

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา

Knowledge Management for Development of Yala Provincial Administrative Organization

มณฑา สมมาตย์¹

ลิลี โกศยยานนท์²

บทคัดย่อ

การศึกษากิจการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา ศึกษาโดยการประชุมสนทนากลุ่มจากข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วยข้าราชการในสายงานบริหารตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย ซึ่งมีประสบการณ์ในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา รวมจำนวน 20 คน

ผลการศึกษาพบว่า “การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา” มีลักษณะที่ครบถ้วนทั้ง 7 ประการ คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ มีการดำเนินการบ่งชี้ความรู้ทั้งภายใน เช่น ความรู้ด้านนโยบายแผนงาน ความรู้ด้านเฉพาะตำแหน่งหรือที่ต้องปฏิบัติ ความรู้ด้านเอกสารหนังสือราชการ ความรู้ระเบียบกฎหมาย และความรู้ภายนอก เช่น จากประสบการณ์ตรงส่วนบุคคล แหล่งความรู้จากสื่อต่างๆ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ มีการดำเนินการ เช่น การกำหนดคำขวัญ วิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนา การเปิดโอกาสให้เข้าร่วมการประชุม อบรมสัมมนา การจัดทำวารสาร ประจำปี การจัดทำห้องสมุดวิชาการ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีการดำเนินการ เช่น การรวบรวมความรู้ในรูปแบบเอกสาร การรวบรวมในรูปแบบสื่อต่างๆ การรวบรวมความรู้จากผู้ชำนาญการ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีการดำเนินการ เช่น การปรับเอกสารให้มีความสมบูรณ์ การใช้โปรแกรมจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การจัดทำเว็บไซต์เพื่อจัดเก็บและประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ มีการดำเนินการ เช่น การเข้าถึงความรู้จากการอบรม การจัดทำหนังสือเวียน การจัดทำกระดานข่าวสำหรับการตอบคำถาม 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการดำเนินการโดยการแจ้งเวียนความรู้ การจัดพี่เลี้ยงสอนงาน การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ 7) การเรียนรู้ มีการดำเนินการ โดย การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ เพื่อการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา และจะยังประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนต่อไป

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² รองศาสตราจารย์; อาจารย์ประจำวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

อย่างไรก็ดี แม้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดยะลาจะมีการดำเนินการจัดการความรู้ครบทั้ง 7 ประการ แต่ยังคงต้องการปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Abstract

The objective of this research was to study knowledge management for development by the Yala Provincial Administrative Organization (PAO). Data were collected from proceedings of group meetings of PAO staff, section chiefs, and other key informants. A total of 20 persons provided data.

The results of this study found that the Yala PAO covers all seven of the characteristics of effective knowledge management, including: (1) Indicators of knowledge, including policy and planning awareness, job-specific awareness, knowledge of documents, laws and regulations, and external knowledge such as personal experience and external other sources; (2) Creating and sourcing knowledge through specification of a vision for development, creating opportunities for participation in training and seminars, producing annual yearbooks, and establishing a technical library; (3) Systematic knowledge storage through compiling information from printed documents and other media, and obtaining information from experts; (4) Analysis and filtering of knowledge through completing documentation, using programs for standardized information storage, and creation of an Internet website for storage and knowledge sharing; (5) Access to knowledge through training sessions, producing circulars, producing a news wall for Q & A; (6) Sharing and exchanging knowledge through circulating knowledge, accessing mentors, and creating community learning functions; and (7) Continued learning through applying the knowledge gained to improve the capacity of the PAO and benefit the population.

คำสำคัญ: การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร

Keywords: Knowledge Management for Development

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการการจัดการความรู้จะช่วยนำเอาความรู้จากคนในองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะความรู้ส่วนใหญ่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริงที่

จัดเป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในรูปของทักษะ ประสบการณ์ พรสวรรค์ที่อยู่ในตัวคน ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเน้นที่การปฏิบัติเป็นสำคัญ ที่ต้องแนบแน่นอยู่กับการปฏิบัติงานประจำ โดยมีความสำคัญอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงาน การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่สามารถปรับเปลี่ยนประยุกต์ไปตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม สำหรับองค์การที่มุ่งหวังในการเป็นองค์กรแห่งคุณภาพที่ต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อความพร้อมในตลาดการแข่งขัน องค์การมีองค์ความรู้มากมายทั้งที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกภายในตัวของบุคลากร (Tacit Knowledge) การถ่ายทอดและสนับสนุนให้คนในองค์กรได้เข้าใจและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำพาองค์กร ให้พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง (<http://wutani9.multiply.com>)

การปฏิรูประบบราชการปี พ.ศ.2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน รวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ระบุเรื่องการจัดการความรู้ในมาตรา 11 ไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์”และในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติคือ 1) ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง 2) ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และ

เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป 3) ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ

สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาในปัจจุบันมีการแบ่งส่วนงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังมีความพร้อมในเรื่องบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหลายด้าน แต่ไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบไม่สามารถรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในทุกส่วนขององค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ ไม่ว่าจะเป็นในตัวบุคลากรหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นความรู้ขององค์การได้ ความรู้นั้นจึงไม่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การได้อย่างที่ควรจะเป็น ยกตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานผู้เชี่ยวชาญงานมีความรู้เรื่องระบบการทำงานของแผนกเป็นอย่างดีลาออกหรือปลดเกษียณไป ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นก็หลุดออกไปด้วย องค์การไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นออกมาถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ที่รับหน้าที่แทนให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างราบรื่น หรือเมื่อองค์กรส่งพนักงานไปเข้ารับการอบรมหรือเข้าร่วมสัมมนาต่างๆ มากมาย ความรู้ที่พนักงานได้รับมานั้นจะนำมาถ่ายทอดสู่ผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากสถานการณ์ดังกล่าว มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลมาเป็นความรู้ขององค์การ เพื่อให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยปรับใช้กระบวนการจัดการองค์ความรู้ พร้อมดำเนินกิจกรรมเป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และถ่ายทอดความรู้และนำรู้นั้นไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา จึงเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชนอย่างแท้จริง ดังนั้น การศึกษาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา จะเป็นช่องทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต และนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ข้อมูลจาก 2 แหล่ง ได้แก่ 1. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารงานวิจัย รวมทั้งจากเอกสารที่มีการบันทึกไว้แล้วโดย

ผู้อื่น และข้อมูลจากระบบอินเทอร์เน็ตที่เป็นการรวบรวมเนื้อหาสาระของการจัดเก็บความรู้และการนำไปใช้ และวิธีการถ่ายทอดความรู้ 2. ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่การเก็บรวบรวมโดยวิธีการสนทนากลุ่มจากข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาในสายงานผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย จำนวน 20 คน

แนวคิดการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุดโดยที่ความรู้มี 2 ประเภทคือ

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (**Tacit Knowledge**) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (**Explicit Knowledge**) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม (ก.พ.ร.)

ซึ่งสอดคล้องกับที่ว่าจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ได้แสดงออกเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในรูปแบบของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเก็บรวบรวมไว้เป็นขุมความรู้ (Knowledge Assets) ขององค์กรให้บุคคลอื่นสามารถนำไปใช้พัฒนางานต่อไป (บุรชัย ศิริมหาสาคร, 2548) และมาจากประสบการณ์การทำงาน ทักษะและ พฤติกรรมการทำงาน ของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ เมื่อรวบรวมได้แล้ว ก็มีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ วิธีการนี้

เรียกว่า การสังเคราะห์ และจำแนก (Synthesis) หรือจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ด้วยสื่อ 2 ประเภทคือ ทางอิเล็กทรอนิกส์หรือสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อเป็นการต่อยอดสร้างประโยชน์และนำไปใช้ประโยชน์ (วันทนา เมืองจันทร์, 2548) ตลอดจนจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ (ชนพรณ ธานี, 2552)

ประกอบกับแนวความคิดที่ว่าจัดการความรู้เกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว โดยองค์กรจะหาอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และขั้นตอนสุดท้ายคือองค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อารี หลวงนา, 2548: 30)

จะเห็นว่าการจัดการความรู้โดยหลักคือ กระบวนการที่ดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ถ่ายทอดกันภายในองค์กร และให้บุคคลในองค์กรสามารถนำองค์ความรู้นั้นมาพัฒนางานและนำไปสู่การพัฒนาองค์กร

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดยะลา

การศึกษาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดยะลา เป็นการศึกษาจากการดำเนินการประชุมสนทนากลุ่มข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัด

ยะลา ในสายงานผู้บริหาร ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายจำนวน 20 คน ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีประสบการณ์ในการดำเนินงานกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการค้นหาความรู้ของบุคลากร วิธีการจัดเก็บความรู้และการนำมาใช้ของบุคลากร ตลอดจนวิธีการถ่ายทอดความรู้และสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางให้กับบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาได้ประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนยะลา โดยผลการศึกษาสามารถสรุปผลในแต่ละประเด็นได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

ในการประชุมสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการในสายงานบริหาร ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายต่างๆ พบว่าการบ่งชี้ความรู้ ลักษณะความรู้และแหล่งความรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา ในปัจจุบันนี้มีความรู้หลายประการ รวมทั้งแหล่งความรู้ก็มีหลายแหล่งด้วยกัน โดยที่ประชุมสนทนากลุ่มได้เสนอลักษณะความรู้และแหล่งความรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา ซึ่งมีทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรคือ

1) ความรู้ด้านนโยบายแผนงานประกอบด้วย นโยบายของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาที่แถลงต่อสภา แผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา แผนพัฒนาสามปี ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี สำหรับความรู้ในด้านนี้เป็นความรู้ที่ข้าราชการ คณะผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาจะต้องรู้เพื่อใช้เป็นเข็มทิศกำหนดทิศทางการบริหารงานขององค์กร

2) ความรู้ด้านเฉพาะตำแหน่งงานหรือหน้าที่ต้องปฏิบัติประกอบด้วย ความรู้ในงานที่ต้องทำความรู้ด้านนี้เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานของแต่ละคนซึ่งจะมีคำบรรยายหรือคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ผู้ทำงานต้องรู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร อย่างไรบ้างในการทำงานเมื่อบรรจงานแล้วแต่ทั้งนี้จะมีความซ้ำซ้อนมากขึ้นตามประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานตามลำดับ

3) ความรู้ด้านเอกสารหนังสือราชการประกอบด้วยหนังสือราชการทั้งภายในและภายนอก ที่มีการจัดทำหรือส่งมายังองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาเพื่อการปฏิบัติ สำหรับความรู้ในด้านนี้ข้าราชการ สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากหนังสือราชการเหล่านั้นซึ่งความรู้ในด้านนี้อยู่ในลักษณะของ หนังสือราชการที่มีการส่งมายังหน่วยงาน

หนังสือเวียน หนังสือหรือตอบข้อซักถามที่มีการแจ้งเวียน หนังสือราชการเกี่ยวกับประกาศหลักเกณฑ์การปฏิบัติราชการที่ต้องปฏิบัติตามเป็นต้น

4) ความรู้ด้านระเบียบกฎหมายประกอบด้วย ระเบียบกระทรวงพระราชบัญญัติ พระราชกำหนด ประกาศกระทรวงหรือหลักเกณฑ์ในการทำงานด้านต่างๆ สำหรับความรู้ในด้านนี้ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ เพื่อประกอบการปฏิบัติงาน

ในส่วนของแหล่งความรู้ สามารถแยกแหล่งความรู้ออกมาทั้งในองค์การบริหารส่วนจังหวัด และภายนอกองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา เป็นความรู้ที่ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาจำเป็นต้องรู้ เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร โดยที่ประชุมสนทนากลุ่มได้เสนอแหล่งความรู้ทั้งภายในองค์กรและภายนอกคือ

1) แหล่งความรู้จากประสบการณ์ตรงส่วนบุคคล สำหรับแหล่งความรู้ในด้านนี้จะมีในตัวบุคคลที่มีความชำนาญเนื่องจากการทำงานมานานหรือทำงานเฉพาะด้านนั้นๆ ซึ่งเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญ นอกจากนี้แหล่งความรู้ประสบการณ์ส่วนบุคคลภายนอกองค์กรก็สำคัญ มีความจำเป็นต้องสรรหามาจัดเก็บรวบรวมไว้เพื่อประกอบการทำงานจากประชาชนที่มีความชำนาญหรือมีประสบการณ์มากทำงานมานานจะเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญ

2) แหล่งความรู้ภายนอกองค์กร เช่น ในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาแหล่งข้อมูลของการจัดทำแผนพัฒนาคือ จากการประชุมเวทีประชาคมเพื่อรับทราบความต้องการของประชาชนและนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาสามปี แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อให้มีการพัฒนาที่ตรงจุดและองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ทั้งนี้อาจจะเป็นลักษณะของโครงการ อบจ. เคลื่อนที่เพื่อรับฟังปัญหาประชาชน เป็นต้น

3) แหล่งความรู้จากสื่อต่างๆ สำหรับแหล่งความรู้ในด้านนี้สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ เพื่อประกอบการปฏิบัติงานทั้งนี้แหล่งความรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา คือ ศูนย์ข้อมูลข่าวสารซึ่งมีทั้งสื่อต่างๆ ในรูปของเอกสาร จุลสารจดหมายข่าววารสาร หนังสือพิมพ์ สื่อโทรทัศน์ คอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต เพื่อหาความรู้ เป็นต้น

ประเด็นที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

ในปัจจุบันนี้มีการสร้างความรู้หลายประการหรือหลายอย่าง การแสวงหาความรู้ก็มีหลายรูปแบบเช่นกัน และก็ยังมีการรักษาความรู้เอาไว้ด้วยเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร การประชุมสนทนากลุ่ม สรุปได้ดังนี้คือ

1) การสร้างความรู้ใหม่ขององค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กร อันประกอบด้วย การกำหนดคำขวัญวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกันมีการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน เป็นลักษณะการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกันของข้าราชการ ผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา คือ “เป็นเลิศธรรมาภิบาล เชี่ยวชาญการศึกษา ชุมชนก้าวหน้า เศรษฐกิจก้าวหน้า ใส่ใจสิ่งแวดล้อม” ซึ่งความรู้นี้จะเปรียบเสมือนเข็มทิศกำหนดทิศทางการทำงานของข้าราชการ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในจังหวัด

2) การสร้างความรู้เพื่อการบริหารงานการทำงานประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าร่วมการประชุม การจัดกิจกรรมอบรมสัมมนาของแต่ละกองงาน การจัดพี่เลี้ยงสอนงาน (On the job training) หรือแม้แต่การให้ศึกษาด้วยตนเอง สำหรับความรู้นี้จะอยู่ในรูปแบบของในตัวบุคคลเองในเอกสารรายงานผลการประชุมหรือรายงานการประชุม แต่ยังไม่มีการเผยแพร่แก่ข้าราชการโดยทั่วไปมากนัก

3) การสร้างความรู้เพื่อการประชาสัมพันธ์ประกอบด้วย การจัดทำวารสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

สำหรับการสร้างความรู้ภายในองค์กร ผลการประชุมสนทนากลุ่มคือ 1) การสร้างความรู้ภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาประกอบด้วย การจัดให้มีห้องสมุดวิชาการ การจัดมนูนาเรียนรู้เพื่อให้ความรู้ โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาจะไม่เน้นการจัดสร้างห้องสมุดที่ใหญ่โตเต็มไปด้วยหนังสือ เอกสารหรือวารสารเท่านั้น แต่จะมีการจัดทำรายชื่อข้าราชการที่มีความชำนาญงานเป็นพิเศษหรือมีความรู้ในเรื่องนั้นๆเป็นอย่างดี เพื่อให้ข้าราชการสามารถมีความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเพื่อสร้างความรู้ให้แก่ตนเองได้อย่างรวดเร็ว

ในส่วนของการแสวงหาความรู้นั้นพบว่า มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรด้วย โดยที่ประชุมสนทนากลุ่มได้สรุปคือ 1) การเปิดโอกาสให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา เข้าประชุม ฝึกอบรม สัมมนา กับหน่วยงานที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ 2) การแสวงหาความรู้จากโลกอินเทอร์เน็ต ประกอบด้วยให้สร้างศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำหรับให้ข้าราชการสามารถสืบค้นข้อมูลจากภายนอกองค์กร มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เชื่อมต่อกับระบบอินเทอร์เน็ต ให้ข้าราชการผู้บริหาร สมาชิกสภา อบจ. ได้แสวงหาความรู้

ในส่วนของการรักษาความรู้เก่านั้นพบว่ามีการเก็บรักษาความรู้เพื่อเป็นประโยชน์กับองค์กรด้วยคือ 1) การจัดเก็บในรูปแบบของเอกสารรูปเล่ม สรุปผลการดำเนินการ การบันทึกลงระบบคอมพิวเตอร์ การเก็บรักษาในห้องสมุดวิชาการ รายงานการอบรมสัมมนา รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงานหรือในรูปแบบ e-Learning, e-Training และมีการจัดเก็บในระบบ e-Office ซึ่งบุคลากรอื่นก็สามารถเข้าถึงได้สะดวกทุกเวลาที่ต้องการ

ประเด็นที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

ในปัจจุบันนี้มีการดำเนินการจัดความรู้ให้เป็นระบบหลายรูปแบบด้วยกัน โดยมีการวางโครงสร้างความรู้ในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบใน ซึ่งผลการประชุมสนทนากลุ่มคือ

1) การรวบรวมความรู้ในรูปแบบเอกสารคือ หลังจากที่ข้าราชการได้เข้ารับการอบรมสัมมนาได้รับความรู้ก็จะมี การบันทึกข้อความ รายงานผลการอบรมสัมมนา เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เมื่อผู้อำนวยการกองได้รับทราบแล้วก็จะแจ้งเวียนความรู้ นั้นแก่ข้าราชการคนอื่นๆ ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา โดยจัดเก็บในแฟ้ม รายงานผลการอบรมสัมมนานอกจากนี้กรณีที่ในการอบรมครั้งนั้นๆ มีเอกสารหนังสือประกอบการอบรมก็จะมี การแจ้งรายงานสิ่งที่ได้รับประกอบการฝึกอบรมมาเพื่อผู้ที่สนใจจะได้ อ่านประกอบทำความเข้าใจด้วย 2) การรวบรวมความรู้ในรูปแบบสื่อต่างๆ คือ หลังจากที่ข้าราชการได้เข้ารับการอบรมสัมมนาได้รับความรู้ กรณีที่ได้รับเป็นสื่อประกอบกลับมาจากการอบรมหรือกรณีที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาได้จัดงานกิจกรรมแล้วมีการบันทึกสื่อหรือวีดิทัศน์ไว้เพื่อการประชาสัมพันธ์ เช่น ซีดีบันทึกข้อมูล

สื่อบันทึกเสียง วิธีเขียนบันทึกภาพหรือวิธีทัศน ฟลิ้มภาพถ่าย ซีดีภาพถ่ายก็จะมีการเก็บรวบรวมไว้โดยมีการจัดทำสมุดบันทึกชนิดของสื่อ รูปแบบของสื่อมีจำนวนเท่าไร ใครผู้จัดทำ หรือสถานที่ได้จากการฝึกอบรมมาหรือบันทึกสื่ออื่นๆ โดยรวบรวมไว้ในห้องสมุดสื่อความรู้ทางวิชาการ 3) การรวบรวมความรู้จากตัวบุคลากรผู้ชำนาญการคือหลังจากที่ข้าราชการได้เข้ารับการอบรมสัมมนาได้รับความรู้มาประกอบการทำงานหรือมีความรู้ความชำนาญอยู่แต่เดิมทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา ก็มีการจัดทำรายชื่อผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของงานนั้นๆ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการทำงานและการประสานงานในอนาคต

ประเด็นที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

การประมวลและกลั่นกรองความรู้จะเป็นการแสดงออกว่าองค์กรมีประสิทธิภาพในการหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้ไว้กับองค์กรให้เป็นระบบเพื่อการนำออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร ซึ่งผลการประชุมสนทนากลุ่มคือ

1) การปรับเอกสารให้มีความสมบูรณ์ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการกลั่นกรองความรู้ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหนังสือเวียน จดหมายข่าว วารสาร ก็จะมีการกลั่นกรองในขั้นสุดท้ายก่อนนำเผยแพร่ ซึ่งจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการหรือผ่านการกลั่นกรองจากหัวหน้างานหรือผู้อำนวยการกองงาน 2) การใช้โปรแกรมจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน นอกจากจะมีการจัดเก็บเอกสารในรูปแบบแฟ้มเอกสารหรือในผู้เก็บเอกสารแล้ว ทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาได้ดำเนินการจัดทำโปรแกรมจัดเก็บเอกสาร หรือ e-Office โดยการใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์การจัดเก็บเอกสารในลักษณะการจัดเก็บและค้นหาเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นระบบจัดการงานเอกสารที่ช่วยจัดเก็บข้อมูลและสืบค้นข้อมูลชนิดต่างๆที่อยู่ในรูปของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น MS Office, PDF, Text, ภาพ, เสียงและวิดีโอ เป็นต้น มีการจัดทำรายชื่อเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบไว้เพื่อความสะดวกในการติดต่อสอบถามให้ความรู้เพิ่มเติมด้วย 3) การจัดทำเว็บไซต์เพื่อจัดเก็บและประชาสัมพันธ์ข้อมูลเอกสารหรือองค์ความรู้ สำหรับเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่มีการจัดเก็บและเผยแพร่เอกสารข้อมูลที่เข้าใจง่ายเป็นหมวดหมู่ เช่น เกี่ยวกับ อบจ.ยะลา ประวัติความเป็นมาของ อบจ.ยะลา การจัดทำงบประมาณ

โครงสร้างองค์กร นโยบายและการกิจ กฎหมาย แหล่งท่องเที่ยว ผู้บริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ ข้าราชการสัมพันธ์ และกระดานเสวนา เป็นต้น

ประเด็นที่ 5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

ในปัจจุบันนี้มีการดำเนินการกำหนดรูปแบบและวิธีการให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งผลการประชุมสนทนากลุ่มคือ

1) การเข้าถึงความรู้โดยการฝึกอบรม ทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการและบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาโดยมีทั้งการจัดการฝึกอบรมโดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาเองและการส่งไปรับการฝึกอบรมจากหน่วยงานอื่นๆ 2) การเข้าถึงความรู้โดยการจัดทำหนังสือเวียน สำหรับในประเด็นนี้ทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการและบุคลากรมีโอกาสเข้าถึงความรู้ โดยการจัดทำหนังสือเวียนยกตัวอย่างเช่น กรณีที่มีหนังสือเชิญร่วมการฝึกอบรมหรือสัมมนานอกองค์กรหรือหน่วยงานอื่นจัดขึ้น ทางงานธุรการและงานการเจ้าหน้าที่สังกัด สำนักงานปลัด อบจ. จะทำหนังสือเวียนข่าวสารความรู้นี้ไปยังทุกกองงานเพื่อให้ข้าราชการผู้สนใจสมัครเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้นๆ 3) การเข้าถึงความรู้โดยผ่าน Website และ Web board ในประเด็นนี้องค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาได้ดำเนินการอำนวยความสะดวกในการให้ข้าราชการและบุคลากรเข้าถึงความรู้โดยการ จัดทำเว็บไซต์ <http://www.yalapao.go.th> ซึ่งมีการจัดกระดานข่าวหรือ Web board สำหรับให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาโพสต์ข้อความคำถามเพื่อสอบถามผู้มีความรู้หรือประสบการณ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา ผ่านกระดานข่าวหรือ Web board นี้ได้โดยมีเจ้าหน้าที่ดูแลระบบจะหาคำตอบจากผู้รู้มาตอบคำถามนั้นๆ

ประเด็นที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

ในปัจจุบันนี้มีการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งผลการประชุมสนทนากลุ่มคือ

1) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบที่จับต้องได้ กรณีที่เป็นเอกสารที่ได้รับจากการฝึกอบรมก็จะมีการแจ้งเวียนความรู้และนำไปเก็บในห้องสมุดความรู้ทางวิชาการ กรณีเป็นความรู้ในรูปแบบวิดิทัศน์ ซีดีข้อมูล ก็จะมีการลงทะเบียนควบคุมโดยข้าราชการสามารถหยิบยืมไปศึกษาได้ และในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทาง Internet

ทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาได้มีการจัดทำเว็บไซต์ <http://www.yalapao.go.th> ซึ่งมีการจัดกระดานข่าวหรือ Webboard เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งด้านความรู้หรือประสบการณ์ ผ่านกระดานข่าวหรือ Webboard นี้ 2) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น การจัดพี่เลี้ยงสอนงาน (On the job training) กรณีการมีข้าราชการมาบรรจุใหม่ทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลามีนโยบายการจัดให้มีพี่เลี้ยงสอนงานแก่ข้าราชการบรรจุใหม่

และกรณีที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาได้มีการดำเนินการอีกคือ การจัดชุมชนของการเรียนรู้หรือชุมชนนักปฏิบัติร่วมกัน มีการดำเนินการโดยผ่านการประชุมหัวหน้างานหรือผู้อำนวยการกอง ให้มีการวิเคราะห์ปัญหางานของแต่ละกองงานเพื่อการแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่ให้ดีขึ้นและในที่ประชุมเห็นว่า โครงสร้างงานของแต่ละกองงานที่จะทำให้การทำงานมีความสำเร็จหรือประสบความสำเร็จได้คือ การจัดโครงสร้างงานที่ไม่เป็นทางการในโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่เป็นทางการอีกชั้นหนึ่ง ต่อมาก็เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มากขึ้นมีการเอื้ออาทรต่อการแบ่งปันความรู้แก่กันและกัน ทำให้งานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาบรรลุวัตถุประสงค์รวดเร็วขึ้น เป็นต้น

ประเด็นที่ 7 การเรียนรู้ (Learning)

ในปัจจุบันนี้มีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งผลการประชุมสนทนากลุ่มคือ การเรียนรู้โดยการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ในประเด็นนี้ที่เห็นได้เด่นชัดที่สุดและใกล้ชิดตัวมากที่สุดของข้าราชการและผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาที่ได้เรียนรู้และนำมาใช้กับองค์กร คือ การใช้ความรู้จากการเรียนหลักสูตร “รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต” วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนานุคลากรจึงได้มีการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการศึกษาคือในระดับปริญญาโทหลักสูตรดังกล่าวอย่างต่อเนื่องตั้งแต่รุ่นที่ 1 ถึงรุ่นที่ 8 ในปัจจุบันส่งผลที่ได้รับตามมาหรือผลจากการเข้ารับการศึกษาคือในหลักสูตรดังกล่าวคือ ลักษณะงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ในส่วนของผู้บริหารที่ผ่านการศึกษาคือในหลักสูตรนี้ก็มีการกำหนดนโยบายที่ตรงต่อความต้องการของประชาชนในจังหวัดยะลาอย่างตรงจุด มีความเข้าใจในบริบทของท้องถิ่นมากขึ้น เกิดจากการ

ประยุกต์ใช้ความรู้ด้านนโยบายสาธารณะและการวางแผนหรือในการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณขององค์กรที่จัดทำก็มีความรัดกุมถูกต้องครอบคลุม และเกิดประโยชน์สูงสุดที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ประโยชน์ด้านรายวิชาการจัดการการเงินการคลังในหลักสูตรดังกล่าวในส่วนของการประจำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา ก็สามารถต่อยอดความรู้ที่ได้รับเช่นกัน มีการนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้มากขึ้นมีการเสนอริเริ่มโครงการใหม่ๆแก่ผู้บริหารมากขึ้น

สรุปและข้อเสนอแนะ

ในปัจจุบัน องค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา มีการดำเนินการจัดการความรู้ที่ครบกระบวนการ การทั้ง 7 ขั้นตอนกระบวนการแต่ในบางกิจกรรมหรือขั้นตอนยังมีการดำเนินงานที่น้อยจึงทำให้ระบบการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา จะต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติม เช่น ในด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบซึ่งมีการดำเนินการเพียงแค่การแจ้งเวียนหนังสือ การรวบรวมหนังสือหรือสื่อและมีแค่การระบุรายชื่อว่าใครมีความชำนาญในด้านต่างๆ เท่านั้นซึ่งหากมีการดำเนินการที่ไม่เป็นระบบก็จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลาได้ในอนาคต หากองค์กรจะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการที่ต่อจากภายหลังที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว โดยองค์กรจะอย่างไรให้บุคคลเหล่านั้นยินดีถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นและขั้นตอนสุดท้ายคือองค์กรต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อจะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร

ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา คือ ควรสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน และควรสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรเพื่อการเชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการความรู้กับสังคมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เอกสารอ้างอิง

- ธนพรรณ ธาณี.2552. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- บุรชัย ศิริมหาสาคร.2548. “ความหมาย ความสำคัญ หลักการ และแนวคิดของการจัดการความรู้”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://dr_kaewwieng.reru.ac.th
- วันทนา เมืองจันทร์.2548. “ความหมาย ความสำคัญ หลักการ และแนวคิดของการจัดการความรู้”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://dr_kaewwieng.reru.ac.th
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.2548. “คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://www.qa.buu.ac.th/common/handbook_2549.doc
- สาวิตรี ปลื้มเนตร. 2552. “ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดการความรู้”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://wutani9.multiply.com/journal/item/12>
- อารี หลวงนา.2548. การจัดการความรู้ในการจัดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ. คณะครุศาสตร์ อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี