

# KM

## การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)



องค์การบริหารส่วนตำบลดงมหาวัน  
อำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัดเชียงราย

## บทนำ

การจัดการองค์ความรู้ในตัวบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มี ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนการพัฒนาบุคลากรก็ยังเป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ ระบุดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในราชการได้อย่างถูกต้อง ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

เพื่อให้การปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลงิ้วขาว เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารที่ดี จึงได้นำแผนการจัดการความรู้ (knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดไป

## บทที่ ๑

### สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบลดงมหาวัน

\*\*\*\*\*

ตำบลดงมหาวัน อำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัดเชียงราย เป็นตำบลที่ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของอำเภอเวียงเชียงรุ้ง ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.๒๕๒๕ โดยแยกมาจากตำบลทุ่งก่อ ประชากรส่วนใหญ่ย้ายถิ่นฐานมาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้สร้างถิ่นฐานใหม่บนพื้นที่ตำบลดงมหาวัน และประกอบกับประชากรของตำบลดงมหาวันที่มีอยู่เดิม ปัจจุบันมีจำนวน ๑๑ หมู่บ้าน ดังนี้

๑. หมู่ที่ ๑ บ้านดงมหาวัน
๒. หมู่ที่ ๒ บ้านร่องห้วย
๓. หมู่ที่ ๓ บ้านป่าเลา
๔. หมู่ที่ ๕ บ้านสันไทรงาม
๕. หมู่ที่ ๖ บ้านป่าตึง
๖. หมู่ที่ ๗ บ้านดอยศิริมงคล
๗. หมู่ที่ ๘ บ้านปงเคียน
๘. หมู่ที่ ๙ บ้านป่าสักงาม
๙. หมู่ที่ ๑๐ บ้านปงบน
๑๐. หมู่ที่ ๑๑ บ้านใหม่ร่องห้วย
๑๑. หมู่ที่ ๑๒ บ้านใหม่มหาวัน

ลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบระหว่างภูเขาลาดเอียงไปทางทิศตะวันตก มีแม่น้ำกกเป็นแม่น้ำสายสำคัญไหลผ่านในเขตพื้นที่ของตำบล จึงทำให้ประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพด้านการเกษตร เช่น ทำนา ทำไร่ ทำสวน เป็นต้น และมีป่าไม้ที่สมบูรณ์ ดังนั้น ตำบลดงมหาวันจึงได้มีทรัพยากรธรรมชาติที่สมบูรณ์ที่สุด ส่วนวัฒนธรรมที่เด่นและสำคัญได้แก่ งานประเพณีบุญบั้งไฟ

สภาตำบลดงมหาวัน ได้ยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลดงมหาวัน ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง จัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล ลงวันที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๓๙ ซึ่งมีรายละเอียดของข้อมูลพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลดงมหาวัน มีดังนี้



## รายละเอียดภาพตราเครื่องหมาย

## ความหมาย

- |                                |                                                                     |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| เป็นวงกลม                      | - ๑๐ แฉก หมายถึง ๑๐ หมู่บ้านในตำบลดงมหาวัน                          |
| - มีแฉกอยู่ในวงกลม ๑๐ แฉก      | (ปัจจุบัน มี ๑๑ หมู่บ้าน)                                           |
| - มีภูเขาและลำน้ำไหลผ่านที่ราบ | - ภูเขา และลำน้ำ ให้ความหมายถึง ความอุดมสมบูรณ์<br>ทรัพยากรธรรมชาติ |
| มีรวงข้าว ๓ ช่อ                | - รวงข้าว สื่อความหมายอาชีพทำนา เป็นอาชีพหลัก                       |

## ๒.๑ ที่ตั้ง อาณาเขต เขตการปกครองประชากร การศึกษา สาธารณสุข ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และทรัพยากรธรรมชาติ ดังนี้

### ๒.๑.๑ ที่ตั้ง อาณาเขต เขตการปกครอง

สำนักงานเลขที่ ๑๙๑ ม. ๕ ตำบลดงมหาวัน อำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัดเชียงราย

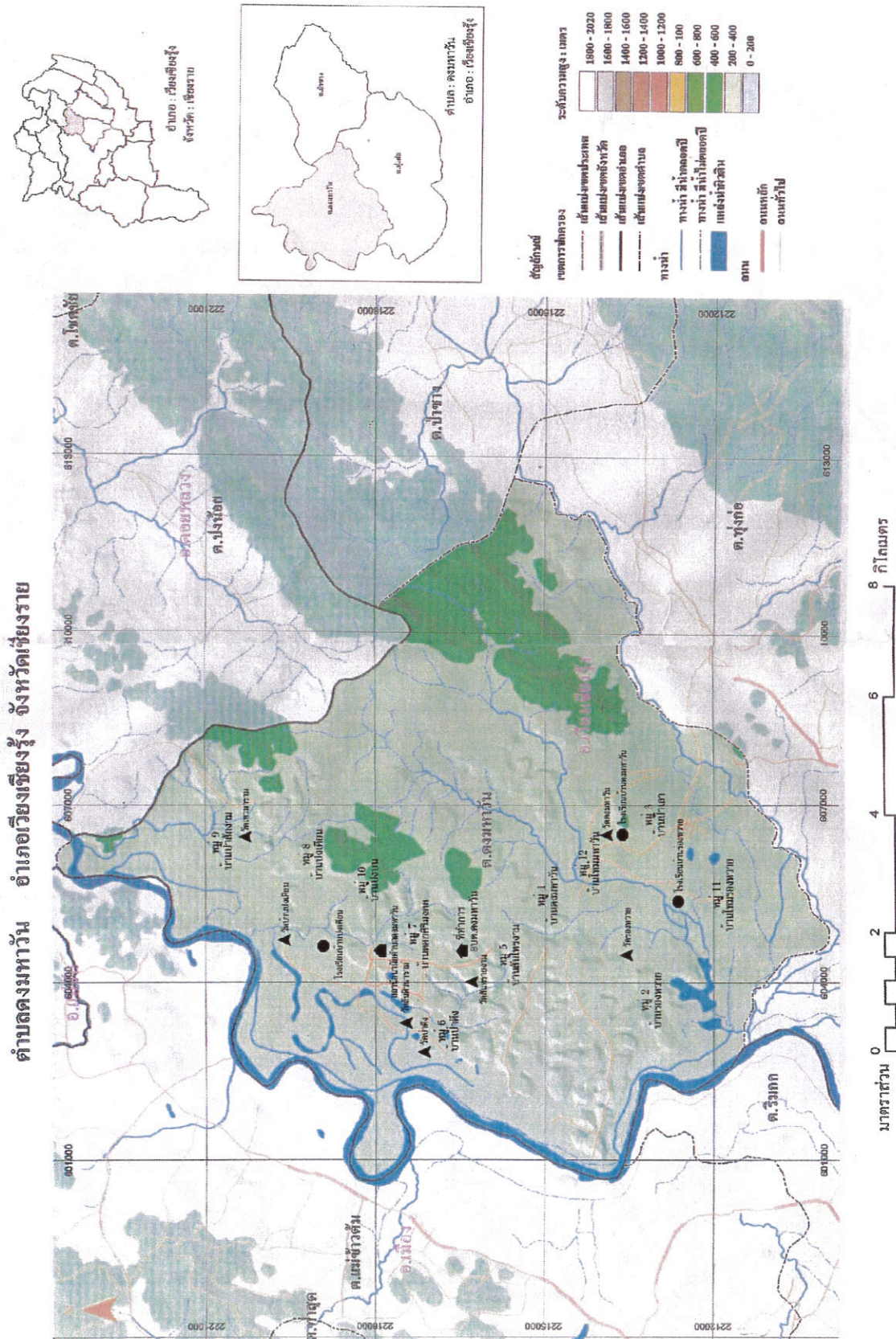
### เนื้อที่

มีเนื้อที่ประมาณ ๖๘.๘๑ ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ ๔๓,๐๐๖ ไร่

### อาณาเขต

|             |           |                |                     |
|-------------|-----------|----------------|---------------------|
| ทิศเหนือ    | ติดต่อกับ | ตำบลปงน้อย     | อำเภอดอยหลวง        |
| ทิศตะวันออก | ติดต่อกับ | ตำบลป่าซาง     | อำเภอเวียงเชียงรุ้ง |
| ทิศตะวันตก  | ติดต่อกับ | ตำบลแม่ข้าวต้ม | อำเภอเมือง          |
| ทิศใต้      | ติดต่อกับ | ตำบลทุ่งก่อ    | อำเภอเวียงเชียงรุ้ง |

# แผนที่ตำบลดงมะหว้น



## ๒.๑.๒ จำนวนหมู่บ้านและประชากร

ความหนาแน่นของประชากรในตำบลดงมหาวัน ๑๐๘.๑๕ คน/ตารางกิโลเมตร

| หมู่ที่             | ชื่อหมู่บ้าน     | จำนวนประชากร (คน) |       |       | จำนวนครัวเรือน |
|---------------------|------------------|-------------------|-------|-------|----------------|
|                     |                  | ชาย               | หญิง  | รวม   |                |
| ๑                   | บ้านดงมหาวัน     | ๒๔๕               | ๒๖๔   | ๕๐๙   | ๒๑๕            |
| ๒                   | บ้านร่องหวาย     | ๕๓๐               | ๕๒๙   | ๑,๐๕๙ | ๓๙๙            |
| ๓                   | บ้านป่าเลา       | ๓๓๔               | ๓๕๒   | ๖๘๖   | ๒๔๘            |
| ๕                   | บ้านสันไทรงาม    | ๓๐๖               | ๓๐๐   | ๖๐๖   | ๒๖๗            |
| ๖                   | บ้านป่าตึง       | ๑๗๑               | ๑๗๗   | ๓๔๘   | ๑๔๐            |
| ๗                   | บ้านดอยศิริมงคล  | ๒๒๔               | ๔๓๔   | ๔๓๔   | ๑๖๗            |
| ๘                   | บ้านปงเคียน      | ๑๙๓               | ๑๙๕   | ๓๘๘   | ๑๑๙            |
| ๙                   | บ้านป่าสักงาม    | ๘๓๓               | ๘๘๓   | ๑๗๑๖  | ๖๐๓            |
| ๑๐                  | บ้านปงบน         | ๑๔๘               | ๑๖๐   | ๓๐๘   | ๑๐๕            |
| ๑๑                  | บ้านใหม่ร่องหวาย | ๓๘๐               | ๓๙๗   | ๗๗๗   | ๒๓๙            |
| ๑๒                  | บ้านใหม่มหาวัน   | ๓๑๒               | ๒๙๙   | ๖๑๑   | ๒๓๓            |
| รวม ( ๑๑ หมู่บ้าน ) |                  | ๓,๖๖๒             | ๓,๗๘๐ | ๗,๔๔๒ | ๒,๗๓๕          |

หมายเหตุ ที่มา สำนักงานทะเบียนอำเภอเวียงเชียงรุ้ง ข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม ๒๕๖๘

## ๒.๑.๓ การศึกษา

- ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ๓ แห่ง
  - ๑. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านร่องหวาย
  - ๒. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านปงเคียน
  - ๓. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านสันไทรงาม
- โรงเรียนประถมศึกษา ๓ แห่ง
  - ๑. โรงเรียนอนุบาลดงมหาวัน
  - ๒. โรงเรียนบ้านร่องหวาย
  - ๓. โรงเรียนบ้านปงเคียน
- โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ๑ แห่ง ( ขยายโอกาส )
  - โรงเรียนบ้านปงเคียน
- จุดบริการข้อมูลข่าวสารและอินเทอร์เน็ตตำบล ๑ แห่ง
  - องค์การบริหารส่วนตำบลดงมหาวัน

## ๒.๑.๔ การสาธารณสุข

- - โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลดงมหาวัน
- โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านดงมหาวัน

## ๒.๒ ข้อมูลศักยภาพของท้องถิ่น

### โครงสร้างและกระบวนการบริหารงานบุคคล

#### โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลดงมหาวัน

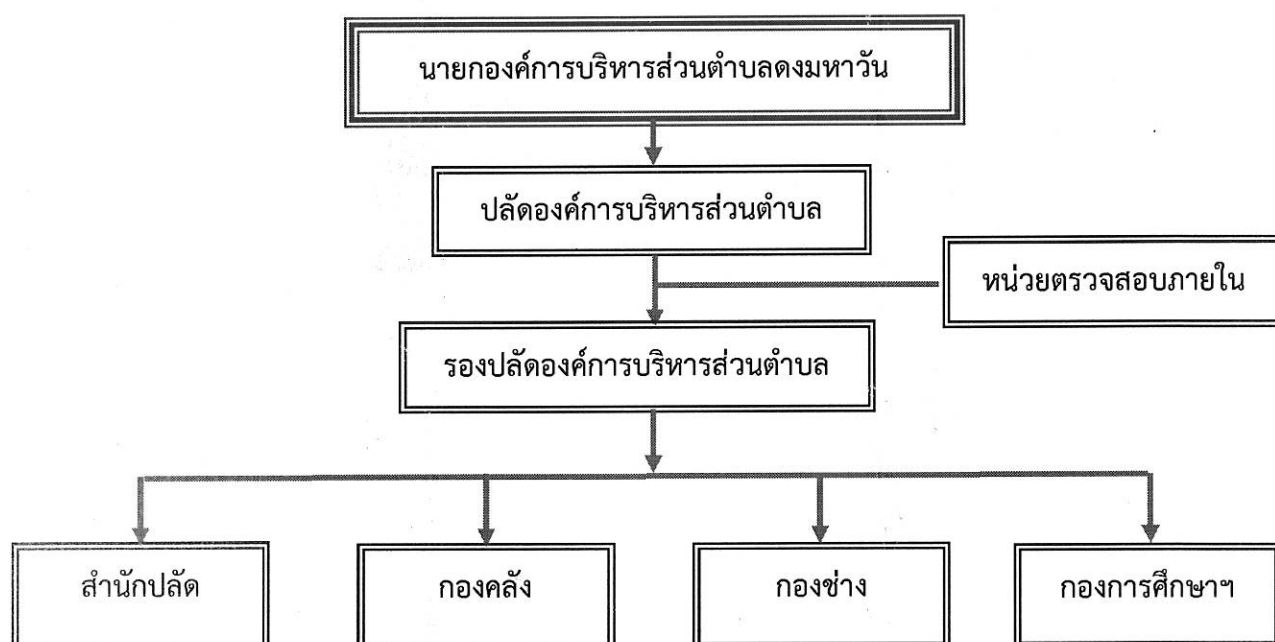
➡ ฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลดงมหาวัน (คณะผู้บริหารมีจำนวนทั้งสิ้น ๔ คน)

|                                       |       |   |    |
|---------------------------------------|-------|---|----|
| ๑. นายกองค์การบริหารส่วนตำบล          | จำนวน | ๑ | คน |
| ๒. รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล       | จำนวน | ๒ | คน |
| ๓. เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล | จำนวน | ๑ | คน |

➡ ฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบลดงมหาวัน (สมาชิกสภา มีทั้งสิ้น ๑๑ คน)

|                 |       |    |                                |
|-----------------|-------|----|--------------------------------|
| ๑. สมาชิกสภา    | จำนวน | ๑๑ | คน                             |
| ๒. ประธานสภา    | จำนวน | ๑  | คน (ส.อบต. หมู่ ๒)             |
| ๓. รองประธานสภา | จำนวน | ๑  | คน (ส.อบต. หมู่ ๖)             |
| ๔. เลขานุการสภา | จำนวน | ๑  | คน (ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล) |

#### โครงสร้างส่วนราชการ





## งบประมาณ

## รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลดงมหาวัน

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ รวม ๕๐,๕๓๐,๕๐๗.๗๒ บาท แยกเป็น

| รายการ                                       | จำนวนเงิน/บาท |
|----------------------------------------------|---------------|
| รายได้ที่องค์การบริหารส่วนดงมหาวันจัดเก็บเอง | ๗๖๗,๒๕๓,๖๕    |
| รายได้จากส่วนราชการจัดเก็บให้                | ๒๕,๕๗๙,๖๒๕.๓๗ |
| รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล                   | ๒๔,๑๘๓,๖๒๘.๐๐ |

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ รวม ๔๙,๗๒๒,๒๑๓.๓๓ บาท แยกเป็น

| รายการ                                       | จำนวนเงิน/บาท |
|----------------------------------------------|---------------|
| รายได้ที่องค์การบริหารส่วนดงมหาวันจัดเก็บเอง | ๑,๐๙๙,๙๑๖.๗๒  |
| รายได้จากส่วนราชการจัดเก็บให้                | ๒๕,๕๕๘,๔๓๗.๖๑ |
| รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล                   | ๒๓,๐๖๓,๘๕๙.๐๐ |

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รวม ๔๕,๓๗๓,๕๐๙.๙๓ บาท แยกเป็น

| รายการ                                       | จำนวนเงิน/บาท |
|----------------------------------------------|---------------|
| รายได้ที่องค์การบริหารส่วนดงมหาวันจัดเก็บเอง | ๕๐๘,๕๑๓.๓๓    |
| รายได้จากส่วนราชการจัดเก็บให้                | ๒๒,๘๒๕,๓๒๐.๖๐ |
| รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล                   | ๒๒,๐๓๙,๖๗๖.๐๐ |

รายรับรายจ่ายของ อบต. ๓ ปี ที่ผ่านมามาจนถึงงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

## บทที่ ๒

### แนวทางการจัดการองค์ความรู้

#### ๑. คณะทำงาน

|                          |                                                            |                |
|--------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|
| ๑. นางสาวนันทกา หวันแก้ว | ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล                                  | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. นางนงคริ์กษ ชันทะ     | ผู้อำนวยการกองคลัง                                         | คณะทำงาน       |
| ๓. นายบรรจบ มาลาวิลาศ    | ผู้อำนวยการกองช่าง                                         | คณะทำงาน       |
| ๔. นายภัทรภณ อุดใจ       | ผู้อำนวยการกองการศึกษาฯ                                    | คณะทำงาน       |
| ๕. นายประเสริฐ กุยรัมย์  | นักพัฒนาชุมชนชำนาญการ<br>(รักษาราชการแทน หัวหน้าสำนักปลัด) | คณะทำงาน       |
| ๖. นายวิศรุต อุปารี      | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ                                   | เลขานุการ      |

#### คณะทำงานมีหน้าที่ดังนี้

๑. ดำเนินการจัดทำแนวทางการจัดความรู้ในองค์กรของ อบต.ดงมะหวัง
๒. จัดทำแผนองค์ความรู้ในองค์กรตามส่วนราชการที่รับผิดชอบ
๓. ดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนงาน
๔. พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม
๕. ประชาสัมพันธ์การจัดความรู้ในองค์กรและดำเนินการอื่นๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

#### ๒. ขอบเขต KM (KM Focus Areas)

กรอบการประเมินด้านการจัดการความรู้ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา ดังนั้น

ขอบเขต KM (KM Focus Area ) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด ประกอบด้วย

๑. ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
๒. เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล

#### ๓ เป้าหมาย KM (Desired State)

- เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมด ที่สอดคล้องกับขอบเขต KM ที่จะเลือกดำเนินการประกอบด้วย

- ๑) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลได้รับการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ/ ฝึกอบรม/ สัมมนา ในหลักสูตร ต่าง ๆ
- ๒) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน/ กิจกรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบล อย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง
- ๓) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน
- ๔). การสนับสนุนส่งเสริมการยึดหลักคุณธรรมและนิติธรรม ในการบริหารและปฏิบัติงาน
- ๕). การสนับสนุนส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

## ๔ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือก ทำสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

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

## ๕ แนวทางการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลดงมหาวัน

### การจัดการความรู้ Knowledge Management

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิง วิเคราะห์ จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม
๒. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

### การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ ได้แก่

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

โดยที่การดำเนินการ ๖ ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และ (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยปรี่เข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น ๘ ส่วน คือ

๑). การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้าสนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สอนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

๒). การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านบริการ

๓). ซิตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร

๔). ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่รวมกับสร้างเอง สำหรับใช้งานในตำแหน่งของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน คือ

๑. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาองค์ความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว

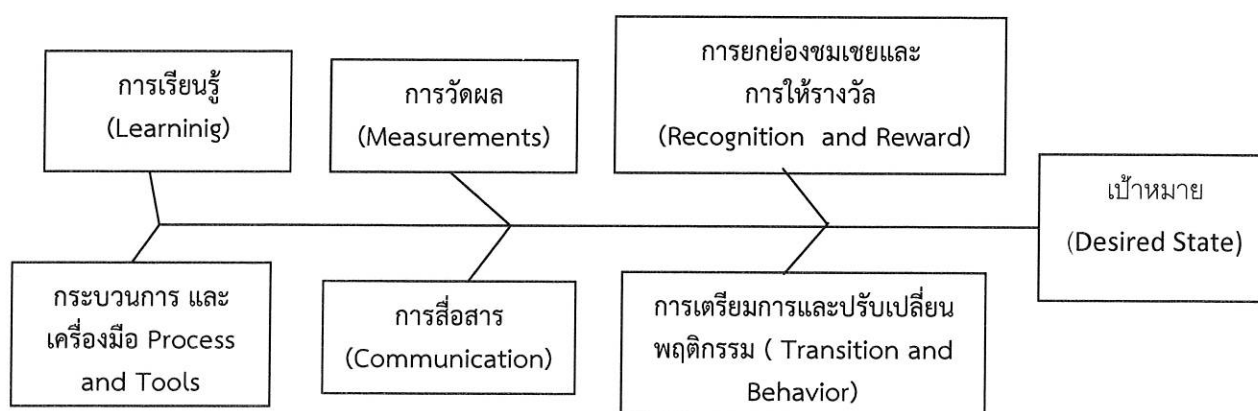
๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ใหม่ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยอาจทำเป็นเอกสารฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดทำระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งความรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

#### กระบวนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง(Change Management Process)



กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (change Management Process)

เป็นกรอบแนวความคิดแบบหนึ่ง เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร ,โครงการพื้นฐานขององค์กร ทีม หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

๒. การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ,ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๓. กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวก รวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร

๔. การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง

๕. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ วัดที่ผลลัพธ์ หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ

๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บุคลากรกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

## **๖. หัวใจของการจัดการความรู้**

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจารย์รวบรวมขึ้นของคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหน โดยอาจกล่าวว่าเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM โดยเริ่มจากฐานข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้ คือ พลัง Knowledge is power : ความรู้คือพลัง

๑. ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน

๒. จุดหมายปลายทางสำคัญ ของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

๓. นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

จะเห็นว่า จากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าว พอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือ ความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความเป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาครัฐกิจ เอกชน และภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคล ต่างๆดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยชน์สุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่า ประโยชน์เป็นรูปธรรมที่ว่ามันเป็นนิยามใหม่ของผู้ที่ทำหน้าที่เป็น ผู้จัดการ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่ยกความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

ชื่อส่วนราชการ

ประเด็นยุทธศาสตร์

องค์ความรู้ที่จำเป็น (K)

ตัวชี้วัดตามคำรับรอง (KPI)

เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง

องค์การบริหารส่วนตำบลมทววัน อำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัดเชียงราย

การปฏิบัติงานด้านการจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลมทววัน

องค์ความรู้ด้านการจัดการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

ดำเนินการตามระดับขั้นของความสำเร็จครบทั้ง ๘ กิจกรรม

| ลำดับ | กิจกรรมการจัดการความรู้                                                                                                                      | ระยะเวลา       | ตัวชี้วัด                                                 | เป้าหมาย                               | กลุ่มเป้าหมาย                                                         | ผู้รับผิดชอบ      | สถานะ | หมายเหตุ |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|----------|
| ๑     | การจัดตั้งคณะทำงาน<br>ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผน<br>จัดการความรู้องค์ความรู้ (KVI)                                                    | มิ.ย.-๖๘       | กำหนดแนวทาง<br>การจัดการองค์ความรู้<br>และองค์ประกอบภายใน | ความครบถ้วน สมบูรณ์<br>ครอบคลุมทุกมิติ | ๑. ปลัด อบต.<br>๒. หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วน                           | งานการเจ้าหน้าที่ |       |          |
| ๒     | การบ่งชี้ความรู้<br>การประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อตรวจสอบ<br>องค์ความรู้ที่ต้องการมีการปฏิบัติงานด้าน<br>ภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลมทววัน | ก.ค.-๖๘        | วิสัยทัศน์ พันธกิจ<br>ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย                 | ครบถ้วน ถูกต้อง<br>ครอบคลุม            | ๑.ผู้บริหาร<br>๒.พนักงานส่วนตำบลทุกคน                                 | คณะทำงาน          |       |          |
| ๓     | การสร้างและการแสวงหาความรู้<br>สร้างฐานความรู้ด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ<br>ขององค์การบริหารส่วนตำบลมทววัน                                   | ตลอดปีงบประมาณ | ความครบถ้วน ถูกต้อง<br>ตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง            | ร้อยละ ๙๐                              | ๑.หัวหน้าสำนัก/หัวหน้าส่วน<br>๒.พนักงานส่วนตำบลทุกคน<br>๓.พนักงานจ้าง | คณะทำงาน          |       |          |

| ลำดับ | กิจกรรมการจัดการความรู้                                                                                                                                                                       | ระยะเวลา       | ตัวชี้วัด                                                                                | เป้าหมาย                   | กลุ่มเป้าหมาย                                                        | ผู้รับผิดชอบ | สถานะ | หมายเหตุ |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------|-------|----------|
| ๔     | การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ<br>๔.๑ ถอดบทเรียนวิธีการบริหารงานตามหลัก<br>๑.ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน<br>๒.ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล<br>๓.ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน<br>และวิธีแก้ไข | ก.ค.-๖๘        | ครบถ้วน ครอบคลุม<br>ตามองค์ประกอบ                                                        | ร้อยละ ๙๐                  | ๑.หัวหน้าสำนัก/ส่วนราชการ<br>๒.พนักงานส่วนตำบลทุกคน<br>๓.พนักงานจ้าง | คณะทำงาน     |       |          |
| ๕     | การประมวลและกลั่นกรององค์ความรู้<br>เรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาที่ทันสมัย                                                                                                                    | ตลอดปีงบประมาณ | ๑.ร้อยละความสมบูรณ์<br>ฐานความรู้<br>๒.ร้อยละของความทันสมัยและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ | ร้อยละ ๙๐<br><br>ร้อยละ ๙๐ | ๑.หัวหน้าสำนัก/ส่วน<br>๒.พนักงานส่วนตำบลทุกคน<br>๓.พนักงานจ้าง       | คณะทำงาน     |       |          |



# ภาคผนวก