

# การจัดการความรู้

ปีงบประมาณ ๒๕๖๕



องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว

อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี

## คำนำ

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และ มีการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการ บริหารที่ดี จึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนด ขึ้น และนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทางองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว ได้ดำเนินการจัดวาง ระบบการจัดการความรู้ และแผนการดำเนินงาน ไว้เพื่อที่จะให้มีการ รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนองค์ ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหาร ส่วนตำบลเกาะแก้ว มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization )

งานบุคลากร  
องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว

แผนการจัดการความรู้  
องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว  
อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี

\*\*\*\*\*

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
๑ บทสรุปผู้บริหาร	๑
๒ ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer)	๒
๓ ขอบเขต KM (KM Focus Area)	๓
๔ เป้าหมาย KM (Desired State)	๔
๕ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)	๔
๖ แนวทางการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว	๔
๗ แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว	๗
๘ หัวใจของการจัดการความรู้	๙
๙ เครื่องมือในการจัดการความรู้	๑๑
๑๐ การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้	๑๑
๑๑ CoP (Community of Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ	๑๒
๑๒ กรรมาการปกครองเริ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cop) นำร่องที่ วปค.	๑๖
๑๓ คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณประสาน คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้	๑๗
๑๔ ภาษีศ คำคม KM	๑๙
๑๕ เรียนรู้ค่านิยมของข้าราชการยุคใหม่	๑๙
๑๖ การประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ และสรุปผลการประเมินตนเอง	๑๙
๑๗ เกณฑ์การประเมิน	๒๐
๑๘ แผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว	๒๑
๑๙ การติดตามและประเมินผล	๒๔

\*\*\*\*\*

## ๑. บทสรุปผู้บริหาร

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และ มีการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการ บริหารที่ดี จึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนด ขึ้น และนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทางองค์กรได้จัดวางระบบการจัดการความรู้ และแผนการ ดำเนินงาน ไว้ดังรายการต่อไปนี้

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

เพื่อให้การจัดทำระบบการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว จึงได้ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO ดังต่อไปนี้

๑. นายกองค้การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว เป็น CKO
๒. รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว คนที่ ๑ เป็น ที่ปรึกษา CKO
๓. รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว คนที่ ๒ เป็น ที่ปรึกษา CKO  
ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้  
- ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการ และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน
๔. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว เป็น หัวหน้า KM Team
๕. หัวหน้าสำนักงานปลัด เป็น KM Team
๖. ผู้อำนวยการกองคลัง เป็น KM Team
๗. ผู้อำนวยการกองช่าง เป็น KM Team
๘. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เป็น KM Team
๙. นักทรัพยากรบุคคล เป็น KM Team และเลขานุการ

โดย CKO มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร และให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมประชุมเพื่อการตัดสินใจแก่คณะทำงานและที่ปรึกษา CKO มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน

หัวหน้า KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบ จัดทำแผนงานการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำเสนอประธาน รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าต่อประธาน ผลักดัน ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข ประสานงานกับคณะที่ปรึกษาและคณะทีมงาน

KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมายจัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ เป็น “แบบอย่างที่ดี” ในเรื่องการจัดการความรู้ เป็น Master Trainer ด้านการจัดการความรู้

### ๓ ขอบเขต KM (KM Focus Area)

กรอบการประเมินด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ 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). เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล

### ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว

ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว					
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้จากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนไทย / ชาวต่างชาติ/ ชุมชน	ข้าราชการ ของ หน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของหน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของ หน่วยงาน
๑. ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน	๑. ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ๒. ได้รู้ความรู้อื่นๆ จาก สื่อ ประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ๓. ชุมชนได้รับการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ๔. ชุมชนเกิดภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น	๑. ได้รู้ความรู้อื่นๆ เพิ่มขึ้น ๒. ได้รับการพัฒนา ศักยภาพของตนเองและ องค์การบริหารส่วน ตำบล ๓. สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ๔. ได้รู้ความไว้วางใจ จากผู้ใช้บริการ ๕. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	๑. ได้รู้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพ ๒. ภาพลักษณ์ที่ดี	๑. เกิด ภาพลักษณ์ที่ดี	
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. เกิด ภาพลักษณ์ที่ดี	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... นายอำนาจ ภูเพชร..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)					

#### ๔ เป้าหมาย KM (Desired State)

- เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมด ที่สอดคล้องกับขอบเขต KM ที่จะเลือกดำเนินการ ประกอบด้วย
  - ๑). การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว ได้รับการพัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนา ในหลักสูตร ต่าง ๆ
  - ๒). การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว มีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน / กิจกรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบลอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง
  - ๓). การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว มีส่วนร่วมในการ 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 และมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- ๔). มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

## ๖ แนวทางการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว การจัดการความรู้ Knowledge Management

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๒. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง 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

โดย ที่การดำเนินการ ๖ ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดย 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 เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของ ตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

**ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา**

งาน พัฒนางาน

คน พัฒนาคคน

องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้



ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือ หลุมพรางข้อที่ ๑ ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าการจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

#### การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มต้นด้วย

- สัมมาทิฐิ : ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว
- การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ
- 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 รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
๓. “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ

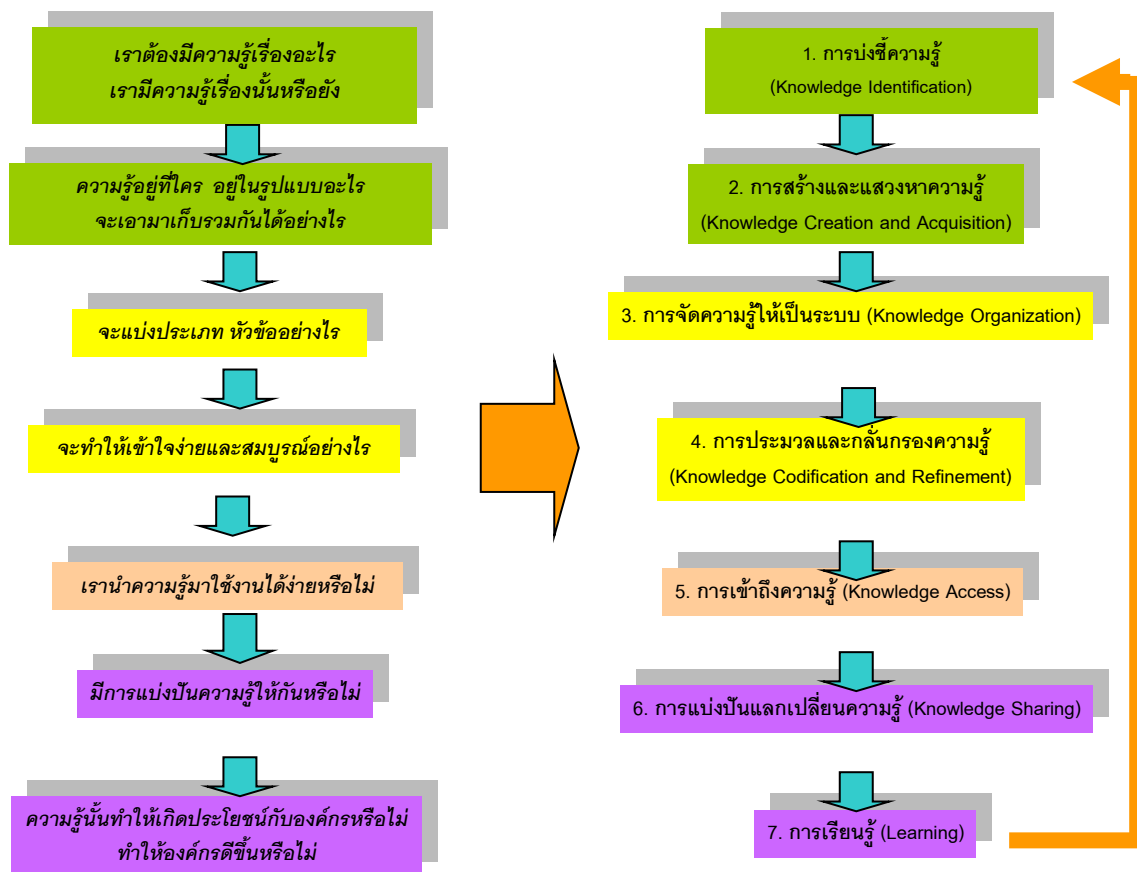
และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี ๒๕๖๔ คือ มุ่งเน้นให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ ๑ เรื่อง และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การ ปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป

**๗ แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว**

**แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้(Knowledge Management Action Plan)**

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) องค์กรบริหารส่วนตำบลเกาะแก้วได้นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

**กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)**

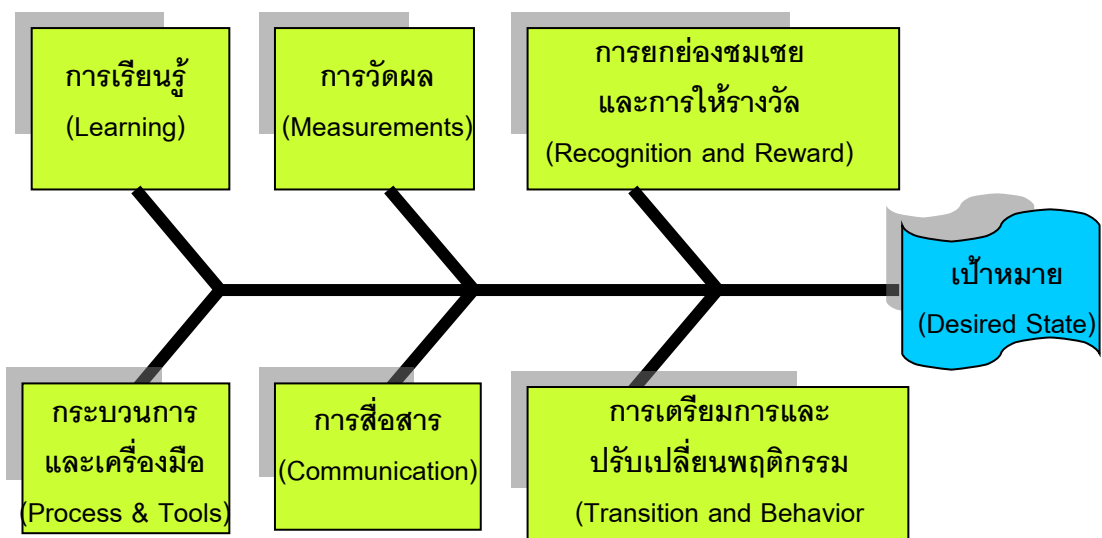


### กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน คือ

- ๑). การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
- ๒). การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- ๓). การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
- ๔). การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- ๕). การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- ๖). การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัวเวทียแลกเปลี่ยนความรู้ 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). กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

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

๕). การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

๖). การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

### ๘ หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจารย์รวบรวมมาซึ่งคำตอบว่า 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 : จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

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

จะเห็นว่า จากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าว พอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับชั้นมา เริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือ ความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความเป็นที่ยอมรับ ที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาครัฐราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่า มีความสำคัญในการ ถ่ายทอดความรู้ว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคล ต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของ ความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิด มรรคผลมีคุณค่า ประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดั่งนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม อ.นพ.วิจารณ์ พานิช กล่าวไว้ว่าคิด หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ. นพ. ประเวศ วะสี ตีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมาก จึงขอนำมาเล่าสู่กันฟัง ท่านบอกว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี ๔ องค์ประกอบ

๑. ชุมชน หมายถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน
๒. เป็นสุข หมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปรกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อย ๘ ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน
๓. การเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่านการปฏิบัติ
๔. การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง ๔ องค์ประกอบนี้ คือ หัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้นี้ การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวัง ตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “ตื่นได้” คือ มีชีวิต เป็นพลวัตการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action) อ.บดินทร์ วิจารณ์ เป็นบุคคลหนึ่งที่นำเสนออย่างยิ่งในด้าน การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการ เมื่อวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๔๘ ณ ห้องประชุม ๒ อาคาร HSo๕ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่า การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญ ของงาน ขององค์กรเครื่องมือในการจัดการความรู้

## ๙ เครื่องมือในการจัดการความรู้

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

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

ซึ่งทั้ง ๒ ส่วน จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความยากจนตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละ ส่วนก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละ สำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งขณะนี้มียุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่ง ที่ต้องการพลังการมีส่วนร่วมของทุก ๆ ส่วน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และจะเป็นอีกก้าวหนึ่งที่สำคัญในการที่จะก่อเกิดการรวบรวมสะสมองค์ความรู้ การใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ในการ แก้ไขปัญหาความยากจน

### การจัดการความรู้ประกอบด้วย

กระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการ นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น ๒ กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

(๑). เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit

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

ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) การจัดการความรู้ก็องค์กรแห่งการเรียนรู้

## ๑๐ การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึง เปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับ เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหาร จัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง และต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะหาอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการ ความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทาย สำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ ออกจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือ พฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยาก จนเกินไป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๔๕ ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วัตถุประสงค์ โดยเฉพาะมาตรา ๑๑ ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มี ลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่ง กันและกัน

#### 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 กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์การ เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการ

กำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน ชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ practice ใน CoP ชี้จุดเน้นที่ การเรียนรู้ซึ่งได้รับการทำงาน 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 เพื่อเป็นคนทำงานที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่า จะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม

- การเป็นสมาชิกของ CoP คือ มีส่วนร่วมในชุมชนนั้น อย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

แนวคิด ของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติ หรือ P ใน CoP หมายถึง การกระทำในบริบทเฉพาะ **สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติ** และเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่

- สิ่งที่ปรากฏชัดแจ้ง : เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาทที่ชัดเจน เกณฑ์ที่

กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา

- สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง: ความสัมพันธ์ กฎเกณฑ์ในใจ ความหยิ่งรู้ การรับรู้ ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐาน มุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป

**การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัว** ที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ๆ ด้วยคำสั่งหรือกฎระเบียบ

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

**องค์กรประกอบไปด้วย CoP** จำนวนมากทับซ้อนกันอยู่ คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร

**รอบชีวิตของ CoP** ไม่มีความชัดเจนว่า เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร ขึ้นกับความพร้อม และโอกาส เหมาะสำหรับการเรียนรู้



**ประเด็นที่ CoP** ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการ และความสนใจของสมาชิก การสนับสนุน CoP

**ปฏิบัติต่อ CoP** เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร

**ส่งเสริมการสร้าง CoP** ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้น จากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามา ร่วมกันทำงาน ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก

**มองว่า องค์กรเป็นที่รวมของชุมชน** ที่เชื่อมต่อกัน ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร

**ส่งเสริมให้ CoP** เรียนรู้จากภายในกลุ่ม และจากกลุ่มอื่นๆ ดูแลว่า **กลไกขององค์กร**มีส่วนในการสนับสนุน CoP

**ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ** และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร มุมมองต่อการเรียนรู้

**การเรียนรู้** เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ แต่เรามักจะมองไม่เห็น ว่า เกิดการเรียนรู้ดีขึ้น

**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ไม่ได้เกิดจากการดูเอกสาร ของคนอื่น แต่เกิดจากการทำความเข้าใจ ในตรรกะ หรือวิธีคิดของคนอื่น

**เทคโนโลยีสารสนเทศ** ช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจ และความคิดกันได้กว้างขวางขึ้น แต่หัวใจของการแลกเปลี่ยน คือ ความสนใจร่วมกัน ใส่ใจความคิดของกันและกัน และสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกัน การหาโอกาสเรียนรู้

ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้มองหาแบบแผน / สาเหตุของการมีส่วนร่วม และการแยกตัวของสมาชิก

เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่น หรือมีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ให้ติดตามเรียนรู้การปรับเปลี่ยน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และการแปลความหมายใหม่

**รับรู้การเกิดขึ้น**ของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหูไกลตา

**การเรียนรู้ที่ชายขอบของ CoP** ก็มีความสำคัญ ได้แก่ การดึงดูดสมาชิกใหม่ การตอบสนองสิ่งกระตุ้นจากภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่น ๆ ข้อควรระวัง

ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก มาเข้าใจในลักษณะของเอกสาร อาจจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่คนใช้ สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือ ในเรื่องประสบการณ์ จากเพื่อนร่วมงาน

**ให้มีการเรียนรู้**ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุด อย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้ความรู้ออกจาก CoP หรือเปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม

**แนวคิดปัจจุบัน** เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่สร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสาร ให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล ปัจจัยสู่ความสำเร็จ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้วในองค์กร มีลักษณะของสิ่งมีชีวิตเติบโตขึ้นเมื่อเป็นที่ประสงค์ของสมาชิก การที่จะให้มีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการเพาะบ่ม ดูแลด้วยความระมัดระวัง การสนับสนุนมากเกินไป อาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจจากสมาชิก การปล่อยปละละเลย ก็อาจจะทำให้แคะแกระเห็นยวเฉว ความท้าทายนี้แตกต่างจากปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำองค์กรเคยประสบ ความท้าทายสำหรับ CoP ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโต คือ การที่สมาชิกสูญเสียความสนใจ และปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียว

เมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลาย ปัญหาสำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเอง ข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของชุมชน ให้เกิดความต่อเนื่อง นำสมาชิกใหม่เข้ามาร่วม และมุ่งไปที่ประเด็นที่แหลมคม

**เชิญผู้นำทางความคิด** ซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรก เพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน **จัดให้มีเวทีพบปะกัน** เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสร้างความตื่นตัว ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความรู้สึก ร่วม

**ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน**  
**จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่ง** ไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน สนับสนุนกลุ่มแกนด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษ ความท้าทายด้านเทคนิค

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

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

ตามนิยามของ DOPA KM Team ได้กล่าวไว้ว่า CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้าง องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะ นี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่อง หนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็น สิ่งที่สำคัญ

Cop จะมีความแตกต่างจากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเป็นทีมปฏิบัติงานปกติทั่วไป ตรงที่ Cop เป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายสั่งการเป็นการเฉพาะและจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่ม CoP จะพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคคลและองค์กรต่อไป และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในท่ามกลางบรรยากาศแบบสบาย ๆ ประกอบกับการใช้เทคนิคที่เรียกว่าสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูด ให้เกียรติกัน ให้โอกาสกัน และไม่พยายามขัดขวางความคิดใคร ก็รับฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจ (Deep Listening)

## ๑๒ กรมการปกครองเริ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cop) นำร่องที่ วปค.

จากการที่กรมการปกครองได้รับความไว้วางใจจากกระทรวงมหาดไทยและรัฐบาลมอบหมาย ให้เป็นภาคส่วนหลักในการปฏิบัติภารกิจที่สำคัญระดับชาติต่อเนื่องจากอดีตจนถึง ปัจจุบัน เช่น การรักษาความมั่นคงภายใน การแก้ไขปัญหายาเสพติด การบูรณาการแก้ไขปัญหาความยากจน เป็นต้น แสดงถึงการมีบุคลากรที่เป็น “ทุนทางสังคม” อยู่เป็นพื้นฐานในองค์กร กรมการปกครองจึงได้ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในรูปของการจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้น โดยนำร่องที่วิทยาลัยการปกครองก่อน เรียกว่า

“โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ ( CoP ) วิทยาลัยการปกครอง” โดยมีวัตถุประสงค์ใหญ่ ๆ ๓ ประการ คือ

- (๑). นำทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้ (KM) มาสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานจริง
- (๒). เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารทั่วองค์กร (Communication) ด้านการจัดการองค์ความรู้
- (๓). เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ การใช้เครื่องมือ CoP ในกระบวนการ KM สำหรับแนวทาง

ดำเนินการกำหนดไว้ ดังนี้

- ๓.๑ การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร
- ๓.๒ ทำหนังสือเวียน เชิญชวน ข้าราชการ ลูกจ้าง ร่วมเป็นสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้
- ๓.๓ เชิญสมาชิกประชุมปรึกษาหารือ ร่วมคิด ร่วมทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ตามหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของสมาชิก
- ๓.๔ ประสานงานเรื่องสถานที่ประสานงานบุคคลและงานธุรการอื่น
- ๓.๕ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ
- ๓.๖ จัดทำสรุปการเสวนาของ CoP เพื่อเผยแพร่ จัดกิจกรรม กระตุ้น ส่งเสริม เป็นระยะ ๆ
- ๓.๗ ติดตามประเมินผลการดำเนินการและรายงาน

โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว จะต้องมีความอดทนและใช้เวลา รวมถึงการกระตุ้น ส่งเสริมและให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะแรก ๆ ก็คงจะต้องให้มีการดำเนินการใน ระยะเวลาหนึ่งแล้วติดตามประเมินผลเพื่อทำการ ศึกษาผลที่เกิดขึ้นต่อไป

### **บทสรุป**

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP) เป็นกิจกรรมเริ่มต้นอีกกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการ KM ที่มีกิจกรรม หลายประการที่จะต้องดำเนินการทั้งในส่วนที่อาจเรียกว่าเป็นมิติ ของการบังคับและในส่วนที่เป็นมิติของการ ส่งเสริม ส่วนที่เป็นมิติการบังคับ คือ การที่จะต้องดำเนินการ KM ในฐานะตัวชี้วัดที่เป็นพันธะสัญญาที่กรมการ ปกครองได้จัดทำไว้ในคำรับรองการ ปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ๒๕๔๙ กับ สำนักงาน ก.พ.ร. ให้สำเร็จ คือ การดำเนินการในส่วนกลางของทุกสำนัก/กอง ตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) กับ การดำเนินการในส่วนภูมิภาคของอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในการทำให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยอำเภอ/กิ่งอำเภอ จะต้องจัดทำผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ จำนวน ๑ เรื่อง เพื่อเผยแพร่ติดไว้ที่ ศตจ.อำเภอ/กิ่งอำเภอ และบันทึกไว้ที่เว็บไซต์ของจังหวัดและกรมการปกครอง ในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริม คือ การดำเนินการ KM ในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อน องค์กรสู่ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและทำให้มี ความสามารถในการแข่งขันสูงสุด บุคลากรของกรมการปกครองที่ถือได้ว่าเป็น “ขุนทางสังคม” มีความสำคัญยิ่งต่อ การเดินทางไปสู่เป้าหมาย KM ดังกล่าว การศึกษาเรียนรู้เรื่อง KM และการมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้นในกิจกรรม KM ต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล กับงานด้านการจัดการความรู้ที่กรมการ ปกครอง รับผิดชอบ เช่นเดียวกับงานอื่น ๆ ที่ผ่านเข้ามาและสำเร็จผลลงด้วยดี กับทั้งเกิดคุณค่าประโยชน์แก่ ประชาชน และชาติบ้านเมืองไปพร้อมกัน เป็นที่ยอมรับและได้เกิดความไว้วางใจจากรัฐบาลทุกรัฐบาล เสมอมา

### **๑๓ คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณประสาน คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้**

๑. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมเปียน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รอง ผู้อำนวยการใหญ่ ,นายกเทศมนตรี

๒. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO) ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็ สบายไปเปลาะหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ นำ เป้าหมาย/หัวปลา ไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ใน ระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ ยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment), ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการ

จัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็น “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

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

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

- จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา”

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

- จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมชุมชนความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น

- ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

- เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

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

#### ๑๔ 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

#### ๑๕ เรียนรู้ค่านิยมของข้าราชการยุคใหม่

##### I AM READY

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

## ๑๖ การประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ และสรุปผลการประเมินตนเอง

แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด ๑ - กระบวนการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด ๐ - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก    ๑ - มีน้อย    ๒ - มีระดับปานกลาง    ๓ - มีในระดับที่ดี    ๔ - มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด ๑ กระบวนการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
๑.๑ องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบลยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี หรือองค์กรบริหารส่วนตำบลไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	- องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ SWOT ของ องค์กรบริหารส่วนตำบล แต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงถึงการจัดการความรู้
๑.๒ องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากองค์กรบริหารส่วนตำบลที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน (ถ้ามี) อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	-องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการแสวงหาความรู้/ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เมื่อจำเป็นต้องใช้ แต่ไม่เป็นระบบ ต่างคน ต่างทำ
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 และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)	- องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำวารสารความรู้เพื่อเผยแพร่ในบางเรื่อง แต่ยังไม่เป็นระบบ ใครอยากทำก็ทำ
๑.๓ องค์กรบริหารส่วนตำบลเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge” หรือ ความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั้งทั้งองค์การบริหารส่วนตำบล	- องค์กรบริหารส่วนตำบลเห็นคุณค่าของ Tacit Knowledge และพยายามกระตุ้นให้มีการถ่ายทอดความรู้ แต่ไม่ได้ทำเป็นระบบ ส่วนใหญ่ มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกลุ่มย่อยๆ แต่ไม่มีรูปแบบชัดเจน
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : .....นายอำนาจ ภูเพชร.....(CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

## ๑๗ เกณฑ์การประเมิน

องค์กรบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว มีนโยบายที่จะดำเนินการพัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร โดยได้จัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสม และได้จัดวางระบบการจัดการเพื่อให้เอื้อต่อการนำแผนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว ได้จัดวางระบบการจัดการความรู้และแผนการดำเนินงาน ดังรายการต่อไปนี้

๑). องค์กรบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว มีแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๔ – ๒๕๖๖ ซึ่งมีลักษณะเป็น Conceptual Plan โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการสำคัญที่จะดำเนินการในรอบระยะเวลาของแผนพัฒนาบุคลากรดังกล่าวใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และแผนพัฒนาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

๒). นายกองค้การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว (CEO) กำหนดผู้บริหารจัดการความรู้ CKO และทีมงาน KM เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว

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

๔). CKO และทีมงาน KM ร่วมกันจัดทำแผนจัดการความรู้ เพื่อกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม

มีการกำหนด ประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว อย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจ ด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี โดยมีจุดมุ่งหมายการพัฒนาศักยภาพ และการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน

#### **แนวทางการติดตามและประเมิน**

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

๒. กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนา จัดทำบันทึกข้อมูลการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพในเวปไซต์ องค์การบริหารส่วนตำบล ภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันกลับจากการอบรม / สัมมนา / ฝึกปฏิบัติ โดยให้ทำการประสานงานกับผู้ช่วยเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล

๓. กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนา จัดเก็บชุดองค์ความรู้ป้ไว้รูปเอกสาร โดยจัดทำเป็นเล่ม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

๔. กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังการพัฒนา

๕. ทำการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา



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

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว									
เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว 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	การบ่งชี้ความรู้ -บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ	ทำการตรวจสอบบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ศักยภาพด้านต่าง ๆ	บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ อย่างน้อย ร้อยละ ๙๐	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์	๑๕๐,๐๐๐ บาท	นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ -ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล -ภายนอกองค์การบริหารส่วนตำบล	-จัดหรือส่งอบรม / สัมมนา / ศึกษาต่อ งาน / ศึกษาต่อ	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรม / สัมมนา / ศึกษาต่อ งาน / ศึกษาต่อ	บุคลากรได้รับการอบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน / ศึกษาต่อ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล -จัดทำรูปเล่ม/รายงาน	-รวบรวมความรู้เป็นหมวดหมู่และจัดทำฐานข้อมูลเป็น Knowledge Base - สร้างคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ ที่นำไปใช้ได้	จำนวนความรู้ที่นำไปใช้ได้จริง อย่างน้อย ๒ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๔	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - ปรับปรุงรูปแบบเอกสารข้อมูลให้เป็นมาตรฐาน สมบูรณ์	ปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ของบอร์ดประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ ที่ได้รับการปรับปรุง	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ที่ได้รับการปรับปรุง อย่างน้อย ๒ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๕	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล - ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	รวบรวมความรู้เพื่อตีพิมพ์ / จัดเก็บ	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	จำนวนการเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ	มีจำนวนการเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างน้อย ๑๒ ครั้ง	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์ -ห้องประชุม.		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล - จัดทำรูปเล่ม - จัดทำรายงาน	ให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้าน ๆ เข้าร่วมประชุม/รายงาน /เพิ่มข้อมูลการพัฒนา ศักยภาพใน เว็บไซต์ องค์การบริหารส่วนตำบล	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	จำนวนการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้/จัดทำ รายงาน/บันทึกที่ก ข้อมูลใน เว็บไซต์ องค์การบริหารส่วนตำบล	มีจำนวนกิจกรรม อย่างน้อย ๒ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์ -ห้องประชุม.		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๗	การเรียนรู้ -การสร้างองค์ความรู้ -การนำความรู้ไปใช้	ประชาสัมพันธ์ / เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	การจัดทำ/บันทึกข้อมูล	มีจำนวนการจัดทำ/บันทึก ข้อมูลอย่างน้อย ๒ รายการ	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ .....นายอำนาจ...ภูเพ็ชร...(CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว									
เป้าหมาย KM (Desired State) : เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : บรรยากาศที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
๑	การบ่งชี้ความรู้ -มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน	เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	จำนวนการเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือ	มีการเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมืออย่างน้อย ๓ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ -ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล -ภายนอกองค์การบริหารส่วนตำบล	-ประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	จำนวนครั้งที่ประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ	มีการประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศอย่างน้อย ๓ ครั้ง	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๓	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล -จัดทำรูปเล่ม/รายงาน	-จัดตั้งทีมงานตรวจสอบการให้และเก็บรวบรวมข้อมูล	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	มีทีมงานดำเนินการตรวจสอบการให้และเก็บรวบรวมข้อมูล	ทีมงานมีการดำเนินการตรวจสอบการให้และเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างน้อย ๓ ครั้ง	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๔	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - ปรับปรุงรูปแบบเอกสารข้อมูลให้เป็นมาตรฐาน เนื้อหาให้สมบูรณ์	-จัดตั้งทีมงานปรับปรุงกลั่นกรองฐานข้อมูลความรู้บนบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	มีทีมงานดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ	ทีมงานมีการดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้อย่างน้อย ๓ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๕	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล - ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	จัดตั้งทีมงานดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์ /เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	มีทีมงานดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์ /เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	ทีมงานมีการดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์ /เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอย่างน้อย ๓ ครั้ง	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล - จัดทำรูปเล่ม - จัดทำรายงาน	จัดตั้งทีมงานรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร / ฐานความรู้/เทคโนโลยีสารสนเทศ ดูแลช่องทางแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	มีทีมงานรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร / ฐานความรู้/เทคโนโลยีสารสนเทศ ดูแลช่องทางแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ทีมงานมีการรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร/ ฐานความรู้/เทคโนโลยีสารสนเทศ ดูแลช่องทางแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อย่างน้อย ๓ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๗	การเรียนรู้ -การสร้างองค์ความรู้ -การนำความรู้ไปใช้	ประชาสัมพันธ์ / เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	การจัดทำ/บันทึกข้อมูล	มีจำนวนการจัดทำ/บันทึกข้อมูลอย่างน้อย ๒ รายการ	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ .....นายอ้วน น.จ. ภูเพ็ชร...(CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)									
ชื่อหน่วยงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว									
เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ / ผกอบรม / สัมมนา ในหลักสูตร ต่าง ๆ									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
๑	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	-ส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทราบเป้าหมาย KM ขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว	จำนวนบุคลากรที่ทราบเป้าหมาย KM ขององค์การบริหารส่วนตำบล ๕๐%	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๒	การสื่อสาร	ประชุม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน / จัดกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเข้าใจถึงการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจถึงการจัดการความรู้อย่างน้อย ๕๐% ขององค์การบริหารส่วนตำบล	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๓	กระบวนการและเครื่องมือ - การค้นหา - การถ่ายทอด - แลกเปลี่ยนความรู้	มีการจัดทำให้บอร์ดประชาสัมพันธ์ / เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ให้มีการค้นหา ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ที่สะดวกรวดเร็วขึ้น	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	จำนวนครั้งของบอร์ดประชาสัมพันธ์ / เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบล/ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ที่ได้รับการปรับปรุง	บอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์เทศบาล/ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างน้อย ๓ ครั้ง	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๔	การเรียนรู้	จัดการประชุม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน/จัดกิจกรรมเพื่อให้ทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	บุคลากรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๕	การวัดผล	จัดตั้งทีมงานเพื่อติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	มีการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว	ผลการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว	-กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	
๖	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	-การให้ของขวัญ/ของรางวัล	๑ ต.ค. ๖๒ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเข้าใจการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจการจัดการความรู้อย่างน้อย ๕๐% ขององค์การบริหารส่วนตำบล	-ของขวัญ/ของรางวัล		นายกองค์การบริหารส่วนตำบล KM Team	

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ ..... นายอำนาจ ภูเพ็ชร.....(CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

## ๑๙ การติดตามและประเมินผล

### การติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว

ให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว ประกอบด้วย

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| ๑. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว     | เป็นประธานกรรมการ       |
| ๒. หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล | เป็นกรรมการ             |
| ๓. ผู้อำนวยการกองคลัง                    | เป็นกรรมการ             |
| ๔. ผู้อำนวยการกองช่าง                    | เป็นกรรมการ             |
| ๕. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม          | เป็นกรรมการ             |
| ๕. นักทรัพยากรบุคคล                      | เป็นกรรมการและเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการ ฯ ที่ได้รับการแต่งตั้ง มีหน้าที่กำหนดแนวทาง วิธีการในการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว และดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว และรายงานผลพร้อมข้อเสนอแนะที่ได้จากการติดตามและประเมินผลต่อนายกองค์การบริหารส่วนตำบล อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง



## คำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว

ที่ ๑๘ / ๒๕๖๕

### เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว (Knowledge Management : KM)

ด้วยองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว จะได้ดำเนินการจัดองค์ความรู้ในองค์กร โดยเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองรวมทั้งปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการ ดังต่อไปนี้

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์จึงขอแต่งตั้ง คณะทำงานดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ดังนี้

๑. นายอำนาจ ภูเพชร	นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว	ประธานกรรมการ
๒. นางรัตติยา ดวงมณี	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๓. นายสมเจตน์ ละมูล	ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๔. นางสาวสุวิจิ ชาญวิทย์ภรณ์	ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	กรรมการ
๕. นางอุบลรัตน์ อินทวิเศษ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน รักษาราชการแทน หัวหน้าสำนักปลัด	กรรมการ
๕. นางสมใจ ประกอบโซคนำชัย	นักทรัพยากรบุคคล	กรรมการและ เลขานุการ

#### คณะทำงานมีหน้าที่ดังนี้

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

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายอำนาจ ภูเพชร)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว

รายงานการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้  
องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว  
ครั้งที่ ๑ / ๒๕๖๕

วันศุกร์ที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๖๕ เวลา ๑๓.๓๐ น.  
ณ ห้องประชุมองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว

รายชื่อผู้มาประชุม

๑. นายอำนาจ ภูเพชร	นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว	ประธานกรรมการ (CKO)
๒. นางรัตติยา ดวงมณี	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ (หัวหน้า KM Team)
๓. นายสมเจตน์ ละมูล	ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ (KM Team)
๔. นางสาวสุวิชา ชาญวิทย์ภรณ์	ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	กรรมการ (KM Team)
๕. นางอุบลรัตน์ อินทรวิเศษ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน รักษาราชการแทนหัวหน้าสำนักปลัด	กรรมการ (KM Team)
๕. นางสมใจ ประกอบโชคนำชัย	นักทรัพยากรบุคคล	กรรมการและเลขานุการ (KM Team)

เริ่มประชุมเวลา ๑๓.๓๐ น.

เมื่อครบองค์ประชุม นายอำนาจ ภูเพชร นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว ประธานกรรมการ (CKO) จัดทำแผนการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว กล่าวเปิดประชุมและดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ ดังนี้

**ระเบียบวาระที่ ๑**

**เรื่องประธานแจ้งที่ประชุมทราบ**

**๑.๑ มูลเหตุของการประชุม**

นายอำนาจ ภูเพชร  
ประธานกรรมการ(CKO)

- องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้วจำเป็นต้องตั้งกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เนื่องจากสาเหตุสำคัญจะต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ” ดังนั้นคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าสำนัก/กอง และบุคลากร เป็นคณะกรรมการ หน้าที่จัดทำแผนการจัดการความรู้ ฯ ดังนั้น จึงได้เรียกประชุมในวันนี้

**ระเบียบวาระที่ ๒**

**เรื่องเพื่อพิจารณา**

**๒.๑ พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว**

นายอำนาจ ภูเพชร  
ประธานกรรมการ

- ขอเชิญฝ่ายเลขานุการ อธิบายรายละเอียดของร่างแผนการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว

นางสมใจ ประกอบโซคนำชัย  
กรรมการและเลขานุการ

- เนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ ส่วนราชการ  
มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้  
ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว  
เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ  
สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่  
มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ในกรณี งานกรรมาธิการที่ จึงได้  
จัดทำร่างแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว พร้อม  
นำเสนอเพื่อให้คณะกรรมการฯ พิจารณาร่างแผนการจัดการความรู้ซึ่ง  
ประกอบด้วย บทสรุปผู้บริหาร, ประกาศแต่งตั้งทีมงาน , ขอบเขต KM , เป้าหมาย  
KM , ปัจจัยแห่งความสำเร็จ , แนวทางการจัดการความรู้ , แนวคิดการจัดการ  
ความรู้ เป็นต้น ดังมีรายละเอียดตามรูปเล่มที่ได้แจกจ่ายไปแล้ว

นายสมเจตน์ ละมูล  
กรรมการ

- ขอสอบถาม ถึงวิธีการ ขั้นตอนการจัดกิจกรรมตามแผนการ  
การจัดการความรู้ ฯ จะมีโอกาสประสบความสำเร็จ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้  
หรือไม่

นางสมใจ ประกอบโซคนำชัย  
กรรมการและเลขานุการ

- การจัดทำกิจกรรม KM บุคคลที่สำคัญที่จะขับเคลื่อน KM ให้เกิด  
เป็นรูปธรรมได้ดีและชัดเจน คือผู้นำน้องครั้น ๆ ดังนั้น ผู้นำของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้วที่สำคัญ คือ นายกองคการบริหาร  
ส่วนตำบล และรองนายกองคการบริหารส่วนตำบล และปลัดองค์การ  
บริหารส่วนตำบล จะต้องร่วมแรง ร่วมใจกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ ช่วยเหลือ  
ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง ผลักดันวิสัยทัศน์ของ KM อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้  
บุคลากรทั้งหมดขององค์การบริหารส่วนตำบล จะต้องเปิดใจรับฟัง  
แลกเปลี่ยนความรู้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นำความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่าง  
เห็นผล มีการติดตามประเมินผล เพื่อทราบปัญหาอุปสรรค และหาทางแก้ไข  
อย่างต่อเนื่อง จึงจะประสบความสำเร็จ

นายอำนาจ ภูเพชร  
ประธานกรรมการ

- ขอให้ที่ประชุมพิจารณาหาแหล่งความรู้จากบุคคลผู้มีความรู้แฝง  
(Tacit Knowledge) ที่สอดคล้องกับหัวข้อองค์ความรู้กำหนดวิธีการ  
ถ่ายทอดองค์ความรู้ และวิธีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

นางสาวสุวิณี ชาญวิทย์กรณ์  
กรรมการ

- การหาแหล่งความรู้จากบุคคลผู้มีความรู้พิเศษ หรือเชี่ยวชาญ  
ทางด้านต่าง ๆ นั้น อาจแบ่งกลุ่มย่อยออกเป็นหลาย ๆ กลุ่มได้ ซึ่ง  
จำแนกตามองค์ความรู้ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเช่น  
ความรู้ด้านเอกสาร ด้านบันทึกข้อมูล ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ก็เป็น  
องค์ความรู้ของสำนักปลัด ความรู้ด้านการเงิน การคลัง ก็เป็นองค์ความรู้  
ของกองคลัง ความรู้ด้านสันตนาการ การศึกษา การจัดการกิจกรรม ก็เป็น

องค์ความรู้ของกองการศึกษา ความรู้ด้านสาธารณสุข การรักษาสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม ก็เป็นองค์ความรู้ของกองสาธารณสุข ความรู้ด้านการช่าง ช่อมแซม ต่อเติม ปรับปรุงสิ่งก่อสร้าง ก็เป็นองค์ความรู้ของกองช่าง ความรู้ด้านการประปา การผลิต การบำรุง การใช้น้ำ ก็เป็นองค์ความรู้ของกองประปา ดังนั้น จึงให้หัวหน้ากองทุกกอง มีหน้าที่ชักชวนความเข้าใจถ่ายทอดความรู้เรื่อง KM การจัดกระบวนการบริหารองค์ความรู้ ถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้บุคลากรในสังกัดทราบทุกคน เพื่อให้เข้าใจทฤษฎี KM วิธีการปฏิบัติ โน้มน้าวให้มีการเปิดใจ และพร้อมที่จะทำ KM อย่างเต็มใจ รวมทั้งค้นหาบุคคลที่มีความรู้แฝง และกระตุ้นเตือนให้บุคลากรในสังกัด ทำการถ่ายทอดความรู้ โดยกำหนดให้แต่ละกลุ่มมีคุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ และจัดกิจกรรมวงเล่าของแต่ละกลุ่ม และบันทึกเรื่องเล่า (Story Telling) และนำมาประมวลบันทึกเป็นชุดความรู้ (Knowledge Assets) แล้วสังเคราะห์ เป็น บันทึกแก่นความรู้ (Core Competence) หรือ Explicit Knowledge แล้วจัดเก็บ Explicit Knowledge ไว้ในสื่อคอมพิวเตอร์ โดยให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เป็นผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลในรูปไฟล์คอมพิวเตอร์ และพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคณะทำงานจัดทำรูปเล่มเอกสาร เพื่อนำไปเรียนรู้ ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และนำไปปฏิบัติจริง

นายอำนาจ ภูเพชร  
ประธานกรรมการ

- ขอให้ที่ประชุมพิจารณาหาสถานที่สำหรับถ่ายทอดความรู้ หรือมุม KM เพื่อให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลใช้เป็น สถานที่ถ่ายทอดความรู้

นางอุบลรัตน์ อินทวิเศษ  
กรรมการ

-ขอเสนอให้ใช้ป้ายประชาสัมพันธ์นานานำผู้สื่อข่าวท้องถิ่นและ ป้ายประชาสัมพันธ์ระเบียบ กฎหมายและสาระน่ารู้ ชั้น ๑ ข้างประตู เข้าออกสำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว ซึ่งเป็นป้ายแสดงที่ เห็นเด่นชัด และบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

นายอำนาจ ภูเพชร  
ประธานกรรมการ

- ขอให้ที่ประชุมพิจารณา ถึงเรื่องสำคัญที่ในการจัดเก็บรวบรวม และเผยแพร่ องค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล นำไปใช้อย่างเหมาะสม

นางสมใจ ประกอบโซคนำชัย  
กรรมการและเลขานุการ

- จากความรู้ที่สามารถค้นหาได้จากบุคลากรที่มีความรู้แฝง (Tacit Knowledge) เมื่อถ่ายทอดให้บุคลากรทุกคนแล้วจะพัฒนาเป็น Explicit Knowledge ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และเมื่อระยะเวลาผ่านไป Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge จะถูก สลับเปลี่ยนหมุนเวียนกลับไปกลับมาเหมือนเกลียวเชือก ดังนั้น วิธีจัดเก็บ เผยแพร่ ชุดความรู้ดังกล่าว เห็นควรให้



๑. จัดเก็บชุดองค์ความรู้ไปไว้รูปเอกสาร โดยจัดทำเป็นเล่ม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
  ๒. จัดเก็บชุดองค์ความรู้ในรูปแบบไฟล์คอมพิวเตอร์ โดยบรรจุไว้ในเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนตำบล พร้อมจัดทำกระทู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้การเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในอนาคต โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลเป็นคนจัดเก็บข้อมูล และพัฒนาระบบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง
- นายทะเบียน เอี่ยมโต - แผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบล  
เกาะแก้ว ควรมีการกำหนดเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน  
กิจกรรม KM เพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ขอการ  
ดำเนินการตามแผน ฯ

นางสมใจ ประกอบโซคนำชัย  
กรรมการและเลขานุการ

- ในส่วนที่ ๑๗ - ๑๘ แผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบล  
เกาะแก้ว ได้มีการกล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ โดยได้มีการกำหนด  
เกณฑ์การประเมิน แนวทางการติดตามและประเมินผลกิจกรรม  
วิธีการสู่ความสำเร็จ ระยะเวลาในการปฏิบัติ ตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมือ/  
อุปกรณ์ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ไว้เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผล

นายอำนาจ ภูเพชร  
ประธานกรรมการ

- มีผู้ใด จะเสนอความเห็นอีกหรือไม่ ... หากไม่มี ขอมติที่ประชุมว่า  
เห็นชอบร่างแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบล  
เกาะแก้ว หรือไม่

มติที่ประชุม

- เห็นชอบร่างแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้ว

ระเบียบวาระที่ ๓  
นายอำนาจ ภูเพชร  
ประธานกรรมการ

เรื่องอื่น ๆ

- มีผู้ใด จะเสนอความเห็นอีกหรือไม่ ... หากไม่มี ขอเลิกประชุม

เลิกประชุมเวลา ๑๔.๕๐ น.



(นางสมใจ ประกอบโซคนำชัย)  
กรรมการและเลขานุการ

ผู้จดยางงานการประชุม



(นายอำนาจ ภูเพชร)  
ประธานกรรมการ

ผู้ตรวจรายงานการประชุม