

แผนจัดการความรู้

Knowledge Management : KM



องค์การบริหารส่วนตำบลเขาคะลุ
อำเภอสวี จังหวัดชุมพร

คำนำ

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้าง วิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของ อบต.เขาทะเล เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการบริหารที่ดี จึงได้นำการ จัดการความรู้ Knowledge Management ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยทาง อบต.เขาทะเล ได้ดำเนินการจัดวางระบบการจัดสรร ความรู้ และแผนการดำเนินงาน ไว้เพื่อที่จะให้มีการ รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ของ อบต.วิสัยใต้ ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ทันเวลา และทันเหตุการณ์ จะส่งผลให้การ ปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด อบต.วิสัยใต้ มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

สำนักงานปลัด อบต.
งานบริหารงานทั่วไป
องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
๑ บทสรุปผู้บริหาร	๑
๒ ประกาศคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ KM และ CKO	๑
๓ ขอบเขต KM และ CKO	๒
๔ เป้าหมาย KM	๔
๕ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	๔
๖ แนวทางการจัดการความรู้ อบต.เขาทะเล	๔
๗ แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ อบต.เขาทะเล	๗
๘ หัวใจของการจัดการความรู้	๙
๙ เครื่องมือในการจัดการความรู้	๑๐
๑๐ การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้	๑๑
๑๑ Cop ชุมชนนักปฏิบัติ	๑๗
๑๒ กรรมาการปกครองเริ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cop) นำร่องที่ วปค.	๑๔
๑๓ คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณประสาน คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้	๑๕
๑๔ ภาษีศ คำคม KM	๑๖
๑๕ เรียนรู้ค่านิยมของข้าราชการยุคใหม่	๑๗
๑๖ การประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ และสรุปผลการประเมินตนเอง	๑๘
๑๗ เกณฑ์การประเมิน	๑๙
๑๘ แผนการจัดการ อบต.เขาทะเล	๒๐
๑๙ การติดตามและประเมินผล	๒๘
๒๐ ภาคผนวก	๒๙

๑. บทสรุปผู้บริหาร

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้าง วิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของ องค์กรบริหารส่วนตำบลเขาค้อ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการ บริหารที่ดี จึงได้นำการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็น วัฏธรรม โดยทางองค์กรได้จัดวางระบบการจัดการความรู้ และแผนการดำเนินงาน ไว้ดังรายการต่อไปนี้

๒. ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO

เพื่อให้การจัดทำระบบการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรบริหารส่วนตำบลเขาค้อ จึง ได้ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO ดังต่อไปนี้

- | | |
|---------------------------------------|--------------------|
| ๑. นายกองค้การบริหารส่วนตำบลเขาค้อ | เป็น CKO |
| ๒. รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบลเขาค้อ | เป็น ที่ปรึกษา CKO |
| ๓. รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบลเขาค้อ | เป็น ที่ปรึกษา CKO |
- ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้
- ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการ และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
- | | |
|--|-----------------|
| ๔. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเขาค้อ | เป็น ผอ.KM Team |
| ๕. หัวหน้าสำนักงานปลัด อบต. | เป็น KM Team |
| ๖. ผอ.กองคลัง | เป็น KM Team |
| ๗. ผอ.กองช่าง | เป็น KM Team |
| ๘. พนักงานส่วนตำบล หรือพนักงานจ้างที่ได้รับมอบหมาย | เป็น KM Team |

โดย CKO มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร และให้คำปรึกษา และ แนะนำและร่วมประชุม เพื่อการตัดสินใจแก่คณะทำงาน

และที่ปรึกษา CKO มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการ และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน

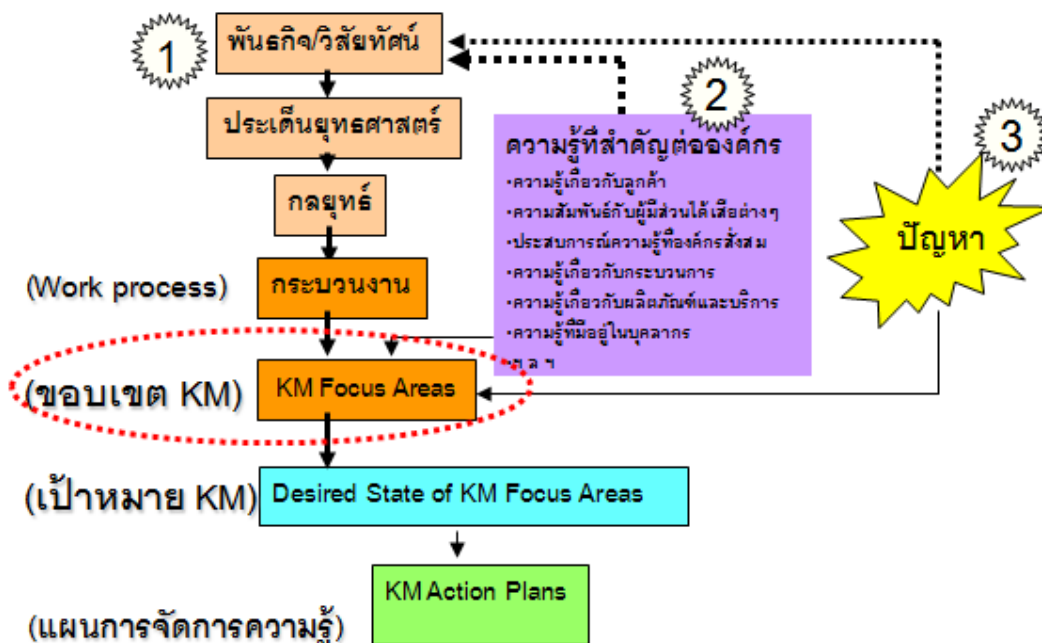
และ ผอ.KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบ จัดทำแผนงานการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำเสนอ ประธาน รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าต่อประธาน ผลักดัน ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล เพื่อปรับปรุงแก้ไข ประสานงานกับคณะที่ปรึกษาและคณะทีมงาน

และ KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมายจัดทำรายงานความ คืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ เป็น “แบบอย่างที่ดี” ในเรื่องการจัดการความรู้ เป็น Master Trainer ด้าน การจัดการความรู้

๓. การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

ขอบเขต KM (KM Focus Areas) เป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

แนวทางการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State)



กรอบการประเมินด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้ สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา ดังนี้

ขอบเขต KM ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- ๑) ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการเรียนรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
- ๒) เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน อบต.

ขอบเขต KM (KM Focus Areas) อบต.เขาทะเล

ขอบเขต KM (KM Focus Areas) อบต.เขาทะเล					
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่ได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนไทย/ ชาวต่างชาติ/ชุมชน	ข้าราชการ ของ หน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของ หน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของ หน่วยงาน
๑. ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน	๑. ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ๒. ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ๓. ชุมชนได้รับการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ๔. ชุมชนเกิดภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น	๑. ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น ๒. ได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองและ อบต. ๓. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๔. ได้รับความไว้วางใจจากผู้ให้บริการ ๕. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	๑. ได้รับผลงานที่มีประสิทธิภาพ ๒. ภาพลักษณ์ที่ดี	๑. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	
๒. เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และพัฒนางานต่าง ๆ ภายใน อบต.	๑. ได้รับการบริการที่สะดวก สบาย ๒. สามารถสืบ/ค้นหา ความรู้ต่าง ๆ ได้ง่าย	๑. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ๒. มีความคิดร่วมกัน ๓. มีการพัฒนา ร่วมกัน ๔. มีการเรียนรู้ใน ทีม ๕. มีความคิดในเชิงระบบ ๖. มีความคิดในเชิงสร้างสรรค์	๑. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	๑. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	
ผู้ทบทวน/ผู้อนุมัติ นายพนม เพชรจร (CKO/ผู้บริหารสูงสุด)					

๔. การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

เป้าหมาย KM (Desired State) เป็นหัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยสอดคล้องกับขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม

๓.๑ การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรใน อบต.ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม/สัมมนา ในหลักสูตร ต่าง ๆ

๓.๒ การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัด มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม/โครงการ ของ อบต.อย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง

๓.๓ การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรใน อบต.มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน

๓.๔ การสนับสนุนส่งเสริม การยึดหลักคุณธรรมและนิติธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

๓.๕ การสนับสนุนส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๕. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ Key Success Factor

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ Key Success Factor เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นธรรมภายในองค์กร คือ

- ๑) ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรม
- ๒) บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี
- ๓) คณะกรรมการจัดการความรู้มีความรู้ ความเข้าใจ และมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- ๔) มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นธรรม

๖. แนวทางการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๒. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ ไว้ คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย ๔ ประการ ไปพร้อมกัน ได้แก่

๑. บรรลุเป้าหมายของงาน
๒. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
๓. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๔. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน
การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ ได้แก่

๑. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
๒. การเสาะแสวงหาความรู้ที่ต้องการ
๓. การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
๔. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
๕. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด ขุมความรู้ ออกมาบันทึกไว้
๖. การจดบันทึก ขุมความรู้ และ แก่นความรู้ สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะสมต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยการดำเนินการ ๖ ประการนี้ บุคลากร เป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในสมอง ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ ความเชื่อ ค่านิยม อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดย คนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ออกเป็น ๔ ส่วน คือ

- ๑) การสนองตอบ ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการ
- ๒) การมีนวัตกรรม ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- ๓) ชีตความสามารถ ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร

๔) ประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงความถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูงสุด หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสูงสุดของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้น เป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บุคลากรอยู่กับกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

- งานพัฒนางาน
- คนพัฒนาคน
- องค์กรเป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือการพรางข้อที่ ๑ ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิดเอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามาอันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียมหรือ ปลอมเป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามี

จัดการความรู้การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง กฎวิธีก็มีโอกาสสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลวตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มต้นด้วย

- สัมมาทิฐิ : ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว
- การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ
- การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริงและดำเนินการต่อเนื่อง
- การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้แรงจูงใจต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กรและความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียมและไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ที่ที่สุดแรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนดทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมายและวิธีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

๑. “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

๒. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนรวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

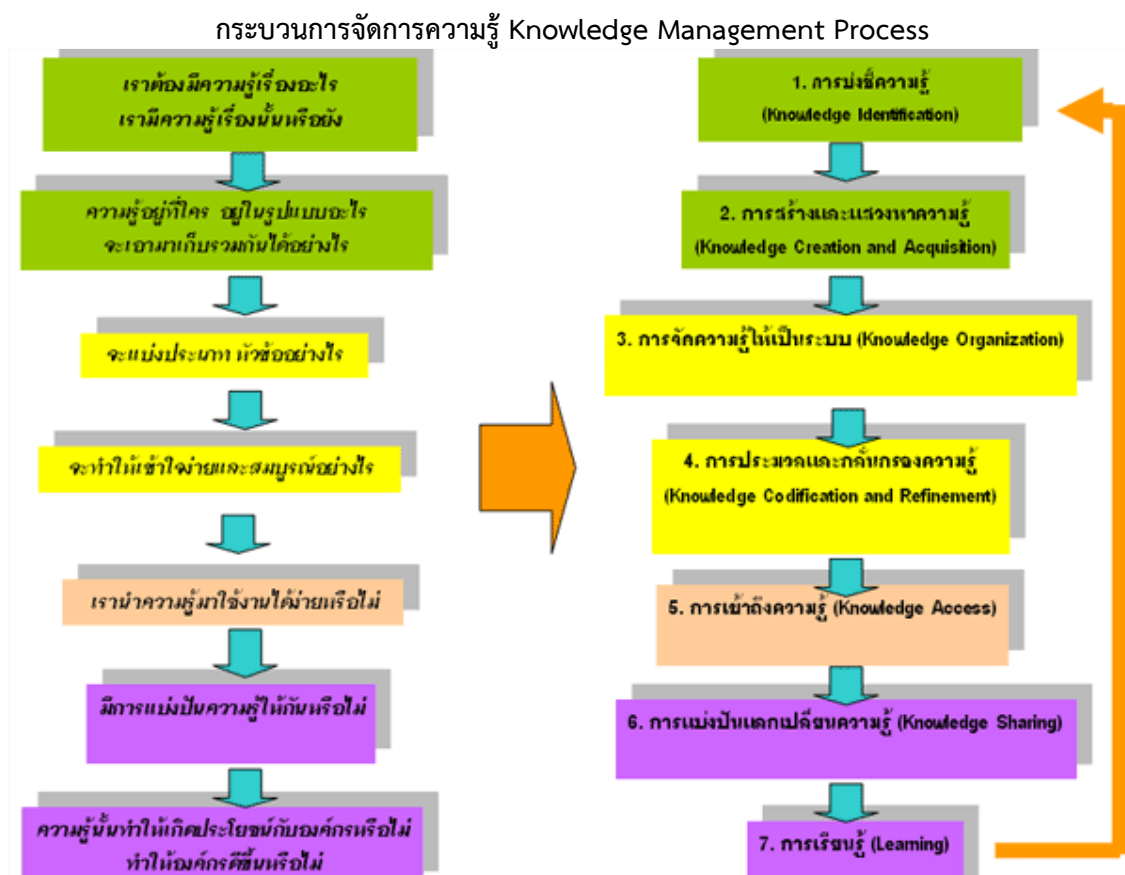
๓. “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครองจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือการจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี ๒๕๔๙ คือมุ่งเน้นให้อำเภอ/กิ่งอำเภอเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ ๑ เรื่องและเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไปโดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

๗. แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล

แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล

กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน คือ

๑. การบ่งชี้ความรู้เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ไหน

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอกรักษาความรู้เก่ากำจัดความรู้ที่ไม่ได้แล้ว

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

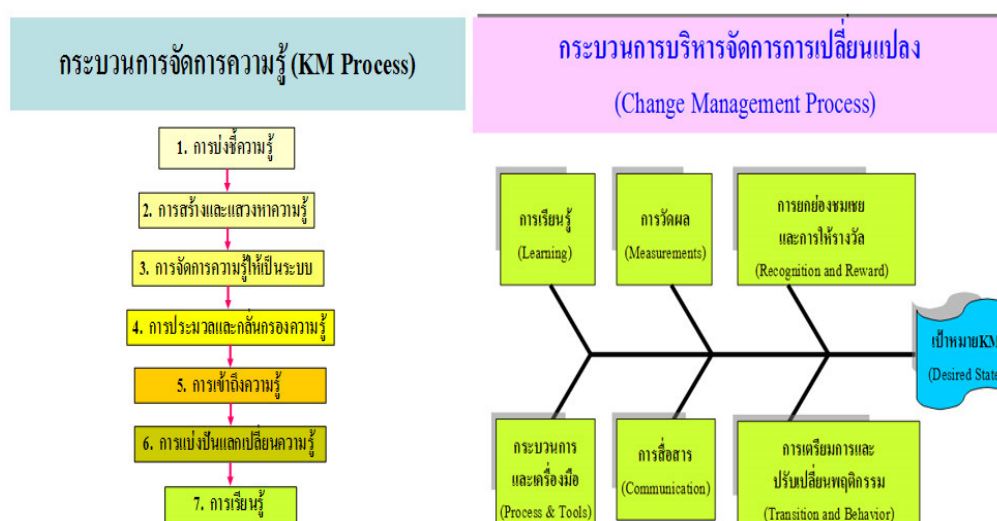
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

๕. การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น **Explicit Knowledge** อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น **Tacit Knowledge** จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวเวที แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานเช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารการจัดการการเปลี่ยนแปลง Change Management Process



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่ง เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

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

๒) การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน แต่ทุกคนมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๓) กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด/ที่ตั้ง) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร

๔) การเรียนรู้ เช่น เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินผลและปรับปรุง

๕) การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขึ้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ วัดที่ผลลัพธ์ หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ

๖) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บุคลากรกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

๘. หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจรวบรวมมาซึ่งคำตอบว่า 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) : ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน

๓. The great end of knowledge is not knowledge but action

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

จะเห็นว่า จากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าว พอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมา เริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความเป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคล ต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของ ความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่า ประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้นำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่ยกความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

อ.นพ.วิจารณ์ พานิชกล่าวไว้น่าคิด หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ. นพ. ประเวศ วะสี ดีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมาก จึงขอนำมาเล่าสู่กันฟังท่านบอกว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี ๔ องค์ประกอบ

๑. ชุมชนหมายถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน

๒. เป็นสุขหมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อย ๘ ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน

๓. การเรียนรู้หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่านการปฏิบัติ

๔. การสร้างเสริมหมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง ๔ องค์ประกอบนี้คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบทไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องของการจัดการความรู้การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวังตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “เดินได้” คือมีชีวิต เป็นพลวัต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action)

อ.บดินทร์ วิจารณ์เป็นบุคคลหนึ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งในด้าน การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการเมื่อวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๔๘ ณ ห้องประชุม ๒ อาคาร HSo๕ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นว่าการจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคนคนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน ขององค์กรเครื่องมือในการจัดการความรู้

๙. เครื่องมือในการจัดการความรู้

กรมการปกครองได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร “คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๙” ซึ่งได้ส่งให้ ก.พ.ร.เมื่อวันที่ ๓๐ ม.ค.๒๕๔๙ แล้วเมื่อพิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระในแผนดังกล่าว จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๒ ส่วน คือ

๑. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
๒. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ซึ่งทั้ง ๒ ส่วนจะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความยากจนตามขอบเขตและเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละส่วนก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมซึ่งขณะนี้มียุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่งที่ต้องการพลังการมีส่วนร่วมของทุกๆ ส่วน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคและจะเป็นอีกก้าวหนึ่งที่สำคัญในการที่จะก่อเกิดการรวบรวมสะสมองค์ความรู้การใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาความยากจน

การจัดการความรู้ประกอบด้วย

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

(๑) เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit

(๒) เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice: Copการจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

๑๐. การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่า องค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมกับเวลาที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการอันส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่งดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึง เปลี่ยนไปและมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับ เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่งหากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและ ต่อเนื่องหากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรก็ นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนา บุคลากรด้วยการฝึกอบรมเพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความ ชำนาญแล้วองค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นและในขั้นตอน สุดท้ายองค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพบริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับ ตนเองเพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธี ในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคลและการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงานซึ่งการถ่ายทอด ความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดอุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้ คือพฤติกรรม "การหวงความรู้"และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล"หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสอง อย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีประโยชน์อย่างแน่นอนสืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่าน มาเมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๔๕ ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจนซึ่งรวมถึงการ ประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ.๒๕๔๖ เป็นเรื่องของการ กำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา ๑๑ ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ใน การพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

๑๑. Cop (Community of Practice)

Cop (Community of Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ คือ อะไร คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกัน อย่างไม่เป็นทางการโดยมีลักษณะดังนี้

- ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริงหรือผ่านเทคโนโลยี
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยกันเอง
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม

ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ ในระดับที่ง่ายที่สุดชุมชนนักปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันในระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกันและต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงานกลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์การเป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จเป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กรและอาจจะไม่มีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กรในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชนชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการเกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ Practice ใน Cop ชี้จุดเน้นที่การเรียนรู้ซึ่งได้รับการทำงาน เป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวันเครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผลการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกสร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้ จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงานช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่า การสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

แนวคิด Cop

- Cop เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- Cop เป็นเรื่องของการเรียนรู้เพื่อเป็นคนที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่า จะทำงานอย่างไรหรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม
- การเป็นสมาชิกของ Cop คือมีส่วนร่วมในชุมชนนั้น อย่างมีความหมาย
- Cop ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

แนวคิดของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติ หรือ P ใน Cop หมายถึงการกระทำในบริบทเฉพาะ

สิ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติและเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่

- สิ่งที่ปรากฏชัดแจ้ง : เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาทที่ชัดเจนเกณฑ์ที่กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา
- สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง: ความสัมพันธ์กฎเกณฑ์ในใจ ความหยิ่งรู้ การรับรู้ ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐานมุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป

การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัวที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่ายๆ ด้วยคำสั่ง หรือกฎระเบียบ

มีคนอื่นในองค์กร ซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเราพวกเขาเต็มใจที่จะแบ่งปันประสบการณ์นั้น ให้ผู้อื่น และเราเต็มใจที่จะช่วยพวกเขา เราสามารถค้นหาพวกเขาได้พบ แม้จะไม่ใช่จักพวกเขา ธรรมชาติของ Cop องค์กรประกอบไปด้วย Cop จำนวนมากทับซ้อนกันอยู่คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร รอบชีวิตของ Cop ไม่มีความชัดเจนว่า เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไรขึ้นกับความพร้อม และโอกาสเหมาะสำหรับการเรียนรู้

ประเด็นที่ Cop ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการและความสนใจของสมาชิก การสนับสนุน Cop ปฏิบัติต่อ Cop เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร

ส่งเสริมการสร้าง Cop ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงาน ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก

มองว่า องค์กรเป็นที่รวมของชุมชน ที่เชื่อมต่อกันส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จของ องค์กร

ส่งเสริมให้ Cop เรียนรู้จากภายในกลุ่ม และจากกลุ่มอื่นๆ

ดูแล้ว กลไกขององค์กร มีส่วนในการสนับสนุน Cop

ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กรมุมมองต่อการเรียนรู้

การเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ แต่เรามักจะมองไม่เห็นว่าการเรียนรู้ดีขึ้น

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ได้เกิดจากการดูเอกสาร ของคนอื่นแต่เกิดจากการทำความเข้าใจ ในตรรกะ หรือ วิธีคิดของคนอื่น

เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจ และความคิดกันได้กว้างขวางขึ้นแต่หัวใจของการ แลกเปลี่ยน คือ ความสนใจร่วมกัน ใส่ใจความคิดของกันและกันและสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกัน การหาโอกาสเรียนรู้

ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้มองหาแบบแผน / สาเหตุของการมีส่วนร่วมและการแยกตัวของสมาชิก

เมื่อมีการ นำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่น หรือมีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งให้ติดตามเรียนรู้ การปรับเปลี่ยน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และการแปลความหมายใหม่

รับรู้การเกิดขึ้น ของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหูไกลตา

การเรียนรู้ที่ขยายขอบของ Cop ก็มีความสำคัญ ได้แก่การดึงดูดสมาชิกใหม่ การตอบสนองสิ่งกระตุ้นจาก ภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่นๆข้อควรระวัง

ความพยายามที่จะ เปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก มาเข้าใจในลักษณะของเอกสารอาจจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่า ผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่คนใช้สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือ ในเรื่องประสบการณ์ จาก เพื่อนร่วมงาน

ให้มีการเรียนรู้ ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุดอย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้ความรู้จาก Cop หรือ เปลี่ยนความรู้จาก Cop ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม

แนวคิดปัจจุบัน เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่าสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสารให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล ปัจจุบันสู่ ความสำเร็จกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้วในองค์กรมีลักษณะของสิ่งมีชีวิต เติบโตขึ้นเมื่อ เป็นที่ประสงค์ของสมาชิกการที่จะให้มีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการเพาะบ่ม ดูแลด้วยความระมัดระวังการ สนับสนุนมากเกินไป อาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจจากสมาชิก การปล่อยปละละเลยก็อาจจะทำให้แคะแกร็นเหี่ยว เเฉ ความท้าทายนี้แตกต่างจากปัจจัยต่างๆที่ผู้นำองค์กรเคยประสบ ความท้าทายสำหรับ Cop ปัญหาสำคัญของ ชุมชนที่กำลังเติบโต คือการที่สมาชิกสูญเสียความสนใจ และปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปเดียวเมื่อผู้ ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลายปัญหาสำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่สนใจอยู่แต่ ความสำเร็จของตนเองข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของชุมชน ให้เกิดความต่อเนื่องนำสมาชิกใหม่เข้า มาร่วม และมุ่งไปที่ประเด็นที่แหลมคม

เชิญผู้นำทางความคิด ซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรกเพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน

จัดให้มีเวทีพบปะกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัวความไว้วางใจ เชื่อใจ ความรู้สึกร่วม

ส่งเสริมการติดต่อ ระหว่างสมาชิกของชุมชน

จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่ง ไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันสนับสนุนกลุ่มแกนด้วย การให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษความท้าทายด้านเทคนิค

ทำให้การติดต่อ การให้ข้อมูล และการเข้าถึงชุมชนเป็นเรื่องง่าย เช่นการใช้ Software computer ที่ใช้ง่าย และคุ้นเคย ความท้าทายสำหรับสมาชิกสิ่งที่มีคุณค่ามากของชุมชน คือ การร่วมกันแก้ปัญหา แต่การอธิบาย

ปัญหาอย่างเปิดอกในขณะที่ความคิดยังไม่สุกงอมดี หรือคิดดังๆในที่ประชุมเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติของเรา ความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญ คือการพูดถึงปัญหาของตนเอง ต่อหน้าผู้คนจำนวนมากที่เราไม่รู้จัก

สร้างเวทีเสวนา ในประเด็นที่เฉียบคม ให้สมาชิกอาวุโสซึ่งคนยอมรับเป็นผู้ขอความช่วยเหลือ และหาผู้ที่มีกินไปร่วมอยู่ในเวทีผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของข้อเสนอเพื่อให้สมาชิกอภิปรายไปที่สมมติฐานที่ใช้และเลือกการสร้างควมไว้วางใจในในกลุ่มขนาดเล็ก ๒-๓ คนอาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างชุมชนได้

ตามนิยามของ DOPA KM Team ได้กล่าวไว้ว่า Cop เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ

Cop จะมีความแตกต่างจากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเป็นทีมปฏิบัติงานปกติทั่วไปตรงที่ Cop เป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายสั่งการเป็นการเฉพาะและจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่ม Cop จะพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคคลและองค์กรต่อไป และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในท่ามกลางบรรยากาศแบบสบาย ๆ ประกอบกับการใช้เทคนิคที่เรียกว่าสนทนาสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูด ให้เกียรติกัน ให้โอกาสกัน และไม่พยายามขัดขวางความคิดใคร กับรับฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจ (Deep Listening)

๑๒. กรมการปกครองเริ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cop) นำร่องที่ ว.ป.ค.

จากการที่กรมการปกครองได้รับความไว้วางใจจากกระทรวงมหาดไทยและรัฐบาลมอบหมายให้เป็นภาคส่วนหลักในการปฏิบัติการกิจที่สำคัญระดับชาติต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น การรักษาความมั่นคงภายใน การแก้ไขปัญหาเสียดิน การบูรณาการแก้ไขปัญหาความยากจน เป็นต้น แสดงถึงการมีบุคลากรที่เป็น “ทุนทางสังคม” อยู่เป็นพื้นฐานในองค์กร กรมการปกครอง จึงได้ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในรูปของการจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้น โดยนำร่องที่วิทยาลัยการปกครองก่อน เรียกว่า

“โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cop) วิทยาลัยการปกครอง” โดยมีวัตถุประสงค์ใหญ่ๆ ๓ ประการ คือ

- ๑) นำทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้ (KM) มาสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานจริง
- ๒) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารทั่วองค์กร (Communication) ด้านการจัดการองค์ความรู้
- ๓) เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ การใช้เครื่องมือ Cop ในกระบวนการ KM สำหรับแนวทางดำเนินการกำหนดไว้ ดังนี้

- การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร
- ทำหนังสือเวียน เชิญชวน ข้าราชการ ลูกจ้าง ร่วมเป็นสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้
- เชิญสมาชิกประชุมปรึกษาหารือ ร่วมคิด ร่วมทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ตามหัวข้อ

ที่อยู่ในความสนใจของสมาชิก

- ประสานงานเรื่องสถานที่ประสานงานบุคคลและงานธุรการอื่น
- จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ
- จัดทำสรุปการเสวนาของ Cop เพื่อเผยแพร่ จัดกิจกรรม กระตุ้น ส่งเสริม เป็นระยะ ๆ

- ติดตามประเมินผลการดำเนินการและรายงาน

โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว จะต้องมีความอดทนและใช้เวลารวมถึงการกระตุ้น ส่งเสริมและให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะแรก ๆ ก็คงจะต้องให้มีการดำเนินการในระยะเวลาหนึ่งแล้วติดตามประเมินผลเพื่อทำการศึกษาผลที่เกิดขึ้นต่อไป

บทสรุป

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cop) เป็นกิจกรรมเริ่มต้นอีกกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการ KM ที่มีกิจกรรมหลาย ประการที่จะต้องดำเนินการทั้งในส่วนที่อาจเรียกว่าเป็นมิติของการบังคับและในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริม ส่วนที่เป็นมิติการบังคับ คือ การที่จะต้องดำเนินการ KM ในฐานะตัวชี้วัดที่เป็นพันธะสัญญาที่กรมการปกครองได้ จัดทำไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ๒๕๔๙ กับ สำนักงาน ก.พ.ร. ให้สำเร็จ คือ การ ดำเนินการในส่วนกลางของทุกสำนัก/กอง ตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) กับ การ ดำเนินการในส่วนภูมิภาคของอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในการทำให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อการ แก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยอำเภอ/กิ่งอำเภอ จะต้อง จัดทำผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ จำนวน ๑ เรื่อง เพื่อเผยแพร่ติดไว้ที่ ศาล. อำเภอ/กิ่งอำเภอ และบันทึกไว้ที่เว็บไซต์ของจังหวัดและกรมการปกครอง ในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริมคือ การดำเนินการ KM ในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อน องค์กรสู่ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและทำให้มี ความสามารถในการแข่งขันสูงสุด บุคลากรของกรมการปกครองที่ถือได้ว่าเป็น “ทุนทางสังคม” มีความสำคัญยิ่ง ต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมาย KM ดังกล่าว การศึกษาเรียนรู้เรื่อง KM และการมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้นในกิจกรรม KM ต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล กับงานด้านการจัดการความรู้ที่กรมการ ปกครองรับผิดชอบเช่นเดียวกับงานอื่น ๆ ที่ผ่านเข้ามาและสำเร็จผลลงด้วยดี กับทั้งเกิดคุณค่าประโยชน์แก่พี่น้องประชาชน และชาติบ้านเมืองไปพร้อมกัน เป็นที่ยอมรับและได้เกิดความไว้วางใจจากรัฐบาลทุกรัฐบาลเสมอมา

๑๓. คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณประสาน

คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้

๑. **ผู้บริหารสูงสุด (CEO)** สำหรับวงการจัดการความรู้ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมป์เปี้ยน (เห็นคุณค่า และ ดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้นผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้โดย กำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการใหญ่

๒. **คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO)** ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สลายไป เพลาะหนึ่งแต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ นำเป้าหมาย/หัว ปลา ไปขายผู้บริหารสูงสุดให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัด บรรยาย กาศ นว รว บ และ การ บริ หาร งาน แบบ เอื้อ อำน า จ (Empowerment), ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรงและ เพื่อแสดงให้เห็น “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้พร้อม คอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหว

ของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่องและแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างควมภาคภูมิใจในความสำเร็จ

๓. **คุณอำนวย (Knowledge Facilitator, KF)** เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยงโดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ

- ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา”

- จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา”

- จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้หนึ่งจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต

- จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมขุมความรู้ที่ได้เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อกอินเทอร์เน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น

- ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (Cop-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

- เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอกเพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

๔. **คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP)** “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริงของการจัดการความรู้เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ ๙๐-๙๕ ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลงความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/หัวปลา” ที่ตั้งไว้

๕. **คุณประสาน (Network Manager)** เป็นผู้คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้นเกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

๑๔. ภาษี คำคม KM

๑. ความรู้อยู่ในผู้ใช้ ไม่ใช่อยู่ในแหล่งความรู้
๒. การจัดการความรู้เป็นการเดินทาง ไม่ใช่เป้าหมายปลายทาง
๓. ความรู้เพียงเล็กน้อย เพื่อปฏิบัติมีค่ามากกว่าความรู้มหาศาลที่อยู่เฉย
๔. ความรู้เป็นสินทรัพย์สำคัญ แต่บ่อยครั้งความรู้เป็นสิ่งฝังลึกและเป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคล
๕. ความรู้ไม่ใช่เพียงการรู้ แต่เป็นการกระทำ
๖. การถ่ายทอดความรู้สำเร็จได้ ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน
๗. จงเปลี่ยนจากการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ไปสู่การค้นหาความผิดพลาดและแก้ไข

๑๕. เรียนรู้ค่านิยมของข้าราชการยุคใหม่

I M READY

I (Integrity) = การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี

A (Actiumens) = ขยันตั้งใจทำงาน

M (Moral) = มีศีลธรรม

R (Relevancy) = มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับปัญหา

E (Efficiency) = การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A (Accountability) = การมีความรับผิดชอบต่อผลงาน

D (Democracy) = มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย

Y (Yield) = มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์

๑๖. 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 องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่น องค์กรยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี หรือ องค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในระบบ เพื่อให้ถ่ายทอดการนำไปใช้ ไม่ทราบคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	- องค์กรมีการวิเคราะห์ SWOT ของ องค์กรแต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงถึงการจัดการความรู้
๑.๒ องค์กรมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจาก องค์กรที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน อย่างเป็นระบบและจริยธรรม	-องค์กรมีการแสวงหาความรู้/ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เมื่อจำเป็นต้องใช้ แต่ไม่เป็นระบบ ต่างคน ต่างทำ
๑.๓ ทุกคนใน องค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ระดับเทียบเคียง Benchmarks และ Best Practices จาก องค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง	-องค์กรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ บ้าง แต่ไม่เป็นระบบ และทำกันเฉพาะกลุ่มงาน และยังไม่ครอบคลุมทุกคน
๑.๔ องค์กรมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)	-องค์กรมีการจัดทำวารสารความรู้เพื่อเผยแพร่ในบางเรื่อง แต่ยังไม่เป็นระบบ ใครอยากทำก็ทำ
๑.๕ องค์กรเห็นคุณค่า Tacit Knowledge หรือความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั้งหมด องค์กร.	-องค์กรเห็นคุณค่าของ Tacit Knowledge และพยายามกระตุ้นให้มีการถ่ายทอดความรู้ แต่ไม่ได้ทำเป็นระบบ ส่วนใหญ่ มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกลุ่มย่อย ๆ แต่ไม่มีรูปแบบชัดเจน
ผู้ทบทวน/ผู้อนุมัติ : นายพนม เพชรจร (CKO/ผู้บริหารระดับสูง)	

๑๗. เกณฑ์การประเมิน

อบต.เขาทะเล มีนโยบายที่จะดำเนินการพัฒนาการจัดการความรู้ Knowledge Management ในองค์กรโดยจัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสม และได้จัดวางระบบการจัดการเพื่อให้เอื้อต่อการนำแผนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม อบต.เขาทะเล ได้จัดวางระบบการจัดการความรู้และแผนการดำเนินงานดังรายการต่อไปนี้

๑) อบต.เขาทะเล มีแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๖๓ ซึ่งมีลักษณะเป็น Conceptual Plan โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการสำคัญ ที่จะดำเนินการในรอบระยะเวลาของแผนการพัฒนาศักยภาพ ดังกล่าว ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และแผนพัฒนาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

๒) นายก อบต.เขาทะเล CEO กำหนดผู้บริหารจัดการความรู้ CKO และทีมงาน KM เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ของ อบต.เขาทะเล

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

๔) CKO และทีมงาน KM ร่วมกันจัดทำแผนจัดการความรู้ เพื่อกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ของ อบต. ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม

มีการกำหนด ประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ของ อบต.เขาทะเล อย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจ ด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี โดยมีจุดมุ่งหมายการพัฒนาศักยภาพ และการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานของ อบต.เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน

แนวทางการติดตามและประเมินผล

๑) กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนา จัดทำรายงานผลการเข้ารับการพัฒนาอบรม/สัมมนา/ฝึกปฏิบัติ ตามแบบที่กำหนดเสนอให้ผู้บริหารทราบ ภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันที่เดินทางกลับจากการอบรม/สัมมนา/ฝึกปฏิบัติ เสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึง นายก อบต.เขาทะเล (กรณีที่ได้จัดส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกองค์กร)

๒) กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนา จัดทำบันทึกข้อมูลการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพในเวปไซด์ อบต. ภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันกลับจาก อบรม/สัมมนา/ฝึกปฏิบัติ โดยทำการประสานงานกับ เจ้าพนักงานธุรการ

๓) กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนา จัดเก็บชุดองค์ความรู้ไว้ในรูปเล่มเอกสาร โดยจัดทำเป็นเล่ม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

๔) กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังการฝึกอบรม

๕) ทำการสัมภาษณ์ ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

๑๘. แผนการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล									
เป้าหมาย : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัด อบต.เขาทะเล ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางด้านต่าง ๆ									
เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม /สัมมนา ในหลักสูตรต่าง ๆ									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานส่วนตำบลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
๑	การแบ่งปันความรู้	ทำการตรวจสอบ	๑ ต.ค.-๖๑ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากรที่ได้รับ	บุคลากรได้รับการ	กระดาษ A๔	ตามข้อบัญญัติ	ปลัด อบต.	
	๑. บุคลากรได้รับการพัฒนา	บุคลากรที่ได้รับการ		การพัฒนาศักยภาพด้าน	พัฒนาศักยภาพ	คอมพิวเตอร์/	ประจำปี	KM Team	
	ศักยภาพด้านต่าง ๆ	พัฒนาศักยภาพด้าน		ต่าง ๆ	ด้านต่าง ๆ อย่าง	ปรินเตอร์	งบประมาณ		
		ต่าง ๆ			น้อยร้อยละ ๙๐		พ.ศ. ๒๕๖๑		
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้	จัดหรือส่งอบรม/สัมมนา	๑ ต.ค.-๖๐ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการ	บุคลากรได้รับการ	กระดาษ A๔	ตามข้อบัญญัติ	ปลัด อบต.	
	๑. ภายใน อบต.	ศึกษาดูงาน/ศึกษาต่อ		อบรม/สัมมนา/ศึกษาดู	อบรม/สัมมนา/	คอมพิวเตอร์/	ประจำปี	KM Team	
	๒. ภายนอก อบต.			งาน/ศึกษาต่อ	ศึกษาดูงาน/ศึกษา	ปรินเตอร์	งบประมาณ		
					ต่อ		พ.ศ. ๒๕๖๑		
๓	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	๑.รวบรวมรายงานความรู้	๑ ต.ค.-๖๑ เป็นต้นไป	จำนวนฐานข้อมูลความรู้	จำนวนความรู้ที่	กระดาษ A๔		ปลัด อบต.	
	๑. บอร์ดประชาสัมพันธ์	เป็นหมวดหมู่ และจัดทำ		ด้านต่าง ๆ ที่นำไปใช้ได้	นำไปใช้ได้จริง	คอมพิวเตอร์/		KM Team	
	๒. เว็บไซต์ อบต.	ฐานข้อมูล เป็น Know			อย่างน้อย ๖ รายการ	ปรินเตอร์			
	๓. จัดทำรูปเล่ม/รายงาน	Ledge Base							

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล เป้าหมาย : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัด อบต.เขาทะเล ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม /สัมมนา ในหลักสูตรต่าง ๆ หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานส่วนตำบลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
		๒. สร้างคลังความรู้ ผ่าน							
		ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์							
		เตอร์							
๔	การประมวลและกลั่นกรองความรู้	ปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้	๑ ต.ค.-๖๑ เป็นต้นไป	จำนวนฐานข้อมูลความรู้	จำนวนฐานข้อมูลความรู้	กระดาษ A๔		ปลัด อบต.	
	๑.ปรับปรุงรูปแบบเอกสารข้อมูล	ของบอร์ด ประชาสัมพันธ์		ด้านต่าง ๆ ที่ได้รับการ	รู้ที่ได้รับการปรับปรุง	คอมพิวเตอร์/		KM Team	
	ให้เป็นมาตรฐาน สมบูรณ์	เว็บไซต์ อบต.		ปรับปรุง	อย่างน้อย ๖ รายการ	ปริ้นเตอร์			
๕	การเข้าถึงความรู้					กระดาษ A๔		ปลัด อบต.	
	๑. บอร์ดประชาสัมพันธ์	รวบรวมความรู้ เพื่อติด	๑ ต.ค.-๖๑ เป็นต้นไป	จำนวนการเข้าถึงฐานข้อ	มีจำนวนการเข้าถึงฐาน	คอมพิวเตอร์/		KM Team	
	๒. เว็บไซต์ อบต.	ประกาศบันทึก/จัดเก็บ		มูลความรู้ด้านต่าง ๆ	ข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ	ปริ้นเตอร์/			
	๓. ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร				อย่างน้อย๑๒ ครั้ง	ห้องประชุม			
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ให้บุคลากรที่ได้รับการ		จำนวนการประชุมเพื่อ	มีจำนวนกิจกรรม อย่าง	กระดาษ A๔		ปลัด อบต.	
	๑. บอร์ดประชาสัมพันธ์	พัฒนาศักยภาพ เข้าร่วม	๑ ต.ค.-๖๑ เป็นต้นไป	แลกเปลี่ยนความรู้/จัดทำ	น้อย ๖ รายการ	คอมพิวเตอร์/		KM Team	
	๒. เว็บไซต์ อบต.	ประชุม รายงาน/เพิ่มข้อ		รายงาน/บันทึกข้อมูลใน		ปริ้นเตอร์/			
	๓. จัดทำรูปเล่ม/รายงาน	มูลการพัฒนาศักยภาพใน		เว็บไซต์ อบต.		ห้องประชุม			

[illegible]

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล เป้าหมาย : เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน อบต. หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : บรรยากาศที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
๔	การประมวลและกลั่นกรองความรู้	จัดตั้งทีมงานปรับปรุง	๑ ต.ค.-๕๗ เป็นต้นไป	มีทีมงานดำเนินการปรับ	ทีมงานมีการดำเนินการ	กระดาษ A๔		ปลัด อบต.	
	๑.ปรับปรุงรูปแบบเอกสารข้อมูล	กลั่นกรอง ฐานข้อมูลความ		ปรุงฐานข้อมูลความรู้ด้าน	ปรับปรุงฐาน ข้อมูล	คอมพิวเตอร์/		KM Team	
	ให้เป็นมาตรฐาน สมบูรณ์	รับนบอร์ตประชาสัมพันธ์		ต่าง ๆ	ความรู้อย่างน้อย	ปรีนเตอร์			
		เว็บไซต์ อบต.			๓ รายการ				
๕	การเข้าถึงความรู้	จัดตั้งทีมงานดูแลบอร์ด		มีทีมงานดูแลบอร์ดประจำ	ทีมงานมีการดูแลบอร์ด	กระดาษ A๔		ปลัด อบต.	
	๑. บอร์ดประชาสัมพันธ์	ประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์	๑ ต.ค. ๖๑ เป็นต้นไป	สัมพันธ์ /เว็บไซต์ อบต./	ประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์	คอมพิวเตอร์/		KM Team	
	๒. เว็บไซต์ อบต.	อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร		ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าว	ปรีนเตอร์/			
	๓. ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร				สารอย่างน้อย ๓ ครั้ง	ห้องประชุม			
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	จัดตั้งทีมงานรวบรวม		มีทีมงานรวบรวมจัดทำ	ทีมงานมีการรวบรวม	กระดาษ A๔		ปลัด อบต.	
	๑. บอร์ดประชาสัมพันธ์	จัดทำเป็นเอกสาร/ฐาน	๑ ต.ค.-๕๗ เป็นต้นไป	เป็นเอกสาร ฐานความรู้	จัดทำเป็นเอกสาร/ฐาน	คอมพิวเตอร์/		KM Team	
	๒. เว็บไซต์ อบต.	ความรู้/เทคโนโลยีสาร-		เทคโนโลยี สารสนเทศ	ความรู้/เทคโนโลยีสาร	ปรีนเตอร์/			
	๓. จัดทำรูปเล่ม/รายงาน	สนเทศ ดูแลช่องทางการ		ดูแลช่องทางการแบ่งปัน	สนเทศ ดูแลช่องทาง	ห้องประชุม			
	๔. จัดทำรายงาน	แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้		แลกเปลี่ยนความรู้	การแบ่งปันแลกเปลี่ยน				
					ความรู้อย่างน้อย ๓ ครั้ง				
๗	การเรียนรู้	ประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์	๑ ต.ค. ๖๑ เป็นต้นไป	การจัดทำ/บันทึกข้อมูล	มีจำนวนการจัดทำ/	กระดาษ A๔		ปลัด อบต.	

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)									
ชื่อหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล เป้าหมาย : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัด อบต.เขาทะเล ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม /สัมมนา ในหลักสูตรต่าง ๆ หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานส่วนตำบลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
๑	การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	ส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัด อบต.เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๖๑ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัด อบต.ทราบ เป้าหมาย KM ของ อบต.เขาทะเล	จำนวนบุคลากรที่ทราบ เป้าหมาย KM ของ อบต.เขาทะเล อย่างน้อย ร้อยละ ๕๐% ของ อบต.	กระดาษ A๔ คอมพิวเตอร์/ปริ้นเตอร์		ปลัด อบต. KM Team	
๒	การสื่อสาร	ประชุม/สัมมนา/ศึกษา ดูงาน/จัดกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๖๑ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัด อบต.เข้าใจถึงการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจถึงการจัดการความรู้ อย่างน้อย ๕๐% ของ อบต.	กระดาษ A๔ คอมพิวเตอร์/ปริ้นเตอร์		ปลัด อบต. KM Team	
๓	กระบวนการและเครื่องมือ	มีการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร/ให้มีการค้นหา ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ที่สะดวก	๑ ต.ค. ๖๑ เป็นต้นไป	จำนวนครั้งของบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร/ที่มีการปรับปรุ่	บอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร/ที่มีการปรับปรุ่ให้ดีขึ้นอย่างน้อย ๓ ครั้ง	กระดาษ A๔ คอมพิวเตอร์/ปริ้นเตอร์		ปลัด อบต. KM Team	

๑๙. การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล

ให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินแผนการจัดการความรู้ อบต.เขาทะเล ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------------------|-------------------|
| ๑) ปลัด อบต.เขาทะเล | เป็นประธานกรรมการ |
| ๒) หัวหน้าสำนักงานปลัด อบต. | เป็นกรรมการ |
| ๓) ผอ.กองคลัง | เป็นกรรมการ |
| ๔) ผอ.กองช่าง | เป็นกรรมการ |
| ๕) นักทรัพยากรบุคคล | เป็นเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการ ฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งมีหน้าที่กำหนดแนวทาง วิธีการในการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้ในองค์การบริหารส่วนตำบลวิสัยใต้ และดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้ของ อบต.และรายงานผลพร้อมข้อเสนอแนะที่ได้จากการติดตามและประเมินผลต่อนายกองคการบริหารส่วนตำบลวิสัยใต้ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง



คำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล

ที่ ๔๓/๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล (Knowledge Management : KM)

ด้วยองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล จะได้ดำเนินการจัดองค์ความรู้ในองค์กร โดยเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองรวมทั้งปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการ ดังต่อไปนี้

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังนี้

๑. นายพนม เพชรจร	นายก อบต.เขาทะเล	ประธานกรรมการ
๒. นายวิโรจน์ แก้วเจีย	ปลัด อบต.เขาทะเล	กรรมการ
๓. นางนัสวรรณมีเมตตา	หัวหน้าสำนักปลัดฯ	กรรมการ
๔. นายธงชัย ยุติมิตร	ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๕. นางจันทร์ภา บุญสิทธิ์	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๖. นางสาวจารุณี บุญมี	นักทรัพยากรบุคคล	เลขานุการ

โดยคณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้

๑. ดำเนินการจัดทำแนวทางการจัดความรู้ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล
๒. จัดทำแผนจัดความรู้ในองค์กร
๓. ดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนงาน
๔. พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม
๕. ประชาสัมพันธ์การจัดความรู้ในองค์กรและดำเนินการอื่น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๑

(นายพนม เพชรจร)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล

รายงานการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ เวลา ๑๐.๐๐ น.

ณ ห้องประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล

ผู้มาประชุม

๑. นายพนม เพชรจร	นายก อบต.เขาทะเล	ประธานกรรมการ (CKO)
๒. นายมนตรี ภูกาญจนเดช	รองนายก อบต.เขาทะเล	ที่ปรึกษาประธานกรรมการ (CKO)
๒. นายวิโรจน์ แก้วเจีย	ปลัด อบต.เขาทะเล	กรรมการ (ผอ.KM Team)
๓. นางนัสวรรณ มีเมตตา	หัวหน้าสำนักปลัดฯ	กรรมการ (KM Team)
๔. นายธงชัย ยุติมิตร	ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ (KM Team)
๕. นางจันทรา บุญสิทธิ์	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ (KM Team)
๖. นางสาวจารุณี บุญมี	นักทรัพยากรบุคคล	เลขานุการ (KM Team)

ผู้ไม่มาประชุม

-ไม่มี-

เริ่มประชุม เวลา ๑๐.๐๐ น.

เมื่อครบองค์ประชุม นายพนม เพชรจร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล ประธานกรรมการ CKO จัดทำแผนการจัดการความรู้ อบต. กล่าวเปิดประชุมและดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ ดังนี้

ระเบียบวาระที่ ๑ เรื่องประธานแจ้งที่ประชุมทราบ

๑.๑ มูลเหตุของการประชุม

นายพนม เพชรจร
นายก อบต.เขาทะเล
ประธานกรรมการฯ

ตามที่ อบต.เขาทะเล ได้มีการเรียกประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้ อบต.เขาทะเล เมื่อวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ ไปแล้วนั้น ในวันนี้ ก็ได้มีการประชุมคณะกรรมการอีกครั้ง เนื่องจากสาเหตุสำคัญจะต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวดที่ ๓ มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น คณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อบต.อันประกอบด้วย นายก อบต.เขาทะเล รองนายก อบต.เขาทะเล ปลัด อบต.และผู้อำนวยการกอง/สำนัก มีหน้าที่จัดทำแผนการจัดการความรู้ ฯ ดังนั้น จึงเรียกประชุมวันนี้

ระเบียบวาระที่ ๒ เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา

-ไม่มี-

ระเบียบวาระที่ ๓

เรื่องเพื่อพิจารณา

นายพนม เพชรจร

นายก อบต.เขาทะเล

ประธานกรรมการฯ

หัวหน้าสำนักปลัด อบต.

กรรมการ

๓.๑ พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนการจัดการความรู้ อบต.เขาทะเล

ขอเชิญหัวหน้าสำนักปลัดฯ อธิบายรายละเอียดของร่างแผนการจัดการความรู้ของ อบต.

ปลัด อบต.เขาทะเล

กรรมการ

ผู้อำนวยการกองช่าง

กรรมการ

เนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ในการนี้ งานบริหารงานบุคคล จึงได้จัดทำร่างแผนการจัดการความรู้ อบต.วิสัยใต้ พร้อมนำเสนอเพื่อให้คณะกรรมการฯ พิจารณาร่างแผนการจัดการความรู้ อบต.เขาทะเล

ซึ่งประกอบด้วย บทสรุปผู้บริหาร/ประกาศแต่งตั้งทีมงาน/ขอบเขต KM / เป้าหมาย KM / ปัจจัยแห่งความสำเร็จ/แนวทางการจัดการความรู้/แนวคิดการจัดการความรู้ เป็นต้น ดังมีรายละเอียดตามเอกสารที่ได้แจกจ่ายไปแล้ว

ขอสอบถามถึงวิธีการและขั้นตอนการจัดกิจกรรมตามแผนงานการจัดการความรู้ ฯ จะมีโอกาสประสบความสำเร็จ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

การจัดทำ KM บุคคลที่สำคัญที่จะขับเคลื่อน KM ให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ดีและชัดเจน คือผู้นำองค์กรนั้น ดังนั้น ผู้นำของ อบต.วิสัยใต้ จะต้องร่วมแรง ร่วมใจ กระตุ้น สร้างแรงจูงใจ ช่วยเหลือ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง ผลักดันวิสัยทัศน์ของ KM อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้บุคลากรทั้งหมดของ อบต. จะต้องเปิดใจรับฟัง แลกเปลี่ยนความรู้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นำความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเห็นผล มีการติดตามประเมินผล เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคและหาทางแก้ไขอย่างต่อเนื่อง จึงจะประสบความสำเร็จ

นายพนม เพชรจร

ประธานกรรมการฯ

ขอให้ที่ประชุมพิจารณาหาแหล่งความรู้จากบุคคลที่มีความรู้แฝง (Tacit Knowledge) ที่สอดคล้องกับหัวข้อองค์ความรู้กำหนดวิธีการถ่ายทอดองค์ความรู้ และวิธีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ปลัด อบต.เขาทะเล

กรรมการ

การหาแหล่งความรู้จากบุคคลผู้มีความรู้พิเศษ หรือเชี่ยวชาญ ทางด้านต่าง ๆ นั้น อาจแบ่งกลุ่มย่อยออกเป็นหลาย ๆ กลุ่มได้ ซึ่งจำแนกตามองค์ความรู้ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ด้านเอกสาร ด้านการบันทึกข้อมูล ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ก็เป็นองค์ความรู้ของสำนักงานปลัด ความรู้ด้านการเงิน การคลัง ก็เป็นองค์ความรู้ของกองคลัง ความรู้ด้านกิจกรรม

	สันตนาการ การศึกษา ด้านวัฒนธรรม ด้านการจัดกิจกรรม ก็เป็นของกองการศึกษา ความรู้ด้านสาธารณสุข ความรู้ด้านช่าง ซ่อมแซม ต่อเติม ปรับปรุง สิ่งก่อสร้าง ก็เป็นองค์ความรู้ของกองช่าง ความรู้ด้านประปา การผลิตน้ำประปา การบำรุงรักษา การใช้น้ำ ก็เป็นองค์ความรู้ของกองประปา ดังนั้น จึงให้ ผอ.กองทุกกอง/สำนัก มีหน้าที่ชักซ้อมความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้เรื่อง KM การจัดกระบวนการบริหารองค์ความรู้ ถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้บุคลากรในสังกัดทราบทุกคน เพื่อให้เข้าใจทฤษฎี KM วิธีการปฏิบัติ โน้มน้าวให้มีการเปิดใจ และพร้อมที่จะทำ KM อย่างเต็มใจ รวมทั้งค้นหาบุคคลที่มีความรู้แฝง และกระตุ้นเตือนให้บุคลากรในสังกัด ทำการถ่ายทอดความรู้ โดยกำหนดให้แต่ละกลุ่มมีคุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ และจัดกิจกรรมวงเล่าของแต่ละกลุ่ม และบันทึกเรื่องราว และนำมาประมวลบันทึกเป็นชุมชนความรู้แล้วสังเคราะห์เป็นบันทึกแก่นความรู้แล้วจัดเก็บไว้ในสื่อคอมพิวเตอร์ โดยให้กรรมการและเลขานุการ เป็นผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลในรูปไฟล์คอมพิวเตอร์ และพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคณะทำงานจัดทำรูปเล่มเอกสารเพื่อนำไปเรียนรู้ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และนำไปปฏิบัติจริง ขอให้ที่ประชุมพิจารณาหาสถานที่สำหรับถ่ายทอดความรู้หรือมุม KM เพื่อให้บุคลากรของ อบต.ให้เป็นสถานที่ถ่ายทอดความรู้ ขอให้ใช้ป้ายประชาสัมพันธ์ นานา นารู้ สู่ชาวท้องถิ่น และป้ายประชาสัมพันธ์ระเบียบ กฎหมายและสำรอนำรู้ โดยให้นำมาใช้ประโยชน์ในการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ขอให้ที่ประชุมพิจารณาถึงเรื่องสำคัญที่ในการจัดเก็บรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อให้บุคลากรของ อบต.นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม จากความรู้ที่สามารถค้นหาได้จากบุคลากรที่มีความรู้แฝง เมื่อถ่ายทอดให้บุคลากรทุกคนแล้วจะพัฒนาเป็น Explicit Knowledge ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และเมื่อระยะเวลาผ่านไป จะถูกสับเปลี่ยนหมุนเวียนกลับไปกลับมาเหมือนเกลียวเชือก ดังนั้น วิธีจัดเก็บ เผยแพร่ ชุดความรู้ดังกล่าว เห็นควรให้ ๑. จัดเก็บชุดองค์ความรู้ไว้ในรูปเอกสาร โดยจัดทำเป็นเล่ม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ๒. จัดเก็บชุดองค์ความรู้ในรูปแบบไฟล์คอมพิวเตอร์ โดยบรรจุไว้ในเว็บไซต์ของ อบต. พร้อมจัดทำกระทู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้การเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต โดยมอบหมายให้กรรมการและเลขานุการ เป็นคนจัดเก็บข้อมูลและพัฒนาระบบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง แผนการจัดการความรู้ของ อบต.ควรมีการกำหนดเกี่ยวกับการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานกิจกรรม KM เพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ขอการดำเนินการตามแผนฯ
นายพนม เพชรจร	
ประธานกรรมการฯ	
นักทรัพยากรบุคคล	
เลขานุการ	
นายพนม เพชรจร	
ประธานกรรมการฯ	
ผู้อำนวยการกองคลัง	
กรรมการ	
นายพนม เพชรจร	
ประธานกรรมการฯ	

หัวหน้าสำนักปลัดฯ
กรรมการ

ในส่วนที่ ๑๗-๑๘ ของแผนการจัดการความรู้ของ อบต.ได้มีการกล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ โดยได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน แนวทางการติดตามและประเมินผล กิจกรรม วิธีการสู่ความสำเร็จ ระยะเวลาในการปฏิบัติ ตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมือ/อุปกรณ์ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ไว้เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผล

นายพนม เพชรจร
ประธานกรรมการฯ
มติที่ประชุม

มีผู้ใด จะเสนอความเห็นอีกหรือไม่ หากไม่มี ขอมติที่ประชุมว่าเห็นชอบร่าง แผนการจัดการความรู้ อบต.เขาทะเล หรือไม่

ระเบียบวาระที่ ๔

เห็นชอบร่างแผนการจัดการความรู้ อบต.เขาทะเล
เรื่องอื่น ๆ

นายพนม เพชรจร
ประธานกรรมการฯ

มีผู้ใด จะเสนอความเห็นอีกหรือไม่ หากไม่มี ขอยกเลิกการประชุม

เลิกประชุมเวลา ๑๑.๒๕ น.

(ลงชื่อ)

ผู้จัดรายงานการประชุม

(นางสาวจารุณี บุญมี)

นักทรัพยากรบุคคล

เลขานุการ

(ลงชื่อ)

ผู้ตรวจรายงานการประชุม

(นายพนม เพชรจร)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขาทะเล

ประธานกรรมการฯ