

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานคดีปกครอง
ศึกษากรณีคดีเวนคืนอสังหาริมทรัพย์

จัดทำโดย ว่าที่ร้อยตรีณัฐภัทร ศรีนวลจันทร์

ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการ
สังกัด สำนักงานจัดกรรมสิทธิ์ สำนักงานโยธา

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๓
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

๑. ชื่อเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินคดีปกครอง ศึกษากรณีคดีการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์

๒. หลักการและเหตุผล

ปัญหาการดำเนินคดีปกครองกรณีคดีเวนคืนอสังหาริมทรัพย์นั้น สืบเนื่องมาจากกระบวนการพิจารณาของศาลปกครองใช้ระบบการพิจารณาของศาลระบบไต่สวนโดยศาลจะมีบทบาทในการแสวงหาข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานเพิ่มเติมได้ไม่จำกัดและศาลมีอำนาจที่จะริเริ่มการดำเนินกระบวนการพิจารณาต่างๆ ได้ตัวเองโดยไม่ต้องมีคู่ความฝ่ายใดร้องขอ การนำข้อเท็จจริงที่เป็นสาระสำคัญในการแสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อให้ศาลปกครองพิจารณานั้น การเขียนคำให้การจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่สุดในการดำเนินคดีปกครองเพราะการดำเนินการต้องอาศัยทักษะความรู้และประสบการณ์ของนิติกรแต่ละบุคคล จึงทำให้นิติกรที่สังกัดกลุ่มงานอุทธรณ์และกฎหมายจำเป็นต้องศึกษาเพิ่มทักษะในการแสวงหาข้อเท็จจริง และความรู้และหลักกฎหมายที่อยู่ในคำวินิจฉัยหรือคำพิพากษาของศาลปกครองกลาง ศาลปกครองสูงสุด เพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มพูนประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ เพราะหากไม่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานก็จะทำให้องค์กรยุติธรรมสิทธิ สำนักงานโยธาฯ ประทับกับปัญหาในการบริหารจัดการคดีปกครองได้ สืบเนื่องมาจากสถิติปริมาณคดีปกครองเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ที่ผ่านมาระยะเวลา ๓ ปีที่ผ่านมา มีประมาณคดีมากถึง ๕๐๐ คดี เนื่องจากประชาชนผู้ถูกเวนคืนไม่พอใจในเงินค่าทดแทนอสังหาริมทรัพย์ที่กรุงเทพมหานครกำหนดให้ หากนิติกรไม่เกิดความเชี่ยวชาญและไม่มีการเพิ่มหรือพัฒนาทักษะศักยภาพดังกล่าวให้สูงขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อคดีปกครองเพราะขาดประสิทธิภาพในอนาคตอันใกล้นี้ได้ ทั้งนี้ระบบงานดังกล่าวสอดคล้องกับแผนการบริหารจัดการเมืองมหานครของกรุงเทพมหานครการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่ทำให้การพัฒนากรุงเทพมหานครบรรลุตามประเด็นวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ๖ ด้านระบบคดีปกครองการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ หากบริหารจัดการไม่ดีเพียงพออาจประสบปัญหาในการทำงานและอาจทำให้งานขาดประสิทธิภาพ และไม่เกิดประสิทธิผล โดยเฉพาะการดำเนินการดังกล่าวนิติกรสังกัดสำนักงานยุติธรรมสิทธิจะต้องติดต่อประสานงานและบูรณาการในการทำงานกับนิติกรสำนักงานอัยการและหรือพนักงานอัยการ

ระบบบริหารจัดการคดีปกครอง (การเวนคืนอสังหาริมทรัพย์) หากบริหารจัดการไม่ดีเพียงพออาจประสบปัญหาการทำงานและอาจทำให้งานขาดประสิทธิภาพ และไม่เกิดประสิทธิผล โดยเฉพาะการดำเนินการดังกล่าวนิติกรสำนักงานยุติธรรมสิทธิจะต้องติดต่อประสานงานและบูรณาการในการทำงานร่วมกันระหว่างนิติกรสำนักงานอัยการสูงสุดหรือพนักงานอัยการสำนักงานคดีปกครองอัยการ ๑ - ๗ ของสำนักงานอัยการสูงสุด

สำนักงานยุติธรรมสิทธิยังขาดระบบการสอนงาน Coaching for Success ในลักษณะการทักษะการทำงานแบบใหม่ และการแก้ปัญหาโดยใช้องค์ความรู้ใหม่ (Knowledge Innovative) และการใช้เทคโนโลยีที่เป็นระบบ เช่น แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่นหลักใหม่ในคำพิพากษา ระบบสารสนเทศ และยังไม่มีความรู้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินคดีปกครองการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรตำแหน่งนิติกรให้มีทักษะและมีความรู้ความเชี่ยวชาญ สามารถสร้างระบบปรับปรุงผลงาน พฤติกรรมการทำงานเพิ่มทักษะในการทำงาน Coaching for improvement และพัฒนาไปสู่ระบบเพิ่มทักษะรูปแบบในการทำงานแบบใหม่เพื่อไปสู่ผลสำเร็จ Coaching for Success และมีความสามารถบริหารจัดการดำเนินคดีเวณคินอสังหาริมทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ โดยการทำให้ความรู้ตกผลึกเป็น องค์ความรู้ใหม่และมีการถ่ายทอดจากรุ่นสู่หนึ่งสู่อีกหนึ่ง และสามารถแก้ต่างคดีปกครองได้เทียบเคียง กับพนักงานอัยการสำนักงานคดีปกครอง

๓.๒ มีคู่มือการปฏิบัติงานและระบบการรวบรวมความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมใหม่มาแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการคดีเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และมีฐานข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการดำเนินคดีปกครองคดีการเวณคิน อสังหาริมทรัพย์

๔. เป้าหมาย

๔.๑ จัดตั้งคณะทำงานพิจารณาการบริหารจัดการคดีเวณคินอสังหาริมทรัพย์ และการ ดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการกรณีดังกล่าวจำนวน ๑ คณะ ภายใน ๓ เดือน

๔.๒ มีระบบ Coaching for Success ในลักษณะการใช้ทักษะการทำงานแบบใหม่ และ ใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยใช้องค์ความรู้ใหม่ (Knowledge Innovative) โดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนเพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว สำหรับการค้นคว้า และจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับ เจ้าหน้าที่ในรูปแบบไฟล์ PDF จำนวน ๕๐ แผ่นภายใน ๒ เดือน

๔.๓ อบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันระหว่างนิติกรกรุงเทพมหานครกับนิติกร สำนักงานอัยการสำนักงานคดีปกครองโดยใช้วิทยากรจากสำนักงานอัยการคดีปกครอง และหรือสำนักงาน ศาลปกครองไม่น้อยกว่า ๒ ครั้งในหนึ่งปี และหรืออาจใช้เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานซึ่งเป็นผู้มีความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์และการแก้ไขปัญหา

๔.๔ ติดตามและประเมินผลการใช้ระบบสารสนเทศและคู่มือหลังจากการดำเนินการตาม ข้อ ๔.๒ และข้อ ๔.๓ ภายใน ๑ ปี

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

๕.๑ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ความเห็นและหลักในทางกฎหมาย ได้แก่ พระราชบัญญัติว่าด้วยการเวณคินอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ.๒๕๓๐ พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ.๒๕๔๒ ระเบียบที่ประชุมตุลาการศาลปกครองสูงสุด พ.ศ. ๒๕๔๗ แนวความเห็นของคณะกรรมการ กฤษฎีกา แนวคำวินิจฉัยหรือคำพิพากษาของศาลปกครองกลาง (ชั้นต้น) และศาลปกครองสูงสุด ศาล ฎีกา

๕.๒ ความรู้ด้านการสรุปข้อเท็จจริงในคำฟ้องและประเด็นข้อเท็จจริงแห่งคดีการนำ พยานหลักฐานเข้าสู่สำนวนคำฟ้อง เช่น การสรุปความเป็นมาของสภาพโครงการ การสรุปรายงานการ ประชุมของคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำหนดราคาเบื้องต้น การหาราคาตลาด การกำหนดราคาค่า ทดแทนจากหลักเกณฑ์และวิธีการใด การความเห็นของคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ที่เสนอ

ความเห็นต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเพื่อวินิจฉัยคำอุทธรณ์เงินค่าทดแทนอสังหาริมทรัพย์ที่ ถูกเวนคืน

๕.๓ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยองค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสถานะของ องค์กรของตนเสียก่อน นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการ และเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งใน วิธีการเหล่านี้คือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กัน อย่างแพร่หลาย ถูกคิดค้นในช่วงทศวรรษที่ ๑๙๖๐ - ๑๙๗๐ โดยศาสตราจารย์ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) เพื่อนำมาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

๕.๓.๑ องค์ประกอบของการวิเคราะห์ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities และ Threats ประกอบด้วย

S : Strengths คือ “จุดแข็ง” หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายใน องค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการท างานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

W : Weaknesses คือ “จุดอ่อน” หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กร ที่เป็น ลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการท างานเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

O : Opportunities คือ “โอกาส” หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ ภายนอก ที่เอื้อ อำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

T: Threats คือ “อุปสรรค” หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอก ที่ ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น ปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้ง สองสิ่งนี้สามารถ เปลี่ยนแปลงไป

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมี ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

๕.๓.๒ หลักการสำคัญของ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ องค์กรอย่างไร จุดแข็ง ขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนของ องค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทาง สภาพแวดล้อมจะเป็น สถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทาง สภาพแวดล้อมจะเป็น ๘ สถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทาง ที่เหมาะสม

๕.๓.๓ วิธีการวิเคราะห์ SWOT

๕.๓.๓.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) ค่านิยมองค์กร รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลของวิธีการดำเนินการก่อนหน้านี้ด้วย

๕.๓.๓.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรว่าจะมีผลกระทบในทางบวกหรือทางลบต่อการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยภายนอกที่มีผลในทางบวกหรือช่วยส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร เรียกว่า โอกาส และปัจจัย ที่มีผลทางลบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร เรียกว่าภัยคุกคามหรืออุปสรรค

๕.๓.๔ ผลการวิเคราะห์ SWOT ของสำนักงานจัดกรรมสิทธิ์ สำนักงานโยธา การดำเนินคดีปกครองคดีการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ ในการดำเนินดำเนินการดังกล่าวสามารถนำแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT มาวิเคราะห์ได้ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	
จุดแข็ง (S : Strengths)	
S๑	มีบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านกระบวนการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์
S๒	มีการแบ่งกลุ่มงานที่รับผิดชอบในกระบวนการตามพื้นที่ที่ชัดเจน
S๓	การติดต่อประสานงานและรวบรวมข้อมูล เช่น ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง และพืชผลต้นไม้
S๔	กระทรวงมหาดไทยกระจายงานพิจารณาอุทธรณ์ให้ กทม. รับผิดชอบ ดำเนินการในฐานะเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์เงินค่าทดแทนอสังหาริมทรัพย์ที่ถูกเวนคืนที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยแต่งตั้ง
S๕	มีระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดกรรมสิทธิ์ ซึ่งมีระบบงานคดีปกครอง
จุดอ่อน (W : Weaknesses)	
W๑	บุคลากรของสำนักงานจัดกรรมสิทธิ์ยังขาดถ่ายทอดความรู้ และทักษะในการดำเนินคดีปกครองและไม่มีระบบการสอนงานในลักษณะการใช้ทักษะการทำงานแบบใหม่ และใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยใช้องค์ความรู้ใหม่ (Knowledge Innovative)
W๒	ไม่มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างงานแต่ละภาระกิจ เช่นงานเสนอตรากฎหมาย งานสำรวจทรัพย์สินและประมาณราคา งานจัดกรรมสิทธิ์ งานพิจารณาอุทธรณ์ และงานคดี ยังไม่มีคู่มือ
W๓	ยังไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ผู้อื่น ไม่มีการดำเนินการที่เป็นระบบ Coaching for Success ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
W๔	การจัดเก็บข้อมูลยังไม่เป็นระบบ ยังไม่มีการนำเทคโนโลยีด้าน Digital systems มาสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อเกิดประสิทธิภาพ มีระบบคดีเวนคืนแต่ยังไม่พัฒนาบุคลากรให้ใช้งานได้มีประสิทธิภาพ

โอกาส (O : Opportunities)	
O๑	มีเสนอแก้ไขพระราชบัญญัติว่าด้วยการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ.๒๕๓๐ ที่มีการกำหนดระยะเวลาและขั้นตอนที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
O๒	การพัฒนาของระบบเทคโนโลยี เช่น การสำรวจและประมาณราคา การประเมิน มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ได้มากขึ้น Big data การเชื่อมโยงข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน
O๓	เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ และการเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ได้ง่ายยิ่งขึ้น
อุปสรรค (T: Threats)	
T๑	การที่มีการแก้ไขมีเสนอแก้ไขพระราชบัญญัติว่าด้วยการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ.๒๕๓๐ ที่มีการกำหนดระยะเวลาและขั้นตอนบังคับไว้ และได้กำหนดโทษปรับทางปกครองและโทษทางวินัยหากฝ่าฝืนหรือไม่ดำเนินการภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดไว้
T๒	กรุงเทพมหานครยังไม่มีศูนย์ข้อมูลกลาง Big data เพื่อสนับสนุนภารกิจ
T๓	ยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลการประสานงานกับสำนักงานอัยการสูงสุดเพื่อทราบวันสิ้นสุด

๕.๔ วงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA

PDCA คือ วงจรที่พัฒนามาจาก

Plan การวางแผน คือการวางแผนงานการดำเนินงานอย่างละเอียดรอบครอบทั้งในหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาสิ่งใหม่ๆ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายสำหรับกำหนดขึ้น

DO การปฏิบัติ คือ การปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดขั้นตอนและวิธีการในแผนในแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องโดยต้องเก็บรวบรวมรายละเอียดที่ปฏิบัติได้และบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นฐานข้อมูลที่จะปฏิบัติงานในขั้นตอนต่อไป

Check ตรวจสอบ / ประเมินผล คือ การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่าเกิดปัญหาอะไรขึ้นบ้างเมื่อนำแผนมาสู่การปฏิบัติ และจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนใดบ้าง

Act ปรับปรุงแก้ไข คือการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหาที่พบในขั้นตอนของการตรวจสอบนำมาสู่การปรับปรุงเพื่อจะได้นำแนวทางดังกล่าวที่ดีและเหมาะสมมาใช้ในการทำแผนงานและเพื่อใช้ในการทำงานต่อไป

เมื่อได้วางแผน (P) การหนดขั้นตอน วิธีการ และแนวทางการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการดำเนินคดีปกครองคดีการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์เสร็จแล้วจะต้องนำไปปฏิบัติ (D) อย่างครบถ้วน จริงจัง จึงจะทำให้งานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ เมื่อปฏิบัติตามแผนได้ ๖ เดือน ต้องมีตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (C) หากพบปัญหาจะดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุง (A) แผนการดำเนินงานในส่วนที่มีปัญหาหรือดำเนินการไม่สำเร็จ โดยทำการค้นหาแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมต่อไป เป็นเช่นนี้วนไปตลอดกระบวนการจนกว่างานจะประสบผลสำเร็จเป็นวงจร PDCA ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

๕.๕ การทำงานเป็นทีม

การร่วมกันทำงานของสมาชิกมากกว่า ๑ คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกันและมีการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมี

ความสำคัญในทุกองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล การทำงานจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างดีงานบางอย่างสามารถทำคนเดียวได้ แต่งานบางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการนำความสามารถของทุกคนมารวมกันจึงจะเกิดผลงานมากขึ้น งานจึงจะออกมาสำเร็จ

แต่การทำงานเป็นทีมจะต้องมีการทำการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement QI) องค์กรสามารถเริ่มต้นการปรับปรุงคุณภาพได้โดยการจัดตั้งทีมปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement Team, QIT) ทีมละประมาณ ๕ - ๗ คน โดยเป็นทีมงาน เป็นผู้ซึ่งทำงานในกระบวนการเดียวกันหรือมีปัญหาคล้ายคลึงกัน เพื่อการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพของงาน

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เมื่อผู้ศึกษาได้ศึกษากฎหมาย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และทำการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว จึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการดำเนินคดีปกครองคดีการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ดังนี้

๖.๑ จัดตั้งคณะทำงานภายในกองจัดกรรมสิทธิ์ เพื่อดำเนินการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ

๖.๒ จัดทำคู่มือการดำเนินคดีปกครองคดีการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์โดยประกอบด้วยเนื้อหาพอสังเขปดังนี้

๖.๒.๑ กระบวนการพิจารณาของศาลปกครอง

๖.๒.๒ การตรวจคำฟ้อง เช่น การนับอายุความฟ้องคดี การตรวจคำฟ้องว่าได้การดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการที่กฎหมายกำหนดไว้หรือไม่

๖.๒.๓ การเขียนสรุปข้อเท็จจริง การเขียนคำให้การและเทคนิคต่างๆในการเขียนคำให้การ การกำหนดประเด็นการต่อสู้คดี

๖.๒.๔ การสรุปคำพิพากษาศาลปกครองกลาง (ศาลปกครองชั้นต้น)

๖.๒.๕ หลักการในการเขียนอุทธรณ์คำพิพากษาศาลปกครอง

๖.๒.๖ การดำเนินการตามคำพิพากษา การคำนวณดอกเบี้ย

๖.๒.๗ การทำหนังสือขออนุมัติเบิกจ่ายเงิน

๖.๒.๘ การบังคับคดีตามชั้นและวิธีการตามกฎหมาย

๖.๒.๙ แนวคำวินิจฉัย/คำพิพากษาของศาลปกครองกลาง ศาลปกครองสูงสุดที่ตัดสินในปัญหาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคดีการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์

๖.๒.๑๐ ความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกากรณีปัญหาข้อกฎหมายของพระราชบัญญัติว่าด้วยการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ.๒๕๓๐

๖.๓ การดำเนินการปรับปรุงคุณภาพการดำเนินคดีปกครอง จะมีการวางแผนการดำเนินงานและประชุมทีมอย่างต่อเนื่อง เช่น สัปดาห์ละครั้ง โดยทั่วไปแผนการปรับปรุงคุณภาพในแต่ละทีมจะวางไว้ไม่เกิน ๖ เดือน และมีพี่เลี้ยงนิติกรระดับชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ (Facilitator) หรือ Coach ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสนับสนุนทางด้านเทคนิค หรือวิธีการต่างๆ ระหว่างดำเนินการงานคดีปกครอง

คติการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงคณะทำงานของสำนักงานจัดกรรมสิทธิ์ที่มีหน้าที่เป็น Sponsor คือผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ และให้การสนับสนุน และช่วยตัดสินใจในระหว่างดำเนินการ

๖.๔ การจัดการความรู้ และการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศด้านคติเวนคืน

ผู้ศึกษาพบว่าจากการรวบรวมและศึกษาขั้นตอนของการจัดการความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้กำหนดไว้ สามารถสรุปออกได้เป็น ๕ ขั้นตอน โดยคณะทำงานเรื่องการจัดการองค์ความรู้ต้องดำเนินการดังนี้

๖.๔.๑ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification) คือ การกำหนดนิยามของสิ่งที่องค์กรต้องการให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย เช่น การระบุขอบข่ายงานการดำเนินคดีปกครองคดีการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ต้องใช้องค์ความรู้ใดบ้าง เป็นต้น

๖.๔.๒ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) คือ การนำเอาข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร มากั้นกรองและนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรม การสัมมนา ระบบพี่เลี้ยง Coach การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร

๖.๔.๓ การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) คือการสร้างสรรคความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้และเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ๆ เช่น การคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้ โดยแบ่งความรู้เป็น ๓ ประการ ดังนี้

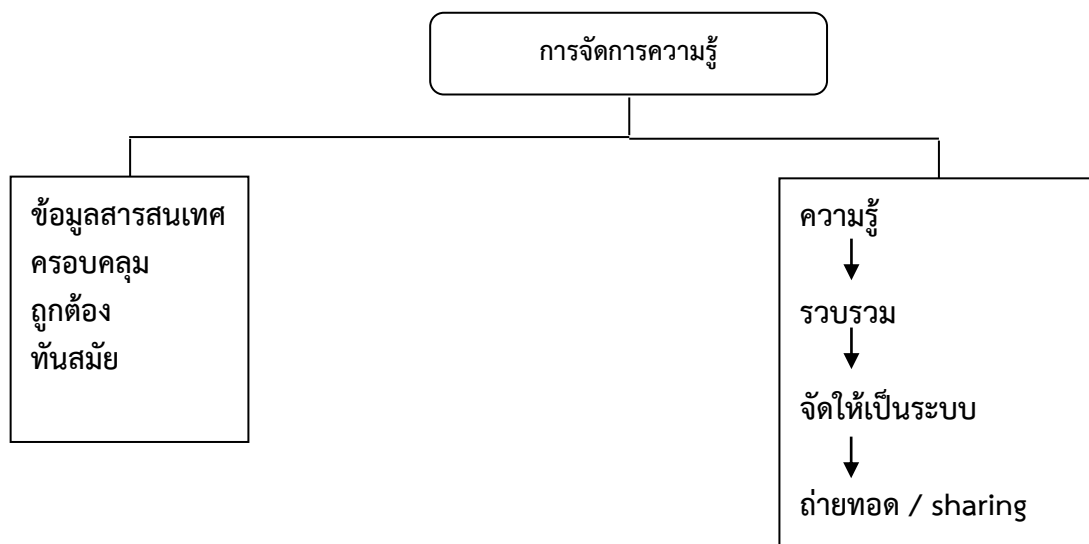
๖.๔.๓.๑ ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานและอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่จับต้องไม่ได้หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เช่น การแก้ไขปัญหา ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กร เป็นต้น ซึ่งความรู้โดยนัยนี้เป็นความรู้ที่สำคัญที่สุดที่ควรดำเนินการให้เกิดการแพร่กระจายในองค์กร เพื่อสร้างความรู้ใหม่อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่าแก่หน่วยงานได้

๖.๔.๓.๒ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงจากความรู้โดยนัยและความรู้ที่อยู่โดยรอบมาเป็น สื่อ ตำรา หรือเอกสารอื่นๆ ที่สามารถจับต้องได้คือนำข้อมูลจากคณะทำงานของกองจัดกรรมสิทธิ์เรื่องการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านคติเวนคืน

๖.๔.๓.๒ ความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ในองค์กร เป็นความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในกระบวนการเวนคืน การจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดิน

๖.๔.๓.๓ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval) คือการจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้ โดยกองจัดกรรมสิทธิ์มีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการกรรมสิทธิ์รองรับไว้แล้ว ที่สามารถรวบรวมข้อมูล เช่น คำพิพากษาศาลปกครองกลาง (ศาลปกครองชั้นต้น) ศาลปกครองสูงสุด คำพิพากษาศาลฎีกา ความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกาตามข้อหาหรือ เป็นต้น

๖.๔.๓.๔ การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization) คือ การกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านคติเวนคืน เช่น กรมทางหลวงกรมชลประทาน รฟม. เป็นต้น



Management Process

IPO Formula

input	กระบวนการ Process	ผลลัพธ์ Out put	Out come
นิติกร ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ	Planning การวางแผนจาก คณะทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ● หลักสูตร ● คู่มือ ● การสอนงาน 	ได้นิติกรที่มีความรู้และ ความเชี่ยวชาญและมี ทักษะสูงสามารถทำ หน้าที่เป็น ผู้สอนงาน	นิติกรสามารถ ดำเนินคดีแก้ต่าง คดีเวรคืนได้เอง

๖.๕ ดำเนินการจัดฝึกอบรมโดยดำเนินการดังนี้

ลำดับ ที่	ผังกระบวนการงาน	ช่วงเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
๑		๑ เดือน	- สร้างแบบสอบถาม - ติดต่อประสานงาน	คณะทำงาน
๒		๕ วัน	นำข้อมูลจากความต้องการและจากคณะทำงานมาเป็นโครงการถ่ายทอดความรู้	เจ้าหน้าที่กองจัดกรรมสิทธิ์
๓		๕ วัน	ขออนุมัติโครงการจากผู้อำนวยการสำนักการโยธาหรือผู้ที่ผู้อำนวยการสำนักการโยธามอบหมาย	ผู้อำนวยการสำนักการโยธา
๔		๗ - ๑๐วัน	จัดทำคำสั่งสำนักการโยธา ให้ข้าราชการฝึกอบรม (ล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ เดือน) และเตรียมสื่อและเอกสารประกอบเตรียมความพร้อมของห้องยืมเงินทดรองราชการ	ผู้อำนวยการสำนักการโยธา เจ้าหน้าที่กองจัดกรรมสิทธิ์
๕		ตามกำหนดการที่ระบุของโครงการ	ประสานวิทยากรดูแลวิทยากรและผู้เข้าร่วมจนกว่าการดำเนินการจะแล้วเสร็จ	เจ้าหน้าที่กองจัดกรรมสิทธิ์
๖		หลังจากการดำเนินการไปแล้ว	ใช้แบบผลโครงการตามหลักเกณฑ์ของส่วนฝึกอบรมประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒	เจ้าหน้าที่สำนักงานจัดกรรมสิทธิ์

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

กิจกรรม	พ.ศ.๒๕๖๑			พ.ศ.๒๕๖๒								
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑.จัดตั้งคณะทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	↔											
๒. จัดทำคู่มือการดำเนินคดีการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์		↔										
๓. การดำเนินการปรับปรุงคุณภาพการดำเนินคดีปกครองจะมีการวางแผน				↔								
๔. จัดการฝึกอบรมสร้างระบบการสอนงานและสอนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานจัดกรรมสิทธิ์						↔						
๕.ดำเนินการฝึกอบรม										↔		
๖.วิเคราะห์ผลการดำเนินการ										↔		
๗. รายงานและสรุปผลการดำเนินการให้ผอ.สำนักงานจัดกรรมสิทธิ์และผู้อำนวยการสำนักการโยธาทราบ												↔

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ (เดือนตุลาคม ๒๕๖๑ ถึงเดือนกันยายน ๒๕๖๒)

๘. งบประมาณ

๘.๑ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในรูปแบบไฟล์ PDF จำนวน ๕๐ แผ่น เป็นเงินจำนวน ๒๐๐ บาท

๘.๒ จัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินคดีเวณคีนอสังหาริมทรัพย์ ระยะเวลา ๕ วัน จำนวนผู้เข้าอบรม ๕๐ คน ใช้งบตอบแทนวิทยากรจากภายนอก ๑๕,๐๐๐ บาท โดยใช้สถานที่ฝึกอบรมที่ห้องประชุมของสำนักงานโยธา

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome)

๙.๑.๑ สำนักงานจัดกรรมสิทธิ์ สำนักงานโยธาบุคลากรตำแหน่งนิติกรระดับชำนาญการ หรือชำนาญการพิเศษ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีทักษะในการดำเนินคดีปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีศักยภาพสูง เกิดผลสัมฤทธิ์เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ โดยการทำให้ความรู้ตกผลึกเป็นองค์ความรู้ใหม่ และมีการถ่ายทอดสอนงาน Coaching จากรุ่นสู่รุ่นสู่อีก รุ่นหนึ่งและทำหน้าที่ Coaching for Improvement เป็นผู้ให้ข้อมูลสนับสนุนทางด้านเทคนิค หรือวิธีการต่างๆ เกี่ยวกับการทำงานด้านการดำเนินคดีเวณคีนอสังหาริมทรัพย์ไปสู่กระบวนการสอนงานใหม่ ระบบ Coaching for Success

๙.๑.๒ มีคู่มือในการทำงานคดีเวณคีน และใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ สำนักงานจัดกรรมสิทธิ์ที่อยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของนิติกร ที่ปฏิบัติงานด้านคดีเวณคีน ใช้ระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนที่ถูกต้องและแม่นยำ และสามารถใช้ประโยชน์ ภายในหน่วยงานและสามารถที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกได้

๙.๒ วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล (สำเร็จ)

๙.๒.๑ ประเมินผลโดยใช้แบบทดสอบก่อนการอบรมและภายหลังจากการฝึกอบรมโดยต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๙.๒.๒ ประเมินผลนิติกรภายหลังจากดำเนินการได้ ๑ ปี จากผู้บังคับบัญชา

๙.๒.๓ แบบสอบถามความพึงพอใจของนิติกร สำนักงานจัดกรรมสิทธิ์ สำนักงานโยธา ผู้ปฏิบัติงานที่ได้ใช้คู่มือและระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนความพึงพอใจโดยต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ สามารถนำวิธีการสอนงานแบบ Coaching For Improvement หรือสอนงาน ในลักษณะงานใหม่ Coaching For Success ไปใช้สอนงานนิติกรที่ปฏิบัติงานในลักษณะแบบ เดียวกันนี้ได้เช่น งานคดีละเมิด งานนิติกรรมสัญญา เป็นต้น

๑๐.๒ ควรจัดทำระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่หรือ Big data สำหรับการปฏิบัติงาน