

**สรุปปัญหา อุปสรรค และข้อสังเกตที่พบจากการตรวจประเมิน
การดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ในปี พ.ศ. 2551**

ปัญหา อุปสรรค และข้อสังเกตที่ตรวจพบ	คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการ
<p>1. มีการตั้งเป้าการรวบรวมองค์ความรู้เฉพาะจากภายในองค์กรและไม่ได้พิจารณาถึงการรวบรวมองค์ความรู้จากภายนอกองค์กร หรือไม่ทราบว่าการรวบรวมองค์ความรู้จากภายนอกองค์กรคืออะไร จะหาได้ที่ใด</p>	<p>- การตั้งเป้าการรวบรวมองค์ความรู้เฉพาะ ควรมีการตั้งเป้าหมายองค์ความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่มีอยู่กระจัดกระจายทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ โดยหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น จากInternetภายใน/ภายนอกประเทศ ทั้งจากเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยการสอบถาม/สัมภาษณ์ เพื่อนำผลมาจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับองค์ความรู้ตามที่ต้องการ</p>
<p>2. จัดทำแผน KM โดยระบุกิจกรรมหลัก 7 ขั้นตอนได้ครบถ้วนตามแบบฟอร์มที่เคยใช้ดำเนินการในปี 50 แต่กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลักไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนฯ ในแต่ละขั้นตอนหรือระบุกิจกรรมในขั้นตอนตามแผน KM ไม่ตรงตาม Concept ของ KM เช่น</p> <p>ขั้นตอนการบ่งชี้องค์ความรู้ กำหนดกิจกรรม เช่น แต่งตั้งคณะทำงาน KM เป้าหมาย คือ ได้คณะทำงาน 1 ชุด หรือ จัดทำแผน KM ตัวชี้วัด คือ มีแผน KM เป้าหมาย คือ ได้แผน KM 2 แผน เป็นต้น</p> <p>- มีการกรอกข้อมูลได้ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผน KM แต่ไม่สามารถอธิบายความสอดคล้องอย่างเป็นเหตุเป็นผลของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมได้</p> <p>- องค์ความรู้ที่นำมาดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุอยู่ภายใต้ทั้ง 7 ขั้นตอนไม่ใช่เรื่องเดียวกัน และไม่ใช่องค์ความรู้เป้าหมายที่เลือกมาดำเนินการ</p>	<p>- เมื่อได้องค์ความรู้มาเรียบร้อยแล้ว นำองค์ความรู้นั้นมากำหนดเป็นกิจกรรมย่อย ภายใต้กิจกรรมหลัก 7 ขั้นตอน โดยต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนในแต่ละขั้นตอนด้วย เช่น</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาการท่องเที่ยว</p> <p>องค์ความรู้ที่จำเป็น : การบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว</p> <p>เป้าประสงค์ (วัตถุประสงค์) : เพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวและส่งเสริมรายได้จากการท่องเที่ยว</p> <p>เมื่อเข้าสู่กิจกรรมหลัก 7 ขั้นตอน ทุกกิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลักทุกขั้นตอน ต้องตอบเป้าประสงค์หลักได้</p> <p>เมื่อดำเนินการกรอกข้อมูลกิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลัก 7 ขั้นตอนแล้วจะต้องอธิบายให้ได้ว่าในการดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มหาองค์ความรู้มาได้แล้วนั้น จะนำมาดำเนินการอย่างไรต่อภายใต้กิจกรรมหลักขั้นตอนที่ 1 ถึง 7 โดยข้อมูลจะต้องสอดคล้องและเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน ภายใต้ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ตอบได้ชัดเจน เช่น เมื่อได้องค์ความรู้มาแล้วจะต้องนำมาเข้าคณะกรรมการ KM เพื่อวางแผนที่จะขยายผลต่อว่าจะพัฒนาบุคลากร หรือผลิตคู่มือ หรือดำเนินการวิจัย ต่อไปอย่างไร โดยพิจารณาเป็นขั้นตอนตั้งแต่ต้นจาก</p> <p>วางแผน → แบ่งงาน → จัดระบบ → กลั่นกรองภาษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน → เผยแพร่ → การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ → เรียนรู้ → สรุปผลที่ได้ว่าองค์ความรู้ที่ดำเนินการสามารถตอบโจทย์คือประเด็นยุทธศาสตร์หรือไม่ ?</p>
<p>3. ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน</p>	<p>- ควรกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน (ดูตามตัวอย่างในสิ่งที่ส่งมาด้วย 3)</p>
<p>4. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย แต่ไม่ระบุจำนวนผู้ที่</p>	<p>- ควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายและระบุจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมลงไป</p>

ปัญหา อุปสรรค และข้อสังเกตที่ตรวจพบ	คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการ
เข้าร่วมกิจกรรม KM หรือกำหนดแต่ไม่ชัดเจน เช่น ระบุเฉพาะชื่อหน่วยงานที่กำหนดให้เข้าร่วมกิจกรรม	ด้วยเพื่อความชัดเจน (ดูตามตัวอย่างในสิ่งที่ส่งมาด้วย 3)
5. ดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จไม่ครบทุกกิจกรรม หรือแสดงเอกสาร หลักฐานของบางกิจกรรมซ้ำกัน โดยเข้าใจว่าเป็นเรื่องเดียวกัน เช่น เข้าใจว่าขั้นตอน การประมวลและกลั่นกรององค์ความรู้ กับการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นขั้นตอนเดียวกัน	- การดำเนินการตามแผนในกิจกรรมการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนและการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบควรอธิบายให้ชัดเจน เช่น ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ กับการแบ่งปัน การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้นความหมายไม่เหมือนกัน (ดูรายละเอียดแต่ละขั้นตอนหน้าที่ 5)
6. ดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผน แต่ไม่ได้บันทึกข้อมูลองค์ความรู้ไว้ หรือไม่มีเอกสาร หลักฐานมาแสดงได้ว่าดำเนินการตามกิจกรรมนั้นจริง เช่น มีหลักฐานว่าจัดกิจกรรม CoP แต่ไม่ได้บันทึกองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศไว้อย่างเป็นรูปธรรม	- การดำเนินกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผน ควรมีการบันทึกข้อมูลไว้เป็นหลักฐานเพื่อแสดงว่าได้ดำเนินการตามกิจกรรมนั้นจริง เช่น ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดกิจกรรม CoP ควรมีการบันทึกองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมไว้เป็นหลักฐานเพื่อนำมาแสดงให้ผู้ตรวจประเมินได้ตรวจสอบ
7. ในแต่ละปีงบประมาณ มีการเปลี่ยนองค์ความรู้เป้าหมาย ก็จะได้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับองค์ความรู้เดิมที่ได้มีการจัดการความรู้ไปแล้วเท่าที่ควรจึงอาจทำให้การจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่องและไม่ยั่งยืน โดยเป็นการดำเนินการให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผล มากกว่าจะคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้	- ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ สามารถนำความรู้เดิมที่เคยทำมาต่อยอดได้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน แต่ไม่ควรนำองค์ความรู้เดิมมาทำซ้ำ หรือนำองค์ความรู้เดิมมาทำซ้ำอีกกับคนกลุ่มเดิม
8. นำผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดอื่น มารายงานเป็นแผน KM เช่น การจัดทำแผนชุมชนโดยวิทยากรกระบวนการ การพัฒนาคุณภาพของแหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น เนื่องจากเห็นว่าในบางขั้นตอนการดำเนินงานมีกิจกรรมบางอย่างที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรู้แต่ก็ยังไม่สามารถ Fit in ได้ 100 %	- การนำผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดอื่นมาใช้เพื่อรายงานเป็นแผนของ KM นั้นควรพิจารณาให้ดีว่า การดำเนินงานของตัวชี้วัดอื่นนั้นมีกิจกรรมที่สอดคล้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ ครบ 7 ขั้นตอนหรือไม่ ควรระบุให้ชัดเจนและเห็นเป็นรูปธรรม
9. จัดทำรายงานสรุปผล แต่ไม่ได้ระบุเปรียบเทียบ ข้อมูลแสดงผลสำเร็จของตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรม และ ไม่มีการสรุป ประเมินผล ลัพธ์ ของ การดำเนินการตามแผน KM	- ในแต่ละองค์ความรู้มีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการและควรแสดงผลสำเร็จของตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมหลักให้เห็น พร้อมเปรียบเทียบข้อมูลแสดงผลสำเร็จของตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมด้วย และสรุปประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแผน KM ที่ส่วนราชการ/จังหวัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นทั้ง 2 องค์ความรู้จาก 2 ประเด็นยุทธศาสตร์มานำเสนอให้เห็นด้วย

ปัญหา อุปสรรค และข้อสังเกตที่ตรวจพบ	คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการ
<p>10. จัดทำแผนฯ และผู้บริหารให้ความเห็นชอบแผนฯ ใกล้เคียงกับประมาณ กิจกรรมที่ระบุในแผนฯ บางเรื่องดำเนินการไปแล้วก่อนแผนได้รับอนุมัติแล้วจึงรวบรวมมาบรรจุในแผน</p>	<p>- ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อตอบประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ควรให้ผู้บริหาร CKO และ CEO ให้ความเห็นชอบในกิจกรรมที่ระบุในแผน ก่อนที่จะดำเนินการตามแผนในแต่ละขั้นตอนในช่วงต้นปีงบประมาณ พร้อมทั้งจัดให้มีการประชุมทบทวนการดำเนินการตามแผนร่วมกันกับผู้บริหารสูงสุด CEO/ CKO อย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ เพื่อติดตามผลผลิตและผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งช่วยในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ก่อนเสร็จสิ้นโครงการ</p> <p>* การสร้าง KM Team นั้นผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ตลอดจนเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมประชุมเพื่อการตัดสินใจกับ KM Team ด้วยทุกครั้ง *</p>

ในกรณีที่ประเด็นยุทธศาสตร์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของส่วนราชการมีไม่ครบ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์

คำถามที่ 1. ประเด็นยุทธศาสตร์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของส่วนราชการมีเพียงหนึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นอย่างน้อย 3 องค์ความรู้จาก 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันมาจัดทำแผนการจัดการความรู้

คำตอบ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนการจัดการความรู้ 3 แผนจากหนึ่งประเด็นยุทธศาสตร์โดยกำหนดองค์ความรู้ที่แตกต่างกันอย่างน้อยชัดเจนมาจัดทำแผน เช่น การวิจัย..., การพัฒนาบุคลากรในเรื่อง..., การผลิตหลักสูตร... เป็นต้น

คำถามที่ 2. ประเด็นยุทธศาสตร์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของส่วนราชการมีเพียงสองประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวทางการจัดทำแผน การจัดการความรู้ที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นอย่างน้อย 3 องค์ความรู้จาก 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันมาจัดทำแผนการจัดการความรู้

คำตอบ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนการจัดการความรู้ 3 แผนโดยหนึ่งประเด็นยุทธศาสตร์เลือกองค์ความรู้มาจัดทำ 2 แผนและให้กำหนดองค์ความรู้ที่แตกต่างกันอย่างน้อยชัดเจน **อีกหนึ่ง**ประเด็นยุทธศาสตร์เลือกองค์ความรู้มาจัดทำอีก 1 แผน

คำถามที่ 3. หากส่วนราชการจำเป็นจะต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้โดยเลือกองค์ความรู้ซ้ำเดิมซึ่งไม่เป็นไปตามที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นอย่างน้อย 3 องค์ความรู้จาก 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันมาจัดทำแผนการจัดการความรู้และไม่ควรซ้ำกับองค์ความรู้ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ในปีที่ผ่านมาแล้ว (ข้อ 2.2)

คำตอบ ทางส่วนราชการสามารถทำได้แต่ให้ระบุในแผนการจัดการความรู้ที่จัดทำขึ้นว่าเป็นการต่อยอดจากองค์ความรู้เดิมโดยแสดงให้เห็นถึง ความต่างจากเดิมอย่างชัดเจนพร้อมทั้งระบุถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเลือกว่าเนื่องจาก...