

แผนการจัดการความรู้ในองค์กรเทศบาลตำบลแม่เอย
(ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ -๒๕๖๓)



จัดทำโดย
งานกาารเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล
และคณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรของเทศบาลตำบลแม่เอย
(Knowledge Management : KM)

คำนำ

เทศบาลตำบลแม่เมาะ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถเข้าถึงความรู้และนำมาพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานการจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อให้มีหน้าที่ดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลแม่เมาะให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม โดยใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานในระยะเวลา ๓ ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ -๒๕๖๓) โดยมุ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนการจัดการองค์ความรู้ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการของเทศบาลตำบลแม่เมาะ เพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลในการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บทนำ

ตามพระราชพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทนำ	
ข้อมูลทั่วไปของเทศบาล	๑
ความรู้เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้	๓
การประเมินตนเองด้านการจัดการความรู้	๙
แผนการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลแม่เอย	๙
- การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area)	๑๐
- การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)	๑๐
- แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)	๑๐
- ตารางการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลแม่เอย	๑๑

๑. ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบลแม่เอย

เทศบาลตำบลแม่เอย ได้เปลี่ยนแปลงฐานะจากสุขาภิบาลแม่เอยเป็นเทศบาลตำบลแม่เอยเมื่อวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๔๒ ตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะสุขาภิบาล เป็นเทศบาลตำบล พ.ศ. ๒๕๔๒ มีพื้นที่ ๔๐ ตารางกิโลเมตร แบ่งโครงสร้างส่วนราชการภายในออกเป็น ๕ ส่วนราชการ ประกอบด้วย

๑. สำนักปลัดเทศบาล

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดในเทศบาลโดยเฉพาะรวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของเทศบาล แบ่งส่วนราชการภายในสำนักปลัดเทศบาล ดังนี้

๒. กองคลัง

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงินและเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินอื่น ๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่าง ๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่าง ๆ การควบคุมการเบิกจ่าย งานทำงบทดลองประจำปี ประจําปี งานเกี่ยวกับการพัสดุของเทศบาล

๓. กองช่าง

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดข้อมูลทางด้านวิศวกรรมการจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบ การก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย งานแผนการปฏิบัติงานการก่อสร้างและซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อมแซมบำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรมเครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานเครื่องจักรกล การควบคุมการบำรุงรักษาเครื่องจักรกลและยานพาหนะ งานเกี่ยวกับแผนงานควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย แบ่งส่วนราชการภายในกองช่าง ดังนี้

๔. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

มีหน้าที่เกี่ยวกับสาธารณสุขชุมชน ส่งเสริมสุขภาพและอนามัย กองป้องกันโรคติดต่องานสุขาบาล สิ่งแวดล้อม และงานอื่น ๆ เกี่ยวกับการให้บริการด้านสาธารณสุข งานสัตวแพทย์ในกรณีที่ยังไม่ได้ตั้งกองแพทย์ จะมีงานด้านการรักษาพยาบาลในเบื้องต้นเกี่ยวกับศูนย์บริการสาธารณสุข งานทันตสาธารณสุข แบ่งส่วนราชการภายในกองสาธารณสุข ดังนี้

๕. กองการศึกษา

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา และพัฒนาการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น การจัดการศึกษาปฐมวัย อนุบาลศึกษา ประถม ศึกษา และอาชีวศึกษา โดยให้มีงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานโรงเรียน งานศึกษานิเทศก์ งานกิจการศึกษา งานการศึกษาปฐมวัย งานขยายโอกาสทางการศึกษา งานฝึกและส่งเสริมอาชีพ งานห้องสมุด พิพิธภัณฑ์และเครือข่ายทางการศึกษา งานกิจการศาสนา ส่งเสริมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม งานกีฬาและนันทนาการ งานกิจกรรมเด็กและเยาวชน และการศึกษานอกโรงเรียนและงานอื่น ๆ

แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามแผนอัตรากำลังพนักงานเทศบาล ๓ ปี ของเทศบาลตำบลแม่เอย อำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่

โครงสร้างการบริหารงานเทศบาลตำบลแม่เอย



ภาพที่ ๑ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของเทศบาลตำบลแม่เอย

๒. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้

สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์รวม ทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน”

เทศบาลตำบลแม่เอย ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จึงมีการนำระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ ซึ่งระบบดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังเป็นการแก้ปัญหาให้กับองค์กร อันเนื่องมาจากการกระจุกองค์ความรู้ที่อยู่เพียงตัวบุคคลเท่านั้น นอกจากนี้มีงานวิจัยที่พบว่า “ความรู้ที่ใช้ในการทำงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ ๗๐ - ๘๐) เป็นความรู้ฝังลึก ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์” โดยการจัดการความรู้นี้ จะมุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะมีผลต่อการปฏิบัติราชการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพโดยสามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรยั่งยืนต่อไป

๒.๑ การจัดการความรู้

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

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

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

๒.๒ แนวทางการจัดการความรู้ในองค์กร

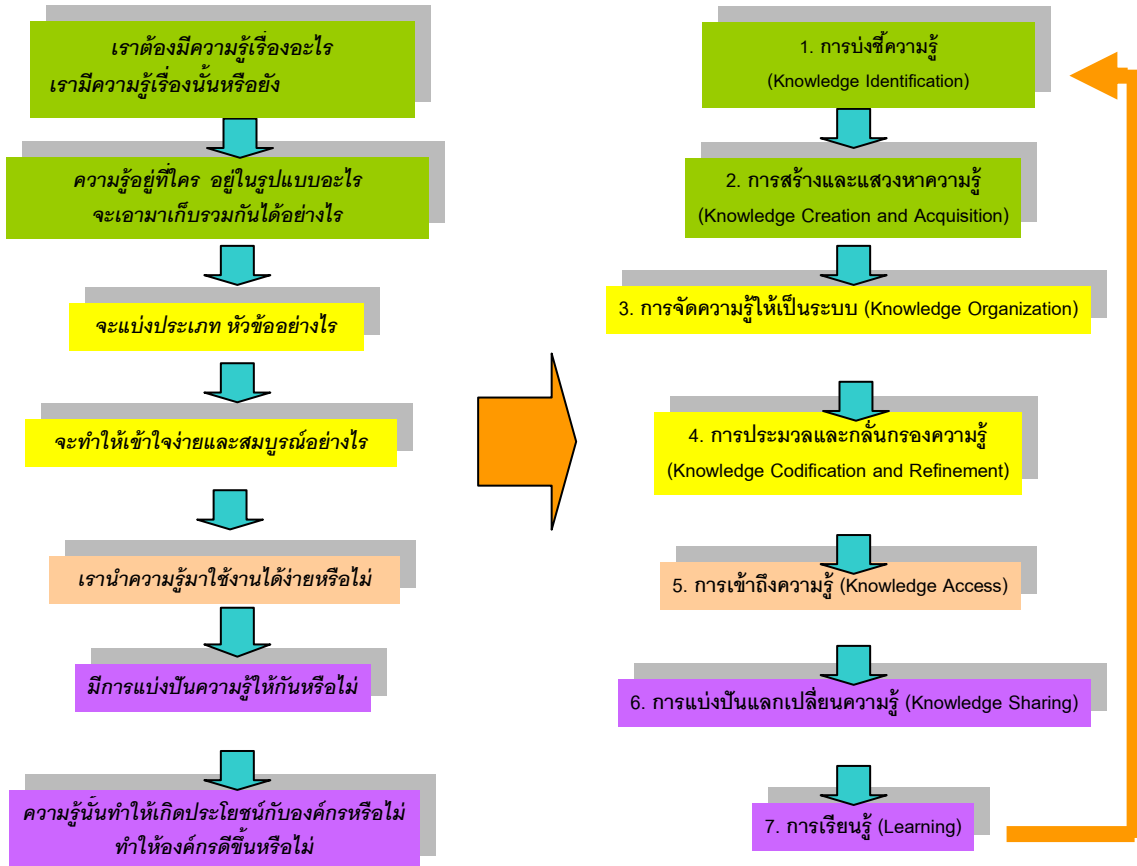
เนื่องจากการจัดการความรู้ในแต่ละองค์กรอาจมีแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปในที่นี้ จึงจะขอกล่าวถึงแนวทางและขั้นตอนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลแม่เอย ต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๒.๒.๑) แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร.

จากคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ซึ่งได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งในแต่ละกระบวนการมีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย๗ขั้นตอนข้างต้น (ดังภาพที่ ๒) ซึ่งประกอบด้วย ๒ ส่วนหลัก กล่าวคือ ในส่วนของการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็นและการถ่ายทอดองค์ความรู้ ซึ่งเป็นการประมวล และกลั่นกรองความรู้ที่เป็นความรู้เดิมจากตัวบุคคล และการสร้างความรู้ใหม่ โดยให้มีลักษณะผสมผสาน สร้างสรรค์ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และปรับปรุงให้เป็นมาตรฐานในรูปแบบของเอกสาร เมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมีการเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์จากความรู้เข้าถึงได้ง่ายและสะดวก ตลอดจนจนเป็นการแบ่งปันความรู้ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ใหม่ๆ ของบุคลากร



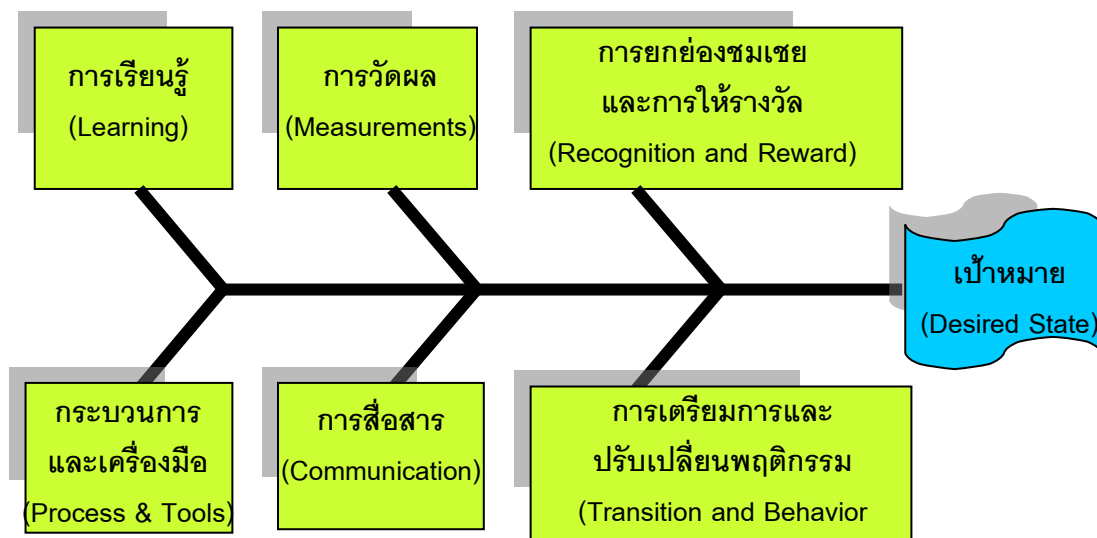
ภาพที่ ๒ กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร.
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

- ๑) การบ่งชี้ความรู้ – เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
- ๒) การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- ๓) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
- ๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

- ๕) การเข้าถึงความรู้ – เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- ๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็น ระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- ๗) การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



ภาพที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน ก.พ.ร.

ที่มา : Robert Osterhoff อ้างตามสำนักงาน ก.พ.ร.

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล , กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน
๒. การสื่อสาร - เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร
๓. กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร
๔. การเรียนรู้ - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

๕. การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุก ระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขึ้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)
๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุก ระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

จากกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจะเป็นผลสำเร็จได้จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนได้รับการส่งเสริม สนับสนุน จากผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรงบประมาณ สถานที่ ในการสร้างองค์ความรู้ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย มีการวัดผล สรุปผลเพื่อการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้ต้องอาศัยการสื่อสารสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสิ่งที่ดำเนินการ เพื่อเกิดความร่วมมือ และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมจากการเรียนรู้ จึงควรจัดให้มีการยกย่องชมเชย และให้รางวัลแก่บุคคล/หน่วยงาน ที่ดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นเลิศ

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ยังได้เสนอแนวทางการจัดการความรู้ภายในองค์กรไว้ด้วยกัน ๔ ขั้นตอนหลัก (ดังภาพที่ ๔) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ สืบค้นความรู้

- การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร

ขั้นตอนที่ ๒ รวบรวมพัฒนา

- การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

ขั้นตอนที่ ๓ จัดเก็บสังเคราะห์

- การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
- การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ ๔ ถ่ายทอด

- การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน , กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ ๔ แนวทางการจัดการความรู้ในองค์กร

ที่มา : สืบค้นจาก <http://papermanart.blogspot.com/๒๐๑๔/๐๒/blog-post.html>

๒.๒.๒) แนวทางการจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้อยู่ด้วยกัน ๔ ด้าน ได้แก่

- Learning Strategy เป็นการให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นรากฐานที่มั่นคงสำหรับการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดจนการพัฒนาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ได้

- Integrated Strategy เป็นกระบวนการบูรณาการการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ มาช่วยในการบริหารจัดการความรู้โดยเน้นในรูปแบบของความรู้ที่กระจ่างชัด (Explicit knowledge) เฉพาะอย่างยิ่งเน้นในประเด็นของการจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้เพื่อให้สามารถนำความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ ที่สร้างขึ้นใหม่นั้นสามารถกลับมาใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรได้อีก ในส่วนนี้จำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุน

- Network Strategy เป็นการให้ความสำคัญกับความรู้ที่อยู่ภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก รวมถึงความรู้จากองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยการสร้างความร่วมมือเพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมในการถ่ายทอดและบูรณาการความรู้ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง

Knowledge Strategy เป็นการบริหารจัดการสร้างและใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์กรทั้งในส่วน of ความรู้ทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นความรู้แฝง (Tacit knowledge) และความรู้แบบกระจ่างชัด (Explicit knowledge) ให้มีความสำคัญในเรื่องของการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ถ่ายทอดความรู้และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งสร้างและใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

สำหรับขั้นตอนการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลแม่เฒ่า ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนหลักซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การถอดความรู้ (Capture Knowledge)

การถอดความรู้ หมายถึง วิธีการในการรวบรวมความรู้ ประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญในองค์กร ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนย่อย ได้แก่

ขั้นที่ ๑ การกำหนดความรู้

การกำหนดความรู้ หมายถึง การพิจารณาของผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อระบุว่าความรู้อะไรบ้างที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องรู้ โดยพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายของหน่วยงาน และเป็นความรู้ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ขั้นที่ ๒ การจัดลำดับความสำคัญของความรู้

การจัดลำดับความสำคัญของความรู้ หมายถึง การเรียงลำดับความสำคัญว่าความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นมากที่สุดและรองลงไปตามลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ ๓ การแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้ หมายถึง การค้นหาจากแหล่งความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานโดยดำเนินการวิเคราะห์ถึงแหล่งความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี และที่มีอยู่เหล่านั้นจะมาจากที่ใดบ้าง

ขั้นที่ ๔ การสกัดความรู้

การสกัดความรู้ หมายถึง การสรุป การประมวล และการกลั่นกรองจากการถอดองค์ความรู้ เช่นการสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนา การประชุม การอภิปราย การบรรยาย การสังเคราะห์เอกสาร เป็นต้น หลังจากนั้นนำองค์ความรู้ที่ได้มาสรุปในลักษณะของแผนผังความคิด แผนผังกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ฯลฯ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้นำความรู้ดังกล่าวไปใช้งานเป็นหลัก

ขั้นที่ ๕ การตรวจสอบความถูกต้อง

การตรวจสอบความถูกต้อง หมายถึง วิธีการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความสมบูรณ์ของสารสนเทศ และความรู้ เพื่อลดปัญหาในการทำงานต่างๆ ซึ่งจะถือได้ว่าเป็นความรู้ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนางานและพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ ๒ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรมที่สร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการเรียนรู้ โดยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหลักที่สำคัญ คือ

- ๑) การถ่ายทอดอย่างต่อเนื่อง เป็นความรู้ของบุคคลไปสู่กลุ่ม
- ๒) การถ่ายทอดแบบใกล้ เป็นการเกิดซ้ำของการเรียนรู้ของคณะทำงานหนึ่งไปยังอีกคณะทำงานที่ทำงานคล้ายกัน
- ๓) การถ่ายทอดแบบไกล เป็นการเกิดซ้ำของการเรียนรู้ของคณะทำงานหนึ่งไปยังอีกคณะทำงาน โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกและไม่ใช่งานประจำ
- ๔) การถ่ายทอดเชิงกลยุทธ์ เป็นการถ่ายทอดความรู้หลัก เพื่อให้บรรลุถึงภารกิจตามกลยุทธ์
- ๕) การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ สามารถเกิดขึ้นเมื่อคณะทำงานประสบปัญหาด้านเทคนิค ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรสามารถช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ทั้งนี้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อถูกสนับสนุนด้วยวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรและความไว้วางใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากบุคลากรไม่เห็นคุณค่าของความรู้ และไม่ไว้วางใจว่าความรู้ที่มาจากเพื่อนร่วมงานจะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ของตนได้

ขั้นตอนที่ ๓ การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Reuse)

การนำความรู้ไปใช้ หมายถึง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้นำความรู้ที่ได้จากการถอดความรู้มาประยุกต์บูรณาการใช้ในการปฏิบัติงานของตนอย่างต่อเนื่องในองค์กร ทั้งนี้ในการนำความรู้ไปใช้มีเป้าหมายสำคัญ คือ องค์กรความรู้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดเก็บและบำรุงรักษาความรู้ (Knowledge Maintenance)

การจัดเก็บและบำรุงรักษาความรู้ หมายถึง กระบวนการทบทวน ความถูกต้อง ความทันสมัยของความรู้ ก่อนที่จะนำไปไว้ในระบบฐานความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้จากความสำเร็จ เทคนิควิธีการในการแก้ปัญหาต่างๆ การทบทวนความถูกต้องจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนาได้จนกลายเป็นภูมิปัญญาของหน่วยงานได้

๓. การประเมินตนเองด้านการจัดการความรู้

การวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ที่มีอยู่

เทศบาลตำบลแม่เมาะ มีทรัพยากรบุคคลซึ่งในระดับผู้บริหารหลายตำแหน่ง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นระยะเวลายาวนาน โดยบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวเรียกว่า ประสบการณ์ในการทำงาน แต่ยิ่งขาดการถ่ายทอดความรู้ที่แฝงอยู่เฉพาะตัวบุคคลให้กับบุคลากรของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ประกอบกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในด้านใดด้านหนึ่งจะมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตนเองเท่านั้น ซึ่งยิ่งขาดการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้กับกลุ่มงานอื่นได้รับทราบ

การวิเคราะห์วัฒนธรรมเรื่องการจัดการความรู้

ปัจจุบันยังไม่มีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน บุคลากรยังขาดการตระหนักถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ขาดการให้ความร่วมมือในการนำไปปฏิบัติ

การวิเคราะห์เทคโนโลยีการจัดการความรู้

เทศบาลตำบลแม่เมาะ มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการใช้ประโยชน์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งหากมีการนำเอาเทคโนโลยีนี้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ให้กับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเก็บรวบรวมระเบียบกฎหมาย แนวทางปฏิบัติงานเพื่อถ่ายทอดการสืบค้น การนำระบบสารสนเทศไปใช้ในการจัดเก็บข้อมูล การให้บริการผ่านระบบสารสนเทศ

๔. แผนการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลแม่เมาะ

๔.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการความรู้

๔.๑.๑ การกำหนดขอบเขตและหัวข้อความรู้

การกำหนดขอบเขตและหัวข้อความรู้ เป็นการพิจารณาในเรื่องของความรู้ที่จำเป็นต้องจัดการเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งได้พิจารณาขอบเขตองค์ความรู้ที่ต้องการตามประเด็นยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลแม่เมาะ ได้แก่

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่ความยั่งยืนและ

เทศบาลนิซย์

- ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศอย่างยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ ฟื้นฟูและสืบสานศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญา

ท้องถิ่น

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
- ยุทธศาสตร์การจัดระเบียบชุมชน สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย
- ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

โดยคณะทำงาน ได้วิเคราะห์ สํารวจความต้องการองค์ความรู้ของบุคลากรภายในเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลตำบลแม่เมาะให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

๔.๒ การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area)

ขอบเขตการจัดการความรู้ที่ ๑

ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดเวทีถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตรงตามสายงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนราชการ เพื่อเป็นการการเพิ่มศักยภาพด้านการการปฏิบัติงาน เนื่องจากเทศบาลตำบลแม่เมาะมีภารกิจอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลแม่เมาะ ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เร่งพัฒนาทางด้านโครงสร้างพื้นฐานและคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน และการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้กับประชาชนในเขตเทศบาลตำบลแม่เมาะ ดังนั้น ในการจะปฏิบัติงานเพื่อให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะและมีความแม่นยำในระเบียบ กฎหมายแนวทางปฏิบัติราชการให้ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตของการจัดการความรู้เกี่ยวกับระเบียบ แนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อบุคลากรในสังกัดจะได้นำเอาความรู้ที่ได้รับมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

ขอบเขตการจัดการความรู้ที่ ๒

การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์ระบบสารสนเทศของหน่วยงาน ได้แก่ การพัฒนาเว็บไซต์ของเทศบาลให้สามารถตอบสนองการให้บริการของบุคคลภายนอก เช่น การรับเรื่องราวร้องเรียน ร้องทุกข์โดยไม่ต้องผ่านระบบสารบรรณ การนำระบบสารสนเทศมาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการภายใน เช่น รวบรวมระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

๔.๓ การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

เป็นการกำหนดเป้าหมายในแต่ละขอบเขตการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลแม่เมาะ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ขอบเขต KM ที่ ๑: ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน มีเป้าหมาย ดังนี้

- (๑) เพื่อให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร
- (๒) สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ขอบเขต KM ที่ ๒: การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์ระบบสารสนเทศหน่วยงาน มีเป้าหมาย ดังนี้

- ๑) สามารถใช้ระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ๒) เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ๓) เพื่อให้บุคลากรสามารถสืบค้นหาข้อมูลใช้ประกอบการปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็ว

๔.๔ แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

การถอดความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การประชุมของคณะทำงานฯ เพื่อกำหนดหัวข้อและจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อความรู้ การสกัดความรู้โดยการจัดกลุ่มประชุม/สนทนา ผู้รับผิดชอบองค์ความรู้ต่างๆ ต้องดำเนินการต่อไป

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผู้รับผิดชอบตามองค์ความรู้ที่กำหนด ตลอดจนจัดทำสรุปเป็นองค์ความรู้ เข้าสู่ระบบสารสนเทศ “KM ของเทศบาลตำบลแม่เมาะ”

การนำไปใช้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบองค์ความรู้ ให้คำปรึกษา ติดตาม และประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

การจัดเก็บบำรุงรักษา ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนของการประชุมเพื่อทบทวนองค์ความรู้ ให้มีความถูกต้องทันสมัย พร้อมเผยแพร่บนเว็บไซต์ของเทศบาลตำบลแม่เมาะ

แผนการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลแม่เอย

ที่	กิจกรรมการจัดการความรู้	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
๑.	การถอดความรู้ (Capture Knowledge) ๑.๑ การประชุมเพื่อกำหนดหัวข้อความรู้ที่จำเป็น ๑.๒ กำหนดกลุ่มผู้รับผิดชอบในแต่ละองค์ความรู้ ๑.๓ การสกัดความรู้จากกลุ่มโดยการจัดการประชุม สนทนา หรือรวบรวมจากระเบียบต่าง ๆ ๑.๔ การประชุมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องขององค์ ความรู้ที่ได้จากการสกัดความรู้	- จำนวนหัวข้อ - จำนวนผู้เชี่ยวชาญ - องค์ความรู้ - องค์ความรู้ที่จะถ่ายทอด	- จำนวน ๒ หัวข้อ - จำนวน ๑-๒ คน - จำนวน ๑ องค์ความรู้ ต่อ ๑ กลุ่ม - จำนวน ๓ องค์ความรู้	-	- งานกรรเจ้าหน้าที่ - กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ -กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑
๒.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ๒.๑ วางแผนวิธีการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ ๒.๒ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยวิธีต่าง ๆ ๒.๓ การนำความรู้ที่ได้จากการถอดความรู้เข้าสู่ระบบ “KM ของเทศบาลตำบลแม่เอย”	-แนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ -จำนวนกิจกรรม -จำนวนองค์ความรู้	-ไม่น้อยกว่า ๑ แนวทาง -ไม่น้อยกว่า ๑ กิจกรรม/ปี -จำนวน ๓ องค์ความรู้	-	- งานกรรเจ้าหน้าที่ - กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	-ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ -กิจกรรม ๒.๒ ดำเนินการปีงบประมาณ ๒๕๖๑ -๒๕๖๓
๓.	การนำไปใช้ (Knowledge Reuse) ๓.๑ กำหนดผู้รับผิดชอบให้คำปรึกษาและระบบติดตาม และประเมินผลกับผู้ที่นำความรู้ไปใช้	-กลุ่มผู้รับผิดชอบแต่ละองค์ ความรู้	-รายงานการติดตามผลให้ นายกเทศมนตรีทราบ	-	-กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑
๔.	การจัดเก็บและบำรุงรักษา (Knowledge Maintenance) ๔.๑ ประชุมเพื่อทบทวนความถูกต้อง ความทันสมัยของ องค์ความรู้ ๔.๒ นำความรู้ที่ได้ทบทวนความถูกต้องทันสมัย เผยแพร่ เข้าสู่ระบบ “KM ของเทศบาลตำบลแม่เอย”	-จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการ ทบทวน -จำนวนองค์ความรู้ที่เข้าสู่ระบบ	-จำนวน ๓ องค์ความรู้ -จำนวน ๓ องค์ความรู้	-	-กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ -กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	ดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๓