



กระบวนการจัดการความรู้  
(KM-Knowledge Manegment)

ขององค์การบริหารส่วนตำบลยม  
อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน

## ๑. บทสรุปผู้บริหาร

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและ พัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลยม เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการ บริหารที่ดี จึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถ กำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยองค์การบริหารส่วนตำบลยมได้จัดวางระบบการจัดการ ความรู้และแผนการดำเนินงาน ไว้ดังรายการต่อไปนี้

## ๒. ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer)

เพื่อให้การจัดทำระบบการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การบริหารส่วนตำบล ยม จึงได้ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO ดังต่อไปนี้

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| ๑. นายกองการบริหารส่วนตำบลยม   | เป็น CKO                  |
| ๒. รองนายกองการบริหารส่วนตำบลยม คนที่ ๑                                    | เป็นที่ปรึกษา CKO         |
| ๓. รองนายกองการบริหารส่วนตำบลยม คนที่ ๒                                    | เป็นที่ปรึกษา CKO         |
| ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้                                       |                           |
| - ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการ และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน |                           |
| ๔. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลยม   | เป็นหัวหน้า KM Team       |
| ๕. รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลยม  | เป็น KM Team              |
| ๗. ผู้อำนวยการกองคลัง  | เป็น KM Team              |
| ๘. ผู้อำนวยการกองช่าง  | เป็น KM Team              |
| ๙. หัวหน้าส่วนการศึกษาฯ  | เป็น KM Team              |
| ๑๐. หัวหน้าสำนักงานปลัด  | เป็น KM Team และเลขานุการ |

โดย CKO มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรและให้ คำปรึกษาแนะนำและร่วมประชุมเพื่อการตัดสินใจแก่คณะทำงาน และที่ปรึกษา CKO มีหน้าที่และความ รับผิดชอบให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน

หัวหน้า KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบจัดทำแผนงานการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อ นำเสนอประธาน รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าต่อประธาน ผลักดัน ติดตามความก้าวหน้าและ ประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข ประสานงานกับคณะที่ปรึกษาและคณะทีมงานและ KM Team มีหน้าที่และ ความรับผิดชอบ ดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมายจัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่ รับผิดชอบเป็น “แบบอย่างที่ดี” ในเรื่องการจัดการความรู้เป็น Master Trainer ด้านการจัดการความรู้

**๓. ขอบเขต KM (KM Focus Area)**

กรอบการประเมินด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา ดังนั้น

❖ ขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด ประกอบด้วย

๑) ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

๒) เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในเทศบาล

**ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ขององค์การบริหารส่วนตำบลยม**

ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ขององค์การบริหารส่วนตำบลยม					
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชน/ชุมชน/ผู้มารับบริการ	ข้าราชการ ของหน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กองของหน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของหน่วยงาน
๑. ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน	๑. ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ๒. ได้รู้ความรู้อื่นๆเพิ่มขึ้นจาก สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ๓. ชุมชนได้รับการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ๔. ชุมชนเกิดภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น	๑. ได้รู้ความรู้อื่นๆเพิ่มขึ้น ๒. ได้รู้การพัฒนาศักยภาพของตนเองและเทศบาล ๓. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๔. ได้รู้ความไว้วางใจจากผู้ให้บริการ ๕. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	๑. ได้รับผลงานที่มีประสิทธิภาพ ๒. ภาพลักษณ์ที่ดี	๑. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	
๒. เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล	๑. ได้รับการบริการที่สะดวก สบาย ๒. สามารถสืบ / ค้นหาความรู้ต่าง ๆ ได้ง่าย	๑. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ๒. มีความคิดร่วมกัน ๓. มีการพัฒนาตนเอง ๔. มีการเรียนรู้ในทีม ๕. มีความคิดเชิงระบบ ๖. มีความคิดสร้างสรรค์	๑. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	๑. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....(CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)					

#### ๔. เป้าหมาย KM (Desired State)

■ เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมด ที่สอดคล้องกับขอบเขต KM ที่จะเลือกดำเนินการประกอบด้วย

๑) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลได้รับการพัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ/ฝึกอบรม/สัมมนาในหลักสูตร ต่าง ๆ

๒) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน/กิจกรรมของเทศบาลอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง

๓) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีส่วนร่วมในการ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน

๔) การสนับสนุนส่งเสริมการยึดหลักคุณธรรมและนิติธรรม ในการบริหารและปฏิบัติงาน

๕) การสนับสนุนส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

#### ๕. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

๑). ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรม

๒). บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

๓). คณะกรรมการจัดการความรู้มีความรู้ ความเข้าใจ และมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเต็ม ประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๔). มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

#### ๖. แนวทางการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบล

##### การจัดการความรู้ Knowledge Management

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ใน ส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ องค์กรมีความสามารถในแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็น คำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือหรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึง เรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๒. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่าน วิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

นพ. วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย ๔ ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่

๑. บรรลุเป้าหมายของงาน

๒. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน

๓. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้

๔. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

## การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ ได้แก่

๑. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
๒. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
๓. การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
๔. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
๕. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้
๖. การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ ๖ ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือและส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดย คนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น ๔ ส่วน คือ

- ๑). การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม
- ๒). การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- ๓). ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร
- ๔). ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะต่อสภาพของ ตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวិชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

## ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

- งาน พัฒนางาน
- คน พัฒนาคคน
- องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือ หลุมพรางข้อที่ ๑ ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการ

จัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

#### การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

- สัมมาทิฐิ : ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว
- การจัดทำริเริ่มดำเนินการ
- การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง
- การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการ จัดการความรู้อย่างแท้จริง

#### องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

๑. “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

๒. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

๓. “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

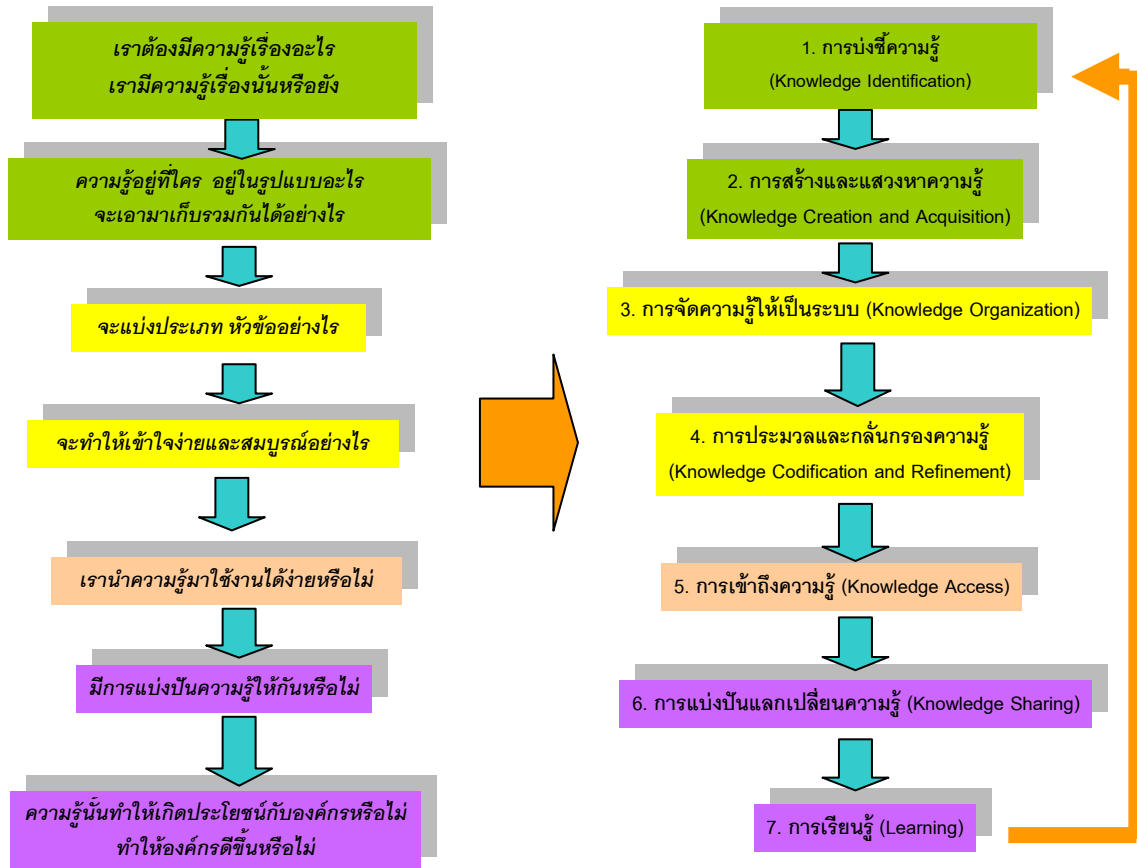
องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๖๖ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี ๒๕๖๙ คือ มุ่งเน้นให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานที่สามารถให้บริการอย่างทั่วถึงและประทับใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมและเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การ ปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป

## ๗. แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลยม

### แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้(Knowledge Management Action Plan)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) องค์การบริหารส่วนตำบลยมได้นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

### กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



### กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน คือ

๑. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ซ้ำไม่ได้แล้ว

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

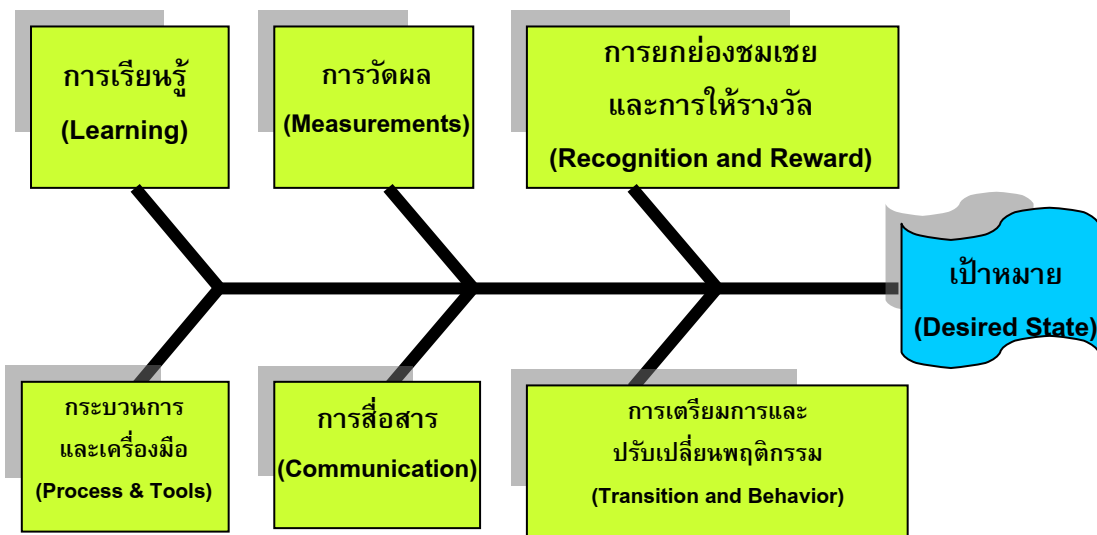
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

### กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



### กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่ง เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล, กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

๒. การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๓. กระบวนการและเครื่องมือช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร



๔. การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

๕. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขึ้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

## ๘. หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแห่งหลายมุมที่อาจารย์รวบรวมมาซึ่งคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้ โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ McGregor ได้ โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)

๑. Knowledge is Power: ความรู้คือพลัง

๒. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport): ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน

๓. The great end of knowledge is not knowledge but action: จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้ไม่ใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

๔. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive: นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

จะเห็นว่า จากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าวพอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือ ความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความเป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาครัฐกิจ เอกชน และภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความสำคัญในการ ถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคล ต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของ ความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่า ประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

## ๙. เครื่องมือในการจัดการความรู้

กรมการปกครองได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร “คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙” ซึ่งได้ส่งให้ ก.พ.ร. เมื่อวันที่ ๓๐ ม.ค.๒๕๖๙ แล้ว เมื่อพิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระในแผนดังกล่าว จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๒ ส่วน คือ

๑. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

๒. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

## การจัดการความรู้ประกอบด้วย

กระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น ๒ กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

(๑). เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit

(๒). เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) การจัดการความรู้ก็ของค์กรแห่งการเรียนรู้

## ๑๐. การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึง เปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการ ความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อ ที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการ ความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทาย สำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยาก จนเกินไป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๖๕ ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๖๖ เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา ๑๑ ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มี ลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

## ๑๑. CoP (Community of Practice)

CoP (Community of Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ คือ อะไร คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือ เชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน โดยมีลักษณะดังนี้

- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- มีความเชื่อวิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีความร่วมมือช่วยเหลือ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม

ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อย ๆ ในระดับที่ง่ายที่สุด ชุมชนนักปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กร เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน ชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ practice ใน CoP นี้ จุดเน้นที่การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงาน เป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้ จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่า การสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการ ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

### แนวคิด CoP

- CoP เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้ เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- CoP เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เพื่อเป็นคนที่ทำงานที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่า จะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม

- การเป็นสมาชิกของ CoP คือ มีส่วนร่วมในชุมชนนั้น อย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

**แนวคิด** ของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติหรือ P ใน CoP หมายถึงการกระทำในบริบทเฉพาะ **สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติ** และเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่

- สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง: เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาทที่ชัดเจน เกณฑ์ที่กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา
- สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง: ความสัมพันธ์ กฎเกณฑ์ในใจ ความหยิ่งรู้ การรับรู้ ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐาน มุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป

การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัว ที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ๆ ด้วย คำสั่ง หรือกฎระเบียบ

**มีคนอื่นในองค์กร** ซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเรา พวกเขาเต็มใจที่จะแบ่งปัน ประสบการณ์นั้น ให้ผู้อื่น และเราเต็มใจที่จะช่วยพวกเขา เราสามารถค้นหาพวกเขาได้พบ แม้จะไม่รู้จักพวกเขา ธรรมชาติของ CoP

**องค์กรประกอบไปด้วย CoP** จำนวนมากทับซ้อนกันอยู่ คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการ ขององค์กร

**รอบชีวิตของ CoP** ไม่มีความชัดเจนว่า เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร ขึ้นกับความพร้อม และ โอกาสเหมาะ สำหรับการเรียนรู้

**ประเด็นที่ CoP** ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการ และความสนใจของสมาชิก การ สนับสนุน CoP

**ปฏิบัติต่อ CoP** เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลข่าวสาร ดูแล เป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร

**ส่งเสริมการสร้าง CoP** ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้น จากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชน เข้ามาร่วมกันทำงาน ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก

**มองว่า องค์กรเป็นที่รวมของชุมชน** ที่เชื่อมต่อกัน ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อ ความสำเร็จขององค์กร

**ส่งเสริมให้ CoP** เรียนรู้จากภายในกลุ่ม และจากกลุ่มอื่นๆ

ดูแล้วว่า **กลไกขององค์กร**มีส่วนในการสนับสนุน CoP

**ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ** และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร มุมมองต่อการเรียนรู้

**การเรียนรู้** เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ แต่เรามักจะมองไม่เห็น ว่า เกิดการเรียนรู้ดีขึ้น

**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้**ไม่ได้เกิดจากการดูเอกสาร ของคนอื่น แต่เกิดจากการทำความเข้าใจ ใน ตรรกะ หรือวิธีคิดของคนอื่น

**เทคโนโลยีสารสนเทศ** ช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจ และความคิดกันได้กว้างขวางขึ้น แต่ หัวใจของการแลกเปลี่ยน คือ ความสนใจร่วมกัน ใส่ใจความคิดของกันและกัน และสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกัน การหาโอกาสเรียนรู้

ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้มองหาแบบแผน / สาเหตุของการมีส่วนร่วม และการแยกตัว ของสมาชิก

เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่น หรือมีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ให้ ติดตามเรียนรู้การปรับเปลี่ยน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และการแปลความหมายใหม่

**รับรู้การเกิดขึ้น**ของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหูไกลตา

**การเรียนรู้ที่ชายขอบของ CoP** ก็มีความสำคัญ ได้แก่ การดึงดูดสมาชิกใหม่ การตอบสนองสิ่ง กระตุ้นจากภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่น ๆ ข้อควรระวัง

ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก มาเข้าใจในลักษณะของเอกสาร อาจจะทำให้เกิด ผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่คนใช้ สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือ ในเรื่อง ประสบการณ์ จากเพื่อนร่วมงาน

**ให้มีการเรียนรู้**ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุด อย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้ความรู้จาก CoP หรือเปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม

**แนวคิดปัจจุบัน** เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่าสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสาร ให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล ปัจจัยสู่ความสำเร็จ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้วในองค์กร มีลักษณะของสิ่งมีชีวิต เติบโตขึ้นเมื่อเป็นที่ประสงค์ของสมาชิก การที่จะให้มีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการเพาะบ่ม ดูแลด้วยความระมัดระวัง การสนับสนุนมากขึ้นไป อาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจจากสมาชิก การปล่อยปละละเลย ก็อาจจะทำให้แคะแกร็นเหี่ยวเฉา ความท้าทายนี้แตกต่างจากปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำองค์กรเคยประสบ ความท้าทายสำหรับ CoP ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโต คือ การที่สมาชิกสูญเสียความสนใจ และปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียว เมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลาย ปัญหาสำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเอง ข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของชุมชน ให้เกิดความต่อเนื่อง นำสมาชิกใหม่เข้ามาร่วม และมุ่งไปที่ประเด็นที่แหลมคม

**เชิญผู้นำทางความคิด** ซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรก เพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน

**จัดให้มีเวทีพบปะกัน** เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัว ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความรู้สึกที่ร่วม

**ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน**

**จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่ง** ไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน สนับสนุนกลุ่มแกนด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษ ความท้าทายด้านเทคนิค

**ทำให้การติดต่อ การให้ข้อมูล และการเข้าถึงชุมชนเป็นเรื่องง่าย** เช่น การใช้ Software computer ที่ใช้ง่าย และคุ้นเคย ความท้าทายสำหรับสมาชิก สิ่งที่มีคุณค่ามากของชุมชน คือ การร่วมกันแก้ปัญหา แต่การอภิปรายปัญหาอย่างเปิดเผย ในขณะที่ความคิดยังไม่สุกงอมดี หรือคิดต่างๆ ในที่ประชุมเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติของเรา ความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญ คือ การพูดถึงปัญหาของตนเอง ต่อหน้าผู้คนจำนวนมากที่เราไม่รู้จัก

**สร้างเวทีเสวนา** ในประเด็นที่เฉียบคม ให้สมาชิกอาวุโสซึ่งคนยอมรับ เป็นผู้ขอความช่วยเหลือ และหาผู้ที่มีถิ่นไปร่วมอยู่ในเวที ผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของข้อเสนอ เพื่อให้สมาชิกอภิปรายไปที่สมมติฐาน ที่ใช้และเลือก การสร้างความไว้วางใจในกลุ่มขนาดเล็ก ๒-๓ คน อาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างชุมชนได้

ตามนิยามของ BANSAL KM Team ได้กล่าวไว้ว่า CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะ นี้มักจะมีมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็น สิ่งที่สำคัญ

Cop จะมีความแตกต่างจากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเป็นทีมปฏิบัติงานปกติทั่วไปตรงที่ Cop เป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายสั่งการเป็นการเฉพาะและจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่ม CoP จะพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคคลและองค์กรต่อไป และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในท่ามกลางบรรยากาศแบบสบาย ๆ ประกอบกับการใช้เทคนิคที่เรียกว่าสนทนาสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูด ให้เกียรติกัน ให้โอกาสกัน และไม่พยายามขัดขวางความคิดใครกับรับฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจ (Deep Listening)

## ๑๒. คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณประสาน คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้

๑. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมป์เปี้ยน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น นายกองค้การบริหารส่วนตำบล

๒. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO) ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สบายไปเปลาะหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของคุณเอื้อ ก็คือ นำเป้าหมาย/หัวปลา ไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของคุณเอื้อ คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment), ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็น “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างภาคภูมิใจในความสำเร็จ

๓. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator , KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำคือ

- ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา”
- จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา”
- จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่ายหรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต
- จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น
- ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร
- เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

๔. คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริง ของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ ๙๐-๙๕ ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/หัวปลา” ที่ตั้งไว้

๕. คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

### ๑๓. ภาษิต คำคม KM

- Knowledge resides in the users and not in the collection. ความรู้อยู่ในผู้ใช้ ไม่ใช่อยู่ในแหล่งรวมความรู้ (Y. Maholtra)
- KM is a Journey, not a destination. การจัดการความรู้เป็นการเดินทาง ไม่ใช่เป้าหมายปลายทาง (Warick Holder, IBM, ๒๐ Nov ๒๐๐๓, Chiangmai)
- A little knowledge that acts is worth more than much knowledge that is idle. ความรู้เพียงเล็กน้อยเพื่อปฏิบัติมีค่ามากกว่าความรู้มหาศาลที่อยู่เฉย ๆ (Kahlil Gibran)
- Knowledge is a key asset, but it is often tacit and private. ความรู้เป็นสินทรัพย์สำคัญ แต่บ่อยครั้งความรู้เป็นสิ่งฝังลึกและเป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคล
- Knowledge is not what you know, but is what you do. ความรู้ไม่ใช่เพียงการรู้ แต่เป็นการกระทำ
- Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather interactions between people. การถ่ายทอดความรู้สำเร็จได้ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน (Mason & Mitroff, ๑๙๗๓)
- Shift from error avoidance to error detection and correction จงเปลี่ยนจากการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ไปสู่การค้นหาความผิดพลาดและแก้ไข

### ๑๔. เรียนรู้ค่านิยมของข้าราชการยุคใหม่

#### I AM READY

- |                    |   |  |
|--------------------|---|--|
| I (Integrity)      | = | การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี                             |
| A (Acumens)        | = | ขยันตั้งใจทำงาน                                      |
| M (Moral)          | = | มีศีลธรรม  |
| R (Relevancy)      | = | มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับปัญหา                |
| E (Efficiency)     | = | การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ                       |
| A (Accountability) | = | การมีความรับผิดชอบต่อผลงาน                           |
| D (Democracy)      | = | มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย                    |
| Y (Yield)          | = | มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ |

## ๑๕. การประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ และสรุปผลการประเมินตนเอง

แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด ๑ - กระบวนการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด	
๐ - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก	๑ - มีน้อย      ๒ - มีระดับปานกลาง      ๓ - มีในระดับที่ดี      ๔ - มีในระดับที่ดีมาก
หมวด ๑ กระบวนการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
๑.๑ องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่น เทศบาลยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมีหรือองค์กรบริหารส่วนตำบลไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	- องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรบริหารส่วนตำบล แต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงถึงการจัดการความรู้
๑.๒ องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเทศบาลที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน (ถ้ามี) อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	-องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการแสวงหาความรู้/ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เมื่อจำเป็นต้องใช้ แต่ไม่เป็นระบบ ต่างคนต่างทำ
๑.๓ ทุกคนในองค์กรบริหารส่วนตำบล มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices จากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง	- องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ บ้าง แต่ไม่เป็นระบบ และทำกันเฉพาะกลุ่มงาน และยังไม่ครอบคลุมทุกคน
๑.๔ องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปหรือบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)	- องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำวารสารความรู้ เพื่อเผยแพร่ในบางเรื่อง แต่ยังไม่เป็นระบบ ใครอยากทำก็ทำ
๑.๕ องค์กรบริหารส่วนตำบลเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge” หรือ ความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั่วทั้งองค์กรบริหารส่วนตำบล	- องค์กรบริหารส่วนตำบลเห็นคุณค่าของ Tacit Knowledge และพยายามกระตุ้นให้มีการถ่ายทอดความรู้ แต่ไม่ได้ทำเป็นระบบ ส่วนใหญ่ มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกลุ่มย่อยๆ แต่ไม่มีรูปแบบชัดเจน
ผู้ตอบทวน / ผู้อนุมัติ : .....(CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

## ๑๖. เกณฑ์การประเมิน

องค์กรบริหารส่วนตำบลมีนโยบายที่จะดำเนินการพัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร โดยได้จัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมและได้จัดวางระบบการจัดการเพื่อให้เอื้อต่อการนำแผนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านไทร ได้จัดวางระบบการจัดการความรู้และแผนการดำเนินงานดังรายการต่อไปนี้

๑. องค์กรบริหารส่วนตำบลมีแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีลักษณะเป็น Conceptual Plan โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการสำคัญที่จะดำเนินการในรอบระยะเวลาของแผนการพัฒนามูลฐาน ดังกล่าวใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และแผนพัฒนาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

๒. นายกองค์กรบริหารส่วนตำบล(CEO) กำหนดผู้บริหารจัดการความรู้ CKO และทีมงาน KM เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรบริหารส่วนตำบล

๓. CKO และทีมงาน KM ร่วมกันหารือในการพิจารณาหาขอบเขต KM การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM การกำหนดเป้าหมาย KM และการประเมินการจัดการความรู้ของหน่วยงานตามแบบประเมินตนเอง

๔. CKO และทีมงาน KM ร่วมกันจัดทำแผนจัดการความรู้ เพื่อกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ขององค์กรบริหารส่วนตำบล ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม



มีการกำหนด ประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลยม อย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจ ด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี โดยมีจุดมุ่งหมายการพัฒนาศักยภาพ และการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน

#### ๑๗. แนวทางการติดตามและประเมิน

๑. กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนา จัดทำรายงานผลการเข้ารับการพัฒนาตามแบบที่กำหนด ภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันกลับจากการอบรม / สัมมนา / ฝึกปฏิบัติ เสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึง นายกองคการบริหารส่วนตำบล กรณีที่ได้มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกองค์กร

๒. กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนา จัดทำบันทึกข้อมูลการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพในเว็บไซต์ องค์การบริหารส่วนตำบล ภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันกลับจากการอบรม / สัมมนา / ฝึกปฏิบัติ โดยให้ทำการ ประสานงานกับผู้ช่วยเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล

๓. กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนา จัดเก็บชุดองค์ความรู้ป้ไว้รูปเอกสาร โดยจัดทำเป็นเล่ม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

๔. กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการพัฒนา

๕. ทำการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ของผู้เข้ารับการพัฒนา

## ๑๘. แผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลยม

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลยม									
เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลยม ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนา ในหลักสูตร ต่าง ๆ									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานเทศบาลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
๑	การบ่งชี้ความรู้ -บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ	ทำการตรวจสอบบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ	บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ อย่างน้อยร้อยละ ๙๐	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์	-	นายก อบต. KM Team	
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ -ภายในเทศบาล -ภายนอกเทศบาล	-จัดหรือส่งอบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน / ศึกษาต่อ	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน / ศึกษาต่อ	บุคลากรได้รับการอบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน / ศึกษาต่อ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์เทศบาล -จัดทำรูปเล่ม/รายงาน	-รวบรวมความรู้เป็นหมวดหมู่และจัดทำฐานข้อมูลเป็น Knowledge Base - สร้างคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ ที่นำไปใช้ได้	จำนวนความรู้ที่นำไปใช้ได้จริง อย่างน้อย ๒ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๔	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - ปรับปรุงรูปแบบเอกสารข้อมูลให้เป็นมาตรฐาน สมบูรณ์	ปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ของบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์เทศบาล	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ ที่ได้รับการปรับปรุง	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ที่ได้รับการปรับปรุง อย่างน้อย ๒ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๕	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เว็บไซต์เทศบาล - ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	รวบรวมความรู้เพื่อติดประกาศ / บันทึก / จัดเก็บ	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	จำนวนการเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ	มีจำนวนการเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างน้อย ๑๒ ครั้ง	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์ -ห้องประชุม.		นายก อบต. KM Team	
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เว็บไซต์เทศบาล - จัดทำรูปเล่ม - จัดทำรายงาน	ให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้าน ๆ เข้าร่วมประชุม/รายงาน/เพิ่มข้อมูลการพัฒนาศักยภาพในเว็บไซต์เทศบาล	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	จำนวนการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้/จัดทำรายงาน/บันทึกที่ข้อมูลในเว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล	มีจำนวนกิจกรรม อย่างน้อย ๒ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์ -ห้องประชุม.		นายก อบต. KM Team	
๗	การเรียนรู้ -การสร้างองค์ความรู้ -การนำความรู้ไม่ไปใช้	ประชาสัมพันธ์ / เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	การจัดทำ/บันทึกข้อมูล	มีจำนวนการจัดทำ/บันทึกข้อมูลอย่างน้อย ๒ รายการ	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายก อบต. KM Team	

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....(CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

**แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)**

ชื่อหน่วยงาน : องค์การบริหารส่วนตำบล  
 เป้าหมาย KM (Desired State) : เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน  
 ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล  
 หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : บรรยากาศที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
๑	การส่งเสริมความรู้ -มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน	เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	จำนวนการเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือ	มีการเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมืออย่างน้อย ๓ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ -ภายในเทศบาล -ภายนอกเทศบาล	-ประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	จำนวนครั้งที่ประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ	มีการประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศอย่างน้อย ๓ ครั้ง	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์เทศบาล -จัดทำรูปเล่ม/รายงาน	-จัดตั้งทีมงานตรวจสอบการให้และเก็บรวบรวมข้อมูล	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	มีทีมงานดำเนินการตรวจสอบการให้และเก็บรวบรวมข้อมูล	ทีมงานมีการดำเนินการตรวจสอบการให้และเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างน้อย ๓ ครั้ง	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๔	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ -ปรับปรุงรูปแบบเอกสารข้อมูลให้เป็นมาตรฐาน เนื้อหาให้สมบูรณ์	-จัดตั้งทีมงานปรับปรุงกลั่นกรองฐานข้อมูลความรู้บนบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์เทศบาล	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	มีทีมงานดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ	ทีมงานมีการดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ อย่างน้อย ๓ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๕	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์เทศบาล -ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	จัดตั้งทีมงานดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์ /เว็บไซต์เทศบาล/ ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	มีทีมงานดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์ /เว็บไซต์เทศบาล/ ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	ทีมงานมีการดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์ /เว็บไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร อย่างน้อย ๓ ครั้ง	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์เทศบาล -จัดทำรูปเล่ม -จัดทำรายงาน	จัดตั้งทีมงานรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร / ฐานความรู้/เทคโนโลยีสารสนเทศ ดูแลช่องทางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	มีทีมงานรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร / ฐานความรู้/เทคโนโลยีสารสนเทศ ดูแลช่องทางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ทีมงานมีการรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร/ ฐานความรู้/เทคโนโลยีสารสนเทศ ดูแลช่องทางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างน้อย ๓ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๗	การเรียนรู้ -การสร้างองค์ความรู้ -การนำความรู้ไปใช้	ประชาสัมพันธ์ / เว็บไซต์เทศบาล/ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	การจัดทำบันทึกข้อมูล	มีจำนวนการจัดทำ/บันทึกข้อมูลอย่างน้อย ๖ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายก อบต. KM Team	

ผู้บทวน / ผู้อนุมัติ : .....(CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

**แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)**

ชื่อหน่วยงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร  
 เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนา ในหลักสูตร ต่าง ๆ  
 หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
๑	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	-ส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดเทศบาล ทราบเป้าหมาย KM ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร	จำนวนบุคลากรที่ทราบเป้าหมาย KM ขององค์การบริหารส่วนตำบลอย่างน้อย ๕๐% ขององค์การบริหารส่วนตำบล	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, ฟรอนเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๒	การสื่อสาร	ประชุม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน / จัดกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดเทศบาลเข้าใจถึงการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจถึงการจัดการความรู้อย่างน้อย ๕๐% ของเทศบาล	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, ฟรอนเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๓	กระบวนการและเครื่องมือ - การค้นหา - การถ่ายทอด - แลกเปลี่ยนความรู้	มีการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ / เว็บไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ให้มีการค้นหาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ที่สะดวกรวดเร็วขึ้น	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	จำนวนครั้งของบอร์ดประชาสัมพันธ์ / เว็บไซต์เทศบาล/ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างน้อย ๓ ครั้ง	บอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์เทศบาล/ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างน้อย ๓ ครั้ง	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, ฟรอนเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๔	การเรียนรู้	จัดการประชุม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน/จัดกิจกรรมเพื่อให้ทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	บุคลากรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, ฟรอนเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๕	การวัดผล	จัดตั้งทีมงานเพื่อติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบล	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	มีการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบล	ผลการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบล	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, ฟรอนเตอร์		นายก อบต. KM Team	
๖	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	-การให้ของขวัญ/ของรางวัล	๑ ต.ค. ๕๖ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดเทศบาลมีความเข้าใจการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจการจัดการความรู้อย่างน้อย ๕๐% ของเทศบาล	-ของขวัญ/ของรางวัล		นายก อบต. KM Team	

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....(CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

## ๑๘. การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลยม

ให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลยม ประกอบด้วย

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| ๑. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลยม          | เป็นประธานกรรมการ       |
| ๒. รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลยม       | เป็นกรรมการ             |
| ๓. ผู้อำนวยการกองคลัง                   | เป็นกรรมการ             |
| ๔. ผู้อำนวยการกองช่าง                   | เป็นกรรมการ             |
| ๕. หัวหน้าส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม | เป็นกรรมการ             |
| ๖. หัวหน้าสำนักงานปลัด                  | เป็นกรรมการและเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการ ฯ ที่ได้รับการแต่งตั้ง มีหน้าที่กำหนดแนวทาง วิธีการในการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลยม และดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลยม และรายงานผลพร้อมข้อเสนอแนะที่ได้จากการติดตามและประเมินผลต่อนายกองค์การบริหารส่วนตำบลยม อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

รายงานการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลยม  
ครั้งที่ ๑ / ๒๕๖๐

วันที่ ๔ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๑๐.๓๐ น.  
ณ ห้องประชุมที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลยม

ผู้มาประชุม

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ	
๑	นายศุภวัฒน์ รัตนประภา	นายก อบต.ยม		ประธานกรรมการ (CKO)
๒	นายสิทธิรักษ์ มะโนปิ่น	รองนายก อบต.ยม		ที่ปรึกษาประธานกรรมการ (ที่ปรึกษา CKO)
๓	นายผล จันทิก	รองนายก อบต.ยม		ที่ปรึกษาประธานกรรมการ (ที่ปรึกษา CKO)
๔	นายวิจารย์ เชียงหนุ่น	ปลัด อบต.ยม		หัวหน้า KM Team
๕	นายเสกสรร วรรณงาม	รองปลัด อบต.ยม		KM Team
๖	นางสุรีพร ไชยสาลี	ผู้อำนวยการกองคลัง		KM Team
๗	นายพิเชษฐ์ สุรีย์	ผู้อำนวยการกองช่าง		KM Team
๘	นายทวีศักดิ์ บุรพาวิจิตรนนท์	ผู้อำนวยการกอง การศึกษาฯ		KM Team
๙	นางสาวมลิยา ภูผาอินทร์	หัวหน้าสำนักปลัด		เลขานุการ KM Team

เริ่มประชุมเวลา ๑๐.๓๐ น.

เมื่อครบองค์ประชุม นายศุภวัฒน์ รัตนประภา นายกองค์การบริหารส่วนตำบลยม ประธานกรรมการ (CKO) จัดทำแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลยม กล่าวเปิดประชุมและดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ ดังนี้

ระเบียบวาระที่ ๑ เรื่องประธานแจ้งที่ประชุมทราบ

๑.๑ มูลเหตุของการประชุม

นายศุภวัฒน์ รัตนประภา (CKO) - องค์การบริหารส่วนตำบลยมจำเป็นต้องตั้งกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เนื่องจากสาเหตุสำคัญจะต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” ดังนั้นคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลยม ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบลยม รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลยม ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลยม หัวหน้าสำนักงานปลัด/กองและบุคลากร เป็นคณะกรรมการ มีหน้าที่จัดทำแผนการจัดการความรู้ ฯ ดังนั้น จึงได้เรียกประชุมในวันนี้

## ระเบียบวาระที่ ๒

## เรื่องเพื่อพิจารณา

### ๒.๑ พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลยม

นายศุภวัฒน์ รัตนประภา (CKO) - ขอเชิญเลขานุการ อธิบายรายละเอียดของร่างแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลยม

นางสาวมลิตยา ภูผาอินทร์  
เลขานุการ

- เนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ในการนี้ งานการเจ้าหน้าที่ จึงได้จัดทำร่างแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลยม พร้อมนำเสนอเพื่อให้คณะกรรมการฯ พิจารณาร่างแผนการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย บทสรุปผู้บริหาร, ประกาศแต่งตั้งทีมงาน, ขอบเขต KM, เป้าหมาย KM, ปัจจัยแห่งความสำเร็จ, แนวทางการจัดการความรู้, แนวคิดการจัดการความรู้ เป็นต้น ดังมีรายละเอียดตามรูปเล่มที่ได้แจกจ่ายไปให้แล้ว

นายวิจารณ์ เชียงหนุ่น

- ขอสอบถาม ถึงวิธีการ ขั้นตอนการจัดกิจกรรมตามแผนการ การจัดการความรู้ ๆ จะมีโอกาสประสบความสำเร็จ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

นางสาวมลิตยา ภูผาอินทร์  
เลขานุการ

- การจัดทำกิจกรรม KM บุคคลที่สำคัญที่จะขับเคลื่อน KM ให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ดีและชัดเจน คือผู้นำองค์กรนั้น ๆ ดังนั้น ผู้นำขององค์การบริหารส่วนตำบลยมที่สำคัญ คือ นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล และรองนายกองจัดการบริหารส่วนตำบล รวมถึงปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จะต้องร่วมแรง ร่วมใจกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ ช่วยเหลือ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง ผลักดันวิสัยทัศน์ของ KM อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้บุคลากรทั้งหมดขององค์การบริหารส่วนตำบล จะต้องเปิดใจรับฟัง แลกเปลี่ยนความรู้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นำความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเห็นผล มีการติดตามประเมินผล เพื่อทราบปัญหาอุปสรรค และหาทางแก้ไขอย่างต่อเนื่อง จึงจะประสบความสำเร็จ

## ที่ประชุม

## รับทราบ

นายศุภวัฒน์ รัตนประภา (CKO) - ขอให้ที่ประชุมพิจารณาหาแหล่งความรู้จากบุคคลผู้มีความรู้แฝง (Tacit Knowledge) ที่สอดคล้องกับหัวข้อองค์ความรู้กำหนดวิธีการถ่ายทอดองค์ความรู้ และวิธีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

นายวิจารณ์ เชียงหนุ่น  
หัวหน้า KM Team

- การหาแหล่งความรู้จากบุคคลผู้มีความรู้พิเศษ หรือเชี่ยวชาญ ทางด้านต่าง ๆ นั้น อาจแบ่งกลุ่มย่อยออกเป็นหลาย ๆ กลุ่มได้ ซึ่งจำแนกตามองค์ความรู้ตามหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเช่น ความรู้ด้านเอกสาร ด้านบันทึกข้อมูล ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ก็เป็นองค์ความรู้ของสำนักงานปลัด

ความรู้ด้านการเงิน การคลัง ก็เป็นองค์ความรู้ของกองคลัง ความรู้ด้านสันตนา การ การศึกษา การจัดกิจกรรม ก็เป็นองค์ความรู้ของกองการศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม ความรู้ด้านสาธารณสุข การรักษาสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ก็เป็นองค์ ความรู้ของสำนักงานปลัด ความรู้ด้านการช่าง ซ่อมแซม ต่อเติม ปรับปรุง สิ่งก่อสร้าง ก็เป็นองค์ความรู้ของกองช่าง ความรู้ด้านการประปา การผลิต การ บำรุง การใช้น้ำ ก็เป็นองค์ความรู้ของกองช่าง ดังนั้น จึงให้หัวหน้ากองทุกกอง มี หน้าที่ชักจูงความเข้าใจถ่ายทอดความรู้เรื่อง KM การจัดกระบวนการบริหาร องค์ความรู้ ถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้บุคลากรในสังกัดทราบทุกคน เพื่อให้ เข้าใจทฤษฎี KM วิธีการปฏิบัติ โน้มน้าวให้มีการเปิดใจ และพร้อมที่จะทำ KM อย่างเต็มใจ รวมทั้งค้นหาบุคลากรที่มีความรู้แฝงและกระตุ้นเตือนให้บุคลากรใน สังกัด ทำการถ่ายทอดความรู้ โดยกำหนดให้แต่ละกลุ่มมีคุณเอื้อ คุณอำนวย คุณ กิจ และจัดกิจกรรมวงเล่าของแต่ละกลุ่ม และบันทึกเรื่องเล่า (Story Telling) และนำมาประมวลบันทึกเป็นขุมความรู้ (Knowledge Assets) แล้วสังเคราะห์ เป็น บันทึกแก่นความรู้ (Core Competence) หรือ Explicit Knowledge แล้ว จัดเก็บExplicit Knowledge ไว้ในสื่อคอมพิวเตอร์ โดยให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ เป็นผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลในรูปไฟล์คอมพิวเตอร์ และพัฒนาระบบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและคณะทำงานจัดทำรูปเล่มเอกสาร เพื่อนำไปเรียนรู้ปฏิบัติ ทัวทั้งองค์กร และนำไปปฏิบัติจริง

นายศุภวัฒน์ รัตนประภา (CKO) - ขอให้ที่ประชุมพิจารณาหาสถานที่สำหรับถ่ายทอดความรู้หรือขุม KM เพื่อให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลใช้เป็นสถานที่ถ่ายทอดความรู้

นางสุรีพร ไชยสดี  
กรรมการ KM Team - ขอเสนอให้ใช้ ป้ายประชาสัมพันธ์ นานา นารู้ สู้ชาวท้องถิ่น และป้าย ประชาสัมพันธ์ระเบียบ กฎหมายและสาระน่ารู้ ข้างประตูเข้าออกสำนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลยม ซึ่งเป็นป้ายแสดงที่เห็นเด่นชัด และบุคลากรใน องค์กร ได้ใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

นายศุภวัฒน์ รัตนประภา (CKO) - ขอให้ที่ประชุมพิจารณา ถึงเรื่องสำคัญที่ในการจัดเก็บรวบรวมและเผยแพร่ องค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล นำไปใช้อย่างเหมาะสม

นายเสกสรร วรรณงาม KM Team - จากความรู้ที่สามารถค้นหาได้จากบุคลากรที่มีความรู้แฝง (Tacit Knowledge) เมื่อถ่ายทอดให้บุคลากรทุกคนแล้วจะพัฒนาเป็น Explicit Knowledge ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและเมื่อระยะผ่านไป Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge จะถูกสับเปลี่ยนหมุนเวียน กลับไปกลับมาเหมือนเกลียวเชือก ดังนั้น วิธีจัดเก็บ เผยแพร่ ชุดความรู้ดังกล่าว เห็นควรให้



๑. จัดเก็บชุดองค์ความรู้รูปไว้รูปเอกสาร โดยจัดทำเป็นเล่ม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
๒. จัดเก็บชุดองค์ความรู้ในรูปแบบไฟล์คอมพิวเตอร์ โดยบรรจุไว้ในเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนตำบล พร้อมจัดทำกระทู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้การเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในอนาคต โดยมอบหมายให้บุคลากรเป็นคนจัดเก็บข้อมูล และพัฒนาระบบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

นายศุภวัฒน์ รัตนประภา (CKO) - แผนการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลยม ควรมีการกำหนดเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานกิจกรรม KM เพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ขอร้องดำเนินการตามแผน ฯ

นายพิเชษฐ์ สุริย์ - ในส่วนที่ ๑๖-๑๗ ของแผนการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลยม ได้มีการกล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ โดยได้มีการกำหนด เกณฑ์การประเมิน แนวทางการติดตามและประเมินผล กิจกรรม วิธีการสู่ความสำเร็จ ระยะเวลาในการปฏิบัติ ตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมือ/อุปกรณ์ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ไว้เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผล

นายศุภวัฒน์ รัตนประภา (CKO) - มีผู้ใด จะเสนอความเห็นอีกหรือไม่ หากไม่มี ขอมติที่ประชุม ว่าเห็นชอบร่างแผนการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลยมหรือไม่

มติที่ประชุม - เห็นชอบร่างแผนการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลยม

ระเบียบวาระที่ ๓ เรื่องอื่น ๆ

นายศุภวัฒน์ รัตนประภา (CKO) - มีผู้ใด จะเสนอความเห็นอีกหรือไม่ ... หากไม่มี ขอเลิกประชุม เลิกประชุมเวลา ๑๒.๐๐ น.

.....ผู้จัดรายงานการประชุม  
( นางสาวมลียา ภูผาอินทร์ )  
หัวหน้าสำนักงานปลัด

.....ผู้ตรวจรายงานการประชุม  
( นายวิจารย์ เชียงหนุ่น )  
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลยม

.....ผู้รับรองรายงานการประชุม  
( นายศุภวัฒน์ รัตนประภา )  
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลยม