

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง

อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

Knowledge Management for Developing in Kerng Subdistrict Administration

Organization MahaSarakhm

ชาคร คัยนันท์¹

Chakorn Kaiyanan

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม เพื่อศึกษากระบวนการ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม และเพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม พื้นที่เป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม เป็นพื้นที่ในการวิจัย ด้วยเหตุผลที่ว่าเป็นองค์กรที่หลากหลาย มีกิจกรรมอยู่ในระหว่างการพัฒนา และมีการพัฒนาต่อเนื่อง ดังนั้นเป้าหมายผู้ร่วมวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เป้าหมาย ในช่วงที่ทำการวิจัย รวมทั้งสิ้น 52 คน ผลการวิจัยพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลเก็งมีสภาพการบริหารจัดการที่มีความพร้อมในด้านบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์และงบประมาณ แต่ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี หลังจากใช้การจัดการความรู้โดยแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บและนำความรู้ไปใช้ ก่อให้เกิดคณะทำงานจัดการความรู้หลากหลายมากขึ้น ทุกสัปดาห์ในวันศุกร์ เวลา 15.00 น. มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เกิดประสบการณ์ในการจัดการความรู้ บุคลากรมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรอื่น ๆ จากการจัดการความรู้ ส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลเก็งเกิดการพัฒนางาน คน และองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เร็วมากขึ้น และบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลเก็งมีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ในด้านการสร้างความรู้ การจำแนกความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการประเมินผลความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ABSTRACT

This research aimed at investigating knowledge management, the process of knowledge management, and the ways of knowledge management for developing Kerng Subdistrict Administration Organization, Muang District, MahaSarakhm Province. This organization and government officials concerned was selected as a target area and a target group because it was an organization where had a wide variety of activities in the process of development and the organization had been developed itself continuously so a sample of 52 people were government officials working in the target area during the research operation.

The research result revealed that Kerng Administration Organization had its administrative readiness in terms of personnel, materials, equipment, and budget but lacked the exchange on good governance. After knowledge management was conducted through knowledge sharing and exchange, knowledge storage, and knowledge application and use, a wide variety of knowledge management teams appeared. An internal exchange on knowledge management was held at 3.00pm. every Friday. Thus this organization had its systematic knowl-

¹ ร.บ. (รัฐประศาสนศาสตร์) ผู้ช่วยศาสตราจารย์คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

edge management, experience on knowledge management. And personnel had their culture of knowledge management exchange, and it became a learning source for other organizations. The result of knowledge management operation efficiently affected the development of its affairs, personnel, and organizational growth, including it also tended to be developed into a learning organization. Personnel of KerngSubdistrict Administration Organization had their total knowledge management for developing their organization in terms of knowledge creation, knowledge classification, knowledge storage, knowledge application and use, knowledge sharing, and knowledge assessment at a high level

บทนำ

ในสภาพการณ์ปัจจุบันของสังคมไทย ยังมีอุปสรรคสำคัญหลายประการที่จะส่งผลให้สิทธิและความเสมอภาคในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตของประชาชนไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยปัจจัยหลัก ๆ กล่าวคือ ประการที่ 1 ความแตกต่างกันในโอกาสที่จะเข้าถึงความรู้และแหล่งการเรียนรู้ ประการที่ 2 ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และประการที่ 3 ความแตกต่างทางด้านเศรษฐกิจของประชาชน กระบวนการสำคัญที่จะต้องเร่งดำเนินการเพื่อประกันโอกาสให้คนไทยทุกคนมีสิทธิและความเสมอภาคในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยการพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาทักษะความสามารถในการเรียนรู้ และการแสวงหาความรู้ เพื่อให้ประชาชนโดยรวมเป็น “บุคคลแห่งการเรียนรู้” 2) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้มีความพอเพียง หลากหลาย ทั้งถึง ครอบคลุมประชากรทุกพื้นที่ ทุกกลุ่มเป้าหมาย 3) พัฒนาเนื้อหาสาระการเรียนรู้ให้เป็น “องค์ความรู้” โดยมีการจัดหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บและค้นคว้าองค์ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ที่สำคัญคือการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และบริบทของสังคมไทย และ 4) การจัดการความรู้ โดยเริ่มต้นจากการพัฒนารูปแบบที่หลากหลาย พัฒนากลไกกระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างเสมอภาค รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารจัดการการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และยังคงส่งเสริมการสร้างบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกหนทุกแห่ง ให้ประชาชนเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการจัดการเรียนรู้ คือ ต้องมีการพัฒนาบุคคล องค์กร ให้เป็นผู้จัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน รวมทั้งพัฒนาทักษะความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ ให้สามารถเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และกระตุ้นให้ประชาชน มีการบูรณาการเพื่อใช้ความรู้เป็นฐานในการแก้ปัญหาและพัฒนาที่เหมาะสมกับสภาพของชุมชน (กุลธร เลิศสุริยะกุล. 2552 : 32)

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ทั้งนี้โดยกระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลใน พ.ศ. 2538 และ พ.ศ. 2539 จนถึงปี พ.ศ. 2540 เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจอิสระในการบริหารงานและปกครองตนเอง ภายใต้กฎหมายบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน ได้อย่างสอดคล้องกับปัญหาและตรงกับความต้องการของประชาชนในตำบลหมู่บ้านได้อย่างแท้จริง (เฉลิม นครวงศ์. 2547 : 1) รูปแบบการปกครองในตำบลได้ปรับเปลี่ยนไปมาหลายครั้งจนถึงปัจจุบัน ได้กำหนดหน้าที่และโครงสร้างชัดเจน มีรายได้เป็นของตนเอง มีการกำหนดงานเป็นของตนเอง และดำเนินการบริหารเป็นอิสระมากขึ้น ตามรูปแบบของการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น โดยกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบล สามารถดำเนินการจัดการได้เอง โดยพิจารณาจากความเหมาะสมขององค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละแห่ง ซึ่งในการพิจารณาจะพิจารณาจากความสามารถทางงบประมาณบุคลากรและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นโดยแท้จริง เป็นเหตุทำให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง ในทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่ตั้งใจกระทำให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นเหตุทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในท้องถิ่นหรือตำบลนั้นองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นหน่วยงานในระดับล่างที่มีบทบาทอย่างกว้างขวางในการดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาท้องถิ่น ถือเป็นหน่วยงานที่มีส่วนกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนและโครงการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งจากการพัฒนาท้องถิ่นที่ผ่านมาต้องพบกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย เพราะการวางแผนส่วนใหญ่จะเป็นการวางแผนจากเบื้องบน (Top Down) ทำให้เสียงของประชาชนไม่ได้รับฟัง ผลจึงทำให้การพัฒนาตกไม่ถึงมือของประชาชน ลักษณะการวางแผนเช่นนี้ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถทราบความต้องการของประชาชนตลอดจนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพพื้นที่อย่างแท้จริง โครงการพัฒนาที่จัดลงสู่ท้องถิ่นนั้นไม่เหมาะสมกับพื้นที่ จึงมักพบบ่อย ๆ ว่าการพัฒนาเป็นไปในลักษณะที่รัฐบาล

เป็นผู้จัดทำฝ่ายเดียว โดยไม่ได้แสดงหาความร่วมมือจากประชาชนในการพัฒนาโครงการที่รัฐบาลจัดทำให้ไม่สามารถขยายผลของการพัฒนาออกไปได้ ประชาชนมักตกเป็นฝ่ายรับการพัฒนาโดยที่ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นริเริ่มและพัฒนาศักยภาพของตนที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ (เสรี ซาเลลา. 2544 : 10)

องค์กรบริหารส่วนตำบลแก้ง อำเภอมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อมในยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ และยุคของการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้มีการแข่งขันที่รุนแรงองค์กรทุกองค์กรต้องเผชิญกับคามเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดค้นสิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนแบบแผนการดำเนินชีวิต ประเพณี และวัฒนธรรมในสังคมเปลี่ยนแปลงไป องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่บทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งองค์กรจะต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวนการทัศน์และเปลี่ยนวิถีชีวิตการปฏิบัติงานใหม่ พร้อมทั้งจะยืนหยัดในการพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไปพร้อม ๆ กับการจัดการความรู้ให้สามารถแข่งขันหรือเทียบเท่ากับภาคเอกชนให้ได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ จึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่องค์กรการบริหารส่วนตำบล จะสามารถนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบการบริหารงาน พัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และพัฒนาองค์กร จึงสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ดังนี้ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยตรง รับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีความรู้ร่วมกัน

ทั้งนี้ เมื่อมองผ่านมิติการพัฒนาองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลแก้ง การใช้เครื่องมือกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มาช่วยในการพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งขั้นตอนในระบบการจัดการความรู้เป็นวิถีจัดการความรู้ โดยมุ่งจัดการความรู้ทั้งในแบบชัดแจ้งและแบบโดยนัยให้มีประสิทธิภาพในองค์กร (Moody และ Shanks. 1999 ,41) สิ่งที่สำคัญสำหรับการ

พัฒนาระบบการจัดการความรู้ คือ การเก็บรักษา และการแบ่งปันความรู้ (Bonner. 2000 : 26) โดยตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ซึ่งถือเป็นทรัพย์สินขององค์กร อันส่งผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน โดยการพัฒนาระบบการจัดการความรู้จะถูกออกแบบที่เอื้อต่อการแบ่งปัน และบูรณาการความรู้ที่แบ่งระหว่างข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) (Bollojuและคณะ. 2002 : 23) ขั้นตอนในการจัดการความรู้ที่นำมาใช้สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลแก้ง มาจากแนวทางการจัดการเรียนรู้ โดยคู่มือการจัดการจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ทำให้ได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนไปอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการดังกล่าวใช้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร และการจัดระบบความรู้ขององค์กรให้เป็นระบบ และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ได้แก่ 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ

4) การเรียนรู้ 5) การวัดผล และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ (KM Action Plan) ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรที่มุ่งพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้ตามแนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

จากความสำคัญและความเป็นมาดังที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยนำแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง โดยมุ่งเน้นในเรื่องของขั้นตอนและองค์ประกอบในการจัดการความรู้ ด้วยมีความเชื่อว่าการจัดการความรู้จะมีส่วนช่วยในการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง เพื่อเป็นประโยชน์โดยรวม

คำถามการวิจัย

กระบวนการการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคามเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษากระบวนการการจัดการความรู้เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้และ เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง อำเภอเมืองจังหวัดมหาสารคาม

ขอบเขตการวิจัย

1. การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง ที่ผู้วิจัยจะพัฒนาขึ้นครอบคลุมกิจกรรมสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวคิดของโนนากะและทาเกอุชิ (Nonaka and Takeuchi. 1995 : 71-72) และวิจารณ์ พานิช (2548 : 91-92) ซึ่งนำไปสู่การจัดการความรู้ 6 ด้าน คือ การสร้างความรู้ การจำแนกความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการประเมินผลความรู้

2. พื้นที่ในการวิจัย ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง ครั้งนี้ ได้แนวคิดจาก

1. โนนากะและทาเกอุชิ (Nonaka and Takeuchi. 1995 : 71-72) มีแนวคิดการดำเนินการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ 2) สร้างทีมจัดการความรู้ 3) สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้น 4) จัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า/วิธีการใหม่ ๆ 5) จัดองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลาง 6) เปลี่ยนองค์กรที่มีหลายบริบทอยู่ในเวลาเดียวกัน 7) สร้างเครือข่ายร่วมกับโลกภายนอก

2. วิจารณ์ พานิช (2548 : 91-92) มีแนวคิดการดำเนินการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) สร้างวิสัยทัศน์ความรู้ 2) สร้างทีมจัดการความรู้ 3) เริ่มจากทุนปัญญาที่มีอยู่ 4) สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้น 5) จัดการความรู้ควบคู่กิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบใหม่ ๆ 6) จัดองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลาง 7) เปลี่ยนองค์กรแบบหลายบริบทในเวลาเดียวกัน 8) สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก 9) วัฒนธรรมแนวราบสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง 10) สร้างวัฒนธรรมจดบันทึก 11) ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

1.1 สภาพการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง องค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของจังหวัดมหาสารคาม ที่ตั้งหมู่ที่ 3 ถนนมหาสารคาม – กมลาไสย ตำบลเก็ง อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม อยู่ห่างจากอำเภอเมืองมหาสารคาม ประมาณ 3.55 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 19.17 ตารางกิโลเมตร (11,983 ไร่) มีประชากรทั้งหมด 8,025 คน แยกเป็นประชากรชาย จำนวน 3,089 คน ประชากรหญิง จำนวน 4,117 คน จำนวนครัวเรือน 3,225 ครัวเรือน ส่วนในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง มีการดำเนินการกำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นไว้ได้กำหนดระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นแผนพัฒนา 3 ปี กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจในการพัฒนาท้องถิ่น คือ การท่องเที่ยวแบบยั่งยืน ครอบคลุมอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง ก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจงามล้ำทางวัฒนธรรม อันเป็นสภาวะภายในองค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง อุบสรค โอกาส อันเป็นสภาวะภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลเก็ง ที่ได้จากการจัดประชาคมหมู่บ้าน

การบริหารงานบุคคล คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จัดให้มีการ

บริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล โดยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง มีการกำหนดให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีการประชุมข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างประจำเดือน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการมอบนโยบายของผู้บริหาร นำเสนอปัญหาการดำเนินการของข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างปีละ 2 ครั้ง เมื่อสำนักหรือกองใด มีปัญหาในการปฏิบัติงานสามารถรายงานให้ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล และมีการประชุมเพื่อแก้ปัญหาโดยทันที

การบริหารงานด้านงบประมาณองค์การบริหารส่วนตำบลก็ยังมีรายได้จากการจัดเก็บค่าบริการ ภาษี และเงินอุดหนุนที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล โดยมีการจัดทำเป็นข้อบัญญัติงบประมาณส่วนใหญ่ถูกใช้จ่ายไปกับโครงการหรือโครงสร้างที่เร่งด่วน ทั้งด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ เช่น การส่งเสริมอาชีพ ด้านการพัฒนาสังคม เช่น การส่งเสริมเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาการเมืองการบริหาร ด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ด้านการพัฒนาการสาธารณสุข การใช้จ่ายได้กระทำโดยระมัดระวังในส่วนที่เป็นและประหยัดเท่านั้น

ผลการปฏิบัติตามแผน จากการประเมินประสิทธิผลของแผนพัฒนาประจำปี 2553 ในเชิงคุณภาพ สาขาการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานนั้น มีการใช้งบประมาณดำเนินการจริงมากกว่าทุกด้าน เนื่องจาก องค์การบริหารส่วนตำบลก็ยังมีการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ไฟฟ้า ประปา และอื่น ๆ จึงมีความจำเป็นเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้น และยังเน้นเรื่องการเมืองการบริหารเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม แต่อย่างไรก็ตามในด้านโครงสร้างพื้นฐานนั้น ก็ยังมีบางส่วนที่ยังไม่ได้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทั่วถึง เช่น การขยายเขตไฟฟ้าแรงต่ำ ไฟฟ้าส่องสว่างสาธารณะ เนื่องจากมีการขยายตัวของประชากรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในอนาคตนั้น จะต้องวางแผนให้มีส่วนต่าง ๆ ที่กล่าวมาได้อตอบสนองประชาชนได้ครอบคลุมมากขึ้น ส่วนทางด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมนั้น ยังจะต้องแก้ไข้ปัญหา เช่น ขยะมูลฝอย การระบายน้ำเสีย ซึ่งเป็นปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างมาก รวมทั้งปัญหาด้านสังคมและเศรษฐกิจ ที่จะต้องให้ความสำคัญมากขึ้นในแผนพัฒนาต่อไป

สำหรับการบริหารจัดการตามทัศนคติของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลก็ ได้ร่วมกันวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT analysis ที่ประชุมร่วมกันจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วน ตำบลก็ ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

1. ผู้บริหารมีความรู้ ประสบการณ์ คุณภาพ และการเอาใจใส่ในการบริหารจัดการองค์กร
2. มีการแบ่งส่วนราชการที่ชัดเจนเป็นระบบ
3. ผู้บริหารมีนโยบายต่อเนื่องและชัดเจน
4. มีความพร้อมในเรื่องเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถใช้ในการปฏิบัติงาน
5. ประชาชนให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล
6. มีแนวคิดในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพี่น้องประชาชน

จุดอ่อน (Weakness)

1. ระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และยุ่งยากไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
2. ขาดแคลนบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์
3. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน และยังไม่มีความรู้เท่าทันต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่
4. การประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร และผลการดำเนินงาน ให้ประชาชนได้รับทราบยังไม่ทั่วถึง

โอกาส (Opportunity)

1. นโยบายการพัฒนาในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการชุมชน
2. ได้รับการถ่ายโอนภารกิจงานที่สำคัญในการให้บริการพี่น้องประชาชน

อุปสรรค (Threat)

1. นโยบายการควบคุมอัตราค่าจ้างคนภาครัฐ มีผลกระทบต่อการสรรหาบุคลากร
2. พื้นที่และสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา
3. ค่าครองชีพและช่องว่างระหว่างรายได้ของประชาชนในกลุ่มต่าง ๆ สูง

ผลจากการวิเคราะห์ ทำให้ทราบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลก็ มีศักยภาพเพียงพอต่อการบริหารงานมีความพร้อมในด้านคน วัสดุอุปกรณ์ แต่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันน้อย ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลถูกปิดกั้น และมีอุปสรรคในเรื่องการขาดการสนับสนุนทั้งด้านความรู้ งบประมาณ การติดต่อประสานงานจากหน่วยงานอื่น ๆ

1.2 กระบวนการการจัดการความรู้ในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลก็

มีกระบวนการจัดการความรู้ในการบริหารจัดการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ ในขั้นนี้เป็นการกำหนดค่าองค์การบริหารส่วนตำบลถึงจะทำการจัดการความรู้เพื่ออะไร จากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลถึง โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล ได้กำหนดให้มีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลถึง

ขั้นที่ 2 การจำแนกและการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขั้นนี้ได้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลถึง ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือชุดธารปัญญาแบบ Mind mapping เพื่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของการบริหารจัดการ ได้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลถึง คือความรู้ในเรื่องหลักการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดี และทำให้นุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลถึงได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลถึง

ขั้นที่ 3 การจัดเก็บนำความรู้ไปใช้และการประเมินผลความรู้ ในขั้นนี้มีการนำความรู้ที่ได้ไปจัดเก็บในรูปของเอกสาร และพร้อมที่จะนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

1.3 การจัดการความรู้ มีการจัดโครงสร้างคณะกรรมการจัดการความรู้ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลถึง ที่ประชุมมีความเห็นให้มีคณะกรรมการจัดการความรู้เพื่อที่จะเป็นผู้ประสานและดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคน และองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และได้แต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (2) ที่ปรึกษาคณะกรรมการจัดการความรู้ (3) หัวหน้าคณะทำงานจัดการความรู้ (หัวหน้า KM Team) (4) คณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team) (5) เลขานุการคณะทำงานจัดการความรู้ และผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงานจัดการความรู้ และได้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเด็นการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้ให้นุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลถึง ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยท่านนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แลกเปลี่ยน

ในประเด็นของการจัดการความรู้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรและแนวทางการจัดการความรู้ที่องค์การบริหารส่วนตำบลถึงดำเนินการอยู่แล้ว เพื่อให้บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลถึงได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้มากขึ้น จากนั้นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันถึงความรู้ที่จำเป็นที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปตามเป้าหมาย คือ ความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล จากนั้นผู้วิจัยแบ่งกลุ่มให้นุคลากรที่เข้าร่วมฯ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นว่าหลัก ธรรมาภิบาลหมายถึงอะไร ต้องมีความรู้และปฏิบัติอย่างไรจึงจะถูกต้องตรงกับหลักธรรมาภิบาล ผู้เข้าร่วมฯ ได้แลกเปลี่ยนและสรุปเป็นประเด็นตามหลักธรรมาภิบาล จากนั้นผู้เข้าร่วมได้แบ่งกลุ่มตามสำนักที่ตนสังกัด เพื่อประเมินตนเองว่ามีความรู้หรือได้ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในระดับใด โดยใช้ตารางอิสรภาพเป็นเครื่องมือ จากนั้นนำคะแนนจากการประเมินตนเองของแต่ละหน่วยงานมาแสดงได้แก่ กลุ่มของสำนักปลัด ส่วนสาธารณสุข ส่วนคลัง ส่วนการศึกษา และภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ยอดบันได ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีขีดความสามารถค่อนข้างสูงในเรื่องหลักนิติธรรม

1.4 แนวทางการจัดการความรู้ในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลถึง ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้เพื่อองค์การบริหารส่วนตำบลถึง จึงได้จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลถึง กระบวนการดังกล่าวทำให้นุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลถึง ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ และจากการสรุปบทเรียนทำให้นุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลถึง ได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องของแนวคิดการจัดการความรู้ และแนวความคิดเรื่องการบริหารจัดการ อีกทั้งยังสามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาปฏิบัติการจัดการความรู้ในการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลถึงได้ในระดับหนึ่ง ถือเป็นการเริ่มต้นของการนำการจัดการความรู้มาพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลถึงเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลถึงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้กำหนดให้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทุกทุกวันศุกร์ เวลา 15.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมสำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลถึง

2. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล มีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลถึงอย่างเอาเมื่องมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ในด้านการสร้างความรู้ การจำแนกความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการประเมินผลความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก สรุปตามด้านพบว่า

2.1 ด้านการสร้างความรู้ของบุคลากรใน อบต. พบว่า มีแผนการปฏิบัติงานให้บุคลากรสามารถหาความรู้ใหม่ได้ รองลงมาคือ มีแหล่งให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลที่ทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ในการนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2 ด้านการจำแนกความรู้ของบุคลากรใน อบต. พบว่า องค์กรมีประมวลผลหรือกลั่นกรองการจัดความรู้ที่ไม่เกิดประโยชน์ โดยถือว่าเป็นขยะความรู้ รองลงมาคือ อบต. มีการจัดทำข้อมูลที่เป็นเอกสารและความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการกำหนดเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการนำความรู้ไปใช้ให้เป็นระบบของบุคลากรใน อบต. พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ การติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากรในด้านการจัดการความรู้ รองลงมาคือ บุคลากรสามารถรวบรวมข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลได้เอง และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย

2.4 ด้านการจัดเก็บความรู้ของบุคลากรใน อบต. พบว่า มีการเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ให้บุคลากรภายนอกได้รับทราบ เช่น ทางอินเทอร์เน็ต บอร์ด วารสาร ประกาศ รองลงมาคือ มีการใช้เทคโนโลยีพัฒนาคลังความรู้ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้และผู้บริหารมีวิธีการป้องกันความรู้โดยการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ปฏิบัติงานโดยผู้รับไม่ได้รับของ เช่น การส่งหนังสือเวียน การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

2.5 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรใน อบต. พบว่า มีการออกแบบวิธีแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรที่ชัดเจน เช่น การจัดทำเป็นเอกสาร วีดิโอ ซีดี จัดทำฐานความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น รองลงมาคือ บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้ซึ่งกันและกันและสามารถแบ่งปันความรู้ที่ได้รับให้กันและกัน และมีกระบวนการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

2.6 ด้านการประเมินผลความรู้ของบุคลากรใน อบต. พบว่า สร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้รองลงมาคือ อบต. มีการจัดพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำมาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กร

ข้อเสนอแนะของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลแก้ง อำเภอมืองมหาสารคาม จังหวัด

มหาสารคาม พบว่า

1. การสร้างความรู้ บุคลากรในองค์กรมีการสร้างองค์ความรู้และแสวงหาความรู้จากสื่อต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการศึกษาดูงานและการส่งบุคลากรฝึกอบรม การจัดการความรู้ให้เป็นระบบในองค์กรมีการจัดเก็บและการจัดการเป็นไปอย่างมีระบบนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดระบบฐานข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ควรจัดให้มีส่วนวิชาการและแผนงานเพื่อรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ แยกระบบงานแต่ละงานให้ง่ายต่อการค้นหาและสืบค้นข้อมูล จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่ในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จัดทำระบบ E-Office และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับงานในหน่วยงานได้

2. การจำแนกความรู้ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่จะนำมาเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบ บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้รับผิดชอบด้านวิชาการและแผนงานโดยตรง พนักงานที่เข้ารับการอบรมจะนำความรู้ที่ได้รับเสนอต่อหัวหน้าส่วนเพื่อทำการกลั่นกรองต่อไป บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานที่ทำได้ และทำการตรวจสอบและประเมินด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงานและเจ้าหน้าที่เพื่อช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้อย่างต่อเนื่อง

3. การจัดเก็บความรู้ ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมความรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง องค์กรมีการสนับสนุนให้มีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในองค์กรมีการสร้างองค์ความรู้และแสวงหาความรู้จากสื่อต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จัดประชุมพนักงานเป็นประจำทุกเดือนและควรเปิดโอกาสให้พนักงานเจ้าหน้าที่ที่แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เสนอความคิดเห็นเป็นประจำทุกเดือน และควรเปิดโอกาสให้พนักงานเจ้าหน้าที่ที่แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน จัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เสนอความคิดเห็นเป็นประจำทุกเดือน จัดประชุมและเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน แลกเปลี่ยนความรู้กับประชาชนและแลกเปลี่ยนความรู้กับท้องถิ่นให้ผู้ที่มีความรู้หรือผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ได้ถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงานมีความรู้ด้วย มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบบมีเป้าหมายตามหลักการและเหตุผลตามสภาพงาน

จัดสร้างเว็บไซต์สำหรับให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าไปแบ่งปันความรู้ให้แก่กันโดยมีผู้ดูแลระบบเป็นผู้ให้คำแนะนำในการเข้าใช้บริการ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งมีการจัดโครงสร้างคณะกรรมการจัดการความรู้ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง ที่ประชุมมีความเห็นให้คณะกรรมการจัดการความรู้เพื่อที่จะเป็นผู้ประสานและดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคน และองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (2) ที่ปรึกษาคณะทำงานจัดการความรู้ (3) หัวหน้าคณะทำงานจัดการความรู้ (หัวหน้า KM Team) (4) คณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team) (5) เลขานุการคณะทำงานจัดการความรู้ และผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงานจัดการความรู้ และได้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเด็นการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้ให้บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยท่านนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แลกเปลี่ยนในประเด็นของการจัดการความรู้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของคลิกแมน (Glickman: 2005: 58) พบว่าระบบของการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ และแนวทางการจัดการความรู้ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ดำเนินการอยู่แล้ว เพื่อให้บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง ได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้มากขึ้น จากนั้นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันถึงความรู้ที่จำเป็นที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปตามเป้าหมาย สอดคล้องกับการวิจัยของมหาวิทยาลัยจอร์เจีย (The University of Georgia: 2004: 32) ว่ามีปัจจัยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้อย่างน้อยสำคัญ นอกจากนี้ความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการที่ติดหลักธรรมาภิบาล จากนั้นผู้วิจัยแบ่งกลุ่มให้บุคลากรที่เข้าร่วมฯ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลหมายถึงอะไร ต้องมีความรู้และปฏิบัติอย่างไรจึงจะถูกต้องตรงกับหลักธรรมาภิบาล ผู้เข้าร่วมฯ ได้แลกเปลี่ยนและสรุปเป็นประเด็นตามหลักธรรมาภิบาล จากนั้นผู้เข้าร่วมได้แบ่งกลุ่มตามสำนักที่ตนสังกัด เพื่อประเมินตนเองว่าได้มีความรู้หรือได้ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในระดับใด โดยใช้ตารางอิสรภาพเป็นเครื่องมือ จากนั้นนำคะแนนจากการ

ประเมินตนเองของแต่ละหน่วยงานมาแสดงได้แก่ กลุ่มของสำนักปลัด ส่วนสาธารณสุข ส่วนคลัง ส่วนการศึกษา และภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ยอตนันโด ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีขีดความสามารถค่อนข้างสูงในเรื่องหลักนิติธรรม จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ จึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ต้องมีการบริหารส่วนตำบลนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบการบริหารงาน พัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และพัฒนาองค์กร จึงสอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 เมื่อมองผ่านมิติการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง การใช้เครื่องมือกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มาช่วยในการพัฒนาการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งขั้นตอนในระบบการจัดการความรู้ เป็นวิธีจัดการความรู้ โดยมุ่งจัดการความรู้ทั้งในแบบชัดแจ้งและแบบโดยนัยให้มีประสิทธิภาพในองค์กร (Moody และ Shanks. 1999 :41) สิ่งที่สำคัญสำหรับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ คือ การเก็บรักษา และการแบ่งปันความรู้ (Bonner. 2000 : 26) โดยตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ซึ่งถือเป็นทรัพย์สินขององค์กร อันส่งผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน โดยการพัฒนาระบบการจัดการความรู้จะถูกรื้อแบบที่เอื้อต่อการแบ่งปัน และบูรณาการความรู้ที่แบ่งระหว่างข้อมูลและสารสนเทศ (Bollojuและคณะ. 2002 : 23) โดยมุ่งพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้ตามแนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

2. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง อำเภอมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ในด้านการสร้างความรู้ การจำแนกความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการประเมินผลความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญสูง หาญพานิช (2546 : 3) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550 : บทคัดย่อ) พบว่า การจัดการความรู้ส่วนใหญ่เห็นว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้ภาครัฐต้องมุ่งเน้นการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน บุคลากรต้องสามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้ ต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจากการสร้าง

และพัฒนาความรู้วิชาการใหม่ ๆ และ รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การนำความรู้ไปใช้ และ 7) การติดตามและประเมินผล และองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเรียนรู้ 2) หน่วยงาน 3) คน และ 4) เทคโนโลยี โดยมีแผนการปฏิบัติงานให้บุคลากรสามารถหาความรู้ใหม่ได้ มีแหล่งให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลที่ทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรให้อากาศทุกคนอย่างเท่าเทียมกันในการนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรมีประมวผลหรือกลั่นกรองการจัดความรู้ที่ไม่เกิดประโยชน์ โดยถือว่าเป็นขยะความรู้ อบต. มีการจัดทำข้อมูลที่เป็นเอกสารและความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากรในด้านการจัดการความรู้ บุคลากรสามารถรวบรวมข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลได้เอง และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย สอดคล้องกับชอย (Choi, 2000 : 98) ได้ทำการศึกษาโดยจำแนกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุไว้ 11 ประการ คือ การฝึกทักษะบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร ผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน ข้อจำกัดองค์กร โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ การวัดการดำเนินการ และสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ดังนี้ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ให้บุคลากรภายนอกได้รับทราบ เช่น ทางอินเทอร์เน็ต บอร์ดข่าวสาร ประกาศ รองลงมาคือ มีการใช้เทคโนโลยีพัฒนาคลังความรู้ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้และผู้บริหารมีวิธีการป้อนความรู้โดยการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ปฏิบัติงานโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียน การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) มีการออกแบบวิธีแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้

รู้ของบุคลากรที่ชัดเจน เช่น การจัดทำเป็นเอกสาร วีดีโอ ซีดี จัดทำฐานความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น รองลงมาคือ บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้ซึ่งกันและกันและ สามารถแบ่งปันความรู้ที่ได้รับให้กันและกัน และมีกระบวนการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ อบต. มีการจัดพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อนำมาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กร ถือว่าเป็นการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์กร เชิญบุคลากรภายนอกมาร่วมเวทีสนทนา อบต.มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำมาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรบริหารส่วนตำบลและนำเอาระบบกลไกต่าง ๆ มาจัดเก็บความรู้และส่งเสริมสนับสนุนการกระจายความรู้ไปสู่บุคลากรในองค์กร การพัฒนาองค์กรสามารถทำได้ด้วยตนเอง แต่วัฒนธรรมองค์กรของไทยยังถือว่ามีประสิทธิภาพน้อยที่สุดในการเรียนรู้ของพนักงานที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด สร้างพฤติกรรมที่ดีให้กับองค์กรและทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในแต่วัน ซึ่งก็จะทำให้บุคลากรต้องเรียนรู้และเอื้อการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน องค์กรบริหารส่วนตำบลถึงมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรสามารถกระทำได้ด้วยตนเอง แต่วัฒนธรรมขององค์กรยังถือว่าไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเรียนรู้จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด และผู้บริหารจะต้องทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง เพราะ บุคลากรชาวนิย เคยชินอยู่กับเรื่องเดิม ส่วนรูปแบบวิธีการของกระบวนการจัดการความรู้ต้องใช้เทคนิคใหม่ ๆ เช่น การฝึกอบรม การบรรยายสรุป การประชุมประจำเดือน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น ซึ่งจะมุ่งสร้างให้เกิดการเรียนรู้ทางอ้อมและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น และสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อบุคลากรในองค์กร บุคลากรจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ต้องรักษาความรู้และพัฒนาความรู้ขององค์กรรวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และการบริการประชาชนในลักษณะการให้ความรู้กับประชาชน ดังนั้นผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า นี่เป็นโอกาสที่บุคลากรในองค์กรมีการจัดการความรู้สำหรับการพัฒนาองค์กรการบริหารส่วนตำบล เพราะบุคลากรเริ่มมองเห็นเป้าหมายที่ชัดเจน จึงเกิดความมุ่งมั่นร่วมกันที่พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ.ร. ว่าการเรียนรู้สามารถแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ (1) Learning to Know คือ

การเรียนรู้เพื่อที่จะรับรู้ (2) Learning to Do คือ การเรียนรู้เพื่อที่จะทำกล่าวคือเมื่อรับรู้แล้วก็นำความรู้ที่ได้ไปกระทำ(3) Learning to Be คือ การเรียนรู้ที่นำไปสู่การทำงานเป็นนิสัย เป็นตัวตนของเราหรือเป็นคนที่เราตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะเป็น เช่น เป็นผู้นำที่ดี เป็นต้น และ (4) Learning to Live Together คือ การเรียนรู้ที่จะเป็นคนที่ตั้งเป้าหมายแล้วจะต้องสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1. ผู้บริหารองค์กรจะต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้และทรัพยากรทางปัญญาและควรมีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารองค์กรควรสนับสนุนอย่างจริงจังในการจัดการความรู้ทุกช่องทางอย่างมีประสิทธิภาพ
3. องค์การบริหารส่วนตำบล มีวิธีการและการดำเนินการจัดการความรู้ โดยจัดให้มีการประชุมประจำเดือน การระดมความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งการบันทึกรวบรวมข้อมูลไว้ แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ควรดำเนินการ คือ การปรับเปลี่ยนความคิด พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และการสร้างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะบุคลากรทุกคนต้องเรียนรู้และเอื้อการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน องค์กรจึงจะประสบผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายและการใช้เทคโนโลยีมาประกอบการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่ประชาชน
2. การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องมีความพยายามและการทุ่มเท ทั้งการใช้ทรัพยากรและความมุ่งมั่นของบุคลากรและผู้บริหาร ตลอดจนการประยุกต์หลักแนวคิดต่างๆ ให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรระหว่างองค์กรภาครัฐที่เป็นหน่วยงานราชการ กับองค์กรภาคเอกชน เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างในการจัดการความรู้

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการคณะกรรมการงานบริหารยุทธศาสตร์ด้านการสร้างชุมชนเข้มแข็ง. (2547). คู่มือการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างหมู่บ้านชุมชนเข้มแข็งต้นแบบ ในโครงการหมู่บ้านชุมชนเข้มแข็งต้นแบบ จังหวัดมหาสารคาม. มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. 2548. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง บรรณารักษ์/นักสารสนเทศกับการจัดการความรู้. โรงแรมริชมอนด์ จังหวัดนนทบุรี, 23 มีนาคม 2548.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ.วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉลองรัตน์ อินทรีย์. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฉวีวรรณ ลิ้มสกุล. (2548). การพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน วิสัณณวิทย์วิทยาโรงพยาบาลตะกั่วป่า.วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฉลาด จันทรมบัติและคณะ. (2545). แนวคิด ทฤษฎี สู่การปฏิบัติ การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น. มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : เอสอาร์พรินติ้งแมสโปรดักส์.
- นราภรณ์ หะวานนท์. (2542). “องค์ความคิดในเรื่องความเข้มแข็งของชุมชน” เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง โครงการพัฒนาดัชนี ความเข้มแข็งของชุมชนเล่มที่ 1). กรุงเทพฯ : โครงการพัฒนาดัชนี ความเข้มแข็งของชุมชน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เนาวรัตน์ พลายน้อย. (2548). “การถอดบทเรียน KM การทำนุในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน,” ในรายงานประจำปี KM ประเทศไทย (สคส.) 2548. หน้า 2-5. กรุงเทพฯ : วิชาการพิมพ์.
- _____. (2550). “การวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในการถอดบทเรียนด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ (After Action Review)” บทความประกอบ

- การฝึกอบรม. 11 พฤศจิกายน 2546. <http://www.kmi.or.th/document/AAR_analysis.pdf>10 พฤษภาคม 2550.
- เนาวรัตน์ พลายน้อยและศุภวีย์ พลายน้อย.(2549). การติดตามประเมินผลและการสังเคราะห์ความรู้: บทเรียนการพัฒนาการจัดการความรู้ท้องถิ่นในโครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.) ภาคกลาง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญดี บุญญาภิจและคณะ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จีรวัฒน์เอนกซ์เพรส.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพิมล หาราชภิรมย์โชค. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศ วะสี. (2545). การจัดการความรู้. เอกสารการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อยกร่างโครงการนำร่อง การจัดการความรู้ 27 กรกฎาคม 2545 ณ จังหวัดกาญจนบุรี.
- _____. (2548). การจัดการความรู้ : กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช . “แนวทางการจัดการความรู้,” สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). 28 ธันวาคม 2547. <http://kmi.trf.or.th/Document/AboutKM/KM_Guideline.pdf>28 ธันวาคม 2547 ก.
- _____. การจัดการความรู้ทั่วไปสำหรับองค์กร (Knowledge Management : KM). เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ “การจัดการความรู้ : ยุทธศาสตร์และเครื่องมือ (Knowledge Management : Strategies & Tools)”. ระหว่างวันที่ 13-14 พฤศจิกายน 2546 จัดโดยห้องสมุดตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และชมรมห้องสมุดเฉพาะ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยฯ, 2546.
- _____. (2548). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- _____. (2547ข). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- _____. (2545ก). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา (สจค.).
- _____. “ทศานุภาพของการจัดการความรู้,” สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.). 18 มิถุนายน 2548. <http://www.kmi.or.th/autopage/file/MonJuly2005-9-55-23-Ten%20of%20KM.pdf> >10 ธันวาคม 2548 ข.
- _____. (2545ข). ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสังคม.
- _____. (2547ค) สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- _____. (2546). “สู่การสร้างสรรค์สูงส่งเต็มศักยภาพ : การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยไทย,” สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). 25 พฤศจิกายน 2546. < http://kmi.trf.or.th/Document/Experience.km_university.pdf>25 พฤศจิกายน.
- _____. องค์ความรู้และการจัดการความรู้. เอกสารประกอบการบรรยายในหลักสูตร การบริหารภาครัฐและกฎหมายมหาชนรุ่นที่ 3 สถาบันพระปกเกล้า, 14 พฤษภาคม 2547 ค.วิจารณ์ พานิช. (2547). องค์การจัดการและการเรียนรู้ : บรรยายในหลักสูตรการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน รุ่นที่ 3, สถาบันพระปกเกล้า 14 พฤษภาคม 2547. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://kmi.or.th/autopage/show_page.php?h=13&s_id=19&d_id=19
- วไลทัศน์ วรกุล และคณะ. (2548). รายงานผลการประเมินศักยภาพชุมชน : องค์การแพลนประเทศไทย. องค์การแพลนประเทศไทย.