

***KM* กับการพัฒนาบุคลากร (HRD)**

โดย

สำนักงานจังหวัดนครศรีธรรมราช

งานสัมมนาเรื่อง "มหกรรม KM ราชการไทย ก้าวไกลสู่ LO"

วันศุกร์ที่ 21 กรกฎาคม 2549 เวลา 10.50 – 12.00 น.

เรื่อง "KM กับการพัฒนาบุคลากร (HRD)"

โดย จังหวัดนครศรีธรรมราช

บรรยายโดย **สำนักงานจังหวัดนครศรีธรรมราช**

1. คุณวิชม ทองสงค์ ผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช
2. คุณจ่านอง หนูนิล การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดนครศรีธรรมราช
3. คุณพัชณี พนิตอังกูร พัฒนาชุมชนจังหวัดนครศรีธรรมราช

แนวคิดของโครงการการจัดการความรู้ของจังหวัดนครศรีธรรมราช

โครงการเน้นความสำคัญของชุมชน โดยเริ่มต้นนั้นจะต้องมั่นใจว่าชุมชนสามารถทำได้เพราะคนในชุมชนมี Tacit Knowledge จำนวนมาก จึงจำเป็นต้องหาวิธีการเพื่อดึง Tacit Knowledge ออกมา เช่น บางหมู่บ้านมีคนเข้ามาศึกษาดูงานจำนวนมาก ในช่วงแรกมีการจัดคิวให้แต่ละคนในหมู่บ้านไปบรรยายสลับกัน แต่ปรากฏว่ามาตรฐานไม่เท่ากันเพราะทักษะในการบรรยายให้ความรู้ของแต่ละคนไม่เท่ากัน จึงเปลี่ยนรูปแบบเป็นการอัดวีดิทัศน์แล้วฉายให้ดูและเปิดโอกาสให้ซักถามได้



ในการจัดการความรู้นั้นจะต้องจึงหาวิธีการว่าทำอย่างไรจะทำให้กระบวนการชุมชนมีความสมบูรณ์และยั่งยืนคือให้เข้มแข็งทั้ง 3 อยู่ ได้แก่

1. กินดีอยู่ดี
2. อยู่รอดปลอดภัย คือมีความเข้มแข็งในขบวนการประชาธิปไตย มีคุณภาพในการติดตามผลการเลือกตั้ง
3. อยู่เย็นเป็นสุข ไม่มีโจรผู้ร้าย ไม่มียาเสพติด

วิธีการปฏิบัติ

ค้นหารูปแบบโดยการทดลองจาก 3 ตำบล ที่อยู่ใกล้อำเภอเมือง ผลพลอยได้คือทีมข้าราชการที่เป็นคุณอำนวยสามารถเข้าไปทำงานอย่างมีความสุข ทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการโดยแท้จริง แล้วนำผลมาสรุปแลกเปลี่ยนให้กันฟัง จนได้รูปแบบที่เหมาะสม มีแนวคิดว่าจะดำเนินการทั้งจังหวัด 1,355 หมู่บ้านกระบวนการชุมชนเข้มแข็งทำได้ 2 ระบบ คือหมู่บ้านที่มีความเชี่ยวชาญเปิดโอกาสให้คนอื่นเข้ามาศึกษาดูงานแล้วนำไปประยุกต์ใช้ หรืออีกระบบหนึ่งคือ วิธีการปูพรมมีคนเข้าไปช่วยดำเนินการเพื่อเพิ่มคุณภาพ พบว่าการศึกษาดูงานเพียงอย่างเดียวจะเกิดผลได้แค่ในระดับหนึ่ง คนจะมึนคิดว่าไม่สามารถทำได้เหมือนคนอื่น จึงต้องมีระบบปูพรมเข้าไปเสริม จึงจะได้ผลมากขึ้น

ปัจจุบัน ได้มีการดำเนินการ 3 รุ่น รุ่นที่ 1 มีจำนวน 400 หมู่บ้าน รุ่นที่ 2 มีจำนวน 600 หมู่บ้าน และรุ่นที่ 3 มีจำนวน 535 หมู่บ้าน ในปีนี้ 1 มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน มีแผนการดำเนินการ หรือ Road map และการบ้านให้ชุมชนว่าควรทำอะไรบ้าง มีการอบรมให้ความรู้ แผนการทั้งหมดรวมเป็น 4 ปี เมื่อครบ 4 ปี ก็จะดำรงอยู่ได้ ชุมชนจะเริ่มเข้าใจและเห็นภาพชัดเจน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกเรื่อง เช่น เรื่องยาเสพติด เรื่องที่ดิน ถ้าชุมชนเข้มแข็งแล้วก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง ผู้เข้าร่วมโครงการประกอบด้วยแกนนำหมู่บ้าน หมู่บ้านละ 8 คน นำโดย กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และ อบต. มารวมกันเป็นทีมแกนนำ ซึ่งแกนนำก็ต้องไปหาสมาชิกมาเพิ่มในสภา ให้ขยายผลไปยังครอบครัว โดยให้ชาวบ้านทำการสำรวจเพื่อให้รู้จักตนเอง และชุมชน ให้ตอบคำถามจำนวน 16 หน้า เพื่อให้รู้จักตนเอง รู้จักชุมชน รู้จักโลก และจะรู้ประเภทของคน แล้วก็จะมีกิจกรรมส่งเสริมให้คนทุกประเภท ในลักษณะของแผนชุมชนพึ่งตนเอง ให้เป็นลักษณะเป็นแผนที่ชาวบ้านมีส่วนร่วมกำหนดขึ้นเอง เนื่องจากที่ผ่านมามีปัญหาเรื่องการเชื่อมโยงการพัฒนา คือมีการเขียนแผน แต่ไม่สามารถเชื่อมโยงกับ อบต.ได้ แต่ถ้าชาวบ้านมีส่วนร่วมก็จะเกิดความเชื่อมโยงขึ้น นอกจากนี้มีการประเมินคุณภาพแผนชุมชนทุกๆ สิ้นปีอีกด้วย

สรุปแผนการดำเนินงานแต่ละปีมีดังนี้

- ปีที่ 1 ให้ทำกระบวนการ "แผนชุมชนพึ่งตนเอง" ขับเคลื่อน
- ปีที่ 2 ขบวนการเสริมใยเหล็ก ทำให้ KM ดำรงอยู่ได้
- ปีที่ 3 การปรับทิศทาง มีการปรับโครงการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่
- ปีที่ 4 การส่องถ่ายอำนาจ

เมื่อครบ 4 ปี ตามแผนการดำเนินงานนี้แล้ว ก็จะช่วยพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้วย ทำให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนเป็นคนของชุมชน จากเดิมที่มีความคิดแบ่งแยก ว่าหน่วยงานนี้เป็นของหมู่บ้านนั้น กลายเป็นทุกหน่วยงานราชการเป็นของชุมชน

โครงการจัดการความรู้แก่จนเมืองคอน

โครงการจัดการความรู้แก่จนเมืองคอน มีเป้าหมายคือชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจพอเพียงและชาวบ้านมีความสุข โครงการนี้จะจัดการความรู้กับชาวบ้าน โดยมีหน่วยราชการเข้าร่วม 7 หน่วยงาน คือ เครือข่ายมมนา และมีปราชญ์ชาวบ้านร่วมด้วย สาเหตุที่นำเอาเครือข่ายหลายหน่วยงานมารวมกันเพราะหน่วยงานเหล่านี้มีบุคลากรอยู่ทุกหมู่บ้าน ไม่เช่นนั้นจะส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของชาวบ้านจะทำได้ลำบาก ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ แบ่งเป็น 3 ทีม คือ

1. ทีมคุณอำนวยกลาง (ดำเนินการโดยจังหวัด) มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นคุณอำนวยกลาง ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่คัดคนเข้ามา รวม 44 คน ทำงานประสานกับทีมวิชาการ จากสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัด มาเป็นทีมวิชาการ เพื่อมาพัฒนาความรู้และทักษะ เรื่อง KM
2. ทีมคุณอำนวยอำเภอ จัดเป็นวงการเรียนรู้ โดยจะมีกิจกรรมการถอดหมวก คือ ทุกคนทำงานโดยไม่ยึดถือยศ ตำแหน่ง
3. ทีมคุณอำนวยตำบล มีจำนวน 3 คน ประกอบด้วยคุณกิจ คุณลิขิต และคุณประสาน

ในการดำเนินงานจะมีการจัดเวทีแสดงความเห็นทั้งหมด 6 ครั้ง โดยทีมคุณอำนวยตำบลจะสรุปบทเรียนจากเวทีระดับตำบลหรือการประชุมระดับตำบล นำเสนอคุณอำนวยระดับอำเภอ จากนั้นนำทั้งหมด 23 อำเภอ ไปนำเสนอทีมคุณอำนวยระดับจังหวัดโดยมีกำหนดการในทุกวันที่ 4 ของเดือน โดยเบื้องต้นได้มีการวางแผนว่าจะจัดฝึกอบรมในรูปแบบห้องเรียนแก่คุณอำนวย เช่น ทักษะการฟังที่ดี แต่ไม่ได้ดำเนินการเป็นรูปธรรมเพราะติดภารกิจ เช่น การเลือกตั้ง ส.ส. จึงให้ทุกคนไปเรียนรู้ด้วยตนเองในพื้นที่ เป็นการเรียนรู้ทางลัดในพื้นที่ เพื่อหาประสบการณ์จริง หรือเรียกว่าแบบ Action- Based Training Model

ประสบการณ์จากการดำเนินงานในฐานะคุณอำนวย



คุณพัชณี พินิตอังกฤษ ได้รับหน้าที่เป็นคุณอำนวยรับผิดชอบ ตำบลบางจาก อ.เมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นตำบลนำร่อง โดยการใช้ KM มาใช้ในการดำเนินงาน มีที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงจากมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เริ่มต้นโดยการตั้งเป้าหมายว่าจะพัฒนาคุณอำนวยให้เป็นมืออาชีพ มีการใช้ตารางอิสรภาพของแต่ละคนว่ามีศักยภาพในเรื่องใดและ

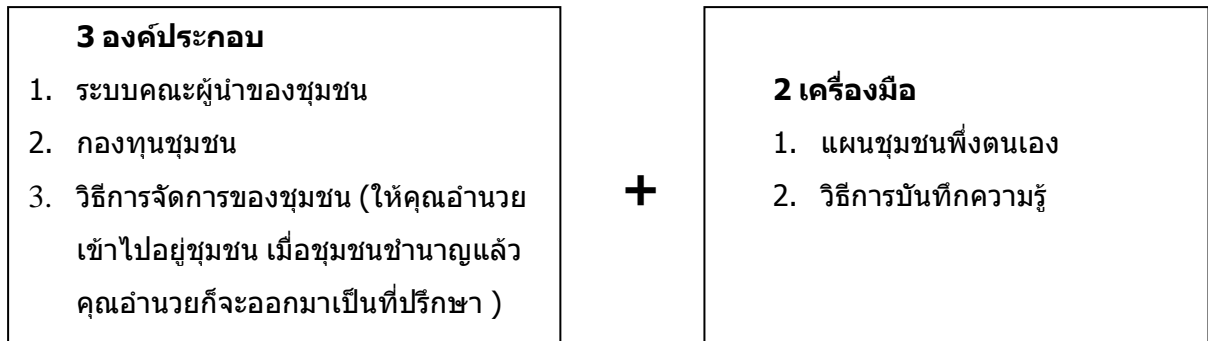
ยังมีจุดด้อยในเรื่องใด

แล้วจึงวางแผนว่าไปทำงานในตำบลบางจาก ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำแผนองค์กรทางการเงินของตำบลบางจากให้เข้มแข็ง มีการจัดเวทีให้องค์กรทางการเงินทั้งหมดร่วมกันกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การจัดตั้งสถาบันการเงินระดับตำบลเพื่อให้กลุ่มสถาบันการเงินที่มีความเข้มแข็งช่วยเสริมกลุ่มสถาบันการเงินที่อ่อนแอกว่า โดยมีการกำหนดกระบวนการ และจัดกิจกรรมให้ชุมชนมีองค์ความรู้เรื่องการบริหารจัดการบัญชี และเพิ่มเติมเรื่องที่ยังไม่มีความรู้ ได้แก่เรื่องสวัสดิการชุมชน นอกจากนี้ยังมีการไปศึกษาดูงานที่หน่วยงานอื่น เพื่อพัฒนาหน่วยงาน ซึ่งปัจจุบันตำบลบางจากสามารถจัดตั้งกองทุนสวัสดิการระดับตำบลด้วยตนเองได้

นอกจากนี้ยังมี โครงการแก่งเมืองคอนของจังหวัดซึ่งนำมาใช้กับตำบลบางจาก โดยมีหมู่บ้านเป้าหมาย 3 หมู่บ้าน มีเจ้าหน้าที่ของ อบต.เกษตร มาร่วมเป็นคุณอำนวย กับคุณอำนวยเดิม 3 คนซึ่งมาจากโครงการนำร่องช่วยกันร่วมวางแผน และเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สามารถกำหนดเป้าหมายครัวเรือนของตนเองได้ โดยนำแผนงานบริหารชุมชนมาศึกษา เปิดกระตุ้นให้ครัวเรือนแก่งด้วยตนเอง เช่น ปลูกผักสวนครัวกินเอง หาวีธีพึ่งพากันและกันโดยการรวมกลุ่ม กลุ่มที่ทำแล้วเกิดประสบความสำเร็จก็จะนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และการดำเนินการขั้นต่อไปก็นำไปฝึกปฏิบัติ แล้วจัดเวทีสรุปผลว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง และมีการประเมินการเรียนรู้ในแต่ละครั้ง มีการเปิด Internet Blog แต่มีข้อจำกัด คือไม่ได้ใช้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามการจัดทำ KM ทำให้ส่วนราชการต่างหน่วยงาน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนและเป้าหมายร่วมกัน มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชนมากกว่าผลประโยชน์ของหน่วยงาน

การพัฒนาการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน

1. เพื่อให้เกิดการพัฒนาในชุมชนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ต้องมีการดำเนินการ 3 องค์ประกอบ และ 2 เครื่องมือ



2. สร้างวงเรียนรู้เจ้าหน้าที่รัฐ ทำให้เจ้าหน้าที่รัฐได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง สร้างสัมพันธ์กับชุมชน เกิดความสุขในการทำงาน

3. สร้างคุณค่ามหาศาล

3.1 ประโยชน์ต่อชุมชนคือ มีวิธีการคิดที่เปลี่ยนไป ไม่พึ่งพึ่งรัฐจนเกินไปโดยพึ่งพึ่งเฉพาะเรื่องที่ไม่สามารถทำได้

3.2 คนในชุมชนหันหน้ามาปรึกษาหารือกันอีกครั้งหนึ่ง

3.3 ชุมชนมีโอกาสจัดการเงินทุนตนเอง บางครั้งสามารถหาวิธีดำเนินการแก้ปัญหา โดยไม่ต้องใช้เงินได้

3.4 ชุมชนเริ่มพึ่งตนเองได้ โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ ซึ่งจะนำไปสู่ด้านอื่นต่อไป

คำถามจากผู้ดำเนินรายการ

คำถาม: 1. การเรียนรู้แบบ ATM (Action-based training) ต่างจากแบบเดิมอย่างไร

คำตอบ:

การเรียนรู้แบบ ATM คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงจากหน้างาน ซึ่งจะดีกว่าการเรียนรู้ในรูปแบบห้องเรียน เพราะความรู้บางอย่างเป็น Tacit Knowledge ที่มาจากประสบการณ์การทำงาน ซึ่งการจะดึงความรู้เช่นนี้ออกมาต้องทำเป็นกระบวนการ เนื่องจากวงเรียนรู้ของการจัดการความรู้มีอยู่หลายระดับ จนถึงระดับที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรของหน่วยราชการ และบุคลากรเริ่มนำความรู้ที่ได้จากการไปปฏิบัติในชุมชนไปแลกเปลี่ยนกันในองค์กร เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นบรรยากาศของการเรียนรู้ มีบรรยากาศความหัดเทียมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้กันในหน่วยงาน

คำถาม: 2. ทำอย่างไรจะให้ KM เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนและเชื่อมโยงกับคนรุ่นใหม่ที่กำลังศึกษาในระดับประถมและมัธยมศึกษา ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับระบบการศึกษาที่เป็นทางการ

คำตอบ:

ในการจัดเวทีการเรียนรู้ที่ผ่านมาสามารถถ่ายทอดไปยังกลุ่มเด็กในทิศทางเดียวกันได้ เช่น การให้ครัวเรือนตั้งเป้าหมายการจัดความยากจน ทั้งครัวเรือนควรร่วมเรียนรู้และปรึกษาหารือกัน ระหว่าง พ่อ แม่ ลูก สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังตอบไม่ได้ชัดเจนเพราะเป็นเรื่องระดับชาติ

สรุป

คนทุกระดับจะต้องรู้เป้าหมายของตนเองอย่างชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สม่ำเสมอ มีมิตรภาพและความจริงใจต่อกัน ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge หรือเทคนิคที่สร้างขึ้นมาจากการทำงาน เป็นการตอบคำถามเฉพาะในสถานการณ์นั้น หากผู้อื่นจะนำไปปรับใช้ก็ต้องพิจารณาบริบทของตนเองด้วย

นางมนัสสิรี เจียมวิจิตร

นางสาวมนิดา คำภักดี

ผู้จัดบันทึก