

แนวทางการจัดการความรู้ของศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดอุดรดิตรดิตถ์

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดอุดรดิตรดิตถ์ ได้เน้นเรื่องการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อพัฒนา งาน ศูนย์ฯ ได้นำเอากระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาทีมงาน และพัฒนางานในศูนย์ฯ อย่างเป็น รูปธรรม ดังนี้

๑.กำหนดเป้าหมายร่วมกัน พูดถึงเรื่องการจัดการความรู้ คงเป็นเรื่องที่ทำคนเดียวไม่ได้ เพราะต้องมีเวทีมีการแลกเปลี่ยนกัน คงหนีไม่พ้นต้องทำงานเป็นทีม อันดับแรกของการทำงานเป็นทีม คือ ต้องมีความคิด มี เป้าหมายร่วมกันก่อน จึงได้มีการประชุมทีมวิชาการของศูนย์ฯ เพื่อหาข้อตกลง ข้อกำหนดร่วมกันที่จะนำเอา กระบวนการจัดการความรู้หรือ KM เข้ามาใช้ในการพัฒนางานของเรา เมื่อทีมตกลงร่วมกันพร้อมจะพัฒนางานที่ ก้าวต่อไปได้

๒.เมื่อทีมมีความพร้อม เราก็มาดูพื้นฐานความรู้เรื่องการจัดการความรู้ของทีมเจ้าหน้าที่ในศูนย์ฯ ก็มอง หน้ากันไปมาแบบงงๆ ทุกคนก็ตอบกันอย่างพร้อมกันว่า เคยได้ยิน แต่ไม่รู้ ไม่เข้าใจวิธีการอย่างละเอียด แล้วก็กลัว ว่ามันมีประโยชน์อะไร เคยอ่านในหนังสือก็ไม่เข้าใจอยู่ดี งานนี้ งานแรกก็คงจะต้องทำยังไงให้ทีมงานของศูนย์ฯ สามารถรู้ เข้าใจเรื่อง KM ได้อย่างลึกซึ้ง จะได้นำไปขับเคลื่อนการพัฒนางานได้อย่างเต็มที่ โจทย์ใหญ่คือ KM คือ อะไร เป้าหมายต้องให้ทีมเข้าใจ เลยมอบให้พรชนก ไปค้นคว้าหาความรู้มาดูว่า เรื่องราวของ KM มันคืออะไร เพื่อ มาถ่ายทอดให้ทีมงานของศูนย์ฯ ฟังว่าจะพอเข้าใจได้ขนาดไหน เข้าเวทีแรก คือ เวทีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เพื่อ จะให้รู้ว่า KM คืออะไร

KM คืออะไร

๑.การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)

ในขณะที่โลกแห่งเทคโนโลยีก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ข้อมูล ข่าวสารและสารสนเทศที่องค์กร จะต้องเกี่ยวข้อง รับรู้และจัดการรวบรวมก็มีมากขึ้นเป็นทวีคูณ ปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญและแก้ไขมีความ สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ความรวดเร็วฉับไวของเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้เกิดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอีกซีกโลกหนึ่งส่ง ต่อถึงอีกซีกโลกหนึ่งในชั่วพริบตาและวิชาการกลายเป็นสิ่งที่คนทั่วไปสามารถจะค้นหาและเรียนรู้ได้อย่าง ง่ายดายหากต้องการความยากจึงไม่ใช่การค้นหาความรู้และข้อมูล แต่เป็นการทำความเข้าใจกับองค์ความรู้ (Knowledge) และความหมาย (Meaning) ต่าง ๆ อย่างถ่องแท้มากกว่า เพื่อให้เข้าใจความหมายของการจัดการ ความรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างความซับซ้อนของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและความเข้าใจอาจอธิบายได้เป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑: เยอะแต่ไม่ยาก

ลักษณะปัญหาในกลุ่มนี้เป็นเรื่องของระบบระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ความถูกต้อง สาเหตุและปัญหา มีความสัมพันธ์กันโดยตรงไปตรงมา ปัญหาแบบนี้มักเกิดในองค์กรที่เป็นทางการ มีแบบแผน นโยบาย กระบวนการทำงานและระบบการควบคุมสูง ทุกอย่างมีขั้นตอนการทำงานระบุไว้แล้ว ลักษณะของปัญหาจึงเป็น เรื่องของความ เยอะแต่ไม่ยาก นั่นคือทำนายได้ มีวิธีที่ถูกต้องและสามารถหาคำตอบที่ดีที่สุดได้ (Best practices) เพราะมีระเบียบแบบแผนเขียนไว้ชัดเจนเพียงแต่จะมีใครจำหมดหรือไม่ ผู้นำมักเป็นข้าราชการที่คุ้นเคยกับระบบ

การบริหารราชการซึ่งใช้อำนาจในการปกครอง ใครเป็นนายใครและใครควรขออนุมัติใครเป็นสิ่งที่ต้องทำตามขั้นตอนให้ถูกต้อง

แก้ปัญหาเป็นเรื่องของการจัดระบบข้อมูลและรวบรวมขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจน รวมทั้งการกลั่นกรองข้อมูลใหม่ๆที่จะมีเพิ่มเข้ามาในระบบ เรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่เคยมีคนปฏิบัติมาก่อน

กลุ่มที่ ๒: ยากแต่ไม่ยุ่ง

ลักษณะปัญหาในกลุ่มนี้แม้มีความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและปัญหาแต่จะไม่ชัดเจนหรือรู้เฉพาะในกลุ่มบุคคลที่จำกัด มักเกิดในองค์กรที่เน้นวิชาชีพสูง ต้องอาศัยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญการ ซึ่งผ่านกระบวนการของการฝึกฝนอบรมและมีประสบการณ์มามากพอ มีภาษาของตนเองโดยเฉพาะและรูปแบบของการทำงานที่ยอมรับกันในวงการของหมู่ผู้เชี่ยวชาญ ปัญหาลักษณะนี้แม้มีความซับซ้อนเฉพาะทางสูงและมีความยากแต่สามารถถ่ายทอดและสอนกันได้ เข้าทำนองว่ายากแต่ยังไม่ยุ่ง ทั้งนี้ต้องขึ้นกับเวลาและสติปัญญาของแต่ละบุคคล องค์กรความรู้ในกลุ่มนี้จึงเป็นเรื่องที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญถ่ายทอดความรู้ในกลุ่มผู้รู้และมีอาชีพเท่านั้น ลักษณะของปัญหาจึงเป็น Knowable space นั่นคือแม้จะเข้าใจและอธิบายได้ แต่ยังไม่รู้ทั้งหมดเนื่องจากทฤษฎีต่างๆมีความซับซ้อนและยังอาจจะไม่มีใครรอบรู้และเข้าใจในทฤษฎีได้ทั้งหมด สามารถหาคำตอบที่ดีได้ (Good practice) แต่อาจไม่ใช่ดีที่สุดอาศัยการรับรู้และสนองตอบต่อปัญหา (Sense and respond) ของบรรดา expertทั้งหลาย ซึ่งบางครั้งความเชี่ยวชาญก็เป็นทั้งตัวเสริมและสลายการสร้างความรู้ใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้นำเป็นระบบคณะผู้เชี่ยวชาญที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิของชุมชนซึ่งบางครั้งไม่แน่ว่าดีกว่าระบบสิทธิ์ขาดของเจ้าขุนมูลนายซึ่งใช้อำนาจในการปกครอง เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญมักใช้เวลาในการอภิปรายนานเกินไปและไม่อาจตัดสินใจได้เนื่องจากถกเถียงกันว่าวิธีไหนจะดีที่สุด การอภิปรายเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อระบบคุณภาพและวิธีการในการสร้างคุณภาพถือว่าเป็นโจทย์ classic ในกลุ่มนี้

กลุ่มที่ ๓: ซับซ้อนและมีความยาก

ลักษณะปัญหาแบบนี้มีความสลับซับซ้อน (Complex) เกิดจากองค์ประกอบของหลากหลายสาเหตุนั้นคือทำนายไม่ได้ แต่ต้องอาศัยการสังเกตจากสัญญาณต่างๆที่คนภายในชุมชนนั้นเข้าใจ อาศัยการสื่อสารกันภายในระหว่างกันและกันอย่างมากเพื่อรวบรวมข้อมูลและข้อสนเทศจากทุกจุดมาประกอบเข้าด้วยกันเพื่อให้เข้าใจปัญหาจากทุกด้านและทุกมุมมอง ต้องอาศัยการแบ่งปันประสบการณ์ คุณค่า และความศรัทธา ลักษณะของปัญหาจึงไม่สามารถหาคำตอบที่ดีได้ในบางครั้ง ต้องรองจนผ่านพ้นเหตุการณ์ต่างๆไปนานพอสมควรกว่าที่คนจะทำความเข้าใจกับเหตุการณ์นั้นๆหรือปรากฏการณ์นั้นได้ ตัวอย่างที่ดิฉันหนึ่งได้แก่วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เพิ่งผ่านมา ในเหตุการณ์เช่นนี้ส่วนใหญ่ผู้นำไม่สามารถใช้อำนาจตามระบบได้แต่ต้องให้เป็นไปตามกระแสของคนหมู่มาก และอาจจะสั่งการโดยอาศัยอำนาจการปกครองหรือความสมานสามัคคีของกลุ่ม

กลุ่มที่ ๔: วุ่นวายและโกลาหล

ลักษณะปัญหาแบบนี้เป็นอะไรที่เราไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนเพราะเป็นเรื่องใหม่ สถานการณ์ไม่แน่นอน และไม่มีหลักการใดๆจะช่วยในการตัดสินใจ เข้าทำนองไม่รู้และไม่แน่ใจ ลักษณะของปัญหาจึงเป็น Chaotic นั่นคือวุ่นวายเพราะยังจัดระบบทัพไม่ได้ ผู้นำต้องเป็น Crisis management คือตอบสนองตาม

เหตุการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ รู้จักใช้อำนาจที่มีทั้งในทางโน้มน้าวและการผูกใจเพื่อให้เกิดวินัยและการควบคุมที่สำคัญคือความมุ่งมั่นและการให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ทำให้ KM ประสบความสำเร็จในองค์กร

๑. วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร

คนในองค์กรต้องมีความเจตคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป องค์กรเองต้องมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้วางใจ และให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับแม้เป็นบุคลากรระดับล่างก็ตาม การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกเรื่องแม้แต่สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดในอดีต

๒. ผู้นำ และการสร้างกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเชื่อใน *คุณค่าของคน* และความรู้ที่มีในองค์กร เข้าใจในลักษณะของปัญหาและพันธกิจขององค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นมืออาชีพในด้านต่างๆให้เกิดขึ้น ค้นหาและเชิดชูกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายใน เป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่มในการแบ่งปันและเรียนรู้ กำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในวางกลยุทธ์ในการจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ที่จะประสพผลสัมฤทธิ์เช่น เลือกเรื่องที่ทำแล้วเห็นผล หรือ

เรื่องที่มีคนเข้าใจและมีองค์ความรู้อยู่แล้วในองค์กร ที่สำคัญที่สุดคือทำอะไรให้คนในองค์กรอยากนำเรื่องที่ดีนั้นออกมาแบ่งปันโดยไม่หวาดระแวงว่าจะเสียผลประโยชน์ ถูกแอบอ้างผลงาน ถูกกลั่นแกล้งเพราะอิจฉา ตาร้อนต่างๆนานา องค์กรที่จะประสพความสำเร็จในเรื่องนี้ต้องสร้างอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ(Trust) และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน(Mutual respect) โดยกุญแจสำคัญที่จะไขประตูโลกที่เปิดกว้างนี้คือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั่นเอง

๓. Technology

ความพร้อมของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูลตลอดจนวิธีการที่จะทำให้คนยอมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ ที่สำคัญคือสร้างระบบการป้องกันไม่ให้คนนอกเข้ามา ก่อกวนและทำความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้ ขณะเดียวกัน KM ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์แพงๆเพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดยักษ์แต่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ดูแลระบบนี้ต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเพียรพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อให้ฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้คุ้มค่าเงินที่ลงทุนไป อย่าลืมนวาระบบเหล่านี้หมดอายุขัยเร็วมากภายในไม่กี่ปี

๔. การวัดผลและการนำไปใช้

จัดทำระบบการติดตามและวัดผลของการจัดการความรู้และประโยชน์จากการนำไปใช้ เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีความกระหายอยากเรียนรู้และอยากมีส่วนร่วมในการสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๕. โครงสร้างพื้นฐาน

การวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินการต่างๆที่จะเอื้อให้แผนงานของการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ท้ายสุดองค์กรที่มีการจัดการองค์ความรู้ที่ดีจะสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์จากทุนทางด้านความรู้ (Knowledge Asset) ที่เกิดจากปัญญาของบุคคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างไม่รู้จักหมด เพราะเมื่อหน่วยงานได้เริ่มต้นดำเนินการเรื่อง KM จะพบว่าความรู้ที่ตัวเรา (One person) คิดว่าเรามีอยู่เยอะนั้นจริงๆแล้วยังน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับที่มีอยู่ภายในองค์กรของเราเอง และจะยิ่งรู้สึกประทับใจเมื่อค้นพบว่ามีความรู้บางอย่างมาจากที่ๆเราคาดคิดไม่ถึง ทำให้คนเราลดละ *อึดตาและกิเลส* ที่คิดว่าตนรู้แต่ผู้เดียวในจักรวาลและหวงความรู้ที่ไว้กับตนเอง (อันนี้รวมไปจนถึงข้อมูลและข้อสนเทศต่างๆด้วย) โดยหารู้ไม่ว่าสิ่งที่ตนรู้นั้นไม่มีคุณค่าใดเลยหากไม่มีผู้นำไปใช้ อย่าลืมนะว่าความรู้ทั้งหลายทั้งปวงเกิดจากการสอน เพราะ “**ยิ่งให้ยิ่งรู้**” ไม่เหมือนทรัพย์สินอื่นที่ยิ่งให้ยิ่งหมด

การจัดการความรู้คืออะไร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. *ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)* เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๒. *ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)* เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย ๔ ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

๑. บรรลุเป้าหมายของงาน
๒. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
๓. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ
๔. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ ได้แก่

- (๑) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
- (๒) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- (๓) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน

(๔) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน

(๕) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

(๖) การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ ๖ ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น ๔ ส่วน คือ

(๑) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

(๒) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

(๓) ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ

(๔) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

งาน พัฒนางาน

คน พัฒนาคน

องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือ หลุมพรางข้อที่ ๑ ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามี การจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจ ในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

๑. “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
๒. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
๓. “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี ๒๕๔๙ คือมุ่งเน้นให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ ๑ เรื่อง และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน คือ

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

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

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

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

๗. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจารย์รวบรวมมาซึ่งคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้ โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้อการ(Hierarchy of needs) ของ McGregor ได้ โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (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)

: **ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช้อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน**

๓. The great end of knowledge is not knowledge but action

: **จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ**

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

: **นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล**

จะเห็นว่า จากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าว พอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความที่เป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคลต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็น

รูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึง เปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับ เรื่อง **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง และต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มี การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนา บุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความ ชำนาญแล้ว องค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอน สุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับ ตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีวิธี ในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอด ความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการ ความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัด จุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีชื่อเสียงยิ่งขึ้นไป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการ ครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๔๕ ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา ๑๑ ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วน ราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้าง ความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ใครเป็นใครใน KM

คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้

๑. **ผู้บริหารสูงสุด (CEO)** สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมป์เปี้ยน (เห็นคุณค่า และ ดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดย กำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รอง ผู้อำนวยการใหญ่

๒. **คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO)** ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สบาย ไปเปลาะหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ นำเป้าหมาย/

หัวหน้าไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment), ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็น “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างสภาพภูมิใจในความสำเร็จ

๓. **คุณอำนวย (Knowledge Facilitator , KF)** เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ - ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา” - จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” - จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต - จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมรวมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น - ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร - เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรกับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างเสถียรภาพและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

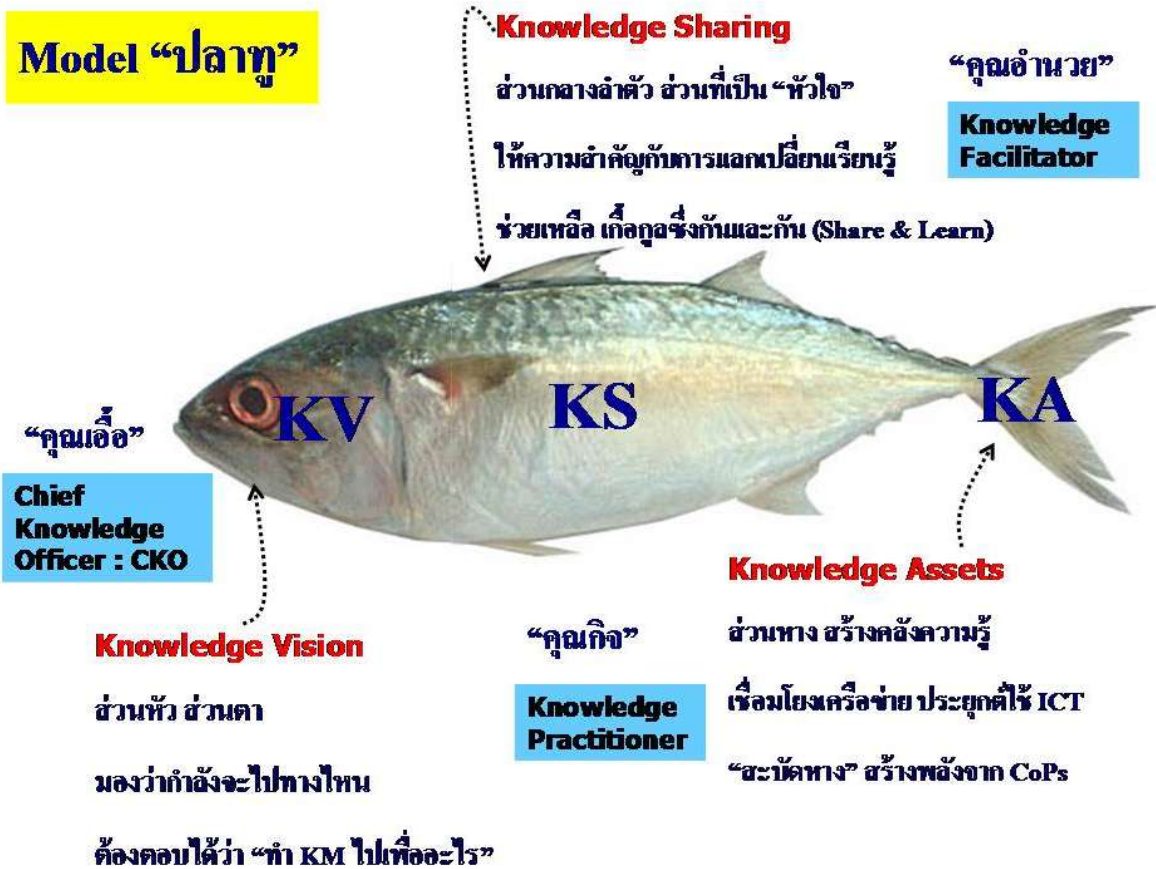
๔. **คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP)** “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริง ของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ ๙๐-๙๕ ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/หัวปลา” ที่ตั้งไว้

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

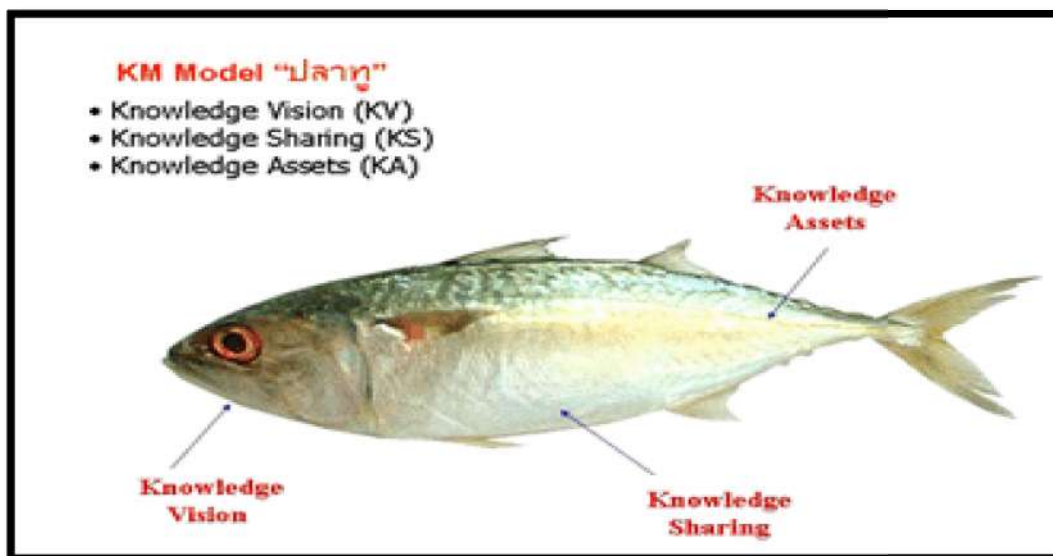
เอกสารอ้างอิง

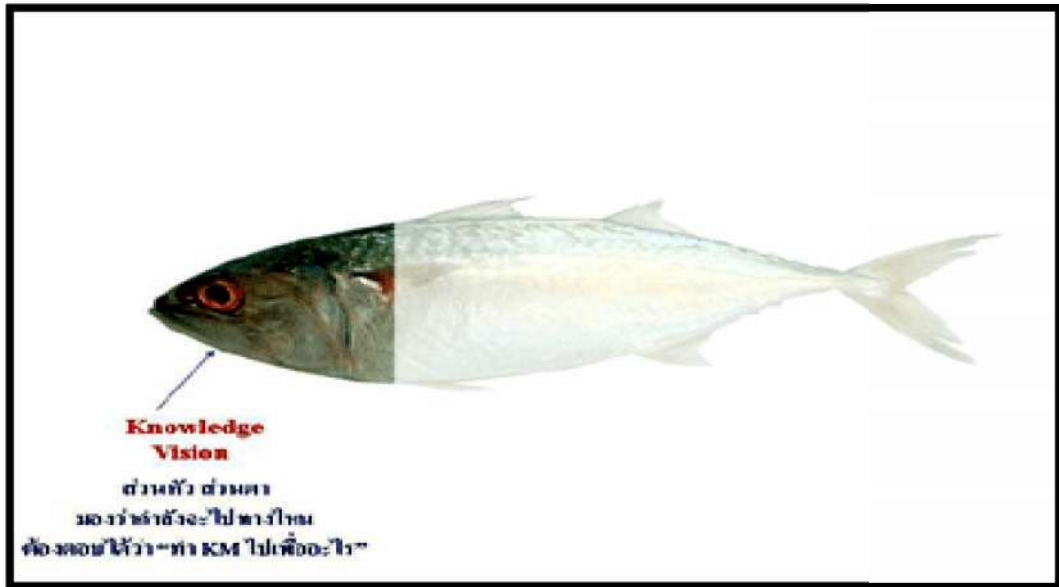
๑. หนังสือเรื่อง “ การจัดการความรู้ - จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สิงหาคม ๒๕๔๗
๒. เอกสารประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง Knowledge Management Training Workshop for University Executives จัดโดยสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วันที่ ๒๐ – ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๔๖
๓. เอกสารประกอบการบรรยายในงาน Productivity Talk Special หัวข้อ : “ การจัดการความรู้ - จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ” จัดโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ วันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๔๗
๔. Kurtz, C.F .and D.J. Snowden; The New Dynamics of Strategy: Sense-making in a complex and complicated world. IBM System Journal Vol. ๔๒ No. ๓, ๒๐๐๓.
รศ. รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มารู้จักกับปลาทุกันเถอะ

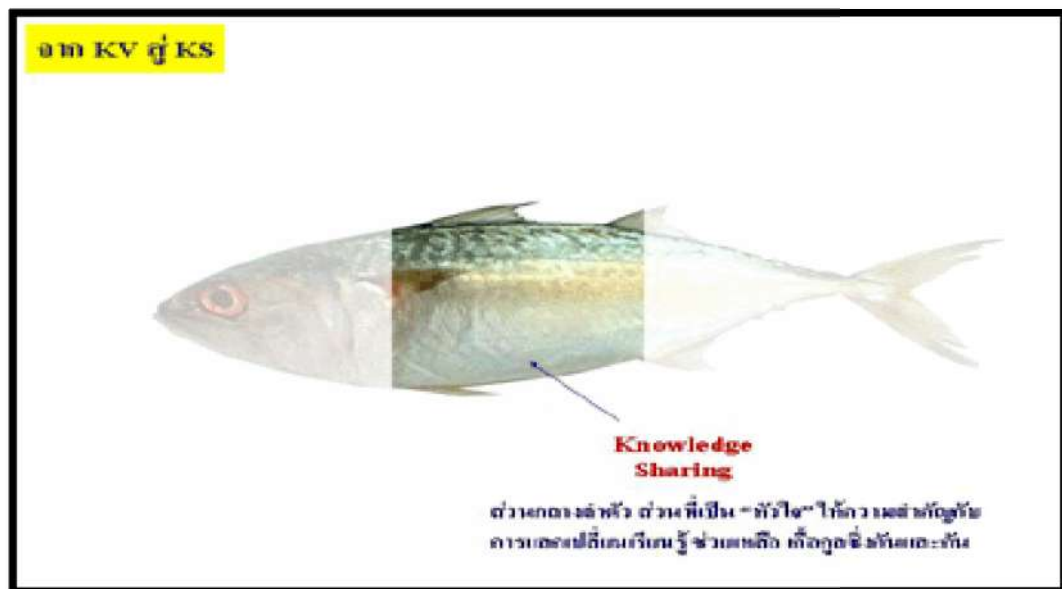


แนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ไปไม่ผิดทาง





- ❖ ส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไปทางไหนต้องตอบได้ว่า “ ทำ KM ไปเพื่ออะไร”



- ❖ ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน



❖ ส่วนหางสร้างคลังความรู้เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT “สะบัดหาง” สร้างพลังจาก CoPs

จะจัดการความรู้ต้องเริ่มตรงไหนก่อน

จากประสบการณ์ในการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน สมัยเริ่มแรกที่แต่ละหน่วยงานรับโจทย์ เรื่องการจัดการความรู้ หรือ KM มาใช้ในชีวิตประจำวันของการปฏิบัติงานเราก็เริ่มหาความรู้ เรื่อง Km กันก่อนหลายๆหน่วยงานก็มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้กัน มีการบันทึกจัดเก็บเห็นผลงานกันเป็นชิ้นๆ คนที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องใช้ความรู้ที่หน่วยงานถอดความรู้ สกัด จัดเก็บ ก็เข้ามาค้นในอินเทอร์เน็ตแล้วนำไปใช้ประโยชน์กันมากมาย ก็ดูจะเป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจากการจัดการความรู้ แต่ก็ยังดูเป็นความรู้ที่กระจาย

วิเคราะห์ภารกิจหลัก

การจัดการความรู้สำหรับภารกิจหลัก ต้องรู้ก่อนว่า ความรู้อะไรที่สำคัญและจำเป็นในการพัฒนางานของเรา เรามีบทบาทหน้าที่ทำอะไรแล้วเราจะต้องมีความรู้เรื่องอะไรในการทำงานของเราให้ได้ดี ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางาน พอพูดถึงความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางาน เราก็ต้องหันกลับมาดูงานของเรากันก่อนว่า หน่วยงานของเรามีงานหรือบทบาทหน้าที่อะไรเป็นหลัก วิธีการง่ายๆ ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้เดินไปได้ แบบไม่หลงทาง เราก็ยึดเอาโมเดล ปลาหมูมาเป็นหลัก ต้องเริ่มที่หัวปลาก่อน ในการทำงานของแต่ละองค์กรต้องมีเป้าหมายหลักในการทำงาน ซึ่งศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดอุดรธานี ก็มีเป้าหมายหลักว่าจะเป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมถ่ายทอดความรู้ฝึกอบรมอาชีพเกษตรกรสู่การผลิตที่ได้คุณภาพมาตรฐาน เป็นแหล่งผลิตและกระจายพันธุ์พืชและแมลงเศรษฐกิจ

โดยมีภารกิจหลักๆ ๖ ข้อด้วยกัน คือ

๑.ศึกษา วิเคราะห์ ทดสอบ ประยุกต์ พัฒนาเทคโนโลยีและองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เหมาะสมกับ ศักยภาพของพื้นที่ พัฒนาแปลงสาธิตและแปลงเรียนรู้ให้เป็นต้นแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผลผลิต การเกษตร เพื่อเพิ่มมูลค่า

๒.ส่งเสริมและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการผลิตและการจัดการผลผลิตที่เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่

๓.เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมการผลิต การขยายกระจายพันธุ์พืช และแมลงเศรษฐกิจ เพื่อใช้ในงาน ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตร

๔.ฝึกอบรมอาชีพการเกษตรแก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เกษตรกร และผู้สนใจทั่วไป

๕.ให้บริการข้อมูล ข่าวดารวิชาการด้านการเกษตรและสนับสนุนปัจจัยการผลิตที่จำเป็น รวมทั้งให้บริการ ทางการเกษตรอื่นๆ ตามศักยภาพของศูนย์ฯ

๖.ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

กำหนด Knowledge Management (KV)

พอมองเห็นภารกิจหลักก็มาร่วมกันกำหนดหัวปลา หรือ Knowledge Vision (KV)

พัฒนาองค์ความรู้ในการส่งเสริมถ่ายทอดความรู้และฝึกอบรมอาชีพเกษตรกร การผลิต/กระจายพันธุ์พืชและ แมลงเศรษฐกิจ

เมื่อเจอหัวปลาแล้ว ทำอย่างไรจะให้หัวปลาของเราได้พัฒนาขึ้น เราก็ต้องมาดูว่าความรู้อะไรบ้างที่จำเป็น จะนำเราไปสู่หัวปลา (KV) ได้

การถ่ายทอดความรู้ คนที่จะถ่ายทอดความรู้ได้ดีต้องทำอะไรได้ดีบ้าง

๑.มีองค์ความรู้

๒.ทำแผนการถ่ายทอดความรู้เป็น

๓.เลือกใช้สื่อในการถ่ายทอดเป็น

๔.เป็นวิทยากรได้ทั้งวิชาการ กระบวนการและวิทยากรบรรยาย

การฝึกอบรม คนที่จะทำการฝึกอบรมได้ดีต้องทำอะไรเป็นบ้าง

๑.มีองค์ความรู้

๒.วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายได้

๓.ทำหลักสูตรฝึกอบรมได้

๔.บรรยายเป็นวิชาการได้ทั้งวิทยากรกระบวนการและวิทยากรบรรยายให้ความรู้

การผลิตและกระจายพันธุ์พืช

การผลิตและกระจายพันธุ์พืชต้องมีความรู้ที่จำเป็น คือ

๑.การรวบรวมการจัดการพันธุ์พืช

๒.การขยายพันธุ์พืช

๓.การจัดการเรือนเพาะชำ

การผลิตแมลงเศรษฐกิจ

๑. ความรู้เรื่องแมลงเศรษฐกิจ

๑.๑ ผึ้ง

๑.๒ ชันโรง

๑.๓ จิ้งหรีด

เมื่อได้หัวปลา (KV) คือ ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดอุดรธานีที่มีเป้าหมายการพัฒนาในการจัดการความรู้ คือ พัฒนาการความรู้ในการส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้และฝึกอบรมอาชีพเกษตรกร การผลิตกระจายพันธุ์พืชและแมลงเศรษฐกิจ

จากจุดเริ่มต้น KM คืออะไร เข้าสู่ก้าวต่อมาหาหัวปลาร่วมกันจนพบได้ความรู้ที่สำคัญหรือกระบวนการทางวิชาการ มักจะเรียกกันว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) ความหมายของมันคือ การที่คนเราจะรู้ เก่งเรื่องอะไรสักเรื่องจะต้องทำอะไรเป็นบ้าง เช่น คนที่เป็นวิทยากรที่ดีต้องทำอะไรเป็นบ้าง เช่น พูดเก่ง จับใจความเก่ง วิเคราะห์คนฟังเป็น เป็นต้น ตรงจุดนี้แหละที่เรามักจะหลงทางในการจัดการความรู้ คือมีเป้าหมาย หรือ KV อยู่แล้ว แต่ไม่พอสอดคล้องกับพัฒนาองค์ความรู้กับไปจัดการกับองค์ความรู้ที่ไม่จำเป็นในการนำสู่ KV หรือนำสู่เป้าหมายหลักที่ตั้งไว้ Km จะไม่หลงทางเราต้องหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) หรือความรู้ที่จำเป็นให้เจอถูกต้องตรงประเด็นเสียก่อน จึงค่อยก้าวต่อไปไม่ให้หลงทางแล้ว Kmจะมีประโยชน์ในการพัฒนางานอย่างเต็มที่

ก้าวต่อไปในการจัดการความรู้ (KM)

เมื่อเรากำหนดเป้าหมาย คือ “พัฒนาองค์ความรู้ในการส่งเสริมถ่ายทอดความรู้และฝึกอบรมอาชีพเกษตรกรการผลิตกระจายพันธุ์พืชและแมลงเศรษฐกิจ” แล้วก็ต้ององค์ความรู้ที่จำเป็นมาแล้วตอนนี้ สำคัญมากกว่าจะทำอย่างไรต่อกับองค์ความรู้ที่จำเป็นที่ได้มาต่อไป ก้าวนี้เป็นก้าวที่สำคัญที่หลายหน่วยงานมักจะไม่นำมาใช้ ในเรื่องของการประเมินความรู้ที่เจ้าหน้าที่ในองค์กรว่าทีมงานของศูนย์ฯ เรามีความรู้กันเพียงพอหรือยัง ที่จะพัฒนางานสู่หัวปลาที่วางไว้ บางคนอาจจะมีความรู้บางเรื่องแล้วอย่างดี สามารถถ่ายทอดให้กับคนอื่นได้อีกด้วย บางคนอาจจะพอรู้ แต่ยังไม่สามารถต่อยอดได้ บางคนก็ไม่รู้เลย เราจึงจำเป็นต้องมีการประเมินสมรรถนะ ของเจ้าหน้าที่เราก่อนแล้วมาทำแผนการถ่ายทอดความรู้กัน ถ้าบุคลากรในศูนย์ฯ บางคนมีความรู้เพียงพออยู่แล้ว ก็จัดให้มีการแลกเปลี่ยนให้กับเจ้าหน้าที่ในศูนย์ฯ ได้ ถ้าในศูนย์ฯ ไม่มีเจ้าหน้าที่คนใดมีความรู้เพียงพอในบางเรื่อง ก็จัดบรรยายให้ความรู้ ศึกษาดูงาน หาความรู้มาเพิ่มเติมกัน เราก็ต้องมาสร้างแบบประเมินความรู้ให้เจ้าหน้าที่ในศูนย์ฯ ทุกคนตอบแบบมาว่า “รู้ไม่รู้อะไรบ้าง” จะได้ทำแผนขับเคลื่อนกันต่อไป หลังจากเราได้ผลการประเมินความรู้มาแล้ว เราก็จะเห็นภาพว่า การจัดการความรู้ของศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดอุดรธานีว่าจะเดินไปทิศทางใด ตรงเป้าไม่หลงทางเมื่อดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนแล้วไม่ว่าจะเป็นการศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบรรยาย ให้ความรู้แล้วทำการบันทึก จัดเก็บและเผยแพร่ต่อไป

แบบประเมินความรู้

ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางานศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดอุดรธานี

องค์ความรู้ที่จำเป็น	องค์ความรู้ที่มีอยู่		
	รู้และถ่ายทอดได้	รู้และถ่ายทอดไม่ได้	ไม่รู้
องค์ความรู้ที่จำเป็นในการถ่ายทอดความรู้ การเกษตร องค์ความรู้เรื่อง -ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง -ผัง -ชั้นโรง -จังหวัด -อ้อย -การขยายพันธุ์พืช -การใช้สารชีวภัณฑ์			
การทำแผนการถ่ายทอดความรู้ การเป็นวิทยากร -เป็นวิทยากรบรรยาย -เป็นวิทยากรกระบวนการ -ความรู้เรื่องการใช้สื่อ			
การฝึกอบรม วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย การทำหลักสูตร การเป็นวิทยากร -เป็นวิทยากรบรรยาย -การเป็นวิทยากรกระบวนการ			
การผลิตและกระจายพันธุ์พืชและแมลง เศรษฐกิจ การผลิตกระจายพันธุ์พืช -การรวบรวมและจัดการพันธุ์พืช -การขยายพันธุ์พืช -การจัดการเรือนเพาะชำ การผลิตแมลงเศรษฐกิจ -ผัง -ชั้นโรง -จังหวัด			

แบบประเมินความรู้

ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางานศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดอุดรธานี

องค์ความรู้ที่จำเป็น	องค์ความรู้ที่มีอยู่		
	รู้และถ่ายทอดได้	รู้และถ่ายทอดไม่ได้	ไม่รู้
องค์ความรู้ที่จำเป็นในการถ่ายทอดความรู้ การเกษตร องค์ความรู้เรื่อง -ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง -ผึ้ง -ชันโรง -จิ้งหรีด -อ้อย -การขยายพันธุ์พืช -การใช้สารชีวภัณฑ์	 ๕ ๕ ๕ ๔ ๑ ๔ ๕	 ๒ ๑ ๑ ๒ ๓ ๒ ๑	 - ๑ ๑ ๑ ๓ ๑ ๑
การถ่ายทอดความรู้ การเป็นวิทยากร -เป็นวิทยากรบรรยาย -เป็นวิทยากรกระบวนการ -ความรู้เรื่องการใช้สื่อ	 ๖ ๑ ๕	 - ๓ -	 ๑ ๓ ๒
การฝึกอบรม วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย การทำหลักสูตร การเป็นวิทยากร -เป็นวิทยากรบรรยาย -การเป็นวิทยากรกระบวนการ	 ๔ ๓ ๓ ๑	 ๒ ๓ ๓ ๔	 ๑ ๑ ๑ ๒
การผลิตกระจายพันธุ์พืชและแมลงเศรษฐกิจ การผลิตกระจายพันธุ์พืช -การรวบรวมและจัดการพันธุ์พืช -การขยายพันธุ์พืช -การจัดการเรือนเพาะชำ การผลิตแมลงเศรษฐกิจ -ผึ้ง -ชันโรง -จิ้งหรีด	 ๔ ๔ ๓ ๕ ๕ ๕	 ๒ ๒ ๑ - - ๒	 ๑ ๑ ๓ ๒ ๒ -

จากผลการประเมินองค์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางานของศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตร จังหวัดอุตรดิตถ์ โดยประเมินองค์ความรู้ที่จำเป็น ๔ ด้านด้วยกันคือ ๑.) องค์ความรู้ที่จำเป็นในการถ่ายทอดความรู้ การเกษตร ๒.) องค์ความรู้ที่จำเป็นในการถ่ายทอดความรู้ ๓.) องค์ความรู้ที่จำเป็นในการฝึกอบรม ๔.) องค์ความรู้ที่จำเป็นในการผลิตกระจายพันธุ์พืชและแมลงเศรษฐกิจ ซึ่งจะได้นำผลการประเมินความรู้นั้นมาวางแผนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความรู้ที่เจ้าหน้าที่ในศูนย์ฯ ไม่รู้ตามประเด็นที่ได้ประเมินมา แล้ววางแผนการจัดการ ถ่ายทอดต่อไป

การจัดการความรู้ในจุดเรียนรู้

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรจังหวัดอุดรธานี ได้นำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในจุดเรียนรู้ภายในศูนย์ฯ เพื่อให้จุดเรียนรู้ทุกจุดเป็นแหล่งเรียนรู้มีองค์ความรู้ที่สมบูรณ์และเป็นจุดเรียนรู้ที่ผู้สนใจเข้ามาศึกษานำไปปฏิบัติได้ ประกอบด้วย

- ๑.จุดเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตอ้อย
- ๒.จุดเรียนรู้ การขยายพันธุ์พืช
- ๓.จุดเรียนรู้ การผลิตและใช้สารชีวภัณฑ์
- ๔.จุดเรียนรู้ การเลี้ยงแมลงเศรษฐกิจ
- ๕.จุดเรียนรู้ การขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

การจัดการความรู้

โครงการพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตอ้อย กิจกรรม พัฒนาแปลงเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการปลูกอ้อย โดยใช้พันธุ์อ้อยสะอาดและวิธีการปลูกอ้อยโดยใช้การเพาะชำข้อตา เพื่อให้เกษตรกรเข้ามาศึกษา และนำไปปฏิบัติ

Knowledge Vision (KV)

พัฒนาแหล่งเรียนรู้ การปลูกอ้อยสะอาด และการปลูกอ้อยโดยการเพาะชำข้อตา

องค์ความรู้ที่จำเป็น ในการจัดการความรู้เพื่อสู่การพัฒนาแหล่งเรียนรู้การปลูกอ้อยสะอาด และการปลูกอ้อยโดยใช้การเพาะชำข้อตา

- ๑.ความรู้เรื่องพันธุ์อ้อยสะอาด
- ๒.ความรู้เรื่องการปลูกอ้อยโดยเพาะชำข้อตา
- ๓.เทคนิคการถ่ายทอดความรู้

Knowledge Sharing (KS)

- ๑.ทำเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ๒.ส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมเพิ่มเติม
- ๓.ศึกษาดูงาน

Knowledge Assess (KA)

- ๑.บันทึก
- ๒.ทำเอกสารรูปเล่ม
- ๓.เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เอกสาร แผ่นพับ

การจัดการความรู้

Knowledge Management (KM) โครงการส่งเสริมการขยายพันธุ์พืช กิจกรรมพัฒนาจุดเรียนรู้เรือนเพาะชำ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำเป็นแหล่งผลิต และขยายพันธุ์พืช เพื่อสนับสนุนและให้บริการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเกษตรกรผู้สนใจ ตลอดจนให้บริการความรู้ฝึกปฏิบัติเรื่องการขยายพันธุ์พืช

Knowledge Vision (KV)

พัฒนาแหล่งผลิตขยายพันธุ์พืช และเป็นแหล่งเรียนรู้เรื่องการขยายพันธุ์พืช
องค์ความรู้ที่จำเป็น

๑. องค์ความรู้เรื่องการรวบรวมและจัดการพันธุ์พืช
๒. องค์ความรู้เรื่องการขยายพันธุ์พืช
๓. องค์ความรู้เรื่องการจัดการเรือนเพาะชำ
๔. เทคนิคการถ่ายทอดความรู้

Knowledge Sharing (KS)

๑. ทำเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๒. ส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมเพิ่มเติม
๓. ศึกษาดูงาน

Knowledge Assess (KA)

๑. บันทึก
๒. ทำเอกสารรูปเล่ม
๓. เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เอกสาร แผ่นพับ

การจัดการความรู้

Knowledge Management (KM) โครงการส่งเสริมการใช้สารชีวภัณฑ์ กิจกรรมการจัดทำจุดเรียนรู้ การผลิตสารชีวภัณฑ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้การผลิตสารชีวภัณฑ์และให้ความรู้เรื่องการผลิต และการใช้สารชีวภัณฑ์ทดแทนสารเคมี และผลิตสารชีวภัณฑ์ สนับสนุนให้บริการแก่หน่วยงานและเกษตรกร ผู้สนใจ

Knowledge Vision (KV)

พัฒนาแหล่งเรียนรู้ผลิตให้บริการ สารชีวภัณฑ์ทดแทนสารเคมี
องค์ความรู้ที่จำเป็น

๑. องค์ความรู้เรื่องการผลิตสารชีวภัณฑ์
๒. องค์ความรู้เรื่องการใช้สารชีวภัณฑ์
๓. เทคนิคการถ่ายทอดความรู้

Knowledge Sharing (KS)

๑. ทำเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๒. ส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมเพิ่มเติม
๓. ศึกษาดูงาน

Knowledge Assess (KA)

๑. บันทึกรายงาน
๒. ทำเอกสารรูปเล่ม
๓. เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เอกสาร แผ่นพับ

การจัดการความรู้

Knowledge Management (KM) โครงการส่งเสริมการเลี้ยงแมลงเศรษฐกิจ กิจกรรมการจัดทำจุดเรียนรู้แมลงเศรษฐกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้เรื่องแมลงเศรษฐกิจ ประกอบด้วย การเลี้ยงผึ้ง การเลี้ยงจิ้งหรีด และการเลี้ยงชันโรง เพื่อให้เกษตรกรและผู้สนใจเข้ามาศึกษา เรียนรู้ สามารถนำไปประกอบเป็นอาชีพได้

Knowledge Vision (KV)

พัฒนาแหล่งเรียนรู้แมลงเศรษฐกิจ ผึ้ง จิ้งหรีด ชันโรง

องค์ความรู้ที่จำเป็น

๑. องค์ความรู้เรื่องการเลี้ยงผึ้ง
๒. องค์ความรู้เรื่องการเลี้ยงจิ้งหรีด
๓. องค์ความรู้เรื่องการเลี้ยงชันโรง
๔. เทคนิคการถ่ายทอดความรู้

Knowledge Sharing (KS)

๑. ทำเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๒. จัดเจ้าหน้าที่ฝึกปฏิบัติแลกเปลี่ยน
๓. ส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมเพิ่มเติม

Knowledge Assess (KA)

๑. บันทึก
๒. ทำเอกสารรูปเล่ม
๓. เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เอกสาร แผ่นพับ

การจัดการความรู้

Knowledge Management (KM) โครงการขยายผลโครงการการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กิจกรรมจัดทำแปลงเรียนรู้ขยายผลจากศูนย์ศึกษาในศูนย์ปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์โครงการเพื่อจัดให้เป็นแหล่ง ศึกษา เรียนรู้ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและให้มีการนำไปปฏิบัติ เกิดการขยายผลสู่เกษตรกร และ ผู้สนใจต่อไป โดยนำองค์ความรู้จากศูนย์ศึกษาฯ ห้วยฮ่องไคร้มาเป็นต้นแบบในการขยายผล

Knowledge Vision (KV)

เพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ขยายผลองค์ความรู้โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
องค์ความรู้ที่จำเป็น

๑. องค์ความรู้เรื่องของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
๒. องค์ความรู้จากโครงการศูนย์ศึกษาฯ ห้วยฮ่องไคร้
๓. เทคนิคการถ่ายทอดความรู้

Knowledge Sharing (KS)

๑. ทำเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๒. ศึกษาดูงาน
๓. มอบหมายผู้รับผิดชอบค้นหาความรู้มาแลกเปลี่ยนเพิ่มเติม

Knowledge Assess (KA)

๑. บันทึก
๒. ทำเอกสารรูปเล่ม
๓. เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เอกสาร แผ่นพับ