

เรื่อง

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ในหมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ของ

นางปวีณา แสงเดือน
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
ตำแหน่งเลขที่ ๗๑
กองการเจ้าหน้าที่
กรมพัฒนาที่ดิน

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ
ตำแหน่งเลขที่ ๗๑
ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(๑)
บทที่ ๑ : บทนำ	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๓
๑.๓ ผู้ดำเนินการ	๓
๑.๔ ระยะเวลา	๓
๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๔
บทที่ ๒ : แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๕
๒.๑ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖	๕
๒.๒ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)	๕
๒.๓ ยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน	๑๒
๒.๔ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินตามแนวทาง HR Scorecard	๑๗
๒.๕ แนวคิด หลักการเกี่ยวกับความรู้ และการจัดการความรู้	๒๐
บทที่ ๓ : การพัฒนาระบบการจัดการความรู้	๓๘
๓.๑ กรอบการดำเนินงาน	๓๘
๓.๒ ความสอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์	๔๑
๓.๓ แนวทางการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน	๔๒
๓.๔ การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน	๔๔
๓.๕ วิธีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน (ปีงบประมาณ ๒๕๕๐ - ๒๕๕๙)	๔๗
บทที่ ๔ : ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้	๙๕
๔.๑ ผลสำเร็จของงาน	๙๕
๔.๒ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน	๙๗
๔.๓ การนำผลงานไปใช้ประโยชน์/อ้างอิง	๙๘
๔.๔ ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้	๙๘
๔.๕ ข้อเสนอแนะ	๙๙

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	๑๐๓
ภาคผนวก	๑๐๕
ภาคผนวก ๑ เอกสารการดำเนินงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของ กรมพัฒนาที่ดิน ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในหมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	๑๐๖
ภาคผนวก ๒ เอกสารผลการตรวจประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ.๒๕๕๔ และ พ.ศ.๒๕๕๙	๑๐๗
ภาคผนวก ๓ คลังความรู้บนเว็บไซต์ของกรมพัฒนาที่ดิน	๑๐๘

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๒.๑ ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	๑๑
ตารางที่ ๓.๑ เกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เฉพาะ IT ๗ การจัดการความรู้	๓๘
ตารางที่ ๓.๒ ประเด็นการพิจารณาการดำเนินงานที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐาน	๔๑
ตารางที่ ๓.๓ แสดงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินกับองค์ความรู้	๕๗
ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL	๕๙
ตารางที่ ๓.๕ ผลลัพธ์การดำเนินงานที่กรมพัฒนาที่ดิน	๗๒
ตารางที่ ๓.๖ ตัวอย่างทะเบียนองค์ความรู้หรือบัญชีรายการองค์ความรู้	๗๔
ตารางที่ ๓.๗ หัวข้อเรื่องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และวิธีการ/เทคนิค	๗๗
ตารางที่ ๓.๘ ผลคะแนนเฉลี่ยตัวชี้วัดด้านการพัฒนาความรู้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการรายบุคคล	๙๓
ตารางที่ ๓.๙ ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล	๙๔
ตารางที่ ๔.๑ สรุปผลการตรวจประเมินการผ่านเกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวดที่ ๔	๙๖

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ ๒.๑ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (HR Scorecard) (ประเด็นยุทธศาสตร์)	๑๗
รูปที่ ๒.๒ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (HR Scorecard) (เป้าประสงค์)	๑๘
รูปที่ ๒.๓ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (HR Scorecard) (แผนงาน/โครงการ)	๑๘
รูปที่ ๒.๔ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (HR Scorecard) (ประเด็นยุทธศาสตร์)	๑๙
รูปที่ ๒.๕ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (HR Scorecard) (เป้าประสงค์)	๑๙
รูปที่ ๒.๖ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (HR Scorecard) (แผนงาน/โครงการ)	๒๐
รูปที่ ๒.๗ ปริมาตรแสดงโครงสร้างของความรู้	๒๐
รูปที่ ๒.๘ ภูเขาน้ำแข็ง	๒๑
รูปที่ ๒.๙ แผนภาพกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)	๒๕
รูปที่ ๒.๑๐ แผนภาพกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	๒๖
รูปที่ ๒.๑๑ การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารการ เปลี่ยนแปลง	๒๗
รูปที่ ๒.๑๒ แผนภาพ Model ปลาทุ	๓๐
รูปที่ ๓.๑ รูปที่ ๓.๑ ระบบการจัดการความรู้กรมพัฒนาที่ดิน	๔๓
รูปที่ ๓.๒ การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน	๔๔
รูปที่ ๓.๓ ขั้นตอนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	๗๙
รูปที่ ๓.๔ ขั้นตอนการสกัดความรู้จากผู้รู้	๘๒
รูปที่ ๓.๕ ขั้นตอนการถอดองค์ความรู้จากการจัดฝึกอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน	๘๓
รูปที่ ๓.๖ ขั้นตอนถอดบทเรียนจากผู้ที่นำนวัตกรรมและองค์ความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินไป ใช้จนประสบผลสำเร็จ	๘๔
รูปที่ ๔.๑ แผนที่องค์ความรู้ (LDD KM Map)	๑๐๑

คำนำ

ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งส่วนราชการต่างๆต้องดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๐ เป็นต้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ได้ระบุในมาตรา ๑๑ ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาดำเนินการทั้ง ๗ หมวด ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๐ เป็นต้นมา

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน PMQA หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความรู้ความเข้าใจและมีฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการจัดการดินเพื่อทำการเกษตร มีการแลกเปลี่ยนต่อยอดองค์ความรู้ระหว่างกัน และมีเครือข่ายการทำงาน เพื่อให้ทรัพยากรดินของประเทศมีความอุดมสมบูรณ์ และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน

ในการดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินนั้น ขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ/คณะทำงานการจัดการความรู้ คณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาองค์กร PMQA หมวด ๔ และ KM Team ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน

ปวีณา แสงเดื่อน

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้ระบุในมาตรา ๑๑ ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเพื่อให้มีการดำเนินงานสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้กำหนดแนวทางสำหรับบริหารเปลี่ยนแปลงหน่วยงานราชการเพื่อให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นในเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัด ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านขีดสมรรถนะ และด้านประสิทธิผล และนำเสนอเครื่องมือเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามตัวชี้วัดโดยกำหนดให้มีการบริหารใน ๓ ด้าน ซึ่ง ๑ ใน ๓ คือ การวางระบบบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนข้อมูลสารสนเทศ และทุนความรู้ โดยใช้หลักการการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เสริมสร้างขีดสมรรถนะของส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ซึ่งถือเป็นแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรแบบใหม่ โดยเริ่มส่งเสริมส่วนราชการในปี พ.ศ. ๒๕๔๘ และปี พ.ศ. ๒๕๕๐ เริ่มจัดทำเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ประกอบด้วย ๗ หมวด คือ ๑) การนำองค์กร ๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ๓) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ๕) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ๖) การจัดการกระบวนการ ๗) ผลลัพธ์การดำเนินงาน

จากที่กล่าวมา ส่วนราชการต่างๆ รวมทั้งกรมพัฒนาที่ดินจึงเริ่มศึกษาเครื่องมือทางการบริหาร "การจัดการความรู้ Knowledge Management : KM" เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่สำหรับส่วนราชการในช่วงนั้น จากการศึกษาพบว่าการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น ประกอบกับในช่วงตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ กรมพัฒนาที่ดินเริ่มมีโครงสร้างอายุของข้าราชการค่อนข้างสูง โดยในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๓ มีโครงสร้างอายุของข้าราชการเฉลี่ยถึง ๔๗ ปี ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สูงเป็นลำดับต้นๆ ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สาเหตุเนื่องมาจากข้าราชการรุ่นพี่ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์สูงทยอยเกษียณอายุราชการ ส่งผลให้เกิดระยะห่างระหว่างข้าราชการรุ่นเก่า กับรุ่นใหม่ในด้านของประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ขณะที่กรมพัฒนาที่ดินมีโครงสร้างการ

ปฏิบัติงานเป็นราชการส่วนกลางที่มีหน่วยงานตั้งอยู่ในภูมิภาคทั้ง ๗๗ จังหวัด แต่มีอัตรากำลังใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ จำนวน ๓,๒๓๑ คน (ข้าราชการ ๑,๖๖๔ คน ลูกจ้างประจำ ๑,๕๖๗ คน)
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ จำนวน ๓,๑๐๙ คน (ข้าราชการ ๑,๖๓๓ คน ลูกจ้างประจำ ๑,๔๗๖ คน)
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๙ จำนวน ๒,๙๒๙ คน (ข้าราชการ ๑,๕๒๗ คน ลูกจ้างประจำ ๑,๔๐๒ คน)
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๐ จำนวน ๒,๗๖๖ คน (ข้าราชการ ๑,๔๗๐ คน ลูกจ้างประจำ ๑,๒๙๖ คน)
ซึ่งจะเห็นว่าอัตรากำลังลดลงจากการเกษียณอายุราชการอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ตั้งแต่ปีงบประมาณ
พ.ศ. ๒๕๔๘ จะมีอัตรากำลังพนักงานราชการแต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อการรองรับความรับผิดชอบในการพัฒนา
ทรัพยากรดินในพื้นที่เกษตรกรรม ซึ่งมีจำนวนถึง ๑๔๙.๖๒ ล้านไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ ๔๖ ของพื้นที่
ประเทศ (ประเทศไทยมีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ ๓๒๐.๖๗ ล้านไร่) อีกทั้งกรมพัฒนาที่ดินถึงแม้จะเป็น
หน่วยงานที่เน้นด้านวิชาการแต่ยังมีการปฏิบัติงานส่งเสริมให้บริการแก่เกษตรกรด้วย ดังนั้นกรมพัฒนา
ที่ดินจึงเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนภารกิจงานที่มีความสำคัญด้วยองค์ความรู้เป็นหลัก มีการบูรณาการ
ความรู้จากหลากหลายสาขาวิชา เจ้าหน้าที่ทุกระดับของกรมพัฒนาที่ดินได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้
สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น เข้ารับการฝึกอบรมตามแผนประจำปี ศึกษาดูงาน
เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น แต่จากสาเหตุที่กล่าวมาพบว่าวิธีการส่งเสริม
ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ด้วยวิธีการดังกล่าว ยังไม่เพียงพอที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน
กรมพัฒนาที่ดินจึงได้นำ "การจัดการความรู้" มาใช้ในองค์กรเพื่อให้บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินสามารถ
พัฒนาความรู้ได้ด้วยตนเอง ค้นคว้าข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว และที่สำคัญปฏิบัติงานด้วยฐานความรู้ที่
ถูกต้อง ดังจะเห็นได้ว่ากรมพัฒนาที่ดินให้ความสำคัญเรื่องการจัดการความรู้โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์
ของกรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การพัฒนาคุณภาพบุคลากรสู่องค์กรแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และ
ยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ -
๒๕๕๙) กำหนดเป็นกลยุทธ์หนึ่งของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาองค์กร กลยุทธ์ที่ ๕.๔ ส่งเสริม
พัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร โดยสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อให้
บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในองค์ความรู้ต่างๆ ที่มีความสำคัญในงานพัฒนาที่ดินได้ถ่ายทอด
และแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน รวมทั้งดำเนินการสกัดความรู้แนวทางปฏิบัติที่
เป็นเลิศ (Best Practice) จัดเก็บในคลังความรู้ขององค์กร เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ใช้เป็น
ฐานความรู้ นอกจากนี้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินตามมาตรฐาน
ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ฉบับ พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ และ พ.ศ.
๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ กำหนดไว้ในมิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program
Effectiveness) เป็นหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ รวมทั้งโครงการภายใต้แผนกลยุทธ์ฯ
ซึ่งส่งผลให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ทั้งนี้กรมพัฒนาที่ดินได้นำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือบริหารความรู้ภายในองค์กร
ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ แต่เมื่อสำนักงาน ก.พ.ร.กำหนดแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ
จึงนำแนวทางตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นกรอบพัฒนาระบบการ
จัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินโดยแบ่งการดำเนินงานการจัดการความรู้ได้เป็น ๓ ระยะ คือ

ระยะที่ ๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ - ๒๕๔๙ ระยะเริ่มต้น

ระยะที่ ๒ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔ ระยะพัฒนาคุณภาพ

ระยะที่ ๓ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ปัจจุบัน ระยะพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากร สู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า กรมพัฒนาที่ดินให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มาโดยตลอด และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้(KM)โดยใช้แนวทางตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพและการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาฐานความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินรวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน หากดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะทำให้กรมพัฒนาที่ดินเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

๑.๒ วัตถุประสงค์

เพื่อให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความรู้ความเข้าใจและมีฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการจัดการดินเพื่อทำการเกษตรมีการแลกเปลี่ยนต่อยอดองค์ความรู้ระหว่างกันและมีเครือข่ายการทำงานเพื่อทำให้ทรัพยากรดินของประเทศมีความอุดมสมบูรณ์และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน

๑.๓ ผู้ดำเนินการ

๑.๓.๑ นางปวีณา แสงเดือน ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ มีหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์แนวทางการจัดการความรู้ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดที่ ๔ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วางแผนการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ ดำเนินการตามแผนติดตามผล และสรุปผลการดำเนินงาน ปฏิบัติงานร้อยละ ๘๐

๑.๓.๒ นางอรนาฏ โฉวาทตระกูล ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีหน้าที่ในการกำหนดกรอบแนวคิดการดำเนินงาน และให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินงาน ปฏิบัติงานร้อยละ ๑๐

๑.๓.๓ นางสาวกมลพร บุญศิริ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ มีหน้าที่ช่วยรวบรวมข้อมูล ร่วมศึกษาวิเคราะห์ และดำเนินการ ปฏิบัติงานร้อยละ ๕

๑.๓.๔ นายพีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ มีหน้าที่ช่วยรวบรวมข้อมูล ร่วมศึกษาวิเคราะห์ และดำเนินการ ปฏิบัติงานร้อยละ ๕

๑.๔ ระยะเวลา

ดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ - ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๕.๑ ทำให้กรมพัฒนาที่ดินได้ทบทวนองค์ความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน (Organization's Knowledge) ว่ามีความรู้เรื่องใด และความรู้ที่น้อยอยู่ที่ไหน ต้องการองค์ความรู้ใดเพิ่ม เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์เรียนรู้

๑.๕.๒ ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก

๑.๕.๓ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และเป็นการสร้างเครือข่ายการทำงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๑.๕.๔ เพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจ เพราะมีข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินที่ถูกต้อง เนื่องจากมีคลังความรู้ที่สามารถดึงความรู้ขึ้นมาใช้ประโยชน์และทำให้งานประสบผลสำเร็จได้สะดวก รวดเร็ว เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

บทที่ ๒

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ได้มีการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

๑. พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖
๒. เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)
๓. ยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๐ พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔ และฉบับที่ ๑๑ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙
๔. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ และ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ตามแนวทาง HR Scorecard
๕. แนวคิด หลักการเกี่ยวกับความรู้ และการจัดการความรู้

๒.๑ พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

๒.๒ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

๒.๒.๑ แนวคิดและหลักการของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทยและการดำเนินการตามพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากลเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) ๑๑ ประการดังนี้ ๑) การนำ

องค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ๒) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ๓) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล ๔) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๕) ความคล่องตัว ๖) การมุ่งเน้นอนาคต ๗) การจัดการเพื่อนวัตกรรม ๘) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ๙) ความรับผิดชอบต่อสังคม ๑๐) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ ๑๑) มุมมองในเชิงระบบ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐคือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

๒.๒.๒ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ

๑) **ลักษณะสำคัญขององค์กร** เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวมสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

๒) **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** ประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบประกอบด้วย ๗ หมวด คือ หมวด ๑ การนำองค์กร หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ และหมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ ทั้ง ๗ หมวด สามารถอธิบายได้เป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๑) **ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด ๑ - ๖)** เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการสามารถจัดได้เป็น ๓ กลุ่มได้แก่

(๑) **กลุ่มการนำองค์กร** ประกอบด้วย หมวด ๑ การนำองค์กร หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๒) **กลุ่มพื้นฐานของระบบ** ประกอบด้วยหมวด ๔ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

(๓) **กลุ่มปฏิบัติการ** ประกอบด้วย หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ

๒) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด ๗) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการใน ๔ มิติที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้แก่มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการมิติด้านการพัฒนาองค์กร

๒.๒.๓ สารสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด

หมวด ๑ การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำไว้เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

๒.๒.๔ ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔”

๑) การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมามาตั้งแต่ปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๔๙ – ๒๕๕๓

(๑) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๙ น้ำหนักร้อยละ ๕ เป็นตัวชี้วัดเลือก (ส่วนราชการเลือกจำนวน ๑๑๔ ส่วนราชการประกอบด้วย ๓๗ กรม ๓๗ จังหวัดและ ๔๐ มหาวิทยาลัย) วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพียงตอบคำถามให้ครบถ้วนเท่านั้น

(๒) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๐ น้ำหนักร้อยละ ๕ เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดการดำเนินการแบบ Milestone มีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง และสำหรับส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๙ จะต้องจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรและดำเนินการปรับปรุงองค์กร

(๓) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑ น้ำหนักร้อยละ ๒๒ เป็นตัวชี้วัดบังคับ วัดผลการประเมินองค์กรในเชิงคุณภาพ โดยเน้นการบูรณาการตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรนำมาผนวกเข้ากับตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยได้มีการประเมินองค์กรตามแนวทางการบริหารจัดการแบบ “ADLI” เพื่อตรวจสอบว่าส่วนราชการมีการดำเนินการบริหารจัดการในแต่ละข้อคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีระบบแบบแผน (Approach) นำไปใช้อย่างทั่วถึง (Deployment) เกิดการเรียนรู้ (Learning) และบูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน (Integration) และประเมินผลจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Check List) ซึ่งทำให้ส่วนราชการได้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงพร้อมทั้งดำเนินการปรับปรุงองค์กรในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑ ด้วย และเมื่อสิ้นปีงบประมาณส่วนราชการได้ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองอีกครั้งเพื่อจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ และจัดส่งแผนปรับปรุงองค์กรจำนวน ๒ แผน

(๔) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๓ น้ำหนักร้อยละ ๒๐ เป็นตัวชี้วัดบังคับ โดยสำนักงาน ก.พ.ร.ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรและเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรของส่วนราชการ ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางการปรับปรุงที่ละขั้น ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้วจะพัฒนาองค์กร

เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ได้ต่อไป ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการที่กระบวนการต่างๆ ในองค์กรมีระบบที่ดีและเริ่มเกิดผล ดังนี้

- Approach (A) การมีแนวทางการดำเนินการอย่างเป็นระบบที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่สำคัญของกระบวนการ
- Deployment (D) เริ่มมีการนำแนวทางไปปฏิบัติ แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน
- Result (R) เริ่มแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการ

๒) การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔

(๑) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ ๒๕๕๓ ที่ผ่านมา ส่วนราชการได้ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จำนวน ๒ หมวด ต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ ซึ่งหน่วยงานด้านนโยบาย ได้ดำเนินการในหมวด ๑ หรือ หมวด ๔ (หมวดบังคับ) และหมวดสมัครใจอีกหนึ่งหมวด สำหรับหน่วยงานด้านบริการได้ดำเนินการในหมวด ๑ หรือหมวด ๖ (หมวดบังคับ) และหมวดสมัครใจอีกหนึ่งหมวดเช่นกัน

(๒) สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๔ สำนักงาน ก.พ.ร. ยังคงมุ่งมั่นเพื่อผลักดันให้ส่วนราชการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในหมวดที่เหลือจำนวน ๒ หมวด รวมทั้งให้ความสำคัญกับการ “รักษา” ระบบการบริหารจัดการที่ดีส่วนราชการได้ดำเนินการมาแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ และ ๒๕๕๓ เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL) ที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ ต่อไป

(๓) สาระสำคัญของแนวทางดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ ส่วนใหญ่ใกล้เคียงกับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ และ ๒๕๕๓ ดังนี้

(๓.๑) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานทั้ง ๗ หมวด เนื่องจากส่วนราชการจะต้องได้รับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) เพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบบริหารจัดการในระดับก้าวหน้าที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ ต่อไป ดังนั้นปีงบประมาณ ๒๕๕๔ สำนักงาน ก.พ.ร.จึงไม่ได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินการปรับปรุงองค์การในส่วนที่ไม่ผ่านการประเมินในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ (แผนซ่อม)

(๓.๒) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวด ๗ เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง ๖ หมวด ซึ่งส่วนราชการจะเลือกจากตัวชี้วัดแนะนำมาหมวดละ ๑ ตัวชี้วัด เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของกระบวนการ และเป็นจุดเน้นที่สำคัญที่ส่วนราชการต้องการผลักดันการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบกับตัวชี้วัดที่เลือกในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ นี้

จะเป็นส่วนหนึ่งของการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL)

(๓.๓) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวดที่ดำเนินการที่ส่วนราชการได้คัดเลือกมาในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ และส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. เมื่อวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๓ นั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้คะแนนความครบถ้วนตามตัวชี้วัดย่อย ของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ แล้ว สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ ขอยกเลิกการให้คะแนนผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าว เนื่องจากได้มากำหนดเป็นตัวชี้วัดในหมวด ๗ ซึ่งสะท้อนผลลัพธ์ของกระบวนการที่ครอบคลุมทุกหมวดแล้ว

(๔) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ องค์การปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น แม้ในหมวดที่ส่วนราชการได้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ และ ๒๕๕๓ ไปแล้ว ก็ตาม ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการ รักษา ระบบบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็น พื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการในขั้นก้าวหน้าที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ ต่อไป

(๕) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับ มาตรฐานสากลไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการเพื่อปรับปรุงองค์การ และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการสู่ระดับมาตรฐานเทียบเท่าสากล

(๖) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับกรมให้ ดำเนินการครอบคลุมทุกหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลางรวมถึงราชการบริหารส่วนกลางที่ไป ตั้งอยู่ในภูมิภาคด้วย

๒.๒.๕ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level : Certified FL) (ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ - ๒๕๕๔)

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์กรตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๕๒ ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการ ตามแผนพัฒนาองค์กร จำนวน ๒ แผน (เป็นแผนรายหมวด) และจะนำเกณฑ์นี้มาใช้วัดผลความสำเร็จ ในรอบ ๑๒ เดือน เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็น แนวทาง “การเปลี่ยนแปลงทีละขั้น” ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และระดับ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไปเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์

และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

(๑) มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)

(๒) กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)

(๓) องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)

(๔) กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

การดำเนินการครบถ้วนถือเป็นการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งหมายถึงดำเนินการตามประเด็นขอบเขตที่ระบุไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน สำหรับเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือบริหารจัดการที่ส่วนราชการนำมาใช้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี ในแต่ละข้อของเกณฑ์ในแต่ละหมวด ส่วนราชการต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามบริบทขององค์กร ซึ่งสามารถใช้คำอธิบายเกณฑ์ในแต่ละหมวดข้างต้นเป็นแนวทางประกอบในการดำเนินการได้ด้วย เพื่อส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป

ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ ๒๕๕๓ และ ๒๕๕๔ กำหนดประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL โดยใช้กรอบประเมิน ADLI กล่าวคือ A : มีแนวทางระบบแบบแผน D : นำไปใช้อย่างทั่วถึง L : เกิดการเรียนรู้ และ I : การบูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้อง ซึ่งการจัดการความรู้สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเพียง A และ D ดังนี้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	
IT๗	ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติ	A	แสดงแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) อย่างน้อย ๓ องค์กรความรู้ตามแนวทางที่กำหนด
		D	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนโดยดำเนินการกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรมและสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

๒.๓ ยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน

๒.๓.๑ ยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔)

วิสัยทัศน์ของกรมพัฒนาที่ดิน

“พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิต ในทิศทางใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน บนพื้นฐานความพอเพียง”

พันธกิจของกรมพัฒนาที่ดิน

- ๑) สนับสนุนงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- ๒) วิจัย พัฒนา ให้บริการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน พร้อมทั้งกำหนดเขตการใช้ที่ดินที่เหมาะสมเพื่อการผลิต และให้บริการข้อมูลเชิงพื้นที่ด้านต่างๆที่ถูกต้องทันสมัย
- ๓) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการพัฒนาที่ดินและน้ำ โดยการอนุรักษ์ดินและน้ำ การฟื้นฟูปรับปรุงบำรุงดินเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน ภายใต้กระบวนการที่ชุมชนมีส่วนร่วม
- ๔) พัฒนาหมอดินอาสา ยุวมอดิน เกษตรกร และกลุ่มเกษตรกร ให้มีความรู้ความเข้าใจการพัฒนาที่ดิน เพื่อเป็นรากฐานการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง
- ๕) ปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ.พัฒนาที่ดิน

ภารกิจของกรมพัฒนาที่ดิน ภารกิจหลัก ๖ ด้าน ดังนี้

- ๑) สำรวจดิน วิเคราะห์และวิจัยดิน และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับดิน เพื่อให้คำแนะนำแก่เกษตรกร สนับสนุนงานวิชาการส่วนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเอกชน ที่มีความประสงค์ขอความร่วมมือ จำแนกประเภทที่ดิน จัดทำสำมะโนที่ดินและเศรษฐกิจที่ดินเพื่อวางแผน การใช้ที่ดินและกำหนดเขตที่ดินเพื่อให้ข้อเสนอแนะการใช้ที่ดิน อย่างเหมาะสมและยั่งยืนแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ เกษตรกร ส่วนราชการ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบุคคลที่สนใจทั้งเพื่อการแข่งขันและเพื่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ๒) ติดตามสถานการณ์การใช้ที่ดิน เพื่อประเมินศักยภาพ การผลิตพืชและเพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม กับสมรรถนะของดิน รวมทั้งเพื่อความชัดเจนของสังคม ในการใช้ประโยชน์ที่ดิน ตลอดจนกรรมสิทธิ์ที่ดิน ในเขตป่าไม้ถาวรแก่เจ้าหน้าที่รัฐส่วนราชการและบุคคลที่สนใจ
- ๓) ทำการวิจัยเพื่อการพัฒนาที่ดิน ทั้งในด้านการอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดิน การแก้ไขดินที่มีปัญหาในการทำการเกษตร เพื่อถ่ายทอดข้อมูลและความรู้ให้กับเกษตรกร เจ้าหน้าที่ของรัฐ ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และบุคคลที่สนใจ เพื่อให้การพัฒนาการเกษตรเป็นไปอย่างยั่งยืน
- ๔) ให้บริการวิเคราะห์ดินและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับดิน บริการวัสดุปรับปรุงบำรุงดิน พันธุ์พืชเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ และการปรับปรุงบำรุงดิน รวมทั้งปฏิบัติการพัฒนาที่ดิน และการอนุรักษ์น้ำให้แก่เกษตรกร เพื่อให้การพัฒนาการเกษตรเป็นไปอย่างยั่งยืน

๕) จัดทำและให้การบริการข้อมูลระบบสารสนเทศด้านการพัฒนาที่ดิน แก่เกษตรกร ส่วนราชการและบุคคลที่สนใจ

๖) ประชาสัมพันธ์และถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แก่เกษตรกร เจ้าหน้าที่ของรัฐ ส่วนราชการ และประชาชนทั่วไป

ยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาคุณภาพบุคลากร สู่องค์กรแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้

กลยุทธ์ ๑) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) สร้างคลังความรู้ และเชื่อมโยงเครือข่ายแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

๒) ปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน จัดระบบข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ทุกคนสามารถเข้าถึง พัฒนาสถานที่เรียนรู้ให้เหมาะสมกับกิจกรรม

๓) พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรที่ดิน ให้มีความอุดมสมบูรณ์ และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีอย่างยั่งยืน

๔) พัฒนานักวิจัยที่มีอยู่ให้มีศักยภาพ มีความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญสูงขึ้น สามารถสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับศักยภาพของประเทศ ท้นต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงตรงตามความต้องการเพื่อการพัฒนาที่ดิน สร้างสรรค์คุณค่าเพิ่มผลิตภาพการผลิตทางการเกษตรนำไปสู่การพึ่งตนเองในระยะยาวและเชิงพาณิชย์ กำหนดมาตรการจูงใจที่มุ่งสนับสนุนให้นักวิจัยสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ จัดสรรผลประโยชน์ที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรม พัฒนาระบบการถ่ายทอดความรู้ ยกย่องนักวิจัยที่มีผลงานดีเด่นเป็นแบบอย่าง

๕) เพิ่มพูนความรู้และทักษะพื้นฐานในการทำงาน ทั้งการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ แก้ปัญหา ตัดสินใจ ทำงานเป็นทีม มีคุณธรรม จริยธรรม ทำงานอย่างคุ้มค่า สามารถรองรับและปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

๖) ส่งเสริมการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาต่อยอดในเชิงวิชาการ และขยายผลถ่ายทอดสู่เกษตรกรและสาธารณชน เพื่อให้มีการนำไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร และเครือข่ายงานพัฒนาที่ดิน

กลยุทธ์ ๑) แก้ไขปัญหาของเกษตรกร เน้นกลุ่มเป้าหมาย ๒ กลุ่ม คือ เกษตรกรรายย่อยที่ยากจน และเกษตรกรก้าวหน้าเชิงพาณิชย์

๒) การจัดคลินิกดินเคลื่อนที่

๓) กระจายและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านการพัฒนาที่ดินทุกสาขา

๔) ส่งเสริมการรวมกลุ่มเกษตรกร

๕) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเกษตรกร

๖) พัฒนาวิทยากรระดับพื้นที่ของกรมพัฒนาที่ดิน วิทยากรหมอดินอาสา เกษตรแกนหลัก เกษตรกรแกนรอง

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เร่งรัดการพัฒนาพื้นที่ทำการเกษตรให้มีความอุดมสมบูรณ์

กลยุทธ์ ๑) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการพัฒนาที่ดิน

๒) จัดทำแหล่งน้ำเพื่ออนุรักษ์ดินและน้ำ สระน้ำในไร่นา

๓) มุ่งพัฒนาที่ดินตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

๔) สนับสนุนการดำเนินงานโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์

๕) ป้องกันและบรรเทาภัยธรรมชาติ อุทกภัย โลกร้อน พื้นที่เสี่ยงภัยต่อการเกิดดินถล่ม พื้นที่ทิ้งร้าง พื้นที่น้ำท่วมซ้ำซาก พื้นที่แล้งซ้ำซาก

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สร้างความเป็นเลิศของงานวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี

กลยุทธ์ ๑) ส่งเสริมการวิจัย พัฒนาสร้างนวัตกรรมการพัฒนาที่ดิน

๒) สร้างระบบการทำงานวิชาการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เกิดความสอดคล้อง

๓) พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ การจัดการทรัพยากรที่ดินและเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน

๔) ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น

๕) สร้างเครือข่ายการถ่ายทอดองค์ความรู้ และส่งเสริมการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เชิงรุกอย่างครบวงจร

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ ๑) ส่งเสริมให้ข้าราชการยึดถือหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

๒) ยึดถือและปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการมีส่วนร่วมของประชาชน

๓) ปรับระบบงานให้มีประสิทธิภาพคล่องตัว

๔) เสริมสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นและจังหวัด

๕) พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

๖) ปรับกระบวนการทำงานและระบบบริหารงานด้านการเงิน การพัสดุ การคลัง

๗) สร้างค่านิยมในการทำงานของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อให้เกิดความมั่นคงในหน้าที่การงานและการดำรงตน

๘) มุ่งดำเนินการตามหลักการ ๖ ประการของการบริหารจัดการที่ดีคือ ความคุ้มค่า นิติธรรม คุณธรรม สำนึกรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และความโปร่งใส

๒.๓.๒ ยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๙)

วิสัยทัศน์

“พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์เพิ่มพูนผลผลิตในทิศทางการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม”

พันธกิจ

- (๑) สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- (๒) วิจัย พัฒนา ให้บริการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน พร้อมทั้งกำหนดเขตการใช้ที่ดินที่เหมาะสมเพื่อการผลิตและให้บริการข้อมูลเชิงพื้นที่ด้านต่างๆ ที่ถูกต้อง ทันสมัย
- (๓) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการพัฒนาที่ดินและน้ำ โดยการอนุรักษ์ดินและน้ำ การฟื้นฟูปรับปรุงดิน เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน ภายใต้กระบวนการที่ชุมชนมีส่วนร่วม
- (๔) พัฒนาหมอดินอาสา ยุวเกษตรกร เกษตรกร และกลุ่มเกษตรกร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ การพัฒนาที่ดิน เพื่อเป็นรากฐานการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง
- (๕) ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. พัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑

ภารกิจตามกฎหมาย

การกำหนดนโยบายและวางแผนการใช้ที่ดินในพื้นที่เกษตรกรรม การสำรวจและจำแนกดิน การกำหนดบริเวณการใช้ที่ดิน การควบคุมการใช้ที่ดินบริเวณที่มีการใช้หรือทำให้เกิดการปนเปื้อนของสารเคมีหรือวัตถุอันตราย การอนุรักษ์ดินและน้ำ การปรับปรุงบำรุงดิน การผลิตแผนที่และทำสำมะโนที่ดิน การให้บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน ข้อมูลดิน และการใช้ประโยชน์ที่ดิน เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การขับเคลื่อนแผนการใช้ประโยชน์ที่ดิน

- กลยุทธ์ ๑) พัฒนาระบบฐานข้อมูลดินและการประยุกต์ใช้ข้อมูลดิน
- ๒) พัฒนาระบบการจัดทำแผนการใช้ที่ดินโดยเทคโนโลยีสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อผลักดันให้หน่วยงานนำไปใช้ในพื้นที่
- ๓) ผลักดัน พ.ร.บ.พัฒนาที่ดิน พ.ศ.๒๕๕๑ ผ่านภาคีเครือข่าย

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การอนุรักษ์ดินและน้ำ

- กลยุทธ์ ๑) อนุรักษ์ ฟื้นฟู ปรับปรุงบำรุงดิน และพัฒนาฐานทรัพยากรดิน รวมทั้งส่งเสริมการใช้สารอินทรีย์ลดใช้สารเคมีทางการเกษตรและส่งเสริมการผลิตเกษตรแบบระบบปลอดภัยจากสารพิษเพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหาร เตรียมพร้อมและรับมือกับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- ๒) ส่งเสริมและพัฒนาภาคีเครือข่าย ให้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ดินและน้ำ โดยพัฒนาที่ดินในลักษณะของการจัดทำแปลงสาธิต กำหนดเป็นเขตพัฒนาที่ดิน บูรณาการงานพัฒนาที่ดินทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนาแหล่งน้ำ การจัดทำระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ ทั้งวิธีกลและวิธีพืช และการปรับปรุงบำรุงดินเพื่อแก้ไขดินปัญหา ได้แก่ ดินเปรี้ยว ดินเค็ม และดินกรด เป็นต้น ตามสภาพปัญหาในแต่ละพื้นที่เพื่อให้เกษตรกรเห็นประโยชน์ของการอนุรักษ์ฟื้นฟู ปรับปรุงบำรุงดิน และพัฒนาทรัพยากรดิน ให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินทำการเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี

ภาคีเครือข่าย ทั้งเกษตรกร ประชาชน ภาครัฐและเอกชนที่อยู่ในพื้นที่ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนา

๓) พัฒนาความร่วมมือ แลกเปลี่ยนความรู้เทคโนโลยี นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ ในด้านการอนุรักษ์ดินและน้ำ การฟื้นฟูที่ดินเสื่อมโทรม ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาที่ดิน

กลยุทธ์ ๑) วิจัยและพัฒนางานวิชาการ และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาที่ดิน และส่งเสริมให้ขยายผลไปสู่เกษตรกร

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างและพัฒนาภาคีเครือข่ายพัฒนาที่ดิน

กลยุทธ์ ๑) พัฒนาเครือข่ายหมอดินอาสาให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้การพัฒนาที่ดิน

๒) พัฒนาเครือข่ายองค์กรต่างๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือด้านการพัฒนาที่ดิน

๓) สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการใช้ทรัพยากรดินให้กับประชาชนทั่วไปเพื่อการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ ๑) พัฒนาระบบแผนงานและงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

๒) สนับสนุนและส่งเสริมการติดตามและประเมินผลการทำงาน ทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก โดยให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการตรวจติดตามและประเมินผล แนะนำวิธีการ มาตรฐานการติดตามแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้เข้าใจถึงวิธีการการติดตามและประเมินผล และส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผล เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาการทำงานของตนเองรวมทั้งควรสนับสนุนให้มีการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็นแนวทางในการ พัฒนางองค์กรให้เกิดความโปร่งใส และตรวจสอบได้

๓) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายและระบบฐานข้อมูลให้มีความเป็นสากล (Universal Design) สามารถเชื่อมโยงหรือค้นหาข้อมูลให้ครอบคลุมหน่วยงานของกรม ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคโดยให้ความสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยีอุปกรณ์ การจัดเก็บข้อมูลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาระบบงานสนับสนุนของกรมฯ โดยการจัดอบรมเพิ่มความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่บุคลากรภายในกรมให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตระหนักเรื่องความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security wareness) และสร้างความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Awareness)

๔) ส่งเสริมพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร โดยสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ ในองค์ความรู้ต่างๆ ที่มีความสำคัญในงานพัฒนาที่ดินได้ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน รวมทั้งดำเนินการสกัดความรู้แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และเทคนิคของแต่ละองค์ความรู้จัดเก็บเป็นคลังความรู้ขององค์กร เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ใช้เป็นฐานความรู้

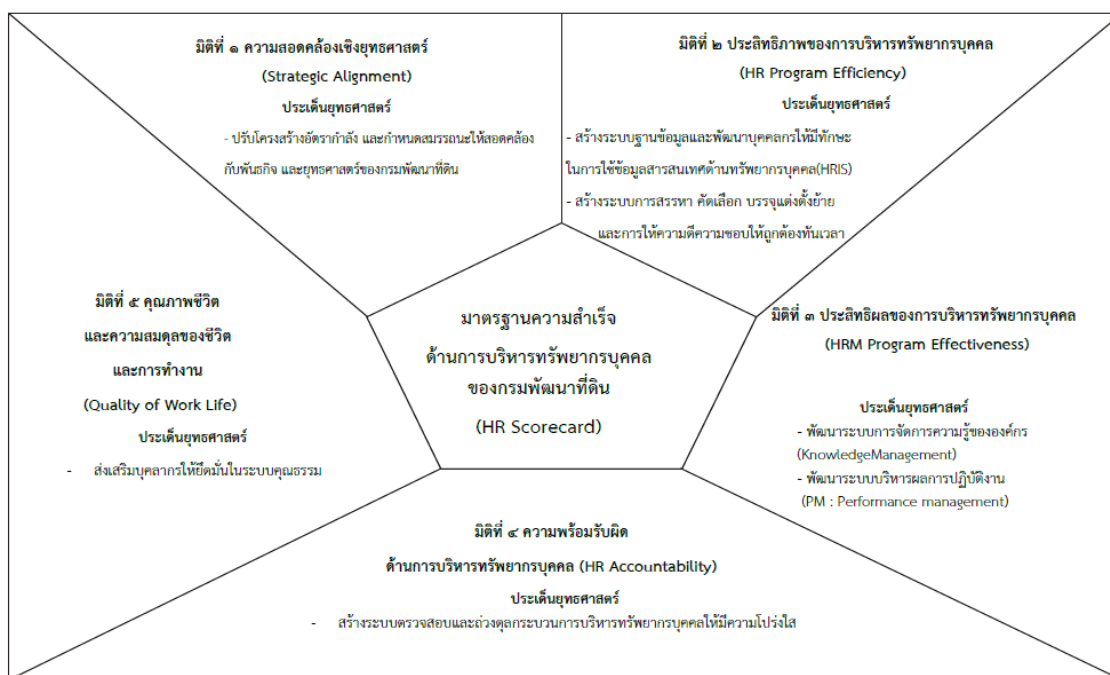
๕) พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล

๖) สร้างระบบและกระบวนการทำงานอย่างมีบูรณาการโดยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อแสดงให้เห็นระบบการทำงาน (Work flow) ที่เชื่อมโยงกันในแต่ละกระบวนการงานเพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนของงานและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานด้านการพัฒนาที่ดินอย่างเป็นระบบ ทั้งมีการบูรณาการงานร่วมกันกับหน่วยงานภายในและภายนอกกรมพัฒนาที่ดิน

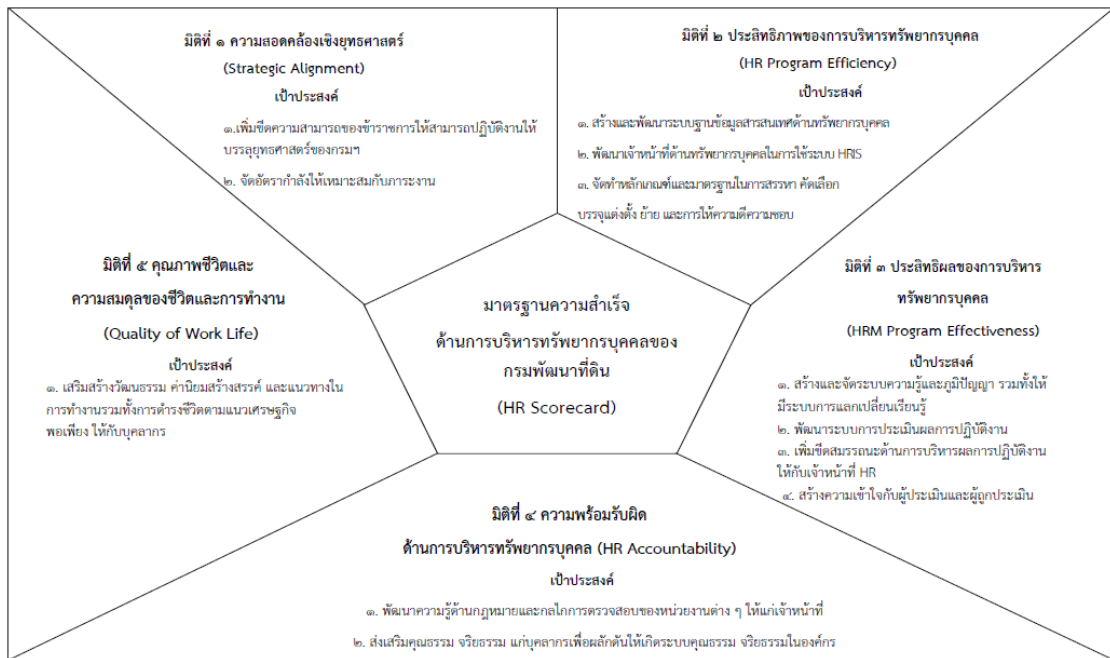
๗) ส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน

๒.๔ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ตามแนวทาง HR Scorecard

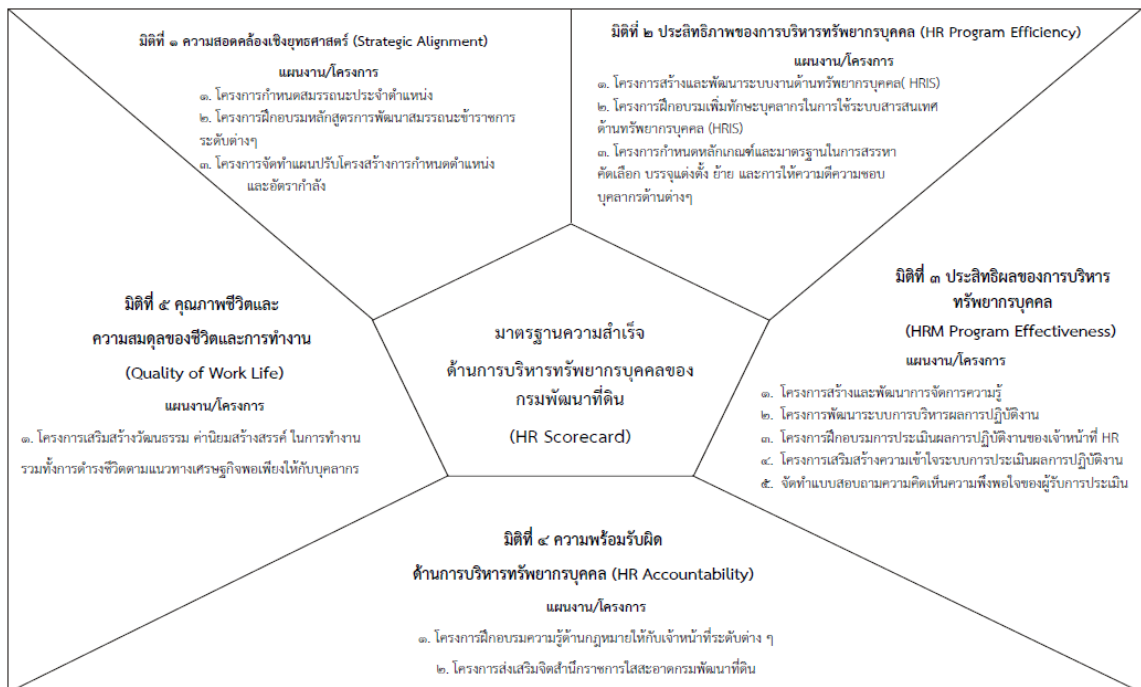
๒.๔.๑ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard ประกอบด้วย ๗ ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๒ เป้าประสงค์ ตามรูปที่ ๒.๑ - ๒.๓



รูปที่ ๒.๑ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (HR Scorecard) (ประเด็นยุทธศาสตร์)

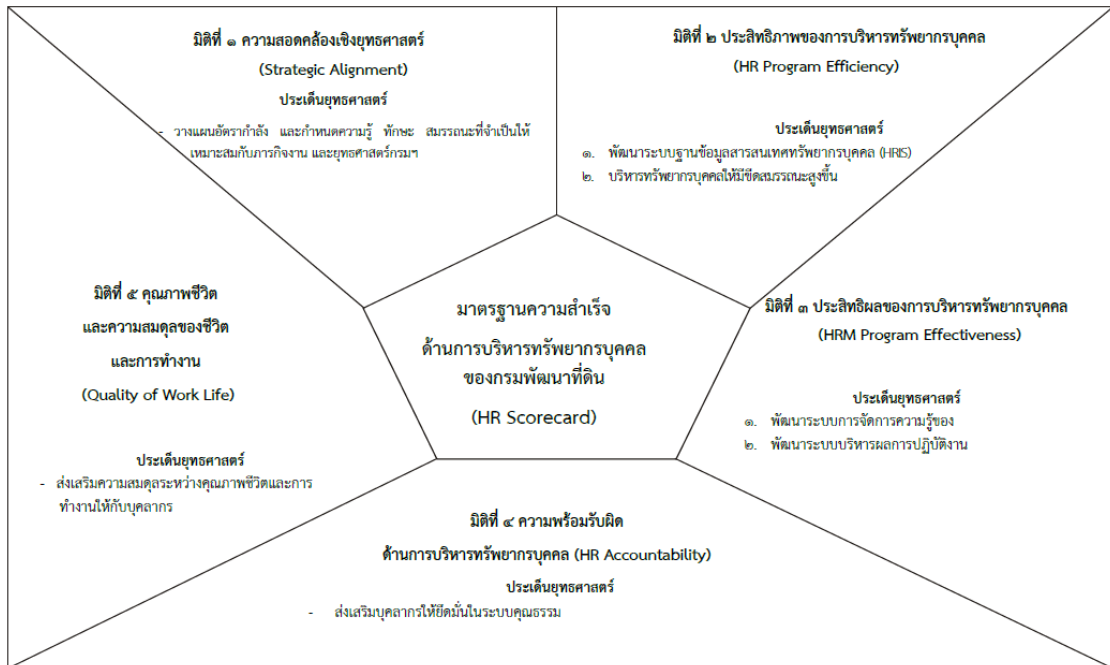


รูปที่ ๒.๒ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (HR Scorecard) (เป้าประสงค์)

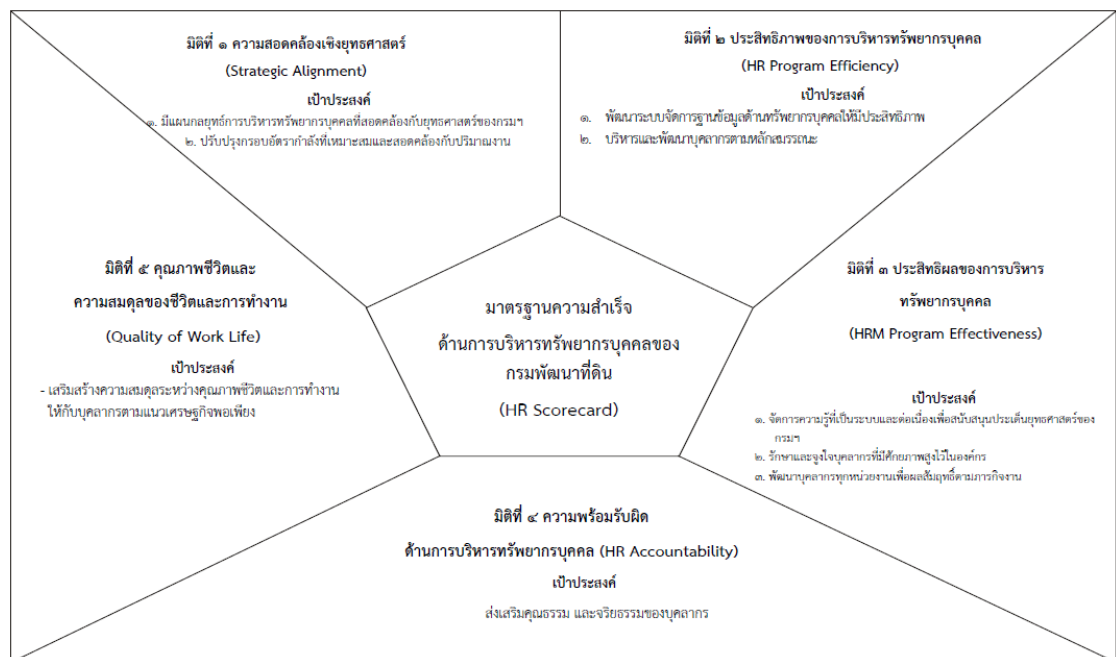


รูปที่ ๒.๓ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (HR Scorecard) (แผนงาน/โครงการ)

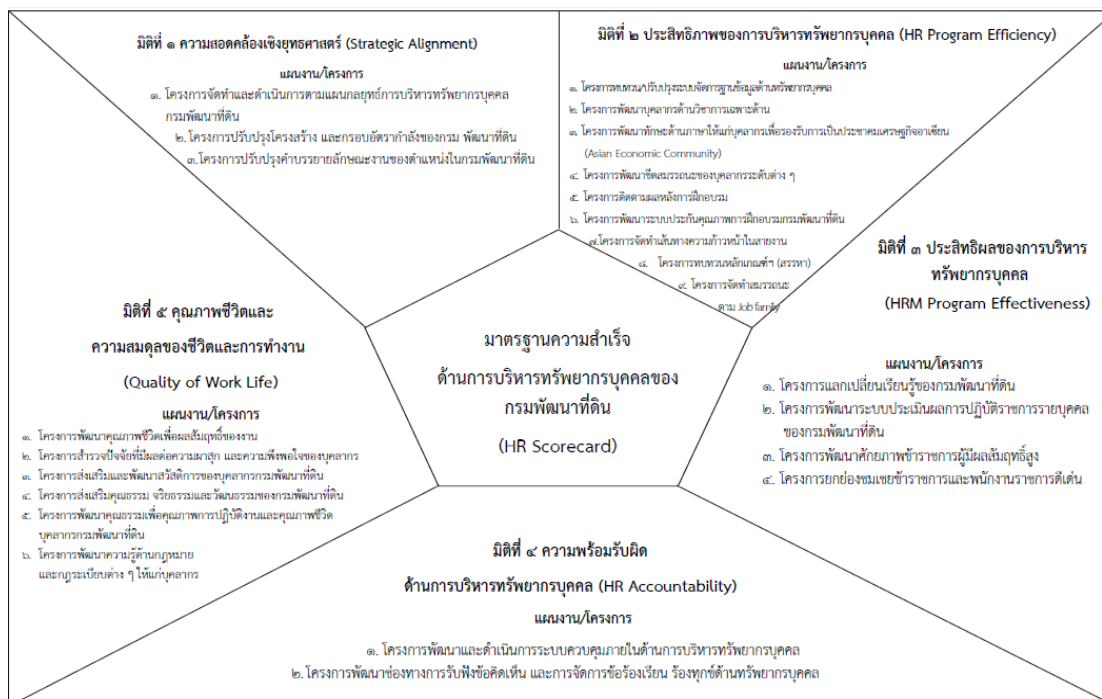
๒.๔.๒ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๘
ตามแนวทาง HR Scorecard ประกอบด้วย ๗ ประเด็นยุทธศาสตร์ ๙ เป้าประสงค์ ๒๔ แผนงาน/
โครงการ ตามรูปที่ ๒.๔ – ๒.๖



รูปที่ ๒.๔ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน
(HR Scorecard) (ประเด็นยุทธศาสตร์)



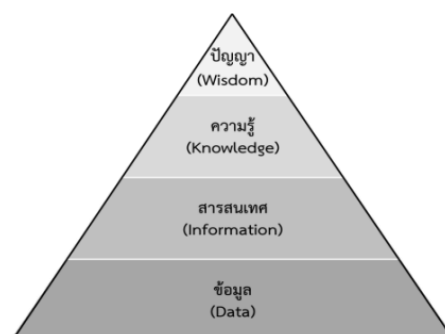
รูปที่ ๒.๕ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน
(HR Scorecard) (เป้าประสงค์)



รูปที่ ๒.๖ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน (HR Scorecard) (แผนงาน/โครงการ)

๒.๕ แนวคิด หลักการเกี่ยวกับความรู้ และการจัดการความรู้

๒.๕.๑ ความหมาย ประเภท และกระบวนการสร้างความรู้



รูปที่ ๒.๗ พีระมิดแสดงโครงสร้างของความรู้

๑) ความหมายของความรู้

Hideo Yamazaki นักวิชาการ KM ชาวญี่ปุ่นได้ให้ความหมายของความรู้คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา และยังสามารถอธิบายนิยาม

ของความรู้ด้วยรูปแบบของปิรามิดแสดงโครงสร้างของความรู้ แสดงให้เห็นว่าความรู้มี ๔ ประเภท และมีการพัฒนาการตามลำดับเป็น ๔ ขั้น เรียงจากต่ำไปสูงคือ

ข้อมูล → สารสนเทศ → ความรู้ → ภูมิปัญญา

ซึ่งแต่ละระดับมีความหมายแตกต่างกัน แต่ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องเป็นฐานของกันและกันดังนี้

(๑) ข้อมูล (Data) คือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ได้จากการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้น โดยยังไม่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ด้วยกลวิธีทางสถิติจึงเป็นข้อมูลดิบ

(๒) สารสนเทศ (Information) คือข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์แล้วเพื่อนำมาใช้ประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

(๓) ความรู้ (Knowledge) คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้

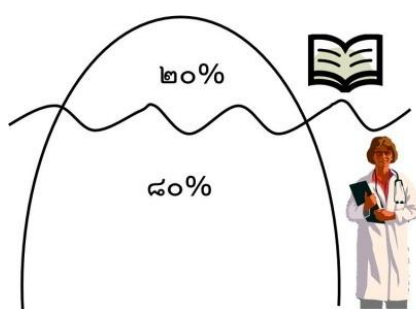
(๔) ภูมิปัญญา (Wisdom) คือการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงานจากภูมิปัญญา เมื่อนำไปใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนางานจะทำให้เกิดการยกระดับของภูมิปัญญาให้กลายเป็นนวัตกรรม (Innovation) ในการทำงานให้สำเร็จ

๒) ประเภทของความรู้

Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka ได้กำหนดนิยามความรู้ด้วยการเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งเรียกว่า “ภูเขาน้ำแข็งแห่งความรู้” โดยจำแนกความรู้ออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

(๑) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) คือความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่างๆ อธิบายออกมายาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

(๒) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร รายงาน



รูปที่ ๒.๘ ภูเขาน้ำแข็ง

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง ๒ ประเภท พบว่าอัตราความรู้ที่ฝังอยู่ในคนมากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง มีอัตราส่วนเป็น ๒๐ : ๘๐ คล้ายกับภูเขาน้ำแข็งที่มียอดภูเขาโผล่พ้นน้ำขึ้นมาเป็นส่วนน้อย (ความรู้ที่ชัดแจ้ง) เมื่อเทียบกับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน) ซึ่งมีมาก (ดังรูปที่ ๒.๒) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ยากต่อการบริหารจัดการ

ความรู้ทั้ง ๒ ประเภท สามารถถ่ายเทกันได้ตลอดเวลา ขึ้นกับสถานการณ์ที่จะทำให้
เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าวงจรความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model
นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ ได้แก่ Leif Edvinsson ได้แบ่งความรู้ออกเป็น
๓ ประเภท คือ ความรู้เฉพาะบุคคล ความรู้ขององค์กร และความรู้ที่เป็นระบบ ดังนี้

(๑) ความรู้เฉพาะบุคคล (Individual Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงาน
แต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในหัวของพนักงาน

(๒) ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้
โดยรวมขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรโดยรวมได้มากขึ้น

(๓) ความรู้ที่เป็นระบบ (Structural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้าง
หรือต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่างๆ ในองค์กร

ทั้งนี้ ความรู้ทั้ง ๓ ประเภทข้างต้น สามารถเป็นได้ทั้งในรูปของ Tacit Knowledge
และ Explicit Knowledge

๓) กระบวนการสร้างความรู้

กระบวนการสร้างความรู้เกิดได้ ๔ รูปแบบ คือ Socialization Externalization
Combination และ Internalization ดังนี้

(๑) Socialization การแบ่งปันและการสร้างความรู้ จากความรู้ที่ฝังอยู่ในคน
ไปสู่คน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้สื่อสารระหว่างกัน

(๒) Externalization การสร้างและแบ่งปันความรู้ จากการแปลงความรู้ที่ฝังอยู่
ในคน เป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร

(๓) Combination การสร้างและแบ่งปันความรู้ จากความรู้ที่ชัดเจนไปสู่ความรู้
ที่ชัดเจน โดยรวบรวมความรู้ที่ชัดเจนที่เรารู้มาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจนประเภทใหม่ๆ

(๔) Internalization การสร้างและแบ่งปันความรู้ จากความรู้ที่ชัดเจนไปสู่
ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรารู้มาไปปฏิบัติจริง

๒.๕.๒ การจัดการความรู้

๑) ความหมายของการจัดการความรู้

มีผู้ให้นิยามความหมายของการจัดการความรู้ไว้มากมายดังนี้

Ryoko Toyama กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้
เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนา
นวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

Arthur Anderson Business Consulting กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการ
สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
ทางธุรกิจขององค์กร

Carla O'Dell และ Jackson Grayson กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

บุรชัย ศิริมหาสาร (๒๕๕๐) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ว่า หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรงแต่เป็นวิธีการที่ส่งเสริมสนับสนุนให้คนได้แลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกัน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

๒) ความสำคัญของการจัดการความรู้

ปัจจุบันถือว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - Based Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่ง จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานจากการแข่งขันในเชิงขนาด เป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว สร้างความได้เปรียบด้านการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เทคโนโลยี มากขึ้นจะเห็นได้ว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น จากความสำคัญของความรู้ดังกล่าวจึงเกิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้นั้นเพื่อประโยชน์ขององค์กร นอกจากภาคเอกชนที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้แล้ว ภาครัฐก็ตื่นตัวในเรื่องนี้เช่นกัน ดังจะเห็นได้จาก พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน”

๓) องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

(๑) “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

(๒) “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

(๓) “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

๔) หลักการจัดการความรู้

มีผู้เชี่ยวชาญให้มุมมองเรื่องความรู้ที่แตกต่างกัน และการจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการจัดการความรู้สามารถอาศัยหลักการง่ายๆ ที่เรียกว่า “ASHEN” ดังนี้

Artifacts คือ ความรู้ที่อยู่ในรูปเอกสาร ลายลักษณ์อักษร

Skills คือ ทักษะ สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้หรือประสบความสำเร็จ

Heuristics คือ ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่างๆ ที่มี

Experience คือ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งยากแก่การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้

Natural Talent คือ พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด

๕) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการแบบหนึ่ง ที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

(๑) การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

(๒) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

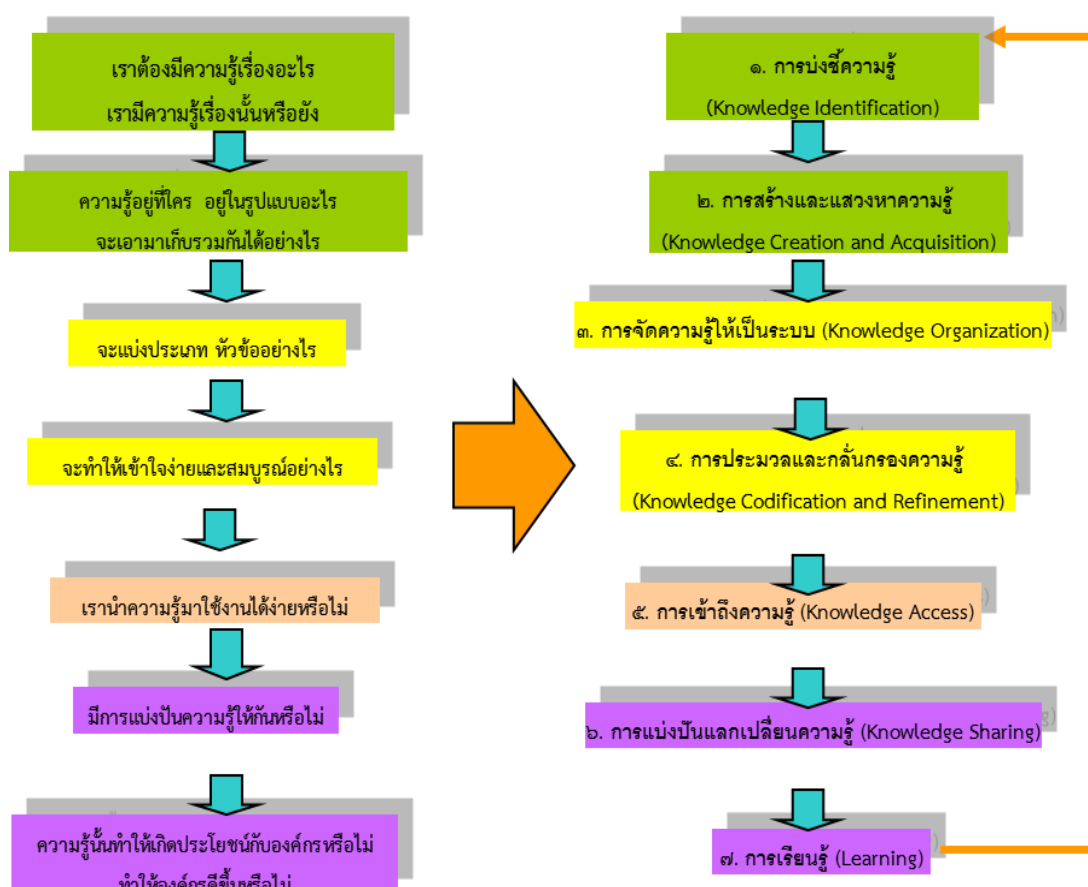
(๓) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

(๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

(๕) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

(๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

(๗) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้ จากสร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ ๒.๙ แผนภาพกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

๖) กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

(๑) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

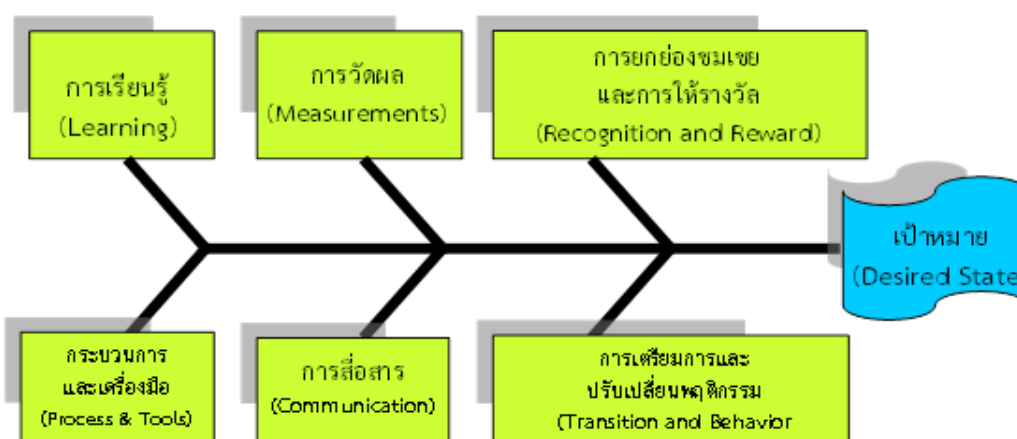
(๒) การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

(๓) กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร

(๔) การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผล และปรับปรุง

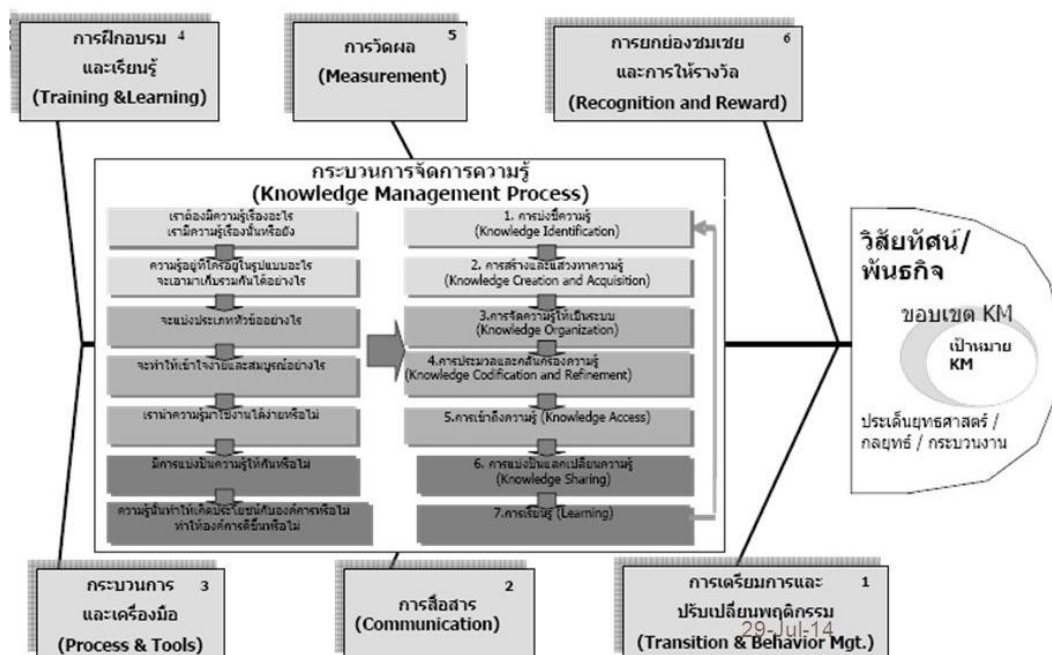
(๕) การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Out Put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out Come)

(๖) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา



Robert Osterhoff

รูปที่ ๒.๑๐ แผนภาพกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง



รูปที่ ๒.๑๑ การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กรโดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ

๒.๕.๓ เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM TOOLS)

๑) ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP) คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน

๒) การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) คือ การถอดความรู้ฝังลึก โดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี มาเล่าให้คนอื่น ฟังว่าทำอะไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

๓) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

๔) ทีมข้ามสายงาน (Cross - Functional Team) คือ การจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงานเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน จึงจะประสบความสำเร็จ

๕) การทบทวนสรุปบทเรียน (After action review หรือ AAR) คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

๖) เวทีเสวนา (Dialogue หรือ สนทนาสนทนา) คือ การจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดีๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมา โดยไม่ขีดวงที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่จะสนทนากัน ไม่รู้คำตอบสุดท้ายว่าคืออะไร ไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคน เปิดกว้าง ด้านเวลา สถานที่บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน บรรยากาศสบายๆ บรรยากาศเชิงบวก

๗) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือ การให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

๘) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

๙) การสอนงาน (Coaching) คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอนให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน

๑๐) พี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร

๑๑) การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned) คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรืออย่างน้อย ไม่เกิดความผิดพลาดในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว

๑๒) แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) คือ การบันทึกผลงานดีๆ นวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชมความภาคภูมิใจทั้งระดับบุคคล ระดับแผนกหรือระดับองค์กร เรียกอีกอย่างว่า บัญชีความสุข

๑๓) การศึกษาดูงาน (Study tour) คือ การเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่น โดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้

๑๔) แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence - CoE) คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) ให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้

๑๕) ฐานความรู้ (Knowledge Bases) คือ การเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็วและถูกต้อง

๑๖) Intranet, Web คือ ระบบเครือข่ายสื่อสารที่รองรับสำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากทุกที่ ทุกเวลา

๑๗) Webblog คือ เครื่องมือสื่อสารรูปแบบใหม่ ๒ ทาง ที่สะดวกรวดเร็วในการสื่อสาร อาจเป็นการประกาศข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ผลงาน เป็นต้น

๑๘) IQCs (Innovation & Quality Circles) คือ กลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร

๑๙) สภากาแฟ (Knowledge Cafe) คือ การเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนั่งรับประทานกาแฟ ในเรื่องงานที่สนใจและงานที่เกิดปัญหาเพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

๒๐) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือ การย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกสับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

๒๑) วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือ การเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด

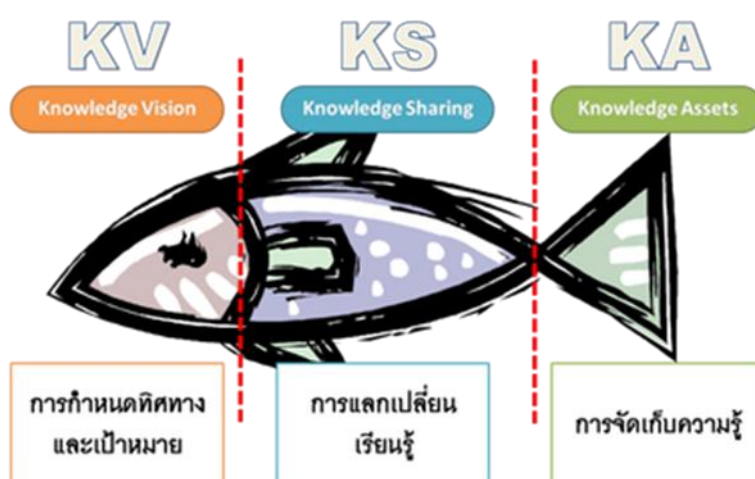
๒.๕.๔ แนวทางการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) “โมเดลปลา”

การจัดการความรู้โดยใช้ Model ปลาเป็นการเปรียบ KM เหมือนกับปลา ซึ่งมี ส่วนประกอบ ๓ ส่วน ดังนี้

๑) ส่วนหัว เปรียบได้กับ Knowledge Vision เรียกโดยย่อว่า KV หมายถึง ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ คือ ก่อนลงมือทำ KM จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ว่า จะทำ KM เพื่ออะไร หรือจะมุ่งหน้าไปทางไหน

๒) ส่วนกลางลำตัว เปรียบได้กับ Knowledge Sharing เรียกโดยย่อว่า KS หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน (Share and Learn) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดและยากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ ซึ่งกันและกันโดยไม่หวงวิชา การจัดการความรู้ คำว่า “การจัดการ” ในที่นี้หมายถึง การบริหารที่จะทำให้เกิดเหตุปัจจัยและสภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้คนในองค์กร พร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

๓) ส่วนที่เป็นหางปลา เปรียบได้กับ Knowledge Assets เรียกโดยย่อว่า KA หมายถึง องค์ความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้ ซึ่งได้มาจาก Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge โดยการจัดการความรู้ในส่วน KA นี้เป็นส่วนที่ต้องพึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ช่วยในการจัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการเรียกใช้ และปรับแต่งข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Update) รวมทั้งมีการกำจัดความรู้ที่ไม่ใช้แล้ว เพื่อให้คลังความรู้ไม่ใหญ่เกินไปโดยเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นเท่านั้น



รูปที่ ๒.๑๒ แผนภาพ Model ปลา

๒.๕.๕ ผู้ดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

๑) **ผู้บริหารสูงสุด (CEO)** สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมป์เปียน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดีรองผู้อำนวยการใหญ่

๒) **คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO)** ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สลายไปเปละหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ นำเป้าหมาย/หัวปลา ไปขายผู้บริหารสูงสุด 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 และเพื่อแสดงให้ “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าวจัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กรติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการ ให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างภาคภูมิใจในความสำเร็จ

๓) **คุณอำนวย (Knowledge Facilitator , KF)** เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”) เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กรและเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ

(๑) ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา”

(๒) จัดตลาดนัดความรู้เพื่อให้คุณกิจนำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา”

(๓) จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต

(๔) จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวม ขุมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น

(๖) ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP : Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

(๗) เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

๔) คุณกิจ (Knowledge Practitioner : KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริง ของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ ๘๐-๘๕ ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติ ให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/หัวปลา” ที่ตั้งไว้

๕) คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

๒.๕.๖ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

ชุมชนนักปฏิบัตินับเป็นกุญแจสำคัญในการเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ที่ทรงพลังและสร้างความยั่งยืน เนื่องจากการเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัตินั้น สะท้อนให้เห็นถึงระบบความสัมพันธ์ทางสังคมในแนวนอน ที่เชื่อว่าจะสามารถเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) มีการพัฒนาและจัดการเพื่อยกระดับองค์ความรู้ขององค์กรหรือสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเห็นได้ว่าปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ในองค์กรกำลังให้ความสนใจอย่างกว้างขวางอีกทั้งองค์กรต่างๆกำลังนำแนวคิดนี้มาใช้ปฏิบัติในองค์กรอย่างจริงจัง

๑) ความหมายของนักชุมชนปฏิบัติ

ชุมชนนักปฏิบัตินี้นิยมเรียกกันย่อๆว่า CoP หมายถึงชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนซึ่งมีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ ร่วมกัน เพื่อให้ได้มาในเรื่องชุมชนความรู้ในเรื่องนั้นๆ (Knowledge Assets) สำหรับคนในชุมชนนำไปทดลองใช้แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ส่งผลให้ความรู้ต่างๆได้รับการยกระดับขึ้นเรื่อยๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย อันทำให้งานบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ

๒) ลักษณะที่สำคัญของ CoP

(๑) เป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกันโดยมีความสนใจและความปรารถนา (Passion) ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเรียกว่ามีประเด็นหรือกลุ่มความสนใจความรู้ร่วมกัน (Knowledge Domain)

(๒) มีปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นชุมชนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านต่างๆโดยเฉพาะความรู้ ซึ่งเรียกว่าชุมชน (Community)

(๓) การแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ใหม่ๆร่วมกัน และต้องมีการสร้างฐานข้อมูล ความรู้ และแนวปฏิบัติที่มีการแลกเปลี่ยนกันในระบบคลังความรู้และนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Practice)

๓) รูปแบบหรือประเภทของ CoP

(๑) ชุมชนเพื่อการช่วยเหลือ (Helping Communities) เป็นชุมชนที่มีการร่วมกันแก้ปัญหาการทำงานที่ประสบในแต่ละวัน โดยช่วยกันแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ และมุมมองต่างๆ ในกลุ่มสมาชิก

(๒) ชุมชนเพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Communities) เป็นชุมชนที่เน้นการแสวงหาพัฒนา และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากชุมชนอื่นๆ ปรีอการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดขึ้นมาเอง

(๓) ชุมชนเพื่อพัฒนาระดับความรู้ (Knowledge - stewarding Communities) เป็นชุมชนที่มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ มีการจัดระเบียบความรู้และยกระดับความรู้ความคิดของสมาชิกอยู่ประจำ

(๔) ชุมชนนวัตกรรม (Innovation Communities) เป็นชุมชนที่มีการพัฒนาแนวคิดจากการผสมผสานแนวคิดของสมาชิกที่มีมุมมองต่างกัน เพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรม

๔) ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของ CoP

(๑) การร่วมปัญหา (Head) สมาชิกใน CoP ต้องใส่ใจในเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเรื่องสำคัญ โดยสมาชิกต้องมีพฤติกรรมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อจะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะถือว่าชุมชนนั้นยึดความรู้หรือปัญหาเป็นศูนย์กลางที่สนใจร่วมกัน

(๒) การร่วมใจ (Heart) สมาชิกมีการเสริมสร้างสายสัมพันธ์อันดีบนพื้นฐานของการให้เกียรติ เคารพ และเชื่อถือซึ่งกันและกัน เป็นแรงผลักดัน ช่วยสร้างแรงจูงใจ และความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม

(๓) การร่วมมือ (hand) สมาชิกมีการแสดงออกด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมในลักษณะกระตือรือร้น ในการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน อีกทั้งมีการอุทิศตัวหรือเสียสละรับผิดชอบในกิจการต่างๆ ของชุมชนด้วยความเต็มใจ

๕) การสนับสนุน CoP ขององค์กร

(๑) ปฏิบัติต่อ CoP เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร

(๒) ส่งเสริมการสร้าง CoP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงานให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก

(๓) มองว่าองค์กรเป็นที่รวมของชุมชนที่เชื่อมต่อกัน ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร

(๔) ส่งเสริมให้ CoP เรียนรู้จากภายในกลุ่มและจากกลุ่มอื่นๆ

(๕) ดูแลให้กลไกขององค์กรมีส่วนในการสนับสนุน CoP

(๖) ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร

(๗) มีระบบการให้รางวัลที่จูงใจเพื่อให้กิจกรรม CoP ดำเนินอย่างยั่งยืน

๖) ประโยชน์ของ CoP

- (๑) เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร
- (๒) เป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (๓) เกิดโอกาสพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด
- (๔) เกิดเครือข่ายของกลุ่มวิชาชีพต่างๆในองค์กรและภายนอก
- (๕) รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น
- (๖) เพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในองค์กร
- (๗) ขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

๒.๕.๗ การเล่าเรื่อง หรือ Story telling

เป็นวิธีการหรือเครื่องมือประเภทหนึ่งของการจัดการความรู้ ในการดึงเอาประสบการณ์ หรือความรู้ที่อยู่ภายในของผู้เล่าออกมาเล่าให้บุคคลอื่นฟัง ผู้ฟังสามารถนำเอาประสบการณ์ หรือความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของตนเองได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาเริ่มต้นในการศึกษาเรื่องนั้นๆ ใหม่

การเล่าเรื่องนั้น อาจจะกระตุ้นและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเล่าเรื่อง หรือในการสนทนาด้วยการตั้งคำถามที่ดีจะช่วยเป็นการดึงประสบการณ์ของผู้เล่าออกมาได้มาก และได้ตรงกับประสบการณ์ของผู้เล่าอย่างแท้จริง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นประธาน อาจจะสรุปเป็นระยะๆ และผู้ฟังสามารถช่วยกันกลั่นกรองเรื่องเล่าที่เป็น tacit ให้เป็น explicit บันทึก และสามารถนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ต่อไป

๑) ขั้นตอนหรือวิธีการ

(๑) การกำหนด “หัวปลา” ให้ชัด ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังตัวอย่างการประชุมในตลادنัดความรู้ของชาว จ.พิจิตร เมื่อเดือนธันวาคม ๒๕๔๗ “หัวปลา” คือ การทำนาแบบธรรมชาติไม่ใช่สารเคมี

(๒) กำหนดให้กลุ่มเป็นกลุ่มเล็ก ไม่เกิน ๑๐ คน เพื่อให้มีความรู้สึกใกล้ชิดกัน เป็นกันเอง ไม่เป็นทางการ สร้างความรู้สึกเป็นอิสระได้ง่าย ความรู้สึกแบบนี้เอื้อต่อการเล่าเรื่องอย่างมีพลัง ทำให้ความรู้ฝังลึก และซ่อนอยู่มืดซิดจนตัวเองก็ไม่รู้ว่าตนรู้ ถูกปลดปล่อยออกมาได้ง่ายขึ้น

(๓) สมาชิกกลุ่มเป็น “ตัวจริง” ซึ่งหมายความว่า เป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ “หัวปลา” ที่ตกลงกัน ด้วยตนเอง

(๔) ถ้าเป็นไปได้ จัดแบ่งกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มประกอบด้วยคนที่มีความแตกต่าง เช่น คิดต่างกัน ทำงานต่างหน่วยงาน อยู่คนละอำเภอ เรียนหนังสือคนละสาขา เป็นต้น เนื่องจากการประชุมกลุ่มนี้เราต้องการใช้พลังของความแตกต่างหลากหลาย

(๕) มีการเลือกหรือแต่งตั้ง ประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดำเนินการประชุมและสรุป ประเด็นเป็นระยะๆ และเลือกเลขานุการกลุ่ม ทำหน้าที่จดประเด็นและบันทึก ชุมความรู้ (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุหัวปลา

(๖) สมาชิกกลุ่มเล่าเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จของตน ตาม “หัวปลา”

(๗) สมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ ช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลาออกมาและเลขานุการกลุ่มเขียนขึ้นกระดาน flip chart ให้ได้เห็นทั่วกันและแก้ไขตกแต่งได้ง่าย

(๘) มี “คุณอำนวย” (Group Facilitator) ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้การประชุมราบรื่น สร้างบรรยากาศของความชื่นชม ความคิดเชิงบวก การซักถามด้วยความชื่นชม (Appreciative Inquiry) ให้สมาชิกกลุ่มได้หมุนเวียนกันเล่าเรื่องถนัดหน้ากัน ไม่มีคนในคนหนึ่งผูกขาดการพูด คอยช่วยตั้งคำถาม ทำให้เป็นเช่นนั้นคิดอย่างไร จึงทำเช่นนั้น เพื่อช่วยให้ความรู้เพื่อการปฏิบัติถูกปลดปล่อยออกมาและคอยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันสกัดหรือถอดความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลาออกมาและมีผู้บันทึกไว้

(๙) การเล่าเรื่องให้เล่าเพียงประเด็นเดียวต่อหนึ่งเรื่องและเล่าสั้นๆ เล่าตามความเป็นจริง ไม่ตีไข่ใส่ไข่ เล่าให้เห็นตัวคน หรือตัวละคร เห็นพฤติกรรมหรือการกระทำ เห็นความคิดหรือความเชื่อที่อยู่เบื้องหลัง เล่าให้เห็นชีวิตและความสัมพันธ์ที่อยู่ในเรื่อง เล่าให้มีชีวิตชีวาเห็นสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเรื่อง

(๑๐) ในการเล่าเรื่องต้องเล่าแบบให้ข้อมูลดิบ ที่ไม่ผ่านการตีความของผู้เล่า คือเหตุการณ์ไม่ใช่ความเข้าใจของผู้เล่าที่ได้จากเหตุการณ์ ไม่ใช่การตีความของผู้เล่า ถือว่าเรื่องเล่าเป็นข้อมูล สำหรับให้สมาชิกกลุ่มผลัดกันตีความ เพื่อดึง “ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลา” ออกมา

๒) เป้าหมายสำคัญที่สุดของการเล่าเรื่อง คือ ให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ (ความเชื่อ) ในส่วนลึกของสมอง (ความคิด) และในส่วนลึกของร่างกาย (การปฏิบัติ) ออกมาเป็นคำพูดและหน้าตาท่าทาง (non-verbal communication) การปลดปล่อยความรู้จากการปฏิบัตินี้ ผู้ปล่อยจะอยู่ในสภาพที่มีทั้งจิตใต้สำนึก และจิตสำนึก (subconscious & conscious) ย้ำว่าเรามีเป้าหมายให้เกิดการสื่อสารทั้งโดยใช้จิตสำนึก และจิตใต้สำนึก ดังนั้นถ้าฝึกปฏิบัติจนชำนาญ การเล่าเรื่องจะปลดปล่อยความรู้ออกมาอย่างทรงพลังอย่างไม่น่าเชื่อ

๓) การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ๓ ประการ

(๑) ผู้เล่า ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส มีความรู้สึกเอื้ออาทร (care) ต่อกลุ่มผู้ฟัง มีความรู้สึกกับผู้ฟังเป็นกัลยาณมิตร มีจิตใจพร้อมจะให้ มีความภูมิใจในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่า เป็นผู้ประสบเหตุการณ์ในเรื่องที่จะเล่าด้วยตนเอง คิดทบทวนเรื่องราวที่เล่ามาเป็นอย่างดี และมีทักษะในการเล่าออกมาจากใจ คือเล่าแบบไม่ตีความ จะมีความสามารถเล่าเรื่องออกมาได้อย่างทรงพลัง โดยที่ “เรื่องราว” จะไม่ใช่แค่ออกมาเป็นคำพูดเท่านั้น จะแสดงออกในหน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง และการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดอื่นๆ รวมทั้ง “ความเงียบ” เป็นช่วงๆ ด้วย (ถ้ามี) โปรดสังเกตว่าสภาพจิตอันเป็นกุศลเป็นจิตที่มีพลัง สามารถทำหน้าที่แบ่งปันความรู้สึกและซับซ้อนได้ดีกว่าสภาพจิตธรรมดา

(๒) ผู้รับฟัง ผู้รับฟังที่เป็น “ผู้ฟังอย่างตั้งใจ” ที่เรียกว่า active listening จะช่วยส่งกระแสจิตไปกระตุ้นให้ผู้เล่าเกิดอารมณ์ในการเล่า ทำให้สามารถเล่าออกมาจากใจได้ลึกยิ่งขึ้น คำถามที่แสดงความสนใจและชื่นชม (appreciative inquiry) จะช่วยกระตุ้นอารมณ์สร้างสรรค์เช่นเดียวกัน และยิ่งจะช่วยให้การเล่าเรื่องครบถ้วนมากขึ้น ในกรณีที่การเล่าเรื่องมีการข้ามขั้นตอนผู้อำนวยความสะดวกในการประชุม (group facilitator) อาจช่วยถามว่า ทำไมจึงทำเช่นนั้น คิดอย่างไรจึงเป็นเช่นนั้นก็จะช่วยให้ความรู้ลึกซึ้งขึ้น ในขณะที่เกิดเหตุการณ์ถูกเล่าออกมา

(๓) **บรรยากาศขณะเล่า** บรรยากาศของการประชุม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเล่าเรื่องห้องประชุมที่ให้ความสงบ รับฟังจากการเล่าให้ดี มีที่จดบันทึก บรรยากาศที่เป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตกรู้อยู่ได้อ่านใจใดๆ บรรยากาศที่มีความเป็นกัลยาณมิตรเอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยให้การสื่อสารโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง กระจ่างชัดและลึก

๒.๕.๘ ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers)

๑) **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)** การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กรนอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกปัจจัยหลักที่ช่วยให้ห้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๒) **วัฒนธรรมองค์กร (Culture)** สิ่งที่จะช่วยให้ห้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้นองค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ พยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

๓) **เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)** เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาคำรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

๔) **การวัดผล (Measurement)** การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้ห้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

๕) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึงทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายสามารถเข้าร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัลต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อทั้ง ๕ ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์กรควรบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง ๕ อย่างเป็นระบบและให้เป็นไปในการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง

๒.๕.๙ ประโยชน์ของ KM ที่มีต่อหน่วยงาน

- ๑) คนในหน่วยงาน ทำงานแบบต่อยอดความรู้โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์
- ๒) คนในหน่วยงานไม่ต้องทำงานแบบลองผิดลองถูก มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการทำงาน ทำให้ประหยัดแรงงาน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และได้ผลผลิตมากทั้งปริมาณและคุณภาพ
- ๓) หน่วยงานได้ลงทุนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เมื่อคนออกจากหน่วยงานไปแล้ว ความรู้และประสบการณ์ของบุคคลนั้น ยังคงอยู่กับหน่วยงาน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อีก

บทที่ ๓

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินได้ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) หมวดที่ ๔ : การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยสาระสำคัญของการดำเนินงานนั้น ประกอบด้วยกรอบการดำเนินงานความสอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์แนวทางการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน และวิธีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๓.๑ กรอบการดำเนินงาน

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน ดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวดที่ ๔ : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เฉพาะการจัดการความรู้ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๑ เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๔ : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เฉพาะ IT ๗ การจัดการความรู้

ปีงบประมาณ	เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (IT ๗)
๒๕๕๒	ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้อย่างน้อย ๓ องค์ความรู้ (ประเด็นยุทธศาสตร์ละ ๑ องค์ความรู้) มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุระยะเวลาผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป โดยให้ส่วนราชการดำเนินการตามแนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้
๒๕๕๓ และ ๒๕๕๔	ความแตกต่างของแผนการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ และ ๒๕๕๓ คือ (๑) ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็น ๓ องค์ความรู้จากอย่างน้อย ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม ส่วนราชการจะต้องทบทวนและเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้นหรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นประกอบด้วย (๒) การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆตามขั้นตอนทั้ง ๗ ขั้นตอน (Knowledge Management Process = KMP) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๖ องค์ประกอบ (Change Management Process = CMP) นำมาบูรณาการร่วมกัน โดยส่วนราชการอาจจะไม่ต้องนำความสัมพันธ์ระหว่าง KMP และ CMP มาทำMatrix กันก็ได้แต่สามารถอ้างอิง CMPทั้ง ๖ องค์ประกอบลงไป

ตารางที่ ๓.๑ เกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๔ : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เฉพาะ IT ๗ การจัดการความรู้ (ต่อ)

ปีงบประมาณ	เกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (IT ๗)
	ในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ สำหรับกิจกรรมย่อยของแผนงานให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจ ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น (๓) ส่วนราชการควรต้องดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน
๒๕๕๕	สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ มิติภายในด้านการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย ตัวชี้วัด ๓ ตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ และระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งการจัดการความรู้ (KM) เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ สำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้วิธีการประเมินผลวัดระดับความสำเร็จจากการสุ่มสำรวจสอบถามบุคลากรขององค์กรผ่านระบบออนไลน์ (Survey Online) ในหัวข้อปัจจัยการสำรวจด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา (Learning Sharing & Challenge) ที่เป็นองค์ความรู้ที่สร้างใหม่หรือองค์ความรู้เดิมก็ได้ซึ่งประกอบด้วย ๓ คำถาม ดังนี้ ๑) ข้าพเจ้าได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ๒) ส่วนราชการของข้าพเจ้าได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ๓) ข้าพเจ้ามีความรู้สีกว่างานของข้าพเจ้ามีความท้าทายและช่วยให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น
๒๕๕๖	สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนดตัวชี้วัดสำหรับประเมินผลการพัฒนาองค์การ ซึ่งในตัวชี้วัดที่ ๑๐ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ จะประเมินผลตัวชี้วัดจาก ๒ ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่ <u>ตัวชี้วัดที่ ๑๐.๑</u> ส่วนต่างระหว่างความเห็นและความสำคัญต่อความพึงพอใจในการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ <u>ตัวชี้วัดที่ ๑๐.๒</u> ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ โดยแนวทางการดำเนินงานมุ่งเน้นใน ๓ เรื่อง โดยหนึ่งในแนวทางที่ ๓ การสร้างสิ่งใหม่ ได้แก่ การปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ภายนอก (External Orientation) และการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning) นอกจากนี้

ตารางที่ ๓.๑ เกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เฉพาะ IT ๗ การจัดการความรู้ (ต่อ)

ปีงบประมาณ	เกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(IT ๗)
	ตัวชี้วัดที่ ๔.๑ ส่วนต่างระหว่างความเห็นและความสำคัญต่อความพึงพอใจของผู้ใช้งานสารสนเทศ จะประเมินโดยใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งานสารสนเทศผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งจะรวมอยู่ในแบบสำรวจการพัฒนาองค์การ (Organization Development Survey) โดยข้อคำถามข้อที่ ๕ เน้นให้ส่วนราชการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง คือ “ฐานข้อมูลของส่วนราชการสามารถสนับสนุนการสื่อสารองค์ความรู้ (KM) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best/Good Practices)”
๒๕๕๘	สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ Public Sector Management Quality Award หมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการสร้างนวัตกรรมและการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการโดยมีข้อคำถาม ข้อ ๔.๒ การจัดการความรู้สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการและวิธีการเรียนรู้ ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือรวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน ให้ส่วนราชการตอบคำถาม ดังนี้ คำถามข้อ ๔.๒ ก. ความรู้ของส่วนราชการ (๙) การจัดการความรู้ : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ - รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร - ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่าย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ - แบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ - รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (๑๐) การเรียนรู้ระดับองค์การ : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆเพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

ทั้งนี้การดำเนินงานปี ๒๕๕๒ - ๒๕๕๔ ใช้กรอบประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ที่ได้กำหนดแนวปฏิบัติ ADLI ไว้แล้ว ตาม“ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน” กล่าวคือ A : มีแนวทางระบบแบบแผน D : นำไปใช้อย่างทั่วถึง L : เกิดการเรียนรู้ และ I : การบูรณาการ ทั้งนี้สำหรับหมวด ๔ ในส่วนของ IT ๗ การจัดการความรู้ ได้กำหนดไว้เพียง AD (โดยในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ สำนักงาน ก.พ.ร. ตรวจประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ดังกล่าว) ดังนี้

ตารางที่ ๓.๒ ประเด็นการพิจารณาการดำเนินงานที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐาน

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	
IT ๗	ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติ	A	▪ แสดงแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) อย่างน้อย ๓ องค์ความรู้ตามแนวทางที่กำหนด
		D	▪ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนโดยดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรมและสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

๓.๒ ความสอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์

การที่กรมพัฒนาที่ดินพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินและนำมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งทางการบริหารนั้น มีความสอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๓.๒.๑ สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดไว้ว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยน ทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

๓.๒.๒ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔) และฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙)

๑) ยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาคุณภาพบุคลากรสู่องค์กรแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้

๒) ยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาองค์กร กลยุทธ์ที่ ๕.๔ ส่งเสริมพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร โดยสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในองค์ความรู้ต่างๆ ที่มีความสำคัญในงานพัฒนาที่ดิน ได้ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน รวมทั้งดำเนินการสกัดความรู้ แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และเทคนิคของแต่ละองค์ความรู้จัดเก็บเป็นคลังความรู้ขององค์กร เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ใช้เป็นฐานความรู้

๓.๒.๓ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินตามแนวทาง HR Scorecard จำนวน ๒ ฉบับ คือ ฉบับ พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ และ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘

๑) สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard กล่าวคือ กรมพัฒนาที่ดินได้กำหนดเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเป็น ๑ ใน ๗ ประเด็นยุทธศาสตร์ ในมิติที่ ๓ : มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดเรื่องการสร้างและจัดระบบความรู้และภูมิปัญญารวมทั้งให้มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็น ๑ ใน ๔ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด (KPIs) คือ มีแผนการจัดการความรู้และดำเนินการตามแผน รวมทั้งกำหนดโครงการสร้างและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ไว้ในแผนดังกล่าวด้วย

๒) สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ ตามแนวทาง HR Scorecard กล่าวคือ กรมพัฒนาที่ดินได้กำหนดเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรเป็น ๑ ใน ๗ ประเด็นยุทธศาสตร์ ในมิติที่ ๓ : มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดเรื่องการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินเป็น ๑ ใน ๒ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด (KPIs) คือ ร้อยละความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้ในระดับองค์กรและร้อยละของหน่วยงานที่มีการจัดทำองค์ความรู้ระดับหน่วยงาน รวมทั้งกำหนดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน ไว้ในแผนดังกล่าวด้วย

๓.๓ แนวทางการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดินมีวิธีการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาที่ดินอย่างเป็นระบบตามแนวทางจัดการความรู้ ๗ ขั้นตอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินเพื่อให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความรู้ความเข้าใจและมีฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการจัดการดินเพื่อทำการเกษตรมีการแลกเปลี่ยนต่อยอดองค์ความรู้ระหว่างกันและมีเครือข่ายการทำงานเพื่อให้ทรัพยากรดินของประเทศไทยมีความอุดมสมบูรณ์และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืนระบบการจัดการความรู้กรมพัฒนาที่ดินมีดังนี้



รูปที่ ๓.๑ ระบบการจัดการความรู้กรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดินกำหนดองค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานโดยนำความรู้ที่เกี่ยวกับระบบการทำงานของกรมพัฒนาที่ดินและข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรดินทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกกรมพัฒนาที่ดินเข้าสู่ (INPUT) กระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งนี้แบ่งทรัพยากรดินในประเทศเป็น ๔ กลุ่มคือ ดินดี ดินคุ้มค่าต่อการลงทุน ดินไม่เหมาะสม และดินปัญหา จึงมีปัจจัยต่างๆ ที่เป็นเงื่อนไขในการจัดการดินทั้ง ๔ ประเภทนี้ สามารถจำแนกหมวดหมู่และพิจารณา (บ่งชี้ความรู้) ว่ามีองค์ความรู้เพื่อการจัดการดินใดบ้างที่จะต้องเสริมสร้างให้กับบุคลากรภายในองค์กร และคัดเลือกองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดการความรู้กระบวนการในการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน (PROCESS) มีทิศทางและเป้าหมายในการถ่ายทอดความรู้เพื่อการจัดการดิน ๔ ประเภทตามแนวทางจัดการความรู้ ๗ ขั้นตอนที่มุ่งเน้นกิจกรรมและกระบวนการที่เสริมสร้างความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร และเกษตรกรผู้รับบริการและเสริมสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทาง ๗ ขั้นตอนคือ ๑) การบ่งชี้ความรู้ ๒) สร้างและแสวงหาความรู้ ๓) จัดความรู้ให้เป็นระบบ ๔) ประมวลผลและกลั่นกรอง ๕) ทำให้ความรู้ถ่ายทอดการเข้าถึง ๖) แบ่งปันความรู้และ ๗) เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของงาน ทั้งนี้มีเป้าหมายหลักในการจัดการดินแต่ละประเภทต่างกัดังนี้

- ๑) ส่งเสริมเพิ่มผลิตภาพในด้านต่างๆ สำหรับเกษตรกรที่อยู่ในพื้นที่ดินดี
- ๒) ปรับปรุงดินให้เหมาะสมกับพืชสำหรับเกษตรกรที่อยู่ในพื้นที่ดินที่คุ้มค่าต่อการลงทุน
- ๓) ปรับการปลูกพืช/เลือกชนิดพืชให้เข้ากับดินสำหรับเกษตรกรในพื้นที่ดินไม่เหมาะสม
- ๔) ป้องกันการชะล้างพังทลายและการเสื่อมโทรมสำหรับพื้นที่ดินมีปัญหา

กรมพัฒนาที่ดินได้นำความรู้ทั้ง ๔ แนวทางไปบูรณาการกับการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความรู้ความเข้าใจอีกทั้งมีฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการจัดการดินเพื่อทำการเกษตรมีการแลกเปลี่ยนต่อยอดองค์ความรู้ระหว่างกันและมีเครือข่ายการทำงานเพื่อให้ทรัพยากรดินของประเทศไทยมีความอุดมสมบูรณ์และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน (OUTPUT)

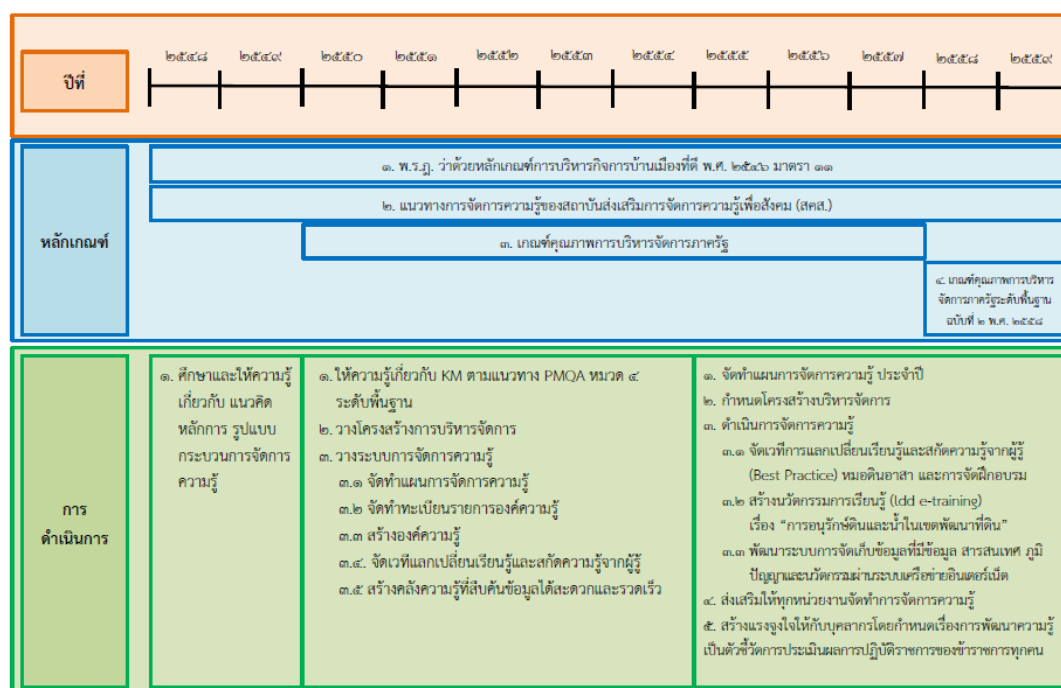
๓.๔ การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดินดำเนินการจัดการความรู้มาโดยตลอด สามารถแบ่งได้เป็น ๓ ระยะดังนี้

ระยะที่ ๑ ปีงบประมาณ ๒๕๔๘ - ๒๕๔๙ ระยะเริ่มต้น

ระยะที่ ๒ ปีงบประมาณ ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔ ระยะพัฒนาคุณภาพ

ระยะที่ ๓ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ถึงปัจจุบัน ระยะพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน



รูปที่ ๓.๒ การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน

รายละเอียดและกิจกรรมหลักแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ ปีงบประมาณ ๒๕๔๘ - ๒๕๔๙ ระยะเริ่มต้น

๑) เมื่อปีงบประมาณ ๒๕๔๘ กรมพัฒนาที่ดิน เริ่มศึกษา แนวคิด ทฤษฎี หลักการ รูปแบบ กระบวนการจัดการความรู้เนื่องจากเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร เรื่องใหม่ ได้เลือกใช้แนวทางการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) “โมเดลปลาหัว” ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากพิจารณาแล้วว่าจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนกัน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักวิชาการด้วยกัน

๒) การบริหารจัดการ มีคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร โดยมีอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน เป็นที่ปรึกษา รองอธิบดีด้านบริหารเป็นประธานกรรมการ ผู้บริหารระดับ กอง/สำนัก เป็นกรรมการ กองการเจ้าหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ มีหน้าที่จัดทำแผนการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้และการบริหารองค์ความรู้ในองค์กร

๓) กิจกรรมหลักในการจัดการความรู้ คือ ให้ความรู้ โดยจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการดำเนินงานการจัดการความรู้ ทั้งความหมาย ความสำคัญ ประเภทของความรู้ บทบาทของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนความรู้ตามกระบวนการ ซึ่งใช้ “โมเดล ปลาหู” กำหนดบทบาทในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคนิคการถอดความรู้กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้แทนกอง/สำนัก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ

ระยะที่ ๒ ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ - ๒๕๕๔ ระยะพัฒนาคุณภาพ

๑) วางระบบการเรียนรู้ โดยใช้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) และกรอบการประเมิน ADLI ของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหลัก รวมทั้งยังคงใช้แนวทางการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ในการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะพิจารณาแล้วว่าการนำไปปฏิบัติ สามารถปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่นได้

๒) เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ พัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาฐานความรู้ ตามลำดับ ซึ่งได้พิจารณาจากเกณฑ์ PMQA หมวด ๔ IT ๗ เน้นให้มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปใช้

๓) วางโครงสร้างการบริหารจัดการ ใช้การบริหารและขับเคลื่อนงานในรูปแบบคณะกรรมการ ๒ ระดับ คือ ๑) อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน (Chief Executive Officer : CEO) เป็นที่ปรึกษา รองอธิบดีด้านบริหาร (Chief knowledge officer : CKO) เป็นผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ และเป็นหัวหน้า KM Team และได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ด้านต่างๆ มีผู้บริหารที่รับผิดชอบหลัก ในองค์ความรู้ที่ได้รับคัดเลือกให้จัดการความรู้เป็นประธาน นักวิชาการที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน และกองการเจ้าหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ หรือเรียกว่า KM Team เป็นระดับปฏิบัติ มีหน้าที่จัดทำแผนการจัดการความรู้ระดับกรม ดำเนินการ ติดตามและรายงานผลให้รองอธิบดีด้านบริหารและอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินทราบ รวมทั้งประธานแต่ละคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ด้านต่างๆ รายงานผลการดำเนินงานให้คณะทำงานหมวดที่ ๔ ทราบ และ๒) คณะทำงานหมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยมีผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่เป็นประธาน มีหน้าที่กำกับดูแลให้ดำเนินการจัดการความรู้ (IT ๗) ตามกรอบ ADLI และเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้านระบบงานและระบบสารสนเทศ (IT ๑ - IT ๖) ได้

๔) กิจกรรมหลักในการจัดการความรู้ ๖ กิจกรรม คือ

(๑) ให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้แก่คณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นกลไก เนื่องจากกรมพัฒนาที่ดินนำ แนวทาง PMQA หมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มาใช้อย่างจริงจัง ดังนั้นจึงต้องเริ่มศึกษาเกณฑ์ ข้อกำหนดการประเมินต่างๆ และกระบวนการ ที่ต้องดำเนินการ

(๒) จัดทำแผนการจัดการความรู้

(๓) จัดทำทะเบียนรายการองค์ความรู้

(๔) สร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation)

(๕) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(๖) เริ่มสร้างคลังความรู้ โดยใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่สืบค้นข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ข้อมูลนำเข้าเป็นข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานของคณะทำงานจัดการความรู้ และเริ่มนำข้อมูลองค์ความรู้ที่ชัดเจน เช่น เอกสารวิชาการ คู่มือการปฏิบัติงาน นำเข้าคลังความรู้

ระยะที่ ๓ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ถึงปัจจุบัน เป็นการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากร สู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ดิน

๑) ระบบการเรียนรู้ ใช้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหลัก และประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) รวมทั้งปรับใช้แนวทางการจัดการความรู้ตามความเหมาะสมของเรื่องกลุ่มเป้าหมาย สภาพแวดล้อม

๒) เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ พัฒนาคน พัฒนาฐานความรู้ สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กรตามลำดับ ซึ่งได้พิจารณาจากเกณฑ์ PMQA ปี ๒๕๕๕ เน้นด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ ปี ๒๕๕๖ เน้นด้านฐานข้อมูลองค์ความรู้ของส่วนราชการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best/Good Practices) นวัตกรรม การเรียนรู้ และดำเนินการทุกด้านในปีต่อไปอย่างต่อเนื่อง

๓) ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ ระดับกรม และระดับหน่วยงานโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับกรม (๑) กำหนดให้ อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน (Chief Executive Officer : CEO) เป็นที่ปรึกษา รองอธิบดีด้านบริหาร (Chief knowledge officer : CKO) เป็นผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ เป็นหัวหน้า KM Team มีผู้บริหารระดับกอง/สำนักที่เกี่ยวข้องกับความรู้/เรื่องที่ได้รับคัดเลือกให้จัดการความรู้เป็นคณะทำงานจัดการความรู้ โดยกองการเจ้าหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ หรือเรียกว่า KM Team (๒) มีคณะทำงานย่อยประกอบด้วยนักวิชาการสาขาดังกล่าว และผู้แทนสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง และ (๓) กรณีจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสกัดความรู้ มอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

ระดับกอง/สำนัก ขยับเคลื่อนในรูปแบบของคณะทำงาน และให้อิสระในการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ รวมทั้งระบบการเรียนรู้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

๔) ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้หลัก ๕ กิจกรรม ดังต่อไปนี้

(๑) จัดทำแผนการจัดการความรู้ ประจำปี

(๒) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งจากระดับผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติแลกเปลี่ยนกันเอง ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดินกับหมอดินอาสา หรือเกษตรกร และหน่วยงานภาครัฐที่เป็นเครือข่ายการทำงาน

(๓) สกัดความรู้จาก Best Practice และถอดความรู้ หรือถอดบทเรียนจากแหล่งความรู้ต่างๆ โดยเน้นความรู้สายงานหลักเพื่อให้บุคลากรนำไปใช้แก้ไขปัญหาที่ดินต่างๆ ทั้งนี้สามารถสกัดความรู้ในงานของสายงานสนับสนุนได้ เนื่องจากความรู้ของสายงานสนับสนุนบางเรื่องมีความจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติหรือผู้เกี่ยวข้องต้องรู้ หากเกิดข้อผิดพลาดจะเกิดผลกระทบต่องานและบุคลากรในวงกว้างได้

(๔) สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ โดยเป็นองค์ความรู้หลักด้านทรัพยากรดิน ซึ่งบุคลากรในสายงานหลักสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งจุดมุ่งหมายคือบุคลากรสายงานหลัก ต้องเรียนรู้เนื่องจากเป็นองค์ความรู้ตามภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน

(๕) พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge) ภูมิปัญญา (Wisdom) และนวัตกรรม ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หลากหลายรูปแบบ สืบค้นข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ตลอดเวลา

๕) ส่งเสริมให้หน่วยงานระดับกอง/สำนัก ดำเนินการจัดการความรู้ เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พี่สอนน้อง ที่สำคัญต้องมีการบันทึกองค์ความรู้ ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องทางทฤษฎี/หลักการ และจัดเก็บความรู้เข้าคลังความรู้บนเว็บไซต์หน่วยงานแล้วลิงค์สู่คลังความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน

๖) สร้างแรงจูงใจในการดำเนินงานจัดการความรู้ โดยกำหนดเรื่องการพัฒนาความรู้ตนเองเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลของข้าราชการ

๓.๕ วิธีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน (ปีงบประมาณ ๒๕๕๐ - ๒๕๕๙)

๓.๕.๑ ศึกษา ค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูล

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ จะต้องทบทวนก่อนว่าการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมาดำเนินการอะไร อย่างไรบ้าง จากนั้นศึกษากรอบ เกณฑ์ ที่ต้องดำเนินการตามเงื่อนไขนั้นให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ รวมทั้งต้องศึกษาหาความรู้ ค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่าคืออะไร มีกระบวนการขั้นตอน มีความสำคัญและประโยชน์อย่างไรต่อบุคคล/หน่วยงาน และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำมาวางแผนกำหนดกรอบการปฏิบัติงาน วางแผนการดำเนินงาน กำหนดวิธีการดำเนินงานให้ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสม ครอบคลุม สอดคล้อง กับเงื่อนไขการดำเนินการต่างๆ ประกอบด้วย

๑) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑

๒) ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ.๒๕๕๐ - ๒๕๕๔) และฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ.๒๕๕๕ - ๒๕๕๙)

๓) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ และ พ.ศ.๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ตามแนวทาง HR Scorecard

๔) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ในหมวดที่ ๔ เรื่อง การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) และหมวดที่ ๗ ผลลัพธ์การดำเนินงานกรอบการประเมินผลการพัฒนาคุณภาพของส่วนราชการ

๕) แนวคิด/หลักการการจัดการความรู้ และเทคนิควิธีการจัดการความรู้

๓.๕.๒ กำหนดทิศทางการดำเนินงาน

กรมพัฒนาที่ดินเลือกที่จะพัฒนาระบบการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีกรอบการประเมินตาม ADLI และเกณฑ์ประเมินตามตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ดังนั้นจึงต้องศึกษาแนวทางปฏิบัติ และเกณฑ์ประเมินให้เข้าใจ จึงจะนำมาวางแผนกำหนดทิศทาง เป้าหมาย กิจกรรม วิธีการ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การติดตามผล ผลผลิต และผลลัพธ์ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปี (Action Plan) และใช้เป็นทั้งกรอบดำเนินงาน (รายละเอียดตามภาคผนวก) และใช้ติดตามงานสำหรับยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน และแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินต้องศึกษาเพื่อพิจารณาความสอดคล้อง เพราะวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินเพื่อให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความรู้ความเข้าใจและมีฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการจัดการดินเพื่อทำการเกษตรมีการแลกเปลี่ยนต่อยอดองค์ความรู้ระหว่างกันและมีเครือข่ายการทำงานเพื่อให้ทรัพยากรดินของประเทศไทยมีความอุดมสมบูรณ์และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน องค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการจะต้องส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการขอรับการจัดสรรงบประมาณดำเนินการ แนวปฏิบัติคือแผนดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากทั้งรองอธิบดีด้านบริหารในฐานะผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) และอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินในฐานะผู้บริหารสูงสุดของกรมพัฒนาที่ดิน (Chief Executive Officer : CEO) เหตุผลเพราะเป็นการแสดงให้เห็นบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกรมพัฒนาที่ดินเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งจะส่งผลกระทบในทางบวกต่อการวางระบบโครงสร้างการบริหารจัดการ และกระบวนการต่างๆ รวมถึงงบประมาณดำเนินการ

สรุปทิศทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน

๑) ปีงบประมาณ ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔ เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน กำหนดแนวทางการดำเนินการส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ ดังนั้นกรมพัฒนาที่ดินจึงกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ตั้งเป้าหมายคือ การพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาฐานความรู้ เน้นกิจกรรมคือการสร้างองค์ความรู้

๒) ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ และ ๒๕๕๖

๒.๑) ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ มิติภายในด้านการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ๓ ตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ และระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งการจัดการความรู้ (KM) เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ สำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้วิธีการประเมินผลวัดระดับความสำเร็จจากการสุ่มสำรวจสอบถามบุคลากรขององค์กรผ่านระบบออนไลน์ (Survey Online) ในหัวข้อปัจจัยการสำรวจ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา (Learning Sharing & Challenge) ที่เป็นองค์ความรู้ที่สร้างใหม่หรือองค์ความรู้เดิมก็ได้ กรมพัฒนาที่ดินจึงกำหนด

ทิศทางการดำเนินงาน ตั้งเป้าหมายคือ การพัฒนาคน และพัฒนาฐานความรู้ เน้นกิจกรรมคือ การแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาฐานความรู้

๒.๒) ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดตัวชี้วัดสำหรับประเมินผลการพัฒนาองค์กร ซึ่งในตัวชี้วัดที่ ๑๐ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร จะประเมินผลตัวชี้วัดจาก ๒ ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ ๑๐.๑ ส่วนต่างระหว่างความเห็นและความสำคัญต่อความพึงพอใจ ในการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร

ตัวชี้วัดที่ ๑๐.๒ ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุง วัฒนธรรมองค์กร

โดยแนวทางการดำเนินงานมุ่งเน้นใน ๓ เรื่อง โดยหนึ่งในแนวทางที่ ๓ การสร้างสิ่งใหม่ ได้แก่ การปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ภายนอก (External Orientation) และการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning)

นอกจากนี้ ตัวชี้วัดที่ ๙.๑ ส่วนต่างระหว่างความเห็นและความสำคัญต่อความพึงพอใจของผู้ใช้งานสารสนเทศ จะประเมินโดยใช้แบบสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งานสารสนเทศผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งจะรวมอยู่ในแบบสำรวจการพัฒนาองค์กร (Organization Development Survey) โดยข้อคำถามข้อที่ ๕ เน้นให้ส่วนราชการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง คือ “ฐานข้อมูลของส่วนราชการสามารถสนับสนุนการสื่อสารองค์ความรู้ (KM) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best/Good Practices)” กรมพัฒนาที่ดินจึงกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ตั้งเป้าหมายคือ การพัฒนาฐานความรู้ และสร้างนวัตกรรม เน้นกิจกรรมคือ พัฒนาการจัดเก็บความรู้ และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้

สรุปในช่วงปีงบประมาณ ๒๕๕๕ และ ๒๕๕๖ กรมพัฒนาที่ดินจึงกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ตั้งเป้าหมายคือ พัฒนาคน พัฒนาฐานความรู้ สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กร ตามลำดับ เน้นกิจกรรมคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ การพัฒนาระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ ซึ่งเมื่อบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันความรู้ อย่างสม่ำเสมอ และสามารถนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บในคลังความรู้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ประกอบการตัดสินใจ ในการดำเนินงานจนเกิดเป็นวัฒนธรรมหรือบรรยากาศปกติของการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปโดยอัตโนมัติ

สำหรับปีต่อไป กรมพัฒนาที่ดินยังคงเน้นทิศทางตามปี ๒๕๕๕ และ ๒๕๕๖ เพราะพิจารณาแล้วว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำคัญที่สุด เนื่องจากปัจจุบันการทำงานราชการเน้นที่ผลลัพธ์การดำเนินงาน การแบ่งปันการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้เกิดองค์ความรู้ที่ต่อยอดและองค์ความรู้ใหม่ ตลอดเวลา และการที่กรมพัฒนาที่ดินจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรจะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ และมีการจัดเก็บองค์ความรู้ เฉพาะด้านคือองค์ความรู้ด้านทรัพยากรดินไว้กับกรมพัฒนาที่ดิน (คลังความรู้) และสามารถเรียกใช้สืบค้น ข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง

๓.๕.๓ กำหนดผู้รับผิดชอบ

เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge) และภูมิปัญญา (Wisdom) เมื่อนำไปใช้แก้ปัญหา หรือพัฒนางาน จะทำให้เกิดการยกระดับของภูมิปัญญาให้กลายเป็นนวัตกรรม (Innovation) ในการทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นการพัฒนาระบบการจัดการความรู้จึงควรประกอบด้วย ผู้นำ (ฝ่ายบริหาร) ผู้รู้ (ฝ่ายนักวิชาการ) ผู้สนับสนุน (KM Team) และงบประมาณ กรมพัฒนาที่ดินจึงใช้กลไกคณะกรรมการ/คณะทำงานเป็น ตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานจัดการองค์ความรู้ กำหนดเป็น ๒ ระดับ คือ ๑) ระดับกำหนดทิศทาง วางแผน ควบคุม กำกับการดำเนินงาน และติดตามผล และ ๒) ระดับปฏิบัติ

ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ช่วงปีงบประมาณ ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔ กรมพัฒนาที่ดินดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) หมวด ๔ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร.กำหนดแนวทางดำเนินงาน และกรอบการประเมิน ADLI ทั้งนี้ตามคำสั่ง กรมพัฒนาที่ดินที่ ๑๔๖/๒๕๕๒ ลงวันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒ และคำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ ๑๕๕๖/๒๕๕๒ ลงวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๒ เรื่องแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (Working Team) ได้แต่งตั้งคณะทำงานหมวด ๑ - ๖ ในคณะทำงาน PMQA หมวดที่ ๔ (IT ๑ - IT ๗) มีผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่เป็นประธาน คณะทำงานประกอบด้วยผู้แทนนักวิชาการ ด้านต่างๆของกรมพัฒนาที่ดิน รวมทั้งผู้แทนของกองแผนงาน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ก.พ.ร.กรมพัฒนาที่ดิน และมีเจ้าหน้าที่ของสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นฝ่าย เลขานุการ โดยผู้ขอรับการประเมินเป็นคณะทำงานและได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานการจัดการ ความรู้ (IT ๗) เนื่องจากผู้ขอรับการประเมินรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวด ๕HR ๓ จะเกี่ยวเนื่องกับการจัดการความรู้เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการ เรียนรู้ คือการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งคณะทำงาน (PMQA) หมวดที่ ๔ จะมีหน้าที่ จัดทำแผนพัฒนาองค์การพร้อมระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการและผลลัพธ์ของแผนประจำปี จัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จการดำเนินการ และประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self Assessment) ซึ่งจะดำเนินการรายหมวดแต่เป็นภาพรวมความเชื่อมโยงของทุกหมวดสำหรับคณะทำงานที่จะดำเนิน กิจกรรมการจัดการความรู้โดยเฉพาะนั้น กรมพัฒนาที่ดินแต่งตั้ง KM Team มีอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน ในฐานะผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO: Chief Executive Officer) เป็นที่ปรึกษา มีหน้าที่ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินด้านบริหาร (CKO : Chief Knowledge Officer) รับผิดชอบการจัดการ ความรู้และเป็นหัวหน้า KM Team และแต่งตั้งคณะทำงานย่อยด้านการจัดการความรู้ด้านต่างๆ ตาม เป้าหมาย KM (Work Process Owner) ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเจ้าของความรู้ และ/หรือนักวิชาการที่เป็นผู้รู้ตามเป้าหมาย KM (Work Process Owner) เป็นคณะทำงานเจ้าหน้าที่ ของกองการเจ้าหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการคณะทำงานเพื่อเป็นฝ่ายสนับสนุนการดำเนินงาน โดยจะ เรียกกันว่า KM Team มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำแผนการจัดการความรู้ ดำเนินการตามแผนการจัดการ ความรู้ จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ จัดทำรายงาน สรุปผลการดำเนินงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการจัดการความรู้ และเป็น Master Trainer ด้านการ

จัดการความรู้ และอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ โดยมีคณะทำงานย่อยแต่งตั้งตามองค์ความรู้ที่เลือกจัดการในปีนั้นๆ ดังนี้

: ในปีงบประมาณ ๒๕๕๐ - ๒๕๕๑ กรมพัฒนาที่ดินยังไม่ได้แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๑ - ๗ (Working Team) โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน คือ คำสั่งกรมพัฒนาที่ดิน ที่ ๒๔๙/๒๕๕๐ ลงวันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๐ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร และคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ๓ คณะ ได้แก่ ๑) คณะทำงานจัดการองค์ความรู้ด้านการใช้หญ้าแฝกเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ ๒) คณะทำงานจัดการองค์ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์สารเร่ง พด. และ ๓) คณะทำงานการสร้างคลังความรู้

: ในปีงบประมาณ ๒๕๕๒ คำสั่งกรมพัฒนาที่ดิน ที่ ๒๔๙/๒๕๕๒ ลงวันที่ ๑๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๒ แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ จำนวน ๓ คณะ ได้แก่ ๑) คณะทำงานจัดการความรู้ด้านการอนุรักษ์ดินและน้ำในเขตพัฒนาที่ดิน ๒) คณะทำงานจัดการความรู้ด้านการจัดการดินเปรี้ยว และ ๓) คณะทำงานจัดการความรู้ด้านการแก้ไขทรัพยากรดินที่มีปัญหาดินเค็ม

: ในปีงบประมาณ ๒๕๕๓ คำสั่งกรมพัฒนาที่ดิน ที่ ๒๑๓/๒๕๕๓ ลงวันที่ ๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ จำนวน ๓ คณะ ได้แก่ ๑) คณะทำงานจัดการความรู้ด้านภูมิปัญญาหมอดินอาสา (การประยุกต์ใช้สารเร่ง พด.๗ เพื่อลดการใช้สารเคมีป้องกันแมลงศัตรูพืช) ๒) คณะทำงานจัดการความรู้ด้านการสำรวจดิน และ ๓) คณะทำงานจัดการความรู้ด้านการวางแผนการใช้ที่ดินระดับตำบล

: ในปีงบประมาณ ๒๕๕๔ คำสั่งกรมพัฒนาที่ดิน ที่ ๑๓๑๙/๒๕๕๓ ลงวันที่ ๒๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ จำนวน ๓ คณะ ได้แก่ ๑) คณะทำงานจัดการความรู้ด้านการวิเคราะห์ดินและคำแนะนำการใช้ประโยชน์ที่ดิน ๒) คณะทำงานจัดการความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากภาพถ่ายออร์โธรีสและแผนที่เพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ และ ๓) คณะทำงานจัดการความรู้ด้านปุ๋ยชีวภาพ พด.๑๒ เพิ่มธาตุอาหารและฮอร์โมนพืช

: ในการพัฒนาช่วงปีงบประมาณ ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ กรมพัฒนาที่ดินพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และกรอบตัวชี้วัดการประเมินผลของส่วนราชการ ซึ่งมีเกณฑ์กำหนดในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ และ ๒๕๕๖ แตกต่างกัน (รายละเอียดตามข้อ ๓.๑ กรอบการดำเนินงาน) ทำให้กรมพัฒนาที่ดินกำหนดแนวทางและเลือกวิธีการจัดการความรู้มุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ จะขับเคลื่อนด้วยคณะกรรมการ ๒ ระดับ ดังนี้

๑) KM Team ประกอบด้วยอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน (CEO) เป็นที่ปรึกษา รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินด้านบริหาร (CKO) เป็นหัวหน้า KM Team และประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ มีผู้อำนวยการด้านวิชาการ ด้านปฏิบัติการ และกองแผนงาน ก.พ.ร.กรมพัฒนาที่ดิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นคณะทำงานเจ้าหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ (KM Team) คณะทำงาน มีหน้าที่กำหนดทิศทางการจัดการความรู้ วางแผน จัดทำแผนการจัดการความรู้ ดำเนินการตามแผน สรุปผลการดำเนินงาน

๒) คณะทำงานย่อย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่รับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เลือกมาสร้าง/จัดการองค์ความรู้ เป็นประธาน นักวิชาการ

ที่เกี่ยวข้อง และกองแผนงาน ก.พ.ร.กรมพัฒนาที่ดิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นคณะทำงานเจ้าหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ (KM Team) มีหน้าที่จัดทำ แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ ดำเนินการ สรุปผลการดำเนินงาน รายละเอียด ดังนี้

: ในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ คำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ ๒๓๙/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๕๕ แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้

: ในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ คำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ ๓๒๓/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๕๖ แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้

: ในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๕๙ คำสั่งกรมพัฒนาที่ดินที่ ๒๐๑/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๕๗ แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (LDD e - Training) เรื่อง “การจัดระบบอนุรักษ์ดินและน้ำในเขตพัฒนาที่ดิน” และคำสั่งคณะทำงาน จัดทำหลักสูตร “การจัดระบบการอนุรักษ์ดินและน้ำในเขตพัฒนาที่ดิน” ที่ ๑/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๗ แต่งตั้งทีมชุดวิชา “หลักสูตรการจัดระบบการอนุรักษ์ดินและน้ำในเขตพัฒนาที่ดิน”

ทั้งนี้ การกำหนดผู้รับผิดชอบหรือแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน การจัดการความรู้ จากการที่ผู้บริหารระดับสูงของกรมพัฒนาที่ดินให้ความสำคัญ รับเป็นที่ปรึกษา และหัวหน้า KM Team โดยตลอด ส่งผลให้การประสานนักวิชาการ/ผู้รู้ ร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน ราบรื่นได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี สำหรับหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องสามารถทำงานร่วมกับ นักวิชาการสายหลักได้ เรียกว่าทำงานข้ามสายงานกันได้ดี มีความยืดหยุ่น สามัคคี ให้ความร่วมมือ และทุกคนช่วยกันระดมสมองมีส่วนร่วมในการทำงานความยากในการเลือกคณะทำงานอยู่ที่การ โน้มน้าวให้เห็นความสำคัญ และการพิจารณาคุณสมบัติของผู้รู้ (นักวิชาการ) ต้องเป็นผู้มีความรู้ในสาขานั้นๆ และมีทัศนคติในการร่วมแบ่งปันความรู้

๓.๕.๔ คัดเลือกองค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของ กรมพัฒนาที่ดิน

ในการดำเนินงานแต่ละปีสิ่งสำคัญคือการทบทวน และวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน เนื่องจากความสำคัญของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ต่างๆ ให้บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน และผู้สนใจ ศึกษา และนำองค์ความรู้ นั้น ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานพัฒนาที่ดิน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน ดังนั้นผลจากการทบทวนจะทราบและให้ความสำคัญได้ตรงประเด็นว่าควรเลือกการจัดการองค์ความรู้ ด้านใด โดยจำแนกหลักเกณฑ์หลักได้ ๓ หลักเกณฑ์ คือ

- ๑) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน
- ๒) เป็นภารกิจหลักของกรมพัฒนาที่ดิน
- ๓) เป็นองค์ความรู้ที่บุคลากรต้องการไปเติมเต็มความรู้ ทักษะในส่วนที่ขาดเพื่อนำไปปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

ทั้งนี้ จะต้องระบุถึงเหตุผล และความสอดคล้องต่างๆ ได้อย่างชัดเจน ตามแบบฟอร์ม ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด รายละเอียดตาม ๑) บันทึกกองการเจ้าหน้าที่ ที่ กษ ๐๘๐๒/๕๓๔ ลงวันที่ ๘ เมษายน ๒๕๕๒ ขอความเห็นชอบการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๒ ๒) บันทึกกองการ

เจ้าหน้าที่ ที่ กษ.๐๘๐๒/๒๔๐ ลงวันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓ ขอความเห็นชอบการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๓ ๓) บันทึกกองการเจ้าหน้าที่ ที่ กษ.๐๘๐๒.๐๗/๒๖๔ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๔ ขอความเห็นชอบการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ

๓.๕.๕ ให้ความรู้แก่คณะทำงานจัดการความรู้ และ KM Team

เนื่องจากเกณฑ์ PMQA การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๔ กับ ตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลของส่วนราชการในแต่ละปี กำหนดแนวทางต่างกันทำให้คณะกรรมการ/ คณะทำงานของกรมพัฒนาที่ดินด้านการจัดการความรู้พิจารณากำหนดองค์ความรู้ หรือวิธีการจัดการ ความรู้ที่ต่างกันส่งผลให้การเลือกคณะทำงานย่อยในการสร้างองค์ความรู้ หรือทำกิจกรรมการจัดการ ความรู้จะเปลี่ยนไปตามความรู้ความสามารถของนักวิชาการ อีกประการหนึ่งในปี ๒๕๕๒ ถึง ๒๕๕๕ ที่กรมพัฒนาที่ดินต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ตามกระบวนการของการจัดการความรู้ ๗ ขั้นตอน จะมีแบบฟอร์มหลายแบบและซับซ้อนเชื่อมโยง รวมถึงการนำกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนการจัดการ ความรู้ที่ได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้วไปดำเนินการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน PMQA หมวด ๕ HR ๓ ในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคลากร ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงต้องม ีการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ การถอด บทเรียน การสกัดความรู้ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเลือกผู้รู้ การจัดเก็บองค์ความรู้ เกณฑ์การ ประเมิน และเทคนิคต่างๆ เช่น CoP รวมถึงการพัฒนาศักยภาพ KM Team ให้มีทักษะสำคัญของ KM ตามโมเดลปลาหัว เช่น คุณเอื้อ คุณกิจ คุณลิขิต เป็นต้น โดยเลือกใช้การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้คณะทำงาน และ KM Team ทุกคนรับรู้ เข้าใจ และปฏิบัติงานได้ สำหรับการสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ด้วยการสร้าง “ระบบการเรียนรู้ทางไกลจากชุดวิชาการเรียนรู้” และการพัฒนาต่อยอด ให้เป็นระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้ดำเนินการในแนวทางเดียวกัน คือ ใช้การจัดฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการเป็นกลไกขับเคลื่อนในการให้ความรู้กับคณะทำงานจัดการความรู้ เพราะเป็นเรื่องใหม่ สำหรับทุกคนของกรมพัฒนาที่ดิน ดังนั้นในทุกปีจึงเหมือนกับการเริ่มต้นใหม่ทุกครั้ง

๓.๕.๖ จัดทำแผนการจัดการความรู้ และดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

๑) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

ปีงบประมาณ ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔ กรมพัฒนาที่ดินได้ยึดการดำเนินงานจัดการ ความรู้ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งได้กำหนดแนวทาง ดำเนินงานให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติ ตามที่ได้กล่าวไว้ ข้างต้นว่าช่วงระยะเวลาดังกล่าวเป็นช่วงที่กรมพัฒนาที่ดินเริ่มพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของ กรมพัฒนาที่ดิน และเมื่อศึกษาข้อมูลต่างๆ โดยเฉพาะแนวทางดำเนินงานและขั้นตอนต่างๆ ซึ่งค่อนข้าง ซับซ้อนมีความเชื่อมโยง และหลากหลายขั้นตอน ประกอบกับแนวทางดำเนินงานและเกณฑ์ประเมิน เป็นแนวทางเดียวกันทั้ง ๕ ปี ดังนั้นจึงได้ใช้การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นกลไกขับเคลื่อนการ ดำเนินงาน โดยจัดทำโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การจัดทำแผนการจัดการความรู้ กรมพัฒนาที่ดิน (ซึ่งได้ดำเนินการปีละ ๑ ครั้ง รวม ๔ ครั้ง คือ ปีงบประมาณ ๒๕๕๐/๒๕๕๑/๒๕๕๓ และ ๒๕๕๔ ยกเว้นปีงบประมาณ ๒๕๕๒ ซึ่งดำเนินกิจกรรมต่อยอดจากปีงบประมาณ ๒๕๕๐)

มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายที่กำหนดกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ คณะทำงาน PMQA หมวดที่ ๔ และคณะทำงานจัดการความรู้ ซึ่งหลังจากรองอธิบดีด้านบริหาร ในฐานะหัวหน้า KM Team และอธิบดีให้ความเห็นชอบในการเลือกความรู้ด้านใดเพื่อนำมาจัดการความรู้ประจำปีแล้ว ก่อนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ มีการดำเนินการ ดังนี้

๑.๑) ให้ความรู้ตั้งแต่เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๔ IT ๑ - IT๗ โดยเน้นการจัดการความรู้ ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน การจัดทำแผนการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง ๗ ขั้นตอน รวมถึงผลลัพธ์ที่ต้องได้จากการดำเนินงาน

๑.๒) ทบทวนองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ในการดำเนินงาน ปีงบประมาณ ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔ กรมพัฒนาที่ดินมียุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ.๒๕๕๐ - ๒๕๕๔) ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ตามที่ได้กล่าวแล้ว ในบทที่ ๒ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ใช้การระดมสมองและอภิปรายเน้นการมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบว่ามีความรู้ใดบ้างของกรมพัฒนาที่ดินหรือยังต้องเสาะหาความรู้ด้านไหนเพิ่มเติม ที่สนับสนุนส่งเสริมให้การปฏิบัติงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์นั้น จากนั้นจะได้องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการระดมสมองและสรุปข้อมูลเป็นความเห็นร่วมกันของคน

๑.๓) จัดทำรายการองค์ความรู้ โดยแยกเป็นรายการองค์ความรู้ที่มาจากกรรรวรรวมถ่ายทอดจากบุคลากรภายใน/ภายนอกองค์กร และรายการองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์จากการทบทวนองค์ความรู้ วัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและรวบรวมองค์ความรู้ทั้งหมดของกรมพัฒนาที่ดินที่มีอยู่แล้ว จะได้ทราบว่ายังขาดหรือต้องเพิ่มเติมองค์ความรู้ใดบ้างที่จะทำให้กรมพัฒนาที่ดินมีองค์ความรู้ครอบคลุมครบถ้วนในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในขั้นตอนนี้ใช้วิธีการระดมสมองเป็นกลไกให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ทุกคนมีความเห็นร่วมกัน

๑.๔) จำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ ในขั้นตอนนี้ นำข้อมูลจากข้อ ๑.๒) และข้อ ๑.๓) มาพิจารณาว่าในแต่ละยุทธศาสตร์มีความรู้หรือองค์ความรู้ใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติงานต้องนำความรู้หรือองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์แล้วจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ เป็นการจัดลำดับความสำคัญของความรู้หรือองค์ความรู้ เนื่องจากบางความรู้หรือองค์ความรู้มีความสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้นั้นแต่อาจยังไม่ใช้องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จ

๑.๕) เลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นและกำหนดเกณฑ์การวัดผลสำเร็จ ในขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลจากข้อ ๑.๔) มาร่วมกันพิจารณาและเลือกองค์ความรู้ที่ทุกคนเห็นร่วมกันว่าควรนำมาจัดการความรู้ พร้อมทั้งร่วมกันให้เหตุผลในการพิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้ และกำหนดเกณฑ์การวัดผลสำเร็จด้วย ซึ่งในการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นนั้น จะเป็นองค์ความรู้เฉพาะด้านงานพัฒนาที่ดินเป็นงานของสายงานหลักทั้งหมด เนื่องจากกรมพัฒนาที่ดินเป็นราชการส่วนกลางที่มีหน่วยงานตั้งอยู่ในภูมิภาคทั้ง ๗๗ จังหวัด ผู้ปฏิบัติงานในระดับจังหวัดเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งสายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ คือปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก และยุทธศาสตร์หลักของกรมพัฒนาที่ดิน ดังนั้นจึงพิจารณาแล้วว่า องค์ความรู้ที่มีความจำเป็นที่ควรนำมาจัดการความรู้ควรเป็นองค์ความรู้ที่จะส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าวเป็นลำดับแรก

๑.๖) หลังจากดำเนินการตามขั้นตอนที่ ๑.๑) – ๑.๖) แล้ว จึงจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งเป็นแผนงานที่แสดงถึงเหตุผลความจำเป็นความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน และรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายการจัดการความรู้ (Desired State) โดยใช้เครื่องมือจัดทำแผนการจัดการความรู้ เรียกว่า “องค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน” ประกอบด้วยแบบฟอร์มจำนวน ๒ แบบฟอร์ม ได้แก่ แบบฟอร์มที่ ๑ การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและแบบฟอร์มที่ ๒ แผนการจัดการความรู้ KM Action Plan พร้อมจัดทำตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง KMP และ CMP ของแผนการจัดการความรู้

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ของกรมพัฒนาที่ดินมีขั้นตอนดำเนินการ ๗ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ บ่งชี้ความรู้ นำปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขในการจัดการดิน ๔ ประเภทมาจำแนกหมวดหมู่และพิจารณา (บ่งชี้ความรู้) ว่ามีองค์ความรู้เพื่อการจัดการดินใดบ้างที่จะต้องเสริมสร้างให้กับบุคลากรภายในองค์กรและคัดเลือกองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างและแสวงหาความรู้ วางแผนการจัดการความรู้ในแต่ละปีเช่นแผนการสร้างองค์ความรู้การสกัดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาที่ดินการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานการจัดทำเอกสารเพื่อการเผยแพร่การสรุปเนื้อหาสาระที่ได้จากการจัดฝึกอบรม/สัมมนา/การเสวนาวิชาการ/การศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ และรวบรวมบันทึกความรู้ที่ได้จากกิจกรรมดังกล่าวเป็นหมวดหมู่เพื่อเผยแพร่ความรู้

ขั้นตอนที่ ๓ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีคลังข้อมูลองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรดินโดยจัดเก็บข้อมูลเป็นหมวดหมู่ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสรุปเนื้อหาจากการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เผยแพร่ในเว็บไซต์ “การจัดการความรู้ KM LDD” การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมออนไลน์ระบบ e-Training ให้กับเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดิน เป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่หลายๆ องค์ความรู้มาสร้างเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมผ่านการเรียนการสอนทางระบบออนไลน์

ขั้นตอนที่ ๔ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีการตรวจสอบข้อมูลจากการถอดบทเรียน/สกัดความรู้ก่อนการเผยแพร่ มีการจัดทำรายการทะเบียนองค์ความรู้และปรับปรุงข้อมูลต่างๆ

ขั้นตอนที่ ๕ การเข้าถึงความรู้ วิธีจัดเก็บและสร้างช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรดินจากคลังข้อมูลไปสู่กลุ่มเป้าหมายจะคำนึงถึงลักษณะของกลุ่มบุคลากรเช่นช่องทางเว็บไซต์ของกรมพัฒนาที่ดินระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ e-Library ระบบห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ e-Learning ระบบสืบค้นข้อมูลวิชาการ ผลงานวิจัย และงานบริการของกรม (e-Search) เว็บไซต์การจัดการความรู้ KM LDD ระบบ KM LDD Blog และ Web Board จะสะดวกและเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ ข้าราชการ นักเรียน นักศึกษา และมีรายการข้อมูลให้ประชาชนสามารถดูวิธีทัศน์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เกษตรกรได้นำไปใช้แล้วประสบผลสำเร็จเป็น Best Practice ด้านต่างๆ มีการรวบรวมวิธีทัศน์การใช้ผลิตภัณฑ์สารเร่งพด. รวมวิธีทัศน์เกษตรกรที่ประสบความสำเร็จผ่านทาง

Youtube เพื่อให้เกษตรกรสามารถศึกษาหาความรู้ได้สะดวกรวดเร็วทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ ๖ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการถ่ายทอดความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในพื้นที่ระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้องระหว่างข้าราชการที่เกษียณอายุราชการกับข้าราชการรุ่นใหม่ส่งผลให้เกิดการสื่อสารแนวทางการทำงานที่ดีและการปรับปรุงการทำงานของการจัดเวทีเพื่อเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้

ขั้นตอนที่ ๗ การเรียนรู้ สร้างระบบฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ (Spatial Database) และระบบคลังข้อมูลดิน (Soil Database) มาพัฒนาเป็นระบบการบริหารจัดการการตัดสินใจเชิงพื้นที่ (Executive Information System - EIS ด้านการพัฒนาที่ดิน) สามารถเชื่อมโยงข้อมูลด้านวิชาการพัฒนาที่ดินการจัดการทรัพยากรดินเพื่อใช้ติดตาม และตรวจสอบการใช้ประโยชน์ที่ดินของเกษตรกรเป็นข้อมูลและฐานความรู้ที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ เมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง ๗ ขั้นตอน ที่ประชุมมีความเห็นร่วมกันให้เพิ่ม**ขั้นตอนที่ ๘ การยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย** เพื่อเป็นการกระตุ้นและเป็นการกำลังใจให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมตัวอย่างเช่น ยกย่องชมเชยหน่วยงานที่นำองค์ความรู้ด้านการสำรวจดินไปขยายผลในการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องจัดทำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process : CMP) ซึ่งเป็นกรอบความคิดแบบหนึ่ง เพื่อให้มีการมุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

(๑) การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) เป็นการเตรียมพื้นฐานของหน่วยงานให้เหมาะกับการจัดการความรู้ เช่น การมีส่วนร่วมสนับสนุนจากผู้บริหารการทำความเข้าใจกับคนในหน่วยงาน

(๒) การสื่อสาร (Communication) เป็นการบอกกล่าวบุคลากรในหน่วยงานให้รู้ว่าหน่วยงานกำลังส่งเสริมการจัดการความรู้ ทำการจัดการความรู้แล้วมีประโยชน์อย่างไร

(๓) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เป็นการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้สะดวกขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นอยู่กับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร ลักษณะการทำงาน เช่น การพัฒนาคลังความรู้ ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาเป็นเครื่องมือช่วยให้การเข้าถึงความรู้สะดวก สามารถดึงความรู้ออกมาใช้งานได้รวดเร็ว และใช้ในการจัดเก็บความรู้ด้วย

(๔) การเรียนรู้ (Learning) เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ และหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการประเมินผล และการปรับปรุง เช่น จัดฝึกอบรมวิธีการถอดความรู้

(๕) การวัดผล (Measurement) เป็นการตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำไปแล้วว่ามีประสิทธิผลเพียงใด เพื่อปรับปรุงสิ่งที่ยังไม่ดีให้ดีขึ้น และเพื่อให้สิ่งที่จะดำเนินการต่อไปไม่เกิดปัญหาเดิมซ้ำ หรือเกิดปัญหาน้อยที่สุด

(๖) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาวบูรณาการกับระบบ

ที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำให้แต่ละช่วงเวลาเป็นการกระตุ้น และส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมการจัดการความรู้ของคนในหน่วยงาน ทั้งในส่วนของคณะทำงานและผู้ปฏิบัติงาน

โดยจัดทำเป็นลักษณะตารางแสดงความสัมพันธ์กับขั้นตอนการดำเนินการ จัดการความรู้ทั้ง ๗ ขั้นตอน จะเป็นการตรวจสอบความครบถ้วนของการกำหนดกิจกรรม

๑.๗) รวบรวมแผนการจัดการความรู้ ตรวจสอบและสรุปเสนอรองอธิบดีด้าน บริหารในฐานะ CKO ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ และอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินในฐานะ CEO พิจารณาให้ความเห็นชอบ และลงนามอนุมัติแผนการจัดการความรู้ประจำปี

๑.๘) จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ (Action Plan) ประจำปีทุกองค์ความรู้ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย และระยะเวลาดำเนินการ เพื่อจะได้ใช้เป็นเครื่องมือ ควบคุม กำกับ ดูแลติดตามผลการดำเนินงาน ให้ครบถ้วนทุกกิจกรรม สำเร็จตามตัวชี้วัดและตาม กำหนดเวลา

ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔ มีแผนการจัดการความรู้รวม ๑๑ องค์ความรู้ ซึ่งแต่ละองค์ความรู้สนับสนุนภารกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน และได้ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ ๗ ขั้นตอน (๗ KM Process) โดยองค์ความรู้ทั้ง ๑๑ องค์ความรู้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ตามตารางที่ ๓.๓ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๓ แสดงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินกับองค์ความรู้

ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน	องค์ความรู้
ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ พ.ศ.๒๕๕๐ - ๒๕๕๔	
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร และเครือข่ายงานพัฒนาที่ดิน	๑. องค์ความรู้ด้านการจัดการดินเปรี้ยว ๒. องค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาหมอดินอาสา (การประยุกต์ใช้ สารเร่งพด.๗ เพื่อลดการใช้สารเคมีป้องกันแมลงศัตรูพืช) ๓. องค์ความรู้ด้านการวิเคราะห์ดิน และคำแนะนำการใช้ประโยชน์ที่ดิน
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เร่งรัดการพัฒนาพื้นที่ทำการเกษตรให้มีความอุดมสมบูรณ์	๑. องค์ความรู้ด้านการใช้หญ้าแฝกเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ ๒. องค์ความรู้ด้านการอนุรักษ์ดินและน้ำ ๓. องค์ความรู้ด้านการสำรวจดิน ๔. องค์ความรู้ด้านการวางแผนการใช้ที่ดินระดับตำบล ๕. องค์ความรู้การใช้ประโยชน์จากภาพถ่ายออร์โธเรสและแผนที่เพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สร้างความเป็นเลิศของงานวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี	๑. องค์ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์สารเร่ง พด. ๒. องค์ความรู้ด้านการแก้ไขทรัพยากรดินที่มีปัญหาดินเค็ม ๓. องค์ความรู้ด้านปุ๋ยชีวภาพ พด.๑๒ เพิ่มธาตุอาหารและฮอร์โมนพืช

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ตรวจประเมินการดำเนินงาน PMQA ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยการดำเนินการจัดการความรู้ (IT ๗) ของกรมพัฒนาที่ดิน ที่ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน อยู่ภายใต้หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (IT ๑ - ๗) สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตาม การตรวจประเมิน Certified FL ตามตารางที่ ๓.๔ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้				
IT ๑	ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการรวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย	A	๑	- มีการกำหนดและทบทวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์โดยได้จัดทำแบบฟอร์ม - สำรวจหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกรมโดยผลการสำรวจได้แก่ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามประเด็นยุทธศาสตร์ - พัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยสามารถใช้งานได้ทางเว็บไซต์กรมพัฒนาที่ดิน www.ddd.go.th

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL (ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL		ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
			• แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี ๒๕๕๓ ได้ครบถ้วน	มีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย	
			• แสดงฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ๒๕๕๔-๒๕๕๕ โดยแสดงรายละเอียดของผลการดำเนินงานเช่นกรณีเป็นร้อยละต้องแสดงค่าเศษและส่วนกรณีเป็นตัวชี้วัดขั้นตอนต้องแสดงรายละเอียดสิ่งที่ได้ทำ	มีฐานข้อมูลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย	

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL(ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
IT ๒	ส่วนราชการ ทบพทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่ากระบวนการละ ๑ ฐานข้อมูล	A • แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นในแต่กระบวนการสร้างคุณค่า • แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๕๑ -๒๕๕๓ • แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่เป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่หรือแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง) แต่ละกระบวนการสร้างคุณค่าโดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อย	๑ มีกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์ฐานข้อมูลของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและมีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมให้มีความครบถ้วน	- มีการกำหนดและทบทวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการของกระบวนการสร้างคุณค่าโดยจัดทำแบบฟอร์มสำรวจหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกรมซึ่งมี ๖ กระบวนการได้แก่ ๑. กระบวนการสำรวจจำแนกดิน ๒. กระบวนการจัดทำแผนการใช้ที่ดิน ๓. กระบวนการวิเคราะห์ดิน น้ำ พืช ๔. กระบวนการพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดิน ๕. กระบวนการบริการด้านการพัฒนาที่ดิน ๖. กระบวนการพัฒนาที่ดิน

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL (ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL		ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
			กระบวนการละ ๑ ฐานข้อมูล (ในกรณีส่วนราชการมีมากกว่า ๔ กระบวนการ)			-พัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยสามารถใช้งานได้ทางเว็บไซต์ กรมพัฒนาที่ดิน www.ddd.go.th
		D	• แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี ๒๕๕๓ ได้ครบถ้วน • แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี ๒๕๕๔ ได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)	๒	มีฐานข้อมูลของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย	
				๓	มีกระบวนการในการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิม	
T ๓	ส่วนราชการต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนกระบวนการละ ๑ ฐานข้อมูล	A	• แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นในกระบวนการสนับสนุน • แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในกระบวนการสนับสนุนที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๕๓	๑	มีกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์ฐานข้อมูลของกระบวนการสนับสนุนและมีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมให้มีความครบถ้วน	มีการกำหนดและทบทวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุนโดยจัดทำแบบฟอร์ม – สำรองหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกรม ซึ่งมี ๑๑ กระบวนการ - คัดเลือกกระบวนการสนับสนุนจำนวน ๒

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL(ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
		แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่จำเป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่หรือแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง) แต่ละกระบวนการสนับสนุนโดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อย กระบวนการละ ๑ ฐานข้อมูล (ในกรณีส่วนราชการมีมากกว่า ๒ กระบวนการให้ดำเนินการเพียง ๒ กระบวนการ)		กระบวนการโดยกำหนดเงื่อนไขในการให้คะแนนแล้วให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้คะแนนและได้คัดเลือกมา ๒ กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและกระบวนการเทคโนโลยีสารสนเทศ
		D แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปีก่อนหน้าได้ครบถ้วน	๒ มีฐานข้อมูลของกระบวนการสนับสนุนที่ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย	

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL(ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
		แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปีก่อนหน้านี้ได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)	๓ มีกระบวนการในการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิม	
IT ๔	ส่วนราชการต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม	A - แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าค้นหาได้ - แสดงการวิเคราะห์งานบริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าใช้บริการ - แสดงการทบทวนข้อมูลที่จำเป็นหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าค้นหาได้ที่ได้ดำเนินการในอดีต	๑ มีแนวทางในการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถค้นหาข้อมูลได้	- พัฒนาระบบเว็บไซต์ของกรมเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและบริการอิเล็กทรอนิกส์ของกรมมา www.ddd.go.th - นำข้อมูลผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่ดำเนินการปรับปรุงและจัดทำระบบสืบค้นใหม่ - นำผลการสำรวจความพึงพอใจโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ - แล้วนำข้อมูลมาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL(ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
	A	• แสดงการทบทวนงานบริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าใช้บริการที่ได้ดำเนินการไว้ในอดีต • แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่เป็นมาจัดทำการค้นหาข้อมูลใหม่โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อย ๑ ข้อมูล • แสดงแนวทางในการคัดเลือกงานบริการที่จำเป็นมาจัดทำงานบริการใหม่โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อย ๑ งานบริการ • แสดงแนวทางการปรับปรุงระบบสืบค้นข้อมูลเดิมได้		

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL(ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
		ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง) • แสดงแนวทางการปรับปรุงงานบริการเดิมได้ ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)		
		D	๑ มีแนวทางในการจัดทำกระบวนการให้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ๒ มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์และเป็นทางการรวมทั้งสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล ๓ มีแนวทางในการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและให้บริการประชาชนให้ดียิ่งขึ้น	

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL(ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
IT ๕	ส่วนราชการต้องมีระบบการติดตามเฝ้าระวังและเตือนภัย (Warning system) เช่นการกำหนดระบบการเตือนภัยแบบสัญญาณไฟจราจรการจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation room, Management cockpit, War room) ที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	A ▪แสดงระบบการติดตามเฝ้าระวังและเตือนภัย (Warning system) ▪แสดงข้อมูลความถี่และความเสียหายของภัยที่เคยเกิดขึ้น	๑ มีระบบการติดตามเฝ้าระวังและเตือนภัยที่บ่งชี้ความเปลี่ยนแปลงหรือภัยที่เกิดขึ้นความถี่และความเสียหาย	นำระบบการบริหารจัดการ การตัดสินใจเชิงพื้นที่ (EIS) ได้แก่ระบบการเตือนภัยธรรมชาติและระบบการบริหารติดตามงานโครงการมาใช้ในการติดตามงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีการพัฒนาปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา
		D ▪แสดงการรายงานหรือนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารผ่านระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive information system : EIS) หรือระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic information system : GIS)	๒ มีระบบการรายงานหรือเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารผ่านระบบสารสนเทศ	

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL(ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL		ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
		L	▪ แสดงรายละเอียดการปรับปรุงระบบการติดตามเฝ้าระวังและเตือนภัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยมีอยู่	๓	มีกระบวนการปรับปรุงระบบการติดตามเฝ้าระวังและเตือนภัย	
II ๖	ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	A	• แสดงการทบทวนนโยบายความมั่นคง • แสดงผลการจัดทำนโยบายความมั่นคงปลอดภัยขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรโดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติ • แสดงผลการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการในการดำเนินงานทางด้านความมั่นคงปลอดภัยสำหรับ	๑	มีการบริหารความเสี่ยงของระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กรและมีการปฏิบัติตามแผนเพื่อรักษาความมั่นคงและความปลอดภัยของระบบฐานข้อมูล	- มีนโยบายความมั่นคงปลอดภัยขององค์กรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร - มีการจัดทำและทบทวนนโยบายความมั่นคงปลอดภัยของศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศของกรมโดย CIO เป็นผู้อนุมัติซึ่งมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน - มีการประชุมทางไกล (video conference)

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL(ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
		สารสนเทศองค์กร • แสดงระบบสารสนเทศที่มีทั้งหมดในองค์กร • แสดงระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ - หากไม่มีประเด็นใดประเด็นหนึ่งใน ๘ ประเด็นไม่ให้คะแนน • แสดงรายละเอียดแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency plan)		ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ - มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศได้แก่กระบวนการในการสำรองและกู้คืนข้อมูล - สารสนเทศทะเบียนการสำรองและกู้คืนระบบข้อมูล - สารสนเทศAnti virus, Firewall ระบบสำรองไฟฟ้า (UPS) การกำหนดเงื่อนไขเข้าห้อง Server - มีแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency plan)

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL(ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
				- การกำหนด Access control สำหรับการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบนระบบเว็บกรมฯ แสดงการกำหนดสิทธิการเข้าถึงและการทำงานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ใช้งานโดยใช้เทคโนโลยีของ Active directory ซึ่งผู้ดูแลระบบสามารถกำหนดกลุ่มของสิทธิ (Group policy) ให้กับผู้ใช้งานซึ่งผู้ใช้งานจะได้รับสิทธิในการเข้าถึงเฉพาะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของตนเท่านั้น
		D	• แสดงผลการปฏิบัติตามแผนแก้ไขปัญหามาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency plan) • แสดง Access rights ที่ถูกต้องและทันสมัยได้อย่างน้อย ๑ ระบบ	

ตารางที่ ๓.๔ สรุปประเด็นการดำเนินการที่ครบถ้วนตามการตรวจประเมิน Certified FL(ต่อ)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์ FL	ประเด็นการพิจารณาการตรวจประเมิน Certified FL	ผลการดำเนินการของกรมพัฒนาที่ดิน
IT๗	ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติ	A ▪แสดงแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) อย่างน้อย ๓ องค์ความรู้ตามแนวทางที่กำหนด	๑ มีการแสดงว่าองค์ความรู้มีความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์คุณภาพการจัดทำแผน	- มีการตรวจสอบองค์ความรู้ที่สนับสนุนภารกิจและประเด็นยุทธศาสตร์และจัดทำแผนการจัดการความรู้ระยะ ๕ ปีแล้วคัดเลือกองค์ความรู้จำนวน ๓ องค์ความรู้มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีได้แก่
		D ▪รายงานผลการดำเนินงานตามแผนโดยดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรมและสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้	๒ มีแนวทางจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่นำไปปฏิบัติและส่งผลการดำเนินงานขององค์การ	๑.การจัดการความรู้ด้านการวิเคราะห์ดินและคำแนะนำการจัดการดิน ๒.การจัดการความรู้ด้านใช้ประโยชน์จากภาพถ่าย ๓.การจัดการความรู้ด้านปุ๋ยชีวภาพ พด. ๑๒เพิ่มธาตุอาหารและฮอร์โมนพืช

จากการดำเนินงานการจัดการความรู้ (IT ๗) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหมวดที่ ๔ จนกระทั่งได้ผลการดำเนินงานข้างต้น ส่งผลให้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวดที่ ๔ ที่เลือกไว้ในหมวดที่ ๗ ผ่านการประเมิน ทั้งนี้ขอแสดงผลรายละเอียดภาพรวมหมวดที่ ๗ ทั้งหมด ซึ่งเป็นผลลัพธ์การดำเนินงานที่ กรมพัฒนาที่ดินได้เลือกไว้กระบวนการละ ๑ ตัวชี้วัดตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดซึ่งปรากฏว่า หมวด ๗ : ได้คะแนนเฉลี่ยทั้ง ๗ หมวด ได้ร้อยละ ๑๐๐ ผ่านการประเมินตามตัวชี้วัด โดยผลลัพธ์ การดำเนินงานการจัดการความรู้ ปรากฏตาม RM ๔.๕ โดยมีรายละเอียดของตัวชี้วัดในหมวด ๗ ดังใน ตารางที่ ๓.๕

ตารางที่ ๓.๕ ผลลัพธ์การดำเนินงานที่กรมพัฒนาที่ดิน

รหัส	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของ แผนพัฒนาองค์กร	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)					ผลการ ดำเนินการ	ค่า คะแนน ที่ได้
RM ๑.๔	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ ของมาตรการ/นโยบายการ กำกับดูแลองค์กรที่ดี	๑	๒	๓	๔	๕	๘.๐๐	๕.๐๐
RM ๒.๑	ระดับความสำเร็จของร้อยละ เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการ บรรลุเป้าหมายตาม แผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจ หลัก/เอกสาร	๑	๒	๓	๔	๕	๕	๕.๐๐
RM ๓.๕	ร้อยละความสำเร็จในการ ดำเนินการ ตามมาตรฐาน คู่มือการให้บริการ	๖๐	๗๐	๘๐	๙๐	๑๐๐	๕	๕.๐๐
RM ๔.๕	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ ของการดำเนินการตาม แผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย ๓ องค์ความรู้	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	๕	๕.๐๐
RM ๕.๑	ร้อยละความพึงพอใจของ บุคลากรที่มีต่อองค์กร	๖๐	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	๕	๕.๐๐
RM ๖.๓	ร้อยละของกระบวนการ สร้างคุณค่าที่มีการจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงาน (Work manual)	๓๐	๔๐	๕๐	๖๐	๗๐	๕	๕.๐๐

๒) การดำเนินงานกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้

๒.๑) จัดทำทะเบียนองค์ความรู้

เพื่อรวบรวมความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) กรมพัฒนาที่ดินเป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนกลางที่มีหน่วยงาน ในภูมิภาคทุกจังหวัด เป็นกรมประเภทบริการ แต่ปฏิบัติงานเชิงวิชาการ ควบคู่กับงานส่งเสริมในพื้นที่ ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดิน สังกัดสถานีพัฒนาที่ดินในจังหวัดต่างๆ ส่วนมากดำรงตำแหน่งนักวิชาการเกษตร และเจ้าพนักงานการเกษตร งานวิจัยและงานวิชาการส่วนใหญ่จะเป็นนักวิชาการจากกอง/สำนักในส่วนกลางและจากสำนักงานพัฒนาที่ดินเขตซึ่งมี ๑๒ เขตทั่วประเทศ ที่คิดค้น วิจัย และจัดทำเป็นคู่มือ ตำรา เอกสารงานวิจัย เอกสารวิชาการ มีการผลิตแจกจ่ายเพื่อการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ แต่ระบบการแจกจ่าย ระบบการจัดเก็บยังกระจัดกระจายและยังไม่มีระบบสืบค้นที่ทันสมัยมาจัดเป็นหมวดหมู่ สืบค้นได้สะดวก ดังนั้นก่อนจะสร้างองค์ความรู้ใหม่ จึงคิดว่าควรมีการรวบรวม จำแนก องค์ความรู้ที่ได้เคยจัดทำไว้ (Explicit Knowledge) ก่อนว่ามีองค์ความรู้ใดอยู่บ้างแล้ว จึงจัดทำทะเบียนองค์ความรู้ หรือบัญชีรายการองค์ความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้ การคัดเลือกองค์ความรู้ที่จะสร้างใหม่ ไม่ซ้ำซ้อน สืบค้นเป็นระบบ จึงได้มีการรวบรวมความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ทั้งที่อยู่ในรูปแบบเอกสาร แผ่นพับ วิดีทัศน์ หรือรูปแบบอื่นๆ แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อให้ผู้ใช้ทราบข้อมูลที่ต้องการอยู่ที่ใดบ้างจะได้ประสานได้โดยตรง รวดเร็ว ไม่ต้องสร้างที่เก็บไว้เป็นจุดเดียวก็ได้ โดยมีรายละเอียดประกอบด้วย ชื่อเรื่อง ปีที่ผลิต รูปแบบ หน่วยงานที่ผลิต และสาระสำคัญ แล้วเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ช่องทางต่างๆ เช่น e - mail คลังความรู้ในเว็บไซต์ของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อให้สามารถสืบค้นความรู้ต่างๆ ได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว

ผลการดำเนินงานการจัดทำทะเบียนองค์ความรู้หรือบัญชีรายการองค์ความรู้ได้จัดทำไว้ ๕ เรื่องหลักๆ ได้แก่

- (๑) องค์ความรู้เรื่องการใช้ผลิตภัณฑ์สารเร่ง พด.
- (๒) องค์ความรู้เรื่องการใช้หญ้าแฝกเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ
- (๓) องค์ความรู้เรื่องการแก้ไขทรัพยากรที่มีปัญหาดินเค็ม
- (๔) องค์ความรู้เรื่องการจัดการดินเปรี้ยว
- (๕) องค์ความรู้เรื่องการอนุรักษ์ดินและน้ำ

โดยได้แสดงตัวอย่างรายละเอียดการจำแนกรายการ ตามตารางที่ ๓.๖

ตารางที่ ๓.๖ ตัวอย่างทะเบียนองค์ความรู้หรือบัญชีรายการองค์ความรู้

รายการองค์ความรู้เรื่องการใช้ผลิตภัณฑ์สารเร่ง พด.

ประเภทสื่อ : เอกสารวิชาการ

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง	ปีที่ผลิต	รูปแบบ	หน่วยงาน	สาระสำคัญ
๑	การผลิตปุ๋ยหมักโดยใช้ สารเร่ง พด.๑	๒๕๕๐	แผนพับ	สำนักเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน กรมพัฒนาที่ดิน	ความหมายของปุ๋ยหมักและสารเร่งพด. ๑ ส่วนผสม วิธีการกองและการดูแลกองปุ๋ยหมัก การพิจารณากองปุ๋ยที่ปนแล้ววิธีการใช้และประโยชน์ของปุ๋ยหมัก
๒	การผลิตปุ๋ยอินทรีย์น้ำ โดยใช้สารเร่ง พด.๒	๒๕๕๐	แผนพับ	สำนักเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน กรมพัฒนาที่ดิน	ความหมายของปุ๋ยอินทรีย์น้ำและสารเร่งพด. ๒ วิธีทำและกระบวนการเกิดปุ๋ยอินทรีย์น้ำ วิธีการต่อเชื้อการพิจารณาปุ๋ยอินทรีย์น้ำที่สมบูรณ์แล้ว วิธีการใช้คุณสมบัติ และประโยชน์ของปุ๋ยอินทรีย์น้ำ

๒.๒) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation)

คณะทำงานจัดการองค์ความรู้ด้านต่างๆ ตามองค์ความรู้ที่ได้รับคัดเลือกให้จัดการความรู้ ซึ่งเป็นนักวิชาการเฉพาะด้านนั้นๆ ได้ระดมสมองจัดสร้างองค์ความรู้ โดยกำหนดองค์ประกอบ รูปแบบ ให้เหมาะสมกับเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย และการนำไปใช้ประโยชน์ เช่น จัดทำเอกสารวิชาการสำหรับนักวิชาการ จัดทำโปสเตอร์ แผ่นพับ สำหรับหมอดินอาสา เกษตรกร ผู้สนใจทั่วไป จัดทำองค์ความรู้แล้วนำขึ้นเว็บไซต์การจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน เป็นต้น

ผลการดำเนินงานสร้างองค์ความรู้สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ได้ปีละ ๓ องค์ความรู้ ในช่วงปีงบประมาณ ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔ รวม ๓ ปี ดำเนินการได้ ๑๑ องค์ความรู้ ตามแผนการจัดการความรู้

ปีงบประมาณ ๒๕๕๐ จำนวน ๒ องค์ความรู้

ปีงบประมาณ ๒๕๕๑ ดำเนินการต่อยอดตามแผนการจัดการความรู้

ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ จำนวน ๓ องค์ความรู้

ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ จำนวน ๓ องค์ความรู้

ปีงบประมาณ ๒๕๕๔ จำนวน ๓ องค์ความรู้

๒.๓) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวิธีการหนึ่งในการแบ่งปันความรู้ เป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (explicit Knowledge) ความยากของการดำเนินการคือ การดึงผู้รู้ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทั้งหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้พร้อมรับฟังอีกแง่มุมของผู้ร่วมแลกเปลี่ยน ประกอบกับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ตามแผนพัฒนาองค์กรเมื่อศึกษาและเข้าใจในวัตถุประสงค์ของเกณฑ์และการประเมิน รวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ แล้วจึงกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ **เน้นการพัฒนาคน โดยใช้กิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Forum)** เป็นกลไก โดยเป็นองค์ความรู้สร้างใหม่หรือองค์ความรู้เดิมเพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง นำองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง บุคลากรรุ่นน้องสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไปได้ โดยความรู้ไม่สูญหายไปพร้อมการเกษียณอายุราชการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กรมพัฒนาที่ดินจัดขึ้นไม่ใช่มีเพียงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างหน่วยงานภายในกรมพัฒนาที่ดินหรือระหว่างบุคลากรเท่านั้น แต่ยังได้ขยายกลุ่มเป้าหมายไปถึงหมอดินอาสาและเกษตรกรด้วย เนื่องจากภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินนั้น หมอดินอาสาและเกษตรกรเป็นเครือข่ายในการทำงาน และเป็นผู้รับบริการที่สำคัญของงานพัฒนาที่ดินลำดับต้นๆ การพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกรมพัฒนาที่ดินแบ่งได้เป็น ๒ ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ ๑ ช่วงแรกของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือนิทรรศการ ได้มีการประชาสัมพันธ์ และให้ความรู้ให้แก่บุคลากรภายในกรมพัฒนาที่ดินและผู้สนใจ เกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อต้องการให้บุคลากรภายในกรมพัฒนาที่ดินและผู้สนใจทราบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หมายถึงอะไร มีความสำคัญอย่างไร แล้วมีประโยชน์อะไร ทำไมกรมพัฒนาที่ดินต้องทำเวทีแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ กระบวนการเป็นอย่างไร โดยใช้เวทีงานประชุมวิชาการประจำปี งานวันสถาปนากรมพัฒนาที่ดิน ในการประชาสัมพันธ์ผลของการดำเนินงานนั้นทำให้ข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ และรู้จัก KM Team มากยิ่งขึ้น และพร้อมที่จะ เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ช่วงที่ ๒ ช่วงการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเต็มรูปแบบ หมายถึง การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องงานที่ปฏิบัติโดย KM Team เป็นผู้ดำเนินการนำร่อง ก่อนที่จะส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานดำเนินการเองในปีต่อไป วิธีการ/เทคนิคการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน ดังนี้

(๑) คณะกรรมการ/คณะทำงานพิจารณาคัดเลือกและกำหนด

(๑.๑) เรื่องที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยพิจารณาว่ามีความสำคัญ ความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานส่งผลให้บุคลากรนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์หรือภารกิจของกรมพัฒนาที่ดิน อันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หรือไม่

(๑.๒) ผู้ทำหน้าที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ผู้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์) พิจารณาจากผู้ที่มีวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งดูจากการประกวดผลการปฏิบัติงานประจำปี เช่น ผลงาน วิจัยดีเด่นประจำปี เขตพัฒนาที่ดินดีเด่น เป็นต้น

ในภาพรวมกรมพัฒนาที่ดินค้นหาหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการที่ดีผ่านการประกวดผลงานประจำปีของกรมพัฒนาที่ดินมาอย่างต่อเนื่อง มีคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์และ ตรวจสอบประเมินอย่างเป็นระบบได้แก่ รางวัลหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม ๕ ส ดีเด่น ผลงานการปลูกหญ้าแฝก ดีเด่น ผลการดำเนินงานเขตพัฒนาที่ดินดีเด่น การนำเสนอผลงานวิชาการดีเด่นทั้งภาคบรรยายและ ภาคนิทรรศการ การประกวดเว็บไซต์หน่วยงานที่ได้รับรางวัลจะเป็นต้นแบบหรือพื้นที่ศึกษา ให้หน่วยงานอื่นๆ เข้าไปเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการคัดเลือกผลงานเข้ารับรางวัลบริการ ภาครัฐแห่งชาติเพื่อค้นหาผลงานที่เป็นเลิศเช่นเมื่อปีพ.ศ. ๒๕๕๗ กรมพัฒนาที่ดินคัดเลือกผลงานการ ให้บริการตรวจสอบแนวเขตป่าไม้ถาวรเบื้องต้นผ่านระบบออนไลน์ได้รับรางวัลการพัฒนาบริการที่เป็น เลิศหลังจากนั้นได้นำผลงานชิ้นนี้ไปจัดแสดงนิทรรศการในเวทีการประชุมวิชาการด้านการพัฒนาที่ดิน ระดับชาตินักวิชาการและเจ้าหน้าที่ให้ความสนใจและมีผู้นำความรู้ใช้ในงานจัดทำแหล่งน้ำขนาดเล็ก ในไร่นานอกเขตชลประทาน เนื่องจากที่ผ่านมาประสบปัญหาไม่สามารถขุดแหล่งน้ำได้เนื่องจากพื้นที่ ที่เกษตรกรขอให้ไปดำเนินการนั้นอยู่ในเขตพื้นที่ป่าไม่มีเอกสารสิทธิ์ซึ่งแต่เดิมการตรวจสอบต้องใช้ เวลานาน แต่เมื่อมีการให้บริการตรวจสอบแนวเขตป่าไม้ถาวรผ่านระบบออนไลน์ทำให้เจ้าหน้าที่ สามารถตรวจสอบในเบื้องต้นได้ส่งผลให้กรมพัฒนาที่ดินสามารถบริการเกษตรกรได้ถูกต้อง และ รวดเร็วขึ้นวิธีการนี้ได้เผยแพร่ไปยังผู้ปฏิบัติงานผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ เช่นทางช่องทาง Social Media เวทีการประชุมและการฝึกอบรม เป็นต้น

(๒) กำหนดเทคนิควิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินใช้ ๓ วิธี ได้แก่

(๒.๑) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) หมายถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนซึ่งมีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ ร่วมกัน เพื่อให้ได้มาในเรื่องชุมชนความรู้ในเรื่องนั้นๆ (Knowledge Assets) สำหรับ คนในชุมชนนำไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ส่งผลให้ความรู้ต่างๆ ได้รับการยกระดับขึ้นเรื่อยๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่ละสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ที่หลากหลาย อันทำให้งานบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ

(๒.๒) การเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นเทคนิคหนึ่งของการแลกเปลี่ยน ความรู้ ในการดึงเอาประสบการณ์ทำงานของผู้เล่าออกมาเล่าให้บุคคลอื่นฟัง ผู้ฟังสามารถนำเอา ประสบการณ์ หรือความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของตนเองได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาเริ่มต้น ในการศึกษาเรื่องนั้นๆ ใหม่

(๒.๓) การเสวนา (Dialogue) คือ การพูดคุย การแลกเปลี่ยนซึ่งกัน และกัน ภายใต้หัวข้อที่กำหนด

ทั้งนี้ กรมพัฒนาที่ดินจะเน้นการสร้างให้บรรยากาศในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้เป็นกันเองสบายๆ จะทำให้การแลกเปลี่ยนนั้นไหลลื่นเป็นธรรมชาติ ซึ่งการจัดเวที แลกเปลี่ยนโดย KM Team เป็นผู้รับผิดชอบนั้น ได้มีการจัดขึ้นอย่างเป็นทางการทั้งหมด ๒๐ ครั้ง ๒๒ เรื่อง ตามตารางที่ ๓.๗ ซึ่งแต่ละครั้งการกำหนดวิธีการและเทคนิคในการจัดเวทีแลกเปลี่ยนนั้น พิจารณาจากหัวข้อเรื่อง และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเรื่องนั้นๆ

ตารางที่ ๓.๗ หัวข้อเรื่องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และวิธีการ/เทคนิค

ลำดับ	หัวข้อเรื่องแลกเปลี่ยนเรียนรู้	วิธีการ/เทคนิค
๑.	การอนุรักษ์ดินและน้ำ	ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
๒.	การดำเนินงานเขตพัฒนาที่ดินให้ประสบผลสำเร็จ	การเล่าเรื่อง (Story Telling)
๓.	การสร้างและพัฒนาหมอดินอาสาและเครือข่ายให้เข้มแข็ง และยั่งยืน	การเล่าเรื่อง (Story Telling)
๔.	การวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่องานพัฒนาที่ดินจำนวน ๒ เรื่อง	ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
๕.	การแก้ปัญหาดินเค็มเพื่อการฟื้นฟูและปรับปรุงดิน	การเล่าเรื่อง (Story Telling)
๖.	องค์ความรู้สู่ปดินสากล ๒๕๕๘ จำนวน ๑๒ ครั้ง มี ๑๒ เรื่องย่อย	เสวนา
๗.	กรมพัฒนาที่ดินกับความร่วมมือระหว่างประเทศและ การศึกษาดูงานวิชาการในต่างประเทศจำนวน ๔ ครั้ง มี ๔ เรื่องย่อย	เสวนา

(๓) กำหนดบทบาทของ KM Team อย่างชัดเจน โดยนำหลักการโมเดลปลาทุ มาใช้ ว่าใครจะทำหน้าที่ใดในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาทิ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานพัฒนาที่ดินเรื่อง “การดำเนินงานเขตพัฒนาที่ดินให้ประสบผลสำเร็จ” ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นทางการครั้งแรก และทุกคนคาดหวังในองค์ความรู้ที่จะได้ว่าอาจไม่ใช่แค่ประสบการณ์แต่อาจได้องค์ความรู้ใหม่ ดังนั้นจึงกำหนดบทบาทหน้าที่เพื่อการทำงานที่ชัดเจน โดยผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑๐ (ควบคุมดูแลพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี) เป็นคุณเอื้อ ที่จะช่วยควบคุม กำหนดทิศทางของเรื่องที่จะแลกเปลี่ยน ผู้ดำเนินรายการ (อาจารย์จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช) จะเป็นคุณอำนวย ที่จะคอยเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เข้ากับหัวข้อเรื่อง ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่เป็นคุณกิจ ที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลต่างๆ และ KM Team (กองการเจ้าหน้าที่) จะเป็นคุณลิขิตผู้จดบันทึก ผู้ขอรับการประเมินเป็นคุณประสานผู้ประสานงานทุกอย่างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้แม้ข้ามสายงาน และมีผู้แทนจากสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นคุณวิศวกรผู้นำ IT เข้ามาช่วยการจัดเก็บความรู้ เป็นต้น

(๔) บันทึกความรู้และจัดเก็บความรู้ กระบวนการจดบันทึกความรู้ของ KM Team คือสรุปประเด็นความรู้ที่ได้ฟังจากการแลกเปลี่ยนนั้นจะกล่าวถึงปัญหา วิธีการแก้ปัญหา ผลที่เกิดขึ้น และความรู้สึของผู้เล่า ทั้งในส่วนที่ประสบผลสำเร็จและไม่สำเร็จ จากนั้นจัดให้มีการทบทวนความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนโดยผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบและกลั่นกรองเป็นองค์ความรู้แต่ละเรื่องก่อนเผยแพร่ พร้อมจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน เสนอต่อประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ CKO และ CEO แล้วนำองค์ความรู้ที่บันทึกไว้ (Knowledge Assets) นั้น เรียบเรียงจัดรูปแบบที่น่าสนใจ และจัดเก็บองค์ความรู้เข้าคลังความรู้ KM LDD เพื่อเผยแพร่ในเว็บไซต์กรมพัฒนาที่ดิน

(๕) นำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการปรับรูปแบบเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ การเสวนาองค์ความรู้สู่ผู้ปดินสากล ๒๕๕๘ จำนวน ๑๒ ครั้ง ๑๒ เรื่องย่อยและเรื่องกรมพัฒนาที่ดินกับความร่วมมือระหว่างประเทศและการศึกษาดูงานวิชาการในต่างประเทศจำนวน ๔ ครั้ง มี ๔ เรื่องย่อย จัดที่ห้องประชุมกรมพัฒนาที่ดินในส่วนกลาง โดยจัดเวทีเสวนาเป็นรูปแบบ conference มีข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินในส่วนกลางสามารถเข้าร่วมในห้องประชุม ผู้ที่อยู่ต่างจังหวัดสามารถรับฟังและโต้ตอบได้ (สื่อสาร ๒ ทาง) ทางจอภาพที่สำนักงานพัฒนาที่ดินเขตทั้ง ๑๒ เขต และบุคลากรทุกคนของกรมพัฒนาที่ดินทั้งส่วนกลางและต่างจังหวัด สามารถเข้าฟังได้แต่สื่อสาร ๒ ทางไม่ได้ ทางระบบ Intranet รวมทั้งสร้างเว็บไซต์การจัดการความรู้ KM LDD ระบบ KM LDD Blog และ Web Board เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นและถ่ายทอดความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในพื้นที่ระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้องส่งผลให้เกิดการสื่อสารแนวทางการทำงานที่ดีและการปรับปรุงการทำงานของบุคลากร

ผลการดำเนินงานมีองค์ความรู้จากการถอดบทเรียนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวนไม่น้อยกว่า ๒๒ เรื่อง ประกอบด้วย

(๑) องค์ความรู้เรื่อง การอนุรักษ์ดินและน้ำ

(๒) องค์ความรู้เรื่อง การดำเนินงานเขตพัฒนาที่ดินให้ประสบผลสำเร็จ

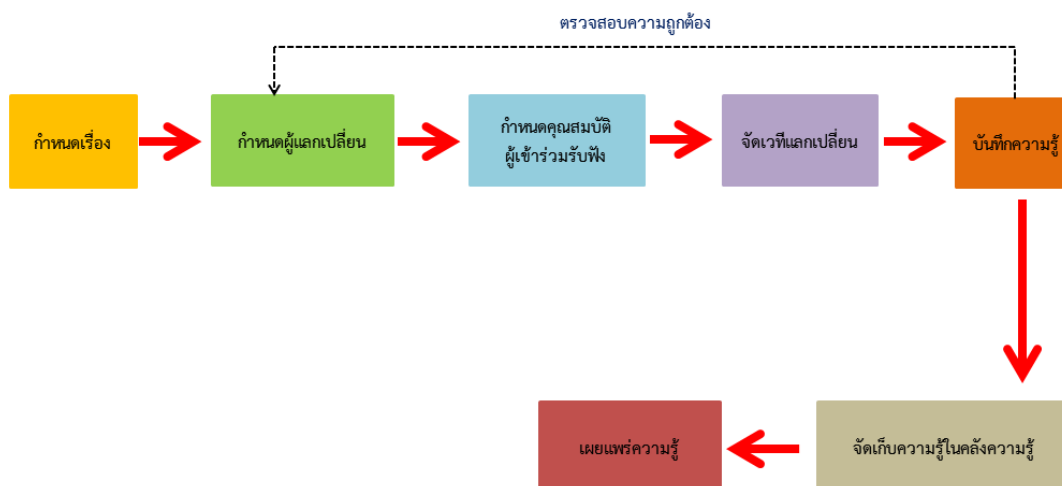
(๓) องค์ความรู้เรื่อง การสร้างและพัฒนาหมอดินอาสาและเครือข่ายให้เข้มแข็งและยั่งยืน

(๔) องค์ความรู้ชุดการวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่องานพัฒนาที่ดิน ประกอบด้วย ๒ องค์ความรู้ คือ ๑) กระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่องานพัฒนาที่ดิน และ ๒) การสร้างเครือข่ายวิจัยแบบมีส่วนร่วม

(๕) องค์ความรู้เรื่อง การแก้ปัญหาดินเค็มเพื่อการฟื้นฟูและปรับปรุงดิน

(๖) องค์ความรู้ชุดองค์ความรู้สู่ปิตินสากล ๒๕๕๘ ประกอบด้วย องค์ความรู้จำนวน ๑๒ เรื่อง ได้แก่ ๑) โครงการพัฒนาพื้นที่ดินเปรี้ยวจัดบ้านยูโย ๒) หน่วยงานบูรณาการสร้างสานพื้นที่ดินเค็ม ๓) เรื่องเล่าเขาหินซ้อน ๔) การบริหารจัดการน้ำในพื้นที่พรุโต๊ะแดง ๕) แฝกสร้างดินที่เขาสะลุ่ม ๖) โครงการพัฒนาทุ่งกุลาร้องไห้ ๗) เกิดศูนย์พิภูลทอง ๘) ตำนานการสำรวจดิน ๙) กำเนิดหมอดินอาสาของชุมชน ๑๐) เรื่องเล่าของชาววิเศษระหารดิน ๑๑) เล่าขานตำนานหญ้าแฝก และ ๑๒) ก่อเกิดกรมพัฒนาที่ดิน

(๗) องค์ความรู้ชุด กรมพัฒนาที่ดินกับความร่วมมือระหว่างประเทศและการศึกษาดูงานวิชาการในต่างประเทศประกอบด้วย ๔ องค์ความรู้ ได้แก่ ๑) ความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการใช้เทคโนโลยีการปรับปรุงบำรุงดินเพื่อเพิ่มผลผลิตพืช ๒) ไทยกับบทบาทผู้ให้ความช่วยเหลือต่ออานานาประเทศ ๓) บทบาทของกรมพัฒนาที่ดินในการเป็นสมาชิกองค์กรระดับนานาชาติ และ ๔) ไทยในเวที FAO และกิจกรรม World Soil Day”



รูปที่ ๓.๓ ขั้นตอนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

รายละเอียดการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีดังนี้

๑) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์ดินและน้ำ เนื่องจากเป็นภารกิจหลักและยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน นักวิชาการผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านนี้ทยอยเกษียณอายุราชการ ดังนั้นในการจัดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร “การออกแบบระบบอนุรักษ์ดินและน้ำแบบมืออาชีพ” ได้จัดให้มีช่วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีคณะวิทยากร และผู้แทนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ร่วมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้านนี้อยู่แล้ว คาดหวังว่า

นอกจากความรู้ที่ได้จากวิทยากร แล้วจะได้ความรู้และประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติงานจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นข้าราชการจากทุกหน่วยงานของกรมพัฒนาที่ดินทั่วประเทศที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ดินและน้ำ รุ่นละ ๔๐ คน จำนวน ๖ รุ่น รุ่นละ ๔ วัน ระหว่างเดือนมกราคม - มีนาคม ๒๕๕๔ ที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ฉะเชิงเทรา ขอนแก่น เชียงราย สุโขทัย และตรัง

๒) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานพัฒนาที่ดินเรื่อง “การดำเนินงานเขตพัฒนาที่ดินให้ประสบผลสำเร็จ” และ “การสร้างและพัฒนาหมอดินอาสาและเครือข่ายให้เข้มแข็งและยั่งยืน” ทั้ง ๒ เรื่องเป็นงานตามภารกิจหลักและยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน รวมทั้งเป็นงานตามนโยบายของกรมพัฒนาที่ดินที่จะให้มีการดำเนินงานให้เข้มแข็ง เมื่อวันที่ ๒๖ มิถุนายน ๒๕๕๔ ณ โรงแรมลองบีช ชะอำ จังหวัดเพชรบุรี มีผู้เข้าร่วมรับฟังแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ สังกัดสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑๐ ที่ปฏิบัติงานด้านดังกล่าว จำนวน ๑๙ คน ผู้แลกเปลี่ยนได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานและผลงานได้รับคัดเลือกดีเด่น

๓) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานพัฒนาที่ดินเรื่อง “การแก้ปัญหาดินเค็มเพื่อการฟื้นฟูและปรับปรุงดิน” เนื่องจากดินเค็มเป็นดินปัญหาที่ต้องใช้งบประมาณสูงและใช้ระยะเวลานานในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น กรมพัฒนาที่ดินจึงมีนโยบายให้จัดทำยุทธศาสตร์แก้ไขดินเค็ม จึงได้จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักวิชาการ หน่วยงานภาครัฐท้องถิ่น และเกษตรกรในพื้นที่ที่นำความรู้ที่นักวิชาการถ่ายทอดให้นำไปใช้ จัดเมื่อวันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๕๕ ณ ศูนย์เรียนรู้การพัฒนาพื้นที่ดินเค็ม อำเภอนโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น มีผู้เข้าร่วมรับฟังแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้แก่ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ สังกัดสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๕ หมอดินอาสา เกษตรกร (โดยมีข้าราชการจำนวน ๒๒ คน) ผู้แลกเปลี่ยนได้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ หมอดินอาสา เกษตรกร และข้าราชการท้องถิ่นในพื้นที่

๔) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานพัฒนาที่ดินเรื่อง “การวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่องานพัฒนาที่ดิน” เมื่อวันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๕๕ ณ ห้องประชุมกรมพัฒนาที่ดิน มีผู้เข้าร่วมรับฟังการแลกเปลี่ยนได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานวิจัยทั้งส่วนกลางและภูมิภาค จำนวน ๔๒ คน ผู้แลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ที่ได้รับรางวัลงานวิจัยดีเด่น และเป็นที่ยอมรับ

๕) การเสวนา “องค์ความรู้สู่ปีดินสากล ๒๕๕๘” พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรดินอย่างยั่งยืน ทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจเกี่ยวกับการปรับปรุง แก้ไขดินปัญหา การพัฒนาและอนุรักษ์ดินตลอดระยะเวลาหลายสิบปี มีการจัดตั้งศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริตามพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศไทยเพื่อทดสอบวิจัยอย่างต่อเนื่องและขยายผลการศึกษาที่ประสบผลสำเร็จแก่ราษฎรผลสำเร็จจากการบริหารจัดการดินอย่างต่อเนื่องของพระองค์ เป็นที่ยอมรับอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในประเทศและนานาชาติ ประจวบที่รับทูลเกล้าฯ ถวายรางวัล นักวิทยาศาสตร์ดินเพื่อมนุษยธรรม (Humanitarian Soil Scientist) เป็นพระองค์แรกของโลก จากสหภาพวิทยาศาสตร์ทางดินนานาชาติ (International Union of Soil Sciences) เมื่อวันที่ ๑๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๕ และองค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN) ได้ประกาศรับรองให้วันที่ ๕ ธันวาคม ของทุกปี ซึ่งตรงกับวันพระราชสมภพของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นวันดินโลก (World Soil Day) นับเป็นการสดุดีพระเกียรติคุณในระดับนานาชาติ นอกจากนี้ องค์การสหประชาชาติ ยังกำหนดให้ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ เป็นปีดินสากล (International Year

of Soils ๒๐๑๕) เพื่อรณรงค์จัดกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับประเทศไทย กรมพัฒนาที่ดินเป็นเจ้าภาพหลัก ในการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว มีการจัดกิจกรรมหลายอย่าง เช่น โครงการประกวดภาพยนตร์ สารคดีสั้นพลังแห่งแผ่นดิน การจัดโปรแกรมเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ดินของนักเรียน รวมทั้งการจัดการ เสวนาทางวิชาการเรื่อง องค์ความรู้สู่ดินสากล ๒๕๕๘

ซึ่งในการจัดเสวนาทางวิชาการเรื่อง องค์ความรู้สู่ดินสากล ๒๕๕๘ ได้จัดขึ้นเดือนละ ๑ ครั้ง เริ่มตั้งแต่เดือน ตุลาคม ๒๕๕๗ - เดือนกันยายน ๒๕๕๘ รวม ๑๒ ครั้ง หมายถึงกรมพัฒนาที่ดิน จะมีองค์ความรู้ถึง ๑๒ เรื่อง วิทยากรผู้ทำหน้าที่เสวนาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับ อธิบดี รองอธิบดี ผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำนวยการกอง/สำนัก ของกรมพัฒนาที่ดิน ที่เกษียณอายุราชการแล้ว และยังรับราชการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในโครงการพระราชดำริ หรือเป็นโครงการ ตามพระราชดำริ รวมทั้งเกษตรกรที่ร่วมโครงการพัฒนาที่ดินและรับความรู้และเทคโนโลยีของกรม พัฒนาที่ดินไปใช้ในพื้นที่ของตน ทั้งนี้ได้มีการถ่ายทอดทางไกลผ่านจอภาพ (conference) ไปยัง สำนักงานพัฒนาที่ดินเขตทั้ง ๑๒ เขต เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินได้เพิ่มพูนความรู้ และได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้ง KM Team ได้บันทึกองค์ความรู้จากการเสวนาฯ ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากวิทยากรผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ เผยแพร่ลงในวารสาร การอนุรักษ์ดินและน้ำ นำส่งเข้าคลังความรู้บนเว็บไซต์ของกรมพัฒนาที่ดิน และรวบรวมจัดทำเป็น หนังสือ “องค์ความรู้สู่ดินสากล ๒๕๕๘”

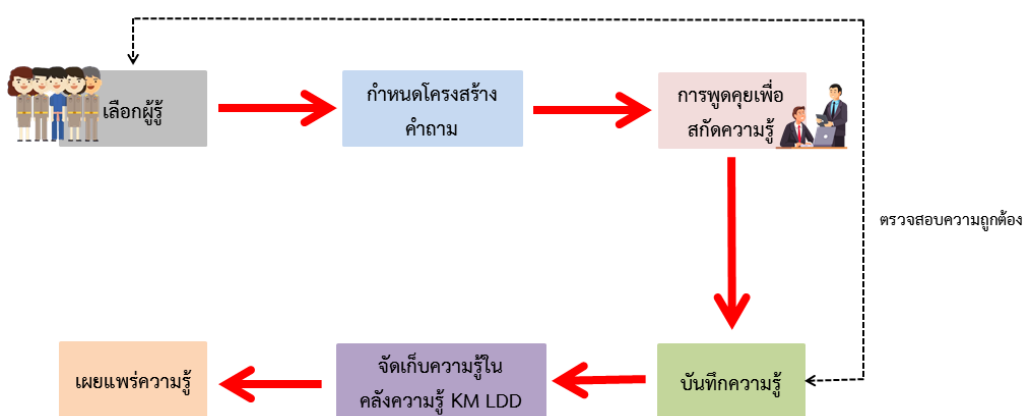
๖) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง “กรมพัฒนาที่ดินกับความร่วมมือระหว่างประเทศและการ ศึกษาดูงานวิชาการในต่างประเทศ” ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ KM Team มีความเห็นร่วมกันว่า กรมพัฒนาที่ดินมีโครงการความร่วมมือกับต่างประเทศหลายโครงการ ผู้ที่รับผิดชอบโครงการเหล่านั้น ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการส่วนกลาง แต่ข้าราชการสังกัดสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต และในส่วนกลางที่ไม่เกี่ยวข้องจะไม่ทราบเลยว่ามีโครงการความร่วมมือใดบ้างกับต่างประเทศ ซึ่งโครงการความร่วมมือ จะเป็นงานวิชาการด้านการพัฒนาที่ดินเป็นภารกิจหลักของกรมพัฒนาที่ดินที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้รับ ความรู้ได้มีการพัฒนาต่อยอดกับต่างประเทศ ซึ่งกรมพัฒนาที่ดินเป็นทั้งผู้รับและผู้ให้ จึงได้จัดเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นลักษณะการเสวนาเล่าสู่กันฟัง เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน และโอกาสที่ ได้เคยร่วมทำงานกับต่างประเทศ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับทั้งในส่วนขององค์กรและตนเอง ผู้ร่วมเสวนา แลกเปลี่ยนได้แก่ ผู้ที่เข้าร่วมทำงานความร่วมมือกับต่างประเทศ และผู้ที่มีโอกาสได้ศึกษาดูงาน ต่างประเทศ ผู้เข้าร่วมรับฟังได้แก่บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินทุกระดับ วัตถุประสงค์เพื่อเตรียม ความพร้อมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจ บทบาท และการดำเนินงานขององค์การระหว่าง ประเทศที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดเวทีแลกเปลี่ยนจำนวน ๔ ครั้ง ระหว่างเดือน มิถุนายน ถึง กันยายน ๒๕๕๙ ทั้งนี้ได้มีการถ่ายทอดทางไกลผ่านจอภาพ ซึ่งสามารถสื่อสารได้ ๒ ฝ่าย ไปยังสำนักงานพัฒนาที่ดินเขตทั้ง ๑๒ เขต เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินได้เพิ่มพูน ความรู้ และได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้ง KM Team ได้บันทึกองค์ความรู้จำนวน ๔ เรื่อง จากการเสวนาฯ ผ่านการตรวจสอบข้อมูลจากผู้เสวนา นำส่งข้อมูลเข้าจัดเก็บในคลังความรู้ บนเว็บไซต์ของกรมพัฒนาที่ดิน

๒.๔) การสกัดความรู้/ถอดองค์ความรู้/ถอดบทเรียน

จากผู้รู้ในสายงานหลักที่มีความรู้ ประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ หรือจากผู้ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการดึงความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (explicit Knowledge) ความยากของการดำเนินการคือ การตั้งคำถาม การวางโครงสร้างคำถาม รวมถึงการสร้างบรรยากาศให้ไม่รู้สึกรับแรงกดดัน หากเกิดความเครียดจะไม่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ออกมาได้ ควรสร้างบรรยากาศสบายๆ เหมือนคุยเล่าเรื่องกันไป ซึ่งในการสกัดความรู้นี้อาจไม่เสร็จในครั้งเดียว สำหรับการถอดองค์ความรู้จากแหล่งความรู้ที่มีแนวคิดว่าเป็นแต่ละปีส่วนราชการจะได้รับจัดสรรงบประมาณด้านพัฒนาบุคลากรน้อยลง ในขณะที่ทุกคนต้องพัฒนาตนเอง แต่ไม่สามารถส่งบุคลากรทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมได้ ทำอย่างไรที่จะให้ทุกคนมีทางเลือกในการพัฒนาตนเองและใช้งบประมาณน้อย อีกประการหนึ่ง หมออดินอาสาของกรมพัฒนาที่ดินเป็นบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการนำความรู้ด้านการพัฒนาที่ดินของกรมพัฒนาที่ดินไปประยุกต์ ใช้ร่วมกับภูมิปัญญาของตนเองและปฏิบัติได้ผลจริงในพื้นที่ ทำอย่างไรที่จะเผยแพร่ให้หมออดินอาสา เกษตรกร และผู้สนใจได้รับทราบดังนั้นจึงเลือกใช้กิจกรรมการสกัดความรู้/ถอดองค์ความรู้/ถอดบทเรียน โดยดำเนินการ ๓ รูปแบบ ดังนี้

(๑) สกัดองค์ความรู้จากผู้รู้/ผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) โดยผู้รู้/ผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นข้าราชการระดับเชี่ยวชาญมีความรู้ ประสบการณ์ เฉพาะเรื่องมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ได้รับการยอมรับในทางวิชาการงานพัฒนาที่ดินสาขาต่างๆ และใกล้เคียงเกษียณอายุราชการของกรมพัฒนาที่ดินองค์ความรู้ที่ได้เพื่อข้าราชการและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกรมพัฒนาที่ดิน โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่จะได้เรียนรู้ข้อมูลทางวิชาการในเชิงลึกผลการสกัดความรู้ไม่น้อยกว่า ๔ ราย ได้แก่

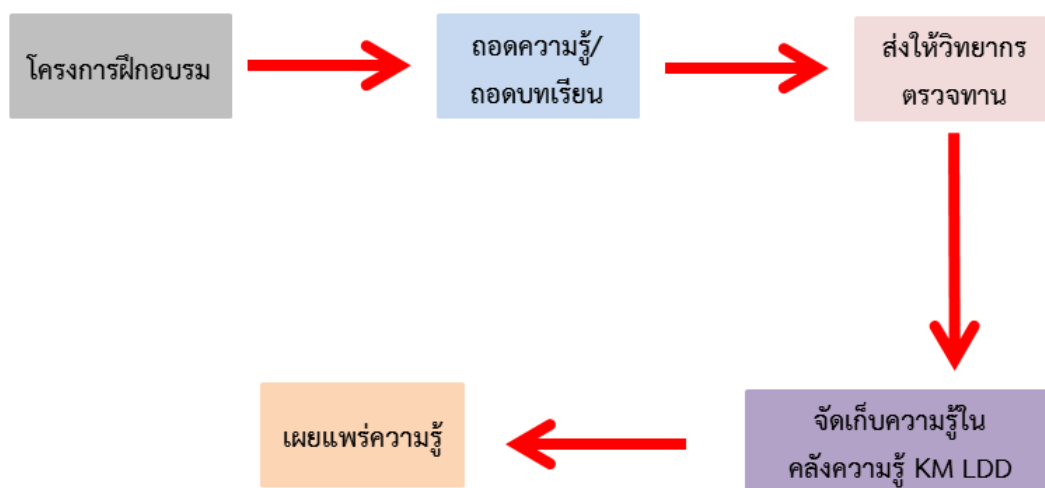
- นายวุฒิชัย สิริช่วยชู ผู้เชี่ยวชาญด้านสำรวจและจำแนกดิน
- นายพิทยากร ลิ้มทอง ผู้เชี่ยวชาญด้านการอนุรักษ์ดินและน้ำ
- นายสมปอง นิลพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านวินิจฉัยคุณภาพและกำลังผลิตของดิน
- นางนงคราญ มณีวรรณ ผู้เชี่ยวชาญด้านปรับปรุงดินเปรี้ยว



รูปที่ ๓.๔ ขั้นตอนการสกัดความรู้จากผู้รู้

(๒) ถอดองค์ความรู้จากการจัดฝึกอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน กองกรเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน (KM Team) และมีหน้าที่พัฒนาข้าราชการและบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน ได้เล็งเห็นว่าสามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานร่วมกันได้ จึงดำเนินการถอดความรู้/ถอดบทเรียน จากการจัดฝึกอบรม/การสัมมนา/การศึกษาดูงาน ที่ไม่ใช่ข้อกฎหมายตามโครงการฝึกอบรม/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี โดยเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ เป็นต้นมา รวมแล้วไม่น้อยกว่า ๔๐ เรื่อง อาทิ การถอดบทเรียนจากการสัมมนา "การขับเคลื่อนโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชุมชน งบ CEO จังหวัดปี ๒๕๕๖" ซึ่งจัดโครงการเมื่อวันที่ ๑๗ - ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ ณ โรงแรมปทุมธานีเพลส จังหวัดปทุมธานี ซึ่งผู้เข้าร่วมสัมมนาประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารโรงปุ๋ยและเกษตรกรภาคกลาง และภาคตะวันตก ๒๒ จังหวัด และเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาที่ดิน ที่รับผิดชอบโครงการแต่ละจังหวัด โดย KM Team ได้ถอดบทเรียน จำนวน ๖ เรื่อง ดังนี้

- (๑) นวัตกรรม พด. กับการขับเคลื่อนโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ
- (๒) การผลิตปุ๋ยอินทรีย์ที่มีคุณภาพ
- (๓) การผลิตน้ำหมักชีวภาพ โดยนวัตกรรมจุลินทรีย์กรมพัฒนาที่ดิน
- (๔) กลุ่มโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชุมชนกับการเปลี่ยนแปลง
- (๕) โรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
- (๖) โรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ่อเงิน อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี



รูปที่ ๓.๕ ขั้นตอนการถอดองค์ความรู้จากการจัดฝึกอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน

(๓) ถอดบทเรียนจากผู้ที่นำนวัตกรรมและองค์ความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินไปใช้จนประสบผลสำเร็จ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่สำคัญที่สุดคือ การที่ผู้รับบริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกษตรกร ที่นำความรู้และเทคโนโลยีที่กรมพัฒนาที่ดินถ่ายทอดและบริการให้นั้นไปปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกษตรกรทั่วไป กรมพัฒนาที่ดินจึงจัดให้มีการประกวดผลงานแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทานดีเด่น ประเภทเกษตรกรทั่วไป หมอดินอาสาดีเด่น และหมอดินอาสา

ดีเด่นเฉพาะสาขา เพื่อส่งเข้ารับรางวัลเกษตรกรดีเด่นแห่งชาติสาขาการพัฒนาที่ดินเพื่อการเกษตรกรรมเป็นประจำทุกปี คณะกรรมการตรวจประเมินจะพิจารณาจากเกณฑ์ความคิดริเริ่มและความพยายาม พินิจอุปสรรคในการสร้างผลงานผลงานและความสำเร็จของผลงานความเป็นผู้นำและเสียสละ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมพัฒนาที่ดินจะเก็บรวบรวมผลงานของหมอดินอาสาที่ได้รับรางวัลเป็น Best Practice บันทึกลงวีดิทัศน์ให้เจ้าหน้าที่และเกษตรกรศึกษาหาความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป เช่น

(๑) นายพัฒน์พงษ์ มงคลกาญจนคุณ หมอดินอาสาประจำอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี ได้รับรางวัลหมอดินอาสาดีเด่นชนะเลิศ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑๐ และรางวัลเกษตรกรดีเด่นแห่งชาติ สาขาการพัฒนาที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประจำปี ๒๕๕๙

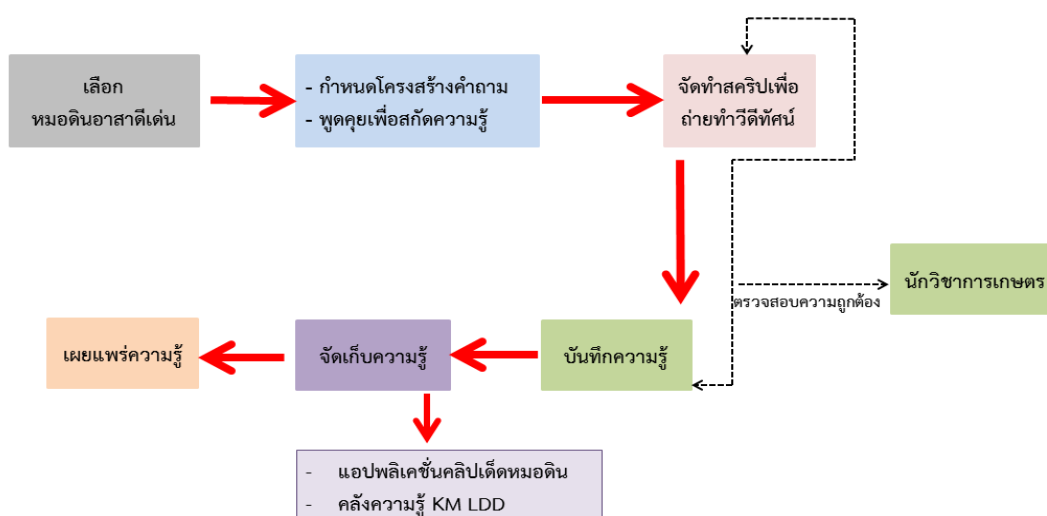
(๒) นายทองศักดิ์ นิลน้อย หมอดินอาสาประจำหมู่บ้านท่าทอง อำเภอบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี ได้รับรางวัลหมอดินอาสาดีเด่นชนะเลิศ สาขาการอนุรักษ์ดินและน้ำ ประจำปี ๒๕๕๙

(๓) นายบุญมี สุระโคตร หมอดินอาสาประจำหมู่บ้านอุ่มแสง ตำบลคู่อำเภอราศีไศล จังหวัดศรีสะเกษ ได้รับรางวัลหมอดินอาสาดีเด่นชนะเลิศ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๔ และรางวัลหมอดินอาสาดีเด่นรองชนะเลิศอันดับ ๑ กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปี ๒๕๕๘

(๔) นายคณิต สมวงศ์ หมอดินอาสาประจำหมู่บ้าน อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้รับรางวัลหมอดินอาสาดีเด่นชนะเลิศ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑๑ ประจำปี ๒๕๕๙

ข้อมูลจากการบันทึก จะต้องได้รับการตรวจสอบความถูกต้องในส่วนของหลักวิชาการโดยส่งข้อมูลให้นักวิชาการตรวจสอบก่อน แล้วส่งข้อมูลจัดเก็บในคลังความรู้ ของกรมพัฒนาที่ดินต่อไป

ทั้งนี้ กิจกรรมการสกัดความรู้/ถอดองค์ความรู้/ถอดบทเรียนกรมพัฒนาที่ดินยังมุ่งเน้นองค์ความรู้ที่เป็นภารกิจหลัก เพื่อให้บุคลากรสายงานหลักนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาในงานส่งเสริมพัฒนาที่ดิน



รูปที่ ๓.๖ ขั้นตอนถอดบทเรียนจากผู้ที่นำนวัตกรรมและองค์ความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินไปใช้จนประสบผลสำเร็จ

๓.๕.๗ พัฒนาระบบการจัดการความรู้จนเกิดนวัตกรรม

สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดตัวชี้วัดสำหรับประเมินผลการพัฒนาองค์กร กรมพัฒนาที่ดิน พิจารณาวิเคราะห์แล้วจึงกำหนดแนวทางที่จะสามารถยกระดับสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง รวมทั้งเพื่อตอบโจทย์ของสำนักงาน ก.พ.ร. คือ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ และการสนับสนุนการสื่อสารองค์ความรู้ ด้วยการสร้าง“ระบบการเรียนรู้ทางไกลจากชุดวิชาการเรียนรู้” เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และการพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมพัฒนาที่ดิน มีความพร้อมที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

๑) ทบทวนองค์ความรู้เพื่อคัดเลือกองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดทำจัดการความรู้ โดยพิจารณาคัดเลือกความรู้ที่มีความสำคัญและสอดคล้องต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินเป็นองค์ความรู้ที่มีความสำคัญเร่งด่วนในปัจจุบันที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีนโยบายให้ดำเนินการ และสำคัญที่สุดคือบุคลากรสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง จึงมีมติคัดเลือก ๒ องค์ความรู้ ได้แก่

- องค์ความรู้ด้านการกำหนดเขตเหมาะสมสำหรับพืชเศรษฐกิจ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การขับเคลื่อนแผนการใช้ประโยชน์ที่ดิน
- องค์ความรู้ด้านการจัดระบบอนุรักษ์ดินและน้ำในเขตพัฒนาที่ดิน สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การอนุรักษ์ดินและน้ำ

๒) จัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานและใช้เป็น เครื่องมือติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งรองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดินด้านบริหาร CKO ให้ความเห็นชอบตาม บันทึกกองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มพัฒนาบุคคล ที่ กษ ๐๘๐๒.๐๓/๒๓๕ ลงวันที่ ๙ พฤษภาคม ๒๕๕๖

๓) ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ซึ่งกิจกรรมหลัก คือ โครงการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยระบบการเรียนรู้ทางไกล โดยกำหนดให้มีการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร “การสร้างองค์ความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน” ให้แก่คณะทำงานการจัดการความรู้ด้านการกำหนดเขตเหมาะสมสำหรับพืชเศรษฐกิจ และคณะทำงานการจัดการความรู้ด้านการจัดระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ ในเขตพัฒนาที่ดินพร้อมกันโดยวางแผนไว้ให้เป็นการทำงานคู่ขนานกัน ซึ่งมีอาจารย์จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นที่ปรึกษา และเป็นวิทยากรให้ความรู้ คำแนะนำต่างๆ ซึ่งต้องร่วมกันกำหนดขอบเขตงานที่จะนำไปผลิตเป็นเนื้อหาสร้างชุดวิชาการเรียนรู้ การเขียนเนื้อหาวิชาให้มีความสอดคล้องกับสื่อการเรียนรู้ ร่วมกันวางระบบการเรียนรู้ทางไกล และระบบการประเมินผล สำหรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน และร่วมกันถ่ายทอดความรู้โดยการใช้ ระบบการเรียนรู้ทางไกลจากชุดวิชาการเรียนรู้สู่บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินตามที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ในการเชิญคณาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นที่ปรึกษา และเป็นวิทยากรนั้น เนื่องจากพิจารณาแล้วว่ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีชื่อเสียงและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในเรื่องการเรียนการสอนทางไกล จึงได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมจำนวน ๓ ครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์แต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ เพื่อฝึกปฏิบัติในขั้นตอนการสร้างชุดวิชาการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ต้อง และกำหนดกรอบแนวทางการจัดทำสื่อประกอบการเรียนรู้

ระยะที่ ๒ เพื่อฝึกปฏิบัติการเขียนเนื้อหาวิชาให้มีความสอดคล้องกับสื่อการเรียนรู้

ระยะที่ ๓ เพื่อให้คณะทำงานได้กลั่นกรองความรู้และนำเสนอชุดวิชาการเรียนรู้ ให้มีการวิพากษ์จากคณะวิทยากร และนักวิชาการ ซึ่งจะเป็นองค์ความรู้ที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ ในการเรียนรู้

ผลการดำเนินงาน คณะทำงานจัดการความรู้ทั้ง ๒ ด้าน จัดสร้างองค์ความรู้ด้านการกำหนดเขตเหมาะสมสำหรับพืชเศรษฐกิจ และด้านการจัดระบบอนุรักษ์ดินและน้ำในเขตพัฒนาที่ดิน ในรูปแบบเอกสารวิชาการแล้วเสร็จตามกำหนดคือเดือนกันยายน ๒๕๕๖ แต่ยังไม่สามารถจัดทำเป็นระบบการเรียนรู้ทางไกลได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ

๔) การพัฒนาต่อยอระบบการเรียนรู้ทางไกลสู่โครงการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (LDD e - Training) เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรด้วยระบบการเรียนรู้ทางไกล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ในปี ๒๕๕๗ จึงดำเนินการพัฒนาต่อยอให้องค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบการเรียนการสอนทางไกล ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่มีข้อจำกัดด้วยงบประมาณอีกเช่นกันจึงต้องเลือกองค์ความรู้จากการดำเนินงานโครงการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยระบบการเรียนรู้ทางไกล ๒ องค์ความรู้ ได้แก่ องค์ความรู้ด้าน “การกำหนดเขตเหมาะสมสำหรับพืชเศรษฐกิจ” และ “การจัดระบบอนุรักษ์ดินและน้ำในเขตพัฒนาที่ดิน” เหลือเพียง ๑ องค์ความรู้ เพื่อนำมาจัดทำโครงการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (LDD e - Training) ซึ่งได้คัดเลือกองค์ความรู้ด้านการจัดระบบอนุรักษ์ดินและน้ำในเขตพัฒนาที่ดิน เนื่องจากพิจารณาแล้วว่า การอนุรักษ์ดินและน้ำเป็นหนึ่งในภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน ประกอบกับนักวิชาการของกรมพัฒนาที่ดินที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านนี้อย่างสูงเริ่มทยอยเกษียณอายุราชการ ข้าราชการรุ่นใหม่ ๆ มีความรู้แต่ยังขาดทักษะและประสบการณ์การทำงานในพื้นที่ การถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง จึงเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งเพื่อจะได้ลดการลองผิดลองถูก ลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน และส่งผลให้การปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐาน ความรู้ความเข้าใจที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

(๑) วัตถุประสงค์การจัดทำโครงการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (LDD e - Training) เพื่อสร้างหลักสูตรวิชาที่เป็นความรู้เฉพาะด้านของกรมพัฒนาที่ดิน ที่เป็นมาตรฐานสำหรับฝึกอบรมข้าราชการ และพนักงานราชการให้มีความรู้ความเข้าใจในงานอนุรักษ์ดินและน้ำ ซึ่งเป็นทั้งภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน ทุกคนเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย อีกทั้งเป็นการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรกรมพัฒนาที่ดิน แบ่งเนื้อหาออกเป็น ๔ ชุดวิชา ตามกระบวนการจัดทำระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ และในการคัดเลือกทีมชุดวิชาพิจารณาจากผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ด้านการจัดระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ เมื่อแยกเป็นชุดวิชาจึงเลือกผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้านนั้นๆ เป็นคณะทำงานเพื่อจัดทำองค์ความรู้ อาทิ ทีมชุดวิชาที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพพื้นที่และปัญหาในเขตพัฒนาที่ดิน ทีมนี้ได้คัดเลือกทีมชุดวิชาที่มีความรู้ด้านดินโดยกำหนดทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านสำรวจจำแนกดิน และนักสำรวจดินในส่วนกลางและภูมิภาค นักวิชาการเกษตร นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย เศรษฐกร รวมทั้งเจ้าหน้าที่เทคนิคฝ่าย IT และกองการเจ้าหน้าที่ร่วมเป็นฝ่ายเลขานุการ

(๒) จัดทำแผนปฏิบัติการหลักสูตรการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (LDD e - Training) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗ ประกอบด้วย กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ เพื่อจะได้เป็นเครื่องมือในการควบคุม กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของ คณะทำงาน และทีมชุดวิชาทุกชุดวิชา ให้ดำเนินการแล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และตามกำหนดเวลา

(๓) การสร้างหลักสูตร

(๓.๑) ใช้กลไกของการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e - Training) เป็นตัวขับเคลื่อนการสร้างหลักสูตร

(๓.๒) วิทยากร ได้รับความร่วมมือจากอาจารย์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช เป็นที่ปรึกษาให้ความรู้ คำแนะนำ การออกแบบระบบการเรียนการสอน เนื้อหาชุดวิชา การจัดทำสคริปต์ และการจัดทำสื่อประกอบการเรียนรู้ รวมทั้งการออกแบบระบบประเมินผลการเรียนรู้

(๓.๓) กำหนดกลุ่มเป้าหมาย มุ่งเน้นบุคลากรสายงานหลักเป็นลำดับแรก

(๓.๔) เนื้อหาวิชา ทีมชุดวิชาขักร่างเนื้อหาแต่ละชุดวิชาตามกรอบข้อตกลงที่หารือและสรุปร่วมกัน เพื่อให้เนื้อหาแต่ละชุดวิชา แต่ละบท มีคุณภาพความยาก-ง่าย ปริมาณ และระยะเวลาในการเรียนการสอนเท่าๆกัน โดยมีทั้งหมด ๔ ชุดวิชา แต่ละชุดวิชาประกอบด้วย ๕ บท แต่ละบทแบ่งเป็นตอน แต่ละตอนแบ่งเป็นเรื่อง โดยในส่วนของตอนและเรื่องอาจแบ่งไม่เท่ากันในแต่ละบท แต่โดยรวมของแต่ละบทจะต้องมีระยะเวลาการเรียนการสอนเท่าๆกัน นอกจากนี้ยังจัดทำรูปภาพ วิดีทัศน์ ประกอบเนื้อหาตามความจำเป็นและเหมาะสมซึ่งในการจัดทำมีการนำภาพที่มีอยู่เดิม และมีการถ่ายทำใหม่ในสถานที่จริงเพื่อนำมาแทรกในบทเรียนให้ผู้เรียนได้เห็นภาพจริงที่ชัดเจน

(๓.๕) มีกองบรรณาธิการ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และรูปแบบของเนื้อหา

(๓.๖) งบประมาณที่ใช้รวมทั้งสิ้น ๒๐๐,๐๐๐ บาท ซึ่งเป็นงบดำเนินงานของ กองการเจ้าหน้าที่

(๔) ระบบการเรียน

(๔.๑) แต่ละชุดวิชาใช้เวลาเรียนประมาณหนึ่งเดือนถึงหนึ่งเดือนครึ่ง

(๔.๒) เรียนรู้จาก VDO ทางระบบออนไลน์ผ่านทางเว็บไซต์ LDD e-Training และในกรณีที่อยู่ในพื้นที่ที่ไม่สามารถเชื่อมต่อกับเครือข่าย ผู้เรียนสามารถ Download เอกสารประกอบการเรียนรู้ VDO ของบทเรียนแต่ละบท และเฉลยคำถามท้ายบทได้

(๔.๓) มีการทดสอบก่อนและหลังเรียนของแต่ละชุดวิชา ทดสอบหลังเรียนได้ไม่เกิน ๕ ครั้ง โดยต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๕๐ โดยระบบจะบันทึก เฉพาะครั้งที่ได้คะแนนสูงสุด

(๔.๔) ผู้ที่มีสิทธิเข้ารับการสอบขั้นตอนสุดท้ายจะต้องมีคะแนนทดสอบหลังเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด

(๔.๕) ผู้ที่สอบไม่ผ่านสามารถสอบซ่อมได้ ๑ ครั้ง ภายใน ๓ เดือน หลังจาก การสอบครั้งที่ ๑

(๔.๖) หากมีข้อสงสัย เกี่ยวกับเนื้อหาในบทเรียนสามารถส่ง e-mail สอบถามไปยังผู้ให้คำปรึกษาตอบคำถามทาง e-mail ของแต่ละชุดวิชาได้ โดยจะมีรายชื่อผู้ให้คำปรึกษาตอบคำถามพร้อม e -mail และ หมายเลขโทรศัพท์ ในตอนท้ายของแต่ละชุดวิชา

(๕) ระบบประเมินผลการเรียนการสอน มีการจัดทำคลังข้อสอบและมีระบบประเมินผลดังนี้

(๕.๑) จัดทำคำถามท้ายบททุกบท ๑ - ๒ ข้อ เป็นคำถามอัตนัย เพื่อเป็นการให้ผู้เรียนทบทวนบทเรียน ส่วนนี้ไม่มีคะแนน

(๕.๒) จัดทำคำถามทดสอบก่อนเรียน - หลังเรียน ทุกชุดวิชา

(๕.๓) จัดทำข้อสอบสำหรับการสอบชั้นตอนสุดท้ายมีทั้งคำถามอัตนัยและปรนัยจัดสอบที่สนามสอบกลางพร้อมกันทุกคนปีละ ๑ ครั้ง ประมาณเดือนกันยายนของทุกปี คุณสมบัติผู้มีสิทธิ์สอบคือ ผู้สอบต้องเรียนครบทุกชุดวิชาได้คะแนนทดสอบหลังเรียน แต่ละชุดวิชาไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ และคะแนนทุกชุดวิชารวมกันเฉลี่ยแล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐

(๕.๔) เกณฑ์และการผ่านการประเมิน คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน คะแนนที่ได้ต้องไม่ต่ำกว่า ๕๐ คะแนน กรณีไม่ผ่านสามารถสอบซ่อมได้ ๑ ครั้ง ถ้ายังไม่ผ่าน อีกจะได้รับประกาศนียบัตรเป็นผู้เข้าร่วม กรณีผ่านจะได้รับ ประกาศนียบัตรการผ่านหลักสูตร และถ้าได้คะแนนตั้งแต่ร้อยละ ๙๐ กรมนา จะมีประกาศเกียรติคุณ

(๕.๕) เมื่อสร้างหลักสูตร เนื้อหาวิชา กำหนดระบบการเรียนการสอน คลังข้อสอบ และระบบประเมินผลแล้ว จะต้องประสานกับสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการสร้างระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้โปรแกรม Moodle ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย ดังนั้นเจ้าหน้าที่ด้าน IT จึงต้องปรับเปลี่ยนเงื่อนไขบางเรื่อง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการระบบและสร้างระบบการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๕.๖) ร่วมทดสอบระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสามารถเปิดการเรียนการสอนได้ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙

นอกจากนี้กรมพัฒนาที่ดินได้สร้างนวัตกรรมให้ง่ายต่อการถ่ายทอดความรู้สู่ประชาชน และนักเรียน นักศึกษา เพื่อช่วยเสริมสร้างความรู้ด้านการจัดการการเกษตรและการปลูกพืชให้เหมาะสมกับดินโดยสร้างฐานข้อมูลจำลองการทำเกษตรกรรมเป็นเกมส์ออนไลน์ LDD's IM Farm โดยนำข้อมูลจริงมาใช้ในการจำลองการปลูกพืช ๕ ชนิดพืช ได้แก่ ข้าว ข้าวโพด มันสำปะหลัง อ้อย ถั่วเหลือง โดยผู้เล่นสามารถเลือกตำแหน่งพื้นที่ที่ต้องการปลูกพืชแต่ละชนิดได้จากแผนที่ฐาน (Base Map) หรือเลือกจากแผนที่ภาพถ่ายออร์โธรีโมตราส่วน ๑:๔,๐๐๐ จากนั้นผู้เล่นสามารถบริหารจัดการพื้นที่ตั้งแต่เริ่มปลูกจนถึงเก็บเกี่ยวผลผลิตเมื่อจบเกมส์แล้วผู้เล่นจะทราบทันทีว่าได้ผลผลิตเท่าไร รายรับ-รายจ่าย (ผลกำไร/ขาดทุน) เท่าไหร่

๓.๕.๘ พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ ในรูปแบบที่หลากหลาย สะดวก รวดเร็ว ในการค้นหา และทันสมัยน่าสนใจ

หนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการจัดการความรู้คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสร้าง และพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล จำเป็นต้องพัฒนาทั้ง Hardware / Software / Peopleware และ Network โดยในส่วนของ Hardware จัดหาและพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมีสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเป็นหน่วยงานหลัก ซึ่งในช่วงแรกเป็นการสร้างคลังความรู้พัฒนาระบบเครือข่าย

อินเทอร์เน็ตของกรมพัฒนาที่ดิน โดยฝ่ายเลขานุการคณะทำงานจัดการความรู้จะรวบรวมองค์ความรู้ ทั้งทะเบียนรายการองค์ความรู้ องค์ความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge และองค์ความรู้ที่ได้จากการ จัดการความรู้รูปแบบต่างๆตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล แล้วนำส่งเข้าคลังองค์ความรู้ หรือ หน่วยงานต่างๆที่ดำเนินการจัดการความรู้นำส่งองค์ความรู้เข้าคลังข้อมูลของหน่วยงาน แล้วลิงค์มายัง คลังองค์ความรู้หน้าเว็บไซต์กรมพัฒนาที่ดิน

ต่อมากรมพัฒนาที่ดินใช้ระบบการบริหารจัดการร่วมกับเทคโนโลยีในการนำคลังความรู้ ด้านกลุ่มชุดดินด้านคุณสมบัติดินด้านการปลูกพืชมาสร้างระบบบริการข้อมูลผ่าน Mobile Application สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทำให้สามารถสืบค้นข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ รวดเร็วเพิ่มขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่พร้อมกับจัดฝึกอบรมการใช้ประโยชน์จาก ระบบบริการข้อมูลดังกล่าวให้กับเจ้าหน้าที่จากสถานีพัฒนาที่ดินทั้ง ๗๗ จังหวัดทั่วประเทศ ในโครงการ ฝึกอบรม Smart Director และวางแผนให้มีการจัดฝึกอบรมให้ครอบคลุมถึงผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ทุกคน เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุดในการใช้ข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานพัฒนาที่ดินเป็นการ นำองค์ความรู้ที่รวบรวมไว้ไปสร้างเป็นระบบเพื่อสร้างความสะดวกรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำในการ ทำงานและท้ายที่สุดในการปฏิบัติงานแบบมีอาชีพจะต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านระบบดังกล่าว อย่างสมบูรณ์

ระบบบริการข้อมูลผ่านโมบายแอปพลิเคชัน ของกรมพัฒนาที่ดินนั้น ประกอบด้วย โปรแกรมดังนี้

๑) **ปุ๋ยรายแปลง** เป็นโปรแกรมคำแนะนำการจัดการปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน ซึ่งจะ นำไปสู่การใช้ปุ๋ยอย่างเหมาะสม และช่วยลดต้นทุนในการผลิตทางการเกษตรได้อีกด้วย

๒) **กตดูรู้ดิน** เป็น Application นำเสนอข้อมูลแผนที่ดินข้อมูลความเหมาะสมของ ดินกับพืช ข้อมูลคำอธิบายกลุ่มชุดดินลักษณะของดิน

๓) **ระบบบริการสารสนเทศทรัพยากรดิน** เพื่อสืบค้นข้อมูลสารสนเทศทรัพยากรดิน ได้ละเอียดถึงระดับตำบลทำให้เกษตรกรและผู้สนใจทั่วไปสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่ายสะดวกรวดเร็ว

๔) **ระบบสารสนเทศดินและข้อมูลการใช้ปุ๋ย** ระบบสารสนเทศดินและข้อมูลการใช้ ปุ๋ยใช้ในการสืบค้นข้อมูลในรูปแบบแผนที่นำไปเป็นเครื่องมือให้กับเกษตรกรเพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้น ก่อนการเพาะปลูก

จากที่กล่าวมาทั้งหมด กรมพัฒนาที่ดินมีการจัดการความรู้ สร้างองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ต่อยอดองค์ความรู้ และมีการพัฒนาการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นระบบแล้ว การที่กรมพัฒนาที่ดินจะ ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินจะต้องมีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง จนเรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ดังนั้นในด้านการศึกษาและเรียนรู้เจ้าหน้าที่ของ กรมพัฒนาที่ดินที่ปฏิบัติงานอยู่ทั่วประเทศทั้ง ๗๗ จังหวัดสามารถศึกษาเรียนรู้พัฒนาตนเองผ่านทาง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Broadcast Streaming System on computer network) สามารถ Download VDO การฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆที่เผยแพร่ในเว็บไซต์ “การจัดการความรู้ KM LDD” สามารถรับชม หรือทบทวนบทเรียนได้ตลอด ๒๔ ชั่วโมง มีการจัดทำรายการทะเบียนองค์ความรู้การฝึกอบรมออนไลน์ ระบบ LDD e-Training ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง นอกจากนี้มีการรวบรวมข้อมูล

สารสนเทศของกรมพัฒนาที่ดินเพื่อให้ได้ข้อมูลสนับสนุนตัวชี้วัดที่สำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตาม ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน โดยสร้างระบบฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ (Spatial Database) และระบบคลัง ข้อมูลดิน (Soil Database) มาพัฒนาเป็นระบบการบริหารจัดการการตัดสินใจเชิงพื้นที่ (Executive Information System-EIS ด้านการพัฒนาที่ดิน) สามารถเชื่อมโยงข้อมูลด้านวิชาการพัฒนาที่ดิน การจัดการทรัพยากรดินเพื่อใช้ติดตามและตรวจสอบการใช้ประโยชน์ที่ดินของเกษตรกร

กรมพัฒนาที่ดินมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการพัฒนาที่ดินผ่านการฝึกอบรมให้กับ หมอดินอาสา หมอดินน้อย รวมทั้งกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่ อีกทั้งกรมพัฒนาที่ดินยังมีการจัดทำเอกสาร สิ่งพิมพ์ แผนที่ สื่อวีดิทัศน์เพื่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ และมีระบบสารสนเทศสำหรับประชาชน ทั่วไปกลุ่มเกษตรกรรายย่อย กลุ่มเกษตรกรก้าวหน้า ฯลฯ โดยผลิตสื่อการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมายทุกคนสามารถเข้าถึงได้ประกอบด้วย e-Service LDD EIS ด้านการพัฒนาที่ดินมีระบบ สารสนเทศ MIS & GIS สำหรับประชาชนทั่วไป

E - Service LDD คือโปรแกรมระบบบริการประชาชนเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อ อำนวยความสะดวกให้แก่เกษตรกรและผู้สนใจในการขอรับบริการสารเร่งพด.ต่างๆ กล้าแฝกและเมล็ด พันธ์พืชเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำผ่านทางเครือข่าย Internet และในกรณีขอรับบริการสารเร่งพด.ทาง กรมพัฒนาที่ดินมีบริการจัดส่งให้ทางไปรษณีย์ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาติดต่อ ขอรับบริการที่หน่วยงานโดยตรงมีระบบสำหรับผู้บริหารใช้ในการติดตามงานพัฒนาที่ดิน EIS (Executive Information System) ประกอบด้วยระบบฐานข้อมูลแหล่งน้ำในไร่นานอกเขต ชลประทานระบบบริหารและติดตามโครงการปลูกหญ้าแฝก (Vetiver Grass Tracking) ระบบตรวจสอบ การใช้ประโยชน์ที่ดิน (Present Land Use Monitoring) ระบบนำเสนอแผนที่ชุดดิน (Soil Series) มาตราส่วน ๑: ๒๕,๐๐๐ ระบบเตือนภัยธรรมชาติ (Natural Disasters Warning) ระบบบริหารจัดการ ข้อมูลเกษตรอินทรีย์ลดใช้สารเคมีทางการเกษตร/เกษตรอินทรีย์ระบบบริหารจัดการข้อมูลโรงงานผลิต ปุ๋ยอินทรีย์ระบบบันทึกตำแหน่งเกิดเหตุผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile) ระบบบริหารจัดการข้อมูลเกษตร อินทรีย์ลดใช้สารเคมีทางการเกษตร/เกษตรอินทรีย์ระบบบริหารจัดการข้อมูลโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ โดยศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ดำเนินการนำเอาระบบเทคโนโลยีทางการจัดการ ข้อมูลเชิงพื้นที่มาใช้งานการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆโดยระบบดังกล่าวมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ภูมิศาสตร์ทำงานรูปแบบของ Web Application ในแต่ละโปรแกรมผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงเรียกดูและ สืบค้นข้อมูลผ่านทางช่องทาง Internet

กรมพัฒนาที่ดินเป็นหน่วยงานแรกที่ให้บริการข้อมูลเชิงพื้นที่ผ่านทางเว็บไซต์และ ต่อมาได้มีหน่วยงานอื่นๆ เข้ามาขอเชื่อมต่อข้อมูลเพื่อใช้ฐานข้อมูลร่วมกันในการทำงานภาคเกษตรเช่น สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) (Geo-Informatics and Space Technology Development Agency (Public Organization) – GISTDA) ได้เพื่อใช้ประโยชน์จาก ฐานข้อมูลที่กรมพัฒนาที่ดินได้จัดทำขึ้นนอกจากนี้ในการแบ่งปันองค์ความรู้มีรายการข้อมูลให้ประชาชน สามารถดูวีดิทัศน์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เกษตรกรได้นำไปใช้แล้วประสบความสำเร็จเป็น Best Practice ด้านต่างๆมีการรวบรวมวีดิทัศน์การใช้ผลิตภัณฑ์สารเร่งพด. รวมวีดิทัศน์เกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ ผ่านทาง Youtube เพื่อให้เกษตรกรสามารถศึกษาหาความรู้ได้สะดวกรวดเร็วมีความร่วมมือกับธนาคาร

เพื่อการพัฒนาเอเชียเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเกษตรคาร์บอนต่ำและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในภูมิภาคอาเซียนและเมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๕๘ ได้มีการลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการดำเนินโครงการเกษตรอินทรีย์อันเป็นโครงการนำร่องเพื่อส่งเสริมการเกษตรอินทรีย์อย่างเป็นระบบโดยใช้ระบบการให้เกษตรกรรับรองตนเองหรือ PGS (Participatory Guarantee Systems) ที่จะทำให้ทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคได้รับการยอมรับและภายใต้โครงการนำร่องทำให้มีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆมาฝึกอบรมในประเทศไทยและส่งข้าราชการไทยไปฝึกอบรมในต่างประเทศซึ่งระบบ PGS จะได้ถูกพัฒนาใช้เป็นมาตรฐานของชาติในอนาคต

มีการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการทบทวนแนวทางการดำเนินงานและนำไปใช้ในการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์และวางแผนเชิงยุทธศาสตร์โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและประเด็นปัญหาของการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและแผนปฏิบัติงานประจำปีจากหน่วยงานปฏิบัติ ในพื้นที่เพื่อดูแนวโน้มของผลการดำเนินงานและให้ได้ประเด็นที่ชัดเจนของสาเหตุปัญหาและนำเสนอแนวทางแก้ไขต่อผู้บริหารพิจารณาสั่งการเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานและมีการประเมินผลงาน/โครงการสำคัญที่ต้องการทราบความชัดเจนของผลการดำเนินงานและปัญหาของผู้ปฏิบัติแล้วนำเสนอผู้บริหารเพื่อให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาให้กับผู้ปฏิบัติงานเช่นระบบฐานข้อมูลแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทานซึ่งในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ กรมพัฒนาที่ดินเป็นผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดฐานข้อมูลแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทาน โดยใช้ข้อมูลเกษตรกรเป้าหมายที่ได้รับแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทานจำนวนทั้งหมด ๒๐,๐๐๐ รายการระบบฐานข้อมูลฯ

๓.๕.๙ ติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน

เพื่อให้การดำเนินงานจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินเป็นไปตามแผนที่กำหนดและเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด หากมีปัญหาอุปสรรคจะได้แก้ไขได้ทันเวลา กรมพัฒนาที่ดินใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการติดตามงาน โดยมีการติดตามผลการดำเนินงาน ๒ ช่องทาง ดังนี้

๑) กำหนดให้ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานย่อยแต่ละองค์ความรู้ (KM Team) จัดทำรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของแต่ละคณะทำงานฯ ส่งประธานคณะทำงานฯ เพื่อทราบ โดยรายงานผลจำนวน ๒ ครั้ง คือ รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน

๒) กองการเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหลักการจัดการความรู้ รวบรวม และสรุปผลการดำเนินงานจากข้อ ๑) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานระยะ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน นำส่งฝ่ายเลขานุการคณะทำงานหมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมรับการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน จากคณะตรวจประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำนักงาน ก.พ.ร.กรณีดำเนินการในระยะเวลาไม่ได้ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะรายงานเสนอรองอธิบดีด้านบริหาร (CKO) และอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน (CEO)

๓.๕.๑๐ ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร

ในการดำเนินงานจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นส่วนที่ KM Team เป็นผู้รับผิดชอบหลักดำเนินการ แต่ในการส่งเสริมให้หน่วยงาน/บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินจัดการความรู้ มีมาตรการ/แนวทาง ดังนี้

๑) กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำเว็บไซต์ของกอง/สำนัก มีการจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงานโดยมีการนำข้อมูลความรู้ องค์ความรู้ ที่ได้จากการจัดการความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เข้ามาเก็บไว้ในเมนูการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และในบางเรื่องมีการลิงก์กับคลังความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน แล้วจัดให้มีการประกวดเว็บไซต์ระดับกอง/สำนัก และกำหนดให้มีส่วนของการจัดการความรู้ภายในกอง/สำนัก เป็นหนึ่งในเกณฑ์การให้คะแนน

๒) กำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาความรู้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล ทุรอบการประเมินให้กับข้าราชการทุกคนภายใต้สังกัดกอง/สำนัก เพื่อให้ข้าราชการพัฒนาความรู้ตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยเริ่มกำหนดใช้ในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ และผลการประเมินพบว่า ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ ผลคะแนนเฉลี่ยสูงกว่า ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ เนื่องจากในปีงบประมาณ ๒๕๕๓ เพิ่มเงื่อนไขในระดับค่าเป้าหมายว่าต้องมีการสรุปความรู้ที่ได้รับ (คำว่า มีหลักฐานอ้างอิง) ซึ่งพบว่าข้าราชการบางส่วนยังไม่คุ้นเคยกับการสรุปบทเรียน แต่มีแนวโน้มในการพัฒนาที่ดีขึ้น ดังในตารางที่ ๓.๘

ตารางที่ ๓.๘ ผลคะแนนเฉลี่ยตัวชี้วัดด้านการพัฒนาความรู้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ปี งบประมาณ	ผู้ชี้วัดชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ผลคะแนน เฉลี่ย
			๑	๒	๓	๔	๕	
๒๕๕๖	ผอ.กอง/สำนัก	ร้อยละของบุคลากร ในหน่วยงานที่ได้รับ การพัฒนาอย่างน้อย ๑ เรื่อง/คน/รอบ	๘๐ - ๙.๙๙%	๙๐ - ๙.๙๙%	๑๐๐%	๑๐๐% และ ข้าราชการน้อยกว่า หรือเท่ากับ ๑๐% สามารถพัฒนา ความรู้ได้มากกว่า ๑ เรื่องต่อรอบ	๑๐๐% และ ข้าราชการมากกว่า ๑๐% สามารถ พัฒนาความรู้ได้ มากกว่า ๑ เรื่องต่อ รอบ	๕
	ข้าราชการ	ระดับความสำเร็จ ของการพัฒนา ความรู้ตนเอง ๑ เรื่อง/คน/รอบ	-	-	มีการพัฒนา ความรู้ ๑ เรื่อง มี หลักฐาน ครบถ้วน	มีการพัฒนาความรู้ ๒ เรื่อง มีหลักฐาน ครบถ้วน	มีการพัฒนาความรู้ มากกว่า ๒ เรื่อง มี หลักฐานครบถ้วน	
๒๕๕๗	ผอ.กอง/สำนัก	ร้อยละของบุคลากร ในหน่วยงานที่ได้รับ การพัฒนาอย่างน้อย ๑ เรื่อง/คน/รอบ	๘๐ - ๘๙.๙๙%	๙๐ - ๙๙.๙๙%	๑๐๐%	๑๐๐% และ ข้าราชการน้อยกว่า หรือเท่ากับ ๑๐% สามารถพัฒนา ความรู้ได้มากกว่า ๑ เรื่องต่อรอบ	๑๐๐% และ ข้าราชการมากกว่า ๑๐% สามารถ พัฒนาความรู้ได้ มากกว่า ๑ เรื่องต่อ รอบ	๔.๖๕
	ข้าราชการ	จำนวนเรื่องที่ได้รับ การพัฒนา	-	-	๑ เรื่อง และมี หลักฐานอ้างอิง	๒ เรื่อง และมี หลักฐานอ้างอิง	มากกว่า ๒ เรื่อง และมีหลักฐาน อ้างอิง	

๓) ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับกลุ่ม/ฝ่าย สอนงานลูกน้องเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อจะได้เกิดการเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติจริง โดยได้จัดฝึกอบรมการ coaching ให้แก่ผู้บริหารระดับกลุ่ม/ฝ่าย ทุกคนในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘ ผลที่ได้นั้นไม่ใช่เพียงลูกน้องจะได้รับความรู้ แต่ผู้สอนได้มีการทบทวนงาน และก็อาจได้มุมมองการทำงานใหม่ๆ และอาจมีการต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ ตัวอย่างเช่น กองการเจ้าหน้าที่มอบหมายให้ผู้อำนวยการกลุ่ม/หัวหน้าฝ่าย สอนงานให้เจ้าหน้าที่ภายในกลุ่ม/ฝ่าย โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล เริ่มในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๙ ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ปี	ผู้ใช้ตัวชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย				
			๑	๒	๓	๔	๕
๒๕๕๘	ผอ. กลุ่ม/ หน.ฝ่าย	ระดับ ความสำเร็จ ของการ พัฒนา ข้าราชการ ในสังกัดด้วย การสอนงาน	คัดเลือก หัวข้อวิชา/ ประเด็น การพัฒนา ข้าราชการ ในสังกัด ด้วยการ สอนงาน	จัดทำ แผนการ พัฒนา ข้าราชการใน สังกัดด้วย การสอนงาน ประจำปี งบประมาณ	เสนอ แผนการ พัฒนา ข้าราชการใน สังกัดด้วย การสอนงาน ต่อ ผอ.กกจ. และปรับปรุง แก้ไขเสร็จ เรียบร้อย	แผนการ พัฒนา ข้าราชการใน สังกัดด้วย การสอนงาน ได้รับความ เห็นชอบจาก ผอ.กกจ.	ดำเนินการ ตามแผนการ พัฒนา ข้าราชการใน สังกัดด้วยการ สอนงานได้ ครบถ้วน

บทที่ ๔

ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้

กรมพัฒนาที่ดินได้มีการจัดการความรู้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ แบ่งการดำเนินงานได้เป็น ๓ ระยะ โดยมีกระบวนการที่เอื้อและก่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ มีการรวบรวมและเรียบเรียงองค์ความรู้ที่มีในกรมพัฒนาที่ดินอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถต่อยอดเป็นความรู้ใหม่สู่การปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจ และยุทธศาสตร์ โดยในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ – ๒๕๕๙ มีผลการดำเนินงาน ดังนี้

๔.๑ ผลสำเร็จของงาน

๔.๑.๑ การดำเนินงานการจัดการความรู้ (IT ๗) ของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานหมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ผ่านการตรวจรับรองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) เมื่อวันที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ โดยมีคะแนน ดังนี้

หมวดที่ ๑ ได้คะแนน ๘๐.๕๖
 หมวดที่ ๒ ได้คะแนน ๑๐๐.๐๐
 หมวดที่ ๓ ได้คะแนน ๑๐๐.๐๐
หมวดที่ ๔ ได้คะแนน ๑๐๐.๐๐
 หมวดที่ ๕ ได้คะแนน ๙๓.๓๓
 หมวดที่ ๖ ได้คะแนน ๘๐.๐๐
 หมวดที่ ๗ ได้คะแนน ๑๐๐.๐๐

ส่งผลต่อภาพรวมในการตรวจประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร. ทำให้กรมพัฒนาที่ดินได้คะแนนเฉลี่ย ๙๓.๙๗

ตารางที่ ๔.๑ สรุปผลการตรวจประเมินการผ่านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ระดับพื้นฐานหมวดที่ ๔

สรุปผลการตรวจรายหมวด		
หมวด	จุดเด่น	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนา
ลักษณะสำคัญขององค์กร	- การจัดทำรายงานมีความชัดเจนสอดคล้องตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้	-
หมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	- มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการทบทวน และวิเคราะห์ฐานข้อมูลรวมถึงการจัดการฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งข้อมูลสนับสนุนต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน และกระบวนการในการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิม - มีแนวทางที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและได้รับบริการประชาชนที่ดียิ่งขึ้น - มีระบบในการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัยที่ชัดเจน และครอบคลุม - มีการบริหารความเสี่ยงระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ - มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบรองรับต่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	-

ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. (๒๕๕๕)

๔.๑.๒ กรมพัฒนาที่ดินได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ ๔ เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๙ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร.ได้กล่าวถึงผลงานด้านการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินไว้ในหนังสือรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๙ เพื่อเผยแพร่แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการที่ได้รับรางวัล เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปศึกษาเรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ ดังตัวอย่างเช่น

“การพัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรดินกลางของประเทศที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ผ่านระบบ Web Map Service เพื่อเป็นศูนย์รวมแห่งการเรียนรู้ จากเส้นทางอันยาวไกลของการสร้างสรรค์สะสมข้อมูลตลอดมาจนทำให้วันนี้ประเทศไทยได้มีระบบฐานข้อมูลทรัพยากรดินในระดับชุดดินมาตราส่วน ๑ : ๒๕,๐๐๐ ส่งเสริมการใช้สารอินทรีย์จนส่งผลให้เกษตรกรลดการใช้สารเคมีไปได้ ๓๔.๓๙% (๗๗.๓ ล้านไร่ จาก ๑๕๖.๗ ล้านไร่) และช่วยให้ต้นทุนการผลิตลดลง ๓๙.๐๖๑% ด้วย

กระบวนการจัดทำฐานข้อมูลแผนที่ดินและสารสนเทศ และการกำหนดค่ามาตรฐานคุณภาพดิน ทำให้สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพดิน นำไปใช้ตัดสินใจกำหนดทิศทางการใช้ประโยชน์ดิน เช่น การจัดรูปแบบการเกษตรในแต่ละพื้นที่ การแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการดินเพื่อการเกษตรแบบแม่นยำ รวมทั้งพัฒนาค้นคว้าความรู้เพื่อการปฏิบัติงานเป็นชุดองค์ความรู้ต่าง ๆ และสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย จนอาจกล่าวได้ว่าความรู้เหล่านี้เป็นชุมทรัพย์ทางปัญญาอันมีคุณค่าที่จะต่อยอดการพัฒนาประเทศได้อีกกว้างไกล”

การสร้างสมบัติอันมีคุณค่า คือ องค์ความรู้ที่ได้จัดเก็บไว้เป็นคลังความรู้ที่เข้าถึงได้ และนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการปฏิบัติงาน เช่น ชุดองค์ความรู้ด้านการจัดระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ ในเขตพัฒนาที่ดิน การฝึกอบรมผ่านสื่อระบบ LDD e-Training เป็นชุดองค์ความรู้ “ด้านการจัดระบบอนุรักษ์ดินและน้ำในเขตพัฒนาที่ดิน” ประกอบด้วย ๔ ชุดวิชา คือ ชุดวิชาที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพพื้นที่ และปัญหาในเขตพัฒนาที่ดิน ชุดวิชาที่ ๒ มาตรการอนุรักษ์ดินและน้ำและการใช้หญ้าแฝกเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ ชุดวิชาที่ ๓ มาตรการจัดการดินที่มีปัญหาและการปรับปรุงบำรุงดิน และชุดวิชาที่ ๔ การดำเนินงานจัดทำเขตพัฒนาที่ดินและสร้างเครือข่ายชุมชนมีส่วนร่วม : พื้นที่กรณีศึกษา นอกจากนี้ยังจัดทำคู่มือสำหรับใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรดิน ๔ ประเภท ได้แก่ ๑) คู่มือปรับปรุงดินเสื่อมโทรม ๒) การจัดการดินเปรี้ยว ดินเค็ม ๓) การวิเคราะห์ดินและคำแนะนำการจัดการดิน ๔) การวางแผนการใช้ที่ดินและการสำรวจและวินิจฉัยคุณภาพดินเพื่อใช้ในการวางแผนการอนุรักษ์ดินและน้ำ

การได้มาซึ่งความสำเร็จเผยให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและเพียรพยายามในการดำเนินการพัฒนา และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศด้านทรัพยากรดิน ให้ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน และให้กลุ่มเป้าหมายได้สามารถเข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว และนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการในหลากหลายด้าน ผสมผสานกับการมีเครือข่ายหมอดินอาสาที่เข้มแข็ง มีความพร้อม มีความรักและศรัทธาที่จะร่วมกันพัฒนาทรัพยากรดินให้มีคุณภาพดีขึ้น ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยการเสริมสร้างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในแต่ละด้านผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง จนสามารถสะท้อนให้เห็นการดำเนินงานที่นำไปสู่ดังทิศทางของกรมพัฒนาที่ดินที่ว่า “พัฒนาที่ดินให้สมบูรณ์ เพิ่มพูนผลผลิต ในทิศทางการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม”

๔.๒ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน

๔.๒.๑ กรมพัฒนาที่ดินมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้น ทั้งการสร้างโอกาสการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในระดับกรม ระดับหน่วยงาน และระดับกลุ่มผู้สนใจเรื่องเดียวกัน ทำให้เกิดองค์ความรู้ และศักยภาพความสามารถของบุคลากรอย่างเกินความคาดหมาย รวมทั้งมีการจัดเก็บความรู้ ซึ่งพัฒนารูปแบบของข้อมูลหลากหลาย ส่งผลให้มีนักจัดการความรู้ในตัวบุคลากรอย่างยั่งยืน

๔.๒.๒ บุคลากรของกรมพัฒนาที่ดินมีความตระหนัก และมีทักษะในการแบ่งปันความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ได้จากการปฏิบัติทั้งในสายงานเดียวกัน และข้ามสายงาน ซึ่งจะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้

๔.๒.๓ ผลงานการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม ทั้ง Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge สู่ Explicit Knowledge ซึ่งนำไปใช้อ้างอิง และใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองในงานของตน

๔.๒.๔ กรมพัฒนาที่ดินมีองค์ความรู้ที่เป็นความรู้เฉพาะด้านการพัฒนาที่ดินของกรมพัฒนาที่ดิน ถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ทางความรู้ที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มขึ้นหลากหลายสาขาในแต่ละปี คลังความรู้ KM LDD บนเว็บไซต์ของกรมพัฒนาที่ดินเปรียบเสมือนเป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

๔.๓ การนำผลงานไปใช้ประโยชน์/อ้างอิง

๔.๓.๑ บุคลากรทั้งภายในและภายนอกกรมพัฒนาที่ดินสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ด้านทรัพยากรดิน ที่ได้จัดเก็บไว้ในคลังข้อมูล (Knowledge Asset) ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยนำไปใช้ประโยชน์เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และ/หรือเพิ่มพูนความรู้ในการจัดการทรัพยากรดินในประเทศ ส่งผลให้กรมพัฒนาที่ดินสามารถดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินได้ตามเป้าประสงค์

๔.๓.๒ การพัฒนาบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน ให้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ จนมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอจนเป็น Knowledge Worker ปฏิบัติงานบนฐานความรู้ (Knowledge Based) จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกรมพัฒนาที่ดินได้องค์ความรู้เพื่อจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ที่เข้าถึงได้ และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการปฏิบัติงาน เช่น ชุดองค์ความรู้ด้านการจัดระบบอนุรักษ์ดินและน้ำในเขตพัฒนาที่ดิน ให้การฝึกอบรมผ่านสื่อระบบ LDD e – Training เสริมสร้างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในแต่ละด้านผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๔.๓.๓ การพัฒนาคลังความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานเป็นชุดองค์ความรู้ต่างๆและสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย จนอาจกล่าวได้ว่าความรู้เหล่านี้เป็นชุมทรัพย์ทางปัญญาอันมีคุณค่าที่จะต่อยอดการพัฒนาประเทศได้กว้างไกล

๔.๔ ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้

๔.๔.๑ มีเป้าหมายการดำเนินงานเรื่องการจัดการความรู้ที่ชัดเจน กล่าวคือ มีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของกรมพัฒนาที่ดิน และมีการกำหนดไว้เป็นระดับประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน แล้วนำมาถ่ายทอดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี หรือ นำมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปี จะเห็นว่ามี ความชัดเจนในระดับเป้าหมาย แผนงาน โครงการ รวมทั้ง งบประมาณที่จะได้รับจัดสรร ทำให้การมองอนาคตของการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดินชัดเจน ราบรื่น ครบถ้วน

๔.๔.๒ ผู้บริหารระดับสูง (Chief of Executive Officer : CEO) และผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief of Knowledge Officer : CKO) ให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเป็นแบบอย่างที่ดีมีส่วนร่วมในกิจกรรมหลัก ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง

๔.๔.๓ ทีมงาน (KM Team) คณะกรรมการและคณะทำงานจัดการความรู้มีความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพ การเลือกคณะกรรมการ/คณะทำงาน ตามสายงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งสายงานหลัก สายงานสนับสนุน ด้านแผนงาน ก.พ.ร.กรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และการเจ้าหน้าที่ (ฝ่ายรับผิดชอบ ประธานงานหลัก) ทำให้เกิดการทำงานข้ามสายงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการองค์ความรู้ด้านการวางแผนการใช้ที่ดินระดับตำบล คณะทำงานจัดการความรู้ด้านนี้จะประกอบด้วย นักวิชาการสายงานหลักหลายสาขา ได้แก่ นักสำรวจดิน นักวิชาการเกษตร เศรษฐกร นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการแผนที่และภาพถ่าย เป็นต้น

๔.๔.๔ มีการเตรียมบุคลากรให้รู้และเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ ก่อนหรือคู่ขนานไปกับการพัฒนาตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีการดำเนินการนำร่องของ KM Team ก่อนที่จะส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานนำไปดำเนินการ

๔.๔.๕ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งการสร้างองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับอย่างจริงจัง

๔.๔.๖ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต และที่สำคัญคือบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมพัฒนาที่ดิน ร่วมเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น การจัดการฐานข้อมูล คลังความรู้มีความทันสมัยช่วยให้การพัฒนาการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๔.๔.๗ มีการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มดำเนินการจัดการความรู้จนถึงปัจจุบัน

๔.๔.๘ มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยืดหยุ่น และไว้วางใจกัน

๔.๔.๙ มีการติดตามผลการดำเนินงานสม่ำเสมอ เป็นระบบ

๔.๕ ข้อเสนอแนะ

๔.๕.๑ ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

ควรมีการตั้งเป้าหมายแนวทางการจัดการความรู้แต่ละปีให้ชัดเจน และการวางแผนหรือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ควรให้ผู้บริหาร CKO และ CEO ให้ความเห็นชอบในกิจกรรมที่ระบุในแผนพร้อมงบประมาณก่อนที่จะดำเนินการตามแผนในช่วงต้นปีงบประมาณ พร้อมทั้งจัดให้มีการประชุมทบทวนการดำเนินการตามแผนร่วมกันกับผู้บริหารสูงสุด CEO/ CKO เพื่อติดตามการดำเนินงาน หากมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นจะได้ช่วยแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ก่อนเสร็จสิ้นโครงการ

๔.๕.๒ ข้อเสนอแนะการดำเนินงานต่อไป

๑) ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนในรูปแบบที่ทันสมัย เช่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบ conference หรือผ่าน LDD KM blog เป็นต้น โดยเลือกให้เหมาะสมกับเรื่องและกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปีจากการดำเนินการที่ผ่านมาพบว่า องค์ความรู้ที่นำมาแลกเปลี่ยน ไม่จำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้หลัก หรือเทคนิคการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จเท่านั้น แต่การดำเนินงานที่กำกับด้วย กฎ ระเบียบ ที่พบความผิดพลาดบ่อยครั้ง หรือการปฏิบัติงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จก็สามารถนำมาถอดบทเรียนเพื่อบุคลากรรุ่นต่อไปจะได้ไม่เสียเวลาทดลองในวิธีที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้น

๒) ผลจากการจัดการความรู้จนกระทั่งเกิดการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ คือ การจัดการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ LDD e – Training ซึ่งเป็นเนื้อหาวิชาการเฉพาะด้านของกรมพัฒนาที่ดินและได้ผ่านการทดสอบระบบแล้วซึ่งได้ผลตามวัตถุประสงค์จึงควรสร้างชุดวิชาอื่นๆ ต่อไปโดย (๑) เป็นองค์ความรู้ที่เป็นภารกิจหลักและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน (๒) เป็นองค์ความรู้งานสนับสนุนที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติ เพื่อที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้ลดการลองผิดลองถูก ลดข้อผิดพลาด ลดระยะเวลาการทำงาน มีข้อมูลที่พร้อมเรียนรู้ได้สะดวกรวดเร็ว อีกส่วนหนึ่งคือต้องพัฒนาชุดวิชา/บทเรียน (Scrip) ให้กระชับกว่านี้ และอาจใช้เวลาอันน้อยกว่านี้เพื่อจะได้ดึงดูดความสนใจของผู้เรียนเนื่องจากปัจจุบันข้าราชการเป็นคนรุ่นใหม่ จึงต้องปรับวิธีการเรียนรู้ให้ทันสมัยซึ่ง ในส่วนนี้ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนดำเนินการ ทั้งนี้ถือเป็นการเรียนรู้ที่คุ้มค่า ประหยัดค่าใช้จ่าย

๓) จัดทำแผนที่องค์ความรู้ (LDD KM Map) ซึ่งแผนที่องค์ความรู้ที่สร้างขึ้น เพื่อเป็นการรวบรวม key word หรือชื่อองค์ความรู้ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานภายในกรมพัฒนาที่ดินไว้อย่างครบถ้วนเพื่อที่จะสามารถใช้เป็นแกนกลางในการเชื่อมโยง (Link) ไปยังบทความ งานวิจัย สารความรู้ แผนงาน โครงการ ฯลฯ ที่มีอยู่ในเว็บไซต์ของกอง/สำนัก/ศูนย์ ของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อให้บุคลากรสามารถศึกษาหาความรู้ได้หลากหลายมิติจากองค์ความรู้ที่อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน ดังรูปที่ ๔.๑

องค์ความรู้เดิม		องค์ความรู้เสริม
๑.ความรู้เรื่องดิน		การจัดทำฐานข้อมูลทรัพยากรดิน
-ความหมายของดิน/ส่วนประกอบของดิน/- หน้าตัดดิน/ความลึกของดิน สีดิน เนื้อดิน ค่า ph ของดิน		- การสำรวจดิน / การวิเคราะห์ดิน / การจำแนก ดิน/ การจัดทำข้อมูลชุดดินการจัดทำแผนที่ดินและ ฐานข้อมูลทรัพยากรดิน/การจัดทำแบบจำลองกลุ่ม ชุดดิน /
๒.ดินปัญหา/ดินเสื่อมโทรม/และวิธีการแก้ไข		การวางแผนการใช้ที่ดิน
-ดินเปรี้ยวจัด/ดินอินทรีย์/-ดินเค็ม/ดินทราย/ ดินตื้น/ดินพื้นที่สูงชัน/ดินชั้นดานจากการไถ พรวน	←	-สภาพเศรษฐกิจ / สภาพภูมิอากาศ/ สภาพ
๓.การปรับปรุงบำรุงดิน		การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดินที่ดิน
-ปุ๋ยคอก /ปุ๋ยหมัก/ปุ๋ยหมักสูตรพระราชทาน/ ปุ๋ยพืชสด/ น้ำหมักชีวภาพ/ปุ๋ยอินทรีย์ คุณภาพสูง/วัสดุปรับปรุงดิน	⇒	- นวัตกรรมเทคโนโลยีชีวภาพ
๔.นวัตกรรมเทคโนโลยีชีวภาพ		นโยบาย แผนงานและกฎหมายด้านการพัฒนาที่ดิน
-สารเร่งซูเปอร์ พด.๑ /ซูเปอร์ พด.๒/ซูเปอร์ พด.๓/ซูเปอร์ พด.๗/จุลินทรีย์ซูเปอร์ พด.๔/ พืชปรับปรุงดิน พด.๑๑ /ปุ๋ยชีวภาพ พด.๑๒		พระราชบัญญัติพัฒนาที่ดินและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง /ด้านนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์และการ ประเมินผล
๕.การอนุรักษ์ดินและน้ำ		การถ่ายทอดเทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน
-ระบบการอนุรักษ์ดินและน้ำ/ระบบการ อนุรักษ์ดินและน้ำพื้นที่ ลุ่ม-ดอน/-ระบบการ อนุรักษ์ดินและน้ำพื้นที่สูง/แหล่งน้ำเพื่อการ อนุรักษ์ดินและน้ำ/แหล่งน้ำในไร่นานอกเขต ชลประทาน		- คลังข้อมูลองค์ความรู้ด้านการพัฒนาที่ดิน / ถ่ายทอดความรู้จากเกษตรกรและหมอดินผ่านทาง You Tube/ โปรแกรมสนับสนุนการจัดการดิน /การ สร้างเครือข่ายพัฒนาที่ดิน/การประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่างๆ /องค์การระหว่างประเทศกับกรม พัฒนาที่ดิน/ การปฏิบัติงานด้านการจัดนิทรรศการ การจัดประชุม จัดเสวนา /แผนการปฏิบัติงานของ หน่วยงานต่างๆ ภายในกรมพัฒนาที่ดิน
๖.สารสนเทศและการบริการ		องค์ความรู้ในสายงานสนับสนุน
-แผนที่ดินและฐานข้อมูลทรัพยากรดิน/เขต ความเหมาะสมสำหรับพืชเศรษฐกิจ/ ภาพถ่าย Auto สีเชิงเลข/โปรแกรมตรวจสอบแนวเขตป่า ไม้ถาวร/LDD IM-Farm		-ด้านการบริหารการเงิน-การคลัง / -ด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล -ด้านงานสารบรรณ /ด้าน การประชาสัมพันธ์ / องค์ความรู้อื่นๆ
๗.เครือข่ายพัฒนาที่ดิน		
-หมอดินอาสา / ยุวหมอดิน/กลุ่มเกษตรกร อินทรีย์ /ธนาคารปุ๋ยอินทรีย์/ศูนย์ถ่ายทอด เทคโนโลยีการพัฒนาที่ดิน/พิพิธภัณฑ์ดิน/ สถานีพัฒนาที่ดิน สำนักงานพัฒนาที่ดิน		

รูปที่ ๔.๑ แผนที่องค์ความรู้ (LDD KM Map)

๔) การส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร นอกจากการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นทางการแล้ว การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือวิธีการ coaching จากหัวหน้าผู้ลูกน้อง หรือผู้รู้มากกว่า สอนผู้รู้น้อยกว่า เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ควรนำมาใช้ กล่าวคือ กรมพัฒนาที่ดินได้กำหนดตัวชี้วัดการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการทุกคนในแต่ละรอบการประเมินว่า จะต้องมีการพัฒนาความรู้ตนเองอย่างน้อย รอบการประเมินละ ๑ เรื่อง ในลำดับต่อไปจึงควรให้สรุปผลการเรียนรู้ของตนเองเสนอผู้บังคับบัญชา และเผยแพร่ให้ผู้ร่วมงานทราบและใช้ประโยชน์ และให้ระดับผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการกลุ่ม/

หัวหน้าฝ่าย มีการสอนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา และในลำดับต่อไปจะขยายเป็นผู้รู้มากกว่าสอนงาน ผู้รู้น้อยกว่า รวมทั้งสรุปผลการเรียนการสอนเสนอผู้บังคับบัญชาเช่นกัน โดยเรื่องที่จะนำมาสอนหรือถ่ายทอดนั้นควรเป็นงานภารกิจหลักของหน่วยงาน งานนโยบายใหม่ งานที่ผู้ปฏิบัติยังไม่เข้าใจ หรืองานที่มีปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งเมื่อเรียนรู้แล้วจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานนั้นได้ผลดีขึ้น งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจากนั้นให้มีการบันทึกองค์ความรู้จัดเก็บผ่านคลังความรู้ KM LDD

๕) พัฒนาระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ และรูปแบบคลังความรู้ให้อยู่ในรูปแบบทันสมัย เข้ากับยุค Thailand ๔.๐ เช่น LDD KM Map การใช้ Info graphic หรือเทคโนโลยีอื่นๆ ที่ทันสมัยมาช่วยในการนำเสนอองค์ความรู้ที่เป็นเฉพาะด้านและยากต่อการเข้าใจของบุคคลภายนอกสายงาน

๖) ควรให้มีการจัดทำคู่มือการดำเนินงานการจัดการความรู้เนื่องจากกรมพัฒนาที่ดินยังคงมีปัญหาในเรื่องของโครงสร้างอายุ ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานให้ต่อเนื่อง จึงควรมีการจัดทำคู่มือของกรมพัฒนาที่ดิน

๗) ในการเลือกกิจกรรมการจัดการความรู้ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ต้องกำหนดให้ครอบคลุมทั้ง ๓ ด้าน คือ (๑) พัฒนางาน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (๒) พัฒนาคน เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (๓) พัฒนาระบบข้อมูล เช่น การบันทึกบทเรียน การพัฒนาคลังองค์ความรู้ เป็นต้น

๘) ทีมและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง มีความสำคัญมาก ซึ่งส่วนที่จะทำให้ทีมเข้มแข็งคือ ความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ กรอบแนวทางดำเนินงาน เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ การมีส่วนร่วม และการกำหนดบทบาทของทีมที่ชัดเจน

๙) กำหนดการประเมินผลการจัดการความรู้ด้วยตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ

๑๐) หากกรมพัฒนาที่ดินตั้งเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการจัดการความรู้สัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังนั้นจำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในกรมพัฒนาที่ดินให้เป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันกรมพัฒนาที่ดินเริ่มมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มากขึ้นจึงต้องมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เนื่องจากที่สำคัญจะต้องมีการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับกรมพัฒนาที่ดินอย่างมีระบบและนำความรู้นั้นออกมาใช้ได้ตลอดเวลา

บรรณานุกรม

กรมพัฒนาที่ดิน. (๒๕๕๐). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ ตามแนวทาง HR Scorecard. กรุงเทพฯ. กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กรมพัฒนาที่ดิน. (๒๕๕๔). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ.๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ตามแนวทาง HR Scorecard. กรุงเทพฯ. กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

กรมพัฒนาที่ดิน. ๒๕๕๔. ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๐ – ๒๕๕๔). กรุงเทพฯ. กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

กรมพัฒนาที่ดิน. ๒๕๕๖. ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดินในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) (ฉบับปรับปรุง ณ วันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๕๖). กรุงเทพฯ. กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

โครงการประชุมสัมมนาเครือข่ายการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สถาบันการพลศึกษา และสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ครั้งที่ ๙. ๒๕๕๙. ๒ - ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙. เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM TOOLS) .[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://kaewpanya.rmutil.ac.th/rmutkm/index.php/๑๔-๒๐๑๖-๙th-rmut-km/๙th-rmutkm-general-information/about-km/๒๐-km-tools>. (วันที่สืบค้น ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑).

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (๒๕๕๓). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.

บุรชัย ศิริมหาสาคร. (๒๕๕๐). การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : แสงดาว.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (๒๕๕๙). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.๒๕๕๐. กรุงเทพฯ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (๒๕๕๘). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒. กรุงเทพฯ. บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (๒๕๔๙). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด
การพัฒนาศุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๐. กรุงเทพฯ.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (๒๕๕๐). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด
การพัฒนาศุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๑. กรุงเทพฯ.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (๒๕๕๑). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด
การพัฒนาศุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๒. กรุงเทพฯ.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (๒๕๕๒). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด
การพัฒนาศุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๓. กรุงเทพฯ.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (๒๕๕๓). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด
การพัฒนาศุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๔. กรุงเทพฯ.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ๑

เอกสารการดำเนินงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาที่ดิน
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดที่ ๔
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ภาคผนวก ๒

เอกสารผลการตรวจประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐประจำปี พ.ศ.๒๕๕๔ และ พ.ศ.๒๕๕๙

ภาคผนวก ๓

คลังความรู้บนเว็บไซต์ของกรมพัฒนาที่ดิน