



แผนการจัดองค์ความรู้ในองค์กร
(Knowledge Management : KM)

เทศบาลตำบลบ้านตาล
อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่

คำนำ

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรอาจจำแนก ออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ ๒ ประเภท คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเอง นอกจากนั้น การพัฒนาบุคลากรยังเป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ ของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของ เทศบาลอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ ระบุดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในราชการได้อย่างถูกต้อง ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับ การบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลบ้านตาล เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารที่ดี จึงได้นำแผนจัดการความรู้ (knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้น และ นำไปปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยทางเทศบาลตำบลบ้านตาล ได้ดำเนินการจัดวางระบบการจัดการความรู้ และ แผนการดำเนินการ จัดองค์ความรู้ไว้เพื่อที่จะให้มีการรวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ถ่ายโอนองค์ความรู้ที่เป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลบ้านตาล ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ ทันเวลา ทันเหตุการณ์ จะส่งผลให้ การปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลบ้านตาล มีคุณภาพ และมี ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) งานการ เจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
๑. บทนำ	๑
๒. บทสรุปผู้บริหาร	๑
๓. ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO ขอบเขต KM (KM focus Area)	๑
๔. ขอบเขต KM (KM Focous Area)	๒
๕. เป้าหมาย KM (Desired State)	๓
๖. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Succdess Factor)	๓
๗. แนวทางการจัดการความรู้เทศบาลตำบลบ้านตาล	๓
๘. แนวคิดการจัดทำแผนจัดการความรู้เทศบาลตำบลบ้านตาล	๖
๙. หัวใจของการจัดการความรู้	๘
๑๐. เครื่องมือในการจัดการความรู้	๙
๑๑. การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้	๙
๑๒. CoP (Community of Practiice)	๑๐
๑๓. การประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้	๑๔
๑๔. แผนจัดการความรู้เทศบาลตำบลบ้านตาล	๑๖
๑๕. การติดตามและประเมินผล	๑๗

แผนจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

เทศบาลตำบลบ้านตาล อำเภอสอด จังหวัดเชียงใหม่

๑. บทนำ

ความหมาย “การจัดการความรู้” (Knowledge Management : KM)

การจัดการความรู้ หรือ KM ซึ่งที่ย่อมาจากคำว่า “Knowledge Management” คือการ รวบรวม องค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน ให้เกิด ประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด KM ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอน ความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ จะส่งผล ให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพ และมี ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรและเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ (Learning Organization)

๒. บทสรุปผู้บริหาร

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

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลเคียนซา เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการบริหารที่ ดีจึงได้นำ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้นและ นำไปปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยทางองค์กรได้จัดวางระบบการจัดการความรู้ และแผนการดำเนินงาน ไว้ดัง รายการต่อไปนี้

๓. ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer)

เพื่อให้การจัดทำระบบการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เทศบาลตำบลบ้านตาล จึงได้ประกาศ แต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO ดังต่อไปนี้

๑. นายกเทศมนตรีตำบลบ้านตาล เป็น CKO
๒. รองนายกเทศมนตรีตำบลบ้านตาล คนที่ ๑ เป็น ที่ปรึกษา CKO
๓. รองนายกเทศมนตรีตำบลบ้านตาล คนที่ ๒ เป็น ที่ปรึกษา CKO ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ -
ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการ และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน
๔. ปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล เป็น ผอ. KM Team
๕. รองปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล เป็น KM Team
๖. ผู้อำนวยการกองคลัง เป็น KM Team
๗. ผู้อำนวยการกองช่าง เป็น KM Team
๘. หัวหน้ากองสาธารณสุขฯ เป็น KM Team
๙. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล เป็น KM Team และเลขานุการ

โดย CKO มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร และให้ คำปรึกษา แนะนำ และร่วมประชุม เพื่อการตัดสินใจแก่คณะทำงาน และที่ปรึกษา CKO มีหน้าที่และความ รับผิดชอบ ให้ คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน และผอ. KM Team มีหน้าที่และความ รับผิดชอบ จัดทำแผนงานการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำเสนอประธาน รายงานผลการ ดำเนินงาน และความ คืบหน้าต่อประธาน ผลักดัน ติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข ประสานงานกับคณะที่ปรึกษา และคณะทีมงาน และ KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดำเนินการตาม แผนงานที่ได้รับมอบหมาย จัดทำ รายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ เป็น “แบบอย่างที่ดี” ในเรื่อง การจัดการความรู้เป็น Master Trainer ด้านการจัดการความรู้

๔. ขอบเขต KM (KM Focus Area)

กรอบการประเมินด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับพระราช กฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนา ความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูล ข่าวสารและสามารถ ประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับ สถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของ ข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อ ประโยชน์ในการปฏิบัติ ราชการ ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระว ะช กฤษฎีกา ดังนั้น

ขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด ประกอบด้วย

๑). ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงาน

๒). เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา บุคลากรและ

พัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในเทศบาลขอบเขต KM (KM Focus Areas)

ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของเทศบาลตำบลบ้านตาล

ขอบเขต KM (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่ได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนในท้องถิ่น	พนักงาน	หน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของ หน่วยงาน
๑. ส่งเสริมการนำ กระบวนการจัดการ ความรู้มาใช้พัฒนา บุคลากร และให้เป็น ส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงาน	๑. ได้รับการบริการที่ สะดวกรวดเร็ว ๒. ได้รู้ความรู้อื่นๆ จากสื่อประชาสัมพันธ์ ต่างๆ ๓. ชุมชนได้รับการ พัฒนา ไปในทางที่ดีขึ้น ๔. ชุมชน เกิด ภาพลักษณ์ ที่ดีขึ้น	๑. ได้รู้ความรู้อื่นๆ เพิ่มขึ้น ๒. ได้รับการพัฒนา ศักยภาพของตนเองและ เทศบาล ๓. สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ๔. ได้รู้ความไว้วางใจ จากใช้บริการ ๕. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	๑. ได้รับผลงาน ที่ มี ประสิทธิภาพ ๒. ภาพลักษณ์ ที่ดี	๑. เกิด ภาพลักษณ์ ที่ดี	

ขอบเขต KM (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่ได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนในท้องถิ่น	พนักงาน	หน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของ หน่วยงาน
๒. เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาางของหน่วยงานต่างๆ ภายในเทศบาล	๑. ได้รับการบริการที่ สะดวกสบาย ๒. สามารถสืบ / ค้นหาความรู้ต่างๆ ได้ง่าย	๑. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ๒. มีความคิดร่วมกัน ๓. มีการพัฒนาตนเอง ๔. มีการเรียนรู้ในทีม ๕. มีความคิดเชิงระบบ ๖. มีความคิดสร้างสรรค์	๑. เกิด ภาพลักษณ์ที่ดี	๑.เกิด ภาพลักษณ์ที่ดี	

๕. เป้าหมาย KM (Desired State)

เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมดที่สอดคล้องกับขอบเขต KM ที่จะเลือกดำเนินการ ประกอบด้วย

- ๑) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลบ้านตาล ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถทางด้านต่างๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนาในหลักสูตรต่างๆ
- ๒) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลบ้านตาล มีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน/กิจกรรมของเทศบาลอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง
- ๓) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลบ้านตาล มีส่วนร่วมในการ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน
- ๔) การสนับสนุนส่งเสริมการยึดหลักคุณธรรมและ นิติธรรมในการบริหารและปฏิบัติงาน
- ๕) การสนับสนุนส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๖. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

- ๑) ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้ บุคลากรได้ เข้าร่วมกิจกรรม
- ๒) บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี
- ๓) คณะกรรมการจัดการความรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ และมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเต็ม ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- ๔) มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

๗. แนวทางการจัดการความรู้เทศบาลตำบลบ้านตาล

๗.๑ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถ เข้าถึง

ความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กร มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงานงานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่า เป็นความรู้แบบนามธรรม

๒. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดย ผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบ รูปธรรม

นพ. วิจารณ์ พานิช ได้ ให้ ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ คือสำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุ เป้าหมายอย่างน้อย ๔ ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

๑. บรรลุเป้าหมายของงาน
 ๒. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
 ๓. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ๔. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน
- การจัดการความรู้เป็นการ ดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ได้แก่
- ๑). การกำหนดความรู้หลัก ที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
 - ๒). การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
 - ๓). การปรับปรุงดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
 - ๔). การประยุกต์ ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
 - ๕). การนำประสบการณ์ จากการทำงาน และการประยุกต์ ใช้ ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ สกัด “ชุมชนความรู้ ” ออกมาบันทึกไว้
 - ๖). การจัดบันทึก “ชุมชนความรู้ ” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ ๖ ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ ชัดแจ้งอยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ใน สมอ (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคนทั้งที่ อยู่ในใจ(ความเชื่อค่านิยม)อยู่ในสมอ (เหตุ ผล) และอยู่ในมือและ ส่วนอื่นๆของร่างกาย(ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรม ที่ทำโดยคนคนเดียวเนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยเข้าไปที่ความรู้คือเริ่มที่ ความรู้นี้คือ ความผิดพลาดที่พบบ่อยมากการจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ออกเป็น ๔ ส่วน คือ

๑). การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบ ความต้องการของสังคมส่วนรวม

๒). การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้าน ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ

๓). ซีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อน สภาพการเรียนรู้ขององค์กร

๔). ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ ประสิทธิภาพสูงหมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุด ความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเองสำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้ จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลาโดยที่ การสร้างนั้น เป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้ เหมาะต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้แต่เป็นกิจกรรมที่ แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และ ที่สำคัญตัวการจัดการ ความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อ

- งาน พัฒนางาน
- คน พัฒนาคน
- องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้ จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี้คือ หลุมพราง ข้อที่ ๑ ของการจัดการความรู้เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมายความผิดพลาดก็ เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอมเป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ ชื่อว่ามีการจัดการ ความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ เป็นก้าว แรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มี โอกาสสำเร็จสูงแต่ถ้าก้าวผิด ก็ จะเดินไปสู่ ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือ แรงจูงใจในการริเริ่ม ดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

- สัมมาทิฐิ : ใช้ การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุ ความสำเร็จและความมั่นคงในระยะ ยาว
- การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ
- การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง
- การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่ งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็น หัวใจสู่ความสำเร็จ ใน การจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้ แบบเทียม และ ไปสู่ความล้มเหลวของการ

จัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียบต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มี มากมายหลายแบบที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ เพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตาม แฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการ ดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

๗.๒. องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้(Knowledge Process)

๑. “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ ให้เกิด ประโยชน์

๒. “เทคโนโลยี ” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ ไปใช้ อย่าง ง่าย และรวดเร็วขึ้น

๓. “กระบวนการความรู้ ” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ ผู้ใช้ เพื่อให้ เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุลการจัดการความรู้ของ เทศบาลตำบล บ้านตาล จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วน ราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ ใช้ ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้ว เห็นว่ามีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการ องค์ความรู้เพื่อ แก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย(Desired State) ของ KM ที่จะ ดำเนินการในปี ๒๕๔๙ คือ มุ่งเน้นให้เทศบาล เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณา การในพื้นที่ ที่เป็น ประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ เทศบาล มีข้อมูล ผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหา ความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ ๑ เรื่อง และเพื่อให้ เป้าหมายบรรลุผล ได้ จัดให้ มี กิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้จะเป็นจุดเริ่มต้น สำคัญสู่การปฏิบัติราชการ ในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

๘. แนวคิดการจัดทำแผนจัดการความรู้เทศบาลตำบลบ้านตาล

๘.๑ แนวคิดการจัดทำแผนการเรียนรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิด พัฒนาการของ ความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน คือ

๑. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย คือ อะไร และ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บ ความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษา เดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

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

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจ จัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีม ข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การ ยืมตัว เวที แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้าง องค์ความรู้ การ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

๔.๒ กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

๑) กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบ ความคิดแบบ หนึ่ง เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่ จะมีผลกระทบต่อ การจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

๑) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจาก ผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบมีระบบการติดตามและ ประเมินผล กำหนด ปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

๒) การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับ ทุกคน แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๓) กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหาเข้าถึงถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวก รวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร

๔) การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ และหลักการของการจัดการ ความรู้ โดยการ เรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ ประเมินผล และปรับปรุง

๕) การวัดผล เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของ การวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรใน ทุกระดับให้เห็น ประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขึ้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

๖) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจ ระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

๙. หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่ หลายมุมที่ อาจารย์รวบรวมมาซึ่งคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหน ได้โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ McGregor ได้ โดยเริ่มจากข้อสมมุติ ฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)

๑. Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง

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

๓. The great end of knowledge is not knowledge but action : จุดหมายปลายทาง สำคัญ ของความรู้ มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่ การนำไปปฏิบัติ

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

จะเห็นว่า จากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ ดังกล่าว พอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับ ขึ้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่าความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจซึ่งเป็นข้อความเป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้ง ภาครัฐกิจ เอกชน และ ภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าว มาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญ ในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบ และง่ายต่อการ เข้าถึงของบุคคลต่างๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่ใช้ จุดหมายปลายทางของความรู้ และที่ชัดเจนก็คือประโยชน์ สุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิด มรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยที่เดียวดังนั้นอาจ กล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม อ.นพ.วิจารณ์ พานิชกล่าวไว้ว่าคิด หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ.นพ. ประเวศ วะสี ดีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข ” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมากจึงขอ นำมาเล่าสู่กันฟังท่านบอกว่าการพัฒนาชุมชนต้องมี ๔ องค์ประกอบ

๑. ชุมชน หมายถึง การอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน

๒. เป็นสุข หมายถึง ความเป็นทั้งหมดความเป็นปรกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่างๆ อย่างน้อย ๘ ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน

๓. การเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้นๆ ผ่านการปฏิบัติ

๔. การสร้างเสริม หมายถึง การเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (Empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง ๔ องค์ ประกอบนี้ คือ หัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องของการจัดการความรู้นี้ การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวัง ตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “ตื่นได้ ” คือ มีชีวิตเป็นพลวัตการเรียนรู้ที่ดี ที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action)

อ.บดินทร์ วิจารณ์ เป็นบุคคลหนึ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งในด้าน การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ กล่าวไว้ เมื่อคราวสัมมนา วิชาการ เมื่อวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๔๘ ณ ห้องประชุม ๒ อาคาร HSo๕ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่า การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อ ความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และสิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การ วางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญ ของงานขององค์กร

๑๐. เครื่องมือในการจัดการความรู้

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

๑. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้(KM Process)

๒. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ซึ่งทั้ง ๒ ส่วน จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การแก้ปัญหาความยากจนตาม ขอบเขตและเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละส่วนก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละ สำนักกองรองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งขณะนี้มิใช่น้อยกว่า ๑๖ โครงการ/กิจกรรม การขับเคลื่อน การจัดการความรู้ของกรมการปกครองเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่งที่ต้องการพลังการมีส่วนร่วมของทุกๆ ส่วน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และจะเป็น อีกก้าวหนึ่งที่สำคัญ ในการที่จะก่อเกิดการรวบรวมสะสมองค์ความรู้ การใช้ประโยชน์ และต่อยอดองค์ความรู้ใน การแก้ไขปัญหาความยากจน

การจัดการความรู้ประกอบด้วย

กระบวนการหลักๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ การประมวลผล และกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้และ เพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมาเพื่อ นำไปใช้ ในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งอาจแบ่งเป็น ๒ กลุ่มใหญ่ๆ คือ

(๑) เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit

(๒) เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้อง อาศัยการถ่ายทอดโดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือชุมชน นักปฏิบัติ(Community of Practice : CoP) การจัดการความรู้ กับ องค์กรแห่งการเรียนรู้

๑๑. การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจาก การค้นพบว่า องค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุ ราชการ อันส่งผล กระทบต่อการ ดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียง อย่างเดียวจึง

เปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอะไรให้ องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการ ความรู้จึงสัมพันธ์กับ เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนา ตนเองให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริม ให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและ ต่อเนื่อง หากองค์กรใดมี การจัดการความรู้โดยไม่มี การสร้างบรรยากาศแห่งการ เรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็ นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนา บุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อ ภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญ แล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และ แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้ไว้กับองค์กร อย่างมีระบบ เพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคง แข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับ ตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้ สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีวิธี ในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้น ให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอด ความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่ วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้ คือ พฤติกรรม "การหวงความรู้" และ วัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสอง อย่างนี้ได้ การบริหารจัดการ ความรู้ก็มีใช้เรื่องยากจนเกินไป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมา เมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๔๕ ได้ มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการ ประกาศใช้พระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นเรื่องของการ กำหนด ขอบเขต แบบแผนวิธีปฏิบัติโดยเฉพาะมาตรา ๑๑ ได้ กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการ พัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

๑๒. CoP (Community of Practice)

CoP (Community of Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ คือ อะไร คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือ เชื่อมโยงกัน อย่างไม่เป็นทางการประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน โดยมีลักษณะดังนี้

- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- มีความเชื่อวิธีปฏิบัติคล้ายกันใช้เครื่องมือและภาษาเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีความร่วมมือช่วยเหลือ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและเรียนรู้ จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม

ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ ในระดับที่ง่ายที่สุด ชุมชนนักปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงาน ด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์จาก การทำงาน

กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กร เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคน หนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน ชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิดความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้ชิดเคียงกันลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการ สร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่าปฏิบัติ หรือ practice ใน CoP ชี้จุดเน้นที่การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงานเป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการใน เรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผลและไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน ความรู้ฝังลึกสร้างความรู้และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ เครือข่าย ที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่า การสื่อสารตาม โครงสร้างที่เป็นทางการข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

แนวคิดCoP

- CoP เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัวมากกว่าการรวบรวมความรู้ เพื่อส่งมอบให้ ผู้อื่น
- CoP เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เพื่อเป็นคนที่ทำงานที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่าจะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่

เรื่องที่เป็นนามธรรม

- การเป็นสมาชิกของ CoP คือ มีส่วนร่วมในชุมชนนั้นอย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

แนวคิด ของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติ หรือ P ใน CoP หมายถึง การกระทำในบริบท เฉพาะ

สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติและเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่

- สิ่งที่ปรากฏชัดแจ้ง : เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาท ที่ชัดเจน เกณฑ์ที่กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา

- สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง : ความสัมพันธ์กฎเกณฑ์ในใจความหยั่งรู้ การรับรู้ ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐาน มุมมอง ซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป

การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัว ที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่ายๆ ด้วย คำสั่ง หรือกฎระเบียบ

มีคนอื่นในองค์กร ซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเรา พวกเขาเต็มใจที่จะแบ่งปัน ประสบการณ์นั้นให้ผู้อื่น และเราเต็มใจที่จะช่วยพวกเขา เราสามารถค้นหาพวกเขาได้ พบแม้จะไม่รู้จักพวกเขา ธรรมชาติของ CoP

องค์กรประกอบไปด้วย CoP จำนวนมากทับซ้อนกันอยู่คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการ ขององค์กร รอบชีวิตของ CoP ไม่มีความชัดเจน ว่าเริ่มต้นเมื่อไรสิ้นสุดเมื่อไรขึ้นกับความพร้อม และโอกาส เหมาะสำหรับการเรียนรู้

ประเด็นที่ CoP ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการ และความสนใจของสมาชิก การสนับสนุน CoP ปฏิบัติต่อ CoP เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร

ส่งเสริมการสร้าง CoP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึง ชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงานให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก

มองว่าองค์กรเป็นที่รวมของชุมชน ที่เชื่อมต่อกันส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อ ความสำเร็จขององค์กร

ส่งเสริมให้ CoP เรียนรู้จากภายในกลุ่ม และจากกลุ่มอื่นๆ

ดูแล้วว่า กลไกขององค์กร มีส่วนในการสนับสนุน CoP

ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กรมุมมองต่อการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติแต่เรามักจะมองไม่เห็น ว่า เกิดการเรียนรู้ดีขึ้น

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ได้เกิดจากการดูเอกสารของคนอื่น แต่เกิดจากการทำความเข้าใจใน ธรรมชาติ หรือ วิธีคิดของคนอื่น ซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเราพวก เขาเต็มใจที่จะแบ่งปัน ประสบการณ์นั้นให้ผู้อื่น และเราเต็มใจที่จะช่วยพวกเขา เราสามารถค้นหาพวกเขาได้พบ แม้จะไม่รู้จักพวกเขา ธรรมชาติของ CoP

เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจ และความคิดกันได้กว้างขวางขึ้น แต่ หัวใจของการแลกเปลี่ยน คือ ความสนใจร่วมกัน ใส่ใจความคิดของกันและกัน และสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกัน การหา โอกาสเรียนรู้

๕ ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้มองหาแบบแผน /สาเหตุของการมีส่วนร่วม และการแยกตัว ของสมาชิก

๖ เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่น หรือมีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ให้ ติดตามเรียนรู้การปรับเปลี่ยน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และการแปลความหมายใหม่

รับรู้การเกิดขึ้นของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหู ไกลตา

การเรียนรู้ ที่ขายขอบของ CoP ก็มีความสำคัญได้แก่ การดึงดูดสมาชิกใหม่ การตอบสนองสิ่ง กระตุ้นจากภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่นๆ ข้อควรระวัง

ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก มาเข้าใจในลักษณะของเอกสาร อาจจะทำให้เกิด ผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่คนใช้สุดท้ายคนก็ยิ่งต้องการความช่วยเหลือในเรื่อง ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงาน

ให้มีการเรียนรู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุด อย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้ ความรู้จาก CoP หรือ เปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม

แนวคิดปัจจุบัน เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่าสร้าง ห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสาร ให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคล ต่อบุคคล ปัจจัยสู่ความสำเร็จกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้ว ในองค์กรมีลักษณะของ สิ่งมีชีวิตเติบโตขึ้นเมื่อเป็นที่ประสงค์ของสมาชิก การที่จะให้มีคุณค่าต่อองค์กรจะต้องได้รับการเพาะบ่ม ดูแลด้วย ความระมัดระวัง การสนับสนุนมากเกินไปอาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจจากสมาชิก การปล่อยปละละเลยก็อาจจะ ทำให้แคระแกร็นเหี่ยวเฉา ความท้าทายนี้แตกต่างจากปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำองค์กรเคยประสบความสำเร็จสำหรับ CoP ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโต คือ การที่สมาชิกสูญเสียความสนใจและปล่อยให้ ผู้ ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียว เมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลาย ปัญหาสำคัญของชุมชน ที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของ

ตนเอง ข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของ ชุมชนให้เกิดความต่อเนื่อง นำสมาชิกใหม่เข้ามาร่วม และมุ่งไปที่ ประเด็นที่แหลมคม

เชิญผู้นำทางความคิด ซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรก เพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน

จัดให้มีเวทีพบปะกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัว ความไว้นือเชื่อใจ ความรู้สึกร่วม

ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน

จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่ง ไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน สนับสนุน กลุ่มแกนด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษ ความท้าทายด้านเทคนิค

ทำให้การติดต่อ การให้ข้อมูล และการเข้าถึงชุมชนเป็นเรื่องง่าย เช่น การใช้ Software computer ที่ใช้ง่าย และคุ้นเคย ความท้าทายสำหรับสมาชิกสิ่งที่มีคุณค่ามากของชุมชน คือ การร่วมกัน แก้ปัญหา แต่การอภิปรายปัญหาอย่างเปิดอก ในขณะที่ความคิดยังไม่สุกงอมดี หรือคิดต้งๆ ในที่ประชุมเป็นสิ่งที่ ไม่ใช่ธรรมชาติของเราความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญ คือ การพูดถึงปัญหาของตนเอง ต่อหน้าผู้คนจำนวนมาก ที่เราไม่รู้จัก

สร้างเวทีเสวนาในประเด็นที่เฉียบคม ให้สมาชิกอาวุโสซึ่งคนยอมรับเป็นผู้ขอความช่วยเหลือ และหาผู้ที่มีถิ่นไปร่วมอยู่ในเวทีผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของข้อเสนอ เพื่อให้สมาชิกอภิปราย ไปที่สมมติฐาน ที่ใช้และเลือกการสร้าง ความไว้นือเชื่อใจในกลุ่มขนาดเล็ก ๒-๓ คน อาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับ การสร้างชุมชนได้

ตามนิยามของ DOPA KM Team ได้กล่าวไว้ว่า CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ ดีขึ้นส่วนใหญ่ การรวมตัวกันในลักษณะนี้ มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใด เรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ

CoP จะมีความแตกต่างจากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเป็นทีมปฏิบัติงานปกติทั่วไปตรงที่ CoP เป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการ มอบหมายสั่งการเป็นการเฉพาะ และจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่ม CoP จะพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาการทำงานของบุคคล และองค์กรต่อไป และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ ในท่ามกลางบรรยากาศแบบสบายๆ ประกอบกับการใช้เทคนิคที่ เรียกว่า สุนทรียสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็น การสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูด ให้เกียรติกัน ให้โอกาสกัน และไม่พยายามขัดขวางความคิดใคร กับ รับฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจ (Deep Listening)

๑๓. การประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ และสรุปผลการประเมินตนเอง

กระบวนการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่
๑.๑ เทศบาลมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็ง-จุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่น เทศบาลยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมีหรือเทศบาลไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	- เทศบาลมีการวิเคราะห์ SWOT ของเทศบาล แต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงถึงการจัดการความรู้
๑.๒ เทศบาลมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆจรรยาธรรม	- เทศบาลมีการแสวงหาความรู้/ข้อมูลจากแหล่งต่างๆเมื่อจำเป็นต้องใช้ แต่ไม่เป็นระบบ ต่างคน ต่างทำ
๑.๓ ทุกคนในเทศบาล มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practicesจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง	- เทศบาลมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆบ้าง แต่ไม่เป็นระบบ และทำกันเฉพาะกลุ่มงาน และยังไม่ครอบคลุมทุกคน
๑.๔ เทศบาลเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge” หรือความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั่วทั้งเทศบาล	- เทศบาลเห็นคุณค่าของ Tacit Knowledge และพยายามกระตุ้นให้มีการถ่ายทอดความรู้ แต่ไม่ได้ทำเป็นระบบ ส่วนใหญ่ มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกลุ่มย่อยๆ แต่ไม่มีรูปแบบชัดเจน

๑๓.๑ เกณฑ์การประเมิน

เทศบาลตำบลบ้านตาล มีนโยบายที่จะดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร โดยได้จัดวางระบบการจัดการเพื่อให้เอื้อต่อการนำแผนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เทศบาลตำบลบ้านตาล ได้จัดวางระบบการจัดการความรู้และแผนการดำเนินงานดังรายการต่อไปนี้

๑) เทศบาลตำบลบ้านตาล มีแผนการจัดการความรู้ โดยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจัดทำองค์ความรู้ เกี่ยวกับคู่มือการปฏิบัติงานในองค์กร และองค์ความรู้อื่นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

๒) นายกเทศมนตรีตำบลบ้านตาล (CEO) กำหนดผู้บริหารจัดการความรู้ CKO และทีมงาน KM เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลบ้านตาล

๓) CKO และทีมงาน KM ร่วมกันหารือในการพิจารณาหาขอบเขต KM การตัดสินใจเลือก ขอบเขต KM การกำหนดเป้าหมาย KM และการประเมินการจัดการความรู้ของหน่วยงานตามแบบประเมินตนเอง

๔) CKO และทีมงาน KM ร่วมกันจัดทำแผนจัดการความรู้ เพื่อกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาและ ผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลบ้านตาล ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานใน แต่ละกิจกรรม

๑๓.๒ แนวทางการติดตามและประเมิน

๑) กำหนดให้พนักงานเทศบาล จัดทำองค์ความรู้ไว้เป็นรูปเอกสาร โดยจัดทำเป็นเล่ม เพื่อใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติงาน

๒) กำหนดให้พนักงานเทศบาล เผยแพร่องค์ความรู้ในเว็บไซต์เทศบาล โดยให้ทำการประสานงาน กับผู้ช่วยเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล

๓) กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังการจัดองค์ความรู้

๑๔. แผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลบ้านตาล

ที่	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑	การบ่งชี้ความรู้ -พนักงานนำการจัดการ ความรู้มาเป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาคน และพัฒนา งาน	ทำการ ตรวจสอบ พนักงานที่ได้รับ การพัฒนา ศักยภาพด้าน ต่างๆ	๑ ต.ค. ๖๑ เป็น ต้น ไป	พนักงานใน สังกัดทราบ เป้าหมาย KM ของ เทศบาล	จำนวนพนักงานที่ ทราบเป้าหมาย KM ของ ทต.บ้านตาล อย่างน้อย ๕๐%	-กระดาษ A๔, -คอมพิวเตอร์ -พรีนเตอร์		- นายกเทศมนตรี KM Team
๒	การสร้างและแสวงหา ความรู้ -ภายในเทศบาล -ภายนอกเทศบาล	-จัดอบรม ศึกษา คูงาน -เข้าร่วม ฝึกอบรม	๑ ต.ค. ๖๑ เป็น ต้น ไป	พนักงานใน สังกัดเข้าใจ ถึงการ จัดการ องค์ ความรู้	จำนวนพนักงานที่ เข้าใจถึงการ จัดการ องค์ ความรู้ อย่าง น้อย ๕๐%	-กระดาษ A๔, -คอมพิวเตอร์ -พรีนเตอร์		- นายกเทศมนตรี KM Team
๓	การจัดความรู้ให้เป็น ระบบ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์เทศบาล -การจัดทำรูปเล่ม/ รายงาน	รวบรวมความรู้ เป็นหมวดหมู่ และ จัดทำ ฐานข้อมูล เป็น Knowledge Base	๑ ต.ค. ๖๑ เป็น ต้น ไป	จำนวนข้อมูล ความรู้ด้าน ต่างๆ ที่ นำไปใช้ได้	จำนวนความรู้ที่ นำไปใช้จริงอย่าง น้อย ๑ รายการ	-กระดาษ A๔, -คอมพิวเตอร์ -พรีนเตอร์		- นายกเทศมนตรี KM Team
๔	การประมวลและ กลั่นกรองความรู้ -ปรับปรุงรูปแบบ เอกสารข้อมูลให้เป็น มาตรฐานสมบูรณ์	ปรับปรุงฐาน ข้อมูลความรู้ ของ บอร์ด ประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์เทศบาล	๑ ต.ค. ๖๑ เป็น ต้น ไป	จำนวนข้อมูล ความรู้ด้าน ต่างๆ ที่ได้รับ การปรับปรุง	จำนวนฐาน ข้อมูล ความรู้ที่ ได้รับ การปรับปรุง อย่างน้อย ๑ รายการ	-กระดาษ A๔, -คอมพิวเตอร์ -พรีนเตอร์		- นายกเทศมนตรี KM Team
๕	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์เทศบาล -ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	รวบรวมความรู้ เพื่อติดประกาศ/ บันทึก/จัดเก็บ	๑ ต.ค. ๑๐ เป็น ต้น ไป	จำนวนการ เข้าถึง ฐานข้อมูล ความรู้ด้าน ต่างๆ	มีจำนวนการ เข้าถึง ฐาน ข้อมูล ความรู้ ด้านต่างๆ อย่าง น้อย ๖ ครั้ง	-กระดาษ A๔, -คอมพิวเตอร์ -พรีนเตอร์		- นายกเทศมนตรี KM Team
๖	การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์เทศบาล -จัดทำรูปเล่ม	ให้พนักงาน ได้รับ การพัฒนา ศักยภาพด้าน ต่างๆ เข้าร่วม ประชุม/ สัมมนา/ เพิ่ม ข้อมูลการ พัฒนา ในเว็บ	๑ ต.ค. ๖๑ เป็น ต้น ไป	จำนวนการ เข้าประชุม/ สัมมนา/ บันทึกเพื่อ แลกเปลี่ยน ความรู้ในเว็บ ไซด์	มีจำนวนกิจกรรม อย่างน้อย ๑ รายการ	-กระดาษ A๔, -คอมพิวเตอร์ -พรีนเตอร์		- นายกเทศมนตรี KM Team
๗	การเรียนรู้ -การสร้างองค์ความรู้ -การนำความรู้ในไป ใช้	ประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์ เทศบาล/ ศูนย์ ข้อมูล ข่าวสาร	๑ ต.ค. ๖๑ เป็น ต้น ไป	การจัดทำ / บันทึกข้อมูล	มีจำนวนการ จัดทำ/บันทึก ข้อมูลอย่างน้อย ๑ รายการ	-กระดาษ A๔, -คอมพิวเตอร์ -พรีนเตอร์		- นายกเทศมนตรี KM Team

๑๕. การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลบ้านตาล ให้มีคณะกรรมการ ติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลบ้านตาล โดยมีการติดตามการประเมินผลแผนการจัด องค์ความรู้ ปีละ ๑ ครั้ง ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| ๑. ปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล | เป็นประธานกรรมการ |
| ๒. รองปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล | เป็นกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกองคลัง | เป็นกรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการกองช่าง | เป็นกรรมการ |
| ๕. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล | เป็นกรรมการและเลขานุการ |



คำสั่งเทศบาลตำบลบ้านตาล

ที่ ๒๕๖/๒๕๖๐

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลบ้านตาล

อาศัยอำนาจตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลบ้านตาล ดังนี้

๑. นายอนันต์ ตาสีมูล	ปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล	ประธาน กรรมการ
๒. นางจินตนา หวันแดง	รองปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล	กรรมการ
๓. นางวัลภา รังสิยานนท์	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๔. นายยุทธนา กาญจนภักดิ์	ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๕. นายอุเทน ยะมา	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	กรรมการ/เลขานุการ

โดยคณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้

๑. ดำเนินการจัดทำแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กรของเทศบาลตำบลบ้านตาล
๒. จัดทำแผนจัดการความรู้ในองค์กร
๓. ดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานแผนงาน
๔. พัฒนา ปรับปรุงแก้ไขและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม
๕. ประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ในองค์กรและดำเนินการอื่นๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

(นายธเนศ โภษิตคำลือ)

นายกเทศมนตรีตำบลบ้านตาล



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักปลัด เทศบาลตำบลบ้านตาล

ที่ ชม ๕๘๙๐๑/-

วันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ประชาสัมพันธ์การจัดองค์ความรู้ของเทศบาลตำบลบ้านตาล

เรียน พนักงานเทศบาล ลูกจ้าง และพนักงานจ้างในสังกัด เทศบาลตำบลบ้านตาล

ด้วยเทศบาลตำบลบ้านตาล ได้จัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองรวมทั้งการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทศบาลตำบลบ้านตาล จึงขอประชาสัมพันธ์การจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ดังกล่าวให้พนักงานในสังกัด เทศบาลตำบลบ้านตาล รับทราบโดยทั่วกัน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นายอนันต์ ตาสีมูล)
ปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล

รายงานการประชุม
คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM)
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑
วันที่ ๖ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๐
ณ ห้องประชุมเทศบาลตำบลบ้านตาล

ผู้เข้าประชุม

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	ลายเซ็น
๑	นายอนันต์ ตาสีมูล ปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล	ประธานกรรมการ	
๒	นางจินตนา หวันแดง รองปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล	กรรมการ	
๓	นางวัลภา รังสิยานนท์ ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ	
๔	นายยุทธนา กาญจนภักดิ์ ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ	
๕	นายอุเทน ยะมา หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	กรรมการ/เลขานุการ	

รายงานการประชุม
คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM)
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑
วันที่ ๖ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๐
ณ ห้องประชุมเทศบาลตำบลบ้านตาล

ผู้เข้าประชุม

๑. นายอนันต์ ตาสีมูล	ปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล	ประธานกรรมการ
๒. นางจินตนา หวันแดง	รองปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล	กรรมการ
๓. นางวัลภา รังสิยานนท์	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๔. นายยุทธนา กาญจนภักดิ์	ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๕. นายอุเทน ยะมา	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	กรรมการ/เลขานุการ

เริ่มประชุมเวลา ๐๙.๐๐ น.

ระเบียบวาระที่ ๑ เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมรับทราบ
- ไม่มี

ระเบียบวาระที่ ๒ เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว
- ไม่มี

ระเบียบวาระที่ ๓ เรื่องพิจารณาการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑

นายอนันต์ ตาสีมูล
ปลัดเทศบาล

การประชุมในครั้งนี้ เพื่อจะประชุมหารือแนวทางการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรของเทศบาลตำบลบ้านตาล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองรวมทั้งปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการดังต่อไปนี้

๑. ผู้บริหารด้านการจัดการความรู้
มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. เป็นผู้ทบทวนและให้ความเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนการจัดการความรู้ การดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ เป็นต้น

๒. ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมประชุมเพื่อการตัดสินใจแก่คณะกรรมการจัดการความรู้

๓. ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคณะกรรมการจัดการความรู้

๒. หัวหน้าคณะกรรมการจัดการความรู้

มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. จัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเสนอผู้บริหาร ด้านการจัดการความรู้ (CKD) ในการทบทวนและให้ความเห็นชอบแผนการจัดการความรู้
 ๒. รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าของการดำเนินการกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ให้ผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (CKD) ทราบ
 ๓. ผลักดันการดำเนินการกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
 ๔. ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้เพื่อหาแนวทางแก้ไข
 ๓. คณะทำงานการจัดการความรู้
- มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้
๑. ร่วมจัดทำแผนการจัดการความรู้
 ๒. ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้
 ๓. จัดทำรายงานผลความคืบหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ในส่วนที่รับผิดชอบ
 ๔. เป็นแบบอย่างที่ดีในการมีส่วนร่วมกระบวนการจัดการความรู้
 ๕. นัดประชุมคณะทำงานการจัดการความรู้และจัดทำรายงานการประชุมคณะทำงานเกี่ยวกับการกำหนดกรอบแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และการติดตามประเมินผลความคืบหน้าของการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดในแผนการจัดการความรู้
 ๖. รวบรวมและสรุปรายงานความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้
 ๗. สรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
 ๘. ประสานงานกับหัวหน้าคณะทำงานการจัดการความรู้
 ๙. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นางจินตนา หวันแดง
รองปลัดเทศบาล

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

กระบวนการ “การจัดการความรู้” ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องสร้างให้บุคลากรในส่วนราชการมีความรู้ เข้มแข็งและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยผลักดันส่วนราชการให้บรรลุผล ตามยุทธศาสตร์โดยในขั้นตอนของการ

แปลงแผนการปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติจริงนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่จะช่วยผลักดันสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

๑. การปรับโครงสร้างองค์การพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ
๒. การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น
๓. การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และมีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกและวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร
๔. ปรับกฎระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ต้องดำเนินการ ๓ ระดับคือ

- ๑) การจัดการความรู้ในองค์กร
- ๒) การจัดการความรู้ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
- ๓) การจัดการความรู้ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นการนำข้อมูลมาประมวลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ และเป็นการจัดการความรู้สมัยใหม่ในยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้

ดังที่ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

นายอนันต์ ตาสีมูล
ปลัดเทศบาล

ถือเป็นความรู้ที่คณะทำงานทุกท่าน จะต้องช่วยกันออกแบบการดำเนินการ จัดความรู้ในองค์กร ขอเชิญคณะทำงานครับ

นางจินตนา หวันแดง
รองปลัดเทศบาล

เนื่องจากการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ต้องมีการออกแบบรายละเอียดที่จะต้องจัดทำเยอะมาก และองค์ความรู้ในแต่ละสายงานจำเป็นต้องให้บุคลากรในสายงานนั้นๆ สรุพออกมาและต้องมีการตรวจสอบว่าองค์ความรู้ นั้น เป็นองค์ความรู้ที่ถูกต้อง จึงจะสามารถนำมาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กร ดังนั้น จึงขอเสนอการดำเนินการ ดังนี้

- ๑) แจ้งให้แต่ละส่วนราชการสังกัดร่วมกันจัดทำและรวบรวมองค์ความรู้ในแต่ละสายงานที่เกี่ยวข้อง และได้ใช้้องค์ความรู้นั้นในการปฏิบัติจริง

- ๒) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่แนวคิดและการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรให้บุคลากรทราบและร่วมกันแสดงความคิดเห็น
- ๓) จัดระดมความคิดและประชุมเพื่อจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรของเทศบาลตำบลบ้านตาล

ดำเนินการตามแผนและกิจกรรม การที่กำหนด รวมทั้งรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

นางจินตนา หวันแดง
รองปลัดเทศบาล

การดำเนินการตามแนวทางที่กล่าวมานั้นดิฉันเห็นด้วย แต่ขั้นตอนการดำเนินแต่ละขั้นตอน โดยเฉพาะขั้นตอนการจัดทำและรวบรวมองค์ความรู้ในแต่ละสายงานของส่วนราชการอื่นๆ นั้นต้องอาศัยเวลาในการจัดทำค่อนข้างนานเพราะต้องมีการตรวจสอบจากหัวหน้าหน่วยงานว่ามีความถูกต้อง และสามารถใช้เป็นองค์ความรู้ได้หรือไม่

นายยุทธนา กาญจนภักดิ์
ผู้อำนวยการกองช่าง

สำหรับเรื่องนี้ ก็ขอหารือในที่ประชุมไว้ก่อนว่า การดำเนินการดังกล่าวสมควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องไปในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ แต่สำหรับปีนี้ ก็ควรให้แต่ละส่วน แต่ละสำนักของส่วนราชการ ได้ใช้เวลาในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร และร่วมกันจัดทำองค์ความรู้ในแต่ละสายงาน ที่ประชุมมีความเห็นเป็นอย่างไบบ้างครับ

มติที่ประชุม

เห็นควรดำเนินการตามที่เสนอ

นายอนันต์ ตาสีมูล
ปลัดเทศบาล

ต่อไปก็ให้ทางฝ่ายเลขานุการได้สรุปข้อมูลและจัดทำรายงานการประชุมหน.สป. เสนอให้ผู้บริหารทราบต่อไป

ระเบียบวาระที่ ๔

เรื่องอื่น ๆ

- ไม่มี -

เลิกประชุมเวลา

๑๑.๓๐ น.

ลงชื่อ



ผู้บันทึกการประชุม

(นายอุเทน ยะมา)

หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ

กรรมการ

ลงชื่อ



ผู้ตรวจรายงานการประชุม

(นายอนันต์ ตาสีมูล)

ปลัดเทศบาลตำบลบ้านตาล

ประธานกรรมการ