



คำสั่งฯ

เฉลิมพลี

3/2๕67

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM Team)  
เทศบาลตำบลดอนนิมพลี ประจำปี 2567

---

ตาม ที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้แจ้งกรอบการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลดอนนิมพลี ซึ่งอยู่ในด้านที่ ๒ การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา นั้น

เพื่อให้การจัดการความรู้สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลดอนนิมพลี เกิดผลสัมฤทธิ์ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ( KM Team ) เทศบาลตำบลดอนนิมพลี ประจำปี 2567 ดังนี้

1) ปลัดเทศบาลตำบลดอนนิมพลี

หัวหน้าคณะกรรมการ

๒) ผู้อำนวยการกองคลัง

คณะกรรมการ

๓) ผู้อำนวยการกองช่าง

คณะกรรมการ

4) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ

คณะกรรมการ

๕) หัวหน้าสำนักปลัด

คณะกรรมการ/เลขานุการ

ให้ คณะกรรมการจัดการความรู้ ( KM Team ) เทศบาลตำบลดอนนิมพลี มีหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำแผนการจัดการความรู้ เทศบาลตำบลดอนนิมพลี ประจำปี 2567 โดยมอบหมายให้ เลขานุการเป็นผู้รวบรวมข้อมูลส่วนราชการในสังกัด จัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ เทศบาลตำบลดอนนิมพลี ประจำปี 2567 และรวบรวมผลการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้

2. นำแผนการจัดการความรู้ เทศบาลตำบลดอนนิมพลี ประจำปี 2567 ไปสู่การปฏิบัติ โดยดำเนินการตามกระบวนการในการจัดทำองค์ความรู้ และผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ดำเนินการอื่นๆ ตามที่เทศบาลตำบลดอนนิมพลี หรือผู้บริหารด้านจัดการความรู้ (Chief Knowledge Office : CKO) มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 4 มกราคม พ.ศ.2567



(นายชูรัช ภูศรีจันทร์)  
นายกเทศมนตรีตำบลอนนิมพลี

## สำเนาฉบับ

### คำสั่งเทศบาลตำบลอนนิมพลี ที่ 4/2๕6

#### เรื่อง แต่งตั้งผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลอนนิมพลี

เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล  
คันธุลี เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงแต่งตั้ง  
นายสุภาพ จิตต์หมวด รักษาการแทน ปลัดเทศบาลตำบลอนนิมพลี  
เป็นผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO)  
ของเทศบาลตำบลอนนิมพลี โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1

เป็นผู้ทบทวนและให้ความเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลอน  
นิมพลี

๒ . ให้ ก า ร ส นั บ ส นุน ใน ต่ า น ต่ า ง ๆ เช่น  
ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนการจัดการความรู้  
การดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ เป็นต้น

3

กำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการจัดการความรู้ของเทศบาลตำ  
บ ล ด อ น นิ ม พ ลี  
ให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้

4

ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมประชุมเพื่อการตัดสินใจแก่คณะทำงานการจัดการค  
วามรู้

5. ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ  
ที่เกิดขึ้นกับคณะทำงานการจัดการความรู้

6. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่นายกเทศมนตรีตำบลอนนิมพลี  
มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 4 เดือนมกราคม พ.ศ.2562



(นายชูรัช คุตริจันทร์)  
นายกเทศมนตรีตำบลอนานิคมพลี



**ประกาศเทศบาลตำบลอนานิคมพลี**  
**เรื่อง แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567**

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสม กับสถานการณ์ รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา นั้น

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลอนานิคมพลีเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง

ก. ที่ ตี พ . ศ . 2 5 4 6 มา ต ร า 1 1  
ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ  
เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ  
จึงประกาศใช้แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ 4 มกราคม พ.ศ. 2567



(นายชูรัช ภูศรีจันทร์)  
นายกเทศมนตรีตำบลอนานิคมพลี

# **แผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของ**



# เทศบาลตำบลดอนนิมพลี อำเภอพาน้ำเปรี๊ยะ จังหวัดฉะเชิงเทรา

การจัดการความรู้ (KM) เทศบาลตำบลดอนนิมพลี  
ที่มาของการจัดการ KM การพัฒนาองค์กร : องค์กรต้องมีความรู้  
ทำความเข้าใจร่วมกัน (เกี่ยวกับความหมาย/บริบท)

## ความหมาย KM

เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้จัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและนำมาประมวลผลเป็นสารสนเทศที่เป็นความรู้ พัฒนาความรู้ให้ทันสมัย เป็นแหล่งขุมปัญญา และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ตลอดจนการเผยแพร่ความรู้

**เป้าหมาย KM**

**เป้าหมาย KM**                      เพื่อการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

**ประโยชน์ KM**

- พัฒนาค้น (เพิ่มศักยภาพ)
- พัฒนางาน (สร้างสรรค์นวัตกรรม)
- พัฒนาองค์ความรู้ (มี/ใช้/รักษา)

- พัฒนาค้น (เพิ่มศักยภาพ)
- พัฒนางาน (สร้างสรรค์นวัตกรรม)
- พัฒนาองค์ความรู้ (มี/ใช้/รักษา)

## กรอบแนวคิด

## “ความรู้ได้จากการปฏิบัติงาน”

## แนวทาง

จัดการความรู้ที่มีอยู่แล้วและที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานทั้งที่เป็นความรู้ที่สำคัญและเป็นปัญหาที่ต้องนำ KM มาช่วย และดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ (Knowledge Assets) มีการรักษา พัฒนา ให้ทันสมัย สร้างแหล่งข้อมูล ปัญญา และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ตลอดจนการเผยแพร่ความรู้ ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรม

## **“ทางสายกลาง (มัชฌิมาปฏิปทา)”**

### **1. ความพอประมาณ**

- ไม่หวังสูงเกินไป
- สามารถบรรลุสำเร็จได้
- ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น
- ตามการเอื้ออำนาจของสภาพแวดล้อม

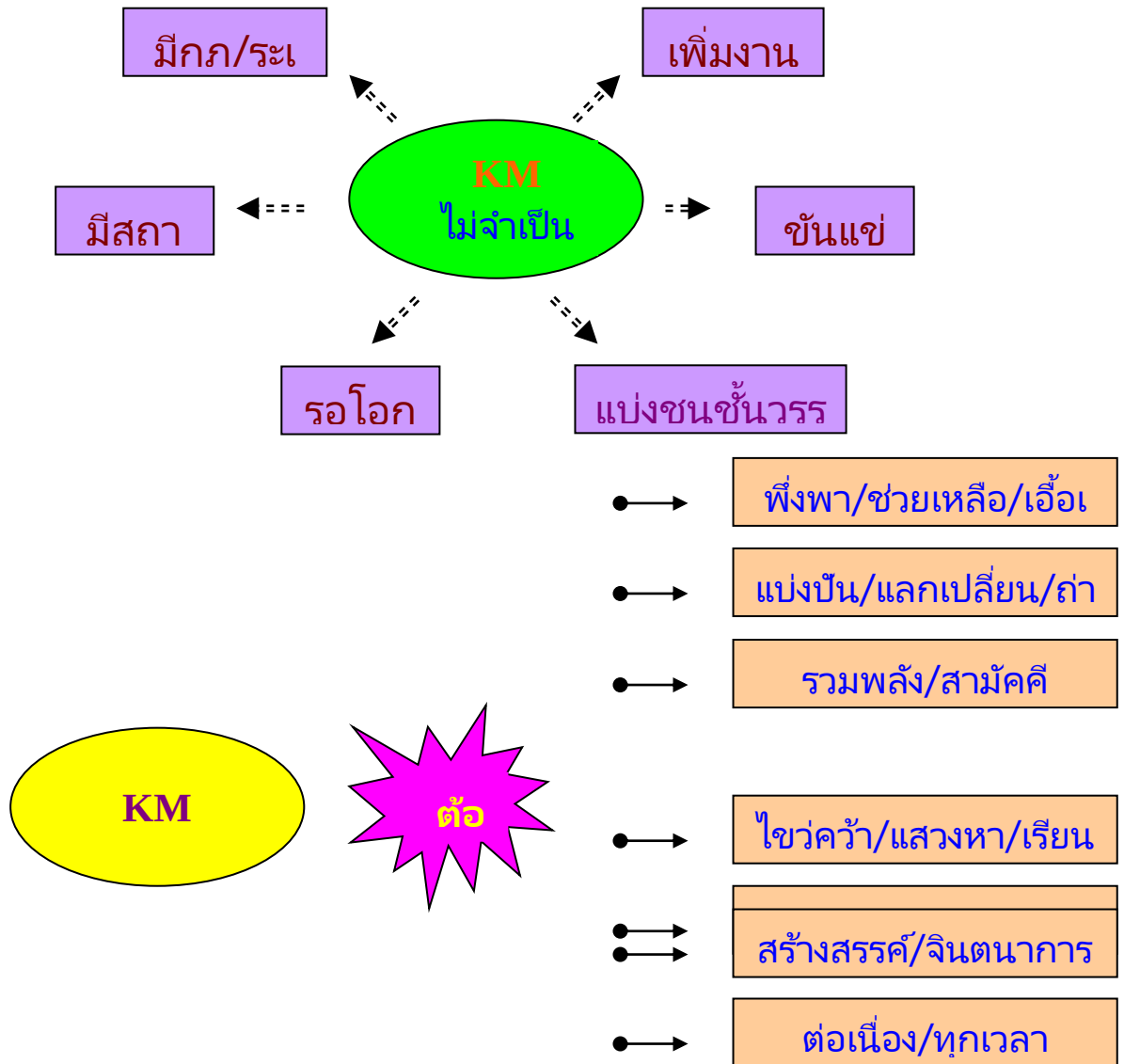
### **2. ความสมเหตุสมผล**

- สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
- มีความเป็นมาตรฐาน
- มีความยั่งยืน
- พัฒนางาน/พัฒนาคน

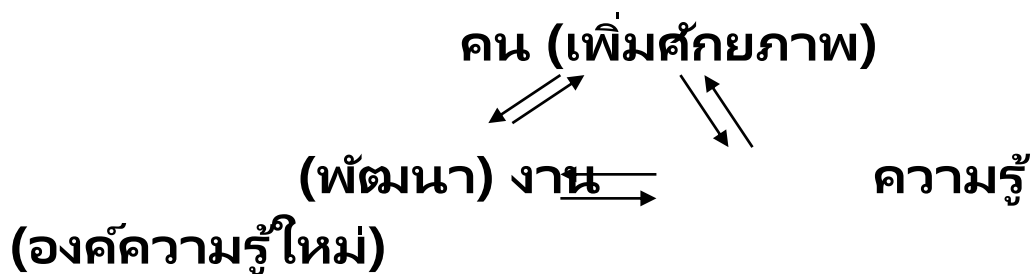
### **3. มีภูมิคุ้มกัน**

- พื้นฐานความถูกต้องเป็นธรรม
- การมีส่วนร่วม
- วัดผลได้

## ทัศนคติ



## วงจรการจัดการความรู้



## หลักการ

1. เชื่อมโยงยุทธศาสตร์
2. นำไปใช้ได้จริงเหมาะสมกับงานและได้จากการปฏิบัติงานประจำ  
(ความชัดเจนของวิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการ/ผลผลิต/วัดได้)
3. ตอบสนองเป้าหมาย
4. ไม่จำกัดรูปแบบ

## การกำหนด KV (Knowledge Vision)

ขอบเขต “ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง”

### เป้าหมาย (ปัจจัย)

1. พัฒนาองค์ความรู้ (Create/Leverage) :  
การพัฒนาความรู้เชิงการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล
2. พัฒนาการปฏิบัติงานและคุณภาพผลงาน
3. การถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้

### การกำหนดตัวชี้วัดตามเป้าหมาย (ปัจจัย)

- |           |    |                                                                                 |
|-----------|----|---------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยที่ | 1. | พัฒนาองค์ความรู้ (Create/Leverage)                                              |
|           | -  | ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จในการจัดทำองค์ความรู้ (จำนวนองค์ความรู้)               |
| ระดับ 1   |    | ไม่มีองค์ความรู้                                                                |
| ระดับ 2   |    | องค์ความรู้ที่ได้ 1 - 2 เรื่อง                                                  |
| ระดับ 3   |    | องค์ความรู้ที่ได้ 3 - 4 เรื่อง                                                  |
| ระดับ 4   |    | องค์ความรู้ที่ได้ 5 - 6 เรื่อง                                                  |
| ระดับ 5   |    | องค์ความรู้ที่ได้ตั้งแต่ 7 เรื่องขึ้นไป                                         |
| ปัจจัยที่ | 2. | พัฒนาการปฏิบัติงานและคุณภาพงาน                                                  |
|           | -  | ตัวชี้วัด                                                                       |
|           |    | ระดับความสำเร็จของการจัดทำขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน และ/หรือการจัดทำ |
|           |    | เครื่องมือตรวจสอบคุณภาพงาน                                                      |

(ขั้นตอน/ระยะเวลาและเครื่องมือเครื่องมือฯ  
ของกลุ่มงาน/ฝ่าย)

ระดับ 1

ไม่มีการจัดทำขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน  
และ/หรือเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพงาน

ระดับ 2

มีการจัดทำขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน  
และ/หรือมีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพงาน

1 - 2 ฝ่าย

-๕-

ระดับ 3

มีการจัดทำขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน  
และ/หรือมีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพงาน

3 - 4 ฝ่าย

ระดับ 4

มีการจัดทำขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

และ/หรือมีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพงาน 5 - 6 ฝ่าย

ระดับ 5

มีการจัดทำขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

และ/หรือมีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพงานครบทุกฝ่าย

ปัจจัยที่ 3. การถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้

- ตัวชี้วัด

ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้

(จำนวนช่องทางการเผยแพร่)

ระดับ 1

มีการเผยแพร่จำนวน 1 ช่องทาง

ระดับ 2

มีการเผยแพร่จำนวน 2 ช่องทาง

ระดับ 3

มีการเผยแพร่จำนวน 3 ช่องทาง

ระดับ 4

มีการเผยแพร่จำนวน 4 ช่องทาง

ระดับ 5

มีการเผยแพร่จำนวนตั้งแต่ 5 ช่องทางขึ้นไป

วิเคราะห์กระบวนการ ความรู้ที่จำเป็น

1. เป็นความรู้ที่ใช้ปฏิบัติงานประจำของแต่ละฝ่าย (Actionable Knowledge)

2. เป็นความรู้ที่มีอยู่แล้วและที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

3. เป็นความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ  
วิเคราะห์ตนเอง

1. บุคลากรมีความรู้เฉพาะตัวบุคคล (จุดแข็ง)
  - การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
2. มีเครื่องมือและเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ (จุดแข็ง)
  - ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน
3. ขาดการรวบรวมความรู้ขององค์กรรวมของกอง (จุดอ่อน)
  - พัฒนา/ยกระดับองค์ความรู้ของกอง (ทุกฝ่าย)
4. ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร/การประสานงานระหว่างฝ่ายและ  
คณะทำงาน (จุดอ่อน)
  - จัดทำองค์ความรู้เป็นฝ่าย
5. การรวมตัว(ประชุม)ของคณะทำงานฯ (จุดอ่อน)
  - การอุทิศเวลาของคณะทำงานฯ
  - การให้ความสำคัญกับ KM ของผู้บังคับบัญชา
6. ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำ (จุดอ่อน)
  - อุทิศเวลาตามสมควรแก่เหตุ
7. แผนปฏิบัติการของ KM กรม (โอกาส)
  -

กำหนดทิศทางและขับเคลื่อนให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไป  
ตามระยะเวลาที่กำหนด

-๖-

8. ขาดงบประมาณ (อุปสรรค)
  - ต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน (กอง)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- การสนับสนุนของผู้บริหาร
- การอุทิศเวลาของคณะทำงานฯ(Facilitator)  
และเจ้าหน้าที่  
ทุกคน
- ความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ทุกคน
- ความมีน้ำใจของเจ้าหน้าที่ทุกคน
- ความกระตือรือร้นของคณะทำงานฯ และ  
เจ้าหน้าที่ทุกคน
- ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

## การจัดการ KS (Knowledge Sharing)

## กิจกรรม/โครงการ

### 1. การเรียนรู้

- เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
- เรียนรู้จากการฝึกอบรม
- เรียนรู้จากการอ่าน

### 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- กิจกรรมสร้างสิ่งไร้สาระเข้าจิตสำนึกระลึกถึง KM (ประชาสัมพันธ์)
- กิจกรรมสนทนาหน้างาน (ปัจจัย 1- 2)
- กิจกรรมนำทางสร้างคุณภาพ(ปัจจัย 2 )
- จัดโครงการเชิงการส่งเสริมการเรียนรู้ (ค้นหาคนเด่นสรรหา, การจัดการให้เกิดความรู้) (ปัจจัย 1)
- กิจกรรมปฐมนิเทศ-วิสัยทัศน์ (ปัจจัย 1-2)
- กิจกรรมการแปลงความรู้สู่ชุมชนความรู้ (ปัจจัย 1)
- กิจกรรมการปลดปล่อยความรู้ (ปัจจัย 3)

### 3. สร้างแรงจูงใจแก่ผู้แบ่งปันความรู้

การให้รางวัลแก่ทีมหรือตัวบุคคล เช่น

ประกาศเกียรติคุณ/

โล่เกียรติยศ/สิ่งของต่างๆ แก่ผู้ที่สมควร ได้แก่

- ผู้ถ่ายทอดความรู้
- ผู้สร้างสรรค์ผลงาน/นวัตกรรม
- ผู้ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ (Facilitator)

-๓-

### 4. การบันทึกข้อมูล

การเก็บข้อมูลที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- กำหนดผู้บันทึก
- กำหนดวิธีการบันทึก/รูปแบบ
- ข้อมูลที่จะบันทึก

### 5. การวัดผลการดำเนินการ (After Action Review : AAR)

## การจัดการ KA (Knowledge Asset)

### การสร้างขุมความรู้

#### 1. การสร้าง/ยกระดับความรู้ (ประมวลผลเป็นองค์ความรู้)

- วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้

- จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และแบบตรวจสอบงาน
- 2. การจัดทำฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Base)
- 3. การใช้ความรู้ (Knowledge Acting)
- 4. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Access)
  - เอกสาร, คู่มือ
  - เวทีกลุ่มย่อย ระดับฝ่าย/กอง
  - ตลาดนัดความรู้
  - การใช้สื่อโดยช่องทางต่างๆ เช่น หนังสือเวียน, Web Site, Board

-๘-

## การดำเนินกิจกรรมตามแผน

### 1. การเรียนรู้ (Learning Management)

| กลุ่มกิจกรรม | ลักษณะ                  | การวัดผล  | หมายเหตุ  |
|--------------|-------------------------|-----------|-----------|
| 1.           | - การปรับเปลี่ยนหน้าที่ | - จำนวน ๒ | รวบรวมข้อ |

|                                                        |                     |                                                                             |                                                                                 |
|--------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน(Leaning by Doing)             | - การมอบหมายงาน     | ครั้งที่ได้รับการปรับเปลี่ยนงาน                                             | อมูลจากแต่ละฝ่ายตลอดปี                                                          |
| 2. เรียนรู้จากการปฏิบัติฝึกรอบรม (Leaning by Training) | - การเข้ารับการอบรม | - จำนวนที่ได้รับ การอบรม                                                    | รวบรวมข้อมูลจากแต่ละฝ่ายตลอดปี                                                  |
| 3. เรียนรู้จากการอ่าน (Leaning by Reading)             | - ส่งเสริมการอ่าน   | แหล่งความรู้<br>- มีห้องสมุด<br>- มี WEB<br>ความรู้ และ WEB<br>ของแต่ละฝ่าย | รวบรวมข้อมูลจาก -<br>แบบสอบถามการใ<br>ซ์ห้องสมุด ,เปิด<br>WEB<br>SITE<br>ตลอดปี |

## 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

| กิจกรรม/โครงการ                                                       | ลักษณะการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ระยะเวลา                                          | AAR |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----|
| 1.<br>กิจกรรมสร้างสิ่งเร้ากระตุ้น<br>กระตือรือร้นในการระลึก<br>ถึง KM | <p>ประชาสัมพันธ์ KM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทดสอบความรู้โดยรวม<br/>ด้านต่างๆ</li> </ul> <p>ในงานบริหารงานบุคคล</p> <p>(กิจกรรมนำความรู้สู่งานเลี้ยง)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความรู้เพิ่มเติมจากการ<br/>ตอบคำถาม</li> <li>- ป้ายเอกสารแนะนำ KM</li> </ul>                                                                                                                    | <p>ม.ค.- ก.พ.<br/>67</p> <p>(คณะทำงาน)</p>        |     |
| 2.<br>กิจกรรมสนทนางาน                                                 | <p>1. การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ถ่ายทอดความรู้แต่ละคน/ทีม</li> <li>- การแนะนำ/สอนงาน/วิเคราะห์งาน/แก้ไขข้อผิดพลาด/เสนอความเห็น</li> </ul> <p>2. การรวบรวมความรู้ (บันทึก)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแบบบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน</li> <li>- เก็บความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายทอด</li> </ul> <p>3. นำข้อมูลความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน</p> | <p>ก.พ. -<br/>ส.ค.67</p> <p>(ทุกส่วน/ทุกงาน)</p>  |     |
| 3.<br>โครงการค้นหาคนเด่น<br>สรรหา                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมเจ้าหน้าที่ให้เป็นผู้มีพฤติกรรมเหมาะสม/มีสมรรถนะสูง/มีความคิดสร้างสรรค์/ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อ/แบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ร่วมงาน</li> <li>-</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | <p>ก.พ. - ส.ค.<br/>67</p> <p>(ทุกส่วน/ทุกงาน)</p> |     |

|                                   |                                                                                                                                                                                                  |                                           |  |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--|
|                                   | การบันทึกข้อมูลความรู้ที่เกิดขึ้น<br>ในขณะปฏิบัติงาน                                                                                                                                             |                                           |  |
| 4.<br>กิจกรรมนำทางสร้าง<br>คุณภาพ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน</li> <li>- จัดทำ Flow chart</li> <li>- จัดทำแบบตรวจสอบงานเพื่อเป็นกรอบสำหรับการปฏิบัติและตรวจสอบผ่านงาน</li> </ul> | ก.พ. - ส.ค.<br>67<br><br>(ทุกส่วน/ทุกงาน) |  |

-๑๐-

## 2. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ต่อ

| กิจกรรม/โครงการ      | ลักษณะ                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ระยะเวลา                          | AAR |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----|
| 5. กิจกรรมปฐมนิเทศ ? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ถามตอบ หรือประเด็นที่เป็นปัญหา</li> <li>- เสนอแนวทาง/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน</li> <li>- พิจารณาสั่งการในการแก้ปัญหาและพิจารณาแนวทางการดำเนินการจากผู้บังคับบัญชาเพื่อใช้เป็นความรู้ที่ถูกต้อง</li> <li>- จัดทำแบบการสอบถาม</li> </ul> | ก.พ. - ส.ค.62<br>(ทุกส่วน/ทุกงาน) |     |

## 3. การสร้างขุมความรู้ (Knowledge Asset)

| กิจกรรม/โครงการ                                   | ลักษณะ                                                                                      |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.<br>กิจกรรมการแปลงความรู้สู่ขุมความรู้<br><br>→ | 1. การเรียบเรียง(ประมวลผล)ข้อมูลความรู้ที่ได้มาจัดทำ (ขุมปัญญา)<br>2. การจัดเก็บองค์ความรู้ |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. กิจกรรมปลดปล่อยความรู้ | 1. วิธีการเผยแพร่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่มือ</li> <li>- (HOW TO/KNOW HOW)</li> </ul> 2. ช่องทางการเผยแพร่ความรู้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- website</li> <li>- แจกเวียน</li> <li>- ป้ายประชาสัมพันธ์</li> <li>- ประชุม/สัมมนา</li> <li>- ตลาดนัดความรู้</li> <li>- นิเทศงาน</li> </ul> |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

-๑๑-

### ตัวชี้วัดตามเป้าหมาย

เป้าหมายที่ 1. พัฒนางองค์ความรู้ (Create/Leverage) : กิจกรรมลำดับที่ 6

- **ตัวชี้วัด** ระดับความสำเร็จในการจัดทำองค์ความรู้ (จำนวนองค์ความรู้)
  - ระดับ 1 ไม่มีการจัดทำองค์ความรู้
  - ระดับ 2 องค์ความรู้ที่ได้ 1 - 2 เรื่อง
  - ระดับ 3 องค์ความรู้ที่ได้ 3 - 4 เรื่อง
  - ระดับ 4 องค์ความรู้ที่ได้ 5 - 6 เรื่อง
  - ระดับ 5 องค์ความรู้ที่ได้ตั้งแต่ 7 เรื่องขึ้นไป

เป้าหมายที่ 2. พัฒนาการปฏิบัติงานและคุณภาพงาน : กิจกรรมลำดับที่ 4

- **ตัวชี้วัด**
  - ระดับความสำเร็จของการจัดทำขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและ/หรือการจัดทำเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพงาน (ขั้นตอน/ระยะเวลาการปฏิบัติงานและเครื่องมือตรวจสอบฯ ของกลุ่มงาน/ฝ่าย)
  - ระดับ 1 ไม่มีการจัดขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและ/หรือเครื่องมือ

ตรวจสอบคุณภาพงาน

ระดับ 2

มีการจัดทำขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและ/หรือมีเครื่องมือ

ตรวจสอบคุณภาพงาน 1 - 2 ฝ่าย

ระดับ 3

มีการจัดทำขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและ/หรือมีเครื่องมือ

ตรวจสอบคุณภาพงาน 3 - 4 ฝ่าย

ระดับ 4

มีการจัดทำขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและ/หรือมีเครื่องมือ

ตรวจสอบคุณภาพงาน 5 - 6 ฝ่าย

ระดับ 5

มีการจัดทำขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและ/หรือมีเครื่องมือ

ตรวจสอบคุณภาพงานครบทุกฝ่าย

เป้าหมายที่ 3. การถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ : กิจกรรมลำดับที่ 7

- **ตัวชี้วัด** ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ (จำนวนช่องทางการเผยแพร่)

ระดับ 1 มีการเผยแพร่จำนวน 1 ช่องทาง

ระดับ 2 มีการเผยแพร่จำนวน 2 ช่องทาง

ระดับ 3 มีการเผยแพร่จำนวน 3 ช่องทาง

ระดับ 4 มีการเผยแพร่จำนวน 4 ช่องทาง

ระดับ 5 มีการเผยแพร่จำนวนตั้งแต่ 5 ช่องทางขึ้น

ข้อมูลผลการดำเนินงาน

| คำอธิบาย                                                         |
|------------------------------------------------------------------|
| 1. จัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลดอนหิมนพ             |
| 2. จัดทำแผนการจัดการความรู้                                      |
| 2.1 ประชุมคณะทำงานฯ พิจารณาการจัดทำแผน                           |
| 2.1.1 ทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับ KM ของคณะทำงานฯ               |
| 2.1.2 กำหนดกรอบความคิด/แนวทาง/หลักการ                            |
| ของการดำเนินการ                                                  |
| 2.1.3                                                            |
| ตามกรอบแนวคิดลักษณะที่กำหนดรูปแบบขึ้นเองและผสมผสาน               |
| รูปแบบของ ก.พ.ร. /สคส.                                           |
| 2.1.4                                                            |
| กำหนดขอบเขต/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/วิเคราะห์กระบวนการ/วิเคราะห์ตนเอง |
| /ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KV)                                       |
| 2.1.5 กำหนดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS)                     |
| 2.1.6 การสร้างขุมความรู้ (KA)                                    |
| 2.2 เสนอแผนการจัดการความรู้ต่อ CKO พิจารณา                       |
| 2.3                                                              |
| ชี้แจงการดำเนินกิจกรรมต่อพนักงานเทศบาลและพนักงานจ้าง             |
| 3. การดำเนินกิจกรรมตามแผน                                        |
| 3.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม                  |
| 3.2 ประชาสัมพันธ์ KM                                             |
| 3.3 จัดกิจกรรมตามที่กำหนดไว้                                     |
| 3.4 ประเมินผลการดำเนินกิจกรรมที่ได้ดำเนินการแล้ว                 |
| 3.5 วิเคราะห์สรุป AAR                                            |
| โครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการแล้ว                               |

**ข้อมูลผลการดำเนินงาน (ต่อ)**

| คำอธิบาย                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. การดำเนินกิจกรรมตามแผน (ต่อ)                                                                              |
| 3.6 จัดทำกิจกรรมตามแผนที่อยู่ระหว่างดำเนินการ                                                                |
| 3.7 เตรียมการประเมินผลการดำเนินการตามกิจกรรมต่างๆ<br>ที่อยู่ระหว่างดำเนินการและ<br>ที่จะดำเนินการตามแผนต่อไป |
| 3.8 รวบรวมข้อมูลความรู้ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ                                                        |
| 3.9 จัดทำองค์ความรู้ตามเป้าหมาย                                                                              |
| 3.10 กำหนดช่องทางการเผยแพร่/การเข้าถึงข้อมูล                                                                 |
| 4. การรายงานผลการดำเนินงาน                                                                                   |
| 5. สรุปการดำเนินงาน KM สำนักปลัด (งานบริหารงานบุคคล)                                                         |

**เกณฑ์การให้คะแนน**

| ระดับ 1 | ระดับ 2 | ระดับ 3 | ระดับ 4 | ระดับ 5 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
|         |         |         |         |         |

**การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน**

| ตัวชี้วัด/ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด | น้ำหนัก (ร้อยละ) | ผลการดำเนินงาน | ค่าคะแนนที่ได้ | ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก |
|----------------------------------------|------------------|----------------|----------------|---------------------|
|                                        |                  |                |                |                     |

**คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ**

ให้ทุกส่วนราชการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักปลัด รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นองค์รวม มีการใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และการเผยแพร่ความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ในเทศบาลตำบลดอนฉิมพลี

**ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน**

1. การร่วมมือ/เสียสละ  
คณะทำงานฯและเจ้าหน้าที่ของสำนักปลัดในการดำเนินงาน
  2. การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน
  3. ได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บริหาร
  - 4.
- ความคาดหวังของผลสำเร็จที่มีต่อองค์กรในการดำเนินการจัดการความรู้ (แรงกระตุ้น)

-14-

#### อุปสรรคต่อการดำเนินงาน

1. ต้องใช้ระยะเวลาสำหรับการเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับ KM เนื่องจากเป็นทีมทำงานใหม่ไม่มีประสบการณ์
  2. ภารกิจการปฏิบัติงานประจำของคณะทำงานฯ (โดยเฉพาะกรณีที่ต้องมีการประชุมคณะทำงานฯ)
  3. ไม่มีงบประมาณในการดำเนินกิจกรรม
  - 4
- ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางที่จะใช้ในการจัดทำและการดำเนินงาน (รอ Template ของสำนักจัดการความรู้)
5. การให้ความสำคัญของผู้บริหารในหน่วยงาน

#### หลักฐานอ้างอิง

1. เอกสารแนบท้ายแผน
2. ป้ายประชาสัมพันธ์ของสำนักปลัดเทศบาล (งานบริหารงานบุคคล)
3. Web Site

องค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการ  
(แบบฟอร์มที่ 1)

**แผนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์มที่ ๒)**  
**ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง**



## แบบฟอร์มที่ 1 : กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน เทศบาลตำบลดอนนิมพลี

| ชื่อกลุ่มภารกิจ | เป้าประสงค์                                                                            | ตัวชี้วัด (KPI)<br>ตามคำรับรองของหน่วยงาน                                 | เป้าหมายของตัวชี้วัด (Target)                         | องค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| พัฒนาองค์กร     | การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงานตามบทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ | ระดับความสำเร็จการจัดการความรู้ของพนักงานเทศบาลลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง | ระดับความสำเร็จการจัดการความรู้ ปี 2567 ครบ 5 ประเด็น | ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง |

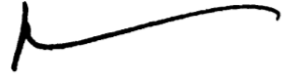
องค์ความรู้ที่คัดเลือกมาทำ KM คือ ความรู้เชิงการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล

เหตุผล

1. เพื่อให้มีองค์ความรู้ในองค์รวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลของสำนักปลัด
2. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลคันธุลี  
ได้รับความรู้ที่เป็นองค์รวมเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลอย่างครอบคลุม
3. เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์การบริหารส่วนตำบลคันธุลี
4. เพื่อให้พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลคันธุลี  
ได้ทราบถึงแนวทางการดำเนินงานของ องค์การ

บริหารส่วนตำบลคันธลี ด้านการบริหารงานบุคคล สิทธิประโยชน์ ช่องทางการติดต่อ ประสานงานในเรื่องต่างๆ  
และมีความรู้ด้าน  
การบริหารงานบุคคลอย่างทั่วถึง

ผู้จัดทำ  
(นางสาวรมย์นลิน ชื่นชุมพร)  
ทิวังศ์)  
หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล  
รักษาราชการแทน

ผู้อนุมัติ   
(นางประภาพร  
รองปลัดเทศบาล  
ปลัดเทศบาลตำบลดอนนิมพลี

-๑๖-

## แบบฟอร์มที่ 2 : แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

หน่วยงาน เทศบาลตำบลดอนนิมพลี

กลุ่มภารกิจ (ที่คัดเลือกทำ KM) พัฒนาองค์กร

องค์ความรู้ที่จำเป็น ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ (KPI) ระดับความสำเร็จการจัดการความรู้ของงานบริหารงานบุคคล

เป้าหมายตัวชี้วัดตามคำรับรอง ระดับความสำเร็จการจัดการความรู้ ปี 2567 ครบ 5 ประเด็น

| ลำดับที่ | กิจกรรม                                        | ระยะเวลา          | ตัวชี้วัด (KPI)<br>(ที่จะบรรลุกิจกรรม)             | เป้าหมาย<br>(ตามตัวชี้วัด)       | กลุ่มเป้าหมาย      | ความก้าวหน้าการดำเนินงาน | ผู้รับผิดชอบ | บทสรุป |
|----------|------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------|--------|
| 1        | กิจกรรมสร้าง<br>สิ่งเ้ากระเข้าจิตสำนึกระลึกถึง | ก.พ. -<br>มี.ค.67 | จำนวนเจ้าหน้าที่<br>ขององค์การบริหารส่วนตำบลคันธลี | ร้อยละ 80<br>ของจำนวนเจ้าหน้าที่ | พนักงานส่วนตำบลและ | -<br>จัดกิจ              |              |        |

|  |    |  |                             |  |             |                         |
|--|----|--|-----------------------------|--|-------------|-------------------------|
|  | KM |  | ที่รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับ KM |  | พนักงานจ้าง | (ปีใหม่<br>- ติดแ<br>KM |
|--|----|--|-----------------------------|--|-------------|-------------------------|

-๑7-

## แบบฟอร์มที่ 2 : แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ต่อ

| ลำดับที่ | กิจกรรม                         | ระยะเวลา                        | ตัวชี้วัด (KPI)<br>(ที่จะบรรลุกิจกรรม)                                        | เป้าหมาย<br>(ตามตัวชี้วัด) | กลุ่มเป้าหมาย | ความก้าวหน้าการดำเนินงาน | ผู้รับผิดชอบ                                                    | บทสรุป |
|----------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------|
| 2        | โครงการค้นหาพนักงานดีเด่น       | ก.<br>พ.<br>-<br>ส.<br>ค.<br>67 | จำนวนผู้ให้ข้อมูลความรู้ในฝ่ายสรรหาฯ<br>(เป้าหมาย 1)                          |                            |               |                          | ร้อยละ 80<br>ของเจ้าหน้าที่<br>ในฝ่ายสรรหาฯ                     |        |
| 3        | กิจกรรมปฐมนิเทศ -<br>วิสัยทัศน์ | ก.<br>พ.<br>-                   | จำนวนความรู้ที่ต้องการสำหรับการแก้ไข และ/หรือแนวทางปฏิบัติงาน<br>(เป้าหมาย 1) |                            |               |                          | ร้อยละ 80<br>ของจำนวนความรู้ที่ได้รับการ<br>วางแผนการปฏิบัติงาน |        |

|   |                         |                                  |                                                                                                       |                          |
|---|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|   |                         | ส.<br>ค.<br>67                   |                                                                                                       |                          |
| 4 | กิจกรรมนำทางสร้างคุณภาพ | ก.<br>พ.<br>-<br>มิ.<br>ย.<br>67 | ระดับความสำเร็จในการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานและหรือการมีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพงาน<br>(เป้าหมาย 2,3) | ระดับ 4<br>เป้าหมายที่ 2 |

-๑8-

## แบบฟอร์มที่ 2 : แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ต่อ

| ลำดับที่ | กิจกรรม         | ระยะเวลา         | ตัวชี้วัด (KPI)<br>(ที่จะบรรลุกิจกรรม)                                            | เป้าหมาย<br>(ตามตัวชี้วัด)            | กลุ่มเป้าหมาย | ความก้าวหน้าการดำเนินงาน                                           | ผู้รับผิดชอบ | บทสรุป |
|----------|-----------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------|--------------|--------|
| 5        | กิจกรรมสนทนางาน | ก.พ. -<br>ส.ค.67 | - ข้อมูลความรู้ทั้ง EK และ TK<br>ที่ได้รับและนำไปสร้างองค์ความรู้<br>(เป้าหมาย 1) | ได้ข้อมูลความรู้อย่างน้อย<br>1 เรื่อง | ทุกส่วนราชการ | - กำหนดผู้ให้ข้อมูล<br>- มีการรวบรวมและบัน<br>- นำข้อมูลความรู้ไปใ |              |        |

|   |                                        |                     |                                                                                                                      |                             |               |                                                                        |                |
|---|----------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 6 | กิจกรรมการแปลงความรู้<br>สู่ขุมความรู้ | ม.ย. -<br>ก.ค.67    | จำนวนองค์ความรู้ที่ได้เป็นคู่มือ                                                                                     | ระดับ 4<br>เป้าหมายที่<br>1 | ทุกส่วนราชการ |                                                                        | คณะทำงาน<br>KM |
| 7 | กิจกรรมปลดปล่อยความรู้                 | ก.พ.-<br>ส.ค.<br>67 | ช่องทางการเผยแพร่-<br>website- แจ้งเวียน<br>- ป้ายประชาสัมพันธ์<br>- ประชุม/สัมมนา<br>- ตลาดนัดความรู้<br>- นิเทศงาน | ระดับ 5<br>เป้าหมายที่<br>3 | ทุกส่วนราชการ | มีการเผยแพร่ทาง<br>-Website<br>-หนังสือเวียน<br>-<br>ป้ายประชาสัมพันธ์ | คณะทำงาน<br>KM |

ผู้จัดทำ

(นางสาวรมย์นลิน ชื่นชมพร)  
หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

รักษาราชการแทน

ผู้อนุมัติ



(นางประภากร ทิววงศ์)  
รองปลัดเทศบาล

ปลัดเทศบาลตำบลดอนนิมพลี



# บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ      สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลดอนฉิมพลี  
ที่ จข 52401/      วันที่ ๔ กันยายน ๒๕67  
เรื่อง รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนจัดการความรู้ (KM)  
เทศบาลตำบลดอนฉิมพลี  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลดอนฉิมพลี

ก ร ะ บ ว น ก า ร จั ด ก า ร ค ว ม รู้  
เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการไทย  
ซึ่งในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
พ . ศ . 2 5 4 6 มา ต ร า 1 1  
ได้กำหนดไว้ว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษ  
ณ ะ เป็น องค์ กร แ ห่ ง ก า ร เรื ย น รู้ ย ่ า ง ส ม ่า เ ส ม อ  
โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำ  
มา ประ ยุ ก ต์ ใช้ ใน ก า ร ป ฏิ บั ตี ร าช ก า ร ได้อย่างถูกต้อง  
รวดเร็ว เ ห้ ม ะ ส ม กั บ ส ถ า น ก า ร ร ณ์  
รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์  
และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ  
และมีการเรียนรู้ร่วมกันนอกจากนั้นในแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติ  
ราชการ และการติดตามประเมินผลปฏิบัติราชการประจำปี  
ได้กำหนดการจัดการความรู้ในองค์กรไว้เป็นประเด็นในการประเมินผลการป  
ฏิ บั ตี ร าช ก า ร ใน มิ ตี ที่ 4 คื อ ด ำ น ก า ร พ ั ต น ำ องค์ กร  
ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่าการบริหารราชการแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการ  
ความรู้ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้และพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อการพัฒนาคน  
พัฒนางาน และองค์กรต่อไป

อ ง ค์ ก า ร บ ริ ห า ร ส ่วน ต ำ บ ล ค ัน ธ ู ลี  
มีพันธกิจในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน  
และพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับพนักงานส่วนท้องถิ่น  
พนักงานจ้าง จึงได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ  
เพื่ อ ด ำ เนิ น ก า ร จั ด ก า ร อ ง ค์ ค ว ม รู้ ข อ ง อ ง ค์ กร  
ให้สามารถผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ และพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล  
ให้ เป็ น อ ง ค์ กร แ ห่ ง ก า ร เรื ย น รู้ ต ่อ ไป  
โดยองค์การบริหารส่วนตำบลได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารที่สอดคล้องและ  
ตอบสนองต่อกรอบทิศทางและนโยบายการพัฒนาผู้บริหารไว้ 1  
ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนการดำเนินการ

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2567 เทศบาลตำบลดอนจิมพลีได้นำผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2567 มาพิจารณา และได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

## 1. กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ไว้ 2 ประการ ได้แก่

1 ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน

2 ให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้แก่บุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถดำเนินการในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง

2. การแต่งตั้งทีมงานการจัดการความรู้ตามคำสั่งเทศบาลตำบลดอนจิมพลี ที่ 4/2567 ลงวันที่ ๒๗ ธันวาคม ๒๕๕7

3. จำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลดอนจิมพลี โดยจัดทำร่างองค์ความรู้ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์และแต่ละตัวชี้วัดเสนอให้ผู้บริหาร บุคลากรทุกฝ่าย ได้ตรวจสอบ แก้ไข เพิ่มเติม และนำมาสรุปเป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์

-2-

4. คัดเลือกองค์ความรู้ โดยคณะทำงานจัดการความรู้ ได้พิจารณาเลือกองค์ความรู้ที่จะดำเนินการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ใน 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

4.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาองค์กรด้านการบริหารงานบุคคล

องค์ความรู้ : แนวทางและวิธีการดำเนินงานประกันคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของ การพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงานตามบทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

5. จัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้มีกิจกรรมการดำเนินการต่างๆ ที่กระบวนการจัดการความรู้จะส่งเสริมและก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้ได้องค์ความรู้ที่สามารถสนับสนุนการดำเนินการกิจในประเด็นยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่เลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดตามขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. 7 ขั้นตอน และได้ประชาสัมพันธ์แผนจัดการความรู้แจ้งเวียนไปส่วนราชการต่างๆ ให้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

6. ดำเนินการตามแผนจัดการความรู้ โดยกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลักของแต่ละแผน

จัดการความรู้ และคณะทำงานได้ดำเนินงานดังนี้

## 6.1 แผน KM 1 :

แนวทางและวิธีการดำเนินงานประกันคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของการ

พัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล

7. การทบทวนและปรับปรุงแผนจัดการความรู้ โดยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการประชุมของแต่แผนจัดการความรู้ มีการกล่าวถึงแผนและมีการปรับแผนบางส่วนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของบุคลากร และนำมาสรุปปรับแผนในภาพรวมเป็นแผนการจัดการความรู้ในปีถัดไป

## 8. การติดตามและประเมินผล

8.1 ผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ หัวหน้าทีมงานจัดการความรู้ และคณะทำงานจัดการความรู้ในระดับผู้บริหาร เข้าไปมีส่วนร่วมและสังเกตการณ์ในการดำเนินงานของทั้งสองแผนพร้อมให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด

8.2 ให้แต่ละส่วน เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อรายงานผลการดำเนินงาน และเผยแพร่ความรู้แก่หน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

### ผลการดำเนินการ

#### 1 . แ ม ข น K M 1 :

แนวทางและวิธีการดำเนินงานพัฒนาองค์กรด้านการบริหารงานบุคคล ผลการดำเนินการ สามารถดำเนินการตามแผนจัดการความรู้ครบ 100% และได้ผลงานโดยสรุปดังนี้

1.1 พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไป มีความรู้ความเข้าใจ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งสามหน่วยงานได้แก่

- 1) สำนักปลัดเทศบาล
- 2) กองคลัง
- 3) กองช่าง
- 4) กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ
- 5) กิจการประภา

#### 2 . แ ม ข น K M 2 :

การจัดการความรู้ในด้านงานบริหารบุคคลและที่เกี่ยวข้อง หลักสูตรผลการดำเนินการ สามารถดำเนินการตามแผนจัดการความรู้ครบ 100% และได้ผลงานโดยสรุปดังนี้

2.1 พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไป มีการร่วมประชุมระหว่างหัวหน้าส่วนราชการ

มีความรู้ความเข้าใจสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันตามตัวชี้วัดตามแผน KM 2 ครบทั้ง 5 ประเด็น

- 1) กิจกรรมสร้างสิ่งเร้ากระตุ้นการเรียนรู้ถึง KM
- 2) โครงการค้นหาพนักงานเด่น
- 3) กิจกรรมปจณา - วิสัยทัศน์
- 4) กิจกรรมนำทางสร้างคุณภาพ
- 5) กิจกรรมสนทนางาน

#### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1

บุคลากรส่วนใหญ่โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในแผนจัดการความรู้ทั้งสองแผน ให้ความร่วมมือในการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2 . ผู้บริหารส่วนให้ ญ ให้ ค วาม ส ำ ค ัญ และสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

3. คณะกรรมการจัดการความรู้มีความรู้ความเข้าใจและมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4.

มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

#### ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

1. บุ ค ล ำ ก ร มี ภ ำ ร ะ ง ำ น ม ำ ก ทำให้การเข้าร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ได้เต็มที่

2.

ผู้เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานขาดการเสนอแนะในเชิงนโยบายและเนื่องจากไม่กล้าตัดสินใจ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการต่อไป

ลงชื่อ

(นางสาวรมย์นลิน

ชินชุมพร)

หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

ความเห็นปลัดเทศบาลตำบลอนันิมพลี

.....  
.....



(นางประภาพร ทิวงค์)

รองปลัดเทศบาล

รักษาราชการแทน

ปลัดเทศบาลตำบลอนันิมพลี

ความเห็นนายกเทศมนตรีตำบลอนันิมพลี

.....  
.....



(นายชูรัช ภูศรีจันทร์)

นายกเทศมนตรีตำบลอนันิมพลี



ส่วนราชการ สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลดอนนิมพลี

ที่ จช 52401/

วันที่ 4 มกราคม 2567

เรื่อง ประชาสัมพันธ์เรื่องแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)  
ประจำปีงบประมาณ 2567

---

เรียน พนักงานเทศบาลและพนักงานจ้างทุกท่าน

ด้วย เทศบาลตำบลดอนนิมพลี ได้ดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งสามารถศึกษาได้ตามรายละเอียดที่แนบ หรือได้ที่ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของเทศบาลตำบลดอนนิมพลี และขอให้พนักงานเทศบาลและพนักงานจ้างทุกท่าน ให้ความร่วมมือในการจัดทำกิจกรรมตามตัวชี้วัด (KM) ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

จึงเรียนมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด

(นางประภาพร ทิววงศ์)

รองปลัดเทศบาล

รักษาราชการแทน

ปลัดเทศบาลตำบลดอนนิมพลี

**บันทึกรายงานการประชุมคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team)  
เทศบาลตำบลดอนฉิมพลี  
วันที่ 4 มกราคม พ.ศ. 2567  
ณ ห้องประชุมเทศบาลตำบลดอนฉิมพลี**

**ผู้เข้าประชุม**

- 1) นางประภาพร ทิววงศ์ รก.ปลัดเทศบาลตำบลดอนฉิมพลี  
หัวหน้าคณะทำงาน
- 2.) น.ส.วรรณิดา แหสมุทธร ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์ รก.  
คณะทำงาน  
ผู้อำนวยการคลัง
- 3) น.ส.วรรณิดา แหสมุทธร ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์  
คณะทำงาน
- 4) นายสมพล บุญเอื้อศิริ ผู้อำนวยการกองช่าง  
คณะทำงาน
- 5) น.ส.รมย์นลิน ชื่นชุมพร หัวหน้าสำนักงานปลัดเทศบาล  
คณะทำงาน/เลขานุการ

**เริ่มประชุมเวลา 13.10 น.**

เมื่อครบองค์ประชุม นางประภาพร ทิววงศ์ ตำแหน่ง  
รองปลัดเทศบาล รักษาการแทน ปลัดเทศบาลตำบลดอนฉิมพลี  
หัวหน้าคณะทำงานกล่าวเปิดประชุมและดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระดั่ง  
ต่อไปนี้

- |                         |                                                             |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>ระเบียบวาระที่ 1</b> | <b>เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ</b><br>-ไม่มี-       |
| <b>ระเบียบวาระที่ 2</b> | <b>เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา</b><br>-ไม่มี- |
| <b>ระเบียบวาระที่ 3</b> | <b>เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา</b>                               |

## เรื่องการทำแผนการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลอนานิไพร

น.ส.วรรณิดา แหสมุท

การจัดการความรู้ หรือที่เราเรียกกันย่อ

ๆ ว่า KM ย่อมาจาก

หัวหน้าคณะทำงาน

( Knowledge management)

และแผนการจัดการความรู้เรียกว่า (KM Action Plan) หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้ของแต่ละบุคคล หน่วยงานจึงต้องมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้ทุกคนได้เข้าไปศึกษาค้นคว้าและนำไปเผยแพร่ ให้ เกิด ประโยชน์ กับ องค์ กร อาจจะเก็บรวบรวมไว้ในเว็บไซต์ หรือรวบรวมเป็นเอกสารก็ได้ เช่น ชาวบ้าน ที่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ใน หมู่ บ้าน ที่ เดิ ก ๆ รุนหลังไม่เคยพบเจอหรือหายไปจากท้องถิ่น เช่น การจักรสาน มโนราห์ ห้างตะลุง ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สมควรจะมีการถ่ายทอดเพื่อมิให้ หาย ไป จาก ท้อง ถิ่น การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพส่วน น ห นึ่ง ข อง พ นั ก ง า น เทศ บาล ซึ่งได้ให้เลขานุการจัดทำแผนจัดการความรู้ของเทศบาล ตำบล อนานิไพร มาเพื่อให้ที่ประชุมได้พิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่ ขอเชิญที่ประชุมได้ร่วมกันพิจารณาด้วยครับ

-2-

น.ส.รมย์นลิน ชื่นชมพร

จากการพิจารณาแผนการจัดการความรู้ที่เสนอมานี้จะเป็นเฉพาะเรื่องกา

ร

คณะทำงาน

พั ฒ น า ง า น บ ริ ห า ร ง า น บุ ค ค ล โดยมีรายละเอียดชัดเจนเมื่อจัดทำแผนแล้วก็ขอแนะนำให้มีการปฏิบัติจริงด้วย โดยการรวบรวมเอกสาร ก ฎ ระเบี ย บ ต่ า ง ๆ ที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลซึ่งจริง ๆ

แล้วพนักงานส่วนตำบล หรือพนักงานจ้างต้องทราบถึงหน้าที่และสิทธิต่าง ๆ ที่ตนมีในฐานะที่เป็นพนักงานของรัฐ เพื่อจะได้เป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมือนกัน

น ย ส ม พ ล บ ญ เอ อ คิ ริ  
การดำเนินการในการรวบรวมองค์ความรู้ได้ดำเนินการรวบรวมลงในเว็บไซต์

คณะทำงาน  
เทศบาลฯ อยู่แล้ว  
เพียงแต่ไม่ได้มีการรวบรวมไว้สำหรับถ่ายทอดให้พนักงานเทศบาลหรือพนักงานจ้างโดยเฉพาะเท่านั้นเอง

น.ส.วรรณิดา แหสมุท

สำหรับองค์ความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ที่จะดำเนินการด้านการหัวหน้าคณะทำงาน พัฒนาคำความรู้เชิงการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลนั้น ในแผนเราได้

กำหนดไว้หลายทางด้วยกัน ตั้งแต่การประมวลองค์ความรู้ การจัดทำฐานข้อมูลความรู้ และแนวทางที่จะเผยแพร่ความรู้หลายแนวทางด้วยกัน มีเอกสาร คู่มือการจัดทำเวทีกลุ่มย่อย ระดับฝ่าย หรืออีกช่องทางหนึ่ง ที่จริง ๆ แล้วเราได้ปฏิบัติกันอยู่แล้วคือหนังสือเวียน เว็บไซต์ ทุกคนสามารถค้นหาข้อมูลได้อยู่แล้ว

สำหรับกิจกรรมตามแผนจัดการความรู้มีทั้งหมด 3

กิจกรรม คือ

กิจกรรมที่ 1 การเรียนรู้จะมีการวัดผลของแต่ละฝ่ายจากการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การเรียนรู้จากการอ่าน

กิจกรรมที่ 2 คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ลักษณะการดำเนินงานก็จะเป็นการประชาสัมพันธ์ การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เช่นที่เคยปฏิบัติกันมาคือการถ่ายทอดความรู้ในที่ประชุมพนักงาน การแนะนำการสอนงาน

กิจกรรมที่ 3 คือการสร้างชุดความรู้ เป็นการเรียบเรียงประมวลผลองค์ความรู้ที่เรียกว่าฉบับ ญ ญ า โดยกำหนดให้แต่ละส่วนราชการรายงานการปฏิบัติราชการตามคำรับรองในการปฏิบัติราชการ ปี งบประมาณ 2561

ซึ่งแต่ละส่วนราชการได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับผู้บริหารเรียบร้อยแล้ว

น.ส.รมย์นลิน ชื่นชมพร ไม่ทราบว่าคณะทำงานท่านอื่น  
มีเรื่องจะเสนอเพิ่มเติมอีกไม่ ถ้าไม่มี  
หัวหน้าคณะทำงาน ถือว่าที่ประชุมเห็นชอบ  
จะได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานส่วน  
ตำบลและพนักงานจ้างทราบต่อไป

มติที่ประชุม เห็นชอบ

ปิดประชุมเวลา 1๔.๐0 น.

(ลงชื่อ)

ผู้บันทึกรายงานการประชุม

(นางสาวรมย์นลิน ชื่นชมพร)  
คณะทำงาน/ เลขานุการ

(ลงชื่อ)



ผู้ตรวจการรายงานการประชุม

(นางประภาพร ทิวังค์)  
หัวหน้าคณะทำงาน

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม  
คณะกรรมการจัดการความรู้ ( KM Team )  
องค์การบริหารส่วนตำบลคันธุลี  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562  
วันที่ 7 เดือนมกราคม พ.ศ. ๒๕62  
ณ ห้องประชุมเทศบาลตำบลคอนนิมพลี

-----

| ลำดับ | ชื่อ-สกุล                  | ตำแหน่ง            | ลายมือชื่อ                                                                            | หมายเหตุ |
|-------|----------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ๑.    | นายสุภาพ<br>จิตต์หมวด      | หัวหน้าคณะทำงาน    |  |          |
| ๒.    | นายอนันต์<br>หอมละออ       | คณะทำงาน           |                                                                                       |          |
| ๓.    | นายวสุวัสน์<br>เมฆอังกรสิน | คณะทำงาน           |                                                                                       |          |
| ๔.    | นายอนันต์<br>หอมละออ       | คณะทำงาน/เลขานุการ |                                                                                       |          |

**ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**







## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานการเจ้าหน้าที่ เทศบาลตำบลดอนจันทน์  
ที่ จข 52401/ วันที่ 10 มกราคม ๒๕62  
เรื่อง ประชาสัมพันธ์การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรฯ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

เรียน พนักงานเทศบาลและพนักงานจ้างทุกท่าน

ด้วยงานการเจ้าหน้าที่ เทศบาลตำบลดอนจันทน์ ได้ดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จึงขอประชาสัมพันธ์ให้ทุกส่วนราชการได้ศึกษาและดำเนินการตามแนวทางการจัดองค์ความรู้ในองค์กร รายละเอียดได้แนบไว้ในท้ายเอกสารนี้แล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นางสาวนรินทิรา ผิวโต)  
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

ความเห็นปลัดเทศบาลตำบลดอนนิมพลี.....

.....

.....



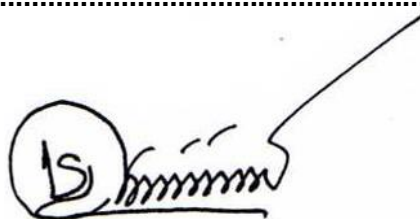
(นายสุภาพ จิตต์หมวด)  
ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน

ความเห็น /

คำสั่งนายกเทศมนตรีตำบลดอนนิมพลี.....

.....

.....



(นายชูรัช ภูศรีจันทร์)

นายกเทศมนตรีตำบลดอนนิมพลี

## การจัดการองค์ความรู้ในเทศบาลตำบลดอนนิมพลี

### การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

ก า ร จั ด ก า ร ค ว า ม รู้ คื อ  
การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล  
หรือ เอกสาร มา พัฒนา ให้ เป็น ระบบ  
เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้

รวม ทั้ง ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2  
ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน ( Tacit Knowledge)  
เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์  
พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ  
เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดย  
ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง  
จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

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

นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้  
คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ  
เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ
4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหุ้นส่วน  
ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

**การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่**

(1)

การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร

(2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ

(3) การปรับปรุง จัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน  
ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน

(4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน

(5) การนำประสบการณ์ จากการทำงาน  
และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้”  
ออกมาบันทึกไว้

(6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน  
และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น  
เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน  
ความรู้ที่เกี่ยวข้อ เป็น ทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง  
อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit

Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรู้เข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่ คือ ค ว า ม ผิ ด พ ล า ด ที่ พ บ บ ่ อ ย ม าก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

(1) ก า ร ส น อ ง ต อ บ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สมองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สมองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

(2) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

(3) ชี ด ค ว า ม ส า ม า ร ถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ

(4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรั้บใ้ใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสม ภาพของตน และทดลองใ้ใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

**ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา**

งาน พัฒนางาน

คน พัฒนาคคน

องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความ เป็น ชุมชน ใน ที่ ทำ งาน  
การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือ หลุมพรางข้อที่ 1  
ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด  
เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มต้นเข้ามา  
อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม  
เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าการจัดการความรู้  
การริเริ่ม ดำเนิน การ จัด การ ความ รู้ แร่ ง จู ง ไ จ  
การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี  
ก็มีโอกาสสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดิน ไปสู่ความล้มเหลว  
ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

### การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มต้นด้วย

ส ม ม า ทิ จู :  
ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะ  
ยาว

การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ

การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง

การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้  
แรงจูงใจต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กร  
และความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ  
ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้  
แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม  
และไป สู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด  
แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย  
มีมากมายหลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ  
ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย  
และวิธีการดำเนินการ จัดการความรู้อย่างแท้จริง

### องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1. “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้  
และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน  
รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

3. “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ  
เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง  
และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล  
ก า ร จั ด ก า ร ความ รู้ ข อ ง ก ร ม ก า ร ป ก ค ร อ ง  
จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ.2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี 2549 คือมุ่งเน้นให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มี ข้อมูล ผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการไม่น้อยกว่าศูนย์ละ 1 เรื่อง และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ค ว บ กู กั น ไ ป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป

### **กระบวนการจัดการความรู้**

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

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

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

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

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น **Explicit Knowledge** อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น **Tacit Knowledge** จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

#### หัวใจของการจัดการความรู้

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

1. Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง

2.

Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people.  
(Thomas H Davenport)

: ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน

3.

The great end of knowledge is not knowledge but action

4.

Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive :

นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

จะเห็นว่า จากข้อความที่กล่าวถึงความรู้ดังกล่าว พอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับชั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความที่เป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาครัฐกิจ เอกชน และภาคราชการ

จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่าแม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคล ต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของ ความรู้และที่ชัดเจน ก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้นำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น เราจึงกล่าวได้ว่า หัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

อ.นพ.วิจารณ์ พานิช กล่าวไว้ว่าคิด หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ. นพ. ประเวศ วะสี ดีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมาก จึงขอนำมาเล่าสู่กันฟัง ท่านบอกว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี 4 องค์ประกอบ

1. ชุมชน หมายถึง ถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน

2. เป็นสุข หมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อย 8 ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน

3. การเรียนรู้ หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่านการปฏิบัติ

4. การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้าน หรือของชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้ การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวัง ตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “เดินได้” คือมีชีวิต เป็นพลวัต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action)

อ.บดินทร์ วิจารณ์ เป็นบุคคลหนึ่งที่นำเสนออย่างยิ่งในด้าน การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548 ณ ห้องประชุม 2 อาคาร HS05 คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่า การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้

การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญ ของงาน ขององค์กร

### **เครื่องมือในการจัดการความรู้**

กรมการปกครองได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร “คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549” ซึ่งได้ส่งให้ ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 30 ม.ค. 2549 แล้ว เมื่อพิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระในแผนดังกล่าว จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

2. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ซึ่ง 2 ส่วน นี้ จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาคความยากจนตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละส่วน ก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งขณะนี้มิได้อยู่ไม่น้อยกว่า 15 โครงการ/กิจกรรม การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกรมการปกครองเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่ง ที่ต้องการ พลังการมีส่วนร่วมของทุกๆ ส่วน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และจะเป็นอีกก้าวหนึ่งที่สำคัญในการที่จะก่อเกิดการรวบรวมสะสมองค์ความรู้ การใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาความยากจน

การ จัด การ ค วาม รู้ ป ระ ก อ บ ตั ว ย ั ก ร ะ บ ว น ก า ร ห ลั ก ๆ ได้ แก่ ก า ร คั น ห า ค วาม รู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือการเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

(1) เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit

(2) เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอดโดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP

## การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานและการชององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง **องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( Learning Organization )** เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง และแต่ละต้นอ่อนนี้ องค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจับเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มี ใ ช้ รื่ อ ง ย า ก จ น เ กิ น ไ ป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธี ปฏิบัติ โดย เฉ พ าะ มา ต ร ๑ 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้

มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

## CoP(Community of Practice)

ชุมชนนักปฏิบัติ คือ อะไร

คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้

- ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่อายในทางสังคม

ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ ในระดับที่ง่ายที่สุด ชุมชนนักปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์การ เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะมีความหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน ชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ practice ใน CoP

ชี้จุดเน้นที่ การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงาน เป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่า การสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการ ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

### แนวคิด

- CoP เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้ เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- CoP เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เพื่อเป็นคนทำงานที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่า จะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม
- การเป็นสมาชิกของ CoP คือ มีส่วนร่วมในชุมชนนั้น อย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

แนวคิดของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติ หรือ P ใน CoP หมายถึง การกระทำในบริบทเฉพาะ

สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติ และเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่ • สิ่งที่ปรากฏชัดแจ้ง: เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาทที่ชัดเจน เกณฑ์ที่กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา • สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง: ความสัมพันธ์ กฎเกณฑ์ในใจ ความหยิ่งรู้ การรับรู้ ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐาน มุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป

การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัว ที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่ายๆ ด้วยคำสั่ง หรือกฎระเบียบ

มีคนอื่นในองค์กร ซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเรา พวกเขาเต็มใจที่จะแบ่งปันประสบการณ์นั้น ให้ผู้อื่น และเราเต็มใจที่จะช่วยพวกเขา เราสามารถค้นหาพวกเขาได้พบ แม้จะ 모르จักพวกเขา ธรรมชาติของ CoP

องค์กรประกอบไปด้วย CoP จำนวนมากทับซ้อนกัน อยู่คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร

รอบชีวิตของ CoP ไม่มีความชัดเจนว่า เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร ขึ้นกับความพร้อม และโอกาสเหมาะ สำหรับการเรียนรู้

ประเด็นที่ CoP ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการ และความสนใจของสมาชิก การสนับสนุน CoP

ปฏิบัติต่อ CoP เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร

ส่งเสริมการสร้าง CoP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงาน ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก

มองว่า องค์กรเป็นที่รวมของชุมชน ที่เชื่อมต่อกัน ส่งเสริมให้มีเจตคติที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร

ส่งเสริมให้ CoP เรียนรู้จากภายในกลุ่ม และจากกลุ่มอื่นๆ

ดูแลว่า กลไกขององค์กรมีส่วนในการสนับสนุน CoP

ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร มุมมองต่อการเรียนรู้

การเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ แต่เรามักจะมองไม่เห็นว่าการเรียนรู้ดีขึ้น

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากการดูเอกสาร ของคนอื่น แต่เกิดจากการทำความเข้าใจ ในตรรกะ หรือวิธีคิดของคนอื่น

เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจ และความคิดกันได้กว้างขวางขึ้น แต่หัวใจของการแลกเปลี่ยน คือ ความสนใจร่วมกัน ใส่ใจความคิดของกันและกัน และสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกัน การหาโอกาสเรียนรู้

ถ้ามีปัญหายุ่งยากเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้มองหาแบบแผน / สาเหตุของการมีส่วนร่วม และการแยกตัวของสมาชิก

เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่น หรือมีการส่งผ่าน ข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ให้ติดตามเรียนรู้การปรับเปลี่ยน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และการแปลความหมายใหม่

รับรู้การเกิดขึ้นของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหูไกลตา

การเรียนรู้ที่ขายขอบของ CoP ก็มีความสำคัญ ได้แก่ การดึงดูดสมาชิกใหม่ การตอบสนองสิ่งกระตุ้นจากภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่นๆ ข้อควรระวัง

ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก มาเข้าใจในลักษณะของเอกสาร อาจจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่คนใช้ สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือ ในเรื่องประสบการณ์ จากเพื่อนร่วมงาน

ให้มีการเรียนรู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุด อย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้จาก CoP หรือเปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม

แนวคิดปัจจุบัน เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่างสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสาร ให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล ปัจจัยสู่ความสำเร็จ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้วในองค์กร

มีลักษณะของสิ่งมีชีวิต เติบโตขึ้นเมื่อเป็นที่ประสงค์ของสมาชิก การที่จะให้มีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการเพาะบ่มดูแลด้วยความระมัดระวัง การสนับสนุนมากเกินไปอาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจจากสมาชิก การปล่อยปละละเลยก็อาจจะทำให้แคะแกร็นเหี่ยวเฉา ความท้าทายนี้แตกต่างจากปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำองค์กรเคยประสบ ความท้าทายสำหรับ CoP ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโต คือ การที่สมาชิกสูญเสียความสนใจและปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียว เมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลาย ปัญหาสำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเอง ข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของชุมชนให้เกิดความต่อเนื่อง นำสมาชิกใหม่เข้ามาร่วมและมุ่งไปที่ประเด็นที่แหลมคม

**เชิญผู้นำทางความคิด** ซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรก เพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน

**จัดให้มีเวทีพบปะกัน** เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัว ความไว้วางใจ ความรู้สึกร่วม

**ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน**

**จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งขัน** ไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน สนับสนุนกลุ่มแกนด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษ ความท้าทายด้านเทคนิค

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

**สร้างเวทีเสวนา**ในประเด็นที่เฉียบคม ให้สมาชิกอาวุโสซึ่งคนยอมรับเป็นผู้ขอความช่วยเหลือ และหาผู้ที่มีถิ่นไปร่วมอยู่ในเวที ผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของข้อเสนอ เพื่อให้สมาชิกอภิปรายไปที่สมมติฐานที่ใช้และเลือกการสร้างควมไว้วางใจในกลุ่มขนาดเล็ก 2-3 คน อาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างชุมชนได้

ตามนิยามของ DOPA KM Team ได้กล่าวไว้ว่า CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่

ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง นี่จึงรวมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ

Cop จะมีความแตกต่างจากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเป็นทีมปฏิบัติงานปกติทั่วไปตรงที่ Cop เป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคมไม่ได้มีการมอบหมายสั่งการเป็นการเฉพาะและจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่ม CoP จะพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคคลและองค์กรต่อไป และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ ในท่ามกลางบรรยากาศแบบสบายๆ ประกอบกับการใช้เทคนิคที่เรียกว่าสนทนาสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูด ให้เกียรติกัน ให้โอกาสกัน และไม่พยายามขัดขวางความคิดใครกับรับฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจ (Deep Listening)

**กรมการปกครองเริ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cop) นำร่องที่ วปค.**

จากการที่กรมการปกครองได้รับความไว้วางใจจากกระทรวงมหาดไทยและรัฐบาลมอบหมายให้ เป็นภาคส่วนหลักในการปฏิบัติภารกิจที่สำคัญระดับชาติต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น การรักษาความมั่นคงภายใน การแก้ไขปัญหายาเสพติด การบูรณาการแก้ไขปัญหาคความยากจน เป็นต้น แสดงถึงการมีบุคลากรที่เป็น “ทุนทางสังคม” อยู่เป็นพื้นฐานในองค์กร กรมการปกครองจึงได้ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในรูปของการจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้น โดยนำร่องที่วิทยาลัยการปกครองก่อน เรียกว่า

“โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP)  
วิทยาลัยการปกครอง” โดยมีวัตถุประสงค์ใหญ่ๆ 3 ประการ คือ

(1) นำทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้ (KM)  
มาสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานจริง  
(2) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารทั่วองค์กร (Communication)  
ด้านการจัดการองค์ความรู้

(3) เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ การใช้เครื่องมือ CoP  
ในกระบวนการ KM สำหรับแนวทางดำเนินการกำหนดไว้ ดังนี้

### 3.1 การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

3.2 ทำหนังสือเวียน เชิญชวน ข้าราชการ ลูกจ้าง  
ร่วมเป็นสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้

3.3 เชิญสมาชิกประชุมปรึกษาหารือ ร่วมคิด  
ร่วมทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ความรู้ตามหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของสมาชิก

3.4 ประสานงานเรื่องสถานที่ประสานงานบุคคลและงานอ  
การอื่น

3.5 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบรรยากาศที่ไม่เป็น  
ทางการ

3.6 จัดทำสรุปการเสวนาของ CoP เพื่อเผยแพร่  
จัดกิจกรรม กระตุ้น ส่งเสริม เป็นระยะ ๆ

3.7 ติดตามประเมินผลการดำเนินการและรายงาน  
โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว  
จะต้องมีความอดทนและใช้เวลารวมถึงการกระตุ้นส่งเสริมและให้กำลังใจจากผู้  
บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะแรก ๆ  
ก็จะต้องให้มีการดำเนินการในระยะเวลาหนึ่งแล้วติดตามประเมินผลเพื่อทำ  
การศึกษาผลที่เกิดขึ้นต่อไป

#### บทสรุป

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP)  
เป็นกิจกรรมเริ่มต้นอีกกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการ KM ที่มีกิจกรรมหลาย  
ประการที่จะต้องดำเนินการทั้งในส่วนที่อาจเรียกว่าเป็นมิติของการบังคับและใน  
ส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริม  
ส่วนที่เป็นมิติการบังคับ คือ การที่จะต้องดำเนินการ  
KM ในฐานะตัวชี้วัดที่เป็นพันธสัญญาที่กรมการปกครองได้จัดทำไว้ในคำรับ  
รองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2549 กับ สำนักงาน ก.พ.ร.  
ให้สำเร็จ คือ  
การดำเนินการในส่วนกลางของทุกสำนัก/กอง ตามแผนปฏิบัติการการจัดการ  
ความรู้ (KM Action Plan) กับ การดำเนินการในส่วนภูมิภาคของอำเภอ/ก  
ิ่งอำเภอ ในการทำให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อการแก้  
ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง  
โดย อำเภอ / กิ่ง อำเภอ  
จะต้องจัดทำผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ จ  
ำนวน 1  
เรื่อง เพื่อเผยแพร่ติดไว้ที่ ศตจ.อำเภอ/กิ่งอำเภอ และบันทึกไว้ที่เว็บไซต์ของ  
จังหวัดและกรมการปกครอง ในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริมคือ  
การดำเนินการ KM ในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อน องค์การสู่ความมีประสิทธิภาพ  
ประสิทธิผลและทำให้มีความสามารถในการแข่งขันขั้นสูงสุด บุคลากรของกรม  
การปกครองที่ถือได้ว่าเป็น “ทุนทางสังคม” มีความสำคัญยิ่งต่อการเดินทางไ

ไปสู่เป้าหมาย KM ดังกล่าว การศึกษาเรียนรู้เรื่อง KM และการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในกิจกรรม KM ต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลกับงานด้านการจัดการความรู้ที่กรมปกครองรับผิดชอบเช่นเดียวกับงานอื่นๆ ที่ ผ่าน เข้า มา และ สำ เร็ จ ผล ล ง ตั ว ย ดี กับทั้งเกิดคุณค่าประโยชน์แก่พี่น้องประชาชนและชาติบ้านเมืองไปพร้อมกัน เป็นที่ยอมรับและได้เกิดความไว้วางใจจากรัฐบาลทุกรัฐบาลเสมอมา

## **คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณประสาน**

### **คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้**

1. **ผู้บริหารสูงสุด (CEO)** สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมป์เปี้ยน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่ อ ง ที่ ว า ย า ก หั ง ห ล า ย กิ ง ย าย ขี น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการใหญ่

2. **คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO)** ถ้าการริเริ่มมาจากการริเริ่มจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สลายไปเปละหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากการริเริ่มจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ นำ เป้าหมาย/หัวปลา ไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment), ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็น “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ

และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างคามภาคภูมิใจในความสำเร็จ

**3. 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 โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต - จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น - ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร - เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

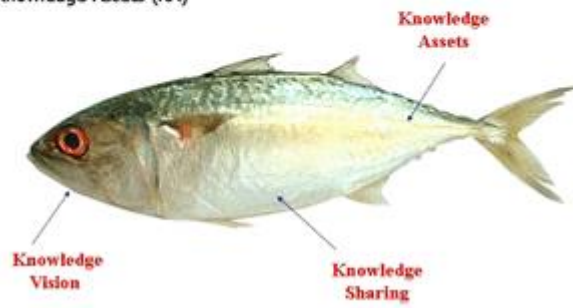
**4. คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP)** “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริง ของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/หัวปลา” ที่ตั้งไว้

**5. คุณประสาน (Network Manager)**  
เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

แนวทางหนึ่ง ที่จะช่วยให้ “ไม่ไปผิดทาง”

**KM Model “ปลาทู”**

- Knowledge Vision (KV)
- Knowledge Sharing (KS)
- Knowledge Assets (KA)





### ภษิต คำนม KM

Knowledge resides in the users and not in the collection.

ความร้ออยู่ในผู้ใช ไมใช่อยู่ในแหล่งรวมความรู้  
(Y. Maholtra)

KM is a Journey, not a destination.

การจัดการความรู้เป็นการเดินทาง ไมใช่เป้าหมายปลายทาง

(Warick Holder, IBM, 20 Nov 2003, Chiangmai)

A little knowledge that acts is worth more than much knowledge that is idle.

ความรู้เพียงเล็กน้อยเพื่อปฏิบัติมีค่ามากกว่าความรู้มหาศาลที่อยุ่เฉย ๆ  
(Kahlil Gibran)

Knowledge is a key asset, but it is often tacit and private.

ค ว า ม ร ู้ เ ป็ น สິ น ห ร ั พ ย ์ ส ำ ก ั ญ  
แต่บ่อยครั้งความรู้เป็นสิ่งที่ฝังลึกและเป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคล

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, 1973)

Shift from error avoidance to error detection and correction

จ ง เ ป ลี ย น จ า ก ก า ร ห ลี ก เลี ย ง ค ว า ม ผิ ด พ ล า ด  
ไปสู่การค้นหาความผิดพลาดและแก้ไข

---

ที่มา

[http://www.dopa.go.th/iad/km/km\\_des.html#km1](http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html#km1)