

# การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)



องค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านหัน  
อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น

## บทนำ

จากพระราชบัญญัติฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างสม่ำเสมอ โดยให้มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เนماะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีบริหารที่ดี จึงได้ดำเนินการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขั้นและนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทางองค์กร ได้จัดวางระบบการจัดการความรู้และแผนการดำเนินงานการจัดองค์ความรู้รวมมาไว้ ณ ที่นี่ เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไป

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน  
อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
<b>ส่วนที่ ๑ องค์กรแห่งการเรียนรู้</b>	๑
- ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้	๓
- การจัดการความรู้	๗
- แนวคิดและกระบวนการในการจัดการความรู้	๙
- การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	๑๑
- ขั้นตอนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	๑๕
<b>ส่วนที่ ๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน</b>	๑๖
<b>ส่วนที่ ๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน</b>	๑๙
- การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลด้วยเทคนิค SWOT Analysis	๑๙
- นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทรัพยากรบุคคลองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน	๒๒
- นโยบายด้านการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้	๒๒
- ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๒๔
<b>ส่วนที่ ๔ แผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน</b>	๒๕
<b>ส่วนที่ ๕ การติดตามและประเมินผล</b>	๒๘

## ส่วนที่ ๑

### องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมันรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับตัวที่ เพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) โดยคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความ ชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ความรู้ภายใต้บริบทเฉพาะมักแฝงอยู่ในภาษา วัฒนธรรม หรือ ประเพณี นักวิพากษ์ ลัทธิจักรรดินิยมทางวัฒนธรรม กล่าวว่า การเกิดขึ้นของวัฒนธรรมเดียว ทำให้ความรู้ ห้องถีนบางอย่างถูกทำลายลง ทำอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมักเป็นที่ทราบกันในตัวคนหรือกลุ่มคน ถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อรักษาองค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกล้ายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะ “ความรู้” คือ “อำนาจ”

หากเราติดตามความเคลื่อนไหวของกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะพบว่า ปัจจุบันนี้หลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาคราชการ เอกชน รัฐวิสาหกิจ หรือแม้แต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศอย่างหน่วยงาน ทหาร พยาบาลจะแสดงถึงความมีประสิทธิภาพของตนเองด้วยการประกาศว่า ต่อไปนี้เราจะก้าวไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หลายคนอดสงสัยไม่ได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร ทำไมถึงจะต้องเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ แล้วทุกวันนี้เรายังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กันอีกหรือ ในเมื่อหน่วยงานของเรามีบุคลากรที่ ทรงคุณวุฒิมีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขาที่ผลิตผลงานทางวิชาการมากมาย บุคลากรในองค์กรต่างเพิ่มพูนความรู้ ของตนด้วยการศึกษาต่อและอบรมตั้งในและต่างประเทศเหล่านี้สามารถพูดได้ว่า เราเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” แล้วหรือยัง

เนื้อหาที่นำเสนอต่อไปนี้ จะได้กล่าวถึง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยเริ่มทำความรู้จักกับลักษณะของความรู้และแหล่งความรู้ที่อยู่ในองค์กร รูปแบบการขยายผลของความรู้ดังกล่าวตามแนวทางที่ได้รับความนิยมนำไปปรับใช้และได้ผลมาแล้วในองค์กรชั้นนำหลายแห่ง รวมทั้งวินัย ๕ ประการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขั้นตอนที่จะใช้เป็นแนวทางในการเริ่มดำเนินการ ตัวอย่างการนำไปใช้ รวมทั้งปัจจัยและ

อุปสรรคแห่งความสำเร็จ ซึ่งพ่อจะเป็นแนวทางให้เราเห็นภาพ และเกิดความเข้าใจที่เป็นพื้นฐานเดียวกันเพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ต่อไป

### ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้หรืออาจจะเรียกว่า “องค์กรที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาต่อไป

แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่างๆ ซึ่งย้อนหลังไป เมื่อประมาณ ค.ศ. ๑๘๗๔ คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์การ ของมหาวิทยาลัยฮาร์варด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนัล ชอน (Donald Schon) แห่งสถาบัน เทคโนโลยีของแมชซาชูเซส (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอ แนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านี้มีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูง ยากต่อ การศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่ครื้นได้รับความนิยมเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ในช่วง ค.ศ. ๑๙๘๐ เรื่อยมา แนวคิด ดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและtranslate ความสำคัญในศักยภาพแต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเซลล์ที่เริ่มนำเอาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท

ในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ. ๑๙๘๐ ปีเตอร์ เซงกี้ (Peter M. Senge Ph.D.) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization” หรือ “ วินัย ๕ ประการ ” แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันมีองค์การที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริดิชปิโตรเลียม ชีรอกซ์เจโนรัลอะลิกทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ยาเลอร์ เดวิดสัน โกดัก ชิวเล็ตแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ชอนดา โซนีและสามเอ็ม เป็นต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ. ๑๙๘๐ ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกันที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และในปีค.ศ. ๑๙๘๑ ปีเตอร์ เซงกี้ (Peter Senge) ได้ตั้งร่างตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซส (MIT Center for Organizational Learning) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ ใน การเผยแพร่ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

จนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา ทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่นประจำปี ค.ศ. ๒๐๐๐ ปีเตอร์ เซงกี้ (Peter M. Senge) กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge—accessible to the whole organization and relevant to its core purpose.” ซึ่งมีไว้กิจการไทยให้

คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องหันในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม บุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมี ความคิดใหม่ๆ และการแตกด้วยของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”

ในแง่ขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้วสำหรับบุคุณจาก การศึกษาพบว่ามีการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงแค่ ๑๐% เมื่อหันหัวไป ๒ สัปดาห์หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีก หักหงายหรือความรู้ต่างๆ จะเลือนหายไปร่วม ๘๗% อีกหันหัวกลับมา ๕๖% มักจะมีงานยุ่งๆ จนไม่มีเวลา ทบทวน อ่าน ศึกษา ปรับปรุง นอกจากนี้การสั่งสมความรู้อยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่งมากๆ อีกด้านหนึ่งอาจถูกมองเป็น จุดอ่อน ได้เช่นกัน เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน องค์ความรู้ก็พลอยสูญไปด้วย หรือในกรณีของหน่วยงานราชการจะมีผลงานทางวิชาการออกมากทุกปี แต่หลายชั้นเป็นไปเพียงเพื่อบรรดับ หรือ ตำแหน่ง หลังจากนั้นจะถูกเก็บขึ้นทิ้ง ไม่เคยมีการนำมาแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้ เกิดการ เรียนรู้ร่วมกัน อีกทั้งให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นอยู่เสมอ และนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ของ องค์กรต่อไป ซึ่งการ เรียนรู้ในแต่ละมุมนี้ไม่จำกัด และอาจมีการเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้

### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากการแสวงการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลาง การเรียนรู้อยู่ที่ผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้เรียน (learner center) และ การเรียนรู้จากการปฏิบัติตัวอย่าง (action learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็น กระบวนการต่อเนื่อง ตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

Peter Senge (๑๙๙๐) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ในความหมายของปีเตอร์เซนเก้คือ องค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องหันในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่ดุลจงหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย ๕ ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความ เป็นจริง (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

David A. Gavin (๑๙๙๓) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสรวงหา และถ่ายโอนความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่าง ถ่องแท้

Michaek Marquardt (๑๙๙๔) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสறพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคน ตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมาร์ค沃ตสนิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสறพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี๕ องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้(learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการใช้เทคโนโลยี(technology application)

ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์กรอี้การเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้น เรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

### ความรู้

คำว่า ความรู้ (Knowledge) นั้น ในทัศนะของอสเปอร์นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำซึ่งอาจจะโดยการนึกได้ มองเห็นได้ หรือได้ฟัง ความรู้เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐาน เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิด ที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้การจำได้จึงถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในทาง จิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การ สังเคราะห์ การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและความสามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ ส่วนความเข้าใจ (Comprehension) นั้น ออสเปอร์ซึ่งให้เห็นว่า เป็นขั้นตอนต่อมาจากความรู้ โดยเป็นขั้นตอนที่จะต้องใช้ความสามารถของสมองและทักษะในขั้นที่สูงขึ้นจนถึงระดับของการสื่อความหมาย ซึ่งอาจเป็นไปได้โดยการใช้ปากเปล่า ข้อเขียน ภาษา หรือการใช้สัญลักษณ์ โดยมักเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับข่าวสารต่างๆ แล้ว อาจจะโดยการฟัง การเห็น การได้ยิน หรือการเขียน แล้วแสดงออกมานิรูปของการใช้ทักษะหรือการแปลความหมายต่างๆ เช่น การบรรยายข่าวสารที่ได้ยินมาโดยคำพูดของตนเอง หรือการแปลความหมายจากภาษาหนึ่งไปเป็นอีกภาษาหนึ่งโดยคงความหมายเดิมเอาไว้ หรืออาจเป็นการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อสรุปหรือการคาดคะเนก็ได้

Davenport & Prusak ได้ให้นิยามความรู้ว่า "ความรู้คือส่วนผสมที่เลื่อนไหลของประสบการณ์ที่ได้รับ การ วางโครงสร้าง, เป็นคุณค่าต่างๆ, ข้อมูลในเชิงบริบท, และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ที่ขานญการ ซึ่งได้นำเสนอ ครอบ หรือโครงสร้างอันหนึ่งขึ้นมา เพื่อการประเมินและการรวมประสบการณ์และข้อมูลใหม่ๆ มันให้กำเนิด และถูก ประยุกต์ใช้ในเชิงของบรรดาผู้รู้ทั้งหลาย ในองค์กรต่างๆ บ่อยครั้ง มันได้รับการฝังตรึงไม่เพียงอยู่ใน เอกสารต่างๆ หรือในคลังความรู้เท่านั้น แต่ยังอยู่ในงานประจำ, กระบวนการ, การปฏิบัติ และบรรทัดฐานของ องค์กรด้วย"

ในหนังสือ "Working Knowledge: How Organization Manage What They Know" โดย ดาวน พอร์ต ที เอช และ แอล พรูสัก (Davenport, T. H., และ L. Prusak, Boston: Havard Business School Press) อ้างถึงในองค์กรแห่งความรู้จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ หน้า ๑๗ ของ รศ.ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ว่า ความรู้คือ "กรอบของการผ่านระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นกรอบสำหรับประเมินค่า และการน าประสบการณ์สารสนเทศใหม่ๆ มาสมรรถนะด้วยกัน"

ยังมีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความอึกห้ายท่านที่ไม่ได้กล่าวในที่นี้ จากสัดส่วนความรู้ในองค์กรจะ พบว่า ความรู้ประเภท Tacit ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากทักษะและประสบการณ์ที่อยู่ในตัวคนมีสึร้อยละ ๘๐ ส่วน ความรู้ประเภท Explicit ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นเหตุและเป็นผลที่สามารถจะบรรยาย ถอดความ ออกมานิรูปของ ทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คุณภาพ หรือในรูปฐานข้อมูล ความรู้ประเภทนี้มีเพียงร้อยละ ๒๐ (ในบางแนวคิดได้แบ่ง ความรู้ออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่ Tacit Implicit, Explicit, Embedded )

ความรู้ที่เกิดขึ้นเกิดจากการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมี ผู้รู้ที่ศึกษาด้านนี้ และเปรียบเทียบในลักษณะของการหมุนเกลียวการเรียนรู้ (Knowledge Spiral) ซึ่ง คิดค้นโดย IKUJIRO NONAGA และ TAKRUCHI ดังรูปที่แสดง ขออธิบายดังนี้ จากรูป Knowledge Spiral จะ เห็นว่า กระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้แบ่งออกได้เป็น ๔ ลักษณะดังนี้

๑. Socialization เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงานโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่
๒. Externalization เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาน เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge
๓. Combination เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขึ้นต้น เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ
๔. Internalization เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน

## ประเภทของความรู้และแหล่งความรู้ในองค์กร

Dr.Ryoko Toyama(Associate Professor, Graduate School of Knowledge Science, Japan Advanced Institute of Science and Technology) ได้แบ่งความรู้ตามความสามารถในการถ่ายทอดออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในสมองคน ได้มาจากการประสบการณ์สัญชาตญาณ หรือประสบการณ์ส่วนหนึ่งยกต่อบรรยายเป็นถ้อยคำ หรือสูตรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับความเชื่อและทักษะเชิงวิชาการของบุคคลที่จะกลั่นกรอง ความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน บางแหล่งข้อมูลเรียกความรู้ชนิดนี้ว่า ภูมิปัญญา

๒. Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถบรรยาย หรือถอดความออกมาได้ในรูปของทฤษฎีการแก้ไขปัญหา คู่มือ และฐานข้อมูล เป็นลักษณะของความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงหรือหาซื้อด้วย

นอกจาก ๒ ประเภท ข้างต้น มีความรู้อีกกลไกหนึ่งซึ่งนักวิชาการบางท่านได้เพิ่มเติมขึ้นมา ได้แก่ Implicit knowledge จัดเป็นความรู้ภายในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นชัดเจน เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน ภูมิปัญญา กระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ

ความรู้องค์กรอยู่ที่ใด	เรามีการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรอย่างไร
เอกสาร ๒๖%	ฝึกเรียนจากหัวหน้างาน ๑๗%
เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ๒๐%	แลกเปลี่ยนเป็นระบบ ๒%
Intranet ๑๒%	เรียนในห้องเรียน ๒๕%
พนักงาน ๔๗%	แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ๕๒%
	อื่นๆ ๕%

จากการแสดงข้อมูลการสำรวจระดับสูงของสหรัฐอเมริกาโดย Delphi พบว่าแหล่งความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรอยู่ที่คนถึง ๔๗% อยู่ในเอกสาร ๒๖% อยู่ในเอกสารรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ๒๐% และอยู่ในฐานข้อมูลกลางขององค์กรในระบบอินเทอร์เน็ตอีก ๑๒% ผลสำรวจดังกล่าวเมื่อนำมาเทียบเคียงกับองค์กรในบ้านเรา จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนักวิชาการและกลุ่มผู้บริหาร เสียงส่วนใหญ่ต่างกล่าวว่า ความรู้น่าจะอยู่ที่ตัวคนร่วม ๗๐-๘๐% ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง องค์กรจะทำอย่างไร เพื่อให้ความรู้เหล่านี้มีการขยายผล เกิดการเรียนรู้ถ่ายทอด แบ่งปันกันระหว่างบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สูญหาย และนำไปสู่การสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร

## รูปแบบการขยายผลของความรู้ในองค์กร

Professor Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ๗ ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการที่มีชื่อเสียง มีผลงานทางด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ได้เขียนหนังสือชื่อ The Knowledge Creating Company (๑๙๙๕) นำเสนอ ดังนี้

Socialization แสดงการถ่ายโอนความรู้กันโดยตรงระหว่างกลุ่ม หรือบุคคล ที่มีความรู้พื้นฐานความสนใจที่สอดคล้องกัน หรือมีคลื่นความถี่ที่สื่อสารทำความเข้าใจกันได้โดยง่าย สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

Externalization แสดงให้เห็นการเรียนรู้และส่วงหาสิ่งใหม่ๆ จากภายนอกเพิ่มเข้ามาเพื่อให้ทันต่อกระแส การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งประสบการณ์ตรงที่สัมผัสกับลูกค้า ผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญ ต่อความสามารถในการแข่งขันและดำรงอยู่ขององค์กร

Combination เชื่อมโยงความรู้ภายในกับความรู้ภายนอก แล้วหาแนวปฏิบัติที่ดีที่เหมาะสมกับเรา ใน ส่วนนี้ผู้ที่มีความสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารที่ดีจะช่วยสรุปองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้

Internalization เป็นผลของการเชื่อมโยงแล้วนำความรู้มาปฏิบัติเกิดเป็นความรู้ประสบการณ์และ ปัญญาฝังอยู่ในตัวคนกล้ายเป็น Tacit Knowledge เพื่อนำไปถ่ายทอดหมุนเวียนต่อไป

### การจัดการความรู้

ด้วยวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรมิ่งเอื้อต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรส่วนใหญ่ ไม่รู้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะคนที่มีอายุเฉลี่ยค่อนข้างมากจะทำงานตามหน้าที่ที่เคยปฏิบัติ ทำให้ ขาด ความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง องค์กรขาดความต่อเนื่องในการ เชื่อมโยง ความรู้ระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่น หรือกลุ่มวัยที่ต่างกัน รศ.ดร. เอื้อน ปันเงิน และรศ. ยืน ภู่วรรณ ได้ กล่าวถึง สาเหตุการคิดการจัดการความรู้ เรื่องนี้ว่า

“สารสนเทศลับ กระจัดกระจาย และจัดเก็บอยู่ในแหล่งเก็บที่หลากหลาย ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ เรา มี ข้อมูลมากมาย แต่ความรู้มีน้อย ในยามที่ต้องการข้อมูลการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และไม่ครบถ้วน อีกทั้งใช้เวลาค้นหานาน การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้ปัญหาดังกล่าว บรรเทาลง หรือหมดไป ยิ่งไปกว่านั้นการก้าวเข้าสู่สังคมภูมิปัญญาและความรอบรู้ เป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรต้องการ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Enterprise) เพื่อสร้างความคุ้มค่าจากภูมิปัญญาและความรอบรู้ที่มี อยู่ เปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญาให้เป็นทุน ด้วยการจัดการความรอบรู้และภูมิปัญญา ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยน รูปแบบการทำงานให้เป็นแบบ Knowledge Worker ด้วย ขั้นแรกที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ คือการจัดเก็บ ข้อมูลไว้ในคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่มีการวิเคราะห์ประมวลผล คัดกรองข้อมูล (Data Mining) เพื่อให้ ได้ ความรู้ที่่นasn ใจ ได้แก่ กว ะเบี่ยบ หรือลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นประจำ รูปแบบ หรือสิ่งผิดปกติ จากข้อมูลที่ เก็บไว้ ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่”

จากที่ทั้งสองท่านกล่าว ก็เพื่อให้ความรู้ในองค์กรมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และสามารถเรียกใช้หรือ สืบทอดได้ ด้วยแนวความคิดนี้การจัดการความรู้จึงเกิดขึ้น นั่นหมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้โดย รวบรวมความรู้ทั้งสองประเภทให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ทั้งนี้ เพราะองค์กรเป็นผู้ที่ลงทุน ที่ก่อให้เกิดความรู้ใน การท างานของพนักงานแต่ละคน และเมื่อพนักงานเหล่านั้นลาออกจาก ความรู้ตรงจุดนั้นก็จะหายไปพร้อมกับ พนักงาน คนนั้น ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร องค์กรต้องเสริมสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสามารถ ขององค์กรใน การทำให้วงจรการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของ กิจกรรมภายในองค์การ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็น ส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการ ประเมินหน่วยงานราชการ

## แนวคิดและกระบวนการ ในการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้นั้น มีองค์ประกอบหลักกี่คือ ระบบการสร้างฐานความรู้ การรวบรวม การจัดเก็บ การค้นหา การเผยแพร่ และการถ่ายทอดแบ่งปัน มีผู้รู้ที่ศึกษาค้นคว้าด้านนี้หลายท่านด้วยกัน และได้สร้าง Model ในการนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดของ Michael J. Marquardt, David A. Gavin, Perter M. Senge หรือ ดร. ประพนธ์ พาสุขยีด ก็ขอเสนอแนวคิดท่านผู้รู้ เพื่อให้ท่านได้ศึกษาเป็นแนวทางพอกสังเขปดังนี้

แนวคิดของท่านอาจารย์ ดร. ประพนธ์ พาสุขยีด แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม (สคส.) ที่ได้นำเสนอ TUNA Model หรือ KM Model “ปลาทู” ซึ่งประกอบด้วย ๓ ส่วนคือ

ส่วนที่หนึ่ง Knowledge Vision (KV) มีส่วนหัว ส่วนตัว มองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร” ความสนใจร่วมหรือปัญหาร่วมของชุมชนในองค์กร

ส่วนที่สอง Knowledge Sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถ้าไม่สามารถทำให้รู้สึกรักและปราณາดี ต่อ กันด้วยความจริงใจได้ใจใครก็บังคับไม่ได้

ส่วนที่สาม Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการน าความรู้ไปใช้งานและมีการต่อ ยอดกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ

Model ของ Peter M. Senge แห่ง Massachusetts Institute of Technology ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization.” หรือ “วินัย ๕ ประการ” กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่เรียนรู้ไว้ว่า องค์การที่เรียนรู้นั้น จะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ ๕ ประการ คือ

๑. บุคคลที่รู้บูรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กร จะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนา ตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการฝึกเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้าง บรรยายศาสตร์ดุนเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

๒. รูปแบบความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติจากการสังสมประสบการณ์ภายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของจุติภาวะ (Emotional Quotient, EQ) การ ตระหนักรถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำการของตน และเพิ่รพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึด ติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ซึ่ง สอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

๓. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหาง เสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรือนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประยัดและปลดภัย องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมี การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความ ปราณาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทนึกแรงภายใต้ กระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์การ เป็นไปในทิศทาง หรือรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุด เดียวกัน

๔. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การ มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

๕. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวม หรือ ระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการท างานอย่างไร และจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่ง และเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่กันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึงพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมานุรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้ อย่างมีประสิทธิผลสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

จากหลัก ๕ ประการนี้เกือกุลและพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบางมองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตาหรือตัวภู-ของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเหมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือบทความ เอกสารต่างๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ที่มีชื่อเสียง ๓ ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Givin ซึ่งแนวคิด ทั้ง ๓ ท่านนี้คือการนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด จะที่ให้องค์กรทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
๑. คิดเป็นอย่างมีระบบครอบจักร (Systems Thinking)	๑. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)	๑. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving)
๒. ไฟแรงไฟรุ่คุบด้วย ศักยภาพ (Personal Mastery)	๒. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	๒. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches)
๓. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัว อย่างถูกต้อง (Mental Models)	๓. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	๓. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตน และเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history)
๔. มมองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	๔. การเพิ่มอานาจ (People Empowerment)	๔. การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others)
๕. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	๕. พลวัตรการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	๕. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด ๑๑ ประการ คือ

๑. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีขั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อย ที่สุด เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงาน หรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

๒. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทางานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกับผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เลึงเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

๓. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงมาอีกด้วย

๔. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่องค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

๕. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านี้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๖. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการ วิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว มากขึ้น

๗. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้ง โดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของ ผู้รับบริการ

๘. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมาร่วมเป็นจิตสำนึกของ สมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การในด้านอื่นๆ ได้อย่าง ต่อเนื่อง

๙. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้าง คุณภาพ ชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อน นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและ ต่อเนื่องเป็น องค์กรที่เอ้าใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ ซึ่งการแบ่งแยก และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

๑๐. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การท างานในลักษณะนี้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทำให้กล้ายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสมาชิก ใน องค์กรจะต้องตระหนักรถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การท างานและแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งสามารถ นำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

๑๑. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็นความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้อง ร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีพิเศษทางเป็นไปตามความต้องการ ร่วมกันขององค์การ

### การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความไม่สำเร็จในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์อาจเกิดได้จาก ๕ สาเหตุคือ หนึ่งความเห็นไม่สอดคล้อง มี ความเห็นที่แตกต่างกันไปมากขึ้นเรื่อยๆ จนมีการ “แบ่งขั้ว” ส่องทดสอบใจ เพราะเห็นว่าซึ่งกันและกัน วิสัยทัศน์ กับความเป็นจริงห่างกันเหลือเกิน สามหมดแรง เพราะสภาพความเป็นจริงก่อปัญหาหรือมีภาระงาน ให้ต้อง ดำเนินการมากจนหมดแรง สี่ขาดกระบวนการกลุ่ม ทำให้คนบางคนหรือบางกลุ่มเปลี่ยนใจหรือไม่เอ้า ลักษณะ

การสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้องค์กรนั้น แม้จะดูเหมือนกับว่าต้องมีการ ความคิดใหม่ๆ ที่ ยุ่งยากซับซ้อนเข้ามาเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและยอมรับ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การทำให้องค์กรเรียนรู้ นั้น สามารถใช้เทคนิคการปฏิบัติงาน และเทคนิคการปรับปรุงการบริหารต่างๆ ที่องค์กรเคยหรือกำลังปฏิบัติ อยู่แล้ว ก็ได้ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือกิจกรรมเพิ่มผลผลิต เพียงแต่พยายาม ทำให้คน ในองค์กรเห็นว่า ทุกสิ่งที่เขาทำอยู่แล้วนั้นล้วนเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น เขาจะต้องเห็นถึงกระบวนการในการ เรียนรู้ที่ เกิดขึ้น และสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้นๆ ไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่ สามารถเก็บสะสมไว้สำหรับเลือกนำมาใช้ในอนาคต หรือจะเลือกนำมาแบ่งปันให้แก่คน อื่นๆ ตามกระบวนการ เรียนรู้ของทีมก็ได้ ซึ่งจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันได้มีความรู้ความ เข้าใจในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้ทุกๆ คนในองค์การได้ร่วมกันบุกเบิก เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อความ เจริญก้าวหน้าต่อไปอีก การ สร้างความมั่นใจในความสำเร็จที่นำหน้าความล้มเหลว ความตระหนักรู้ที่ทำให้ ไม่ประมาท “องค์กรแห่งการ เรียนรู้” ก็คือศาสตร์ที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากจะ ทำให้องค์กรสามารถยืนและ ปรับตัวเผชิญสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์กรรูปแบบใหม่จะต้อง ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เพื่อให้ สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีข้อกำหนดจากประชาคมโลกและการ แข่งขันมากขึ้น มาตรฐานด้าน คุณภาพเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ จะต้องเกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาแบบ ยั่งยืน เราจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะการทำ งานของบุคคลและใช้ทุกสิ่งจากการท างานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้การ แบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง Michael Beck (๑๙๙๒) อธิบายว่า “องค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการ ปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง” การจัดการ ความรู้นั้น เริ่มแรกคงต้องสร้างให้บรรยายขององค์กรหรือหน่วยงาน ให้มีมุมมอง หรือทิศทางเดียวกันก่อน โดย การสร้างภาคีหรือกลุ่มมิตรให้เกิดในองค์กร ว่าวันนี้เราจำเป็นต้อง ปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้เกิดภูมิคุ้มกัน ซึ่งจะ เอื้อประโยชน์ให้กับทุกคนโดยองค์กรต้องให้ความรู้ ความเข้าใจ กับบุคลากรทุกระดับ ด้วยการสื่อความเข้าใจในทุก รูปแบบถึงกระบวนการต่างๆ ซึ่งได้กล่าวไว้ในเบื้องต้น เป็น แนวทางในการพัฒนาองค์กร

### กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ควรส่งเสริม และนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาและอย่าง ต่อเนื่องได้แก่

#### การจัดการความรู้(Knowledge Management)

การจัดการความรู้เป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจาก บุคลากร เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือทดลอง เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ของ องค์กรตามประสบการณ์และความรู้ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อ ก่อให้เกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งความรู้สามารถ จำแนกได้ ๒ ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบนามธรรม (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากพิสูจน์ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่ง มิได้ถ่ายทอดออกมารูปแบบคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรโดยง่าย เช่น ทักษะการ ทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ และความรู้แบบรูปธรรม (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถ รวบรวมและถ่ายโอนได้โดยผ่านวิธีการ ต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา การบันทึกเป็นคู่มือ หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็น ลายลักษณ์อักษร

หลักการของกระบวนการในการจัดการความรู้สามารถแบ่งเป็น ๕ ขั้นตอน คือ

๑. สร้างและค้นหาความรู้จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรืออาจต้องแสวงหาจากแหล่งภายนอกโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น

๒. จัดเก็บความรู้และรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ

๓. แบ่งปัน แลกเปลี่ยน กระจาย ถ่ายโอนความรู้ทั้งรูปแบบและหลายช่องทาง

๔. ใช้ประโยชน์จากความรู้โดยการนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์และเป็นผลสัมฤทธิ์

การจัดการความรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและปฏิบัติงานอันเกิดจากการเก็บ การจัดระบบและพัฒนาความรู้และสร้างให้เป็น นวัตกรรม โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เข้ามาช่วยจัดการ ทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง

#### การใช้มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking)

การใช้มาตรฐานอ้างอิงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ที่จะทำการวัดประเมินและเปรียบเทียบ สินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรกับของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) เพื่อนำมาสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยรูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง (benchmarking) ได้แก่ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งขันกันโดยตรง (competitive benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (functional benchmarking) การเปรียบเทียบ กับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร (internal benchmarking) และการเปรียบเทียบทั่วไป (generic benchmarking)

การใช้มาตรฐานอ้างอิงนี้เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เพราะวิธีการนี้ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ โดยทราบถึงข้อด้อยของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้าง วงจรชีวิต ขององค์กรขึ้นมาใหม่เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเข้าสู่องค์กรและนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานใน รูปแบบใหม่ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น มีอัตราความเสี่ยงจากการลองผิดลองถูกลดลง ลด ต้นทุนในการผลิต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ความสามารถในการ พัฒนานวัตกรรมสินค้า และบริการในรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและทำให้ องค์กรสามารถแข่งขันใน ตลาดได้ต่อไป

#### การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มี ประสิทธิภาพในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือเป็นการควบคุมคุณภาพ ซึ่ง มุ่งที่เนื่องในขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กรร่วมกัน การจัดการคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้ทำการแทนบริษัทและลูกค้า ทำให้บริษัทเกิดความน่าเชื่อถือในการมีหลักเกณฑ์สำหรับผลิตสินค้า การบริการ ตลอดจนการส่งซื้อของลูกค้าโดยหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ฯลฯ ลง書き ๑๗๙

๑. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) หรือที่ญี่ปุ่นเรียกว่า ไคเซ็น เป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงานการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

๒. ให้การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพ เพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การทำงานที่จะประสบผลสำเร็จต้องใช้การร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคนและมีการอภิปรายกันอย่างอิสระ

๓. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (customer satisfaction) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าโดยการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบจริง ด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (internal customer) และลูกค้าภายนอก (external customer) กล่าวคือ พนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปเป็นนับว่าเป็นลูกค้า เช่นกัน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จึงสามารถทำให้พนักงานเรียนรู้วิธีการลดความผิดพลาดต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด และสามารถหาแนวทางการในกระบวนการทำงานให้เกิดสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและลูกค้ามีความพึงพอใจได้

ขั้นตอนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ ๑ สำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไร ประเมินศักยภาพของ องค์กร/บุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ ๒ นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (mutual learning) เช่น บางหน่วยจัดให้มี Knowledge Center ของคนงานร่วบรวมทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการใช้เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ระหว่างกัน

ขั้นตอนที่ ๓ ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตาม และประเมินผล ตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากร ทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ ๔ จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุดหลังจากที่ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าองค์กรของเรามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินผลอย่างประการ คือ เนื่องจาก “ความรู้” เป็นสิ่งที่จับต้องยาก มีลักษณะ เป็นนามธรรม เมื่อเรานำมาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ก็ตาม จึงยากต่อการวัดผลหรือนับอภิมาเป็นค่า ทางสถิติให้เห็นชัดเจนได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การวัดผลมีข้อจำกัดตามไปด้วย การประเมินว่าองค์กรของเรามี ลักษณะของเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด ผลที่ได้จากการเรียนรู้สัมฤทธิ์หรือไม่ จึงเป็นเรื่องที่ต้อง อาศัยเวลาในการพิจารณาดูผลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนที่จะสามารถสรุปได้ โดยทั่วไป การวัดผล ที่พล กระทำได้สิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดที่กระบวนการคิดและการตัดสินใจในกระบวนการที่ไม่ว่าเจ้าของข้อมูลจะเป็นใคร หรือลักษณะใดๆ

มีลักษณะของการเรียนรู้อย่างแท้จริงหรือไม่ เรื่องที่วัดผลยากอีกประการหนึ่ง คือ ส่วนที่เกี่ยวกับการเงิน หรือ การ วัดผลสัมฤทธิ์ทางการลงทุน กล่าวคือเมื่อลงทุนไปแล้ว สิ่งเหล่านี้จะให้ผลตอบแทนกลับมาเท่าไหร่ เป็นต้น

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จและสิ่งที่สะท้อนปัญหาอุปสรรค

๑. วัฒนธรรมองค์กร จะเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพบทะพุดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น องค์กรหนึ่งๆ หรือบ้านหลังหนึ่ง หากการพูดคุย ติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของคน ใน บ้านยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อยู่กันแบบห่างเหิน ไม่อยากเสนาfpดจาก พูดคุยกันเพียงไม่กี่คำ ความไว้วางใจกันอยู่ในระดับต่ำมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีบรรยายกาศเหล่านี้เป็นสัญญาณอันตรายที่บ่งบอกถึงสุขภาพของ องค์กร แต่หากคนในองค์กรยอมรับที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือมุมมองบางด้านที่เป็นอุปสรรคออกไป พูดคุยกัน มากขึ้น ก็จะทำให้มีความเข้าใจกันในระดับลึก การพูดคุยกันจะมีความหมาย ไม่ใช่โครงสร้างองค์กรแบบต่างคน ต่างอยู่ต่างคน ต่างทำ

๒. บุคลากร การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่เกิดบนพื้นฐานของการบังคับ ปัญหาอันเกิดจากตัว บุคลากร เช่น ผู้รู้ไม่อยากถ่ายทอด เพราะเกรงว่า เมื่อถ่ายทอดไปแล้วจะไม่เหลืออะไร ตนเองหมดความสำคัญ หรือ ฝ่ายผู้เรียนรู้ไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอด หรือคนในองค์กรขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากโดยทั่วๆ ไปแล้ว พบร่วมกันในองค์กรที่จะเลือยชา หรือมีความกระตือรือร้นลดลงตามอายุที่สูงขึ้น บุคลากรบางคนไม่ชอบ ความเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นปัญหาสะสมที่พบได้บ่อยในหน่วยงานราชการและต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยน พอกสมควร

๓. ระบบความตีความของ อาจไม่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหากคนในองค์กรมองว่า ความรู้เป็นอาวุธส่วนตัวสำหรับใช้ในการต่อสู้แข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน บางแห่งพนักงานใช้ความรู้ที่มีเป็นเครื่อง ต่อรองกับผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้เพื่อสร้างเสริมแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจ อาจจัดให้มีรางวัลที่เป็นนามธรรมแก่ หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การประกาศยกย่องชมเชย เป็นต้น

๔. ด้านการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับการยอมรับความผิดพลาด เนื่องจากสังคมวัฒนธรรมเรามองว่า ความผิดพลาดเป็นเรื่องไม่ดีต้องหลีกเลี่ยง หรือถ้าเกิดขึ้นแล้วก็ต้องปกปิดมิดชิดไม่มีการให้ความรู้เราจึงได้เรียนรู้ จาก นมุมมองด้านเดียว คือมุมมองด้านความสำเร็จ โดยไม่ได้เรียนรู้ว่าก่อนจะมีความสำเร็จต้องผ่านสิ่งใดมาบ้าง ไม่เคยเรียนรู้ว่าอะไรผิดควรหลีกเลี่ยง หรือมาวิเคราะห์กันว่าเราจะตอบสนองต่อปัญหาอย่างไร

## ส่วนที่ ๒

### ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

#### วิสัยทัศน์

“การคมนาคมสะดวก มุ่งจัดปัญหาความยากจน ส่งเสริมเศรษฐกิจ เพิ่มผลผลิตในชุมชน มีความรู้กวางไกล สิ่งแวดล้อมไม่เป็นพิษ”

การคมนาคมสะดวก หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน มีการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง พื้นฐานด้วยความรวดเร็ว และทำให้ถนนหนทางเชื่อมระหว่างหมู่บ้าน ระหว่างตำบล ระหว่างอำเภอ มีความสะดวก รวดเร็ว

มุ่งจัดปัญหาความยากจน หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบล มุ่งเน้นการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน สนับสนุนการก่อตั้งกลุ่มเศรษฐกิจชุมชน เพื่อให้ประชาชนในชุมชน มีรายได้เสริมนอกเหนือจากการทำไร่ เกษตรกรรม

ส่งเสริมเศรษฐกิจ หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน ให้ความสำคัญกับการให้ความรู้กับ ประชาชนในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับพืชเศรษฐกิจ โดยการจัดอบรมและส่งเข้าอบรมตามโครงการต่าง ๆ

เพิ่มผลผลิตในชุมชน หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน ร่วมกับผู้นำชุมชนให้ความรู้เกี่ยวกับ เกษตรกรรมตามพื้นฐานวิถีชาวบ้าน เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรให้แก่ชุมชน

มีความรู้กวางไกล หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน ส่งเสริมให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกให้มีความรู้นอกเหนือจากงานประจำ ให้ส่งเข้าอบรมตามหลักสูตรต่างๆ รวมทั้งการจัดทำโครงการต่างๆ เพื่อให้ความรู้กับผู้นำชุมชน และประชาชนในพื้นที่

สิ่งแวดล้อมไม่เป็นพิษ หมายถึง การรณรงค์การไม่ใช้สารพิษด้านการเกษตร องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน จะพัฒนาให้เป็นพื้นที่ปลอดภัย โดยมีการจัดตั้งกองทุนขยะ เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วม และได้รับประโยชน์ร่วมกัน

#### พันธกิจ

(๑) ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีอาชีพ มีรายได้ มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บและยาเสพติด ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส ในสังคม ได้รับการดูแลเอาใจใส่และพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

(๒) พัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน ให้เป็นเมืองน่าอยู่ มีสภาพภูมิทัศน์ ที่สวยงาม มีความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยปราศจากลักษณะ

๓) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน ได้ตรงตามความต้องการของประชาชนภายใต้ระเบียบกฎหมายที่กำหนด

๔) พัฒนาด้านการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาท่องถิน และเป็นการเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็นและสามารถแก้ไขปัญหาเป็น

๕) จัดบริการขั้นพื้นฐานด้านสาธารณูปโภค สาธารณูปการ อายุงเพียงพอและทั่วถึง โดยควบคุมให้ สอดคล้องกับระบบเมืองรวมและมีความพร้อมในการขยายตัวของชุมชนเมือง

๖) พัฒนาชุมชนให้มีความเข้มแข็ง มีจิตสำนึกรักศักยภาพในการร่วมคิด ร่วมทำร่วมกัน รับผิดชอบ สามารถแก้ไขปัญหาของชุมชนและพัฒนาชุมชนของตนเอง โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

๗) ประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐ นักการเมือง ผู้นำท้องถิน ตระหนักถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการปกครองระบอบประชาธิปไตย มีคุณภาพ คุณธรรม โปร่งใส และยุติธรรม ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งทุกระดับ

๘) บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายใต้องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน โดย ส่งเสริมให้ประชาชนมีความตระหนักรักและมีจิตสำนึกที่ดีในการป้องกันและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สวยงาม อย่างยั่งยืน

๙) การรองรับการขยายตัวทางด้านการท่องเที่ยว การค้า และการบริการ หลังการเข้าสู่ ประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๘

### จุดยืนทางยุทธศาสตร์

จากประเดิมความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑ ๒ แผนพัฒนาภาค แผนพัฒนาภาคลุ่มน้ำเจ้าพระยา แผนพัฒนาจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วน ท้องถินใน เขตจังหวัด จะเห็นได้ว่ามีความเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนในการนำมาเป็นแนวทางกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิน ซึ่งการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจนจะ เป็นการเตรียมการพัฒนา เป็นการนำภูมิคุ้มกันที่มีอยู่ พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในท้องถินให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อ เตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของชุมชนให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการ สถาการณ์เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน สังคมเศรษฐกิจภายในชุมชนให้มี คุณภาพ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายใต้ความจำกัดอย่างคุ้มค่าและ เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจ ด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน จึงได้กำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning) คือ “การคุณภาพสะทวัก มุ่งชัดปัญหาความยากจน ส่งเสริมเศรษฐกิจ เพิ่มผลผลิตในชุมชน มีความรู้รักวังไกล สิ่งแวดล้อมไม่เป็นพิษ”

ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน ได้กำหนดไว้ ๗ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
๒. การพัฒนาด้านสังคม ส่งเสริมคุณภาพชีวิตความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
๓. การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจฯ
๕. การพัฒนาด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๖. การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
๗. การพัฒนาด้านการเมือง การปกครอง และการพัฒนาองค์กร

## ส่วนที่ ๓

### ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคน เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในความรับผิดชอบ ดังนี้

#### วิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

“สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อตรงเที่ยงธรรม ยึดมั่นธรรมาภิบาล”

- สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านสมรรถนะ ทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
- ปฏิบัติงานด้วยความซื่อตรงเที่ยงธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ไม่เออนเอียง ไม่คด โกง ไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้รับบริการ
- ยึดมั่นธรรมาภิบาล หมายถึง การปฏิบัติงานโดยยึดหลัก คุณธรรม นิติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า มุ่งเน้นการบริการที่เป็นเลิศ

#### เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

- บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหันสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ (Knowledge Worker) สอดคล้องกับการพัฒนาระบบราชการ
- ระบบการพัฒนากำลังคนองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน มีมาตรฐานสามารถรองรับภารกิจการพัฒนา บุคลากรของ อบต.บ้านหัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- วิชาการและระบบสารสนเทศการฝึกอบรมมีคุณภาพ ทันสมัย เหมาะสม และเพียงพอ
- กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัด อบต.บ้านหัน มีความต่อเนื่อง สามารถสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ สามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลเพื่อนำไปใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล ( HR Analysis) ใช้หลักการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบเดียวกับการวางแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดไว้ เพื่อให้การอ่านผลการวิเคราะห์เป็นไปในทางเดียวกันและเข้าใจได้ง่าย ดังนี้

### จุดแข็ง (Strength : S)

๑. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการทำงานในขอบเขตงานในตำแหน่งของตนเอง
๒. บุคลากรมีการเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานในขอบเขตงานในตำแหน่งของตนเองอย่างต่อเนื่อง
๓. มีการกำหนดแผนอัตรากำลังตามโครงสร้าง/การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน และการ จัดโครงสร้างภายในที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจอย่างชัดเจน
๔. บุคลากรส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงาน
๕. บุคลากรในองค์กรมีความต้องการในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

### จุดอ่อน (Weaknesses : W)

๑. การปฏิบัติงานภายใต้ส่วนราชการและระหว่างภาคส่วนราชการยังขาดความเชื่อมโยง เกือบทุนชึ้งกัน และกัน
๒. บุคลากรยังขาดความรู้ที่เป็นระบบและยังไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน
๓. บุคลากรมีความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติค่อนข้างน้อย
๔. บุคลากรขาดการสร้างสรรค์และการประยุกต์แนวคิดการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรม ใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้
๕. ทำงานในลักษณะใช้ความคิดส่วนตัวเป็นหลัก
๖. มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานหลายด้าน

### โอกาส (Opportunities : O)

๑. หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมรับการพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่าง ต่อเนื่อง
๒. หน่วยงานมีการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์รวมถึงเทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
๓. มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทาง งานเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน
๔. หน่วยงานให้มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้บุคลากร แสดง ความสามารถได้อย่างเต็มที่

### อุปสรรค (Threats : T)

๑. บุคลากรยังขาดความรู้ความสามารถในการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกัน
๒. กฏ ระเบียบในการปฏิบัติราชการบางเรื่องยังขาดความชัดเจน
๓. มีความก้าวหน้าในสายงานมีจำกัด
๔. บุคลากรมีภาระต้องดูแลครอบครัว และต่อสู้ปัญหาเศรษฐกิจ ทำให้มีเวลาทบทวนองค์ความรู้ น้อยลง
๕. มีงานอื่นนอกเหนือจากงานประจำค่อนข้างเยอะ

**ตารางการแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT)  
ระดับบุคลากร**

จุดแข็ง(Strengths)	จุดอ่อน(Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการทำงานในตำแหน่งของตนเอง</li> <li>๒. บุคลากรมีการเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานในตำแหน่งของตนเองอย่าง ต่อเนื่อง</li> <li>๓. มีการกำหนดแผนอัตรากำลังตามโครงสร้าง/การแบ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบในงาน และการจัด โครงสร้างภายในที่ เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ อย่างชัดเจน</li> <li>๔. บุคลากรส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงาน</li> <li>๕. บุคลากรในองค์กรมีความต้องการในการพัฒนา ตนเอง อย่างสม่ำเสมอ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การปฏิบัติงานภายใต้ส่วนราชการและระหว่าง ภาคส่วนราชการยังขาดความเชื่อมโยงกันอย่างกัน และกัน</li> <li>๒. บุคลากรยังขาดความรู้ที่เป็นระบบและยังไม่ สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน</li> <li>๓. บุคลากรมีความตระหนักในหน้าที่และความ รับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติต่อหน้าที่อย่างน้อย</li> <li>๔. บุคลากรขาดการสร้างสรรค์และการประยุกต์ แนวคิดการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆที่ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้</li> <li>๕. ทำงานในลักษณะใช้ความคิดส่วนตัวเป็นหลัก</li> <li>๖. มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานทำ ให้ บุคลากรต้องปฏิบัติงานหลายด้าน</li> </ol>
โอกาส(Opportunities)	อุปสรรค(Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมรับ การพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง</li> <li>๒. หน่วยงานมีการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์รวมถึง เทคโนโลยี เพื่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>๓. มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเหมาะสมแก่ การปฏิบัติงาน</li> <li>๔. หน่วยงานให้มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และ เปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความสามารถได้อย่าง เต็มที่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. บุคลากรยังขาดความรู้ความสามารถในการบูรณา การการปฏิบัติงานร่วมกัน</li> <li>๒. กฎ ระเบียบในการปฏิบัติราชการบางเรื่องยังขาด ความชัดเจน</li> <li>๓. มีความก้าวหน้าในสายงานมีจำกัด</li> <li>๔. บุคลากรมีภาระต้องดูแลครอบครัว และต่อสู้ ปัญหา เศรษฐกิจ ทำให้มีเวลาทบทวนองค์ความรู้ น้อยลง</li> <li>๕. มีงานอื่นนอกเหนือจากงานประจำค่อนข้างเยอะ</li> </ol>

## นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

๑. ยกระดับขีดความสามารถบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน ให้มีทัศนคติ ความรู้ ทักษะ และ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

๒. ปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความโปร่งใส และต้องตรวจสอบได้ บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

## นโยบายปฏิบัติเพื่อผลผลิตหรือเพิ่มประสิทธิภาพด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

๑. ผลักดันการทำงานเป็นทีมและการทำงาน Cross Function ควบคู่กับการเร่งเสริมสร้างขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งในเรื่องของหลักการ ระบบวิธีการ และความชำนาญ อีน ๆ (Capacity Building)

๒. จัดให้มีการเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ร่วมกันภายในองค์กร (จากผู้บริหารระดับสูง สู่ระดับกลาง และสู่ระดับปฏิบัติการ) ซึ่งจะเป็นการสร้างฐานการทำงานด้วยความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหันให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

๓. จัดอบรมเชิงสัมมนาและเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน เพื่อยกระดับ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเชิญผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และ ประสบการณ์ฯ เข้าร่วมสัมมนา เพื่อ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรภายในกับบุคลากรภายนอกขององค์กร อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน อย่าง มืออาชีพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๔. จัดหาและติดตั้งระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้ในการบริหารโครงการทั้งจากภายใน และภายนอกหน่วยงาน โดยติดตั้งผ่านระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยภายในองค์กรและสามารถสืบค้นได้ ด้วยตนเอง

๕. สร้างจิตสำนึกลงให้พนักงานปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล และสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวทาง “ประมวลจริยธรรมพนักงานส่วนตำบลบ้านหัน”

## นโยบายด้านการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้

๑. สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Learning Organization) ให้เกิดขึ้นภายในองค์การบริการส่วนตำบลบ้านหัน

๒. เสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Learning Organization) ให้เกิดขึ้น ภายใน องค์การบริการส่วนตำบลบ้านหัน

## โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในและการจัดระบบงาน (ตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี)

เพื่อรองรับภารกิจตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้สามารถแก้ปัญหาของตำบลบ้านหัน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหันเป็นองค์การ บริหาร ส่วนตำบลขนาดกลาง มีโครงสร้างส่วนราชการ ๕ ส่วน ประกอบด้วย

๑. สำนักงานปลัด

๒. กองคลัง

๓. กองช่าง

การกำหนดตำแหน่งในสายงานต่างๆ จำนวนตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง ให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณงาน และคุณภาพของงาน รวมทั้งสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของกลุ่มงานต่างๆ ประกอบด้วย

๑. ปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบล (ระดับกลาง) จำนวน ๑ อัตรา

๒. รองปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบล (ระดับต้น) จำนวน ๑ อัตรา

๓. สำนักปลัด อบต.

- หัวหน้าสำนักปลัด อบต. (นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น) จำนวน ๑ อัตรา
- นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ จำนวน ๑ อัตรา
- นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ จำนวน ๑ อัตรา
- นิติกรปฏิบัติการ จำนวน ๑ อัตรา
- นักพัฒนาชุมชนชำนาญการ จำนวน ๑ อัตรา
- เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยชำนาญงาน จำนวน ๑ อัตรา
- เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน จำนวน ๑ อัตรา
- พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน ๒ อัตรา
- พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน ๑ อัตรา

๔. กองคลัง

- ผู้อำนวยการกองคลัง (นักบริหารงานคลัง ระดับ ต้น) จำนวน ๑ อัตรา
- หัวหน้าฝ่ายการเงิน (นักบริหารงานคลัง ระดับ ต้น) จำนวน ๑ อัตรา
- นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ จำนวน ๑ อัตรา
- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน จำนวน ๑ อัตรา
- เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน จำนวน ๑ อัตรา
- เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน จำนวน ๑ อัตรา
- ลูกจ้างประจำ จำนวน ๑ อัตรา

๕. กองช่าง

- ผู้อำนวยการกองช่าง (นักบริหารงานช่าง ระดับต้น) จำนวน ๑ อัตรา
- นายช่างโยธาอาวุโส จำนวน ๑ อัตรา
- พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน ๒ อัตรา
- พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน ๑ อัตรา

๖. กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

- นักวิชาการศึกษาชำนาญการ จำนวน ๑ อัตรา
- สพด.อบต.บ้านหัน จำนวน ๒ อัตรา
- ครู จำนวน ๑ อัตรา
- พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน ๑ อัตรา

### ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

#### ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างระบบการจัดการความรู้และการพัฒนากำลังคน

๑. แผนงานพัฒนาความรู้ในองค์กร
๒. แผนงานการจัดทำระบบแผนและประสานการพัฒนาระบบราชการ หน่วยงานต่างๆ ในสังกัด อบต. บ้านหัน
  ๓. แผนงานด้านการบริหารงานบุคคล
  ๔. แผนงานพัฒนาศูนย์พัฒนาข้าราชการ อบต. บ้านหัน
  ๕. แผนงานพัฒนาบุคคลการโดยการศึกษาต่อ ฝึกอบรมทัศนศึกษาดูงาน

#### ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยุทธศาสตร์ด้านการฝึกอบรม

๑. แผนงานฝึกอบรมบุคคลการตามความจำเป็น (หลักสูตรกลาง)
๒. แผนงานฝึกอบรมบุคคลการในสังกัดหน่วยงานต่างๆ (หลักสูตรเฉพาะด้าน)

#### ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning Organization)

๑. แผนงานจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์และการพัฒนา กำลังคน
๒. แผนงานสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนากำลังคนเพื่อสนับสนุน ประเด็นยุทธศาสตร์ อบต.

## ส่วนที่ ๔

### แผนการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)							
ชื่อหน่วยงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน							
เป้าหมาย KM ( Desired State ) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน ได้รับการ พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนา ในหลักสูตรต่าง ๆ							
หน่วยที่วัดผลได้เป็นปัจจุบัน : พนักงาน อบต. ในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ							
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
๑	การสร้างและ แสวงหาความรู้ -ภายใน อบต. -ภายนอก อบต.	จัดทำร่องอบรม/ สัมมนา/ศึกษาดู งาน/ศึกษาต่อ	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากร ที่ได้รับการ อบรม/สัมมนา/ ศึกษาดูงาน/ ศึกษาต่อ	บุคลากรได้รับ <sup>*</sup> การอบรม/ สัมมนา/ศึกษา ดูงาน/ศึกษา ต่อ	ทุกส่วน ราชการ	
๒	การจัดความรู้ให้ เป็นระบบ -บอร์ด ประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์ อบต. -จัดทำรายงาน	-รวบรวมความรู้เป็น <sup>*</sup> หมวดหมู่และจัดทำ ฐานข้อมูล -สร้างคลังความรู้ ระเบียบข้อกฎหมาย ผ่านระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวน ฐานข้อมูลความรู้ ด้านต่าง ๆ	บุคลากรใน <sup>*</sup> องค์กรได้รับ <sup>*</sup> ความรู้เพิ่ม	งานบริหาร ทั่วไป สำนัก ปลัด	
๓	การประมวลและ กลั่นกรองความรู้ - ปรับปรุงรูปแบบ เอกสารข้อมูลให้ เป็น มาตรฐาน สมบูรณ์	ปรับปรุงฐานข้อมูล ความรู้ของบอร์ด ประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์ อบต.	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวนฐาน ข้อมูลความรู้ ด้านต่าง ๆ ที่ได้ รับการปรับปรุง	จำนวน ฐานข้อมูล ความรู้ที่ได้รับ <sup>*</sup> การปรับปรุง	งานบริหาร ทั่วไป สำนัก ปลัด	
๔	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ด ประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์ อบต. -ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	รวบรวมความรู้เพื่อ <sup>*</sup> ติดประกาศ/บันทึก/ จัดเก็บ	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวนการ เข้าถึงฐานข้อมูล ความรู้ด้าน <sup>*</sup> ต่างๆ	มีจำนวนการ เข้าถึง <sup>*</sup> ฐานข้อมูล ความรู้ด้าน <sup>*</sup> ต่างๆ	งานบริหาร ทั่วไป สำนัก ปลัด	
๕	การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้ -บอร์ด ประชาสัมพันธ์ -จัดทำรายงานผล การอบรม	ให้บุคลากรที่ได้รับ <sup>*</sup> การพัฒนาศักยภาพ ด้านต่าง ๆ เข้าร่วม <sup>*</sup> ประชุม/รายงานผล การอบรม	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวนการ ประชุมเพื่อ <sup>*</sup> แลกเปลี่ยน ความรู้/จัดทำ <sup>*</sup> รายงาน	บุคลากรใน <sup>*</sup> องค์กรได้รับ <sup>*</sup> ความรู้เพิ่ม	ทุกส่วน ราชการ	
๖	การเรียนรู้ -การร่วงองค์ ความรู้ -การนำความรู้ นำไปใช้	ประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ ข้อมูลข่าวสารทำ <sup>*</sup> แผ่นพับแจก	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	การจัดทำ/ บันทึกข้อมูล ประชาสัมพันธ์	มีจำนวนการ จัดทำ/บันทึก <sup>*</sup> ข้อมูล	ทุกส่วน ราชการ	

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

ชื่อหน่วยงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

เป้าหมาย KM ( Desired State ) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

ได้รับการ พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ /  
ฝึกอบรม / สัมมนา ในหลักสูตรต่าง ๆ

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงาน อบต. ในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
๑	การสร้างและ แสวงหาความรู้ -ภายใน อบต. -ภายนอก อบต.	จัดทริโอส่องอบรม/ สัมมนา/ศึกษาดู งาน/ศึกษาต่อ	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากร ที่ได้รับการ อบรม/สัมมนา/ ศึกษาดูงาน/ ศึกษาต่อ	บุคลากรได้รับ การอบรม/ สัมมนา/ศึกษา ดูงาน/ศึกษา ต่อ	ทุกส่วน ราชการ	
๒	การจัดความรู้ให้ เป็น ระบบ -บอร์ด ประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์ อบต. -จัดทำรายงาน คอมพิวเตอร์	-รวบรวมความรู้เป็น หมวดหมู่และจัดทำ ฐานข้อมูล -สร้างคลังความรู้ ระเบียบข้อกฎหมาย ผ่านระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวน ฐานข้อมูลความรู้ ด้านต่าง ๆ	บุคลากรใน องค์กรได้รับ ความรู้เพิ่ม	งานบริหาร ทั่วไป สำนัก ปลัด	
๓	การประเมินและ กลั่นกรองความรู้ - ปรับปรุงรูปแบบ เอกสารข้อมูลให้ เป็น มาตรฐาน สมบูรณ์	ปรับปรุงฐานข้อมูล ความรู้ของบอร์ด ประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์ อบต.	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวนฐาน ข้อมูลความรู้ ด้านต่าง ๆ ที่ได้ รับการปรับปรุง	จำนวน ฐานข้อมูล ความรู้ ที่ได้รับ การปรับปรุง	งานบริหาร ทั่วไป สำนัก ปลัด	
๔	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ด ประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์ อบต. -ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	รวบรวมความรู้เพื่อ ติดประกาศ/บันทึก/ จัดเก็บ	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวนการ เข้าถึงฐานข้อมูล ความรู้ด้าน ต่างๆ	มีจำนวนการ เข้าถึง ฐานข้อมูล ความรู้ด้าน ต่างๆ	งานบริหาร ทั่วไป สำนัก ปลัด	
๕	การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้ -บอร์ด ประชาสัมพันธ์ -จัดทำรายงานผล การอบรม	ให้บุคลากรที่ได้รับ <sup>*</sup> การพัฒนาศักยภาพ ด้านต่าง ๆ เข้าร่วม <sup>*</sup> ประชุม/รายงานผล การอบรม	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวนการ ประชุมเพื่อ <sup>*</sup> แลกเปลี่ยน ความรู้/จัดทำ รายงาน	บุคลากรใน องค์กรได้รับ ความรู้เพิ่ม	งานบริหาร ทั่วไป สำนัก ปลัด	
๖	การเรียนรู้ -การสร้างองค์ ความรู้ -การนำความรู้ นำไปใช้	ประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ ข้อมูลข่าวสารทำ แผ่นพับแจก	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	การจัดทำ/ บันทึกข้อมูล ประชาสัมพันธ์	มีจำนวนการ จัดทำ/บันทึก ข้อมูล	งานบริหาร ทั่วไป สำนัก ปลัด	

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

ชื่อหน่วยงาน : องค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

เป้าหมาย KM ( Desired State ) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

ได้รับการ พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ /ฝึกอบรม / สัมมนา ในหลักสูตรต่าง ๆ

หน่วยที่ได้ผลลัพธ์ : พนักงาน อบต. ในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ผู้ชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
๑	การสร้างและ แสวงหาความรู้ -ภายใน อบต. -ภายนอก อบต.	จัดทำเรื่องส่องอบรม/ สัมมนา/ศึกษาดู งาน/ศึกษาต่อ	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากร ที่ได้รับการ อบรม/สัมมนา/ ศึกษาดูงาน/ ศึกษาต่อ	บุคลากรได้รับ <sup>*</sup> การอบรม/ สัมมนา/ศึกษา ดูงาน/ศึกษา ต่อ	ทุกส่วน ราชการ	
๒	การจัดความรู้ให้ เป็น ระบบ -บอร์ด ประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์ อบต. -จัดทำรายงาน คอมพิวเตอร์	-รวบรวมความรู้เป็น <sup>*</sup> หมวดหมู่และจัดทำ ฐานข้อมูล -สร้างคลังความรู้ ระเบียบข้อกฎหมาย ผ่านระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวน ฐานข้อมูลความรู้ ด้านต่าง ๆ	บุคลากรใน องค์กรได้รับ <sup>*</sup> ความรู้เพิ่ม	งานบริหาร ทั่วไป สำนัก ปลัด	
๓	การประมวลและ กลั่นกรองความรู้ - ปรับปรุงรูปแบบ เอกสารข้อมูลให้ เป็น มาตรฐาน สมบูรณ์	ปรับปรุงฐานข้อมูล ความรู้ของบอร์ด ประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์ อบต.	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวนฐาน ข้อมูลความรู้ ด้านต่าง ๆ ที่ได้ รับการปรับปรุง	จำนวน ฐานข้อมูล ความรู้ที่ได้รับ <sup>*</sup> การปรับปรุง	งานบริหาร ทั่วไป สำนัก ปลัด	
๔	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ด ประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์ อบต. -ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	รวบรวมความรู้เพื่อ <sup>*</sup> ติดประกาศ/บันทึก/ จัดเก็บ	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวนการ เข้าถึงฐานข้อมูล ความรู้ด้าน <sup>*</sup> ต่างๆ	มีจำนวนการ เข้าถึง ฐานข้อมูล ความรู้ด้าน <sup>*</sup> ต่างๆ	งานบริหาร ทั่วไป สำนัก ปลัด	
๕	การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้ -บอร์ด ประชาสัมพันธ์ -จัดทำรายงานผล การอบรม	ให้บุคลากรที่ได้รับ <sup>*</sup> การพัฒนาศักยภาพ ด้านต่าง ๆ เข้าร่วม <sup>*</sup> ประชุม/รายงานผล การอบรม	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	จำนวนการ ประชุมเพื่อ <sup>*</sup> แลกเปลี่ยน ความรู้/จัดทำ รายงาน	บุคลากรใน องค์กรได้รับ <sup>*</sup> ความรู้เพิ่ม	ทุกส่วน ราชการ	
๖	การเรียนรู้ -การสร้างองค์ ความรู้ -การนำความรู้ นำไปใช้	ประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ ข้อมูลข่าวสารทำ แผ่นพับแจก	ต.ค. ๖๔ เป็นต้นไป	การจัดทำ/ บันทึกข้อมูล ประชาสัมพันธ์	มีจำนวนการ จัดทำ/บันทึก <sup>*</sup> ข้อมูล	งานบริหาร ทั่วไป สำนัก ปลัด	

## ส่วนที่ ๕

### การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน ให้มีคณะกรรมการ  
ติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหันประกอบด้วย

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| ๑. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน    | เป็นประธานกรรมการ       |
| ๒. รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน | เป็นกรรมการ             |
| ๓. ผู้อำนวยการกองคลัง                  | เป็นกรรมการ             |
| ๔. ผู้อำนวยการกองซ่อม                  | เป็นกรรมการ             |
| ๕. หัวหน้าสำนักปลัด                    | เป็นกรรมการ             |
| ๖. นักทรัพยากรบคคล                     | เป็นกรรมการและเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการฯ ที่ได้รับการแต่งตั้ง มีหน้าที่กำหนดแนวทาง วิธีการในการติดตามและประเมินผล  
แผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน และดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการ  
ความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน และรายงานผลพร้อมข้อเสนอแนะที่ได้จากการติดตามและประเมินผล  
ต่อ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง



## คำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

ที่ ๐๓/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน  
(Knowledge Management : KM)

ด้วยองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน ได้ดำเนินการจัดองค์ความรู้ในองค์กร โดยเป็นการ  
รวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งจะจัดกระจาดอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาอย่างเป็น  
ระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองรวมทั้งปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ  
เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการ  
องค์ความรู้ในองค์กร ดังนี้

- |  |                      |
|--|----------------------|
| ๑. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน    | เป็นประธานคณะกรรมการ |
| ๒. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน    | เป็นคณะกรรมการ       |
| ๓. รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน | เป็นคณะกรรมการ       |
| ๔. ผู้อำนวยการกองคลัง                  | เป็นคณะกรรมการ       |
| ๕. ผู้อำนวยการกองช่าง                  | เป็นคณะกรรมการ       |
| ๖. หัวหน้าสำนักปลัด                    | เป็นคณะกรรมการ       |
| ๗. นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ            | เป็นเลขานุการ        |

### คณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้

- ดำเนินการจัดทำแนวทางการจัดความรู้ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน
- จัดทำแผนจัดความรู้ในองค์กร
- ดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนงาน
- พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม
- ประชาสัมพันธ์การจัดความรู้ในองค์กรและดำเนินการอื่น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายรังสรรค์ ศรีเมืองช่าง)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน

-สำเนา-

รายงานการประชุม

คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน  
(Knowledge Management)

ประจำปี ๒๕๖๕

วันจันทร์ที่ ๑ มกราคม ๒๕๖๕

ณ ห้องประชุมองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน อำเภอโนนคีลา จังหวัดขอนแก่น

**ผู้เข้าร่วมประชุม**

ลำดับ	ชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
๑	นายนรังสรรค์ ศรีเมืองช่าง	ประธานกรรมการ	นรังสรรค์ ศรีเมืองช่าง	
๒	นางสาวปุณณิศา อนัญศิริ	ประธานกรรมการ	ปุณณิศา อนัญศิริ	
๓	นางพานิจ ทำสีทา	กรรมการ	พานิจ ทำสีทา	
๔	นายชูศักดิ์ ไชยพร	กรรมการ	ชูศักดิ์ ไชยพร	
๕	นายนพดล วิริยะ	กรรมการ	นพดล วิริยะ	
๖	นางสาวบุณยานุช เมินเมือง	กรรมการ	บุณยานุช เมินเมือง	
๗	นางสาวสุกฤตา สุดสะอาด	กรรมการ	สุกฤตา สุดสะอาด	

เริ่มประชุมเวลา ๑๐.๓๐ น.

ระเบียบวาระที่ ๑      เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ  
-ไม่มี-

ระเบียบวาระที่ ๒      เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว  
-ไม่มี-



อันฯ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียวเนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิดเรื่องดำเนินการโดยรีเซ็ปต์ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้นี้คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมากการจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น ๔ ส่วน คือ

(๑) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้าสนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงานและสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

(๒) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงานและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

(๓) ขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นซึ่งส่อท่อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ

(๔) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไปในการทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อยแต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือการที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตนคนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลาโดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วนเป็นการสร้างฝ่ายการทดลองเอกสารความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตนและทดลองใช้งานจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่าบูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงานและที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

### ดังเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา งานพัฒนางาน คณพัฒนาคน องค์กรเป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ ๑ ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิดถือว่าการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้ที่ยึดหรือ ปลอมเป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ซื้อว่ามีการจัดการความรู้การเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าหาก ถูกทิศทาง ถูกวิธีมืออาชีวะสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลวตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

#### การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

สัมมาทิธิ :ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว

การจัดที่มีริเริ่มดำเนินการ

การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริงและดำเนินการต่อเนื่อง

การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กรและความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้แรงจูงใจเที่ยมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเที่ยมและไปสู่ความล้มเหลวของ การจัดการความรู้ในที่สุดแรงจูงใจเที่ยมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ซื้อว่าทำ ทำเพาะถูกบังคับตามข้อกำหนดทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ย่างแห้งจริง

#### องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

๑. “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิด

ประโยชน์

๒. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ และเปลี่ยนรูปทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย

	<p>๓. “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิด การปรับปรุง และนวัตกรรม</p> <p>องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากราชกฤษฎีการว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูล ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้รวมกันของเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือการจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความ ยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี ๒๕๔๙ คือมุ่งเน้น ให้อำเภอ/กิ่งอำเภอเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์ แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จการแก้ไขปัญหา ความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ ๑ เรื่องและเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มี กิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไปโดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การ ปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป</p> <h3>กระบวนการจัดการความรู้</h3> <p>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการ ของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การปัจจัยความรู้เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พัณฑกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร</li> <li>๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอกรากฐานความรู้ก่อ กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว</li> <li>๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางแผนสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต</li> <li>๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์</li> <li>๕. การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่นระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น</li> <li>๖. การแบ่งปันและเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็นExplicit Knowledge อาจจัดทำ เป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นTacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ที่มีขั้นสาย งาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพีเลี่ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวเวที และเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น</li> <li>๗. การเรียนรู้ครบทาให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานเข่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง</li> </ol> <h3>หัวใจของการจัดการความรู้</h3> <p>มีผู้รู้ได้ก่อตัวเอง KM หมายความว่ามุ่งที่อาจรวมมาซึ่งคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้ โดยอาจ กล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เมื่อนักลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ McGregor ได้ โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากติที่ยอมรับหัวใจความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง</li> <li>๒. successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport) : ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่ คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน</li> </ol>
--	---

๔. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive : นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตออกผล จะเห็นว่า จากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าว พอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับชั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความเป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้กว่า เครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคล แต่ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ ก็ต้องการความรู้ขั้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของ ความรู้และ ที่ขาดเงินก็คือ ประโยชน์สุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่า นั้นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยที่เดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

อ.นพ.วิจารณ์ พานิชกล่าวไว้น่าคิด หลังจากการประวัติการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ. พน. ประเวศ วงศ์ ติความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่อง การจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมาก จึงอนุมานมาเล่าสู่กันฟังท่านบอกว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี ๔ องค์ประกอบ

๑. ชุมชนหมายถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน

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

๓. การเรียนรู้หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่านการปฏิบัติ

๔. การสร้างเสริมหมายถึงการเข้าไปอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอด ความรู้

ทั้ง ๔ องค์ประกอบนี้คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบทไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้าน หรือของชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้นี้การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ร่วงตัวความรู้จะเป็น ความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “ดีนี้ได้” คือมีชีวิต เป็นพลวัต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action)

อ.บดินทร์ วิจารณ์เป็นบุคคลหนึ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งในด้าน การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อคราวสัมมนาวิชาการ เมื่อวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๔๘ ณ ห้องประชุม ๒ อาคาร HS0๕ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าการจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมั่นอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อ ความหมายกันให้ได้การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน พัฒนาตนเอง การวางแผน ทำงาน การจัดลำดับความสำคัญ ของงาน ขององค์กร

#### เครื่องมือในการจัดการความรู้

กรรมการปักครองได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร “คำรับรอง การปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๙” ซึ่งได้ส่งให้ ก.พ.ร. เมื่อวันที่ ๓๐ ม.ค.๒๕๔๙ แล้วเมื่อ พิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระในแผนดังกล่าว จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๒ ส่วน คือ

๑. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

๒. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ซึ่งทั้ง ๒ ส่วนจะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความยากจนตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละส่วนก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมซึ่งขณะนี้มีอยู่ไม่น้อยกว่า ๑๕ โครงการ/กิจกรรมการขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้ของกรมการปักครองเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นงานที่มี ความสำคัญอีกงานหนึ่งที่ต้องการ พัฒnam ให้ส่วนร่วมของทุกๆ ส่วน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคและจะเป็นอีก ก้าวหนึ่งที่สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดการรวมสมองค์ความรู้การใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ในการ แก้ไขปัญหาความยากจน

ความรู้ใหม่การจัดความรู้ให้เป็นระบบการประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือทาง略有ประเทาถูกสร้างขึ้นมาเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น ๒ กลุ่มใหญ่ๆ คือ

(๑) เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งหมายความรู้ประเภท Explicit

(๒) เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งหมายความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเทาหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

#### การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่า องค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกจากหรือเกษียณ อายุราชการอันสั้นผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่งดังนี้จากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวซึ่งเปลี่ยนไปและมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่งหากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง และต่อเนื่องหากองค์กรไม่มีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมเพื่อเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้วองค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นและในขั้นตอนสุดท้ายองค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมายield ให้อย่างมีประสิทธิภาพบริษัทักษะใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันให้บริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเองเพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหา\_y ห้องวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคลและการระดูให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อร่วมงานซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเทานั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดอุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม “การห่วงความรู้” และวัฒนธรรม “การไม่ยอมรับในด้านบุคคล” หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช่เรื่องยากจนเกินไปสืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๔๔ ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจนซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชบัญญัติฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา ๑๑ ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

CoP (Community of Practice)

ชุมชนนักปฏิบัติ คือ อะไร

คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการโดยมีลักษณะดังนี้

- ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริงหรือผ่านเทคโนโลยี
- มีช่องทางเพื่อการให้และรับความรู้ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้จริง

มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ ในระดับที่ง่ายที่สุดชุมชนนักปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกันและต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงานกลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์การเป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จเป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างขององค์กรและอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กรในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชนชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการเกิดจากความใกล้ชิด ความพอดี และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ๆมากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ practice ใน CoP จัดเด่นที่การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงาน เป็นหลัก เป็นแห่งมุ่งใช้ปฏิบัติ ปัญหาประจำวันเครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผลการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านโครงสร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้ จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงานซึ่งให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่า การสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการ ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

#### แนวคิด

- CoP เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว หากกว่าการรวบรวมความรู้เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- CoP เป็นเรื่องของการเรียนรู้เพื่อเป็นคนทำงานที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่า จะทำงานอย่างไรหรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม
- การเป็นสมาชิกของ CoP คือมีส่วนร่วมในชุมชนนั้น อย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร แนวคิดของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติ หรือ P ใน CoP หมายถึงการกระทำในบริบทเฉพาะ สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติและเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่ • สิ่งที่ปรากฏชัดแจ้ง: เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาทที่ชัดเจนเกณฑ์ที่กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา • สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง: ความสัมพันธ์ภูมิเกณฑ์ในใจ ความทึ่งรู้ ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐานมุ่งมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป

การปฏิบัติมิใช่สิ่งที่ตัวที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่ายๆ ด้วยคำสั่ง หรือ กฎระเบียบ

มีคนอื่นในองค์กรซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเราพูดเขามาเพื่อที่จะแบ่งปันประสบการณ์นั้น ให้ผู้อื่น และเราเติมใจที่จะช่วยพูด เขา เราสามารถค้นหาพูดเข้าได้พบ แม้จะไม่รู้จักพูดเข้า ธรรมชาติของ CoP องค์กรประกอบไปด้วย CoP จำนวนมากที่บ้านกันอยู่คู่กันในสถาปัตยกรรมที่เป็นทางการขององค์กร รอบชีวิตของ CoP ไม่มีความชัดเจนว่า เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไรขึ้นกับความพร้อม และโอกาสเหมาะสม สำหรับการเรียนรู้

ประเด็นที่ CoP ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการและความสนใจของสมาชิก การสนับสนุน CoP ปฏิบัติต่อ CoP เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร

ส่งเสริมการสร้าง CoP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงาน ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก

มองว่า องค์กรเป็นที่รวมของชุมชนที่เชื่อมต่อกันส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร

ส่งเสริมให้ CoP เรียนรู้จากภายในกลุ่ม และจากกลุ่มอื่นๆ

ดูแลรักษาขององค์กรมีส่วนในการสนับสนุน CoP

ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบและเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กรมุ่งมองต่อการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ แต่เรามักจะมองไม่เห็นว่าเกิดการเรียนรู้ดีขึ้น

## คิดของคนอื่น

เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจ และความคิดกันได้กว้างขวางขึ้นแต่หัวใจของการแลกเปลี่ยน คือ ความสนใจร่วมกัน ใส่ใจความคิดของกันและกันและสร้างชุมชนเชื่อมโยงกัน การหาโอกาสเรียนรู้ ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้มองหาแบบแผน / สาเหตุของการมีส่วนร่วมและการแยกตัวของสมาชิก เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่นหรือมีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งให้ติดตามเรียนรู้ การปรับเปลี่ยน ความเข้าใจที่คาดเดือน และการผลความหมายใหม่

รับรู้การเกิดขึ้นของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหูไกลตา

การเรียนรู้ที่ขยายขอบของ CoP ที่มีความสำคัญ ได้แก่การตึงดูดสมาชิกใหม่ การตอบสนองลิ้งกระตุ้นจากภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่นๆ ข้อควรระวัง

ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกมาเข้าไว้ในลักษณะของเอกสารอาจจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่คุณใช้สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือ ในเรื่องประสบการณ์ จากเพื่อนร่วมงาน

ให้มีการเรียนรู้ใกล้ดกับการปฏิบัติให้มากที่สุดอย่าด่วนหลอมตัวที่จะสักด้วยความรู้ความรู้จาก CoP หรือเปลี่ยนความรู้จาก CoP เป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม

แนวคิดปัจจุบันเปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่าสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสารให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล ปัจจัยสู่ความสำเร็จกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้วในองค์กรมีลักษณะของสิ่งมีชีวิต เดิมได้ขึ้นเมื่อเป็นที่ประสังค์ของสมาชิกการที่จะให้มีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการเพาะบ่ม ดูแลด้วยความระมัดระวังการสนับสนุนมากินไป อาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจของสมาชิก การปล่อยปละละเลยก็อาจจะทำให้แครเรียร์นี้หาย เนื่องจากความท้าทายนี้แตกต่างจากปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำองค์กรเคยประสบ ความท้าทายสำหรับ CoP ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโต คือการที่สมาชิกสูญเสียความสนใจ และปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียวเมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลายปัญหาสำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเองข้อเสนอแนะต่อไปนี้ จะช่วยรักษาพลังของชุมชน ให้เกิดความต่อเนื่องนำสมาชิกใหม่เข้ามาร่วม และมุ่งไปที่ประเด็นที่แผลมคม

เชิญผู้นำทางความคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรกเพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน

จัดให้มีเวทีพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัวความไวเนื้อเชื่อใจ ความรู้สึกร่วมส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน

จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งข้นไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันสนับสนุนกลุ่มแกนด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษความท้าทายด้านเทคนิค

ทำให้การติดต่อ การให้ข้อมูล และการเข้าถึงชุมชนเป็นเรื่องง่ายเช่นการใช้ Software computer ที่ใช้ง่ายและคุ้นเคย ความท้าทายสำหรับสมาชิกสิ่งที่มีคุณค่ามากของชุมชน คือ การร่วมกันแก้ปัญหา แต่การอภิปรายปัญหาอย่างเปิดอกในขณะที่ความคิดยังไม่สุกงอมดี หรือคิดดังๆ ในที่ประชุมเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติของเรา ความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญ คือการพูดถึงปัญหาของตนเอง ต่อหน้าผู้คนจำนวนมากที่เราไม่รู้จัก

สร้างเวทีเสนอในประเด็นที่เอียบคม ให้สมาชิกอภิโภชิ่งคุยยอมรับเป็นผู้ขอความช่วยเหลือ และหาผู้ที่มีกืนไปร่วมอยู่ในเวทีผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของข้อเสนอเพื่อให้สมาชิกอภิปรายไปที่สมมติฐานที่ใช้แล้วเลือกการสร้างความไวเนื้อเชื่อใจในกลุ่มขนาดเล็ก ๒-๓ คนอาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างชุมชนได้

ตามนิยามของ DOPA KM Team ได้กล่าวไว้ว่า CoP เป็นกลุ่มคนที่มาร่วมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิผลที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ

CoP จะมีความแตกต่างจากการที่บุคคลมาร่วมกลุ่มกันเป็นทีมปฏิบัติงานปกติทั่วไปตรงที่ CoP เป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายสังกัดเป็นการเฉพาะและจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

ของบุคคลและองค์กรต่อไป และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในท่ามกลางบรรยากาศแบบสบาย ๆ ประกอบกับการใช้เทคนิคที่เรียกว่าสุนทรีสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูด ให้เกียรติกัน ให้โอกาสกัน และไม่พยายามขัดขวางความคิดใคร กับรับฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งอกตั้งใจ (Deep Listening)

### กรรมการปกครองเริ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cop) นำร่องที่ วปค.

จากการที่กรรมการปกครองได้รับความไว้วางใจจากกระทรวงมหาดไทยและรัฐบาลมอบหมายให้เป็น ภาคส่วนหลักในการปฏิบัติภารกิจที่สำคัญระดับชาติต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น การรักษาความมั่นคงภายใน การแก้ไขปัญหาเสพติด การบูรณะการแก้ไขปัญหาความยากจน เป็นต้น แสดงถึงการมีบุคลากรที่เป็น “ทุนทางสังคม” อยู่เป็นพื้นฐานในองค์กร กรรมการปกครองจึงได้ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในรูปของการจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้น โดยนำร่องที่วิทยาลัยการปกครองก่อน เรียกว่า

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

(๑) นำทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้ (KM) มาสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานจริง

(๒) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารทั่วองค์กร (Communication) ด้านการจัดการองค์ความรู้

(๓) เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ การใช้เครื่องมือ CoP ในกระบวนการ KM สำหรับแนวทางดำเนินการกำหนดไว้ ดังนี้

#### ๓.๑ การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

๓.๒ หนังสือเวียน เชิญชวน ข้าราชการ ลูกจ้าง ร่วมเป็นสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้

๓.๓ เชิญสมาชิกประชุมปรึกษาหารือ ร่วมคิด ร่วมทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ตามหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของสมาชิก

๓.๔ ประสานงานเรื่องสถานที่ประสานงานบุคคลและงานธุรการอื่น

๓.๕ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ

๓.๖ จัดทำสรุปการนำเสนอของ CoP เพื่อเผยแพร่ จัดกิจกรรม กระตุ้น ส่งเสริมเป็นระยะๆ

๓.๗ ติดตามประเมินผลการดำเนินการและรายงาน

โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว จะต้องมีความอดทนและใช้เวลารวมถึงการกระตุ้นส่งเสริมและให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะแรก ๆ ก็คงจะต้องให้มีการดำเนินการในระยะเวลาหนึ่งแล้ว ติดตามประเมินผลเพื่อทำการศึกษาผลที่เกิดขึ้นต่อไป

#### บทสรุป

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP) เป็นกิจกรรมเริ่มต้นอีกกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการ KM ที่มีกิจกรรมหลายประการที่จะต้องดำเนินการทั้งในส่วนที่อาจเรียกว่าเป็นมิติของการบังคับและในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริม ส่วนที่เป็นมิติการบังคับ คือ การที่จะต้องดำเนินการ KM ในฐานะตัวชี้วัดที่เป็นพันธะสัญญาที่กรรมการปกครองได้จัดทำไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ๒๕๔๙ กับ สำนักงาน ก.พ.ร. ให้สำเร็จ คือ การดำเนินการในส่วนกลางของทุกสำนัก/กอง ตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) กับการดำเนินการในส่วนภูมิภาคของอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในการทำให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยอำเภอ/กิ่งอำเภอจะต้องจัดทำผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ จำนวน ๑ เรื่อง เพื่อเผยแพร่ติดไว้ที่ ศพจ.อำเภอ/กิ่งอำเภอ และบันทึกไว้ที่เข้าไป Herz ของจังหวัดและกรรมการปกครอง ในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริมคือ การดำเนินการ KM ในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อน องค์กรสู่ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและทำให้มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด บุคลากรของกรรมการปกครองที่ถือได้ว่าเป็น “ทุนทางสังคม” มีความสำคัญยิ่งต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมาย KM ดังกล่าว การศึกษาเรียนรู้เรื่อง KM และการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกิจกรรม KM ต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะทำให้เกิดสัมฤทธิผล กับงานด้านการจัดการความรู้ที่กรมปกครองรับผิดชอบเช่นเดียวกับงานอื่น ๆ ที่ผ่านเข้ามาและสำเร็จผลลัพธ์ด้วยดี กับทั้งเกิดคุณค่าประโยชน์แก่พื้นท้องประชาชนและชาติบ้านเมืองไปพร้อมกัน เป็นที่ยอมรับและได้เกิดความไว้วางใจจากรัฐบาลทุกรัฐบาลเสมอมา คณเอือ คณอำนวย คณกิจ คณประสาน

	<p>๑. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) สำหรับการจัดการความรู้ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็น章程เปี้ยน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่าหากห้องประชุมก็จะมีข้อผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้เริ่มกิจกรรมจัดการความรู้โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอ็อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการให้กลุ่ม</p> <p>๒. คุณเอ็อ (Chief Knowledge Officer, CKO) ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอ็อ” ก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอ็อ” ก็คือ นำเป้าหมาย/หัวใจไปขยายผู้บริหารสูงสุดให้ผู้บริหารสูงสุดกล่าวเป็นเจ้าของ “หัวใจ” ให้ได้บทบาทต่อไปของ “คุณเอ็อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวใจ” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”, ค่อยเชื่อมโยง “หัวใจ” เข้ากับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยายภาพแวดวงและการบริหารงานแบบอ่อนๆ อำนาจ (Empowerment), รวม Share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรงและเพื่อแสดงให้ “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้พร้อมค่อยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่องและแสดงท่าที่เชื่อมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จ</p> <p>๓. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator , KF) เป็นผู้คุยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยงโดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอ็อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ - ร่วมกับ “คุณเอ็อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวใจ” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวใจ” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวใจ” - จัดติดตามดัดความรู้ เพื่อให้คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อความรู้อกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวใจ” - จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวใจ” ได้ง่าย หรือเริ่มขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายนอกหรือในองค์กรก็ได้เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต - จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ ที่ได้เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อกอินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น - ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร - เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอกเพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก</p> <p>๔. คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริง ของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ ๘๐-๙๕ ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวใจ” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ ห้า สร้าง แบ่งความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/หัวใจ” ที่ตั้งไว้</p> <p>๕. คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้ที่คุยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้นเกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวิคุณ</p>
นายนรังสรรค์ ศรีเมืองช่าง นายก อบต.บ้านหัน (ประธานกรรมการ)	ถือเป็นความรู้ที่คณาจารย์ทุกท่าน จะต้องช่วยกันออกแบบการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ขอเชิญคณาจารย์ทุกท่านร่วมกันออกแบบการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ขอเชิญ
นางพนิจ ทำสีทา รองปลัด อบต.บ้านหัน (กรรมการ)	เนื่องจากการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ต้องมีการออกแบบรายละเอียดที่จะต้องจัดทำเยอะมาก และองค์ความรู้ในแต่ละสายงานก็จำเป็นต้องให้บุคลากรในสายงานนั้น ๆ สรุปออกมาและต้องมีการตรวจสอบว่าองค์ความรู้นั้น เป็นองค์ความรู้ที่ถูกต้อง จึงจะสามารถนำมาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กรได้ ดังนั้น จึงขอเสนอในการดำเนินการดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>แจ้งให้แต่ละส่วนราชการสังกัดร่วมกันจัดทำและรวบรวมองค์ความรู้ในแต่ละสายงานที่เกี่ยวข้อง และได้ใช้องค์ความรู้นั้นในการปฏิบัติงานจริง</li> </ol>

	<p>ร่วมกันแสดงความคิดเห็น</p> <p>๓. จัดระดุมความคิดและประชุมเพื่อจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน</p> <p>๔. ดำเนินการตามแผนและกิจกรรมการที่กำหนด รวมทั้งรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ</p>
นายชูศักดิ์ ไชยพรหม (กรรมการ)	การดำเนินการตามแนวทางที่ปลัดฯ กล่าวมานี้ ข้าพเจ้าเห็นด้วย แต่ขั้นตอนการดำเนินแต่ละขั้นตอน โดยเฉพาะขั้นตอนการจัดทำและรวบรวมองค์ความรู้ในแต่ละสายงานของส่วนราชการฯ นั้น ต้องอาศัยเวลาการจัดทำค่อนข้างนาน เพราะต้องมีการตรวจสอบจากหัวหน้างานว่ามีความถูกต้อง และสามารถใช้เป็นองค์ความรู้ได้หรือไม่ และคิดว่าคงไม่เสร็จทันในปีงบประมาณ ๒๕๕๗นี้แน่นอน
นางพานิจ ทำสีทา (กรรมการ)	สำหรับเรื่องนี้ ก็ขอหารือในที่ประชุมไว้ก่อนว่า การดำเนินการดังกล่าวสมควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องไปในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ แต่สำหรับปีนี้ ก็ควรให้แต่ละส่วน แต่ละสำนักของส่วนราชการ ได้ใช้เวลาในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร และร่วมกันจัดทำองค์ความรู้ในแต่ละสายงาน ที่ประชุมมีความเห็นว่าอย่างไรบ้างครับ
ที่ประชุม	เห็นควรดำเนินการตามที่เสนอ
นางสาวปุณณิศา อนันตศิริ ปลัด อบต.บ้านหัน (กรรมการ)	ต่อไปก็ให้ทางฝ่ายเลขานุการได้สรุปข้อมูลและจัดทำรายงานการประชุมเสนอให้ผู้บริหารทราบต่อไป
ระเบียบวาระที่ ๔	เรื่องอื่น ๆ -ไม่มี-
ปิดประชุมเวลา	๑๖.๐๐ น.

(ลงชื่อ) **สุกฤตา สุดส่องาด** ผู้บันทึกรายงานการประชุม  
(นางสาวสุกฤตา สุดส่องาด)

(ลงชื่อ) **ปุญญิศา อนัญศิริ** ผู้ตรวจรายงานการประชุม<sup>๑</sup>  
(นางสาวปุญญิศา อนัญศิริ)