บทความวิจัย

รูปแบบการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์

Integrated Knowledge Management Model : A Case Study of Tha Phon, Lom Kao, and Ban Phot Subdistrict Municipalities in Phetchabun Province

สุพรรณี ตั้งจิตเจริญกุล[1] ธีรภัทร กิจจารักษ์[2] กมลวิช ลอยมา[3] อรุณ สนใจ[4]
สุภชัย ตรีทศ[5] และองอาจ ลานจันทร์[6]
Supannee Tangjitjarernkun[1] Teeraphat Kitjarak[2] Kamolvit Loyma[3]
Arun Sonchai[4] Supachai Tritose[5] and Ongaaj Lanchan[6]
[1-6] คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
[1-6] Faculty of Humanities and Social Sciences Phetchabun Rajabhat University
E-mail: supannee.tan@pcru.ac.th[1]
Corresponding E-mail: teeraphat.kit@pcru.ac.th[2]
This article is presented in the 21st National Conference on Public Administration of Public Administration Association of Thailand at Thaksin University, September 26, 2025

Received: August 15, 2025; Revised: April 29, 2026; Accepted: July 8, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บริบทของการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ และเสนอรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรและตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษานี้ใช้วิธีวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ยกกรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์ เนื่องจากระบบการจัดการความรู้ของเทศบาลทั้ง 3 แห่ง มีความโดดเด่นและมีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่สามารถสืบค้น เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงานซึ่งมีการเผยแพร่ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นรูปธรรม แต่ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการบริหารภายในและขาดการเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่าง “องค์ความรู้ที่มี” กับ “องค์ความรู้ที่จำเป็น” ในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้ ยังพบข้อมูลเชิงกลยุทธ์ เช่น ความต้องการของประชาชนและผลการประเมินความพึงพอใจ ยังไม่ถูกนำมาใช้ในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

จากการศึกษารูปแบบการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ กรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่าการจัดการองค์ความรู้ของเทศบาลในจังหวัดเพชรบูรณ์ยังคงอยู่ในลักษณะการปฏิบัติตามข้อบังคับ มากกว่าการใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น แม้จะมีความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีและการจัดทำคลังความรู้ดิจิทัล แต่ยังขาดการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสังเคราะห์ผลการศึกษาได้นำไปสู่การพัฒนา “รูปแบบการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการเพชรบูรณ์ (Phetchabun IKM

Model)” ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงาน (2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (3) กระบวนการจัดการความรู้สองราง ทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก (4) วัฒนธรรมและแรงจูงใจในการเรียนรู้ร่วม และ (5) วงจรการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รูปแบบนี้มีเป้าหมายเพื่อยกระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงยุทธศาสตร์” ที่สามารถสร้างคุณค่าร่วมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของประชาชนและส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: รูปแบบ; การจัดการองค์ความรู้; เชิงบูรณาการ;

Abstract

This research article aims to analyze the context of integrated knowledge management identify the key components of IKM, and propose a model that links knowledge management with organizational strategies to effectively support local development goals. The study employed document analysis and a review of related research. Case studies were conducted on Tha Phon Subdistrict Municipality, Lom Kao Subdistrict Municipality, and Ban Phot Subdistrict Municipality in Phetchabun Province, which were selected due to their notable practices and publicly accessible knowledge repositories, such as official websites that systematically publish related knowledge and documents. However, it was found that most knowledge management systems primarily focus on internal administration rather than serving as strategic tools for local development. This has resulted in a gap between “existing knowledge” and “required knowledge” necessary to drive local development plans. Furthermore, strategic data such as citizens’ needs and satisfaction assessments have not been systematically utilized in the knowledge management process.

The findings reveal that Integrated Knowledge Management Model in the Case Study of Tha Phon, Lom Kao, and Ban Phot Subdistrict Municipalities in Phetchabun Province remains largely compliance-oriented rather than strategically driven. Although progress has been made in utilizing technology and developing digital knowledge repositories, integration with organizational strategies and stakeholder participation is still limited. Synthesizing the results led to the development of the “Phetchabun Integrated Knowledge Management (IKM) Model)”, which consists of five key components: (1) linkage with organizational strategies and performance outcomes, (2) strategic leadership, (3) dual knowledge management processes encompassing explicit and tacit knowledge, (4) organizational culture and motivation that foster shared learning, and (5) a continuous learning and improvement cycle. The proposed model aims to transform local administrative organizations into strategic learning organizations capable of creating shared value, adapting effectively to change, and promoting sustainable local development through a participatory learning culture.

Keywords: Model; Knowledge Management; Integrated

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความท้าทายที่ซับซ้อนในด้านต่าง ๆ กลายเป็นสิ่งที่องค์กรทุกภาคส่วนต้องเผชิญ โดยเฉพาะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น อปท. จึงต้องรับมือกับความคาดหวังที่สูงขึ้นจากประชาชนที่ต้องการการบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ พร้อมกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ในบริบทเช่นนี้ “องค์ความรู้” (Knowledge) ซึ่งประกอบด้วยข้อมูล ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และภูมิปัญญาที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคลากรและกระบวนการทำงานขององค์กร ได้กลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและการให้บริการสาธารณะ

การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรในภาครัฐ โดยสามารถช่วยให้องค์กรรวบรวม สร้างสรรค์ และแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กร ซึ่งสำหรับภาครัฐไทย การจัดการความรู้ได้รับการส่งเสริมให้เป็นวาระสำคัญผ่านพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการต้องพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่อสร้าง "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) [1] ที่มีความสามารถในการตอบสนองต่อความท้าทายและการพัฒนาในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น อปท. ทั่วประเทศจึงได้รับแรงผลักดันให้ริเริ่มโครงการจัดการความรู้และสร้างระบบที่สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตาม การนำ KM มาใช้ในทางปฏิบัติกลับพบว่า อปท. ยังเผชิญกับปัญหาหลายประการในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการบูรณาการ KM เข้ากับยุทธศาสตร์หลักขององค์กรอย่างแท้จริงปรากฏการณ์ที่สำคัญในบทความนี้คือ “ความขัดแย้งของการจัดการความรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อบังคับ” (The Compliance-Driven KM Paradox) ซึ่งหมายถึงการที่ อปท. มักจะริเริ่มการจัดการความรู้ตามข้อบังคับหรือเกณฑ์การประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งส่วนใหญ่ทำให้การดำเนินการ KM กลายเป็นเพียง “พิธีกรรม” (Ritual) ที่ไม่ได้เชื่อมโยงกับการทำงานหลักขององค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างจริงจัง

ความขัดแย้งนี้ทำให้เกิดช่องว่างสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ โดยแรกเริ่มเกิดการแยกส่วนระหว่าง “กิจกรรม KM” กับ “กระบวนการทำงานหลัก” ทำให้ KM กลายเป็นภาระงานเพิ่มเติมที่ไม่สามารถฝังลึกลงไปในวัฒนธรรมองค์กรได้จริง ส่วนที่สองคือ ขาดการเชื่อมโยงระหว่าง “องค์ความรู้ที่ถูกจัดการ” กับ “เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์” ขององค์กร ซึ่งทำให้คลังความรู้ที่สร้างขึ้นไม่สามารถตอบสนองความท้าทายที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ได้ ทั้งนี้ขัดแย้งกับแนวคิด KM ในระดับสากลที่มองว่า KM ควรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและฝังลึกในทุกกระบวนการขององค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและส่งมอบคุณค่าสาธารณะ ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงตั้งคำถามสำคัญว่า อปท. จะสามารถก้าวข้ามการจัดการความรู้ที่เป็นเพียงพิธีกรรมไปสู่ “การจัดการความรู้เชิงบูรณาการ” (Integrated Knowledge Management: IKM) ที่สามารถสร้างผลกระทบที่เป็นรูปธรรมในการพัฒนาท้องถิ่นและคุณภาพชีวิตของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์บริบทของรูปแบบจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ กรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์

2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการรูปแบบจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ กรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์

3. เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรและตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ต้องเผชิญกับความคาดหวังสูงจากประชาชนควบคู่กับข้อจำกัดด้านทรัพยากรทำให้ “องค์ความรู้” ซึ่งรวมถึงข้อมูล ประสบการณ์ และภูมิปัญญา กลายเป็นทรัพยากรสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพและบริการสาธารณะ แม้ภาครัฐไทยจะได้รับการส่งเสริมการจัดการความรู้ (KM) ตามพระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 [1] เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ในทางปฏิบัติ KM มักดำเนินตามข้อบังคับเชิงพิธีกรรม (Compliance-Driven KM) ที่ไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่าง “กิจกรรม KM” และ “กระบวนการทำงานหลัก” รวมถึงขาดการเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

คำถามสำคัญคือ อปท. จะก้าวข้ามการจัดการความรู้เชิงพิธีกรรมไปสู่ การจัดการความรู้เชิงบูรณาการ (Integrated Knowledge Management: IKM) ที่สร้างผลลัพธ์จริงได้อย่างไร

การจัดการความรู้คือ ภูมิทัศน์เชิงทฤษฎี จากการจัดการความรู้สู่การบูรณาการในภาครัฐ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งต่อประเด็นปัญหาและพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายที่หนักแน่น จำเป็นต้องมีการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยจะครอบคลุมตั้งแต่แก่นแนวคิดของการจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้ในบริบทภาครัฐ ไปจนถึงการนิยามความหมายของ "การบูรณาการ" เพื่อสร้างเป็นกรอบการวิเคราะห์สำหรับบทความนี้ จึงเป็นที่มาในการศึกษาครั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ (1) เพื่อวิเคราะห์บริบทของรูปแบบจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ กรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์ (2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการรูปแบบจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ กรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์ (3) เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรและตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้กรอบการวิเคราะห์เชิงบูรณาการ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และช่องว่างในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังจะนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงบูรณาการที่เหมาะสมกับบริบทของ อปท. ซึ่งจะเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับยุทธศาสตร์องค์กรและผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

1. แก่นแนวคิดและกระบวนการจัดการความรู้

1.1 การจัดการความรู้ (KM)

การจัดการความรู้ (KM) ถูกนิยามในหลากหลายมิติ แต่โดยแก่นแท้แล้วหมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและตั้งใจในการสร้าง รวบรวม จัดเก็บ แบ่งปัน และประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร [2] หัวใจสำคัญของ KM คือการเปลี่ยนสินทรัพย์ความรู้ที่มองไม่เห็นให้กลายเป็นคุณค่าที่จับต้องได้สำหรับองค์กร

วรรณกรรมด้านการจัดการความรู้ได้จำแนกประเภทของความรู้ออกเป็น 2 ประเภทหลัก ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการออกแบบระบบ KM [2]

1) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอด และจัดเก็บในรูปแบบที่เป็นทางการได้ง่าย เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับ รายงานการวิจัย หรือฐานข้อมูลต่าง ๆ สองความรู้ประเภทนี้มักเป็นเป้าหมายหลักของระบบ KM ในระยะเริ่มต้น

2) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ตรง สัญชาตญาณ พรสวรรค์ และทักษะเฉพาะบุคคล เป็นความรู้ที่ซับซ้อนและยากต่อการอธิบายหรือถ่ายทอดเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ทักษะการเจรจาต่อรอง การวินิจฉัยปัญหาที่ซับซ้อน หรืองานฝีมือ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีกลไกที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ประเภทนี้ ซึ่งมักเกิดขึ้นผ่านการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

1.2 กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ประกอบด้วยขั้นตอนที่เป็นวงจรต่อเนื่อง โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ขั้นตอนหลักได้แก่ [3]

1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) การสำรวจและทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อให้องค์กรทราบว่ามีความรู้อะไรที่สำคัญ อยู่ที่ใคร และยังขาดความรู้อะไรที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจ

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การสร้างความรู้ใหม่ขึ้นภายในองค์กร หรือการแสวงหาความรู้จากภายนอกเพื่อเติมเต็มช่องว่างทางความรู้

3) การปรับปรุงและสร้างความรู้ (Knowledge Adaptation/Creation) การนำความรู้ที่มีอยู่มาดัดแปลงหรือสร้างสรรค์เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทการใช้งานขององค์กร

4) การประมวลผลและจัดเก็บ (Knowledge Processing and Storage) การกลั่นกรอง จัดหมวดหมู่ และบันทึกความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้

5) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing and Exchange) การสร้างช่องทางและวัฒนธรรมที่เอื้อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน

6) การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application) การนำความรู้ที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการ แก้ไขปัญหา หรือสร้างนวัตกรรม

เพื่อให้กระบวนการเหล่านี้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ส่วนที่ทำงานประสานกันอย่างสมดุล ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะ 3 เสาหลักของการจัดการความรู้ People, Process, Technology ซึ่งอิงจากกรอบแนวคิดที่สำคัญของ Wiig [4] ได้แก่ คน (People) ในฐานะผู้สร้างและผู้ใช้ความรู้ กระบวนการ (Process) ในฐานะกลไกการบริหารจัดการ และเทคโนโลยี (Technology) ในฐานะเครื่องมืออำนวยความสะดวก

2. การจัดการความรู้ในบริบทภาครัฐ

การนำ KM มาปรับใช้ในภาครัฐมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากภาคเอกชน เนื่องจากเป้าหมายสูงสุดไม่ใช่การสร้างผลกำไร แต่เป็นการสร้าง “คุณค่าสาธารณะ” (Public Value) และการยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน นอกจากนี้ ภาครัฐยังเผชิญกับความท้าทายเฉพาะตัว เช่น ปัญหาการสูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับการเกษียณอายุราชการของบุคลากรที่มีประสบการณ์ (Brain Drain) วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchy) ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ข้ามสายงาน และความจำเป็นในการรักษาความโปร่งใส

และตรวจสอบได้

ด้วยเหตุนี้ รูปแบบการจัดการความรู้ในภาครัฐจึงมักเน้นองค์ประกอบที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม มีการนำเสนอโมเดลที่หลากหลายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เช่น โมเดล Bausteine ของ Probst [3] ซึ่งถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์กรณีศึกษาในหน่วยงานภาครัฐทั่วโลก และโมเดล Inukshuk [5] ที่พัฒนาจากกรณีศึกษาของรัฐบาลกลางแคนาดา ซึ่งระบุ 5 องค์ประกอบสำคัญที่ต้องพิจารณา ได้แก่ วัฒนธรรม เทคโนโลยี ภาวะผู้นำ กระบวนการ และการวัดผล โมเดลเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของ KM ในภาครัฐไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหาร การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง และการมีกระบวนการที่ชัดเจน

3. การนิยาม "การบูรณาการ" ในการบริหารภาครัฐ

คำว่า “บูรณาการ” (Integration) เป็นคำที่ถูกใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารภาครัฐยุคใหม่ แต่ความหมายของมันมีความซับซ้อนและหลากหลายมิติ การบูรณาการที่แท้จริงไม่ได้หมายถึงเพียงการเชื่อมต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าด้วยกัน แต่เป็นการหลอมรวมการทำงานในทุกระดับขององค์กร จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและเอกสารเชิงนโยบาย สามารถสกัดมิติของการบูรณาการที่สำคัญสำหรับการบริหารราชการออกเป็น 5 มิติ ดังนี้

1) มิติการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การทำให้เป้าหมายและกิจกรรมการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ระดับสูงกว่า เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ และที่สำคัญที่สุดคือยุทธศาสตร์ขององค์กรเอง ในบริบทของ อปท. การบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์หมายถึงการที่โครงการหรือกิจกรรมใดๆ รวมถึงการจัดการความรู้ จะต้องถูกขับเคลื่อนโดยตรงจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายในแผนพัฒนาท้องถิ่น

2) มิติการบูรณาการเชิงกระบวนการ หมายถึง การทลายกำแพงการทำงานระหว่างหน่วยงานย่อยและส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน การบูรณาการในมิตินี้เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ที่ฝังกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจประจำวัน ไม่ใช่การจัดกิจกรรมพิเศษที่แยกส่วนออกมา

3) มิติการบูรณาการเชิงข้อมูลและเทคโนโลยี หมายถึง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลที่กระจัดกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ ให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ เกิดเป็นมุมมองแบบองค์รวมและสนับสนุนการตัดสินใจที่อยู่บนฐานของข้อมูลผ่านแพลตฟอร์มกลางและเทคโนโลยีอย่าง Big Data

4) มิติการบูรณาการเชิงวัฒนธรรมและทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่ต้องอาศัยความร่วมมือสูง

5) มิติการบูรณาการเชิงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การบริหารราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน และการตรวจสอบ รวมถึงการออกแบบบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

4. กรอบการวิเคราะห์

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ทบทวนมาทั้งหมด บทความนี้จะนำเสนอ กรอบการวิเคราะห์การบูรณาการ 5 มิติ ซึ่งสังเคราะห์ขึ้นจากวรรณกรรมข้างต้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์การจัดการความรู้ เทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ กรอบการวิเคราะห์นี้จะช่วยวินิจฉัยได้อย่างเป็นระบบว่า การปฏิบัติ KM ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันมีลักษณะ การบูรณาการในแต่ละมิติมากน้อยเพียงใด และมีช่องว่างหรือโอกาสในการพัฒนาในจุดใดบ้าง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงบูรณาการในส่วนท้ายของบทความต่อไป

การจัดการความรู้ของจังหวัดเพชรบูรณ์ เทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ ในส่วนนี้ จะเป็นการนำกรอบการวิเคราะห์การบูรณาการ 5 มิติมาประยุกต์ใช้เพื่อตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของเทศบาลต่างๆ ในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยอาศัยข้อมูลจากเอกสารที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ เช่น แผนการจัดการความรู้ แผนพัฒนาท้องถิ่น และรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นภาพการปฏิบัติจริงและสามารถระบุช่องว่างเชิงบูรณาการได้อย่างชัดเจน

การจัดการความรู้ในบริบทองค์กรปกครองท้องถิ่น เทศบาล โดยมีภาพรวมการริเริ่ม KM ในพื้นที่ จากการสำรวจข้อมูลพบว่า เทศบาลหลายแห่งในจังหวัดเพชรบูรณ์ได้มีการริเริ่มโครงการจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นทางการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักในความสำคัญของ KM ตามแนวทางที่หน่วยงานกำกับดูแลได้กำหนดไว้ ตัวอย่างที่ชัดเจน ได้แก่ เทศบาลตำบลบ้านโภชน์ เทศบาลตำบลท่าพล และเทศบาลตำบลหล่มเก่า กิจกรรมการจัดการความรู้ที่พบโดยทั่วไปในเทศบาลเหล่านี้มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย

1) การจัดตั้งโครงสร้างที่เป็นทางการ มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ในองค์กร (KM Team) เพื่อรับผิดชอบการดำเนินงาน

2) การวางแผน มีการจัดทำเอกสาร “แผนการจัดการความรู้” ซึ่งระบุวัตถุประสงค์ กิจกรรม และผลที่คาดว่าจะได้รับ

3) การจัดกิจกรรมส่งเสริม มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การจัดอบรมให้ความรู้ การจัดเวทีเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดี

4) การสร้างคลังความรู้ดิจิทัล กิจกรรมที่เด่นชัดที่สุดคือการสร้างหน้าเพจ “การบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM)” บนเว็บไซต์ของเทศบาล เพื่อเป็นช่องทางในการรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ

การวิเคราะห์เชิงลึกตามกรอบการบูรณาการ 5 มิติ เมื่อนำการดำเนินงานเหล่านี้มาวิเคราะห์ผ่านกรอบการบูรณาการ 5 มิติ จะพบประเด็นที่น่าสนใจทั้งในด้านความสำเร็จและข้อจำกัด ดังนี้

มิติที่ 1 การบูรณาการเชิงเทคโนโลยี

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เผยแพร่พบว่า เทศบาลมีเป้าหมายประสบความสำเร็จในระดับพื้นฐานในการสร้าง “คลังความรู้ดิจิทัล” (Digital Repository) ผ่านเว็บไซต์ของตนเอง เว็บไซต์ของเทศบาลตำบลท่าพล และเทศบาลตำบลหล่มเก่า เป็นตัวอย่างที่ดีของการรวบรวมและเผยแพร่ความรู้ประเภทชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ไว้อย่างเป็นระบบและเข้าถึงได้ง่าย เอกสารที่พบในคลังความรู้เหล่านี้มีหลากหลายประเภท เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือความก้าวหน้าในสายอาชีพ ระเบียบการคลังและงบประมาณ รายงานผลการอบรม และเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

จากการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า แม้จะมีความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างแพลตฟอร์ม แต่การใช้งานกลับสะท้อนถึง “ความขัดแย้งของ Knowledge Portal” กล่าวคือ แพลตฟอร์มที่สร้างขึ้นมีลักษณะเป็น “ห้องสมุดดิจิทัล" หรือ “คลังเอกสาร” ที่เน้นการจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลแบบทางเดียวเป็นหลัก ดังนั้น แม้

จะมีการบูรณาการด้านเทคโนโลยีในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังเป็นการบูรณาการที่ยังไม่สมบูรณ์ เพราะมุ่งเน้นที่การจัดเก็บ และ เผยแพร่ มากกว่าการส่งเสริม การมีปฏิสัมพันธ์ และ การสร้างความรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge)

จากการวิเคราะห์แม้จะมีความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างแพลตฟอร์ม แต่การใช้งานกลับสะท้อนถึง ความขัดแย้งของ Knowledge Portal กล่าวคือ แพลตฟอร์มที่สร้างขึ้นมีลักษณะเป็น ห้องสมุดดิจิทัล หรือ คลังเอกสาร ที่เน้นการจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลแบบทางเดียวเป็นหลัก ข้อมูลที่ปรากฏเป็นเอกสารที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว ขาดซึ่งเครื่องมือที่จะส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ การถกเถียง การแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือการสร้างความรู้ใหม่ ระหว่างบุคลากร วรรณกรรมด้าน KM ในภาครัฐสมัยใหม่ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเครื่องมือที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เช่น การระดมความคิด กระดานสนทนา ฐานข้อมูลที่สามารถแก้ไขร่วมกันได้ และระบบจัดการกระบวนการทำงาน ซึ่งยังไม่ปรากฏอย่างชัดเจนในกรณีศึกษาของเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ ดังนั้น แม้จะมีการบูรณาการด้านเทคโนโลยีในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังเป็นการบูรณาการที่ยังไม่สมบูรณ์ เพราะมุ่งเน้นที่การ “จัดเก็บ” และ “เผยแพร่” มากกว่าการส่งเสริม “การมีปฏิสัมพันธ์” และ “การสร้างความรู้ร่วมกัน” ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge)

มิติที่ 2 การบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เผยแพร่พบว่า แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. 2566-2570) ของเทศบาลต่าง ๆ ในจังหวัดเพชรบูรณ์ เช่น เทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ เทศบาลเมืองวิเชียรบุรี และเทศบาลตำบลแคมป์สน ได้กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจนซึ่งสะท้อนบริบทและความต้องการของพื้นที่ ตัวอย่างเช่น แผนพัฒนาจังหวัดเพชรบูรณ์เน้นการเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว การพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP และการเกษตรปลอดภัย ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของเทศบาลในพื้นที่ที่มีศักยภาพด้านดังกล่าว

จากการวิเคราะห์ เมื่อนำยุทธศาสตร์เหล่านี้มาเปรียบเทียบกับเนื้อหาในคลังความรู้ KM ของเทศบาลกลับพบ “การขาดการเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์” อย่างชัดเจน กล่าวคือ มีช่องว่างขนาดใหญ่ระหว่างองค์ความรู้ที่ถูกจัดการ ในระบบ KM กับ องค์ความรู้ที่จำเป็น ต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของเทศบาล ตัวอย่างเช่น ในขณะที่แผนพัฒนาท้องถิ่นมุ่งเน้นการส่งเสริมการท่องเที่ยวและการเกษตรเพื่อสร้างรายได้ให้ชุมชน องค์ความรู้ที่ถูกรวบรวมไว้ในเว็บไซต์ KM ของเทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลท่าพล กลับเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายใน เป็นส่วนใหญ่ เช่น การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง การจัดซื้อจัดจ้าง และงานสารบรรณ คำถามสำคัญที่เกิดขึ้นคือ องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายหลัก เช่น ความรู้ด้านการตลาดดิจิทัลเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว หรือ เทคนิคการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่า หรือ แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการจัดการแหล่งท่องเที่ยวชุมชน ถูกจัดเก็บและแลกเปลี่ยนที่ไหน คำตอบคือ องค์ความรู้เหล่านี้ไม่ได้ปรากฏอยู่ในระบบ KM ที่สร้างขึ้นอย่างเป็นทางการ นี่คือหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชี้ว่าการจัดการความรู้ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายหลักตามที่ทฤษฎีได้แนะนำไว้

มิติที่ 3 และ 4 การบูรณาการเชิงกระบวนการและวัฒนธรรม

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เผยแพร่พบว่า มีความพยายามในการสร้างกลไกและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น การแต่งตั้งคณะทำงาน KM และการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นครั้งคราว โดยเฉพาะเทศบาลตำบลท่าพลที่มีการระบุ “การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นหนึ่ง

ในประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตระหนักในความสำคัญของมิตินี้

จากการวิเคราะห์ แม้จะมีความพยายามดังกล่าว แต่กิจกรรมที่จัดขึ้นยังมีลักษณะเป็น อีเวนต์ หรือโครงการ ที่มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด มากกว่าที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติในชีวิตประจำวัน ยังขาดหลักฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการนำเครื่องมือที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบฝังลึกมาใช้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เช่น การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ ตามประเด็นปัญหาเชิงยุทธศาสตร์ การถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ หรือการสร้างระบบพี่เลี้ยง เพื่อถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น การบูรณาการในมิตินี้จึงยังอยู่ในระดับเริ่มต้นและต้องการการพัฒนาไปสู่การฝังรากกลไกการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและกระบวนการทำงานจริง

มิติที่ 5 การบูรณาการเชิงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เผยแพร่พบว่า เทศบาลในจังหวัดเพชรบูรณ์มีการดำเนินงานที่น่าชื่นชมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมักดำเนินการโดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และวิทยาลัยเทคนิคเพชรบูรณ์ เพื่อให้เกิดความเป็นกลางและน่าเชื่อถือ

จากการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจของประชาชนถือเป็น “ขุมทรัพย์ทางปัญญา” ที่สามารถและควรจะถูกนำมาใช้เป็นตัวขับเคลื่อนวงจร KM ทั้งระบบ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่าข้อมูลเหล่านี้ถูกมองแยกส่วนออกจากการจัดการความรู้ นี่คือสิ่งที่อาจเรียกว่า การวัดผลการปฏิบัติงานในฐานะตัวขับเคลื่อน KM ที่ยังไม่ถูกค้นพบ รายงานการประเมินผลให้ข้อมูลเชิงลึกว่าประชาชนมีความพึงพอใจหรือไม่พอใจต่อการให้บริการในด้านใดบ้าง ตามหลักการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ผลการประเมินเหล่านี้ควรกลายเป็นโจทย์ สำคัญสำหรับระบบ KM ขององค์กร ตัวอย่างเช่น หากผลการสำรวจพบว่าประชาชนมีความพึงพอใจต่อการจัดการขยะในระดับต่ำ ระบบ KM ของเทศบาลควรถูกกระตุ้นให้ แสวงหา (Acquire) และ แบ่งปัน (Share) องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการจัดการขยะจากเทศบาลอื่นหรือจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน แต่จากการวิเคราะห์แผน KM และคลังความรู้ ไม่พบการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างผลการประเมินกับกิจกรรมการจัดการความรู้ กล่าวได้ว่า วงจรการประเมินผล และวงจรความรู้ กำลังทำงานขนานกันไปโดยไม่บรรจบกัน ซึ่งถือเป็นโอกาสในการบูรณาการที่สูญเปล่าไปอย่างมหาศาล

5. สรุปผลการวิเคราะห์และตารางเปรียบเทียบ

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ ได้สรุปผลการวิเคราะห์และตารางเปรียบเทียบ โดยแสดงตารางการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อจำแนกข้อมูลตามมิติของการจัดการความรู้ และเปรียบเทียบระดับการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการกรณีศึกษา เทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์

จากตารางสรุปจะเห็นรูปแบบที่ชัดเจนว่าเทศบาลในจังหวัดเพชรบูรณ์มีความก้าวหน้าในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างคลังความรู้ แต่ยังคงมีช่องว่างที่สำคัญอย่างยิ่งในการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์กร กระบวนการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานและเสียงสะท้อนจากประชาชนมาเป็นตัวขับเคลื่อนวงจรการเรียนรู้ ช่องว่างเหล่านี้คือจุดตั้งต้นที่สำคัญในการสังเคราะห์และนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงบูรณาการในส่วนต่อไป

ตารางที่ 1 ตารางการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการกรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยประเมิน 5 มิติ ได้แก่ การบูรณาการเชิงเทคโนโลยี การบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ การบูรณาการเชิงกระบวนการ การบูรณาการเชิงวัฒนธรรม และการบูรณาการเชิงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิติการบูรณาการ	เทศบาลตำบลท่าพล	เทศบาลตำบลหล่มเก่า	เทศบาลตำบลบ้านโภชน์
การบูรณาการเชิงเทคโนโลยี	ระดับสูง มีเว็บไซต์ KM ที่มีโครงสร้างชัดเจนและรวบรวมเอกสาร Explicit Knowledge ได้จำนวนมาก [6]	ระดับสูง มีเว็บไซต์ KM ที่จัดหมวดหมู่เอกสารและเข้าถึงได้ง่ายคล้ายกับเทศบาลตำบลท่าพล [7]	ระดับปานกลาง มีแผนที่จะจัดทำ Homepage KM บนเว็บไซต์แต่ยังไม่ปรากฏหลักฐานการใช้งานที่ชัดเจนเท่าอีกสองแห่ง [8]
การบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	ระดับต่ำ เนื้อหาในคลังความรู้ส่วนใหญ่เป็นเรื่องการบริหารภายใน ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาท้องถิ่น	ระดับต่ำ เนื้อหาในคลังความรู้เน้นการบริหารภายในเป็นหลัก ขาดการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่ เช่น การท่องเที่ยว	ระดับต่ำ วัตถุประสงค์โครงการ KM เป็นไปในเชิงทั่วไป ไม่ได้ระบุการเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์เฉพาะของเทศบาล
การบูรณาการเชิงกระบวนการ	ระดับปานกลาง มีการตั้งคณะทำงานและระบุเป็นยุทธศาสตร์ด้าน HR แต่ยังไม่เห็นการฝัง KM ในงานประจำอย่างชัดเจน	ระดับต่ำ ไม่ปรากฏหลักฐานชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการ KM ที่ฝังอยู่ในงานประจำ นอกเหนือจากการรวบรวมเอกสาร	ระดับปานกลาง มีแผนจัดกิจกรรมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เดือนละ 2 ครั้ง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี แต่ยังเป็นลักษณะกิจกรรมพิเศษ [8]
การบูรณาการเชิงวัฒนธรรม	ระดับปานกลาง มีการตั้งคณะทำงานและประกาศเจตนารมณ์ แต่ยังต้องการหลักฐานเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมการแบ่งปันที่เข้มแข็ง	ระดับต่ำ ไม่ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับกิจกรรมที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้	ระดับปานกลาง การมีแผนจัดกิจกรรมเสวนาแสดงถึงความพยายามสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
การบูรณาการเชิงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับต่ำ มีการประเมินความพึงพอใจของประชาชน แต่ไม่ปรากฏการนำผลมาเป็นโจทย์ขับเคลื่อนกิจกรรม KM	ระดับต่ำ เช่นเดียวกับเทศบาลตำบลท่าพล ไม่พบการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินกับกิจกรรม KM	ระดับต่ำ ไม่พบข้อมูลเกี่ยวกับการนำผลสะท้อนจากประชาชนมาใช้ในการจัดการความรู้

6. การสังเคราะห์และนำเสนอรูปแบบการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการของเทศบาล

จากการวิเคราะห์ช่องว่างที่พบในกรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการขาดการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม KM กับยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานขององค์กร ผนวกกับการสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดจึงขอเสนอ “รูปแบบเพชรบูรณ์ IKM” (Phetchabun Integrated Knowledge Management Model) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่มุ่งแก้ไขปัญหาการจัดการความรู้ที่แยกส่วนและขับเคลื่อนด้วยข้อบังคับ การสังเคราะห์จากช่องว่างสู่การสร้างสรรค์หัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านจากการจัดการความรู้แบบเดิมไปสู่รูปแบบเชิงบูรณาการ คือการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากมุมมองที่ว่า KM คือการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ ไปสู่มุมมองที่ว่า KM คือกระบวนการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ กรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์ มีแกนขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานโดยเชิงกลยุทธ์ 2 แหล่งหลัก คือ

6.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ในรูปแบบนี้ ผู้บริหารท้องถิ่นไม่ได้มีบทบาทเป็นเพียงผู้อนุมัติ โครงการ KM แต่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวาระ เป็นผู้ตั้งโจทย์เชิงกลยุทธ์จากแกนขับเคลื่อน สื่อสารให้ทั้งองค์กรและเห็นความสำคัญ จัดสรรทรัพยากร สนับสนุนทั้งงบประมาณและเวลาให้บุคลากรได้เข้าร่วมในกระบวนการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรม เป็นแบบอย่างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้และความไว้วางใจ ภาวะผู้นำคือกลไกสำคัญที่เชื่อมโยง KM เข้ากับการบริหารจัดการโดยรวมของเทศบาล

6.2 กระบวนการจัดการความรู้แบบสองราง เพื่อจัดการกับความรู้ทั้งสองประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ โมเดลนี้เสนอให้มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดำเนินไปพร้อมกันสองราง

รางที่ 1 การจัดการความรู้ชัดแจ้ง (Explicit KM Track) ใช้แพลตฟอร์มเทคโนโลยีบูรณาการ ซึ่งเป็นมากกว่าคลังเอกสาร แต่เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการทำงาน เช่น มีระบบวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปผลความพึงพอใจของประชาชน เป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร และสามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ เช่น ข้อมูลประชากร ข้อมูลภาษี ข้อมูลการท่องเที่ยว เข้าด้วยกัน

รางที่ 2 การจัดการความรู้ฝังลึก (Tacit KM Track) ใช้กระบวนการเรียนรู้และร่วมมือ ที่เน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์และแก้ปัญหาร่วมกัน เครื่องมือสำคัญในรางนี้ ได้แก่ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) จัดตั้งกลุ่มบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโจทย์เชิงยุทธศาสตร์ เดียวกัน เช่น CoP ด้านการจัดการขยะ CoP ด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติและสร้างองค์ความรู้ใหม่ การถอดบทเรียน จัดกิจกรรมถอดบทเรียนหลังสิ้นสุดโครงการสำคัญ ๆ เพื่อสกัดความรู้และข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเวทีที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาร่วมกัน ไม่ใช่แค่การบรรยายทางเดียว

6.3 วัฒนธรรมและแรงจูงใจ องค์ประกอบนี้เป็นเสมือน บรรยากาศ ที่โอบล้อมและหล่อเลี้ยงให้วงจรทั้งหมดสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ประกอบด้วย การสร้างความไว้วางใจ (Trust) ส่งเสริมบรรยากาศที่บุคลากรกล้าที่จะแบ่งปันความรู้และความผิดพลาด โดยไม่กลัวการถูกตำหนิ การทำงานร่วมกัน (Collaboration) สนับสนุนการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน การให้รางวัลและยกย่องชมเชย (Recognition and Reward) มีระบบการให้รางวัลหรือยกย่องบุคลากรหรือทีมงานที่แบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์และนำไปสู่การปรับปรุงที่เป็นรูปธรรม

6.4 วงจรป้อนกลับและเรียนรู้ คือองค์ประกอบของโมเดลนี้ เมื่อองค์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการสองรางถูกนำไป ประยุกต์ใช้ จนเกิดเป็น นวัตกรรม หรือการปรับปรุงบริการ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะถูกวัดผลอีกครั้งผ่านตัวชี้วัดเดิมในแกนขับเคลื่อน เช่น ระดับความพึงพอใจของประชาชน รายได้จากการท่องเที่ยว ข้อมูลใหม่ที่ได้นี้จะถูกป้อนกลับ (Feedback) เข้าสู่วงจรเพื่อกลายเป็นโจทย์ ใหม่สำหรับการจัดการความรู้ในรอบถัดไป ก่อให้เกิดวงจรของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและผลลัพธ์ที่จับต้องได้

ยกตัวอย่าง เช่น เทศบาลบ้านโภชน์มีโครงการ KM ปี 2560 [8] และเผยแพร่เอกสารแผนงานอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ยังไม่ปรากฏหลักฐานการดำเนินกิจกรรม Tacit Knowledge อย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) หรือการทบทวนหลังปฏิบัติ (AAR)

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธี การวิเคราะห์เอกสาร และการสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจบริบทและองค์ประกอบของการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งเพื่อเสนอรูปแบบการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการที่เหมาะสมกับบริบทของจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยมีขอบเขตของการศึกษา การศึกษาครอบคลุมเทศบาล 3 แห่งในจังหวัดเพชรบูรณ์ ได้แก่ เทศบาลตำบลท่าพล อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ เทศบาลตำบลหล่มเก่า อำเภอหล่มเก่า เทศบาลตำบลบ้านโภชน์ อำเภอหนองไผ่ โดยเลือกจากเกณฑ์ที่มีระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่ปรากฏชัดและมีการเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะ เช่น เว็บไซต์องค์กร รายงานผลการดำเนินงาน และเอกสารภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความรู้ สำหรับข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) นี้ ได้มาจากการรวบรวมและวิเคราะห์เอกสาร เช่น แผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. 2566–2570 รายงานการประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาล รายงาน KM และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล เว็บไซต์หน่วยงานและฐานข้อมูลที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ ใช้แบบตรวจสอบรายการและแบบวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อจำแนกข้อมูลตามมิติของการจัดการความรู้ ได้แก่ มิติด้านยุทธศาสตร์องค์กร มิติด้านเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ มิติด้านกระบวนการเรียนรู้ มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร มิติด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) นำมาจำแนกประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ของแต่ละเทศบาล จากนั้นจึงทำการสังเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Synthesis) ระหว่างกรณีศึกษาของเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ ในแต่ละแห่งผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวถูกนำมาสังเคราะห์ต่อเนื่องเพื่อพัฒนาเป็นแนวทางเชิงรูปแบบ (Conceptual Framework) และสร้างต้นแบบ “เพชรบูรณ์ IKM Model” ซึ่งเป็นผลลัพธ์สำคัญของการวิจัย โดยมุ่งเน้นการบูรณาการองค์ความรู้เข้ากับยุทธศาสตร์องค์กร ภาวะผู้นำ และการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ผลการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ กรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์ มีพัฒนาการในหลายมิติ แต่ยังมีข้อจำกัดบางประการที่ส่งผลต่อการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์และการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์จริงในงานพัฒนาท้องถิ่น โดยอธิบายสรุปผลการวิจัยแยกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. บริบทของการจัดการองค์ความรู้ในเทศบาลจังหวัดเพชรบูรณ์

เทศบาลทั้งสามแห่งมีการจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ตามนโยบายของส่วนกลาง โดยเน้นการรวบรวมเอกสารและการสร้างคลังข้อมูลดิจิทัล เช่น เว็บไซต์หรือฐานข้อมูลออนไลน์ขององค์กร ซึ่งสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส อย่างไรก็ตาม ระบบ KM ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นไปที่การบริหารภายในมากกว่าการใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น

2. องค์ประกอบของการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการในเทศบาล

2.1 การบูรณาการเชิงเทคโนโลยี

เทศบาลตำบลท่าพลและเทศบาลตำบลหล่มเก่ามีเว็บไซต์คลังความรู้ที่มีโครงสร้างชัดเจนและจัดหมวดหมู่ข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ในขณะที่เทศบาลตำบลบ้านโภชน์อยู่ระหว่างการพัฒนาแพลตฟอร์ม KM ให้สมบูรณ์มากขึ้น

2.2 การบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ทั้งสามเทศบาลยังมีข้อจำกัดในการเชื่อมโยงกิจกรรม KM เข้ากับแผนพัฒนาท้องถิ่นและยุทธศาสตร์องค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานด้านความรู้ไม่ตอบโจทย์เชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

2.3 การบูรณาการเชิงกระบวนการ

การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังอยู่ในลักษณะโครงการเฉพาะกิจ ไม่ได้ฝังกลไก KM ในงานประจำของแต่ละหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

2.4 การบูรณาการเชิงวัฒนธรรม

พบความพยายามในการสร้างค่านิยมการแบ่งปันความรู้ เช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รายเดือน แต่ยังไม่เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างแท้จริง

2.5 การบูรณาการเชิงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แม้เทศบาลจะมีการเก็บข้อมูลความพึงพอใจของประชาชน แต่ยังขาดการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาหรือกำหนดประเด็นการจัดการความรู้

3. สังเคราะห์ผลการศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบ “เพชรบูรณ์ IKM Model”

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากทั้งสามกรณีศึกษาชี้ให้เห็นว่า ระบบการจัดการองค์ความรู้ของเทศบาลในจังหวัดเพชรบูรณ์ควรได้รับการปรับจาก “การปฏิบัติตามข้อบังคับ” ไปสู่ “การบูรณาการทุกมิติ” โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้:

3.1 ยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงาน เป็นแกนกลางในการกำหนดโจทย์การจัดการความรู้

3.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบ KM ให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

3.3 กระบวนการจัดการความรู้สองราง (Dual Knowledge Process)

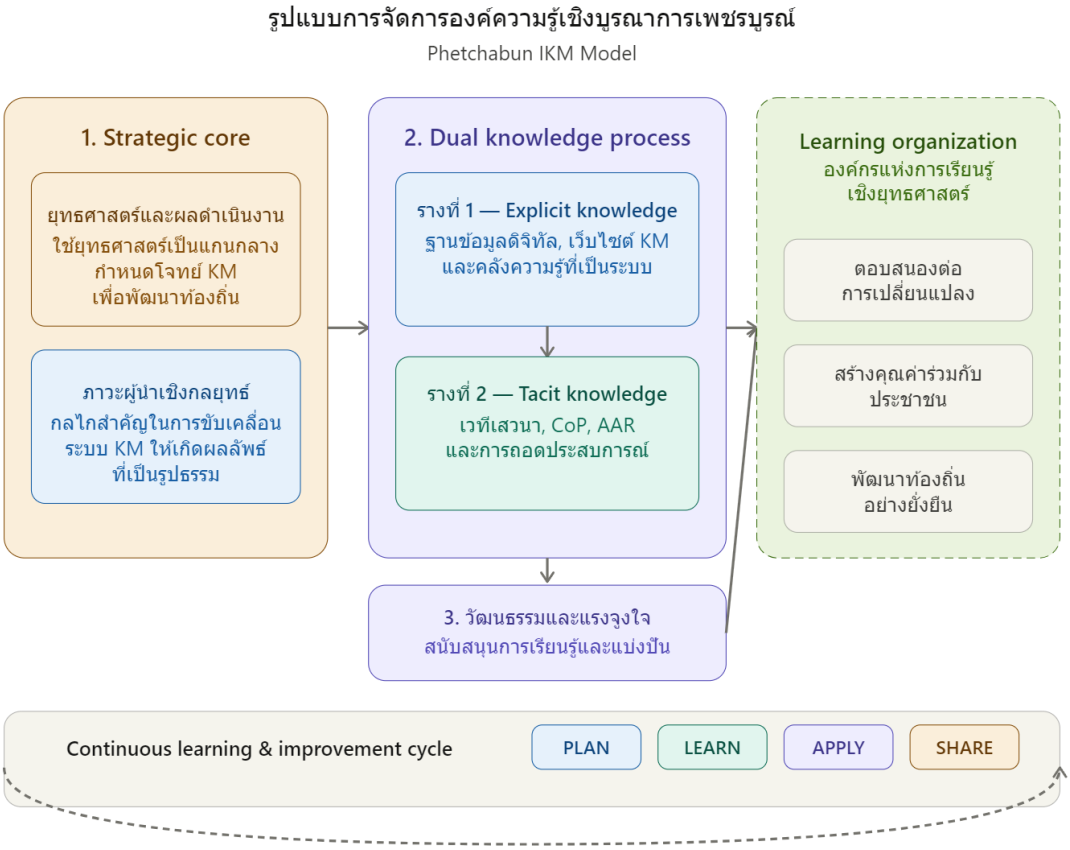
รางที่ 1 ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ผ่านเทคโนโลยีและฐานข้อมูลดิจิทัล

รางที่ 2 ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น CoP และ AAR

3.4 วัฒนธรรมและแรงจูงใจ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมและการแบ่งปัน

3.5 วงจรการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning and Improvement Cycle) ซึ่งสะท้อนผลลัพธ์กลับสู่การพัฒนา

ผลลัพธ์ที่ได้คือ “รูปแบบการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการเพชรบูรณ์ (Phetchabun IKM Model)” ที่สามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงยุทธศาสตร์” ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าร่วมให้กับประชาชนได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1 รูปแบบการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการเพชรบูรณ์ (Phetchabun IKM Model)

สรุป และอภิปรายผล

สรุป และอภิปรายผลรูปแบบการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ กรณีศึกษาเทศบาลตำบลท่าพล เทศบาลตำบลหล่มเก่า และเทศบาลตำบลบ้านโภชน์ จังหวัดเพชรบูรณ์ มีความก้าวหน้าในด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลเชิงเอกสาร (Explicit Knowledge) อย่างเป็นระบบ โดยเทศบาลส่วนใหญ่มีเว็บไซต์หรือคลังข้อมูลออนไลน์ที่ช่วยให้การเข้าถึงองค์ความรู้ทำได้สะดวกและโปร่งใส อย่างไรก็ตาม การดำเนินงาน KM ยังมีข้อจำกัดในหลายด้าน โดยเฉพาะในมิติของการเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร

1. ด้านบริบทของการจัดการองค์ความรู้

พบว่าเทศบาลทั้งสามแห่งยังมุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อการบริหารภายใน มากกว่าการใช้ KM เป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น การดำเนินงานส่วนใหญ่จึงยังเป็นไปตามข้อบังคับของส่วนกลางมากกว่าการริเริ่มโดยองค์กรเอง ส่งผลให้การจัดการความรู้ยังไม่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างเต็มศักยภาพ

2. ด้านองค์ประกอบของการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ

การจัดการความรู้ในเทศบาลยังมีลักษณะแยกส่วน (Fragmented Approach) โดยเน้นการเก็บข้อมูลมากกว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) หรือการถอดบทเรียน (AAR) ยังมีน้อยและไม่ต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ยังอยู่ในระดับเริ่มต้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Wenger, McDermott & Snyder (2002) ที่ระบุว่าการสร้าง CoP ที่ยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำและแรงจูงใจจากภายในองค์กร

3. ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการ “เพชรบูรณ์ IKM”

จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ พบว่าโมเดลที่เหมาะสมสำหรับบริบทของเทศบาลในจังหวัดเพชรบูรณ์คือ “Phetchabun IKM Model” ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติหลัก ได้แก่

1) การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

3) กระบวนการจัดการความรู้สองราง (Explicit–Tacit)

4) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

5) การป้อนกลับจากผลการดำเนินงาน (Feedback Loop)

ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับแนวคิดของ [2] ที่มองว่า การจัดการความรู้ต้องเป็นกระบวนการหมุนเวียนต่อเนื่อง (Knowledge Spiral) ที่ผสมผสานระหว่างความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก เพื่อสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในองค์กร โดยสรุป การจัดการองค์ความรู้ของเทศบาลในจังหวัดเพชรบูรณ์ยังอยู่ในช่วงพัฒนา แต่มีศักยภาพในการยกระดับสู่ระบบ KM เชิงบูรณาการ หากสามารถเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงเรียนรู้ บทเรียนจากงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการจัดการความรู้ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ควรถูกมองเป็นภาระเชิงเอกสาร แต่ควรเป็น “กลไกเชิงกลยุทธ์” ที่สร้างคุณค่าจริงให้กับประชาชนและความยั่งยืนของพื้นที่

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ (Academic Recommendations)

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับ “กระบวนการเรียนรู้ร่วมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยเน้นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้แบบ Tacit Knowledge ผ่านกลไกชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) และการถอดบทเรียน (After Action Review: AAR) เพื่อสร้างนวัตกรรมการทำงานในระดับพื้นที่

2) ควรขยายการศึกษาครอบคลุมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่น เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล หรือเทศบาลเมือง เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบ KM ในแต่ละบริบท

3) ควรมีการพัฒนาแบบจำลองเชิงประเมิน (Evaluation Framework) เพื่อวัดระดับความสำเร็จของการจัดการองค์ความรู้เชิงบูรณาการในเชิงผลลัพธ์ (Outcome-based Evaluation) เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพการบริหารงาน หรือระดับความพึงพอใจของประชาชน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนานโยบาย (Policy Implications)

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการจัดการองค์ความรู้จะมีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อถูกบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารภาครัฐแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance-based Management) ดังนั้น ภาครัฐควรกำหนดนโยบายส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนและการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ KM กลายเป็น “เครื่องมือเชิงกลยุทธ์” ที่สนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบคุณสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทยที่ให้โอกาสในการนำเสนอผลงานในการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 21 ขอขอบพระคุณ ท่านอธิการบดี ท่านรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและกิจการสภามหาวิทยาลัย คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และอาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ที่ให้การสนับสนุน และคอยให้คำปรึกษาด้านข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการศึกษาค้นคว้ารวมทั้งข้อมูลของเทศบาลในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ และเอกสารประกอบการศึกษา ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการจัดทำบทความวิจัยฉบับนี้

เอกสารอ้างอิง

[1] พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, 9 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*, เล่ม 120, ตอนที่ 100 ก, หน้า 1–19.

[2] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

[3] Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (1997). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Gabler Verlag.

[4] Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about thinking-How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Schema Press, Ltd.

[5] Girard, J. P. (2005). The Inukshuk: A Canadian Knowledge Management Model. *KMPRO Journal*, 2(2), 9-16.

[6] เทศบาลตำบลท่าพล. (2565). *การบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) แผนการจัดองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Management: KM)*. https://www.thaphon.go.th/km

[7] เทศบาลตำบลหล่มเก่า. (2565). *การบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM)*. https://www.lomkao.go.th/km

[8] เทศบาลตำบลบ้านโภชน์. (2560). *โครงการการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Management :KM) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. ปลัดเทศบาลตำบลบ้านโภชน์.