนียนไปกับเนื้องาน กล่าวคือ

หน่วยงานสามารถใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบรรลุภารกิจ และพันธกิจ ในการปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานสามารถใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือ การจัดการความรู้ที่เนยงนไปกับเนองงาน คือ การจัดการความรู้ การใช้เครื่องมือ วิธีการต่าง ๆ ในการนำมาซึ่งความรู้ และความรู้ดังกล่าวจะต้องเป็นความรู้ที่สอดคล้องกับภารกิจหลัก และยุทธศาสตร์ และความรู้นั้นจะต้องเป็นความรู้ที่หน่วยงานต้องการ และสามารถนำความรู้นั้นไปแก้ปัญหาคได้

อุไร ทองหัวไฝ่ (อ้างถึงใน พลศักดิ์ บุญเกิด, 2553, หน้า 44-45) กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถกำหนดอุปสรรคได้เป็น 2 ส่วนคือ

1. อุปสรรคส่วนบุคคล เป็นปัญหาที่เกิดจากบุคคลในองค์กร ได้แก่
  - 1.1 บุคลากรในองค์กรคิดว่า ตนเองรู้ทุกเรื่องที่ต้องการรู้แล้ว ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ใหม่ ซึ่งเกิดจากการที่คิดว่าตนเองอยู่ในองค์กรมานานกว่าและรู้แล้วทุก ๆ เรื่อง
  - 1.2 บุคลากรเห็นว่าความคิดของตนดีที่สุด ไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น เพราะคิดว่าตนเองมีประสบการณ์มากกว่า ต้องมีความรู้มากกว่า ถูกต้องกว่าคนอื่น
  - 1.3 บุคลากรไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง กลัวการเปลี่ยนแปลง เพราะคิดว่าถ้าเปลี่ยนแปลงแล้ว ตนเองจะหมดความสำคัญลงไป หรือจะไม่ม้งานทำ
  - 1.4 บุคลากรไม่สนใจเรียนรู้ประสบการณ์จากอดีต คิดว่าประสบการณ์ในอดีตไม่ทันสมัย ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับสังคมในปัจจุบัน
  - 1.5 บุคลากรคิดว่างานที่ทำอยู่มีมากอยู่แล้วไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่
  - 1.6 บุคลากรไม่กระตือรือร้น
2. อุปสรรคจากองค์กร เป็นปัญหาที่เกิดจากตัวองค์กรเองที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ได้แก่
  - 2.1 ความคร่ำครึขององค์กร อันเกิดจากคณะกรรมการบริหารองค์กรใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงาน โดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ไม่ได้รับการเปลี่ยนแปลง และระเบียบวิธีการปฏิบัติในองค์กรไม่ได้รับการปรับปรุง
  - 2.2 ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป ทำให้ไม่คิดที่จะนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์กร
  - 2.3 ผู้บริหารใช้ระบบควบคุมในการบริหารงาน ไม่กระจายอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้องค์กรไม่มีการแลกเปลี่ยน ซักถาม หรือแสดงความคิดเห็น เป็นการปิดกั้นความคิดของพนักงานในองค์กร

2.4 ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) รอคอยจนกว่าจะเกิดปัญหา และโทษคนอื่นรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น

2.5 ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงผลักดันในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเองโดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น

2.6 การติดต่อสื่อสารในองค์กร ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับรู้ข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล

Peyman Akhavan (อ้างถึงใน พลศักดิ์ บุญเกิด, 2553, หน้า 45) ได้สำรวจถึงปัจจัยที่ล้มเหลวในการทำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร ที่สอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น ดังนี้

1. ขาดความเข้าใจในแนวคิดการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูง
2. การคัดเลือกบุคลากรที่ขาดประสบการณ์ในการนำทีมการจัดการความรู้
3. การเลือกสมาชิกทีมการจัดการความรู้ไม่เหมาะสม
4. การวางแผนและคาดการณ์อย่างผิด ๆ
5. การขาดงบประมาณที่พอเพียงสำหรับโครงการการจัดการความรู้
6. วัฒนธรรมองค์กรไม่เหมาะสม
7. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
8. ความไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กร
9. ความไม่มีศักยภาพของทีมการจัดการความรู้
10. ความไม่สอดคล้องระหว่างระบบการจัดการความรู้และระบบงานปัจจุบัน

สรุปได้ว่าจากปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับการจัดการความรู้ นั้น สามารถแบ่งตามผู้ที่ทำให้เกิดปัญหาได้ 3 ส่วนด้วยกันคือ 1) ปัญหาจากผู้บริหาร 2) ปัญหาจากตัวบุคลากรเอง 3) ปัญหาจากองค์กรโดยองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการผลิตข่าวกรอง

#### การผลิตข่าวกรอง

ซุนวู ปราชญ์ทางด้านกรทหารผู้เขียนตำราพิชัยสงครามของจีนในอดีตเคยกล่าวไว้ว่า “ถ้ารู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งก็ชนะร้อยครั้ง” คำกล่าวเช่นนี้สามารถนำไปใช้ได้ในทุกวงการไม่จำกัดเฉพาะวงการทหารเท่านั้น เพราะฉะนั้น งานการข่าวจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้ทุกคนสามารถปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานและตนเองสำเร็จ ถ้าขาดงานการข่าวแล้วภารกิจทุกอย่างจะล้มเหลว

หรือไม่ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ จึงขอนำเสนอความรู้เกี่ยวกับงานข่าวของทหารซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์กรและบุคคลของสังคมทุกภาคส่วนตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทวี แจ่มจำรัส, 2559)

งานข่าวกรองมีความสำคัญยิ่งต่อความมั่นคงของทุกประเทศ เนื่องจากผลผลิตของงานข่าวกรองหรือรายงานข่าวกรองที่มีการจัดทำในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประมาณการณ์ข่าวกรองข่าวกรองในลักษณะของการแจ้งเตือนภัยคุกคามหรือการให้ความรู้เกี่ยวกับกำลังความสามารถของฝ่ายตรงข้ามที่อาจจะเป็นรัฐหรือไม่ใช่รัฐที่อาจจะเป็นภัยคุกคามต่อความมั่นคงของประเทศ ล้วนเป็นข้อมูลที่มีนัยสำคัญของประเทศจะนำไปใช้เป็นรากฐานในการตัดสินใจกำหนดนโยบายของประเทศ การเอาชนะฝ่ายตรงข้าม การกำจัดภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับประเทศชาติ รวมถึงการนำไปกำหนดมาตรการที่จำเป็นในการรักษาความมั่นคงภายในประเทศ (ฉัตรพงศ์ ฉัตราคม, 2553)

การผลิตข่าวกรองจากแหล่งเปิดหรือ OSINT มีองค์ประกอบเดียวกับงานผลิตข่าวกรองทั่วไปที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน (All-sources intelligence) ซึ่งมีการดำเนินงานตามวงจรข่าวกรอง (Intelligence cycle) ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ ความต้องการข่าวสาร (Requirement) การรวบรวม (Collection) การดำเนินการวิธี (Processing) และการวิเคราะห์ (Analysis) หากแต่ในกระบวนการผลิตข่าวกรองรูปแบบเดิมนั้นถือว่าข่าวจากแหล่งเปิด (Open sources) อยู่ในขั้นตอนของการรวบรวม โดยจะนำข่าวสารจากแหล่งเปิดที่ได้ไปรวมกับข่าวสารที่ได้จากการรวบรวมด้วยวิธีการปฏิบัติการลับและการใช้เครื่องมือทางเทคนิคต่าง ๆ เช่น HUMINT และ SIGINT เพื่อนำไปดำเนินการวิธี และดำเนินการวิเคราะห์เพื่อผลิตเป็นรายงานข่าวกรองเสนอต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใช้ข่าว (ฉัตรพงศ์ ฉัตราคม, 2553)

1. การกำหนดความต้องการ (Requirements) OSINT มิได้จำกัดอยู่เฉพาะข่าวที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความลับของประเทศฝ่ายตรงข้ามหรือศัตรูเพียงอย่างเดียว เพราะ OSINT สามารถจะสนองตอบความต้องการข่าวสารของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใช้ข่าวได้กว้างขึ้น ทั้งในแง่ของปัญหาความเดือดร้อนหรือความต้องการของประชาชนที่มีต่อรัฐบาล บทบาทของกลไกภาครัฐที่ปฏิบัติงานสนองต่อบนโยบายรัฐบาล โอกาสและปัจจัยเสี่ยงด้านการค้า/ การลงทุน หรือกล่าวได้ว่า รัฐบาลหรือผู้กำหนดนโยบายสามารถให้หน่วยข่าวกรองให้รวบรวมและเสนอรายงานได้ทั้งในเรื่องความมั่นคงของชาติและความมั่งคั่งของชาติ ในลักษณะของการทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานหลัก (ฉัตรพงศ์ ฉัตราคม, 2553)

2. การรวบรวม (Collection) หลักสำคัญในการรวบรวมของ OSINT ก็คือ Knowing who Knows หรือการที่หน่วยข่าวกรองจะต้องตอบคำถาม/ คำขอของรัฐบาลหรือผู้ใช้ข่าวโดยต้องรู้ว่า

ใครคือผู้เชี่ยวชาญที่รู้เรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่เราต้องรวบรวมนั้น ๆ ดีที่สุด ซึ่งวิธีคิดเช่นนี้ค่อนข้างจะแตกต่างไปจากการข่าวกรองที่เน้น All-sources intelligence ที่มักจะดูที่ฐานข้อมูลข่าวสารที่หน่วยมีอยู่ว่าสามารถตอบคำถามได้หรือไม่ รวมทั้งการพุ่งเป้าไปที่การใช้ HUMINT หรือ SIGINT เป็นช่องทางสำคัญในการรวบรวมข่าวสาร โดยค่อนข้างให้ความสนใจน้อยมากกับแหล่งเปิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเอกสารวิจัยหรือบทความทางวิชาการ รวมถึงการไม่ค่อยเห็นความจำเป็นในการติดตามหรือศึกษาผลงานของนักวิชาการในสาขาต่าง โดยเฉพาะสาขาด้านความมั่นคง หลักสำคัญของ OSINT ยังเน้นการใช้ช่องทางการรวบรวมข่าวสารที่มีความหลากหลายทุกแหล่ง ทั้งแหล่งข้อมูลจากสื่อสารมวลชนทั่วไป ข้อมูลจากแหล่งเปิดซึ่งจำกัดการให้บริการเฉพาะหน่วยงานรัฐหรือสมาชิก อินเทอร์เน็ต (Internet) แหล่งข้อมูลสีเทา (Gray literature) การเข้าถึงแหล่งข้อมูลดังกล่าวจำเป็นต้องมีการลงทุนทั้งในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่มีความทันสมัย การสั่งซื้อหรือบอกรับเป็นสมาชิกจากแหล่งข่าวสารบางประเภท การจัดหาหรือพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ทั้งในด้านการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย มีความรอบรู้ด้านภาษาที่หลากหลาย มีทักษะด้านการวิเคราะห์ ตลอดจนต้องมีการวางระบบการรักษาความปลอดภัยทางเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อป้องกันการถูกบุกรุก (Hack) จากฝ่ายตรงข้ามหรือบุคคลภายนอก อย่างไรก็ตาม การลงทุนดังกล่าวนี้ว่าคุ้มค่าเมื่อเทียบกับผลที่จะได้รับนอกจากนี้ ในทางปฏิบัติบรรดาเครื่องมืออุปกรณ์ดังกล่าวก็มักมีอยู่แล้วในหน่วยงานด้านการข่าวกรองส่วนใหญ่ (ฉัตรพงศ์ ฉัตราคม, 2553)

3. การดำเนินการวิธี (Processing) การดำเนินการวิธีของ OSINT มีมาตรฐานค่อนข้างดีเมื่อเทียบกับการข่าวกรองแบบ All-Sources intelligence กล่าวคือ มีการจัดระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานที่นักวิเคราะห์สามารถสืบค้นได้ง่าย โดยมีการแบ่งแยกชัดเจนระหว่างฝ่ายที่ทำหน้าที่รวบรวมกับฝ่ายวิเคราะห์ และฝ่ายเจ้าหน้าที่เทคนิคอย่างชัดเจนนอกจากนี้ ในประเทศมหาอำนาจหลายประเทศ เช่น สหรัฐฯ อังกฤษ ยังมีการใช้ Software สำหรับใช้ช่วยสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร การนำข้อมูลข่าวสารที่ได้ไปรวบรวมและจัดเก็บอย่างเป็นระบบและ Software ใช้ช่วยแปลข้อมูลข่าวสารที่เป็นภาษาต่างประเทศต่าง ๆ ซึ่งได้มาจากแหล่งข่าวทุกแหล่งที่รวบรวมได้ (ฉัตรพงศ์ ฉัตราคม, 2553)

อย่างไรก็ตาม ในด้านกรรมวิธีทั่ว ๆ ไปในการประมวลผลข้อมูลข่าวสารออกมาเป็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์ ซึ่งต้องใช้มนุษย์เป็นผู้ดำเนินการ หลักการดำเนินการจะเหมือนกับการดำเนินการวิธีในการผลิตข่าวกรองทั่วไป ได้แก่ การนำเอาข้อมูลข่าวสารที่รวบรวมได้มาปะติดปะต่อประมวลเป็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์ ซึ่งต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบ และความรอบรู้ของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เพราะจะต้องเริ่มตั้งแต่การประเมินความน่าเชื่อถือของข่าวสารแต่ละชิ้น โดยแยกข่าวที่ไม่เป็นประโยชน์หรือขาดความน่าเชื่อถือออกไป ต้องสามารถ

ดึงเรื่องที่สำคัญออกมาจากข่าวสารจำนวนมาก และสามารถเชื่อมโยงเรื่องราวหรือเหตุการณ์ จากข่าวสารแต่ละชิ้นที่ได้แยกแยะไว้แล้วเพื่อประมวลออกมาเป็นภาพใหญ่ แต่ในระบบงานของ OSINT จะยุ่งยากมากกว่าเพราะต้องรับผิดชอบกับข้อมูลข่าวสารจำนวนมากมหาศาล (ฉัตรพงศ์ ฉัตราคม, 2553)

4. การวิเคราะห์ (Analysis) การวิเคราะห์เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของ OSINT กล่าวคือ ในส่วนที่เป็นจุดแข็งนั้น OSINT เน้นการพึ่งพาและแสวงประโยชน์ผลงานวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญ หรือนักวิชาการที่มีความรู้ในเชิงลึกในเรื่องที่ตนถนัดหรือการแสวงประโยชน์จากผลการ ประชุมสัมมนาของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งผู้เข้าร่วมการประชุม สัมมนาล้วน เป็นผู้รู้ในเรื่องสำคัญ รวมทั้งอาจใช้การสัมภาษณ์หรือซักถามหรือการว่าจ้างนักวิเคราะห์หรือ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่สนใจ ข่าวกรองแบบ OSINT จึงเปรียบเสมือนการนำความรู้ที่แท้จริงของผู้รู้ มาต่อยอดเป็นรายงานอย่างไรก็ตามในส่วนจุดอ่อนที่น่าห่วงเช่นกัน เพราะในการจัดทำรายงาน ข่าวกรองบางเรื่องนักวิเคราะห์ของหน่วยข่าวกรองอาจตามไม่ทันความคิดของบรรดานักวิชาการที่ เราประมวลผลงานมาได้ และนักวิเคราะห์อาจมีอคติต่อเรื่องราวหรือเหตุการณ์หรือต่อนักวิชาการที่ วิเคราะห์เหตุการณ์นั้นไว้ (ฉัตรพงศ์ ฉัตราคม, 2553)

สิ่งสำคัญที่ OSINT ยึดเป็นกรอบปฏิบัติเพื่อช่วยให้การวิเคราะห์มีความถูกต้องแม่นยำ และลดจุดอ่อนได้มาก คือกระบวนการประเมินความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่จะ นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วยหลักความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) โดยเปรียบเทียบข้อมูล ข่าวสารจากข้อมูลข่าวสารที่ได้กับฐานข้อมูลข่าวกรองของเราที่มีอยู่ ความน่าเชื่อถือของเว็บไซต์ (Credibility) ซึ่งต้องมีความโปร่งใสทั้งในด้านวัตถุประสงค์จัดตั้ง แหล่งเงินทุนสนับสนุน คณะผู้จัดทำและนักวิชาการในสังกัดซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ การทันต่อเวลา (Currently) ของข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ทางเว็บไซต์ โดยเฉพาะความทันสมัย ทันต่อเวลา และมีการปรับปรุง เนื้อหาของข่าวสารตลอดเวลา ซึ่งรวมถึงการเผยแพร่บทวิเคราะห์ใหม่ ๆ ของนักวิชาการด้วย และ ประการสุดท้ายการเปิดเผยจุดมุ่งหมาย (Objectivity) ซึ่งเว็บไซต์ต้องเปิดเผยตัวตนว่าเป็นตัวแทน ของกลุ่มองค์กรใด เป็นเว็บไซต์หลักหรือเป็นบริวารของเว็บไซต์อื่นใดหรือไม่ กรณีมีการเชื่อมโยง (Link) ไปยังเว็บไซต์อื่น ๆ เว็บไซต์ที่เชื่อมโยงไปมีคุณสมบัติอย่างไร สะท้อนการเป็นตัวแทนกลุ่ม ผลประโยชน์อื่นใดหรือไม่

1. วงรอบข่าวกรอง คืองานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตและการใช้ข่าวกรอง โดยทั่ว ๆ ไป แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งมุ่งไปสู่ ภารกิจของผู้บังคับบัญชา โดยมีการวางแผนและการกำกับดูแล เป็นงานที่สำคัญและเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนงานในวงรอบข่าวกรองได้แก่

1.1 การวางแผนรวบรวมข่าวสาร

1.2 การรวบรวมข่าวสาร

1.3 การดำเนินการวิธี

1.4 การกระจายและการใช้ข่าวกรอง

2. การแบ่งพื้นที่ในการปฏิบัติการข่าวกรอง เพื่อให้ได้ทำการเฝ้าตรวจพื้นที่ปฏิบัติการ ทั้งอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็น 2 พื้นที่ คือ พื้นที่อิทธิพลและพื้นที่ ให้ความสนใจ

3. พื้นที่อิทธิพล คือพื้นที่ส่วนหนึ่งของเขตปฏิบัติที่ได้รับมอบ กำหนดขึ้นเพื่อติดตาม ความเคลื่อนไหวของฝ่าย ตรงข้ามซึ่งมีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติในการยุทธศาสตร์ของฝ่ายเรา ในขณะนั้น ผู้บังคับหน่วยแต่ละคนจะ กำหนดวิธีหาข่าวที่ต้องการภายในพื้นที่อิทธิพลนั้น

4. พื้นที่สนใจ พื้นที่สนใจ คือพื้นที่ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติการ โดยทั่วไป การปฏิบัติข่าวกรองนั้นจะไม่ ปฏิบัติอยู่เพียงภายในพื้นที่อิทธิพลเท่านั้นแต่จะต้อง ปฏิบัติการขยายออกไปในพื้นที่สนใจด้วย เพื่อให้ได้ (ศูนย์การเรียนรู้ ท.ภ.2, ม.ป.ป.)

#### การรวบรวมข่าวสาร

การรวบรวมข่าวสาร เป็นการปฏิบัติที่กระทำต่อเนื่องหลังจากที่ได้ทำการวางแผน รวบรวมข่าวสารในขั้นที่ หนึ่งเรียบร้อยแล้ว โดยเริ่มต้นจากการกำหนดหัวข้อข่าวสารสำคัญ วิเคราะห์หัวข้อข่าวสารสำคัญออกมาแล้ว กำหนดสิ่งบอกเหตุและกำหนดข่าวสารที่จะแจ้ง ซึ่งจะต้องหาโดยแปลงให้เป็นคำสั่งคำขอแล้วมอบคำสั่งคำขอนั้น ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่รวบรวม ข่าวสารที่เหมาะสม ไปหาข่าวจากแหล่งข่าวต่าง ๆ ที่น่าจะมีข่าวนั้น ๆ อยู่ (ศูนย์การเรียนรู้ ท.ภ.2, ม.ป.ป.)

#### หลักการสำคัญในการผลิตข่าวกรอง

ปัจจัยที่อาจทำให้การผลิตข่าวกรองถูกบิดเบือนมักมีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 ประการ คือ

1. การมุ่งเอาใจหรือเอนเอียงไปตามความคิดเห็นของผู้กำหนดนโยบาย หมายถึง การผลิตข่าวกรองเพื่อเอาใจผู้กำหนดนโยบายหรือเพื่อตอบสนองนโยบายที่ กำหนดไว้แล้ว หรือ มีการประเมินและวิเคราะห์ไปในทางที่ผู้ข่าวต้องการนักวิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์และประเมิน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและหลักฐานที่มีอยู่ทั้งหมด ในลักษณะตรงไปตรงมาแม้ว่า ผู้กำหนดนโยบายหรือผู้ข่าวจะไม่พอใจก็ตาม หรือกล่าวให้ชัดก็คือ ข่าวกรองจะต้องบอก ผู้กำหนดนโยบายในสิ่งที่จำเป็นต้องทราบ มิใช่บอกในสิ่งที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการได้ยินหรือ อยากให้เป็น

2. การบิดเบือนจากอคติทางวัฒนธรรม (Cultural bias) เช่น ความคิดเห็นโน้มเอียงเข้าข้าง บุคคลที่มีเชื้อชาติ ศาสนา หรือวัฒนธรรมเดียวกันกับตน หรือมีความลำเอียงทางอุดมการณ์



(Ideological preference) เช่น การเกลียดชังลัทธิคอมมิวนิสต์ หรือระบอบเผด็จการ ตลอดจน ความบิดเบือนอันเป็นผลจากความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะความขัดแย้ง ระหว่างผู้บังคับบัญชาในองค์กรเดียวกัน ปัจจัยดังกล่าวอาจทำให้นักวิเคราะห์ที่ถือคติ เกิดความคิด เข้าข้าง หรือเกิดเกลียดชังต่อตัวแสดงที่ต้องวิเคราะห์จนมีผลทำให้รายงานข่าวกรองที่ผลิตบิดเบือน ไปจากความเป็นจริง จนส่งผลกระทบต่อการดำเนินนโยบายของประเทศความเกลียดชังจึง เป็นสิ่งที่นักวิเคราะห์ต้องคำนึงถึงความระมัดระวังอยู่เสมอ ต้องพยายามมิให้ปัญหาดังกล่าวมี ผลกระทบต่อการผลิตข่าวกรอง หรือการวิเคราะห์และประเมินของตน

### **การจัดตั้งเครือข่ายแหล่งเปิดระดับบุคคล**

นักวิเคราะห์ส่วนใหญ่รู้จักผู้รับผิดชอบในเรื่องเดียวกัน (Counterparts) ที่อยู่ในหน่วยข่าว ข้างเคียง แต่มีน้อยมากที่จะรู้จัก Counterparts ในหัวข้อเรื่องเดียวกันที่ทำงานในภาคเอกชน ซึ่งสาเหตุหลักนอกจากเป็นเพราะไม่มีเวลาหรือไม่มีแรงจูงใจแล้ว ยังอาจห่วงกังวลเรื่องมาตรการ รักษาความปลอดภัยในการรู้จักติดต่อดังกล่าวด้วย อย่างไรก็ตามในปัจจุบันหน่วยข่าวกรองชั้นนำ ของโลกหลายหน่วย โดยเฉพาะสหรัฐ ฯ รัสเซีย และจีน ได้ให้ความสำคัญและความสนใจในการ จัดตั้งเครือข่ายแหล่งเปิดบุคคล โดยเน้นไปที่ Counterparts โดยเริ่มต้นจากการเก็บข้อมูล บทบาท/ ความสามารถของบุคคล/ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ได้รับผิดชอบ แล้วจัดทำรายชื่อบุคคลสำคัญ (นักวิชาการ สื่อมวลชน ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ ฯลฯ) ที่สามารถแสวงประโยชน์ได้ แล้วเลือกบุคคลที่ เห็นว่าเป็นประโยชน์จริง จัดทำแผนเพื่อพบปะพัฒนาสัมพันธ์ โดยอาจให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ไม่ มีชั้นความลับ หรือทำข้อตกลงให้ความช่วยเหลือเมื่อนักวิเคราะห์ต้องการ นอกจากนี้ การจัด ประชุมระหว่างหน่วยงานในหัวข้อเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน (รวมถึงมีการประชุมกับผู้เชี่ยวชาญ ภายนอก) ก็เป็นช่องทางอันดีที่จะทำให้ นักวิเคราะห์สามารถเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารโดยสมัครใจได้

### **หลักการสำคัญของการจัดตั้งเครือข่ายแหล่งเปิดระดับบุคคล**

1. ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในอันที่จะเข้าใจถึงช่องทางต่าง ๆ ในการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารนอกเหนือจากแหล่งข่าวปิด (การปฏิบัติการลับหรือการหาข่าวด้วยเครื่องมือทางเทคนิค) และมีความเข้าใจว่าผู้เชี่ยวชาญและฐานข้อมูลของภาคเอกชนจะช่วยสนับสนุนกระบวนการผลิตข่าว กรองจากทุกแหล่งได้อย่างไร
2. พัฒนา (แผนที่) ส่วนตัวในการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญแหล่งเปิดที่สามารถใช้ประโยชน์ ได้ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องมีการติดต่อโดยตรงจริง ๆ (อาจผ่านช่องทางอื่น เช่น ทางอินเทอร์เน็ตหรือนักวิชาการที่ไว้วางใจ) เพื่อเหตุผลด้านความปลอดภัย

3. จัดทำข้อเสนอแก่ผู้บังคับบัญชาในการจ้างให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางปฏิบัติงานตามความต้องการเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตข้าวกรองจากทุกแหล่ง

4. ร่วมกับฝ่ายรักษาความปลอดภัยในการกำหนดกฎในการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก ทั้งในกรณีมีการกำหนดล่วงหน้าและในกรณีต้องติดต่อกฉุกเฉินรวมทั้งเงื่อนไขในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ ไม่มีชั้นความลับให้เป็นไปตามหลักการรักษาความปลอดภัย

### **ทฤษฎีทางสังคมศาสตร์กับการวิเคราะห์ข้าวกรอง**

การวิเคราะห์ข้าวกรองเป็นการอธิบายหรือคาดการณ์ปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ รวมทั้งแนวโน้มและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์เหล่านั้น ซึ่งเครื่องมือที่จะช่วยให้เข้าใจเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว นอกเหนือจากหลักการวิเคราะห์แล้ว ทฤษฎีทางสังคมศาสตร์ โดยเฉพาะทฤษฎีทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ยังนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งของนักวิเคราะห์ข้าวกรองที่จะนำมาใช้อธิบายเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ รวมทั้งการคาดการณ์แนวโน้มและผลกระทบที่จะตามมา ซึ่งทฤษฎีทางรัฐศาสตร์ที่นำมาใช้ มีหลายทฤษฎีด้วยกันการแบ่งทฤษฎีออกตามระดับของพื้นที่ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ทฤษฎีระดับมหภาค (Macro theory หรือ Grand theory) เป็นรูปแบบทางทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้อธิบายหรือวิเคราะห์สถานการณ์โลก โดยมีการใช้ปัจจัยด้านอำนาจและผลประโยชน์ของประเทศและกลุ่มประเทศเป็นตัวแปรในการวิเคราะห์การเมืองระหว่างประเทศ
2. ทฤษฎีระดับกลาง (Medium-range หรือ Mid-range theory) เป็นการนำทฤษฎีวิเคราะห์เรื่องใดเรื่องหนึ่งในระดับใหญ่กว่ารัฐแต่ไม่ครอบคลุมทั้งโลก
3. ทฤษฎีระดับจุลภาค (Micro theory) เป็นทฤษฎีที่ใช้วิเคราะห์ในระดับรัฐหรือส่วนย่อยที่ต่ำกว่ารัฐ

### **ทฤษฎีระบบ (System theory)**

ตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของโลก โดยมีเป้าหมายจะพยายามบ่งบอกถึงระบบของโลกที่กำลังเป็นอยู่ ซึ่งทฤษฎีระบบนี้มีความพยายามนำเอาเรื่องของอำนาจและความร่วมมือระหว่างรัฐหลาย ๆ รัฐมาอธิบายปรากฏการณ์ในระบบการเมืองระหว่างประเทศ เช่น ระบบดุลแห่งอำนาจที่อธิบายสภาพความสัมพันธ์ระหว่างรัฐอำนาจแต่ละรัฐที่ต่างฝ่ายต่างก็มีพลังอำนาจใกล้เคียงกัน ระบบ 2 ขั้วอำนาจ เป็นการอธิบายสภาพความสัมพันธ์และความขัดแย้งของโลกที่เกิดการรวมตัวของกลุ่มประเทศเป็น 2 กลุ่มหรือขั้วอำนาจ (Bipolar) โดยที่แต่ละกลุ่มหรือขั้วต่างก็มีประเทศที่เป็นผู้นำนอกจากนี้ ยังมีการอธิบายสภาพความสัมพันธ์ในแต่ละขั้วอำนาจ เช่น ระบบ 2 ขั้วอำนาจแบบหลวม ๆ (Loose bipolar) หรือ 2 ขั้วอำนาจแน่นแฟ้น

(Tight bipolar) หรือการอธิบายให้เห็นว่าโลกอยู่ภายใต้การครอบงำของมหาอำนาจที่ชาติ เช่น ระบบขั้วอำนาจเดียว (Unilateral) หมายถึง การที่ชาติมหาอำนาจเพียงชาติเดียวสามารถสร้างพลังอำนาจแห่งชาติจนสามารถครอบงำโลกได้ หรือระบบหลายขั้วอำนาจ (Multilateral) ซึ่งอธิบายปรากฏการณ์ว่าโลกไม่ได้ตกอยู่ภายใต้การชี้นำของมหาอำนาจเพียงชาติเดียว เนื่องจากมีประเทศหรือกลุ่มประเทศอีกหลาย ๆ ประเทศหรือกลุ่มที่สามารถแข่งขันหรือคานอิทธิพลระหว่างกันได้

### **ทฤษฎีการรวมกลุ่มหรือทฤษฎีบูรณาการ (Integration theory)**

การรวมส่วนย่อยในระบบให้เป็นส่วนใหญ่ส่วนเดียวและมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ในระบบ แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับชาติ (National integration) เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์และการพึ่งพากันอย่างใกล้ชิดระหว่างประชาชนประเทศเดียวกัน และระหว่างประชาชนกับรัฐบาล ส่วนอีกระดับคือ ระดับภูมิภาค (Regional integration) เป็นการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกัน ซึ่งเป้าหมายของการรวมกลุ่มเป็นทั้งการร่วมมือกันเพื่อสร้างพลังอำนาจภายในชาติ โดยการผนึกกำลังระหว่างกลุ่มผลประโยชน์กลุ่มต่าง ๆ ในประเทศ หรือเป็นการสร้างพลังอำนาจของภูมิภาค โดยการผนึกกำลังความแข็งแกร่งของทุกประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์บั้นปลายในด้านการสร้างความได้เปรียบให้กับประเทศหรือภูมิภาค หรืออาจเป็นการรวมกลุ่มกันเพื่อคานอิทธิพลหรือด้านทานแรงกดดันจากประเทศในภูมิภาคอื่น เป็นต้น

### **ทฤษฎีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence theory)**

มุ่งอธิบายว่าลักษณะของการเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างรัฐว่าเป็นไปในลักษณะที่ต้องพึ่งพากันมากขึ้นทุกที ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และการทหาร หรือทางด้านความมั่นคงที่เป็นภัยคุกคามร่วมกัน เช่น ปัญหาการก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ นอกจากนี้ การศึกษาปรากฏการณ์ทางการเมืองระหว่างประเทศตามทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีบทบาทซึ่งไม่ใช่รัฐ (Non-state actors) เช่น บรรษัทข้ามชาติ องค์กรที่ไม่ใช่รัฐ หรือองค์กรระหว่างประเทศในระดับโลกและระดับภูมิภาค ทฤษฎีนี้ ในปัจจุบันได้รับความนิยมค่อนข้างมาก เนื่องจากช่วยอธิบายปรากฏการณ์ทางการเมืองระหว่างประเทศได้ค่อนข้างชัดเจน เช่น การช่วยอธิบายความพยายามของประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ ที่พยายามรวมกลุ่มประเทศในภูมิภาคของตนขึ้น หรือการเร่งกระชับความร่วมมือภายในกลุ่มภูมิภาคที่จัดตั้งขึ้นแล้วให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

### **ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict theory)**

เป็นการศึกษาสภาพความขัดแย้งระหว่างรัฐ โดยดูจากพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งอาจเอาหลักเหตุผลทางจิตวิทยาช่วยอธิบาย หรือการศึกษาที่มองไปถึงสาเหตุของความขัดแย้งในแง่มุมต่าง ๆ

เช่น ความขัดแย้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การทหาร นอกจากนี้ ยังอาจรวมไปถึง ความขัดแย้งด้านความคิดความเชื่อทางศาสนา ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและอื่น ๆ ด้วย

### **ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision-making theory)**

เป็นการศึกษากระบวนการตัดสินใจซึ่งพิจารณาจากการกระทำของรัฐที่เกิดขึ้นจาก พฤติกรรม คุณลักษณะ และแรงจูงใจของส่วนต่าง ๆ โดยมีการแยกปัจจัยนำเข้าที่เป็นแรงกระตุ้น (สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก) ว่ามีอะไรบ้าง จากนั้นปัจจัยนำเข้ดังกล่าวต้องผ่าน กระบวนการตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจตัดสินใจออกมาเป็นผลผลิตในรูปของนโยบาย ทั้งนี้การตัดสินใจโดยผู้กำหนดนโยบายนี้ไม่จำเป็นที่ผู้ตัดสินใจจะพิจารณาจากหลักเหตุผลเสมอไป แต่อาจ เกิดจากแรงจูงใจด้านอุดมการณ์ จุดมุ่งหมายของชาติรวมทั้งการวิเคราะห์ของผู้ตัดสินใจจาก สภาพแวดล้อมในประเทศและภายนอกประเทศ

### **ทฤษฎีเกี่ยวพัน (Linkage theory)**

เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าความเจริญก้าวหน้าสมัยใหม่ โดยเฉพาะการสื่อสาร โทรคมนาคม และความสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ของระบบรัฐทำให้เส้นแบ่งเขตแดนระหว่างการเมือง ภายในประเทศกับการเมืองระหว่างประเทศเกือบจะหมดความสำคัญลงไปรวมทั้งทำให้การเมือง ภายในประเทศกับระบบการเมืองระหว่างประเทศมีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งกรอบความคิดโดยสรุป ก็คือปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ เกิดจากผลของปรากฏการณ์ทาง การเมืองภายในของรัฐหนึ่ง และการที่รัฐ ๆ หนึ่งกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดออกไปเกิดจาก ความจำเป็นทางการเมืองภายในรัฐ ๆ นั้น

การนำทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือของการวิเคราะห์ในงานด้านการข่าวกรองนั้น ส่วนใหญ่ มุ่งเน้นไปที่การมองหากรอบความคิดของทฤษฎี เพื่อนำมาใช้อธิบายหรือคาดการณ์เกี่ยวกับ สถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีได้เน้นไปที่การต้องรวบรวมและศึกษาทฤษฎี ทุกแง่มุมเพื่อนำมาใช้สร้างกรอบการวิเคราะห์ เหมือนการจัดทำเอกสารวิจัยทางวิชาการ โดยในงานวิเคราะห์นั้นทฤษฎีเปรียบเสมือนเครื่องมือในการช่วยสร้างความคิดให้แก่นักวิเคราะห์ และนักวิเคราะห์เองก็มักหาทางสร้างความเข้าใจหรือจดจำทฤษฎีด้วยหลักง่าย ๆ เพราะจะไม่มี การนำไปกล่าวอ้างในรายงานการวิเคราะห์ข่าวกรอง

## **ข้อมูลพื้นฐานของเรือนจำพิเศษพิทยากรมราชทัณฑ์**

### **ประวัติเรือนจำพิเศษพิทยา**

เรือนจำพิเศษพิทยา ได้ก่อตั้งขึ้นเพื่อรองรับผู้ต้องขังจากศาลจังหวัดพิทยา เริ่มก่อสร้าง เมื่อปี พ.ศ. 2539 เสร็จสิ้นเมื่อปี พ.ศ. 2542 ใช้งบประมาณ จำนวนประมาณ 172,000,000 บาท

บนที่ดินสาธารณะประโยชน์ หมู่ที่ 4 (บ้านแกรก) ตำบลหนองปลาไหล อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี แต่เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศตกต่ำประกอบกับไม่ได้รับอัตรากำลังสำหรับเรือนจำพิเศษพัทยา ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการแห่งใหม่ กรมราชทัณฑ์ได้เกลี้ยอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จากเรือนจำและทัณฑสถานต่าง ๆ ทั่วประเทศ จำนวน 42 นาย มาเพื่อเตรียมการดำเนินการ โดยสามารถเปิดดำเนินการได้เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2554 จวบจนทุกวันนี้ (เรือนจำพิเศษพัทยา, 2560 ก)

#### **อาณาเขตเรือนจำพิเศษพัทยา**

พื้นที่ภายในกำแพงเรือนจำพิเศษพัทยา 23 ไร่ 3 งาน 71 ตารางวา พื้นที่ภายนอกกำแพงเรือนจำพิเศษพัทยา 23 ไร่ 29 ตารางวา รวมพื้นที่ทั้งหมด 47 ไร่

#### **ข้อมูลบุคลากรปัจจุบัน (เรือนจำพิเศษพัทยา, 2560 ก)**

ข้าราชการ จำนวน 95 คนชาย 82 คน หญิง 13 คน

พนักงานราชการ 11 คน ชาย 8 คน หญิง 3 คน

ลูกจ้างจำนวน 8 คน

พนักงานรักษาความปลอดภัย 9 คน

พนักงานขับรถ 1 คน

**รวมทั้งสิ้น 124 คน**

#### **ด้านการจัดการความรู้**

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, 2546)

#### **แนวคิดพื้นฐานด้านการควบคุมผู้ต้องขัง**

กระบวนการเบื้องต้นในการควบคุมผู้ต้องขัง (ประเสริฐ เมฆมณี, 2523)

มาตรการในการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังแบ่งได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่

1. การรับตัวผู้ต้องขัง
2. การปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในขณะที่อยู่ในเรือนจำ
3. การปล่อยตัวผู้ต้องขัง

สำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังนั้น หมายถึง กระบวนการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังที่ต่อเนื่องนับจากที่ได้รับตัวผู้ต้องขังไว้ในเรือนจำ ไปจนถึงปล่อยตัวผู้ต้องขังครอบคลุมถึงภารกิจในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง ทั้งในด้านการจัดบริการ อบรมแก้ไขและการควบคุมดูแลผู้ต้องขังให้อยู่ในระเบียบวินัยและไม่หลบหนีภายใต้หลักการที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560

#### 1. การรับตัวผู้ต้องขัง

เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง โดยเริ่มตั้งแต่การรับตัวผู้ต้องขังไว้ในเรือนจำตามหมายศาลหรือคำสั่งของผู้มีอำนาจตามกฎหมาย และรวมไปถึงการจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินของผู้ต้องขังที่นำติดตัวเข้ามา การจำแนกลักษณะ การแยกขัง และการย้ายผู้ต้องขัง ตลอดจนการอบรมระเบียบวินัย เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพภายในเรือนจำได้ (ประเสริฐเมฆมณี, 2523)

#### 2. การปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในขณะที่อยู่ในเรือนจำ

กระบวนการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในเรือนจำ มีความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้ต้องขังเป็นอย่างมาก เนื่องจากระยะเวลาที่ต้องโทษมีกำหนดเท่าใด ก็ต้องดำเนินการในเวลาที่มีอยู่ให้ผู้ต้องขังแต่ละคนกลับตนเป็นคนดีได้ ไม่ไปกระทำผิดซ้ำอีกภายหลังปล่อยพ้นโทษ ในขณะที่เดียวกันจะต้องควบคุมดูแลความมั่นคงปลอดภัยในด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อย โดยมีหลักการปฏิบัติออกเป็น 2 ส่วนคือ (ประเสริฐ เมฆมณี, 2523)

##### 2.1 ด้านการควบคุมดูแลผู้ต้องขัง การควบคุมและดูแลผู้ต้องขังมีหลักการดำเนินงาน

การควบคุมผู้ต้องขังต้องใช้หลักวิชาชีพในการดำเนินการ อันได้แก่ หลักอาชญาวิทยา ทัณฑวิทยา ข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง ตลอดจนข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ มาตรฐานความโปร่งใส และมาตรฐานเรือนจำด้านต่าง ๆ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ควบคู่ไปกับหลักวิชาการ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ควบคุมผู้ต้องขัง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลการจัดอบรมสัมมนาให้แก่เจ้าพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง การพัฒนามาตรฐานคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ต้องขังให้ดีขึ้นครบทุกเรือนจำ (ประเสริฐ เมฆมณี, 2523)

## 2.2 ด้านการแก้ไขฟื้นฟูพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นคนดี

กรมราชทัณฑ์ ได้ดำเนินการตามภารกิจหลักอย่างต่อเนื่องในด้านการแก้ไขฟื้นฟู ได้แก่ การจัดการศึกษาทั้งระดับสายสามัญ และสายอาชีพ รวมทั้งการฝึกวิชาชีพตามความต้องการของตลาดแรงงาน การจัดกิจกรรมพัฒนาจิตใจในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ อบรมจิตภาวนา อบรมผู้ต้องขังต่างศาสนา (คริสต์และอิสลาม) อบรมตามประเภทของกลุ่มผู้ต้องขัง และอบรมการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยให้แก่ผู้ต้องขังก่อนพ้นโทษ เพื่อเป็นการขัดเกลาจิตใจปรับเปลี่ยนทัศนคติ รวมทั้งจัดกิจกรรมที่จำเป็นในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดหางาน การให้ความรู้เกี่ยวกับการปรับตัวเข้าสู่สังคม เป็นต้น การให้การสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขังที่ต้องการขอรับความช่วยเหลือ และการติดตามผลหลังปล่อย (ประเสริฐ เมฆมณี, 2523)

### 3. การปล่อยตัวผู้ต้องขัง

การควบคุมผู้ต้องขังจะสิ้นสุดลงเมื่อมีการปล่อยตัวผู้ต้องขังปล่อยเมื่อครบกำหนดตามคำพิพากษาของศาลหรือปล่อยแบบมีเงื่อนไขซึ่งขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่จะต้องปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ระมัดระวังจะเกิดการผิดพลาดมิได้โดยเด็ดขาดแบ่งเป็นการปล่อยตัวแบบมีเงื่อนไขและแบบไม่มีเงื่อนไขรวมถึงกรณีผู้ต้องขังเสียชีวิตด้วย สำหรับการปล่อยตัวแบบมีเงื่อนไข ได้แก่ กรณีที่ผู้ต้องขังได้รับการลดวันต้องโทษจำคุก หรือได้รับพักการลงโทษจำคุกโดยทั้งสองกรณีจะเข้าสู่กระบวนการคุมประพฤติตามระยะเวลาที่กำหนดส่วนการปล่อยตัวแบบไม่มีเงื่อนไข ได้แก่กรณีผู้ต้องขังจำคุกครบกำหนดโทษตามคำพิพากษาของศาลหรือได้รับการพระราชทานอภัยโทษปล่อยตัว หรือกรณีเฉพาะราย (ประเสริฐ เมฆมณี, 2523)

### การควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

ทิศทางของกรมราชทัณฑ์ในอนาคตเกี่ยวกับการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นอย่างไรและมีแนวโน้มไปในทิศทางใด นักศึกษาควรจะได้ทราบถึงทิศทางเกี่ยวกับการราชทัณฑ์ไทยในห้วงเวลาที่ผ่านมามาจนถึงปัจจุบันซึ่งได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง โดยยึดถือหลักกฎหมาย หลักทฤษฎีวิทยาและข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขังกับข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้อง (Standard minimum rules for the treatment of prisoners and related recommendations) ขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งองค์การสหประชาชาติได้มีมติรับรองให้ใช้ตั้งแต่วันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2498 โดยให้ประเทศที่เป็นสมาชิกถือปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในประเทศของตนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงทำให้ระบบการราชทัณฑ์ของไทยได้พัฒนาก้าวหน้าในทิศทางที่ถูกต้องมาเป็นลำดับ ทั้งนี้ จะเห็นได้จากแนวทางที่กรมราชทัณฑ์ยึดถือดังกล่าวสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของกรมราชทัณฑ์ซึ่งระบุไว้ในมาตรา 3 ของพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2536 ดังนี้

1. ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของกระทรวง หลักอาชญาวิทยาและหลักทัณฑวิทยา ตลอดจนมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์กรสหประชาชาติ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและการสงเคราะห์ผู้ต้องขังและบุคคลในครอบครัว
4. จัดทำและประสานแผนงานของกรมให้เป็นไปตามนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งกำกับเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงานของหน่วยงานในสังกัด ดำเนินการเกี่ยวกับงานสถิติและประมวลผลและงานวิเทศสัมพันธ์ของกรม
5. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ฉะนั้น อำนาจหน้าที่หลักของกรมราชทัณฑ์ตามพระราชกฤษฎีกาในข้อ 1 และข้อ 2 ข้างต้น คือการควบคุมผู้ต้องขังและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย หลักอาชญาวิทยา หลักทัณฑวิทยา และข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำ ๆ ขององค์การสหประชาชาติ จึงเป็นแนวทางหลักที่ต้องดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติและสามารถนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางของกรมราชทัณฑ์ในอนาคตด้านการควบคุมผู้ต้องขังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในอดีตที่ผ่านมา กรมราชทัณฑ์ได้มุ่งเน้นที่จะควบคุมผู้ต้องขังมิให้หลบหนีตามคำพิพากษาของศาลและคำสั่งลงโทษของผู้มีอำนาจตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดเพียงด้านเดียวด้วยการประหารชีวิต จำคุก และกักขัง ตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้ในประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา พุทธศักราช 2478 พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พุทธศักราช 2479 ประมวลกฎหมายอาญา พุทธศักราช 2499 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักขังตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2506 และพระราชเกี่ยวกับการกักกันตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2510 ซึ่งจุดมุ่งเน้นดังกล่าว หากจะดำเนินการให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องกำหนดรายละเอียดหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามหลักทัณฑวิทยาสมัยใหม่ รวมทั้งต้องดำเนินการพัฒนาปัจจัยองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งทางด้านบุคลากร กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวัสดุอุปกรณ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคแต่ละสมัย แต่ในระยะเวลาที่ผ่านมายังมีได้มีการดำเนินการพัฒนาในสิ่งเหล่านี้เท่าที่ควร และมีได้คำนึงถึงสภาพแวดล้อม สถานการณ์ ตลอดจนแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จนกระทั่ง พ.ศ. 2534 กรมราชทัณฑ์ได้คำนึงถึงสภาพปัญหาดังกล่าว จึงได้มีแนวความคิดที่จำกำหนดแนวทางในการทำงานใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันและอนาคต โดยได้ประสานขอความร่วมมือจากสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ



(สปร.) ในการดำเนินการให้เป็นไปตามแนวความคิดดังกล่าว ด้วยวิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินสถานภาพองค์การของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ในการบริหารงานของกรมราชทัณฑ์ และเพื่อประเมินสภาวะแวดล้อมองค์การซึ่งจะทำให้ทราบถึงโอกาส (Opportunity) ที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กร และอันตรายหรืออุปสรรค (Threat) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกรมราชทัณฑ์

หลังจากได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินองค์การแล้ว จึงได้ทำการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายในการควบคุมผู้ต้องขังในระยะยาวไว้เพื่อกำหนดทิศทางของกรมราชทัณฑ์ในอนาคตด้านการควบคุมผู้ต้องขังให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง มิใช่เป็นการควบคุมผู้ต้องขังมิให้หลบหนีแต่อย่างใดดังเช่นที่เคยปฏิบัติแต่ก่อนมา ดังนั้นทิศทางของกรมราชทัณฑ์ในอนาคตด้านการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### โครงสร้างของเรือนจำและทัณฑสถาน

การออกแบบและก่อสร้างเรือนจำและทัณฑสถานจำเป็นต้องคำนึงถึงความมั่นคงแข็งแรงเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้การควบคุมผู้ต้องขังมิให้หลบหนีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแต่อย่างไรก็ตาม ในการออกแบบและก่อสร้างเรือนจำ/ ทัณฑสถานยังต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และหลักทฤษฎีวิทยาอีกหลายประการ ยกตัวอย่างเช่น สถานที่ตั้งเรือนจำต้องอยู่ไม่ห่างจากชุมชนมากนักและมีระบบสาธารณูปโภคครบครัน ระยะทางระหว่างเรือนจำ/ ทัณฑสถาน กับศาลและสถานีตำรวจต้องไม่ห่างไกลเกินไป รูปแบบของอาคารและสถานที่ภายในต้องสอดคล้องกับประเภทของเรือนจำ/ ทัณฑสถาน ระบบเทคโนโลยีเพื่อเสริมความมั่นคงปลอดภัยจำเป็นต้องได้รับการติดตั้งรูปแบบการก่อสร้างเรือนจำ/ ทัณฑสถาน ต้องสอดคล้องกับลักษณะงานและไม่เป็นอุปสรรคต่อการสังเกตการณ์ด้วยสายตาและระบบการทำงานของเครื่องมือและอุปกรณ์อันทันสมัย กำหนดให้มีอาคารและสถานที่ต่าง ๆ อย่างเพียงพอในทุกเรือนจำ/ ทัณฑสถาน เช่น แคนแรกรับ โรงเรียน โรงครัว โรงฝึกงาน โรงพยาบาล ฯลฯ

ดังนั้น ทิศทางของกรมราชทัณฑ์ในอนาคตด้านการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีการกำหนดทิศทางในเรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างของเรือนจำ/ ทัณฑสถานไว้ดังต่อไปนี้

1. กำหนดโครงสร้าง การบริหาร และรูปแบบเรือนจำและทัณฑสถานที่สมบูรณ์แบบตามหลักทฤษฎีวิทยาไว้เป็นมาตรฐานและให้ดำเนินการจัดตั้งไว้ในทุกภูมิภาคของประเทศ โดยให้ประกอบด้วยเรือนจำกลางความมั่นคงสูงขนาดใหญ่ ทัณฑสถานวัยหนุ่ม ทัณฑสถานหญิง ทัณฑสถานบำบัดพิเศษ ทัณฑสถานวัยสาว สถานกักขัง และโรงพยาบาลประจำภาค

2. ปรับปรุงเรือนจำเก่า ที่มีลักษณะ โครงสร้างและพื้นที่ของเรือนจำเดิม ซึ่งยังสามารถขยายหรือปรับปรุงให้เข้าลักษณะเรือนจำสมบูรณ์แบบในแต่ละภูมิภาค ด้วยการก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างเพิ่มเติม และติดตั้งระบบเทคโนโลยีเพื่อเสริมความมั่นคงให้แก่เรือนจำดังกล่าวสำหรับกรณีที่เป็นเรือนจำเก่า ก่อสร้างมานานหลายสิบปี มีสภาพชำรุดทรุดโทรม มีพื้นที่แคบ ผู้ต้องขังอยู่กันอย่างแออัด และอยู่ใจกลางย่านชุมชนเนื่องจากการขยายความเจริญเติบโตของชุมชนเมืองอย่างรวดเร็วทำให้เรือนจำ/ ทัณฑสถานหลายแห่ง ซึ่งโดยปกติมักจะก่อสร้างอยู่ห่างจากชุมชนเมืองพอสมควร ต้องกลับกลายเป็นมีที่ตั้งอยู่ใจกลางชุมชนเมือง เพราะการขยายความเจริญเติบโตของชุมชนเมืองนั่นเอง เรือนจำ/ ทัณฑสถานที่มีสภาพดังที่กล่าวมานี้มีจำนวนมากพอสมควร ประมาณ 30-40 แห่ง ซึ่งไม่สามารถปรับปรุงสภาพในที่ดั้งเดิมได้ จำเป็นต้องย้ายออกไปก่อสร้างในสถานที่แห่งใหม่ นอกชุมชนเมือง โดยคำนึงถึงรูปแบบ หลักทัศนวิทยา และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น

3. การก่อสร้างเรือนจำใหม่ตามศาลที่จัดตั้งขึ้นใหม่ กรณีนี้เป็นกรณีหนึ่งซึ่งเกี่ยวเนื่องด้วยข้อกฎหมายในเรื่องเขตอำนาจศาล และความเกี่ยวข้องในการประสานงานและการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมด้วยกัน ทั้งนี้แนวโน้มของการจัดตั้งศาลจังหวัดขึ้นใหม่ก็มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากการเพิ่มสูงขึ้นของคดีความ การเติบโตขยายชุมชนเมือง การจัดตั้งจังหวัดและอำเภอเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ต้องมีการจัดตั้งศาลจังหวัดเพิ่มขึ้น และเมื่อมีการจัดตั้งศาลจังหวัดขึ้นในพื้นที่ใด หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมด้วยกัน ได้แก่ ตำรวจ อัยการ และราชทัณฑ์ ซึ่งต้องทำงานประสานสอดคล้องกัน จึงจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มขึ้นตามการจัดตั้งของศาลเช่นกัน ทั้งนี้การก่อสร้างเรือนจำจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการจัดตั้งศาลของกระทรวงยุติธรรมเป็นหลัก (ประเสริฐ เมฆมณี, 2523)

#### **การย้ายและการจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง**

หลักทัศนวิทยาได้กำหนดหลักการย้ายและการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังไว้เป็นแนวทางหลักประการหนึ่งในด้านการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดประเภทผู้ต้องขังตามฐานโทษความร้ายแรงของการกระทำความผิด กำหนดโทษ เพศ วัย และสาเหตุการกระทำความผิดของผู้ต้องขัง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลในการแยกการควบคุมและแยกการปฏิบัติให้เหมาะสมสอดคล้องกับการแก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังแต่ละคนให้กลับตนเป็นคนดีได้ ซึ่งในเรื่องนี้กรมราชทัณฑ์ได้กำหนดให้เรือนจำ/ ทัณฑสถาน ดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากแนวทางใหญ่ ๆ ก่อน โดยการแยกขังผู้ต้องขังเด็กหรือวัยหนุ่มออกจากผู้ต้องขังผู้ใหญ่ การแยกผู้ต้องขังยาเสพติดออกจากผู้ต้องขังทั่วไป การแยกผู้ต้องขังเสพยาเสพติดออกจากผู้ต้องขังที่ค้ายาเสพติด และการแยกผู้ต้องขังระหว่าง

การพิจารณาออกจากผู้ต้องขังเด็ดขาด เป็นต้น หลังจากนั้นให้เรือนจำ/ ทัณฑสถานดำเนินการ จำแนกลักษณะผู้ต้องขังให้ถูกต้องตามหลักทฤษฎีทนายอย่างจริงจัง ด้วยการจัดหาบุคลากรที่มี คุณสมบัติมาดำเนินการด้านนี้ จัดตั้งคณะกรรมการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังในทุกเรือนจำ/ ทัณฑสถาน ดำเนินการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังอย่างเป็นระบบ และให้มีการจำแนกลักษณะซ้ำ ทุก 4-5 เดือน นอกจากนี้ให้ดำเนินการและปฏิบัติต่อผู้ต้องขังตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกลุ่มมือการ จำแนกลักษณะผู้ต้องขังและการย้ายผู้ต้องขัง เพื่อให้เกิดผลอย่างจริงจัง (ประเสริฐ เมฆมณี, 2523)

### **บุคลากรในการควบคุมผู้ต้องขัง**

เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลต่อการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการบริหารงานทุกด้าน หากมีจำนวน บุคลากรที่เพียงพอและเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถก็จะส่งผลให้งานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมาย เป็นอย่างดีด้วยเช่นกันเพราะฉะนั้นการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพย่อมต้องการบุคลากรที่ มีความรู้ความสามารถในด้านการควบคุมผู้ต้องขังที่มีความขยันขันแข็ง ความเอาใจใส่ มีทัศนคติที่ดี ในการทำงาน และมีจำนวนที่เพียงพอต่อการควบคุมผู้ต้องขังตามมาตรฐานสากล คือ อัตราส่วน ระหว่างเจ้าพนักงานต่อผู้ต้องขังควรจะเป็น 1 : 5

ดังนั้น ทิศทางในอนาคตในส่วนของปัจจัยเรื่องบุคลากร จึงได้กำหนดให้มีการสรรหา บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามสายงานที่กรมราชทัณฑ์ต้องการและให้ได้จำนวนที่เพียงพอ รวมทั้ง ให้มีการอบรมและสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านการควบคุม โดยเฉพาะอย่างต่อเนื่อง และให้มี การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งจะทำให้กรมราชทัณฑ์มีบุคลากรในการควบคุม ผู้ต้องขังที่มีสมรรถนะและประสิทธิภาพสูง เพื่อรองรับการพัฒนาในงานในอนาคตต่อไป

### **กฎหมายและระเบียบข้อบังคับในการควบคุมผู้ต้องขัง**

การปฏิบัติงานในการควบคุมผู้ต้องขังของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์นั้นต้องยึดถือกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความถูกต้องในการทำงาน ทั้งนี้กฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่ได้กำหนดขึ้นและบังคับใช้มาเป็นเวลานาน จำเป็นต้องนำมาทบทวนและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และ สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นที่ต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่จำเป็น เกี่ยวกับการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้รองรับและสอดคล้องต่อการพัฒนา บุคลากรและการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ควบคู่กันไป เช่น คู่มือการควบคุมผู้ต้องขัง คู่มือการย้าย และการแยกผู้ต้องขัง คู่มือการจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง คู่มือการอบรมและพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง และ คู่มือการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง เป็นต้น

### เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีอันทันสมัย

ในการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากต้องอาศัยอาคารสถานที่ที่มีความมั่นคงแข็งแรงและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพแล้วยังจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีอันทันสมัยต่าง ๆ เพื่อช่วยเสริมงานด้านการป้องกันการปราบปราม การตรวจตรา การสังเกตการณ์ การระงับเหตุร้าย และการเตือนภัย ฯลฯ ซึ่งทิศทางในอนาคตของกรมราชทัณฑ์จะต้องจัดหาเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีอันทันสมัย เพื่อเสริมประสิทธิภาพในงานดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ เครื่องตรวจจับโลหะ/ วัสดุระเบิด เครื่องพันชนาการรูปแบบใหม่ ระบบโทรทัศน์วงจรปิด ตะบองไฟฟ้า ไฟฉายปราบจลาจล ระบบตรวจจับการแหกหัก ระบบเปิด-ปิดประตูด้วยไฟฟ้า และระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ทิศทางของนโยบายกรมราชทัณฑ์ในอนาคตด้านการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่มุ่งเน้นการนำหลักวิชาการและหลักกฎหมายที่เกี่ยวข้องมายึดถือในลักษณะผสมผสานกัน เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตทางด้านการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งในอดีตมักจะมองไม่รอบด้าน มองไม่ครอบคลุมทุกปัจจัยและมองไม่กว้างไกลเหมือนในปัจจุบันนี้ ดังจะเห็นได้จากทิศทางของกรมราชทัณฑ์ในอนาคตด้านการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ซึ่งได้มีกำหนดไว้อย่างครอบคลุม ครบถ้วน และกว้างไกล ดังนั้น ทิศทางในอนาคตดังกล่าวมานี้ หากได้มีการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างจริงจังแล้ว ก็จะทำให้ภารกิจของกรมราชทัณฑ์ในด้านการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป (ประเสริฐ เมฆมณี, 2523)

### กระบวนการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์

กระบวนการดำเนินงานที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับงานราชทัณฑ์ คือ การปฏิบัติตามคำพิพากษา ของศาลหรือการบังคับคดีซึ่งดำเนินการโดยเจ้าพนักงานเรือนจำ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับคดีโดยตรงดังเช่น ตำรวจ อัยการและศาล แต่กรมราชทัณฑ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมในฐานะที่ต้องบังคับคดีให้เป็นไปตามคำพิพากษาของศาลในคดีอาญา สำหรับการบังคับคดีตามคำพิพากษาในกรณีศาลพิพากษาให้ลงโทษจำคุกจำเลย เจ้าพนักงานเรือนจำจะดำเนินการกับจำเลยตามคำพิพากษาของศาลโดยมีวัตถุประสงค์ คือ การควบคุมตัวไว้ไม่ให้หนีและลงโทษ หรือแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องโทษให้กลับตัวเป็นพลเมืองดี

### ลักษณะพิเศษของงานราชทัณฑ์ (กรมราชทัณฑ์, 2560)

#### 1. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตลอด 24 ชั่วโมงอย่างต่อเนื่อง

ด้วยภารกิจหลักที่สำคัญของกรมราชทัณฑ์ คืองานควบคุมดูแลผู้ต้องขังหรือนักโทษ เต็มคาบระยะเวลาที่ต้องรับโทษในเรือนจำ ดังนั้น ข้าราชการจึงต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปด้วย

ความเรียบร้อยควบคุมผู้ต้องขังทั้งวันทั้งคืนตลอด 24 ชั่วโมงมิให้หลบหนีอย่างไรก็ดีกรมราชทัณฑ์ได้รับอนุมัติกรอบอัตรากำลังในการปฏิบัติงานเฉพาะเวลาราชการเพียงวันละ 8 ชั่วโมง ซึ่งเป็นกรอบอัตรากำลังขั้นต่ำสุดที่สามารถจะปฏิบัติงานได้ส่วนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการอีกวันละ 16 ชั่วโมง และในวันหยุดราชการ กรมราชทัณฑ์ต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในเวลาราชการปกติ ทุกตำแหน่งมาเข้าเวรยามรักษาการณ์ ทำให้ข้าราชการเรือนจำและทัณฑสถานต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างตรากตรำกว่าข้าราชการหน่วยงานอื่นจึงก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ (กรมราชทัณฑ์, 2560)

2. เป็นงานที่ต้องการปฏิบัติทันทีที่ไม่สามารถปฏิเสธ หรือผ่อนผันปฏิบัติในเวลาต่อมาได้ กรมราชทัณฑ์ไม่อาจปฏิเสธการรับตัวผู้ต้องขังไว้ในความควบคุมได้ แม้เรือนจำและทัณฑสถานจะมีอัตรากำลังหรือความจุของสถานที่ควบคุมที่ไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้ต้องขังก็ตาม นอกจากนั้น การควบคุมหรือปล่อยตัวผู้ต้องขัง จะต้องกระทำในทันทีที่ได้รับหมายศาลหรือคำสั่งตามกฎหมาย จะผ่อนผันไปดำเนินการในวันอื่นไม่ได้ ดังนั้นข้าราชการเรือนจำจึงต้องปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นโดยพลัน แม้ว่าจะล่วงเลยเวลาราชการหรือขาดแคลนอัตรากำลังก็ตาม ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันต้องรับภาระหนักและเกิดความกดดันสูง (กรมราชทัณฑ์, 2560)

3. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และต้องอาศัยความละเอียดถี่ถ้วน และถูกต้องแม่นยำ จะเกิดความผิดพลาดไม่ได้

การรับหมายศาล การรับ-ปล่อย-ตรวจค้นตัวผู้ต้องขัง การคำนวณวันพ้นโทษ/ การลดวันต้องโทษ และการดำเนินงานด้านอื่น ๆ เช่น การประหารชีวิตนักโทษเด็ดขาด เป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบจะผิดพลาดไม่ได้เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของประชาชนทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีสติ ความชำนาญการและประสบการณ์เฉพาะทางอย่างสูง

4. เป็นงานที่มีความยากลำบาก โดยเฉพาะงานด้านการแก้ไขผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

ผู้ต้องขังมักถูกมองว่าเป็นผู้ร้ายโดยสันดาน เนื่องจากผู้กระทำผิดบางกลุ่มมีการสะสมพฤติกรรม ความคิดและจิตสำนึกในทางที่ไม่ถูกต้อง หรือเป็นบุคคลที่มีสภาพจิตผิดปกติ คือด้าน ฯลฯ ดังนั้นงานด้านการแก้ไขอบรม พัฒนาพฤติกรรมนิสัยเพื่อเปลี่ยนแปลงความคิด และพฤติกรรมผู้ต้องขังเหล่านี้ให้เป็นที่ปรกติเหมือนบุคคลทั่วไป จึงเป็นงานที่ถือได้ว่ามีความยากลำบากเป็นพิเศษ

5. เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ

การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ เป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ เช่น พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติ

เกี่ยวกับการกักกัน ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2510 และประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา รวมทั้งการปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ ตามความเหมาะสมและงบประมาณที่ได้รับ นอกจากนี้ ยังต้องประสานการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุม ดูแลผู้ต้องขังร่วมกับองค์การระหว่างประเทศ หน่วยงานต่างประเทศ สถานทูต สถานกงสุล ตลอดจนองค์กรเอกชน และส่วนราชการอื่น ๆ

#### 6. เป็นงานที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงและความปลอดภัยของสังคม

ลักษณะงานของกรมราชทัณฑ์ หากการปฏิบัติหน้าที่เกิดความบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาดขึ้น เช่น ผู้ต้องขังแหกหักหลบหนี หรือมีการปล่อยตัวผู้ต้องขังผิดตัวหรือระบบการแก้ไขผู้ต้องขังไม่มีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้ผู้ต้องขังกลับไปกระทำผิดสร้างความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน จึงถือได้ว่าภารกิจของกรมราชทัณฑ์ มีส่วนสำคัญต่อการป้องกันไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อกระบวนการยุติธรรม ความสงบเรียบร้อย และความปลอดภัยของสังคม (กรมราชทัณฑ์, 2560)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อ่อนจันทร์ คงสกุล (2551) เรื่อง การจัดการความรู้ภายในกรมราชทัณฑ์: กรณีศึกษา เฉพาะส่วนกลาง

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ภายในกรมราชทัณฑ์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในกรมราชทัณฑ์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ข้าราชการส่วนกลางของกรมราชทัณฑ์ทั้งสิ้น 660 คน

#### ผลการวิจัย พบว่า

1. ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ความสำเร็จได้แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1.1 ด้านการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับที่เห็นด้วย คือ มีการพัฒนาบุคลากรในองค์การ โดยการฝึกอบรมพนักงานทุก ๆ เดือน และทุกครั้งนำมาปรับปรุงในงานที่ทำอยู่ และทำคู่มือการฝึกอบรมเผยแพร่แก่บุคลากรในหน่วยงานตนเอง

1.2 ด้านกระบวนการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ การถ่ายทอดความรู้โดยการจัดมุมความรู้ภายในการทำงาน มีการเรียนรู้การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

1.3 ด้านบุคลากรในหน่วยงานมีความเห็นที่อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะการทำงานมีการปรับปรุงและพัฒนาทุกครั้ง รวมทั้งการร่วมกิจกรรมเพื่อการผ่อนคลายและสร้าง

ความสัมพันธ์กันในการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการจัดการความรู้กับความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยการนำตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวคือผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน โครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยี นำมาหาความสัมพันธ์กับผลสำเร็จที่การจัดการความรู้เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อนำตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรมาหาความสัมพันธ์กันกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในกรมราชทัณฑ์ จะเห็นว่าทั้ง 5 ตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกันในระดับต่ำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นการแสดงความคิดเห็นที่อยู่ในระดับปานกลางอยู่ และส่งผลต่อความสำคัญนั้นยังอยู่ในระดับที่ต่ำเป็นผลทำให้กรมราชทัณฑ์ต้องมีการพัฒนาทั้ง 5 ตัวแปรให้มากขึ้น จากทฤษฎีแล้ว ปัจจัยทั้ง 5 ตัวแปร เป็นปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการจัดการความรู้ และเมื่อนำมาศึกษากับกรมราชทัณฑ์แล้ว ปัจจัยทั้ง 5 ตัวแปร คือ ผู้นำองค์กร กับวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน โครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยีทั้ง 5 ตัวแปรนี้ผลที่ได้ที่เป็นไปตามทฤษฎีที่ได้ศึกษามาแต่ทั้ง 5 ตัวแปรยังไม่อยู่ในระดับที่สูง จะอยู่เพียงระดับต่ำเท่านั้น

นฤมล เครือจันทร์ (2556) ได้ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์ ของสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์ของสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์มีการจัดทำมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบัน โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานการจัดการ ความรู้มีการจัดการประชุมเพื่อชี้แจงการดำเนินการซึ่งกำหนดหัวข้อหลักในการดำเนินการจัดการความรู้ ตามภารกิจและวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์ การคัดสรรผู้ปฏิบัติงานดีเพื่อสร้างองค์ความรู้จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงานตามภารกิจองค์กร จัดแบ่งองค์ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยการจัดเก็บและจัดแบ่งประเภทประสบการณ์การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เน้นการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานของกรมราชทัณฑ์โดยพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่พบ ในกระบวนการจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์ของสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ประกอบด้วย ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่าเป็นรูปธรรมด้านบุคลากรด้าน โครงสร้างองค์กรขาดผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและปัญหาด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยมีแนวทางในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์ ควรมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรทราบ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ อย่างจริงจังและอย่างเป็นรูปธรรม มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั้งองค์กร กรมราชทัณฑ์ควรนำความรู้หรือเทคนิคในการทำงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละงาน หรือแต่ละด้านมาจัดทำเป็นคู่มือเพื่อจัดเก็บเป็นเอกสาร หรือฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเตรียมพร้อมที่จะเผยแพร่ ซึ่งกรมราชทัณฑ์ต้องนำข้อมูลต่าง ๆ ของเรือนจำและทัณฑสถาน มาสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานราชทัณฑ์

พัทธนันท์ ชาญกิจ (2554) ได้ศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเรื่องการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ผลการวิจัย พบว่า

1. การบริหารระบบการจัดการความรู้สามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมีระบบบริหารที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

2. ต้องมีแผนงานหรือแนวทางจากการศึกษาองค์กรและภารกิจเพื่อทำให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถปรับรวมเข้าได้กับกระบวนการงานประจำเพื่อสร้างผู้ปฏิบัติงานด้วยองค์ความรู้ (Knowledge workers)

ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้คือ

1. การออกแบบระบบการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ (KMS management) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารงานในระบบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกัน และระบบการจัดการความรู้ควรบรรจุเชื่อมโยงไว้ในแผนแม่บทการจัดการความรู้แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการสำนักงานอัยการสูงสุด ประจำปี พ.ศ. 2555-2558 เพื่อให้การขับเคลื่อนระบบการจัดการความรู้ (KMS management) เป็นรูปธรรม

2. ระบบการจัดการความรู้ (KMS management) จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงโดยสื่อสารทำความเข้าใจให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้และใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3. ระบบการจัดการความรู้ต้องมีการพัฒนาฐานข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการขยายตัวของข้อมูลเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วโดยไม่มีข้อจำกัด

4. ควรใช้ระบบการจัดการความรู้ (KMS) เป็นกลยุทธ์ในการผลักดันแผนงาน/ โครงการตามยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดภาระงานและการทำงานที่ซ้ำซ้อน โดยให้ทุกหน่วยงานเสนอแผนการจัดการความรู้ประจำปีและให้สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายบริหารจัดการความรู้เป็นหน่วยรวบรวมจัดทำแผนงานประจำปีและจัดสรรงบประมาณ

พลศักดิ์ บุญเกิด (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช ผลการศึกษา



1. การจัดการความรู้ภายในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีการดำเนินการด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ในระดับมากที่สุด และดำเนินการในด้านการแบ่งปันความรู้ในระดับน้อยที่สุด

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช โดยมีผลทำให้การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชมีมากขึ้น คือปัจจัยด้านการกำหนดความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และด้านการแบ่งปันความรู้ตามลำดับ

3. ปัญหาในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชที่สำคัญ คือ การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร บุคลากรขาดความสนใจใฝ่รู้ และวัฒนธรรมขององค์กรยังไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้

4. แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช คือ ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงโดยสนับสนุนในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ควรดำเนินการให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และควรเร่งสร้างวัฒนธรรมในการสนใจใฝ่รู้และนำความรู้มาพัฒนาการทำงานร่วมกันจึงจะทำให้การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จ

เกียรติพงษ์ พรหมโย เสน่ห์ จุ้ยโต และจินรัตน์ สมสืบ (2553) เรื่อง การจัดการความรู้ในเรือนจำ/ ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาการดำเนินงานการจัดการความรู้ของเรือนจำ/ ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำ/ ทัณฑสถาน เขต 5 ต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ในเรือนจำ/ ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. เสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในเรือนจำ/ ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของสำนักงาน ก.พ.ร.

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำ/ ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์ จำนวน 920 คน กำหนดตัวอย่างโดยใช้ สุตตราโร ยามาเน่ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่าง 279 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. การดำเนินงานการจัดการความรู้ในเรือนจำ/ ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมี 6 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการค้นหาความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้ เป็นระบบ

ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการเรียนรู้ และมี 1 ด้านอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

2. ข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำ/ ทัณฑสถาน เขต 5 ที่มี อายุ ระดับการศึกษา อายุ ราชการ และสายงานที่ ปฏิบัติ ต่างกัน มี ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ในเรือนจำ/ ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์ แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) กลุ่มตัวอย่างเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในเรือนจำ/ ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์ได้แก่ การจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตอย่างเพียงพอ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบบใหม่ เป็นทางการ พุดคุย สัมมนาในกลุ่มแบบพี่น้องแบ่งปันความรู้ในทุกหน่วยงาน

ณัฐนันท์ รัตนเจริญ และประนต นันทียกุล (2558) เรื่อง การพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์สู่ความเป็นมืออาชีพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

คุณสมบัติที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่มีความเป็นมืออาชีพและแนวทางในการสร้างเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์มืออาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ทั้งส่วนกลางกรมราชทัณฑ์และเจ้าหน้าที่ในเรือนจำและทัณฑสถาน โดยใช้ประชากรจากเจ้าหน้าที่ในสายงานด้านการควบคุมและแก้ไขผู้ต้องขัง ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร จำนวน 383 คน การสัมภาษณ์เชิงลึกจาก ผู้บริหารระดับสูงกรมราชทัณฑ์ ผู้บัญชาการเรือนจำประธานเขต ผู้อำนวยการสำนัก/ กองในกรมราชทัณฑ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านกระบวนการพัฒนากลุ่มเฉพาะโดยใช้วิธีการกลุ่มแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 24 คน ผลการวิจัย พบว่าผลการศึกษาเรื่อง เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ซึ่งมีความเป็นมืออาชีพต้องมีทักษะเฉพาะในหลากหลายด้านและต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนเองมีภารกิจในการควบคุมผู้กระทำความผิดไม่ให้หลบหนีหรือออกไปกระทำการที่กระทบต่อความสงบเรียบร้อยของสังคม รวมทั้งการแก้ไขฟื้นฟูพัฒนาพฤติกรรมนิสัยของผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นคนดีมีคุณค่าของสังคม ซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญมีดังนี้

1. ด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติหน้าที่ กับผู้ต้องขังทั้งความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ การรับฟังความเห็น ความรู้รอบด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเน้นเรื่องจรรยาบรรณ

2. ด้านองค์ความรู้ทางอาชญวิทยาตามหลักทัณฑวิทยาและการบริหารงานราชทัณฑ์ ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์คุณสมบัติของผู้สมัคร ให้มีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับอาชญวิทยา

หลักทฤษฎีวิทยา กฎหมาย และงานราชทัณฑ์เป็นอย่างดี จนสามารถนำความรู้ที่นำมาปรับใช้ได้ตามสถานการณ์

3. ด้านทักษะพิเศษในงานราชทัณฑ์ การฝึกระเบียบวินัย เทคนิคการป้องกันตัวเทคนิคการข่าว เทคนิคการตรวจค้น การใช้อาวุธ การเจรจาต่อรองเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติภายในเรือนจำ การก่อเหตุประท้วงหรือจลาจลในเรือนจำ เทคนิคการควบคุมผู้ต้องขัง การอบรมภาวะผู้นำ การให้คำปรึกษาแก่ผู้ต้องขัง และสร้างจิตสำนึกทางบวกในการทำงานร่วมกันทั้งระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน และต่อผู้ต้องขัง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ต้องแสดงบทบาทหลายสถานะ ทั้งความเป็นผู้ปกครอง เป็นครู อาจารย์ เป็นพี่เลี้ยง ฯลฯ

4. ด้านสมรรถนะทางด้านร่างกายและจิตใจ การเตรียมความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำเพราะการปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมดูแลผู้ต้องขัง อาจเกิดความเสี่ยงทั้งทางร่างกายและจิตใจต่อการถูกผู้ต้องขังคุกคามทำร้าย ฯลฯ ซึ่งต้องมีความอดทนและพร้อมรับมือทุกสถานการณ์ ในการนำแนวคิดมาใช้แรกเริ่มจะมีอุปสรรคอยู่หลายด้าน คือ

- 1) บุคลากรไม่ค่อยอยากเรียนรู้ เนื่องจากการทำงานที่ต้องมีภาระหน้าที่มากกว่าหน่วยงานราชการอื่น ทำให้เวลาว่างอยากกลับบ้านไม่ พักผ่อน
- 2) โครงสร้างองค์การเป็น โครงสร้างขนาดใหญ่ และมีหน่วยงานกระจัดกระจายตามภูมิภาคจึงทำให้ลำบากในการบริหารความรู้ การแลกเปลี่ยน ความรู้จึงไม่เกิด และเมื่อนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ กรมราชทัณฑ์เกิดการเปลี่ยนแปลง ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ในหลาย ๆ เรื่องด้วย โดยเป็นที่น่าพอใจและเห็นแนวทางในความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

พิทักษ์ ศรีชัย (2552) เรื่อง การจัดการความรู้ของ โรงเรียนภูซางวิทยาคม อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนภูซางวิทยาคม อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา

2. เพื่อศึกษาความคาดหวังของผู้บริหารและครูในการพัฒนาจัดการความรู้ของ โรงเรียนภูซางวิทยาคม อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ประชากรในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและครูของ โรงเรียนภูซางวิทยาคม อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา ประกอบด้วยผู้อำนวยการ โรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน 2 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน และครูปฏิบัติการสอน 40 คน รวมทั้งหมด 52 คน เครื่องที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามโดยใช้แนวแบบสอบถามของอนงค์ ปันทะโชติและ อรวรรณ ปราบสูงเนิน ผลการวิจัย พบว่าผลการศึกษาเรื่อง จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ โรงเรียนภูซาง

วิทยาคม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดพะเยา พบว่า โดยสภาพรวมสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความคาดหวังของผู้บริหารและครูในการพัฒนาการจัดการความรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมากและมีประเด็นที่น่าสนใจซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การที่โรงเรียนมีการสนับสนุนให้ครูมีการเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ ด้วยการเข้าอบรม ประชุม สัมมนานั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตของโรงเรียน และของตนเองที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ อันจะส่งผลต่อความรู้สึที่ดีต่อการจัดการความรู้ นอกจากนี้การที่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ก็ต้องสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้รับการศึกษา การฝึก การอบรม เพื่อพัฒนาให้ครูและบุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2548 มาตรา 11 ว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการสังกัด ให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนความคาดหวังของผู้บริหารและครู ในการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมากและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา เกี่ยวกับการจัดการความรู้และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ พบว่า โรงเรียนได้ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เห็นเด่นชัดได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างความรู้อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร รวมทั้งการสนับสนุนครู ให้เพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาการด้วยการอบรมสัมมนา การสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนและการศึกษาคูงาน

2. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ มีกิจกรรมระดมสมองเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาในการทำงานหรือปัญหาของ โรงเรียนและมีการจัดประชุม หรือกิจกรรมสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ของคณะครูจะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือการบริหารงานเป็นแนวคิด

ในการบริหารงานแผนใหม่ ที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น และร่วมรับผิดชอบในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ด้วยความเต็มใจ ความจำเป็นที่จะต้องให้เพื่อร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในด้านการระดมสมองหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้น ก็เพื่อเปิดโอกาสให้บรรยากาศของงานเต็มไปด้วยความพึงพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยอมรับนับถือระหว่างบุคคลต่อบุคคลและบุคคลที่มีต่อกลุ่ม ที่พัฒนามาจากกลุ่ม QCs (Quality circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กร หรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้อันต้องมีการจดบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วย ซึ่งเป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge forum) ว่าการจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะลักษณะสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและการประชุมทางวิชาการ ที่จัดอย่างสม่ำเสมอ ส่วนความคาดหวังของผู้บริหารและครูในการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมากและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมหรือจัดตั้งทีมข้ามสายงาน จะเห็นได้ว่าทีมงานเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ระบอบการณ์และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งนำมาสู่การเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในทีม นอกจากนี้ทีมงานยังเป็นเวทีของการประสานงานและการช่วยเหลือเพื่อลงมือปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team) ว่าเป็นการจัดตั้งทีมเพื่อทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานฝักฝืนแต่ละเรื่อง ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้าน มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีม จะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น หัวหน้าทีมควรมีการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อช่วยให้มีความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันไว้ด้วย

3. ด้านขุมความรู้ สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือมีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมสำหรับการเรียนการสอนและการศึกษาค้นคว้า ซึ่งเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะต้องพัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของครู บุคลากรทางศึกษาและนักเรียน นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้อรรถประโยชน์เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ การศึกษาค้นคว้าและมีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการค้นคว้าส่วนความคาดหวังของผู้บริหารและครูในการพัฒนาการจัดการความรู้ ด้านขุมความรู้มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ มีเอกสารการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า จะเห็นได้ว่า การวิจัยในชั้นเรียนมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับครูเพราะครูจะต้องพัฒนาผู้เรียนให้ถึงขีดสูงสุดตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน และเท่าที่ความสามารถของครูจะทำได้ นอกจากนี้ครูยังต้องได้รับการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพของครู โดยดูจากผลการเรียนของผู้เรียน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้จากผลการวิจัยในชั้นเรียนและการศึกษาวิจัยยังช่วยให้ครูได้ทราบว่า จะจัดการเรียนรู้อย่างไรจึงจะทำให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิด เกิดทักษะเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสามารถเกิดการเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของครูผู้สอนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เป็นครูนักวิจัยและนักวิจัยโดยการฝึกตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างจด แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุ แล้วแสวงหาแนวทางหรือวิธีการปัญหาและครูมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการเป็นผู้บอกหรือผู้สอนมาเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือหรือกระตุ้นให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ร่วมกัน

จงลักษณ์ เวชธรรมมา (2556) การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี

วัตถุประสงค์การวิจัย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาถึงระดับการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรีจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล 4 แห่งในเขตอำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี จำนวนทั้งสิ้น 94 คน (ข้อมูลเดือนกันยายน พ.ศ. 2555)

โดยผู้วิจัยทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้งหมด เครื่องที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ผลการวิจัย พบว่าผลการศึกษารื่อง จากการศึกษากิจการการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษากิจการการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมาก 6 ด้านและระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านการเรียนรู้ การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ในภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่หน่วยงานของท่านจัดให้บุคลากรใช้ Internet เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บบล็อก หน่วยงานของท่านมีการจัดอบรม/ สัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานและหน่วยงานของท่านมีการสอนงาน โดยการใช้ระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากร ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์กรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นให้บุคลากรมีความสนใจใฝ่รู้ มีการสื่อสารเพื่อการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเปลี่ยนความรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ สร้างความรู้ใหม่ ประยุกต์ใช้ความรู้ เรียนรู้การใช้ความรู้ที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการปรับเปลี่ยนให้ทันการ ทนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก

1.2 ด้านการเข้าถึงความรู้ การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ทุกข้อตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่หน่วยงานของท่านจัดทำระบบเครือข่าย Internet, Intranet ให้บุคลากรเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว บุคลากรในหน่วยงานของท่านมี E-mail address เพื่อเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้และหน่วยงานของท่านมีการกำหนดระดับของการเข้าถึงข้อมูล เช่น การกำหนดชื่อผู้ใช้และรหัสผ่านให้กับสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีช่องทางในการเข้าถึงความรู้มีเป็นจำนวนมาก เช่น ระบบหนังสือเวียน บอร์ดประกาศ เว็บไซต์ ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างทั่วถึงและแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาภายในองค์กร การนำความรู้ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และร่วมพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่าย ช่วยให้บุคลากรสามารถค้นหาข้อมูล ดึงเอาความรู้ไปใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ

1.3 ด้านการบ่งชี้ความรู้ การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่หน่วยงานของท่านมีการระบุนความรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ หน่วยงานของท่านมีการระบุนความรู้ที่สำคัญจากกระบวนการทำงานตามคู่มือการปฏิบัติงานและหน่วยงานของท่านมีการระบุนความรู้จากปัญหาในการทำงาน เนื่องจากองค์กรมีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรมีความเป็นเลิศ การดำเนินการกระบวนการให้คนในองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือปณิธาน ความมุ่งมั่นและเป้าหมายมิใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้นจะต้องร่วมกันตีความทำความเข้าใจจนเข้าใจ ลึกถึงวิถีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ คุณค่าจนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์กร

1.4 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 9 ข้อและระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่หน่วยงานของท่านมีการจัดแบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่าง ๆ หน่วยงานของท่านมีการบันทึก รวบรวม หรือจัดเก็บความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและหน่วยงานของท่านมีการจัดทำระเบียบปฏิบัติเพื่อจัดเก็บความรู้ในการปฏิบัติงานที่จำเป็น เนื่องจากองค์กรมีการจัดแบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่าง ๆ มีการออกรหัสของเอกสารที่ได้แจกจ่ายให้กับหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมด้วยระบบวันที่ออกและหน่วยงานที่ออกอย่างชัดเจน เพื่อสะดวกในการจัดเก็บเอกสารให้เป็นหมวดหมู่ซึ่งจะเห็นได้ว่า การจัดเก็บ



ความรู้ให้เป็นระบบส่วนใหญ่ อยู่ในรูปแบบของเอกสาร องค์กรจะต้องเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวให้เร็วขึ้นและดีขึ้น เพราะข้อผิดพลาดอาจให้ข้อมูลสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาความคิดและวิธีปฏิบัติได้ใหม่ ๆ เพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขันและมีความมั่นคงในสภาวะแวดล้อมใหม่ ๆ

1.5 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรมีการเรียนรู้จากการทำงานเป็นคณะหรือทีมงานในโครงการต่าง ๆ มีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมสัมมนาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและบุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ เกิดประสบการณ์ตรง ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรมีถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันอย่างสม่ำเสมอในรูปแบบของการอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน การสอนงาน โดยระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น องค์กรควรจะพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมในหลายรูปแบบเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก เช่น นอกจากจะจัดให้มีเอกสารและเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทั้งนี้โดยพิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้เรื่องรูปแบบการฝึกอบรมแล้ว องค์กรอาจจะพิจารณาว่าหัวข้อเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะถูกนำไปผนวกหรือบูรณาการเข้ากับการฝึกอบรมที่มีอยู่ในปัจจุบันในองค์กรได้อย่างไร องค์กรจะต้องตระหนักว่าการให้การฝึกอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่สามารถเข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ ได้อย่างชัดเจนถ้าได้รับเพียงแค่ การฝึกอบรมโดยปราศจากการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

1.6 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 5 ข้อและระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการทบทวน/ปรับปรุงความรู้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ในการทำงานหน่วยงานของท่านมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากผู้รู้/ที่ปรึกษา บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ จากงานที่ปฏิบัติอยู่ ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์กรมีการจัดฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

1.7 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ การจัดการความรู้ขององค์การบริหาร ส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น รายชื่อ พบว่า บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 1 ข้อและระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ แรก ได้แก่ หน่วยงานมีการประมวลความรู้จากข้อเสนอแนะ หน่วยงานของท่านมีการตรวจสอบ วิเคราะห์ความรู้จากตัวชี้วัดเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์และหน่วยงานของท่านมีทีมงาน ในการปรับปรุงความรู้ให้มีเนื้อหาทันสมัยครบถ้วน ทั้งนี้เนื่องมาจาก องค์การมีการจัดทำคู่มือ ปฏิบัติงาน เช่น เมื่อมีองค์ความรู้ใหม่ ๆ เข้ามา หากมีการยกเลิก เปลี่ยนแปลง แก้ไขหรือปรับปรุง แนวทางการปฏิบัติที่เคยกระทำมา จะมีคณะกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรพิจารณา ออกหนังสือแจ้งให้ทุกคนทราบ เป็นต้น

ชโยดม หล้าแสนเมือง (2557) เรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ทหารการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร 2. เปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหารกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ระดับรายได้ต่อเดือน และ ชั้นยศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ข้าราชการทหาร สังกัด หน่วยข่าวกรองทางทหาร จำนวน 236 นาย ที่ได้มาจากวิธีการเลือกแบบบังเอิญผลการวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรอง ทางทหาร มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว ได้สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ เนื่องจาก การปฏิบัติหน้าที่หลักของข้าราชการทหาร สังกัด หน่วยข่าวกรองทางทหารต้องปฏิบัติ ภารกิจที่เสี่ยง ต่ออันตราย มีพื้นที่กลุ่มเป้าหมายที่ต้องรับผิดชอบ เป็นจำนวนมากภายใต้ขีดจำกัด ของกำลังพล และงบประมาณ รวมทั้งความยากลำบากนานปีการใน การปฏิบัติงาน ฉะนั้นหาก ทหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานต่ำย่อมส่งผลให้การปฏิบัติ หน้าที่เป็นไปอย่างไม่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายและเกิดผลกระทบต่อองค์กร ได้ จากผลการวิจัยแสดง ให้เห็นว่าข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร รับรู้บทบาทหน้าที่ และภารกิจของตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ค่อนข้างสูง มีความมุ่งมั่นพยายาม มานะพากเพียร ต่อสิ่งที่ท้าทาย หรือ ยั่วความสามารถของตน กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และมักจะติดตาม ผลการตัดสินใจของ ตนเอง เพื่อค้นหาข้อบกพร่อง มาปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมจึงส่งผลให้ข้าราชการ ทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรอง ทางทหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

2. การเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร ตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

2.1 ข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร ที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร มีภารกิจหลักที่เหมือนกัน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่คล้ายคลึงกัน และยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เนื่องด้วยทหาร ต้องมีเรื่องกำกับการปฏิบัติหน้าที่ อันได้แก่ วินัยทหาร คุณธรรม และจริยธรรมทางทหาร จึงส่งผลให้ทหารทุกนาย โดยไม่จำกัดช่วงอายุ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านกลับพบว่าข้าราชการทหารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความกล้า เสี่ยง สูงกว่าช่วงอายุอื่น ๆ ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าอาจเป็นเพราะผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีวุฒิภาวะสูงผ่านเรื่องราวต่าง ๆ หรือมีประสบการณ์เข้ามาใน ชีวิตมากมาย จึงทำให้มีลักษณะเป็นผู้ที่มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และกล้าที่จะเผชิญกับ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวอย่างเด็ดเดี่ยว เพราะได้นำประสบการณ์ในอดีตมาเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงาน และกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ ทหารที่มีอายุ 31-40 ปี มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้าน ความต้องการทราบผลการตัดสินใจของตนเอง สูงกว่าช่วงอายุอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีอายุ อยู่ในช่วงวัยนี้ มีความรอบรู้ในการตัดสินใจ และ มีการตรวจสอบติดตามผลการตัดสินใจของตนเอง และสามารถประเมินความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้ตรงตามความเป็นจริง รวมทั้งสามารถนำข้อบกพร่อง ในการตัดสินใจที่ผิดพลาดมาปรับปรุงหรือพัฒนา ให้ดีกว่าเดิม อีกทั้งยังพบว่ากลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการ ทหารที่มีอายุ 20-30 ปี มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านการทำงานหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า สูงกว่า ช่วงอายุอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 20-30 ปี มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ มีการวางแผนระยะยาว เล็งเห็นการณ์ไกล และตระหนักอยู่เสมอว่าอนาคตของตนขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.2 ข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร ที่มีสถานภาพการสมรส ต่างกันมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจากข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรอง ทางทหาร มีความทะเยอทะยานสูง มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ เคร่งครัดในระเบียบวินัย ดังนั้น ข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร ทุกคนทั้งที่มี สถานภาพ โสด สมรส หม้าย/หย่าร้าง พร้อมที่จะ สละชีวิตเพื่อการทำหน้าที่และคำนึงถึงผลประโยชน์ ของส่วนรวมเป็นหลัก ด้วยเหตุผลดังกล่าวอาจเป็น เพียงสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า

ข้าราชการทหารที่มีสถานภาพโสด มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความกล้าเสี่ยง และด้านการทำนายหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า สูงกว่า สถานภาพอื่น ๆ อาจเป็นไปได้ว่าบุคคลที่มีสถานภาพโสดใช้ชีวิตโดยลำพัง ไม่ต้องรับภาระงานที่หนัก เหมือนบุคคลที่สมรสแล้ว ซึ่งต้องรับผิดชอบทั้งงานหลักและรับผิดชอบในเรื่องของการเป็นหัวหน้าครอบครัว ดังนั้นบุคคลที่มีสถานภาพโสดจึงมีความพร้อมที่จะทำงานงานที่ยาก ทำทนายความสามารถเพราะมีความหวังในความสำเร็จสูง และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ มีการวางแผนระยะยาว เพราะเล็งเห็นการณ์ไกล และตระหนักอยู่เสมอว่า อนาคตของตนขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้ข้าราชการทหารที่มีสถานภาพโสด มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความกล้าเสี่ยง และด้านการทำนายหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า อยู่ในระดับสูง

2.3 ข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าว กรองทางทหาร ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก ปัจจุบันสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงไป ข้าราชการ ทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร จึงต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าของประเทศ เนื่องจากการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความมั่นคงของรัฐ รักษาเอกราช ผลประโยชน์ของชาติ ดังนั้น ข้าราชการทหาร สังกัด หน่วยข่าวกรองทางทหารจึงต้องศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ อีกทั้งการศึกษาค้นคว้าความรู้ไม่จำเป็นต้องศึกษาในสถาบันการศึกษาเพื่อให้ได้วุฒิ การศึกษาเท่านั้น แต่สามารถฝึกฝนเรียนรู้จาก ประสบการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน ได้ด้วยตนเอง จึงส่งผลให้ ข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าข้าราชการทหาร สังกัด หน่วยข่าวกรองทางทหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความกล้าเสี่ยง สูงกว่าระดับการศึกษาอื่น ๆ เนื่องจากผู้ที่จบ การศึกษาระดับปริญญาตรีอาจได้รับประสบการณ์ที่หลากหลาย และมีความสามารถในการคิดสูง การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วย ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงธรรมชาติมนุษย์ การศึกษามีใช้เพียงการถ่ายทอดความรู้จากคนหนึ่ง ไปสู่อีกคนหนึ่ง เท่านั้น แต่การศึกษาที่สมบูรณ์จะต้องเป็นการศึกษาที่เพิ่มพูนสติปัญญาและสร้างความสมบูรณ์ในตัวมนุษย์ให้เกิดขึ้น คือให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถสร้างสติปัญญา ตัดสินวินิจฉัย เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ดังนั้น ข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อาจมีความกล้าเสี่ยงที่เป็นการแสดงออกของ ลักษณะนิสัยบุคคลที่มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว ในการกระทำสิ่งที่เป็นไปได้ จึงส่งผลให้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความกล้าเสี่ยงสูง

2.4 ข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าว กรองทางทหาร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยภาพรวม และรายด้าน ความกล้าเสี่ยง ด้านความขยันขันแข็ง และด้าน

ความต้องการทราบผลการตัดสินใจของตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยที่ข้าราชการ ทหารที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 15 ปี มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความกล้าเสี่ยง สูงกว่าผู้มี ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี ทั้งนี้ผู้วิจัย เห็นว่าอาจเป็นเพราะผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานมานาน ได้ประสบพบเจอกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย หลายด้าน มีมุมมองและประสบการณ์อย่างกว้างขวางทำให้มีลักษณะเป็นผู้ที่มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และกล้าที่จะเผชิญกับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวอย่างเด็ดเดี่ยว มีความเชื่อว่าการปฏิบัติงานที่ยาก ทำด้วยความ สามารถและมีความเสี่ยงสูงให้สำเร็จลุล่วงไปได้นั้นจะนำความสุข ความพึงพอใจ และความสำเร็จมาสู่ตน และ ข้าราชการทหารที่มีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความขยันขันแข็ง ด้านความต้องการทราบผลการตัดสินใจ ของตนเอง และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยภาพรวม สูงกว่าผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี อาจเป็นไปได้ว่าผู้ที่เริ่มทำงานใหม่ ๆ มักจะมีความขยันขันแข็ง มีความอดทน มีความกระตือรือร้น และมีความพร้อม ที่จะเรียนรู้งาน หรือเปิดใจรับประสบการณ์ใหม่ ๆ มักจะไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจทำสิ่งใดลงไป และมีการติดตามผลการตัดสินใจของตนเอง โดยการตรวจสอบ และติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ และสามารถประเมินความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ได้ตรงตามความเป็นจริง รวมทั้งสามารถนำข้อบกพร่องในการตัดสินใจที่ผิดพลาดมาปรับปรุง หรือพัฒนาให้ดีขึ้น

2.5 ข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าว กรองทางทหาร ที่มีระดับรายได้ต่อเดือน ต่างกันมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นที่ไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร ไม่ว่าจะมียกระดับรายได้ ต่อเดือนเท่าไร ต่างก็มีเป้าหมายเดียวกันในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักขององค์กร นั่นก็คือ หน้าที่ในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการข่าวสนับสนุน หน่วยปฏิบัติการทางยุทธวิธี ทั้งในภารกิจ ป้องกันประเทศและภารกิจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จัดกำลังพลและยุทธ โภปกรณ์ กำกับดูแลและให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคแก่หน่วยข่าวกรองทางทหารและชุดที่แยกไป สนับสนุนหน่วย ที่ปฏิบัติการในทางยุทธวิธี ตามแผนป้องกันชายแดนและงานรักษาความมั่นคง ภายในพื้นที่จังหวัดชายแดน ภาคใต้ จึงส่งผลให้ข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร ที่มีระดับรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่าข้าราชการ ทหารที่มีระดับรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ด้านการทำนายหรือคาดการณ์ ไว้ล่วงหน้า สูงกว่าระดับรายได้อื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มี รายได้น้อยหรือมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท เป็นบุคคลที่มีกระบวนการคิดที่รอบคอบและ พิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไป มีการวางแผนระยะยาวมองการณ์ไกล และ

ศึกษาข้อมูลรอบด้านหรือคำนึงถึงความเป็นไปได้ก่อนลงมือปฏิบัติงาน เพราะตระหนักอยู่เสมอว่าอนาคตของตนขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และมีความคาดหวังว่าการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถจะส่งผลให้ตนเองมีความก้าวหน้า และมีรายได้

2.6 ชั้นยศ จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร ที่มีชั้นยศต่างกัน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร ทั้งที่มีชั้นยศสัญญาบัตร และชั้นยศประทวน ต่างก็มีหน้าที่และ ความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก และหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย มีความขยัน ชันแข็งและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังมีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกัน จึงส่งผลให้ข้าราชการทหาร สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหารที่มีชั้นยศต่างกัน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าข้าราชการทหารที่มีชั้นยศสัญญาบัตร มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการทราบผลการตัดสินใจของตนเองสูงกว่าชั้นยศประทวน แสดงให้เห็นว่านายทหารสัญญาบัตรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในการตัดสินใจ และติดตามผลการตัดสินใจของตนเอง โดยไม่ใช้การคาดคะเนเอาเองว่าจะต้องเป็นลักษณะอย่างนั้นอย่างนี้ แต่เป็นลักษณะของการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ มีความต้องการทราบข่าวสารหรือข้อมูลย้อนกลับในทันทีทันใด เพื่อที่จะประเมินค่าสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจทำลงไป หรือผลงานที่ได้มอบหมายให้ผู้อื่น กระทำ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วทันเวลา เนื่องจากนายทหาร สัญญาบัตรส่วนใหญ่ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะ ของหัวหน้างานที่ต้องคอยควบคุม ดูแลให้คำปรึกษา และมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงส่งผลให้นายทหารสัญญาบัตรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้าน ความต้องการทราบผลการตัดสินใจของตนเองมากกว่านายทหารชั้นประทวน ข้าราชการทหารสังกัดกรมยุทธโยธา ทหารบกชั้นสัญญาบัตรกับชั้นยศประทวน มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน ซึ่งประกอบด้วยด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ นับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านความก้าวหน้าในงาน แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากข้าราชการทหารชั้นประทวนจะมี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แตกต่างจากข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง: กรณีศึกษา เรือนจำพิเศษพิจิตรมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาในการจัดการความรู้ด้านการข่าวรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพิจิตรด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยโดยอาศัยเทคนิคการวิจัยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้มีประสบการณ์ในการควบคุมผู้ต้องขัง โดยจะมุ่งเน้นเนื้อหาการจัดการความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังโดยมีลำดับขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. วิธีการวิจัย
2. พื้นที่ในการวิจัย
3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
6. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล

#### วิธีการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ พร้อมทั้งการสืบค้นทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) ทั้งที่เป็นทฤษฎี แนวคิด และผลงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยสัมภาษณ์แบบคำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) การศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ด้านการข่าวรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง จำเป็นต้องได้ข้อมูลจาก ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมผู้ต้องขัง ซึ่งมีประสบการณ์

และปฏิบัติงานจริงมากกว่า 5 ปีขึ้นไป การสัมภาษณ์เชิงลึกจะทำให้ผู้ศึกษาวิจัยได้ข้อมูลทั้งในด้านกิจกรรม ตั้งแต่ การสร้างมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายข่าว การบ่งชี้ข้อมูลข่าวกรอง การดำเนินการวิธีเพื่อให้ได้ข่าวที่ต้องการ การนำข้อมูลข่าวมาประมวล ถัดกรอง วิเคราะห์และตรวจสอบ การจัดการความรู้ การเข้าถึงความรู้และการป้องกันข้อมูล การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะมีความกว้างขวาง ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ และมีรายละเอียด ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากประสบการณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์

### พื้นที่ในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง: กรณีศึกษาเรือนจำพิเศษพัทยา จะศึกษาเฉพาะภายในเรือนจำพิเศษพัทยา ตำบลหนองปลาไหล อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key information) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังเรือนจำพิเศษพัทยา กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยต้องเป็นเจ้าหน้าที่ผู้มีประสบการณ์ในการควบคุมผู้ต้องขังมากกว่า 10 ปีขึ้นไปซึ่งเป็นที่ยอมรับในองค์กรว่าเป็นผู้มีความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังและเป็นที่ประจักษ์ในผลงานด้านการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยา จึงใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร	2	คน
เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย (ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขัง)	1	คน
เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ด้านการควบคุมมากกว่า 10 ปี	2	คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยสัมภาษณ์แบบคำถามกึ่งโครงสร้าง



(Semi-structured interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีหัวข้อคำถามครอบคลุมแก่นของเรื่องและอาจมีคำถามเสริมเพื่อเป็นการเจาะลึกในข้อมูลที่มีความน่าสนใจโดยการสัมภาษณ์ จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนการสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลประเด็นการสัมภาษณ์จากหนังสือ เอกสาร ทบทวนวิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้แนวคิด 7 ขั้นตอนการจัดทำ KM Process แนวคิด TUNA model หรือ KM Model แนวคิดของ Senge (1990) วินัย 5 ประการของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้แนวคิดของ Garvin (1993) หลัก 5 ประการในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้การข่าวกรอง การควบคุมผู้ต้องขังเบื้องต้น

2. กำหนดประเด็นที่จะสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับประเด็นการศึกษา

### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องและแบบสอบถามมาตรฐาน ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง จากนั้นนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการทำวิจัย เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ทำการวิจัยกำหนดนิยามเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง การจัดการความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง และการป้องกันข้อมูลการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัยหรือไม่ จากนั้นนำไปให้ ดร. รชฎ จันทร์น้อย อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเนื้อหาโดยภาพรวม แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่

- 3.1 ดร. กฤษณา นันทเพ็ชร อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
- 3.2 นายวรฤทธิ ชื่นอารมณ์ ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง (เรือนจำพิเศษพัทยา)
- 3.3 นายมณฑล เพชรสังข์ หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป (เรือนจำพิเศษพัทยา)

เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยวิเคราะห์ดัชนีความเห็นสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (IOC: Index Objective Congruence)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC = ดัชนีความเห็นสอดคล้อง

$\sum R$  = ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดค่าคะแนนสำหรับการพิจารณาความสอดคล้องดังนี้

1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นสอดคล้อง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง

-1 หมายถึง ข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้อง

ซึ่งหากผลการคำนวณค่า IOC ในแต่ละข้อมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องสามารถนำไปใช้ได้ แต่ถ้าข้อใดมีค่าน้อยกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องควรตัดทิ้งหรือแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่าง

ละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้ศึกษาเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยผู้ศึกษาทำการสัมภาษณ์และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

2.1 การพิจารณาสถานที่ กำหนดวัน และการใช้ระยะเวลาในการเข้าสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดความสะดวกในทุกด้านให้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้ถูกสัมภาษณ์

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างจาก บุคลากรและเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษพัทยา ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการข่าวเพื่อการ ควบคุมผู้ต้องขัง โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 ผู้ศึกษาทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษา จะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้นคือแบบสัมภาษณ์เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้านการข่าว เพื่อการควบคุมผู้ต้องขังรวมถึง ปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการจัดการความรู้ ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยา ซึ่งในส่วนนี้เปิดโอกาสให้ผู้ตอบ แบบสัมภาษณ์ได้อธิบายถึงรูปแบบในการจัดการความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังหรือ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

2.4 ผู้ศึกษาจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูล และบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์ และนำข้อมูลมารวบรวมจากจำนวนแบบสัมภาษณ์ ทั้งหมดและตรวจสอบความสมบูรณ์ด้วยตนเองเพื่อนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาจดบันทึกและวิเคราะห์ ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษา มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบ ความเหมือน ความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่จัดลำดับความสำคัญแล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูล เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะทราบถึง ลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันของข้อมูล
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน หาข้อสรุปอย่างมี ระบบ มีเหตุผลและอิงกรอบแนวคิดทฤษฎี รวมทั้งการอ่านบททบทวนบทสัมภาษณ์ที่ได้จากการ สัมภาษณ์หลาย ๆ ครั้ง จนเข้าใจในเนื้อหาสาระอย่างดี แล้วจากนั้นจึงเขียนข้อสรุปอย่างมีระบบ โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัย เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรอง เพื่อการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพัทยา ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน เพื่อนำมารวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพัทยา
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพัทยา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพัทยา

#### ด้านกระบวนการ

จากการวิเคราะห์ ข้อมูล พบว่ากระบวนการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพัทยามีกระบวนการ คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ และพบว่าเรือนจำพิเศษพัทยา มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นผลเชิงยุทธศาสตร์ที่ว่าด้วย เรือนจำพิเศษพัทยาเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพด้านการควบคุม จึงมีกระบวนการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำ ซึ่งการนำความรู้ไปใช้งาน และความนิยมยังวัดผลงานได้ไม่ชัดเจนเนื่องจากขาดระบบวัดผลการใช้ความรู้ในระยะยาว ซึ่งสามารถแสดงผลการวิจัยดังต่อไปนี้

#### การบ่งชี้ความรู้

จากวิสัยทัศน์และการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังที่เรือนจำพิเศษพัทยาได้ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน จากการตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 ท่านเห็นว่าเรือนจำพิเศษพัทยา ยังไม่มีวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังที่ยังไม่แน่ชัดแต่เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ก็มีแนวคิดร่วมกันในการเห็นความสำคัญ

ในการจัดการความรู้โดยเน้นด้านการป้องกันการແຫຼັກຫຼ່ຽມຂອງຜູ້ຕ້ອງຂັງและการป้องกันการลักลอบนำโทรศัพท์ รวมถึงยาเสพติดเข้าภายในเรือนจำ ดังนั้นในขั้นตอนของการบ่งชี้ความรู้ของเรือนจำพิเศษพิทยา จึงเป็นข้อมูลการข่าวกรอง เพื่อป้องกันการແຫຼັກຫຼ່ຽມຂອງຜູ້ຕ້ອງຂັງ การลักลอบนำโทรศัพท์ และยาเสพติดเข้าภายในเรือนจำ เพื่อจะนำความรู้ดังกล่าวมาสู่กระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้ต่อไป ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“เรือนจำรายังไม่เน้นเรื่องการจัดการความรู้เท่าไร แต่ก็มีกรณีเน้น เรื่องการให้เจ้าหน้าที่มีความรู้เรื่องการควบคุมผู้ต้องขัง โดยเฉพาะการทำการข่าวภายในเรือนจำ” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“ส่วนมากเราจะเน้นการให้ความรู้กันเองระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน เรือนจำไม่ได้มีความชัดเจนถึงขนาดทำเป็นวิสัยทัศน์เพราะเรือนจำจะเน้นเรื่องการควบคุมผู้ต้องขัง ส่วนการจัดการความรู้จะเป็นการปฏิบัติกันภายใน โดยเน้นที่การข่าวกรองในเรือนจำ” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“ในเรื่องบ่งชี้ความรู้ เรือนจำจะให้ฝ่ายควบคุมจัดเก็บความรู้ด้านการข่าวกรองไว้ให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้เพื่อใช้ในการควบคุมผู้ต้องขัง ส่วนมากจะเป็นข้อมูลเพื่อการป้องกันการແຫຼັກຫຼ່ຽມຂອງຜູ້ຕ້ອງຂັງ การลักลอบนำยา และโทรศัพท์ เข้ามาในเรือนจำ” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2561)

“เราเน้นความรู้ที่ใช้ในการป้องกันการແຫຼັກຫຼ່ຽມຂອງຜູ້ຕ້ອງຂັງและการลักลอบนำโทรศัพท์ ยาเสพติดเข้ามาในเรือนจำ” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“ผมจะเน้นความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานด้านการควบคุมผู้ต้องขัง โดยเฉพาะข้อมูลข่าวกรองในเรือนจำ” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

### การสร้างและแสวงหาความรู้

ในกระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุม จะเป็นการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้านการข่าวภายในเรือนจำ ซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายจะรวบรวม จัดเก็บไว้ที่ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขัง เช่น ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ไม่ว่าจะเป็นแผนผังกลุ่มบ้านผู้ต้องขังภายในเรือนจำหรือเชิงกลยุทธ์ เช่น พฤติกรรมของผู้ต้องขังรวมถึง เหตุการณ์ในอดีตที่เคยเกิดขึ้นภายในเรือนจำพิเศษพิทยา ที่ได้มีการบันทึกจับกุมไว้เพื่อเป็นศูนย์กลางสำหรับการเข้าสู่กระบวนการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เรือนจำจะมอบหมายให้ฝ่ายควบคุมเป็นผู้รวบรวมจัดเก็บความรู้จากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“ในการสร้างความรู้ส่วนมากจะเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ เช่น การจัดแผนผังกลุ่มบ้านและเชิงกลยุทธ์ เช่น พฤติกรรมของผู้ต้องขัง และเหตุการณ์ในอดีต” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“การสร้างความรู้เราจะรวบรวมข้อมูลผู้ต้องขัง เช่น พฤติกรรมและเหตุการณ์ในอดีตไปจัดเก็บที่ฝ่ายควบคุม” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2561)

“เจ้าหน้าที่ในแต่ละแดนจะคอยเก็บข้อมูลผู้ต้องขังและส่งไปรวบรวมไปที่ฝ่ายควบคุมจัดเก็บเป็นที่เรียนรู้เจ้าหน้าที่” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“ผมจะคอยบอกให้เจ้าหน้าที่ใหม่ไปอ่านบันทึกการจับกุมและข้อมูลผู้ต้องขังที่ฝ่ายควบคุมเพื่อเป็นข้อมูลการข่าวในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ใหม่” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

#### การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

ในกระบวนการนี้เรือนจำพิเศษพัทลุงมีการจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้มีความเป็นระบบ โดยแยกข้อมูลข่าวออกเป็น กลุ่มบ้านผู้ต้องขังก่อนแล้วจึง นำข้อมูลต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมและเหตุการณ์ในอดีตมาจัดเก็บในข้อมูลกลุ่มบ้านผู้ต้องขัง เพื่อสะดวกต่อการสืบค้นข้อมูลสำหรับประกอบการข่าวกรองของเรือนจำดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เรือนจำมอบหมายให้ฝ่ายควบคุมทำการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้านการข่าวกรองของเรือนจำ และจัดหมวดหมู่ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจง่าย” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“โดยปฏิบัติการจัดหมวดหมู่ความรู้ด้านการข่าวให้เป็นแบบเข้าใจง่าย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำการจัดหมวดหมู่ข้อมูลก่อนส่งมาฝ่ายอยู่แล้ว ทั้งข้อมูลด้านพฤติกรรมผู้ต้องขังและกลุ่มบ้านภายในแดน” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“ฝ่ายควบคุมจะมีหน้าที่จัดข้อมูลให้สามารถเข้าใจง่าย เพื่อความสะดวกในการสืบค้นของเจ้าหน้าที่ เพื่อทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์” ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“เพื่อความสะดวกในการสืบค้นเลขต้องมีการจัดการหมวดหมู่ข้อมูลให้สามารถเข้าใจได้ง่าย” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“เบื้องต้นทางแดนได้ทำการจัดหมวดหมู่ข้อมูลความรู้ให้สามารถเข้าใจง่ายอยู่แล้วก่อนส่งต่อให้ฝ่ายควบคุม” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

### การประมวลและกลั่นกรองความรู้

ในการประมวลและกลั่นกรองข้อมูลในเบื้องต้น เมื่อได้ข้อมูลการข่าวในเรื่องจำจะมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างน้อย สามครั้งเพื่อความแน่ชัดของข้อมูลก่อนจะนำไปจัดเก็บยังฝ่ายควบคุม เช่นข้อมูลผู้ต้องขังกลุ่มอิทธิพล จะมีการตรวจสอบข้อมูลพฤติกรรม จากเจ้าหน้าที่หลายคนเพื่อมาทำการประชมวิเคราะห์การข่าวของเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อความแน่ชัดในข้อมูล เป็นต้นเมื่อได้ข้อมูลที่แน่ชัดแล้ว จึงบันทึกจัดเก็บข้อมูลตามหมวดหมู่บ้านของผู้ต้องขัง ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ในการประมวลและกลั่นกรองข้อมูลความรู้โดยเฉพาะการข่าวจะต้องตรวจสอบข้อมูลให้แน่ชัดเวลานำข้อมูลไปปฏิบัติงานจะได้ไม่เกิดความผิดพลาด” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“ก่อนจัดเก็บเราจะตรวจสอบข้อมูลอย่างน้อยสามครั้งเพื่อความถูกต้อง โดยจะนำข้อมูลจากเจ้าหน้าที่หลายคนมายืนยันข้อมูลว่าถูกต้องหรือไม่ เช่นหมวดหมู่บ้านผู้ต้องขังและพฤติกรรมผู้ต้องขัง” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“ก่อนส่งข้อมูลการข่าวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องตรวจสอบข้อมูลให้ดีก่อนส่งมาให้ฝ่ายควบคุมและเมื่อส่งมาแล้วฝ่ายควบคุมจะตรวจสอบอีกที” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“ปกติทางแดนก็จะตรวจสอบข้อมูลโดยให้เจ้าหน้าที่แดนช่วยกันตรวจสอบ ทั้งข้อมูลบ้านผู้ต้องขัง และพฤติกรรมผู้ต้องขังจะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่แดนตรวจสอบตลอด” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“ในการตรวจสอบและกลั่นกรองข้อมูล เพราะจะต้องตรวจสอบและกลั่นกรองข้อมูลเพื่อความถูกต้อง ซึ่งมันเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผมและเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะพฤติกรรมของกลุ่มผู้ต้องขังที่มีอิทธิพลจะต้องกลั่นกรองให้ถูกต้องที่สุด” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

### การเข้าถึงความรู้

ในกระบวนการนี้ด้วย ข้อมูลที่จะนำมาจัดการความรู้ในเรื่องจำเป็นข้อมูลด้านความมั่นคงของเรื่องจำ จึงมีการจัดชั้นความลับของข้อมูลซึ่งเพื่อเป็นการต่อต้านการข่าวไม่ให้ ข้อมูลไปตกอยู่ในมือผู้ต้องขังและผู้ไม่ประสงค์แก่เรื่องจำ ดังนั้นผู้ที่เข้าถึงข้อมูลที่เป็นข้อมูลลับได้นั้นจะเป็นเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางยุทธศาสตร์ ในการควบคุมผู้ต้องขังเท่านั้นจึงจะเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อนำข้อมูลมาปฏิบัติหน้าที่ ในการควบคุมผู้ต้องขังในเรื่องจำพิเศษพิทยาดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“สำหรับการเข้าถึงความรู้ โดยเฉพาะข้อมูลการข่าวกรองของเรือนจำจะต้องใช้ความระมัดระวังอย่างมาก ต้องจัดหมวดหมู่ชั้นความลับข้อมูลเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“ต้องป้องกันข้อมูลการข่าวกรองไม่ให้ผู้ต้องขังรู้ เพราะถ้าผู้ต้องขังรู้ว่าเจ้าหน้าที่รู้ อะไรบ้างจะทำให้ผู้ต้องขังสามารถต่อต้านการข่าวได้ ดังนั้นจึงต้องกำหนดการเข้าถึงข้อมูลซึ่งในข้อมูลที่มีชั้นความลับมากจะไม่สามารถให้เจ้าหน้าที่ที่ไม่มีประสบการณ์ศึกษา” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“เราต้องป้องกันไม่ให้ข้อมูลไปตกในมือผู้ต้องขัง จึงต้องมีการกำหนดการเข้าถึงความรู้ด้านการข่าว โดยจะมีแต่เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การวางยุทธศาสตร์ การควบคุมผู้ต้องขังนั้นจึงสามารถดูข้อมูลที่มีชั้นความลับมากได้” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2561)

“เรื่องบางอย่างต้องมีการปกปิดข้อมูลไว้ก่อนเพราะอาจเกี่ยวข้องกับความมั่นคงของเรือนจำ ดังนั้นต้องมีการจัดระบบการเข้าถึงข้อมูลอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่มีพฤติกรรมไม่น่าไว้วางใจไม่ควรให้เข้าถึงข้อมูลเพื่อป้องกันความลับหายที่อาจเกิดขึ้น” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

#### การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในข้อมูลที่ไม่อยู่ในข้อมูลชั้นความลับ เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถศึกษาเรียนรู้ได้ โดยมีฝ่ายควบคุมเป็นศูนย์กลางในการศึกษาข้อมูลการข่าวในเรือนจำ แต่ในส่วนใหญ่ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นแบบ รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง โดยเจ้าหน้าที่ผู้ซึ่งปฏิบัติงานมาก่อนจะคอยแนะนำเจ้าหน้าที่รุ่นน้องในการปฏิบัติกรข่าวกรองในเรือนจำ รวมถึงแนะนำถึงแหล่งข้อมูลที่ฝ่ายควบคุมรวมถึงกระบวนการปฏิบัติให้แก่รุ่นน้อง อย่างไรก็ตาม การถ่ายทอดความรู้ผ่านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมีข้อจำกัดด้านจำนวนผู้ถ่ายทอดและการเผยแพร่ความรู้กระทำได้น้อยดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เรือนจำเราส่วนมากจะมีการส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมประจำปีทุกปีและมอบหมายให้หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่รุ่นพี่คอยสอนงานเจ้าหน้าที่รุ่นน้องเป็นปกติ” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“ส่วนมากเจ้าหน้าที่จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการข่าวกันตลอดเช่นเจ้าหน้าที่ฝ่ายควบคุมจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เช่นฝ่ายเงินฝากและสวัสดิการผู้ต้องขังเพื่อประกอบการจัดเก็บข้อมูล” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)



“ในการแลกเปลี่ยนความรู้กันจะเป็นการแลกเปลี่ยนผ่านความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน เลยทำให้เจ้าหน้าที่บางส่วนไม่สามารถได้รับความรู้เพิ่มเติมที่อาจด้วยเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2561)

“เจ้าหน้าที่รุ่นพี่ส่วนใหญ่จะแลกเปลี่ยนความรู้การข่าวกันและถึงสอนรุ่นน้องด้วย เพราะมันจะทำให้เราทำงานได้ดีขึ้นด้วย เพราะถ้าเจ้าหน้าที่รุ่นน้องเก่งก็เป็นการลดความเสี่ยงในการทำงานเราด้วย” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“ผมจะต้องหาข้อมูลการข่าวจากเจ้าหน้าที่อื่นอยู่เป็นประจำ โดยส่วนมากจะเป็นเวลาเข้าเวรด้วยกันก็จะคอยแลกเปลี่ยนข้อมูลการข่าวซึ่งกันและกันกับเจ้าหน้าที่อื่นเสมอ” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

### การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้

การศึกษาวิจัยพบว่าการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทลุงมีลักษณะและกระบวนการดังนี้

#### 1. ถ่ายทอดความรู้กันแบบพี่น้อง

จากการทำงานร่วมกันของเจ้าหน้าที่ทำให้เจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษพัทลุงมีความสนิทกัน และในความสัมพันธ์นี้ทำให้เวลาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานด้านการควบคุมผู้ต้องขัง เจ้าหน้าที่รุ่นพี่ก็จะคอยเป็นตัวอย่าง รวมถึงถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่รุ่นน้อง ซึ่งเป็นความรู้ที่อาจไม่สามารถหาในตำราได้ รวมถึงในการปฏิบัติงานร่วมกันอาจเป็นการสร้างองค์ความรู้ด้านการข่าวใหม่ ๆ ขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความคิดและวิธีการปฏิบัติงานดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เรือนจำพิเศษพัทลุงโดยส่วนใหญ่ในการถ่ายทอดความรู้เรื่องการข่าวกรองในเรือนจำจะเกิดขึ้นจากความสนิท เมื่อทำงานร่วมกันยิ่งทำงานแดนเดียวกันก็จะมีรุ่นพี่ในแดนคอยถ่ายทอดความรู้การข่าวให้” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“การเรียนรู้ภายในเรือนจำส่วนมากจะไม่เป็นทางการ ซึ่งจะเป็นแบบพี่สอนน้องและน้องเรียนรู้จากพี่ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ใหม่ยังไม่รู้ว่ามีข้อมูลที่ฝ่ายควบคุมก็จะคอยถามรุ่นพี่เพื่อเรียนรู้โดยเฉพาะการทำกรข่าวกรอง” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“ส่วนมากที่ผมเห็นจะเป็นการสอนจากเจ้าหน้าที่ด้วยกันแบบพี่สอนน้องนะ ยิ่งส่วนใหญ่เราทำงานด้วยกันมากกว่าอยู่บ้านตัวเอง แบบอยู่กับเพื่อนร่วมงานมากกว่าอยู่บ้านทำให้เจ้าหน้าที่จะสนิทกันทำให้มีการถ่ายทอดความรู้ให้กันตลอด” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“สำหรับตัวผมจะเน้นการสอนแบบพี่สอนน้องนะ มันเข้าใจได้ง่ายกว่า สอนกันตอนทำงานยังดี เรียนรู้ด้วยได้ปฏิบัติด้วย เพราะเจ้าหน้าที่ทำงานเข้าเวร ๆ ไม่ค่อยได้ไปอบรมถึงมีก็ส่งไป

อบรมได้ไม่เกินสองคน ฉะนั้นสอนแบบพี่น้องนี้แหละ เหมาะที่สุด” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“ด้านการทำข่าวกรองในเรื่องจำ ผมว่ามันเรียนรู้ด้วยตัวเองค่อนข้างลำบาก การสอนแบบเพื่อนกันหรือพี่น้องกันจะเหมาะสมกว่า แล้วถ้าสอนด้วยปฏิบัติด้วยจะยิ่งรู้ได้เร็วขึ้น ผมเลยเน้นสอนเจ้าหน้าที่ในแดนแบบนี้” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

## 2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

รูปแบบหนึ่งในการกระบวนการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้จะเป็นการปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมจริงเป็นการส่งเสริมเจ้าหน้าที่ให้มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ วิธีหนึ่งซึ่งค่อนข้างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้มีข้อควรระวังสำหรับเจ้าหน้าที่ใหม่ควรมีเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีประสบการณ์ในการคอยกำกับดูแล รวมถึงถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดจนเกิดความเสียหายแก่ราชการดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“วิธีแรกในการได้เรียนรู้เลยคือ เราต้องได้ทำงานจริง ๆ พื้นที่จริง และคนจริง ๆ การข่าวกรองในเรื่องจำไม่สามารถอ่านจากตำราแล้วสามารถที่จะเข้าใจได้เลยโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ใหม่ ต้องได้ทดลองงานจริงก่อน แต่ต้องมีรุ่นพี่คอยแนะนำนะ มิเช่นนั้นจะเสียหายได้” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“ก่อนจะได้รับการอบรมจากเรื่องจำ โดยเฉพาะด้านการข่าวเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ใหม่ เราจะให้ทดลองปฏิบัติงาน โดยจะมีรุ่นพี่คอยประกบเพื่อประเมินว่า ควรสอนอะไรเพิ่มเติม หรืออาจประเมินได้ว่าเจ้าหน้าที่คนใดไม่เหมาะกับงานด้านข่าวกรองในเรื่องจำก็จะไม่ควรถ่ายทอดมาก เพราะอาจเผลอพูดข้อมูลให้ผู้ต้องขังรู้ได้” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“เริ่มแรกของการที่จะเรียนรู้จะต้องปฏิบัติงานจริงด้วย เพราะจะทำให้เข้าใจงานการข่าวได้เร็วขึ้น เช่น การจำแนกผู้ต้องขังกลุ่มอิทธิพล เราต้องได้สังเกตพฤติกรรมจริงของผู้ต้องขังถึงจะแยกได้ว่าคนใหม่มีอิทธิพล” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“เจอเหตุการณ์จริงนี้แหละถึงจะถือว่าเรียนรู้จริงและได้ผลจริง สำหรับส่วนตัวผมชอบการเรียนรู้จากการทำงานมากที่สุด ผมว่ามันเข้าใจง่ายกว่าการไปนั่งอบรม แต่ต้องมีรุ่นพี่ดูแลกันผิดพลาด” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“แหล่งความรู้ด้านการข่าวที่แท้จริงผมว่ามันอยู่ในแดน อยู่กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงอยู่ในกลุ่มผู้ต้องขังด้วย ฉะนั้น การได้ปฏิบัติงานควบคุมจริง ๆ จะเป็นการเรียนรู้ที่ดีและรวดเร็วที่สุด แต่ควรมีรุ่นพี่คอยแนะนำจะดีที่สุด” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

### 3. การเรียนรู้จากการศึกษาและเปรียบเทียบเรือนจำอื่น ๆ

เรือนจำพิเศษพัทลุงมีการรับและย้ายผู้ต้องขังจากเรือนจำอื่น โดยตลอด ดังนั้น เรือนจำพิเศษพัทลุงจึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการข่าวกรองจากเรือนจำอื่นด้วยเพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบ หรือวิเคราะห์การกระบวนกรของเรือนจำพิเศษพัทลุง อีกทั้งยังมีการศึกษาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในเรือนจำอื่น เช่น การแหกหักหลบหนีของผู้ต้องขังเรือนจำนั้น เรือนจำพิเศษพัทลุงจะมีการสอบถามสาเหตุเชิงลึกเพื่อนำข้อมูลมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานภายใน เรือนจำดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เรือนจำพิเศษพัทลุงเรามีการทำงานแบบเครือข่ายกับเรือนจำอื่น ๆ โดยเฉพาะในเขต ท้องที่ที่ต้องรับส่งย้ายผู้ต้องขัง เรือนจำเลยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะพฤติกรรม ของผู้ต้องขังที่ย้าย เพื่อเป็นการเพิ่มข้อมูลการข่าว เช่น ถ้าเป็นผู้ต้องขังกลุ่มเสียงหรือเคยแหกหัก เรือนจำ ถ้าเรารู้ข้อมูลก่อนก็จะหามาตรการป้องกัน” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“ในการย้ายผู้ต้องขังเบื้องต้นเรือนจำต้นทางจะต้องมีเอกสารประจำตัวผู้ต้องขังเพื่อส่ง มอบเรือนจำปลายทาง เช่น หมายคดี ประวัติการรักษาโรค รวมถึงสมุดประจำตัวผู้ต้องขัง ซึ่งจะเป็น ข้อมูลเพื่อส่งให้เรือนจำปลายทางได้ศึกษาและเตรียมพร้อม” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“เรือนจำแต่ละเรือนจำในเขต 2 จะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างเรือนจำจากการไป ส่งผู้ต้องขัง การได้ไปอบรมด้วยกัน และการไลน์ (Line) ในกลุ่มเรือนจำเขต 2 และอื่น ๆ ก็จะมีการ ส่งข้อมูลเหตุการณ์เวลาเกิดเหตุที่เรือนจำไหน เช่น ถ้ามีการแหกหักหลบหนีเกิดขึ้นก็จะมีการส่งข้อมูล และรายละเอียดให้ทราบเพื่อนำข้อมูลมาปรับใช้ในการป้องกันเหตุภายในเรือนจำ” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“เวลาที่มีการรับย้ายผู้ต้องขังจากเรือนจำอื่นมาที่แดนผมจะดูว่ามีเพื่อนที่เป็นเจ้าหน้าที่ เรือนจำนั้นหรือไม่ ถ้ามีก็จะสอบถามข้อมูลเพื่อจะได้ประกอบกับการข่าวที่มีอยู่ ถ้ามีข้อมูลจะทำให้ ง่ายต่อการควบคุม” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“การเรียนรู้จากตัวอย่างและความผิดพลาดของเรือนจำอื่นจะทำให้เราสามารถป้องกัน ไม่ให้เกิดเหตุขึ้นได้ เช่น เวลาที่มีผู้ต้องขังเรือนจำอื่นแหกหักผมจะนำข้อมูลเหตุการณ์มาวิเคราะห์เพื่อ มาปรับใช้ในการป้องกันเหตุลักษณะเดียวกัน” ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

#### 4. จัดให้มีศูนย์ข้อมูลการข่าว

เรือนจำพิเศษพัทยาได้มีการกำหนดให้ฝ่ายควบคุมมีหน้าที่เป็นศูนย์กลางการข่าวกรองในเรือนจำเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มาศึกษาหาข้อมูลการข่าว รวมถึงกระบวนการข่าวกรองในเรือนจำ รวมถึงการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้านการข่าวกรองภายในเรือนจำสำหรับเป็นศูนย์ข้อมูลการข่าว ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เรือนจำได้มีการรวบรวมข้อมูลด้านการข่าวกรองไว้ที่ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขัง เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่และให้เจ้าหน้าที่ได้มาศึกษาข้อมูลการข่าวกรอง” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังจะมีหน้าที่ในการเป็นศูนย์กลางการข่าวกรองของเรือนจำคอยจัดเก็บข้อมูลจากแดนต่าง ๆ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานและเป็นสถานที่เรียนรู้ข้อมูลการข่าวในเรือนจำ” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“แต่ละแดนจะส่งข้อมูลการข่าวมาที่ฝ่ายควบคุม ทั้งบันทึกการจับกุมผู้ต้องขังกระทำผิด ข้อมูลบ้านผู้ต้องขัง และอื่น ๆ ฝ่ายควบคุมเลยเป็นเหมือนแหล่งข้อมูลการข่าวของเรือนจำให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“แดนจะมีส่งข้อมูลด้านการข่าวไปรวบรวมไว้ที่ฝ่ายควบคุม บางทีก็ขอข้อมูลจากฝ่ายควบคุมเวลามีผู้ต้องขังย้ายแดนมา” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“ในแดนระหว่างเมื่อผู้ต้องขังตัดสินใจจะมีการย้ายผู้ต้องขังจากแดนระหว่างไปแดนเด็ดขาด ซึ่งจะมีการส่งข้อมูลการข่าวกรองระหว่างแดน โดยมีฝ่ายควบคุมเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนข้อมูล” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

#### 5. การจัดทำเอกสารการข่าวกรอง

ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เรือนจำพิเศษพัทยาโดยการข่าวกรองภายในเรือนจำ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจะมีการจัดทำบันทึกข้อมูลการข่าวในเบื้องต้นจะมีการรวบรวมข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องภายในระดับแดนเสียก่อน เมื่อมีความแน่ชัดจึงจัดส่งเอกสารข้อมูลการข่าวไปยังฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังเพื่อนำข้อมูลมาประกอบกับข้อมูลส่วนอื่นของเรือนจำ และจัดทำเป็นเอกสารข้อมูลอีกครั้งดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ในการทำเอกสารข้อมูลการข่าวกรองในเรือนจำจะมีอยู่สองระดับ คือ ระดับภายในแดนกับระดับทั้งเรือนจำ ถ้าระดับเรือนจำจะมีฝ่ายควบคุมจัดทำเอกสารอีกทีหนึ่ง สำหรับข้อมูลทั้งเรือนจำ” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“ก่อนจัดทำเอกสารการข่าวกรองจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลให้ดีก่อน จากการนำข้อมูลการข่าวของเจ้าหน้าที่หลายคนมาวิเคราะห์และสรุปหาความน่าเชื่อถือมากที่สุดก่อนจะให้

ฝ่ายควบคุมจัดทำเป็นเอกสารไว้ให้เจ้าหน้าที่มาศึกษาเรียนรู้” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“เวลาจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลการข่าวกรองของเรือนจำจะเป็นหน้าที่ของแดน และฝ่ายควบคุม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้ถ้าจะดูข้อมูลการข่าวสามารถดูที่ฝ่ายควบคุม” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“เวลาจัดทำเอกสารข้อมูลการข่าวแดนจะเป็นคนทำและส่งให้ฝ่ายควบคุม ทั้งข้อมูลพฤติกรรมกลุ่มบ้านของผู้ต้องขัง ให้ฝ่ายควบคุมประมวลกับข้อมูลอื่นก่อนที่จะจัดทำเป็นเอกสารข้อมูลการข่าวอีกครั้ง” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“ในแดนเราจะทำข้อมูลเอกสารผู้ต้องขังอยู่แล้วตั้งแต่กลุ่มบ้านผู้ต้องขัง ห้องนอนผู้ต้องขัง ไปจนถึงการออกเยี่ยมญาติของผู้ต้องขัง ก่อนส่งข้อมูลให้ฝ่ายควบคุม” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

### ด้านปัญหาและอุปสรรค

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการ จัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพิทยา คือ การยึดติด การไม่ต้องการให้ผู้อื่นเก่ง การขาดการจัดการอย่างจริงจัง การไม่ใส่ใจงานที่ไม่ใช่งานของตน การไม่ยอมพัฒนาตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิด การไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและพบว่า ปัญหาของการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองภายในเรือนจำพิเศษพิทยา ส่วนใหญ่เกิดจากแนวคิดและทัศนคติของเจ้าหน้าที่บางนายที่ยังมีแนวคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคในการสร้างการเรียนรู้ด้านการข่าวกรองในเรือนจำพิเศษพิทยา ได้แก่ ซึ่งสามารถแสดงผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### การยึดติด

การยึดติดอดีตและความรู้แบบเก่าของเจ้าหน้าที่บางท่านส่งผลให้ไม่สามารถพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ และอาจมีการรับการถ่ายทอดความรู้แบบเก่าที่ไม่สามารถปรับใช้กับสถานการณ์ในปัจจุบัน อีกทั้งการยึดติดของเจ้าหน้าที่บางท่านยังไม่ส่งผลให้เกิดการปิดกั้นกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องจากเกิดการไม่ยอมรับความรู้ใหม่ ๆ และรวมถึงการมีอคติกับเจ้าหน้าที่อื่นจากเหตุการณ์ในอดีตดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“อุปสรรคของการจัดการความรู้เรือนจำเราเรื่องที่เป็นปัญหาเลยคือ การที่เจ้าหน้าที่บางคนยังยึดติดกับความรู้เก่า ๆ การทำงานแบบเก่า แล้วยังมีความอคติกับเจ้าหน้าที่อื่นอีกด้วย ไม่ยอมรับความรู้ความสามารถคนอื่นเลยไม่รับสิ่งใหม่” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“การมีอคติแล้วยึดติดกับความรู้ของเจ้าหน้าที่ถือว่าเป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำ เพราะส่วนใหญ่เราจะสอนกันแบบพี่น้อง ถ้ามีอคติบวกกับยึดติดกับอดีต เรียนรู้สิ่งใหม่ก็ไม่ได้ สอนใครก็ไม่ดี” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“ปัญหาหนึ่งเลยในการจัดการความรู้ ผมว่าเจ้าหน้าที่บางคนยังยึดติดในความรู้ตนเองและไม่ยอมรับความรู้ของคนอื่น” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“ผมคิดว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอคติกับคนอื่นทำให้เรียนรู้ลำบากเพราะเราสอนกับแบบพี่น้อง ถ้ามีอคติต่อกันก็ไม่มีแบ่งปันความรู้กันแน่นอน” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“เจ้าหน้าที่ที่มีอคติ และยึดติดกับความรู้ตัวเองเป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำ เพราะสอนก็ไม่ถูก และไม่ยอมรับความรู้จากใคร” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

#### การไม่ต้องการให้ผู้อื่นเก่งกว่า

อุปสรรคในการจัดการความรู้ ที่เกิดขึ้นภายในเรือนจำพิเศษพัทยา คือ ความรู้สึกของเจ้าหน้าที่บางท่านที่ไม่ต้องการให้เจ้าหน้าที่ท่านอื่นอื่นมีความสามารถมากกว่าตนเองจึงไม่สนับสนุนด้านข้อมูลความรู้ต่อการจัดการความรู้ ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“การไม่ยอมให้คนอื่นในเรือนจำเก่งกว่าตัวเองก็เป็นอุปสรรคหนึ่ง เพราะเขาจะไม่ให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“การจัดการความรู้ที่เรือนจำมีอุปสรรคเรื่องความใจกว้างในการสอนเพราะบางคนอาจกลัวคนอื่นเก่งกว่าตนเอง” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“เจ้าหน้าที่บางคนกลัวคนอื่นเก่งกว่าตนเองเลยไม่อยากสอนคนอื่นทำให้เรือนจำทำการจัดการความรู้ได้ไม่เต็มที่” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“อุปสรรคอย่างหนึ่งเลย คือ บางคนไม่ยอมให้คนอื่นเก่งกว่าตนเองครับ เลยไม่สนับสนุน” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

#### การขาดการจัดการอย่างจริงจัง

การจัดการด้านการข่าวกรองภายในเรือนจำพิเศษพัทยาแม้จะมีการดำเนินการอยู่ แต่ยังคงขาดการจัดการความรู้ที่จริงจังของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย ส่งผลให้การจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองยังขาดความเป็นรูปธรรม การต่อเนื่อง และไม่สามารถที่จะประเมินผลความสำเร็จได้ ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“เรื่อนจำเรามีการจัดการความรู้อยู่แต่ก็ไม่ถึงกับจริงจังมากเท่าไรส่วนมากจะทำเฉพาะคนที่สนใจและต้องการเรียนรู้แต่ยังไม่ถึงขนาดมีการอบรมที่เป็นรูปธรรมเลยไม่มีรูปธรรมที่ชัดเจน” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“เราที่การทำอยู่แต่ไม่ได้เน้นหรือว่าจริงจังในเรื่องนี้ที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เป็นการสอนและแนะนำการเองสักส่วนใหญ่เลยไม่รู้จะเป็นประเมิณผลยังไง” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“สำหรับจะทำตลอดนะ แต่บางคนทำบางไม่ทำบางอย่างต่อเนื่อง แต่ผมว่าเรื่อนจำเราก้ยังไม่ได้จริงจังเรื่อนพวกนี้เท่าไร” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

#### ภารกิจที่มากตรากตรำของเจ้าหน้าที่

เจ้าหน้าที่เรื่อนจำพิเศษพัทยามีภารกิจที่มากกับการปฏิบัติหน้าที่แบบตรากตรำส่งผลให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้นไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เพราะเจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายในภาระหน้าที่ของตนส่งผลให้กระทบต่อการจัดการความรู้ของเรื่อนจำพิเศษพัทยา ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“อุปสรรคในเรื่องนี้เลย คือ เจ้าหน้าที่ตรากตรำในงานมากเกินไป เลยไม่ได้สนใจเรื่องนี้เท่าไรนัก” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“การที่เจ้าหน้าที่มีภารกิจแต่ละวันมากเกินไปทำให้เจ้าหน้าที่ไม่ยอมทำอะไรมากแ่งงานของตัวเองแต่ละวันก็เหนื่อยแล้ว ความตรากตรำผมว่าเป็นอุปสรรคหนึ่งของการจัดการความรู้ในเรื่อนจำนี้” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“ปัญหาที่เป็นอุปสรรคของเรื่อนนี้หนีไม่พ้นเรื่องของความตรากตรำเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานของตัวเองทำให้บางคนไม่ได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ เพราะรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่มาก” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

#### การไม่ใส่ใจในงานที่ไม่ใช้งานตน

เรื่อนจำพิเศษพัทยามีการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองส่วนหนึ่งคือ เจ้าหน้าที่บางท่านไม่มีความเอาใจใส่ต่อกระบวนการจัดการความรู้เพราะความรู้สึกว่าการจัดการความรู้และด้านข่าวกรองนั้น มิใช่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติของตนเองจึงไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร ดังปรากฏจากการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผมรู้สึกว่าการที่เจ้าหน้าที่ไม่ให้ความสำคัญกับงานที่ไม่ใช้งานของตัวเอง เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรื่อนจำนะ เพราะเขาจะไม่ได้เห็นว่าเป็นการรับผิดชอบของเขา” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“อุปสรรคอย่างหนึ่งคือ เจ้าหน้าที่ทำแต่งงานในความลับของตัวเอง ถ้าไม่ได้อยู่ฝ่ายควบคุมหรือในแดนก็จะไม่ให้ความสำคัญรู้สึกว่ามีใช้หน้าที่ตน” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“เจ้าหน้าที่ส่วนหนึ่งในการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพราะถ้ามีความรู้สึกว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่ความรู้สึกตน” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

#### การไม่ยอมพัฒนาตนเอง

เจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษพัทยาบางท่านไม่มีการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร เช่น ไม่ให้ความร่วมมือการเข้าร่วมฝึกอบรมทั้งในและภายนอกเรือนจำ ไม่พัฒนาความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ซึ่งเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้ถือเป็นอุปสรรคความรู้ของเรือนจำพิเศษพัทยาดังปรากฏจากการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เรือนจำเรายังมีเจ้าหน้าที่ไม่เอาอะไรแล้ว ไม่ขยัน ไม่พัฒนาตนเอง และไม่ให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ เลยเป็นปัญหาละอุปสรรคของการจัดการความรู้” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“อุปสรรคในการจัดการความจริงอย่างหนึ่งคือ เจ้าหน้าที่ที่ไม่ต้องการเรียนรู้อะไร ไม่ต้องการพัฒนาตนเอง ไม่กระตือรือร้น ไม่เข้าอบรมอะไรทั้งนั้น” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“เจ้าหน้าที่บางคนก็ไม่มีการพัฒนาตัวเองเพราะไม่อยากทำอะไรมาก ไม่ได้ใส่ใจในการทำงานเลย ไม่ได้ใจว่าความรู้ที่มีในเรือนจำ เจ้าหน้าที่พวกนี้เป็นปัญหาในการจัดการความรู้ของเรือนจำเรา” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“อุปสรรคในการจัดการความรู้ด้านการข่าว คือ เจ้าหน้าที่ไม่อยากพัฒนาตัวเองแล้ว” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

#### การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิด

เนื่องจากการปฏิบัติกรข่าวกรองเรือนจำพิเศษพัทยามีการต่อต้านการข่าวของผู้ต้องขังโดยตลอดโดยเฉพาะการสร้างข่าวลือเพื่อรวมเจ้าหน้าที่ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติอาจวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดได้ซึ่งส่งผลให้กระบวนการถ่ายทอดความรู้เกิดการความรู้ที่ผิดพลาด ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ผู้ต้องขังเขาก็มีการต่อต้านการข่าวเหมือนเรานะ ข้อนี้ทำให้เราได้ข้อมูลที่ผิดพลาด และเราก็จะเอาข้อมูลที่ผิดไปสอนกันทำให้เกิดปัญหาในการจัดการความรู้ด้านการข่าวในเรือนจำเรา” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)



“การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิดของเจ้าหน้าที่จะทำให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่เจ้าหน้าที่รับมาถ่ายทอดกันซึ่งถ้าเอาข้อมูลที่ผิดพลาดไปถ่ายทอดกันก็จะเกิดปัญหาได้ในการจัดการความรู้” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“ข้อมูลการข่าวบางทีก็วิเคราะห์ผิดทำให้การจัดการความรู้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นข้อมูลผิดระหว่างเจ้าหน้าที่” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

#### การไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้

ในการปฏิบัติการด้านการข่าวกรองเรือนจำพิเศษพัทยา มีกระบวนการต่อต้านการข่าวและกำหนดชั้นความลับและเจ้าหน้าที่ที่สามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ เพราะเจ้าหน้าที่ที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้จะไม่สามารถศึกษาเรียนรู้ได้เท่าเจ้าหน้าที่เข้าถึงข้อมูลได้ทั้งหมด ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“การต่อต้านการข่าวโดยการจัดชั้นความลับของเรือนจำถ้ามองในมุมการจัดการความรู้ก็ถือว่าเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่ง เพราะคนที่เข้าถึงข้อมูลได้มากกว่าก็จะเรียนรู้ได้มากกว่า” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“อุปสรรคของการจัดการความรู้ด้านการข่าวในเรือนจำ ส่วนหนึ่งมาจากการกำหนดการเข้าถึงข้อมูลจากการต่อต้านการข่าวของเราเอง มันทำให้เจ้าหน้าที่บางส่วนไม่สามารถเรียนรู้ข้อมูลที่สำคัญได้” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“การปิดกั้นข้อมูลความรู้การข่าว จะทำให้เจ้าหน้าที่บางกลุ่มไม่สามารถเรียนรู้ได้เท่าอีกกลุ่มที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ซึ่งเป็นอุปสรรคหนึ่งในการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองในเรือนจำ” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

#### การขาดความเข้าใจในกระบวนการ

เรือนจำพิเศษพัทยาในขณะนี้ยังคงมีเจ้าหน้าที่ที่ไม่มีความเข้าใจในการจัดการความรู้ทั้งด้านความสำคัญและกระบวนการส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยาดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“เรือนจำเรายังไม่มีเจ้าหน้าที่ที่ไม่รู้เรื่องของการจัดการความรู้ทำให้เค้าไม่รู้ว่าสำคัญยังไงและไม่รู้กระบวนการซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองของเรา” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“อุปสรรคอย่างหนึ่งคือเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจว่าการจัดการความรู้คืออะไร สำคัญยังไง กระบวนการเป็นแบบไหน และทำให้ไม่มีประสิทธิภาพ” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“เจ้าหน้าที่บางคนยังไม่รู้เลยว่าการจัดการความรู้คืออะไร คิดว่าเป็นเรื่องฝ่ายการศึกษาเลยไม่สนใจ ทำให้ไม่รู้ว่าคืออะไร สำคัญต่องานของเค้ายังไง และกระบวนการมีอะไรบ้าง” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

### เทคโนโลยีที่ไม่ส่งเสริม

เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ของเรือนจำพิเศษพัตยามีสภาพเก่ารูปแบบมีความล้าสมัยส่งผลให้การจัดเก็บข้อมูลหรือการจัดทำสื่อเอกสารไม่สามารถส่งเสริมได้ด้วยกรมราชทัณฑ์ มีกฎระเบียบในการห้ามนำอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีเข้าไปภายในเรือนจำ ดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“กฎระเบียบที่ห้ามนำเทคโนโลยีเข้ามาทำให้เรือนจำเราขาดอุปกรณ์ที่จะช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ในเรือนจำให้มีประสิทธิภาพ” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“อุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ด้านการข่าวของเรือนจำเก่าและล้าสมัยมาก ทำให้ในการบันทึกข้อมูลหรือจัดเก็บข้อมูลเกิดข้อผิดพลาด” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“กรมเราห้ามนำเทคโนโลยีเข้ามาทำให้การจัดการความรู้ไม่เกิดการพัฒนา เพราะเทคโนโลยีที่มีก็เก่ามาก รูปแบบล้าสมัย เกิดความผิดพลาดในการจัดเก็บข้อมูล” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

### ด้านข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

เพื่อให้การจัดการด้านความรู้ด้านการข่าวของเรือนจำพิเศษพัตยามีสภาพผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือฝ่ายที่รับผิดชอบกับงานข่าวควรให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะด้านการข่าวจึงควรจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมงานแต่ละงานและควรแยกงานการจัดการความรู้ด้านการข่าวของเราให้เป็นเอกเทศ มีการจัดทำกิจกรรมในรูปแบบที่ช่วยน้องหรือเพื่อนช่วยเพื่อนรวม ถึงเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลการข่าวที่เป็นความลับเป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมากยิ่งขึ้น สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วม การยอมรับแนวคิดใหม่มาใช้ภายในเรือนจำและมีการพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้กับงานข่าวและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ด้านการข่าวของเรือนจำเป็นระบบสามารถนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายทันเหตุการณ์ ทั้งนี้เพื่อให้เรือนจำ ฯ เป็นเรือนจำแห่งการเรียนรู้ด้านการข่าวการควบคุมผู้ต้องขังเป็นพัฒนาการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นในอนาคตดังปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ผมมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นในอนาคต เห็นควรแยกงานการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองของเราให้เป็นเอกเทศ มีการสอดแทรกวิชาการจัดการความรู้และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานมีการจัดทำกิจกรรมในรูปแบบที่ช่วยน้องหรือเพื่อนช่วยเพื่อน เป็นความรู้ที่เน้นความรู้จากการปฏิบัติการข่าว และความรู้เพื่อการปฏิบัติการข่าวกรอง” (หนึ่ง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2561)

“ผมคิดว่าเรือนจำพิเศษพัทยาควรส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ ได้ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมากยิ่งขึ้น สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น ส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนข้ามสายงาน การหมุนเวียนหน้าที่ในการปฏิบัติงานและนำการจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของงานไม่ให้เป็นการะหน้าที่งาน การเพิ่มงาน เช่น การจัดเก็บแฟ้มงานให้เป็นระบบ ระเบียบ เพื่อให้ง่ายสะดวก เมื่อต้องนำมาใช้ รวมถึงสร้างความเข้าใจต่อความสำคัญของการไม่เปิดเผยข้อมูลการข่าวแก่ผู้ต้องขัง เพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นความลับทางการข่าวได้ เป็นต้น” (สอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

“ผมในฐานะปฏิบัติหน้าที่อยู่เรือนจำมานานผมมองว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง พร้อมทั้งสนับสนุนงบประมาณ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ สถานที่ และการประสานงาน รวมถึงมีการจัดพี่เลี้ยงในการถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม เน้นความสามัคคี การยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ด้านการข่าวกรองมาใช้ภายในเรือนจำ อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้สามารถถ่ายทอดความรู้ที่เป็นความลับได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองในเรือนจำ” (ยี่สิบสอง (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

“ผมคิดว่า สมควรจะต้องมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ เช่น พี่สอนน้อง มุมกาแฟและมีการจัดทำเอกสารคู่มือในการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองจากความรู้ที่ได้จากการรวบรวมเพื่อเป็นแนวทางในกระบวนการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีความเข้าใจที่ตรงกัน” (ยี่สิบสี่ (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2561)

“ในมุมมองของผมมองว่า เรือนจำต้องกำหนดเป็นกลุ่มงานด้านการจัดการความรู้ขึ้น ภายในเรือนจำเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ ตั้งแต่เรื่องความสำคัญ กระบวนการ รวมถึงทัศนคติ ในการจัดการความรู้ รวมทั้งเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ด้านการข่าวได้มากขึ้น และต้องส่งเสริมสนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานทีม เน้นความสามัคคี การยอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ภายในเรือนจำ ทั้งนี้จะเป็นการช่วยพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองในเรือนจำ” (ยี่สิบห้า (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2561)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง:  
กรณีศึกษาเรือนจำพิเศษพัทยา ได้กำหนดวัตถุประสงค์การศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพัทยา
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการ จัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพัทยา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพัทยา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แนวคำถามที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษพัทยาที่เกี่ยวข้องกับงานการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยาจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 ท่าน ใช้เวลาสัมภาษณ์ตามสะดวกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตามแนวคำถามที่ได้จากศึกษาข้อมูลเกี่ยวข้อง

#### สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยา ผู้วิจัยได้ผลสรุปของการวิจัยด้านกระบวนการ ปัญหาและอุปสรรครวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา ดังนี้

##### ด้านกระบวนการ

จากการวิเคราะห์ ข้อมูล พบว่ากระบวนการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพัทยามีกระบวนการ คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ และพบว่าเรือนจำพิเศษพัทยา มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นผลเชิงยุทธศาสตร์ที่ว่าด้วย เรือนจำพิเศษพัทยาเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพด้านการควบคุม จึงมีกระบวนการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรอง เพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เรือนจำ ซึ่งการนำความรู้ไปใช้งาน และความนิยม

ยังวัดผลงานได้ไม่ชัดเจนเนื่องจากขาดระบบวัดผลการใช้ความรู้ในระยะยาว ซึ่งสามารถแสดงผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. การบ่งชี้ความรู้

จากวิสัยทัศน์และการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังที่เรือนจำพิเศษพัทยาได้ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน จากการตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 ท่านเห็นว่าเรือนจำพิเศษพัทยา ยังไม่มีวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังที่ยังไม่แน่ชัดแต่เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ก็มีแนวคิดร่วมกัน ในการเห็นความสำคัญในการจัดการความรู้โดยเน้นด้านการป้องกันการแหกหักหลบหนีของผู้ต้องขังและการป้องกันการลักลอบนำโทรศัพท์ รวมถึงยาเสพติดเข้าภายในเรือนจำ ดังนั้นในขั้นตอนของการบ่งชี้ความรู้ของเรือนจำพิเศษพัทยา จึงเป็นข้อมูลการข่าวกรอง เพื่อป้องกันการแหกหักหลบหนีของผู้ต้องขัง การลักลอบนำโทรศัพท์ และยาเสพติดเข้าภายในเรือนจำ เพื่อจะนำความรู้ดังกล่าวมาสู่กระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้ต่อไป

### 2. การสร้างและแสวงหาความรู้

ในกระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุม จะเป็นการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้านการข่าวภายในเรือนจำ ซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายจะรวบรวม จัดเก็บไว้ที่ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขัง เช่น ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ไม่ว่าจะเป็นแผนผังกลุ่มบ้านผู้ต้องขังภายในเรือนจำหรือเชิงกลยุทธ์ เช่น พฤติกรรมของผู้ต้องขังรวมถึง เหตุการณ์ในอดีตที่เคยเกิดขึ้นภายในเรือนจำพิเศษพัทยา ที่ได้มีการบันทึกจับกุมไว้เพื่อเป็นศูนย์กลางสำหรับการเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

### 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

ในกระบวนการนี้เรือนจำพิเศษพัทยามีการจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้มีความเป็นระบบโดยแยกข้อมูลข่าวออกเป็น กลุ่มบ้านผู้ต้องขังก่อนแล้วจึง นำข้อมูลต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมและเหตุการณ์ในอดีตมาจัดเก็บในข้อมูลกลุ่มบ้านผู้ต้องขัง เพื่อสะดวกต่อการสืบค้นข้อมูลสำหรับประกอบการข่าวกรองของเรือนจำ

### 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้

ในการประมวลและกลั่นกรองข้อมูลในเบื้องต้น เมื่อได้ข้อมูลการข่าวในเรือนจำจะมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างน้อย สามครั้งเพื่อความแน่ชัดของข้อมูลก่อนจะนำไปจัดเก็บยังฝ่ายควบคุม เช่น ข้อมูลผู้ต้องขังก่อมิทมิท จะมีการตรวจสอบข้อมูลพฤติกรรมจากเจ้าหน้าที่หลายคนเพื่อมาทำการประชุมวิเคราะห์การข่าวของเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อความแน่ชัดในข้อมูล เป็นต้น เมื่อได้ข้อมูลที่แน่ชัดแล้ว จึงบันทึกจัดเก็บข้อมูลตามหมวดหมู่บ้านของผู้ต้องขัง

### 5. การเข้าถึงความรู้

ในกระบวนการนี้ด้วย ข้อมูลที่จะนำมาจัดการความรู้ในเรือนจำเป็นข้อมูลด้านความมั่นคงของเรือนจำ จึงมีการจัดชั้นความลับของข้อมูลซึ่งเพื่อเป็นการต่อต้านการข่าวไม่ให้ข้อมูลไปตกอยู่ในมือผู้ต้องขังและผู้ไม่ประสงค์ดีแก่เรือนจำ ดังนั้นผู้ที่จะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นข้อมูลลับได้นั้นจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางยุทธศาสตร์ ในการควบคุมผู้ต้องขังเท่านั้น จึงจะเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อนำข้อมูลมาปฏิบัติหน้าที่ ในการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพิทยา

### 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในข้อมูลที่ไม่อยู่ในข้อมูลชั้นความลับ เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถศึกษาเรียนรู้ได้โดยมีฝ่ายควบคุมเป็นศูนย์กลางในการศึกษาข้อมูลการข่าวในเรือนจำ แต่ในส่วนใหญ่ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นแบบ รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง โดยเจ้าหน้าที่ผู้ซึ่งปฏิบัติงานมาก่อนจะคอยแนะนำเจ้าหน้าที่รุ่นน้องในการปฏิบัติการข่าวกรองในเรือนจำ รวมถึงแนะนำถึงแหล่งข้อมูลที่ฝ่ายควบคุมรวมถึงกระบวนการปฏิบัติให้แก่รุ่นน้อง อย่างไรก็ตาม การถ่ายทอด ความรู้ผ่านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมีข้อจำกัดด้านจำนวนผู้ถ่ายทอดและการเผยแพร่ความรู้กระทำได้น้อย

### 7. การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้

การศึกษาวิจัยพบว่าการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพิทยา มีลักษณะและกระบวนการดังนี้

### 8. ถ่ายทอดความรู้กันแบบพี่น้อง

จากการทำงานร่วมกันของเจ้าหน้าที่ทำให้เจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษพิทยา มีความสนิทกัน และในความสัมพันธ์นี้ทำให้เวลาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานด้านการควบคุมผู้ต้องขัง เจ้าหน้าที่รุ่นพี่ก็จะคอยเป็นตัวอย่าง รวมถึงถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่รุ่นน้อง ซึ่งเป็นความรู้ที่อาจไม่สามารถหาในตำราได้ รวมถึงในการปฏิบัติงานร่วมกันอาจเป็นการสร้างองค์ความรู้ด้านการข่าวใหม่ ๆ ขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความคิดและวิธีการปฏิบัติงาน

### 9. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

รูปแบบหนึ่งในการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้จะเป็นการปฏิบัติหน้าที่ ในการควบคุมจริงเป็นการส่งเสริมเจ้าหน้าที่ให้มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ วิธีหนึ่งซึ่งค่อนข้างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้มีข้อควรระวังสำหรับเจ้าหน้าที่ใหม่ควรมีเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีประสบการณ์ในการคอยกำกับดูแล รวมถึงถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดจนเกิดความเสียหายแก่ราชการ

#### 10. การเรียนรู้จากการศึกษาและเปรียบเทียบเรือนจำอื่น ๆ

เรือนจำพิเศษพัทลุงมีการรับ และย้ายผู้ต้องขังจากเรือนจำอื่นโดยตลอด ดังนั้น เรือนจำพิเศษพัทลุงจึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการข่าวกรองจากเรือนจำอื่นด้วย เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบ หรือวิเคราะห์การกระบวนกรของเรือนจำพิเศษพัทลุง อีกทั้งยังมีการศึกษาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในเรือนจำอื่น เช่น การแหกหักหลบหนีของผู้ต้องขังเรือนจำนั้น เรือนจำพิเศษพัทลุงจะมีการสอบถามสาเหตุเชิงลึกเพื่อนำข้อมูลมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานภายในเรือนจำ

#### 11. จัดให้มีศูนย์ข้อมูลการข่าว

เรือนจำพิเศษพัทลุงได้มีการกำหนดให้ฝ่ายควบคุมมีหน้าที่เป็นศูนย์กลางการข่าวกรองในเรือนจำเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มาศึกษาหาข้อมูลการข่าว รวมถึงกระบวนกรข่าวกรองในเรือนจำ รวมถึงการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้านการข่าวกรองภายในเรือนจำสำหรับเป็นศูนย์ข้อมูลการข่าว

#### 12. การจัดทำเอกสารการข่าวกรอง

ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เรือนจำพิเศษพัทลุงโดยการข่าวกรองภายในเรือนจำ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจะมีการจัดทำบันทึกข้อมูลการข่าวในเบื้องต้นจะมีการรวบรวมข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องภายในระดับแดนเสียก่อนเมื่อมีความแน่ชัดจึงจัดส่งเอกสารข้อมูลการข่าวไปยังฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังเพื่อนำข้อมูลมาประกอบกับข้อมูลส่วนอื่นของเรือนจำ และจัดทำเป็นเอกสารข้อมูลอีกครั้ง

#### ด้านปัญหาและอุปสรรค

จากการวิเคราะห์ ข้อมูล พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการ จัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพัทลุง คือ การยึดติด การไม่ต้องการให้ผู้อื่นเก่ง การขาดการจัดการอย่างจริงจัง การไม่ใส่ใจงานที่ไม่ใช่งานของตน การไม่ยอมพัฒนาตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิด การไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและพบว่า ปัญหาของการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองภายในเรือนจำพิเศษพัทลุง ส่วนใหญ่เกิดจากแนวคิดและทัศนคติของเจ้าหน้าที่ บางนายที่ยังมีแนวคิดและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคในการสร้างการเรียนรู้ด้านการข่าวกรองในเรือนจำพิเศษพัทลุง ได้แก่ ซึ่งสามารถแสดงผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### การยึดติด

การยึดติดอดีตและความรู้แบบเก่าของเจ้าหน้าที่บางท่านส่งผลให้ไม่สามารถพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้และอาจมีการรับ การถ่ายทอดความรู้แบบเก่าที่ไม่สามารถปรับใช้กับสถานการณ์ในปัจจุบัน อีกทั้งการยึดติดของเจ้าหน้าที่บางท่านยังไม่ส่งผลให้เกิดการปิดกั้น

กระบวนการจัดการความรู้เนื่องจากเกิดการไม่ยอมรับความรู้ใหม่ ๆ และรวมถึงการมือคดกับ  
เจ้าหน้าที่อื่นจากเหตุการณ์ในอดีต

#### **การไม่ต้องการให้ผู้อื่นเก่งกว่า**

อุปสรรคในการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในเรือนจำพิเศษพัทยา คือ ความรู้สึกของ  
เจ้าหน้าที่บางท่านที่ไม่ต้องให้เจ้าหน้าที่ท่านอื่นอื่นมีความสามารถมากกว่าตนเองจึงไม่สนับสนุน  
ด้านข้อมูลความรู้ต่อการจัดการความรู้

#### **การขาดการจัดการอย่างจริงจัง**

การจัดการด้านการข่าวกรองภายในเรือนจำพิเศษพัทยาแม้จะมีการดำเนินการอยู่  
แต่ยังขาดการจัดการความรู้ที่จริงจังของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย ส่งผลให้การจัดการความรู้ด้าน  
การข่าวกรองยังขาดความเป็นรูปธรรม การต่อเนื่อง และไม่สามารถที่จะประเมินผลความสำเร็จได้

#### **ภารกิจที่มากตรากตรำของเจ้าหน้าที่**

เจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษพัทยามีภารกิจที่มากกับการปฏิบัติหน้าที่แบบตราครุฑส่งผลให้  
เจ้าหน้าที่หลายท่านไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เพราะเจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย  
ในภาระหน้าที่ของตนส่งผลให้กระทบต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำพิเศษพัทยา

#### **การไม่ใส่ใจในงานที่ไม่ใช่ของตน**

เรือนจำพิเศษพัทยามีการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองส่วนหนึ่งคือ เจ้าหน้าที่บางท่านไม่มี  
ความเอาใจใส่ต่อกระบวนการจัดการความรู้เพราะความรู้สึกว่าการจัดการความรู้และด้านข่าวกรอง  
นั้น มิใช่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติของตนเองจึงไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร

#### **การไม่ยอมพัฒนาตนเอง**

เจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษพัทยาบางท่านไม่มีการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร เช่น ไม่ให้  
ความร่วมมือการเข้าร่วมฝึกอบรมทั้งในและภายนอกเรือนจำ ไม่พัฒนาความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่  
ของตน ซึ่งเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้ถือเป็นอุปสรรคความรู้ของเรือนจำพิเศษพัทยา

#### **การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิด**

เนื่องจากการปฏิบัติกรข่าวกรองเรือนจำพิเศษพัทยามีการต่อต้านการข่าวของผู้ต้องขัง  
โดยตลอด โดยเฉพาะการสร้างข่าวลือเพื่อรวมเจ้าหน้าที่ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติอาจวิเคราะห์ข้อมูล  
ผิดพลาดได้ซึ่งส่งผลให้กระบวนการถ่ายทอดความรู้เกิดการความรู้ที่ผิดพลาด

#### **การไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้**

ในการปฏิบัติกรด้านการข่าวกรองเรือนจำพิเศษพัทยา มีกระบวนการต่อต้านการข่าว  
และกำหนดชั้นความลับและเจ้าหน้าที่ที่สามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการ



ความรู้ เพราะเจ้าหน้าที่ที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้จะสามารถศึกษาเรียนรู้ได้เท่าเจ้าหน้าที่เข้าถึงข้อมูลได้ทั้งหมด

#### **การขาดความเข้าใจในกระบวนการ**

เรือนจำพิเศษพัทยาในขณะนี้ยังคงมีเจ้าหน้าที่ที่ไม่มีความเข้าใจในการจัดการความรู้ ทั้งด้านความสำคัญและกระบวนการส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรอง เพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยา

#### **เทคโนโลยีที่ไม่ส่งเสริม**

เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ของเรือนจำพิเศษพัทยามีสภาพเก่ารูปแบบมีความล้าสมัยส่งผลให้การจัดเก็บข้อมูลหรือการจัดทำสื่อเอกสารไม่สามารถส่งเสริมได้ด้วย กรมราชทัณฑ์มีกฎระเบียบในการห้ามนำอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีเข้าไปภายในเรือนจำ

#### **ด้านข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา**

เพื่อให้การจัดการด้านความรู้ด้านการข่าวกรองของเรือนจำพิเศษพัทยามีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือฝ่ายที่รับผิดชอบกับงานข่าวควรให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะด้านการข่าวกรองจึงควรจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมงานแต่ละงานและควรแยกงาน การจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองของเราให้เป็นเอกเทศมีการจัดทำกิจกรรมในรูปแบบที่ช่วยน้อง หรือเพื่อนช่วยเพื่อนรวมถึงเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลการข่าวที่เป็น ความลับเป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ถ่ายทอดแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันมากยิ่งขึ้น สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการทำงาน แบบมีส่วนร่วม การยอมรับแนวคิดใหม่มาใช้ภายในเรือนจำและมีการพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้ กับงานข่าวและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ด้านข่าวกรองอย่างเป็นระบบสามารถนำไปใช้ งานอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายทันเหตุการณ์ทั้งนี้เพื่อให้เรือนจำ ฯ เป็นเรือนจำ แห่งการเรียนรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังเป็นพัฒนาการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น ในอนาคต

#### **อภิปรายผลการวิจัย**

**การศึกษาการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษ พัทยา มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้**

การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับเรือนจำพิเศษพัทยากรมราชทัณฑ์ การมองเห็นประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ การพัฒนาคน และการพัฒนางานไปสู่สังคม แห่งการเรียนรู้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง จึงกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้ในงานเรือนจำพิเศษ

พหุศาสตร์คือ การใช้เครื่องมือที่มุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ภายในองค์กรและการนำความรู้ที่เก็บสะสมได้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การจัดการ “วิธีการทำงาน” ที่มีผู้ปฏิบัติแล้วได้ผล ผ่านกระบวนการจัดเก็บความรู้เหล่านี้ และนำไปเผยแพร่ให้แก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานท่านอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน ได้เรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พัททภัย ศรชัย (2552) เรื่อง การจัดการความรู้ของโรงเรียนภูซางวิทยาคม อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา ได้กล่าวสรุปว่า มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การที่โรงเรียนมีการสนับสนุนให้ครูมีการเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ พร้อมทั้งมีกิจกรรมสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ของคณะครู เช่น การแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น และร่วมรับผิดชอบในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ด้วยความเต็มใจ ความจำเป็นที่จะต้องให้เพื่อร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในด้านการระดมสมองหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้น ก็เพื่อเปิดโอกาสให้บรรยากาศของงานเต็มไปด้วยความพึงพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยอมรับนับถือระหว่างบุคคลต่อบุคคลและบุคคลที่มีต่อกลุ่มและสอดคล้องกับแนวคิดของ อ่อนจันทร์ คงสกุล (2551) เรื่อง การจัดการความรู้ภายในกรมราชทัณฑ์ สรุปว่าด้านบุคลากรในหน่วยงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการสร้างควมสามัคคีกันในที่ทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการจัดการความรู้ กับความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยการนำตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว คือ ผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยี นำมาหาความสัมพันธ์กับผลสำเร็จที่การจัดการความรู้เกิดขึ้นในองค์กร

การจัดการความรู้ในงานเรือนจำพิเศษพญา เป็นการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับ ระเบียบ กฎหมาย คู่มือการปฏิบัติงานมาไว้เป็นเอกสาร เพื่อให้บุคลากรที่มีความสนใจสามารถเข้ามาศึกษาเรียนรู้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพญานั้น บุคลากรส่วนใหญ่มีการเรียนรู้ในการใช้ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit knowledge) โดยเน้นการฝึกอบรม การอ่านจากคู่มือ ตำรา การสอนงานแบบพี่สอนน้องเป็นหลักและยังมีการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้แบบนำความรู้ที่ฝังอยู่ที่ตัวบุคคล (Tacit knowledge) ไปใช้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิระพงศ์ ภัคศิริ (2557) สรุปว่าความรู้มี 2 ประเภท ได้แก่ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือวิชาการอยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงานความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนเป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานเป็นภูมิปัญญา

การจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านการข่าวกรอง เพื่อการควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษพัทยาประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้และการประเมินผลในการจัดการความรู้ซึ่งสอดคล้องกับ แนวความคิดของ เกียรติพงษ์ พรมโย เสน่ห์ จุ้ยโต และชินรัตน์ สมสืบ (2553) เรื่อง การจัดการความรู้ในเรือนจำ สรุปว่าการจัดการความรู้ คือ ด้านการค้นหาคำความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และมีข้อเสนอแนวทางการพัฒนา คือ ควรมีการจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตอย่างเพียงพอ จัดให้มี การแลกเปลี่ยนความรู้แบบไม่ เป็นทางการ พุดคุย สัมมนาในกลุ่มแบบพี่น้องแบ่งปันความรู้ และสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ จงลักษณ์ เวชธรรมมา (2556) การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ซึ่งได้ศึกษาเรื่องการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการกำหนดแนวทางในการทำงาน ผลการศึกษาสรุปว่า ด้านการเรียนรู้ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้และ ด้านการประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ ควรมีการจัดให้บุคลากรใช้ Internet เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บล็อก หน่วยงานของท่านมีการจัดอบรม/ สัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานและหน่วยงานของท่านมีการสอนงาน โดยการใช้ระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นให้บุคลากรมีความสนใจใฝ่รู้ มีการสื่อสารเพื่อการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเปลี่ยนความรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ สร้างความรู้ใหม่ ประยุกต์ใช้ความรู้เรียนรู้การใช้ความรู้ ที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กร

**เรือนจำพิเศษพัทยามีการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังโดยมีการจัดการความรู้ ดังนี้**

1. มีการสอนงานแบบพี่สอนน้อง คือทำงานกันไปเรียนรู้กันไป มีการหาความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาดำเนินการร่วมกัน มีการเรียนรู้จากแฟ้มงาน เรียนรู้จากการศึกษาอบรม จากตำรา คู่มือต่าง ๆ จากการบอกเล่า พุดคุยกันและเรือนจำได้นำมาเป็นแนวทางในการทำงานมาโดยตลอด จึงทำให้เรือนจำอยู่มาได้จนถึงทุกวันนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2557) ได้ศึกษาการจัดการความรู้โรงเรียนนิคมมิตรวิทยาการ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาสรุปว่า การจัดการความรู้โรงเรียนนิคมมิตรวิทยาการ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา โดยใช้กลยุทธ์การประชุมกลุ่มย่อยการประชุมเชิงปฏิบัติการและการนิเทศติดตามสามารถสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ในเรื่อง

เทคนิคการสอนคณิตศาสตร์การใช้สื่ออุปกรณ์ประกอบการสอนคณิตศาสตร์และเทคนิคการทำ  
 โครงการคณิตศาสตร์ขึ้นได้อย่างเป็นระบบ สามารถนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้แลกเปลี่ยน  
 กันไปใช้กับนักเรียนในระดับต่าง ๆ ได้ผลเป็นอย่างดีอีกทั้งครูยังได้จัดทำระบบฐานข้อมูลความรู้  
 เป็นคลังความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอน แก้ไขปัญหาจนเกิดคลังความรู้เกี่ยวกับการใช้สื่ออุปกรณ์  
 ประกอบการสอนและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของครูได้อย่างง่ายและสะดวกซึ่งจะเป็น  
 ฐานความรู้และใช้พัฒนาองค์การให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ต่อไปจึงควรสนับสนุนส่งเสริมและ  
 นำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ และสามารถนำความรู้ที่ค้นพบและสามารถนำไปเผยแพร่ต่อไปได้

1. มีโครงสร้างของเรือนจำได้กำหนดให้ฝ่ายการศึกษาเป็นศูนย์การเรียนรู้สำหรับผู้  
 ผู้ต้องขังทุกคนต้องเรียนรู้ ส่วนเจ้าหน้าที่ต้องแสวงหาความรู้ให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมเรือนจำให้ได้
2. มีการบริหารจัดการตามมาตรฐานสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานและความเหมาะสมสำหรับผู้  
 ผู้ต้องขังภายในเรือนจำ
3. เรือนจำพิเศษพัตยามีการจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์ โดยแบ่งเป็น 3 เรื่องใหญ่  
 ได้แก่การควบคุมผู้ต้องขังในเขตควบคุมพิเศษ การพัฒนาประสิทธิภาพการจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง  
 รายสำคัญการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังเพื่อประกอบอาชีพหลังพ้นโทษการป้องกันแก้ไขปัญหาอาชญากรรม  
 และโทรศัพท์มือถือภายในเรือนจำ (เรือนจำสีขาว) เป็นต้น

การดำเนินการจัดการความรู้ด้านการข่าวของเรือนจำพิเศษพัตยามีจะประสบความสำเร็จ  
 ได้นั้น ควรจัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และมีการผลิตแผนกลยุทธ์หรือกิจกรรม  
 การดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นตัวกำหนดการดำเนินการและผลการดำเนินการที่  
 ต้องการจัดทำ และประเมินผลการดำเนินการการดำเนินการดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อการสร้าง  
 หน่ออ่อนและกระบวนวิธีในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้กรมราชทัณฑ์  
 ดำเนินการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พลศักดิ์ บุญเกิด (2553) ที่กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการ  
 จัดการความรู้ คือ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ กล่าวคือ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้นั้น  
 จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึง  
 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการ  
 ความรู้ในองค์กร นอกจากนั้นทิศทางและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ที่ชัดเจนทำให้การกำหนด  
 แผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็น ทั้งนี้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการความรู้และบรรลุ  
 วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขัง ของเรือนจำพิเศษพัตยามิประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. เจ้าหน้าที่เรือนจำที่ต้องทำงานภายในกำแพงเรือนจำทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้น้อย ลักษณะงานของเรือนจำเป็นระบบปิด ข้าราชการส่วนใหญ่ประสบปัญหาการตรากตรำจากการปฏิบัติงานและอยู่บนพื้นฐานของความเล็งรอบด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เจษฎา นกน้อย (2553) ได้สรุปว่าปัญหาของการจัดการความรู้ว่าจากการศึกษาการจัดการความรู้ที่ผ่านมาพบว่าหน่วยงานหรือองค์กรที่เริ่มต้นการจัดการความรู้มักจะประสบปัญหาด้านพนักงาน พนักงานไม่ค่อยกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ พนักงานไม่คุ้นเคยและยังมีความกลัวต่อการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้พื้นฐานในการคิดและการเขียนยังมีข้อจำกัดจึงเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ พนักงานยังไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และยังมีความสับสนว่าการจัดการความรู้ควรเป็น ความรับผิดชอบของหน่วยงานใด

2. ลักษณะงานเรือนจำ/ ทัณฑสถานมีความเฉพาะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อกฎหมาย อย่างเคร่งครัด บุคลากรจะต้องอยู่ประจำจุดตามหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายอีกทั้งจะต้องปฏิบัติหน้าที่รักษาความปลอดภัยเข้าเวรยามในเวลากลางคืนและวันหยุดราชการควบคู่ไปกับการปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำ ทำให้เกิดความเหน็ดเหนื่อย อ่อนล้า ตรากตรำ และเกิดภาวะเครียดเพราะต้อง คอยสังเกตระแวดระวังตลอดเวลา ไม่เอื้อต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ เจษฎา นกน้อย (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช ผลการศึกษาสรุปว่าปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ บุคลากรมีภารกิจในการปฏิบัติงานมาก ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน

3. ด้านเทคโนโลยี งานเรือนจำมีการใช้เทคโนโลยีที่ขาดคุณภาพและล้าสมัย ขาดความรู้ ในการใช้เทคโนโลยี และที่สำคัญลักษณะของงานในเรือนจำไม่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีเพื่อการ เรียนรู้ เนื่องจากมีกฎระเบียบในการห้ามนำอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีเข้าไปใช้ภายในเรือนจำ ปัญหานี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชโยดม หล้าแสนเมือง (2557) ที่กล่าวว่าปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ ให้มีความเข้มแข็งที่มีความสอดคล้องกันกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) การจัดโครงสร้าง ภายในองค์กร เป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายใน องค์กรและเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการรวมตัวกันเป็น กลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสารร่วมมือ ข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัว เป็นเงื่อนไขสำคัญ ของการจัดการความรู้และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิดา สรรมณี (2557) ปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้ การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน การมีระบบรองรับให้บุคลากรใน องค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก การมีสถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ การมี

ระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ มีระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลอย่างชัดเจนและเป็นธรรมจะเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

#### 4. ด้านบุคลากร

4.1 บุคลากรระดับผู้บริหาร ผู้บริหารบางท่านยังไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของงานราชการ ทั้งนี้เนื่องจากมีทัศนคติที่ว่าภารกิจหลักของงานเรือนจำ คือการควบคุมผู้ต้องขังไม่ให้หลบหนี เท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาสรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช โดยมีผลทำให้การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชมีมากขึ้น คือปัจจัยด้านการกำเนิดความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และด้านการแบ่งปันความรู้ตามลำดับ ปัญหาในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชที่สำคัญ คือ การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร บุคลากรขาดความสนใจใฝ่รู้และวัฒนธรรมขององค์กรยังไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ปัญหานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉันทนันท์ รัตนเจริญ และประนต นันทียกุล (2558) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่พิการบิดเบี้ยว คือ การที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดการความรู้ เช่น ไม่รู้จักแลไม่สนใจการจัดการความรู้ ไม่สนับสนุนหรือสนับสนุนแบบไม่จริงใจ เป็นต้น ภาวะเช่นนี้เนื่องจากผู้นำรวมศูนย์อำนาจ คิดและปฏิบัติในลักษณะที่เข้าใจว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำระดับสูงเท่านั้น แนวคิดและการปฏิบัติในลักษณะนี้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ผู้นำ หมายถึงผู้ที่ค้นหาและทดลองวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบจะเกิดผู้นำในบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรได้ ผู้นำระดับสูงจะต้องยึดถือแนวทางทำงานแบบ เอื้ออำนาจ (Empowerment) ไม่ใช่แบบหวงอำนาจ หรือรวบอำนาจและยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พัชรนันท์ ชาญกิจ (2554) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารใช้ระบบควบคุมในการบริหาร ไม่กระจายอำนาจในการตัดสินใจทำให้องค์กรไม่มีการแลกเปลี่ยน ชักถาม หรือแสดงความคิดเห็น เป็นการปิดกั้นความคิดของบุคลากรในองค์กร และผู้นาองค์กรไม่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) รอคอยจนกว่าจะเกิดปัญหาและโทษคนอื่นรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น ตลอดจนผู้นาองค์กรทุกระดับ ไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเองโดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น

4.2 บุคลากรระดับปฏิบัติงาน ไม่กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากมีทัศนคติว่า งานจัดการความรู้เป็นงานยากเพิ่มภาระงานที่มีมากอยู่แล้ว

5. มีการยึดติดกับวัฒนธรรมในองค์กรแบบเดิม ๆ เช่น การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบทำงานเป็นทีม ทำงานตามคำสั่งเท่านั้น ไม่คิดสร้างสรรค์ ไม่คิดนอกกรอบ เป็นต้น

## แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทธามีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

จากการศึกษาพบว่าแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทธามีดังนี้

1. ควรมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากร และสร้างช่องทางในการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจในการจัดการความรู้ในหลายช่องทาง เช่น การจัดทำบอร์ดข่าวสาร ประกาศประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ จดสาร การประชุม เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จงถักษ เวชธรรมมา (2556) การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ได้ศึกษาเรื่องการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการกำหนดแนวทางในการทำงาน ผลการศึกษาสรุปว่า การนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการกำหนดแนวทางในการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี คือ พนักงานมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานปฏิบัติงานด้วยความขยัน อดทน มีความรับผิดชอบ ยึดระเบียบ กฎหมายเป็นหลักในการทำงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน การประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงานที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน วางตัวให้ เป็นกลาง และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ รู้จักบริหารเวลา แยกแยะความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การสร้างความรู้

2. ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้แก่บุคลากรทุกคนโดยใช้วิทยากรที่มีประสบการณ์ เพื่อส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรสนใจในการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อำนาจ ศรีพูนสุข (2556) ได้สรุปว่า กระบวนการจัดการความรู้ในการแสวงหาความรู้เป็นการดำเนินการเพื่อค้นหาความรู้ที่มีอยู่แล้วทั้งภายในและภายนอกองค์กร การให้ความรู้กับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

3. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างจริงจังและอย่างเป็นรูปธรรมให้คำปรึกษาสนับสนุนแก่คณะทำงานการจัดการความรู้ในทุกด้าน เช่น งบประมาณ สถานที่ การประสานงาน เป็นต้น และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พัทธนันท์ ชาญกิจ (2554) เรื่องการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ ผลการศึกษาสรุปว่า แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงโดยสนับสนุนในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ ควรดำเนินการให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ

ความรู้ และควรเร่งสร้างวัฒนธรรมในการสนใจใฝ่รู้และนำความรู้มาพัฒนาการทำงานร่วมกัน จึงจะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ

4. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

5. นำความรู้หรือเทคนิคในการทำงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละงาน หรือแต่ละด้าน มาจัดทำเป็นคู่มือเพื่อจัดเก็บเป็นเอกสาร หรือฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเตรียมพร้อมที่จะเผยแพร่ ซึ่งกรมราชทัณฑ์ต้องนำข้อมูลต่าง ๆ ของเรือนจำและ ทัณฑสถาน มาสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม และสามารถนำมาใช้งานได้ง่ายโดยมีคณะกรรมการคัดกรองความรู้เพื่อจัดเก็บวางแผนการนำไปใช้อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ฦวไนย บุญวรรณ (2552) สรุปว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวมจัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลาและทันเหตุการณ์ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวความคิดของ อำนวย ศรีพูนสุข (2556) สรุปว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะ ของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็น ไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร



## บรรณานุกรม

- กรมราชทัณฑ์. (2539). *80 ปี กรมราชทัณฑ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ราชทัณฑ์.
- กรมราชทัณฑ์. (2555). *การพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำ*. *วารสารราชทัณฑ์*, 60(1), 75-82.
- กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม. (2559). *แผนปฏิบัติการราชการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2559-2562*.  
กรุงเทพฯ: กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม.
- กรมราชทัณฑ์. (2560 ก). *วิสัยทัศน์*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.correct.go.th/newcorrectweb/index.php/about-us/vision>
- กรมราชทัณฑ์. (2560 ข). *ลักษณะงานพิเศษของงานราชทัณฑ์*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.correct.go.th/newcorrectweb/index.php/about-us/specialization>
- เกียรติพงษ์ พรหมโย, เสน่ห์ จุ้ยโต, และ ชินรัตน์ สมสืบ. (2553). *การจัดการความรู้  
ในเรือนจำ/ ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์*. เข้าถึงได้จาก  
[http://www.stou.ac.th/thai/grad\\_stdy/Masters/ฟสส/research/2nd/FullPaper/SS/Oral/O-SS 040 นายเกียรติพงษ์ พรหมโย.pdf](http://www.stou.ac.th/thai/grad_stdy/Masters/ฟสส/research/2nd/FullPaper/SS/Oral/O-SS 040 นายเกียรติพงษ์ พรหมโย.pdf)
- จงดักข เวชธรรมมา. (2556). *การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์  
จังหวัดจันทบุรี*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.etheses.rbru.ac.th/pdf-uploads/allfile-98-file01-2017-01-30-10-26-08.pdf>
- เจษฎา นกน้อย. (2553). *นานาพรรณชนะ การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉัตรพงศ์ ฉัตราคม. (2553). *การผลิตข่าวกรองจากแหล่งเปิด Open-sourceIntelligence production*.  
กรุงเทพฯ: บริษัท สแควร์ ปริ้นซ์ 93 จำกัด.
- ชโยดม หล้าแสนเมือง. (2557). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร  
สังกัดหน่วยข่าวกรองทางทหาร*. เข้าถึงได้จาก  
<https://archives.tci-thaijo.org/index.php/crujournal/article/viewFile/28850/24820>
- ชลิดา ศรีมณี. (2555). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6101 ขอบข่ายและแนวคิด  
เชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ Scopa and theoretical concepts in public administration*.  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- ชุติกานต์ เพชรทอง. (2553). *การนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการกำหนดแนวทางในการทำงาน*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐนันท์ รัตนเจริญ และประนต นันทียกุล. (2558). *การพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์สู่ความเป็นมืออาชีพ*. เข้าถึงได้จาก  
<https://www.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/download/34779/36209>
- ทวี แจ่มจรัส. (2559). *งานการข่าว เครื่องมือสำคัญ ที่ทำให้ภารกิจของทุกองค์กรประสบผลสำเร็จ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.matichon.co.th/news/55993>
- ทวีศักดิ์ เพชร โสภณ และสุวรัฐ แลสันกลาง. (2557). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่*. เข้าถึงได้จาก  
<https://www.tci-thaijo.org/index.php/JLPRU/article/view/29645>
- นฤมล เกรือจันทร์. (2556). *กระบวนการจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์ของสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์*. นนทบุรี: กรมราชทัณฑ์.
- บุญดี บุญญากิจ และณัชมน พรกาญจนานันท์. (2550). *ตรวจประเมินความรู้...สู่ปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2549). *การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไยใหม่.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2550). *การจัดการความรู้ KM ฉบับขับเคลื่อน LO*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไยใหม่.
- ประเสริฐ เมฆมณี. (2523). *หลักทัณฑ์วิทยา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- หนึ่ง (นามสมมติ). (2561, 22 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.
- สอง (นามสมมติ). (2561, 15 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- ยี่สิบสอง (นามสมมติ). (2561, 29 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- ยี่สิบสี่ (นามสมมติ). (2561, 23 มีนาคม). สัมภาษณ์.
- ยี่สิบห้า (นามสมมติ). (2561, 19 กุมภาพันธ์). สัมภาษณ์.
- พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมในเขตอุตสาหกรรม อมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรชิตา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้ พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, 9 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 4.

พลศักดิ์ บุญเกิด. (2553). *การพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช*.

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ, สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พิทักษ์ ศรีชัย. (2552). *การจัดการความรู้ของโรงเรียนภูซางวิทยาคม อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา*.

การศึกษาระดับปริญญาตรี, สาขาวิชาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

พิระพงศ์ ภัคศิริ. (2557). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการ PAD 6201 องค์การและ*

*นวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง โครงการรัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต ภาคพิเศษ.

พัทธนันท์ ชาญกิจ. (2554). *การบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้*. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตร

มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการความรู้ทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ภูวไนย บุญวรรณ. (2552). *รูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานด้านงบประมาณของ*

*กองทัพอากาศ*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาการพัฒนารัพยากรรมนุษย์,  
คณะพัฒนารัพยากรรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ยุทธชัย แซ่อั้น. (2552). *คู่มือเตรียมสอบบรรจุเข้ารับราชการ*. กรุงเทพฯ: ไฮเอ็ดพับลิชชิง.

ยุรพร ศุทธรัตน์. (2553). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรือนจำพิเศษพัทยา. (2560 ก). *ประวัติเรือนจำพิเศษพัทยา*. เข้าถึงได้จาก

[http://www.correct.go.th/soppata/about\\_us.html](http://www.correct.go.th/soppata/about_us.html)

เรือนจำพิเศษพัทยา. (2560 ข). *รายงานประจำปี 2560*. ชลบุรี: เรือนจำพิเศษพัทยา.

เรือนจำพิเศษพัทยา กรมราชทัณฑ์. (2560). *ภารกิจ*. เข้าถึงได้จาก

[http://www.correct.go.th/soppata/about\\_mission.html](http://www.correct.go.th/soppata/about_mission.html)

วิจารณ์ พานิช. (2551). *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. KM*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2557). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการ PAD 6202 การบริหาร*

*เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต ภาคพิเศษ.

ศูนย์การเรียนรู้ ท.ท.2. (ม.ป.ป.). *การข่าวกรอง*. เข้าถึงได้จาก

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rqb3\\_sFpvKIJ:km.army2.mi.t  
h/PHP/group/pdf/s2710255.pdf+&cd=6&hl=th&ct=clnk&gl=th](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rqb3_sFpvKIJ:km.army2.mi.t h/PHP/group/pdf/s2710255.pdf+&cd=6&hl=th&ct=clnk&gl=th)

สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์. (2550). *คู่มือการจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์*.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ราชทัณฑ์.

สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์. (2555). *รายงานผลการดำเนินงาน 2555*.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ราชทัณฑ์.

เสน่ห์ จัยโต. (2548). *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
 ธรรมาธิราช.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*.

เข้าถึงได้จาก [http://203.172.130.99/download/kmDoc/manual\\_km.pdf](http://203.172.130.99/download/kmDoc/manual_km.pdf)

อ่อนจันทร์ คงสกุล. (2551). *การจัดการความรู้ภายในกรมราชทัณฑ์ กรณีศึกษาเฉพาะส่วนกลาง*.

เข้าถึงได้จาก <http://www.kbtc.ac.th/KM/files/111021099053626/files/km.pdf>

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. (2550). *การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท การบริหารองค์ความรู้  
 การเรียนรู้องค์การ*. นครปฐม: เพชรเกษม พรินติ้ง กรุ๊ป.

อำนาจ ศรีพูนสุข. (2556). *81416 การบริหารงานบุคคลภาครัฐ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
 สุโขทัยธรรมาธิราช.

เอกรินทร์ เข็นวิชัย. (2554). *พฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
 ของ บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด*. เข้าถึงได้จาก

[http://ir.swu.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/408/Ekkarin\\_Y.pdf?sequence=1](http://ir.swu.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/408/Ekkarin_Y.pdf?sequence=1)

Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4),  
 78-91.

O'Dell, C., Grayson, J., & Essaiades, N. (1998). *If only we knew what we know: the transfer of  
 internal knowledge and best practice*. New York: The Free Press.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline The art and Practice of the learning organization*.  
 London: Century Press.



ภาคผนวก

แบบสอบถามเรื่องการจัดการความรู้ด้านการข่าวเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังภายในเรือนจำพิเศษพัทยา

1. ท่านมีการบ่งชี้ข้อมูลข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังที่สำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างไร

2. ท่านมีการสร้างและแสวงหาความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังที่สำคัญในองค์กรอย่างไร

3. การนำข้อมูลด้านการข่าวกรองเพื่อควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำให้เป็นระบบที่เข้าใจง่ายอย่างไร

4. การนำข้อมูลข่าวมาประมวล กลั่นกรอง วิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูลข่าวกรองอย่างไร

5. การเข้าถึงความรู้และการป้องกันข้อมูลการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังอย่างไร

6. การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังอย่างไร

7. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยาที่สำคัญมีอะไรบ้าง

8. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้างที่จะสามารถปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองเพื่อการควบคุมผู้ต้องขังของเรือนจำพิเศษพัทยาให้ดีขึ้น

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายชุตติเดช ห่มสิงห์
วัน เดือน ปี เกิด	2 ตุลาคม พ.ศ. 2531
สถานที่เกิด	จังหวัดขอนแก่น
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2559 เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ปฏิบัติงาน เรือนจำพิเศษพัทยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	เรือนจำพิเศษพัทยา ต.หนองปลาไหล อ.บางละมุง จ.ชลบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2555 วิทยาศาสตรบัณฑิต (เวชนิทัศน์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2560 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป) มหาวิทยาลัยบูรพา