

# เอกสารสรุปสำหรับผู้บริหาร

“การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ  
แนวทางการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตร ปี 2550 ”  
ระหว่างวันที่ 28 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2550  
ณ โรงแรมห้วย태เวียร์น กรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย

กองวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร

และ

คณะทำงานเรื่องการบริหารองค์ความรู้

## การจัดการความรู้

กรมส่งเสริมการเกษตร ได้จัดสัมมนาสร้างความรู้ความเข้าใจและพัฒนาแกนนำในการขับเคลื่อนงานส่งเสริมการเกษตร โดยใช้แนวคิด/หลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ระหว่างวันที่ 28 กุมภาพันธ์ – 2 มีนาคม 2550 ณ โรงแรมหลุยส์ แทรเวอรีน กรุงเทพมหานคร โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากสำนักงานเกษตรจังหวัดทั่วประเทศ 3 คน/จังหวัด เจ้าหน้าที่จากสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขต 4 คน/เขต และ คณะทำงาน เรื่องการบริหารองค์ความรู้ โดยมีเป้าหมาย คือ

- เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแนวคิด/หลักการ KM และแนวปฏิบัติในการนำ KM ไปใช้ในกระบวนการส่งเสริมการเกษตร
- สร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินงาน KM ของกรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2550
- พัฒนาทีมแกนหลักในการนำ KM ไปเป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน คน และ

### องค์กร

ทั้งนี้ เป็นไปตามนโยบายของกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร (นายทรงศักดิ์ วงศ์ภูมิวัฒน์) ได้ประกาศให้ทุกหน่วยงานย่อมนำ KM ไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน คน และ องค์กรที่ตอบสนองภารกิจขององค์กรย่อย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 76 จังหวัดทั่วประเทศที่มีงานใน 3 เรื่องหลัก ซึ่งกรมฯ ได้ประกาศให้นำ KM ไปเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานคือ (1) โครงการส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน (2) โครงการศูนย์เรียนรู้การเกษตรพอเพียง และ (3) งานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

การสัมมนาในช่วง 3 วัน แบ่งตามเนื้อหา ประกอบด้วย 3 ช่วง คือ

(1) การสร้างความรู้ความเข้าใจแนวคิด/หลักการจัดการความรู้ รวมถึงแนวทางการดำเนินงานจัดการความรู้ของกรมฯ ในปี 2550 ในส่วนนี้ใช้วิธีการให้ชมวิดีโอ “การขับเคลื่อนเครือข่าย KM ประเทศไทย” การบรรยาย “แนวทางการจัดการความรู้ของกรมฯ ปี 2550” โดย ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร (นางสาวอารยา บุญจริง) การบรรยายพิเศษ “หลุมดำ...การจัดการความรู้” โดย ดร.ประพนธ์ ผาสุกขีต สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) การเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ “ประสบการณ์การจัดการความรู้ในงานส่งเสริมการเกษตร” โดยผู้แทนจังหวัดนำร่อง 3 จังหวัด คือ จังหวัดนครพนม (นายทวี มาสขาว) จังหวัดกำแพงเพชร (นายสาวัฒน์ ปีกวงค์) และจังหวัดนครศรีธรรมราช (นายชาญวิทย์ สมศักดิ์)

(2) การแบ่งกลุ่มย่อย 18 กลุ่ม เพื่อฝึกปฏิบัติ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างจังหวัดนำร่อง 18 จังหวัดกับจังหวัดใหม่ 58 จังหวัด ในการวางแผนทางการดำเนินงานใน 3 เรื่องหลักข้างต้น โดยใช้ KM เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ พร้อมทั้งการนำเสนอและสะท้อนข้อมูลที่ได้จากการฝึกปฏิบัติ

(3) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกันระหว่าง 18 จังหวัดนำร่องเดิม KM-team ของสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขต และส่วนกลาง เพื่อกำหนดแนวทางในการเสริมหนุนจังหวัดอื่น ๆ ในความรับผิดชอบของแต่ละเขต เพื่อนำ KM ไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน คน และองค์กร

## สรุปสาระจากเวทีสัมมนา

### ส่วนที่ 1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1) การบรรยายพิเศษ “หลุมดำ...การจัดการความรู้” โดย ดร.ประพนธ์ ผาสุกยึดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานี้ นอกจากต้องการสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่อง KM ให้แก่เจ้าหน้าที่จังหวัดใหม่ทั้ง 58 จังหวัดแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ให้มีพลังในการนำ KM ไปใช้ในงานส่งเสริมการเกษตรอีกด้วย สำหรับเนื้อหาสาระการบรรยาย สรุปได้ ดังนี้

\* หลุมดำ KM หรือ KM Trap เป็นการอธิบายข้อควรระวังในการทำ KM หลุมดำ หรือกับดัก KM มีอยู่ 5 ประเภทที่ทำให้กระบวนการ KM ไม่ประสบผลสำเร็จ สิ่งที่ไม่พึงประสงค์ดังกล่าวได้แก่

1. People Trap เช่น ผู้บริหารไม่เห็นคุณค่า ผู้ปฏิบัติไม่ใฝ่รู้ ไม่ฟังความคิดผู้อื่น
2. Purpose Trap เช่น เป้าหมายไม่ชัดเจน ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
3. Process Trap เช่น ดัดจริตกับการตีความ นิยามความหมาย หรือสนใจเฉพาะความรู้ในตำรา การจัดเวทีประชุมแบบสั่งการ ไม่มีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ละเลยความรู้ในตัวตน
4. Platform Trap เช่น ดัดจริตเทคโนโลยี ICT มีความรู้มากมายในคลังความรู้แต่ใช้ไม่ได้ (ขยะ)
5. Performance Trap เช่น มีแต่ทฤษฎี ไม่เน้นการปฏิบัติ

ที่ผ่านมากรมส่งเสริมการเกษตรได้รับการยกย่องเรื่องการทำ KM มาใช้ มีการปรับตัวได้เร็วกว่ากรมอื่น ๆ การทำ KM ไม่จำเป็นต้องติดรูปแบบ ทำได้หลากหลาย ยกตัวอย่าง Model ปลาหูแมว เปรียบเทียบ KM เหมือนปลา 1 ตัว มี 3 ส่วน

1. หัวปลา (Knowledge Vision, KV) ทำ KM เพื่ออะไร ต้องมีเป้าหมายชัดเจน
2. ตัวปลา (Knowledge Sharing, KS) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เน้นความรู้ในตัวเกษตรกร เอาคุณกิจ (ผู้ปฏิบัติจริงในเรื่องนั้น ๆ) มาแลกเปลี่ยนกับ ผู้ที่ใฝ่รู้ในเรื่องนั้น เราเป็นคุณอำนวย (ผู้อำนวยให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้)
3. หางปลา (Knowledge Assesst, KA) ได้ประเด็นดี ๆ มาใส่ไว้ในคลังความรู้  
- สรุป KM ประเด็นต้องชัด มาตรฐาน บันทึก เป็นความรู้มีหนึ่ง วิชาการจากการปฏิบัติ ไม่ขึ้นหิ้ง คนทำ KM ได้ดี ต้องถ่อมตน ไม่อวดเก่ง

บทบาทของผู้เข้าร่วมกระบวนการ KM ประกอบด้วย คุณกิจ (ปฏิบัติ) คุณเอื้อ (เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้) ส่วนใหญ่ CKO (Chief Knowledge Officer) ไม่ขวาง แต่ไม่ส่งเสริม และคุณอำนวย (อำนวยให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้) 3 คนนี้ ถ้าเล่นผิดบทบาทจะตกหลุมติดกับดัก ทั้งทีมงานต้องขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กัน

KM มี 3 รูปแบบ ในประเทศไทย

**1. KM เชิงองค์กร** (เป็นการจัดการความรู้ชัดแจ้ง Explicit Knowledge)

- เชื่อมโยงยุทธศาสตร์
- จัดทำแผน/กำหนด KPI
- ใช้ในการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ กพร.

**2. KM กลุ่ม/เครือข่าย** (เป็นการจัดการความรู้ลึกลับ Tacit Knowledge)

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อถอดองค์ความรู้จาก Tacit Knowledge
- พัฒนาคุณอำนวยให้สามารถสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- สร้าง CoPs (ชุมชนนักปฏิบัติ)

**3. KM ปัจเจก/ใจ** (เป็นการจัดการความรู้ลึกลับตัว Mental Model)

- เริ่มจากเรื่องที่สนใจ
- สร้างแรงบันดาลใจ
- คู่สิ่งที่กำกับอยู่ในใจ

สรุปการทำ KM ไม่มีรูปแบบตายตัว การทำ KM เหมือนการปฏิบัติธรรม เป็นการฝึกสติ .....เพื่อให้เกิดปัญญา

2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การนำ KM ไปใช้ในงานส่งเสริมการเกษตร ซึ่งประกอบด้วยตัวแทน 3 จังหวัดนำร่อง

- คุณทวี มาสขาว จากจังหวัดนครพนม มีจุดเด่น ในการนำ KM ไปใช้กับเจ้าหน้าที่ ผลักดันให้มีการใช้ KM เป็นเครื่องมือในการทำงานส่งเสริมการเกษตร จนได้ผลงานเป็นรูปธรรม เช่น แดงโมคุณภาพที่ศรีสงคราม

- คุณสายัณห์ ปีกวงษ์ จากจังหวัดกำแพงเพชร มีจุดเด่น ในการใช้ KM เป็นกระบวนการทำงาน (เนียนไปกับเนื้องานในทุกมิติ) เป็น KM Inside ใน DW (District Workshop) ปรับปรุง DW ให้มีผลในการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- คุณชาญวิทย์ สมศักดิ์ จากจังหวัดนครศรีธรรมราช มีจุดเด่น เป็นนักปฏิบัติตัวจริงที่นำ KM ไปใช้กับเกษตรกร ผลักดันเกษตรกร เข้าสู่ KM โดยไม่รู้ตัว ทำตลอดเวลา ทำทุกเรื่อง ทุกโอกาส

ส่วนที่ 2 สรุปผลอภิปรายกลุ่มย่อย (76 จังหวัด) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน 3 เรื่องหลัก ที่ต้องใช้ KM เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และข้อเสนอแนะ ในการดำเนินงาน KM ของจังหวัด สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ (KV) มีเป้าหมาย 2 ข้อ ได้แก่ 1) การส่งเสริมสินค้าเกษตรปลอดภัยได้มาตรฐานโดยการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็ง และ 2) การปรับกระบวนการทำงานส่งเสริมการเกษตรของเจ้าหน้าที่

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS) สรุปว่า ช่องทางที่เป็นไปได้กับการทำงาน 3 เรื่องหลักของกรมส่งเสริมการเกษตร ได้แก่ ช่องทางที่ 1 ใช้เวทีตามระบบงานส่งเสริมการเกษตร ได้แก่ RW DW DM MM ช่องทางที่ 2 ใช้เวทีตามแผนงานโครงการต่างๆ และ ช่องทางที่ 3 ใช้เวทีเฉพาะกิจเพื่อเสริมและหนุนองค์ความรู้ที่เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานส่งเสริมการเกษตร และองค์ความรู้ที่เจ้าหน้าที่ “ขาด” ในการทำงานแต่ละเรื่อง หรือแต่ละโครงการให้บรรลุผล เช่น ความรู้เรื่องการจัดการกระบวนการเรียนรู้ วิทยากรกระบวนการ เทคโนโลยีเกษตร และ Facilitator เป็นต้น

3. คลังความรู้ (KA) สรุปว่า องค์ความรู้ต่างๆ เกิดขึ้นจากการทำงานและจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งมีที่มาจากเอกสาร บันทึกร่วมกัน แผ่นพับ IT Web Blog กลุ่มเกษตรกร โรงเรียนเกษตรกร และผู้รู้ ส่วนการถอดองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้งานนั้น จะได้องค์ความรู้ในหลายรูปแบบ เช่น บันทึกร่วมกัน ชุดความรู้ ข่าว Best Practice หลักสูตรของศูนย์เรียนรู้/จุดเรียนรู้ และปรัชญาของปราชญ์ชาวบ้าน ดังนั้น แหล่งที่จัดเก็บและใช้ประโยชน์องค์ความรู้ที่มาจากประสบการณ์จริงที่ประสบผลสำเร็จจึงมีอยู่หลายระดับตามความต้องการของเจ้าหน้าที่เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ได้จริง

ผลจากการอภิปรายในเรื่องนี้ได้มีข้อเสนอแนะจากเวทีเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้สามารถใช้ KM ทำงานส่งเสริมการเกษตรตามบทบาทขององค์กร และภารกิจงานทั้ง 3 เรื่องหลัก บรรลุผล ควรดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดทีมงานเฉพาะกิจที่มีประสบการณ์และเป็น Best Practice ของการจัดการความรู้ เพื่อเสริมหนุนจังหวัดในเรื่องการสร้าง KV การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างและจัดเก็บองค์ความรู้

2. การค้นหา Best Practice ได้แก่ ตัวอย่างเจ้าหน้าที่ที่ทำงานส่งเสริมการเกษตรบรรลุผลสำเร็จ และตัวอย่างเกษตรกรที่ทำอาชีพการเกษตรจนประสบผลสำเร็จ เพื่อนำมาเป็นบทเรียนตัวอย่างในการแลกเปลี่ยน โดยถอดองค์ความรู้ออกมาในรูปแบบของสื่อเอกสารภูมิปัญญา สื่อ VDO สื่อบุคคล และ Blog บุคคล เป็นต้น

3. การจัดระดับของคลังความรู้ ได้แก่ 1) แหล่งเก็บองค์ความรู้ของบุคคล เช่น บันทึกร่วมกัน และ Web Blog เป็นต้น 2) แหล่งเก็บองค์ความรู้ของอำเภอ/จังหวัด เช่น Web ชุมชนนักปราชญ์/ภูมิปัญญา เป็นต้น 3) แหล่งเก็บองค์ความรู้ของเขต/กอง/สำนัก เช่น Web และ ห้องสมุด เป็นต้น และ 4) แหล่งเก็บองค์ความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร เช่น Web ห้องสมุดออนไลน์ หรือ Two-way

E-Learning และ ชุดเรียนรู้ เป็นต้น

4. สร้างแรงจูงใจ และเสริมขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ เช่น จัดทำ Blog บุคคลมอบรางวัลนักส่งเสริมอาชีพในวันสถาปนากรมฯ การให้ความดีความชอบ หรือการเลื่อนระดับ และการประกาศเกียรติคุณ หรือประกาศนียบัตร เป็นต้น.

**ส่วนที่ 3 สรุปผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของจังหวัดน่าน่อง KM-team เขตและส่วนกลาง ในการเสริมการเสริมหนุนจังหวัดในการนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ไปเป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน คน และองค์กร** ซึ่งจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถวิเคราะห์ภาพรวมได้ 3 ประเด็นคือ

### 1. ช่องทางการนำ KM มาใช้ในการเสริมหนุนจังหวัด

1) RW (Regional Workshop) ทุกเขตระบุว่าจะใช้ RW (Regional Workshop) เป็นเวทีในการบูรณาการแผนงานโครงการ สร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างทีมงาน KM และทีมพี่เลี้ยง รวมถึงบางเขตเช่น เขต 4 จะได้จัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมระหว่างเขตและจังหวัด เนื่องจากในปีงบประมาณ 2550 ทุกเขตจะได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัด RW จาก 3 โครงการหลัก โครงการละ 2 ครั้ง รวม 6 ครั้งต่อปี (โครงการ food safety 2 ครั้ง โครงการศูนย์เรียนรู้การเกษตรพอเพียง 2 ครั้ง และโครงการวิสาหกิจชุมชน 2 ครั้ง) โดยเน้นเนื้อหาไปที่การบูรณาการโครงการหลัก 3 โครงการดังกล่าวไปแล้ว รวมถึงโครงการสำคัญๆ ของแต่ละเขต เพื่อกำหนดแนวทางการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโครงการและบรรลุ KPI ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ กพร. ทั้งนี้โดยนำ KM เป็นเครื่องมือในการจัดกระบวนการใน RW เพื่อให้เวที RW เป็นเวทีในการเสริมหนุนการทำงานให้ได้

2) การประชุมสัมมนาตามระบบส่งเสริมการเกษตรของจังหวัด ได้แก่ เวที MM (Monthly Meeting) DM(District Meeting) และDW (District Workshop) ซึ่งเป็นเวทีที่จังหวัดจัดอยู่แล้วเป็นประจำ โดยจะนำ KM ไปใช้เป็นกระบวนการจัดการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เน้นเนื้อหาการสร้างความรู้ความเข้าใจ การบูรณาการ และการสร้างทีมงานในระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล

3) การศึกษาดูงาน ของแต่ละโครงการสามารถจัดให้เป็นเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างจังหวัดเพื่อให้ได้องค์ความรู้และประสบการณ์

4) กระบวนการทำงานวิจัย โดยจังหวัดน่าน่องได้นำเสนอให้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นช่องทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) หรืองานวิจัยท้องถิ่นที่บางจังหวัดน่าน่องเคยดำเนินการมาเมื่อปี 2549 ซึ่งการวิจัยดังกล่าวเน้นการค้นหาคำตอบจากการทดลองปฏิบัติจริง และวิเคราะห์ผลในเชิงคุณภาพ ซึ่งนอกจากจะเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ลองผิดลองถูกด้วยตนเองแล้วยังสามารถนำมาเขียนเป็นผลงาน นำเสนอเพื่อปรับระดับหรือนำเสนอผู้เกี่ยวข้องได้อีกด้วย

5) การค้นหา Best Practices เพื่อเป็นตัวอย่างหรือต้นแบบของการดำเนินการที่ดี สามารถเป็นตัวอย่าง เป็นแหล่งการเรียนรู้สำหรับผู้อื่นได้ เช่น วิชาหกิจชุมชนที่บริหารจัดการโดยชุมชนเองแล้วประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน หรือต้นแบบศูนย์เรียนรู้การเกษตรพอเพียงที่สามารถนำแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการศูนย์ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนได้ หรือ วิชาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น การค้นหาและเรียนรู้ Best Practices เหล่านี้ รวมถึงการถอดองค์ความรู้และจัดพิมพ์เผยแพร่สามารถดำเนินการได้ด้วยกระบวนการ KM

6) อื่นๆ ได้แก่ โรงเรียนเกษตรกร การจัดตลาดนัดความรู้ และจัดทำ Web blog เป็นช่องทางที่ เขต 1 นำเสนอ ซึ่งเป็นช่องทางที่มีความเป็นไปได้สูงด้วยเช่นกัน

**2. บทบาทของการเสริมหนุน** สามารถแบ่งบทบาทออกได้ตามระดับการบริหารงาน ดังนี้

1) เขต มีบทบาทในการดำเนินการดังต่อไปนี้

- การบูรณาการโครงการ แผนงานและงบประมาณของโครงการหลัก 3 โครงการ ได้แก่ โครงการ food safety ศูนย์เรียนรู้การเกษตรพอเพียง และวิชาหกิจชุมชน โดยมีเงื่อนไขว่าเมื่อบูรณาการแล้วยังคงต้องรักษา KPI ของโครงการไว้ด้วย

- จัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมจากการบูรณาการในทุกระดับ (เขต จังหวัด อำเภอ ตำบล)

- สร้างทีม KM จากผู้มีประสบการณ์ โดยเน้นบุคลากรทั้ง 3 คนของจังหวัดและ 4 คนของเขตที่ได้รับการพัฒนาจากเวทีการสัมมนาครั้งนี้

- สร้างเครือข่าย ขยายแนวคิดการนำ KM มาใช้พัฒนางาน คน และองค์กร จากทีมงานไปสู่เครือข่าย

- จับคู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Peer Assist) โดยให้จังหวัดนำร่อง และเจ้าหน้าที่เขตที่มีประสบการณ์เป็นที่เลี้ยงให้แก่จังหวัดที่ยังไม่เคยเข้าร่วมกระบวนการ ซึ่งมีการนำเสนอรูปแบบการจับคู่ 1:1 หรือเป็นกลุ่ม

2) จังหวัดนำร่อง เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีประสบการณ์มาแล้ว ดังนั้นจึงควรทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงจังหวัดใหม่ โดยการจัดทีมรับผิดชอบตามความเหมาะสมของสถานการณ์

**3. ผลที่คาดหวัง** ส่วนใหญ่เน้นที่ผลการดำเนินงานตามโครงการ รองลงมาได้แก่การรวบรวม Best Practices เพื่อเผยแพร่ และความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ทุกระดับของหน่วยงาน (KM Team ของกรม + เขต + จังหวัดนำร่อง) ขยายแนวคิดและการปฏิบัติสู่ทุกจังหวัด อำเภอ ตำบล ทั่วประเทศ โดยใช้การประชุมสัมมนาตามระบบส่งเสริมการเกษตรเป็นช่องทางหลัก ดังนี้

- ระดับเขต ได้แก่ RW เป็นเวทีของการบูรณาการ การสร้างทีมงานและเครือข่าย

- ระดับจังหวัด ได้แก่ DM DW MM เป็นเวทีในการขับเคลื่อนโดยเน้นงานจากทุกกลุ่มงานในจังหวัด (3 กลุ่มงานใน 1 ทีม) เพื่อการบูรณาการโครงการ การทำข้อตกลงและการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ช่วยน้อง

### สรุปภาพรวมของการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2550

การสัมมนาการจัดการความรู้ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการนำ KM ไปใช้ในกระบวนการทำงานส่งเสริมการเกษตรให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจหลักของกรมส่งเสริมการเกษตร สรุปเนื้อหาจากผลการสัมมนาในภาพรวมได้ดังนี้

1. เป้าหมายของ KM 2550 ได้แก่ การขยายแนวคิดการนำ KM ไปใช้ โดยการสร้างทีม KM ที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทุกระดับ (KM Team ของกรม+เขต+จังหวัดนำร่อง) ขยายแนวคิดและการปฏิบัติไปสู่ทุกจังหวัด อำเภอ ตำบลทั่วประเทศ โดยใช้การประชุมสัมมนาตามระบบส่งเสริม ได้แก่ RW , MM , DM และ DW เป็นช่องทางหลัก

2. สร้างความเข้าใจกับกระบวนการ KM ที่ประกอบด้วย

2.1 KV (Knowledge Vision) ที่มีความหลากหลายในแต่ละระดับของการทำงาน (กรม เขต จังหวัด) แต่มีทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุยุทธศาสตร์

2.2 KS (Knowledge Sharing) การจัดการเลือกใช้ช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งที่เป็นเวทีที่ผู้คนสามารถพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันได้ (Face to Face) เช่น เวที RW, DW เพื่อสร้างความเข้าใจ และกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่อง รวมถึงเป็นเวทีแสดงผลงานที่เกิดขึ้น เช่น ตลาดนัดความรู้

นอกจากเวทีแบบพบปะกันแล้ว ยังมีช่องทางที่เสมือนเวทีของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น Web blog รวมถึง Website ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย

2.3 KA (Knowledge Assets) คลังความรู้ที่มีการปรับปรุง (Update) ข้อมูลความรู้ต่างๆ ให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ และมีการปรับปรุงระบบให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้อย่างสะดวกรวดเร็ว สามารถดึงความรู้ดังกล่าวไปใช้งาน โดยคลังความรู้หลักขององค์กรใช้ศูนย์บริการองค์ความรู้การเกษตรบน DOAE Website ที่ประกอบด้วยข้อมูล

- แหล่งการเรียนรู้ เป็นใครหรือองค์กรใด อยู่ที่ไหน ช่องทางการติดต่อ

- ผู้รู้ ซึ่งอาจเป็นเจ้าของหน้าที่มีความเชี่ยวชาญ หรือเกษตรกรที่มีความรู้

ความสามารถมากด้วยประสบการณ์ เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้าน หรือเกษตรกรผู้นำ

- องค์ความรู้ ที่มีทั้งที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีการสะสมมานานหรือเทคนิค

การดัดแปลงต่อยอดภูมิปัญญาของผู้ที่เป็นความรู้ในตัวตน (Tacit Knowledge) และความรู้วิชาการแผนใหม่ที่สามารถนำไปผสมผสานกับภูมิปัญญา ให้เกิดเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสม ซึ่งจัดพิมพ์เป็นบทความหรือผลงานวิจัยด้านต่างๆ (Explicit Knowledge)



ซึ่งในส่วนของ Tacit Knowledge นั้น สามารถค้นคว้าหาได้จากเวทีต่างๆ ที่นำกระบวนการ KM ไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยเฉพาะผู้รู้ทางภาคการเกษตรนั้นมีอยู่แทบทุกตำบลในประเทศ เพราะการเกษตรเป็นวัฒนธรรมของชาติไทยมานานนับศตวรรษ

#### ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการองค์ความรู้

- 1) กรมส่งเสริมการเกษตรจะต้องเน้นย้ำและสร้างความเข้าใจกับ CKO ในระดับต่าง ๆ (เกษตรจังหวัด ผอ.เขต ผอ.กอง/สำนัก) ให้เห็นความสำคัญของการนำ KM ไปเป็นเครื่องมือในการพัฒนา คน และองค์กร
- 2) การทำงานของจังหวัดนำร่องเดิม เพื่อเสริมหนุนจังหวัดอื่น ๆ เช่น ในกรณีไปเป็นที่เล็ง เป็นวิทยากร กรมส่งเสริมการเกษตรหรือผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขต จะต้องทำความเข้าใจกับเกษตรจังหวัด หรือกำหนดเป็นแนวทางเพื่ออำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่ของจังหวัดนำร่อง
- 3) การกำหนดแนวทางเพื่อสร้างขวัญ และแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่สามารถดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรได้ดี โดยใช้ KM เป็นเครื่องมือ เช่น การยกย่องชมเชย การให้ประกาศเกียรติคุณหรือการให้ความดีความชอบ เป็นต้น
- 4) การเสริมหนุนโดยการค้นหา Best Practice ทั้งในส่วนของเกษตรกรและเจ้าหน้าที่ในงานต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้แก่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ซึ่งอาจจัดทำในรูปสื่อเอกสาร สื่อบุคคล สื่อวีดิทัศน์ หรือ Web Blog
- 5) การเสริมหนุนให้ทีมแกนนำของจังหวัด (3 คน/จังหวัด) ที่ได้รับการพัฒนาจากเวทีนี้สามารถไปขยายแนวคิดต่อในจังหวัดของตนเอง เช่น การจัดทีมงานร่วมกันของเขตและ KM team ส่วนกลาง ที่มีความเข้าใจในเรื่อง KM เป็นอย่างดี เสริมหนุนในการดำเนินงานตามกระบวนการ KM เช่น การพัฒนา KV ร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เจ้าหน้าที่ การสกัดและจัดเก็บองค์ความรู้ เป็นต้น

-----

หมายเหตุ : ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการฯ กรมส่งเสริมการเกษตรได้เห็นชอบในหลักการแล้ว ขณะนี้ กองวิจัยและพัฒนาส่งเสริมการเกษตรร่วมกับคณะกรรมการอยู่ระหว่างการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะดังกล่าว

**ภาคผนวก**

## ประสบการณ์ของจังหวัดนครพนม

“KM นับว่ามาถูกโอกาส ถูกเวลา เมื่อฟัง อ.ประพนธ์ แล้ว คงจะเข้าใจเรื่อง KM ว่า KM เป็นเรื่องของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติผลงานของผู้ปฏิบัติ ในภาวะการณ์ปัจจุบัน นักส่งเสริมฯ มีประสบการณ์สูง อายุก็สูงด้วย แต่ ซี ยั่งยืน เมื่อ 5-6 ปีซ้อนหลัง ชาวภูธร เกษตรตำบล ลังเล ถ้าส่วนกลางพูดอะไร เขาจะฟังก่อน จริงหรือไม่ ยุคนี่ เป็นยุคที่เริ่มกลับมา ยุคนี่เบิกคำรักษาพยาบาล แทนเบี้ยเลี้ยง เป็นยุคที่ผู้บริหาร กับผู้ปฏิบัติ อายุใกล้เคียงกัน จากการทำ KM เป็นการดึงสถานการณ์คนทำงานกลับคืนมาได้ การทำ KM เป็นการนำความรู้ที่มีในองค์กรมาพัฒนางาน เดิมที่ผ่านมาสิ่งที่คุ้นเคย คือ ทำอะไรจบ ก็จบไป แต่ KM ไม่มีวันจบ หมุนไปเรื่อยๆ ที่ทำมา 3 ปี สรุปสั้นๆ คือ ทำ KM กับบุคลากร และผลที่ออกมา กับระดับเกษตรกร ตัวเจ้าหน้าที่ ในระบบส่งเสริมการเกษตร ผมได้มีโอกาสไปพูดที่โรงแรมเอเชีย ผมเล่าว่า เรามีเวที DW ที่เอาเจ้าหน้าที่ มาคุยกันทุกเดือน คนฟังจากหน่วยงานอื่นเขาฟังมาก เขาบอกว่า วัฒนธรรมของกรมส่งเสริมการเกษตร เข้มแข็งมาก นครพนม เริ่มทำ KM เมื่อปี 48 ตอนแรกๆ พะวักพะวนมากกว่า คืออะไร มีการทำตามรูปแบบ มีการจัดทำสมรรถนะหลัก จัดทำตารางธารปัญญาต่างๆ ลึนปี 48 ขึ้นปี 49 เริ่มปรับกระบวนการส่งเสริมการเกษตร โดยเดิม KM เข้าไป CKO เกษตรจังหวัด จะพูด KM ทุกครั้งที่มีโอกาส ปี 49 เริ่มปรับบทบาทเกษตรอำเภอ ตัวเกษตรอำเภอ เป็นประธาน DM ของสำนักงานเกษตรอำเภอ เดิมรูปแบบในเวที DM คือ การที่เกษตรอำเภอรับเรื่องสั่งการจากจังหวัด ไปสั่งๆๆ เกษตรตำบล ถ้าเกษตรตำบลจะพูดบ้าง จะโดนห้ามว่าอย่าพูดมาก ให้ไปทำ ปรับ CKO ให้เป็นตัวอย่าง เกษตรจังหวัด จะฟังเกษตรอำเภอ ให้มันใจก่อน แล้วจึงตัดสินใจ ปรับเกษตรอำเภอ ให้ลดบทบาทคุณอำนาจลง เปิดโอกาสให้ เกษตรตำบล ที่ทำดีๆ มาเล่าให้คนอื่นฟัง เช่น เกษตรตำบลคนหนึ่ง ทำได้ดี อีกคนหนึ่งทำไม่ได้ ก็เอามาคุยกัน การประชุม DM ปรับเวที เป็นการทบทวนบทเรียน AAR มีการ ลปรร.ของที่ดี การจัดการความรู้ เป็นการจัดการงานที่มีอยู่ สถานการณ์ ปี 49 มีการประเมินว่า ยังมีเกษตรอำเภอ อำเภอไหนบ้าง ที่ยังปรับบทบาทได้น้อย ก็จะเข้าไปช่วย เกษตรตำบล เดิมรับแต่คำสั่ง สถานการณ์ไม่ดี เปลี่ยนมาเป็นสิ่งไหนที่ทำได้ดี ให้โอกาสมานำเสนอ คนอื่นก็รับ เกิดการแลกเปลี่ยน KM เราขยายวงไปสู่ในเวทีประชุมคณะกรรมการศูนย์ฯ จากการใช้ KM ในการประชุม สิ่งที่เกิดขึ้นในปี 49 ได้พบคนเก่งในแต่ละเรื่อง เช่น คนเก่งเรื่องวิสาหกิจชุมชน KM เป็นเรื่องการเรียนลัด เอาเทคนิคที่ดี มาต่อยอด แต่เดิมที่ผ่านมา กรมฯเรา หาปัญหา และสาเหตุของปัญหามาตลอด 20 ปี แต่ตอนนี้เปลี่ยนมาเป็นเอาคนที่สำเร็จ มาต่อยอดได้เลย KM ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เอาของดีๆ ที่ทำมาต่อยอด มาเชิดชู มีบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน มีการนำเรื่อง IT เข้าสู่ระบบส่งเสริมการเกษตร คนเราถ้ามีใจให้กัน ก็สำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง การสร้างความรู้ความเข้าใจให้เห็นด้วยเป็นเรื่องสำคัญ สามารถใช้รูปแบบได้หลากหลาย ถ้าเกษตรอำเภอ ไม่ปรับบทบาท เจ้าหน้าที่ไม่เปิดใจ ก็ทำได้ยาก เมื่อเริ่มเปิดใจ ทุกคนจะแบ่งปันกัน ไม่เป็นอุปสรรค ใช้เวทีสร้างความเข้าใจเป็นหลัก ใจ.....ยอมรับ.....ศรัทธา.....เปลี่ยนแปลง.....เรียนรู้”

## ประสบการณ์จังหวัดกำแพงเพชร

“จังหวัดกำแพงเพชรก้าวสู่การจัดการความรู้โดยสวมลงในโรงงาน ทำ KM กับเกษตรกร และ กับเจ้าหน้าที่บนสำนักงานฯ ควบคู่กันไป โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น ใช้เทคนิคกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน และการให้คนเก่ามาเล่า ให้คนใหม่ฟัง จุดอ่อนของนักส่งเสริมการเกษตร คือ ไม่เขียน มีข้อมูลอยู่ในหัว ถ้าจะใช้ก็ "ตัดหัวออกมาซิ" มีคุณวิรุยุทธ สมป่าสัก เป็นคุณอำนวยคู่ เรียนรู้ เขียน ลง Blog ก้าวสู่การจัดการความรู้ในระบบส่งเสริมการเกษตร โดยใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้คนเก่ามาเล่าให้คนใหม่ฟัง ในเวที DW และการจัดตลาดนัดความรู้ ในเวที DW เดิมมีการนำ Explicit K. มา ลปรร.กัน ต่อมา ปรับวิธีการเป็นการเล่าผลสำเร็จในการทำงาน มีการศึกษาดูงาน Best Practices กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จใช้ KM เป็นเครื่องมือในการทำงานที่เขียนในทุกมิติขององค์กร โดยตอนแรกเริ่มจากจุดเล็กๆ ตอนหลังขับเคลื่อนทั้งองค์กร ปี 49 พยายามหาเวที เชื่อมโยงเครือข่าย ไปเรียนรู้ที่ จ.น่าน สมุทรสงครามใช้กระบวนการ โรงเรียนเกษตรกร โดยใช้ KM เข้าไปจัดการ เช่น เป้าหมายใหญ่ คือ ทำการผลิตทุเรียนให้ปลอดภัย ระหว่างทาง จะมี เป้าหมายย่อย เช่น ทำอย่างไรในการป้องกันโรคเน่าทุเรียนได้ เป็นลูกปลาตะเพียน KM เป็นสิ่งที่ทำมานานแล้ว แต่ไม่รู้ตัว มีการนำเรื่องเล่ามา ลปรร.กัน สิ่งที่ทำสำเร็จ คือ ต้องมีสติ... ใฝ่รู้... นำไปปฏิบัติ...แบ่งปันสู่ผู้อื่น...แล้วเราจะเริ่มเรียนรู้.....”

## ประสบการณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช

“ประสบการณ์คุณชาญวิทย์ สมศักดิ์ เล่าประสบการณ์การที่สมองไม่ยอมเข้าใจ ในช่วงที่รู้จัก KM แรก ๆ ไม่เข้าใจจริง ๆ ング เป็นไก่ตาแตกกับสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดมา ซึ่งแรก ๆ ก็อยากโทษคนอื่นเหมือนกันที่บอกให้หรือชี้แจงไม่เข้าใจ แต่มาทบทวนดูก็ควรโทษตัวเองดีกว่าเพราะเราหัวไม่ไวมันส์ และก็ทิ้งไปในที่สุดเพราะคิดว่างานมีมากเกินไปที่เราจะมานั่งทำความเข้าใจ (หลุมดำที่ตก) แต่เมื่อเหตุการณ์บังคับจริง ๆ คือ “โครงการแก้มืองนคร” ที่มีการบูรณาการกันหลายส่วนราชการ และ องค์กร แลผมยังใช้ KM เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนด้วย และสิ่งที่เขามอบหมายให้ทำนั้นเป็นส่วนที่ต้องรู้ จึงรีบเดินทางย้อนเวลากลับมาค้นหา KM อีกครั้ง และพยายามทบทวนในส่วนที่เป็นตำราและ ทดลองทำ สมมติเหตุการณ์ในบริบทที่เจอให้เป็นกระบวนการ KM โดยจะพยายามเปรียบเทียบกับ โมเดล ปลาที่อยู่ตลอดและค้นหาใน GotoKnow ที่เหล่าผู้มีประสบการณ์ได้บันทึกไว้ เริ่มเขียนบันทึกผลการ เรียนรู้การทดลองทำลงใน GotoKnow เพื่อให้สมาชิกได้เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถที่จะวัดความ เข้าใจได้ว่าตัวเองมาถึงไหน คงไม่สามารถถามให้ใครตอบได้หรือใครก็ไม่อยากตอบว่าจริง ๆ ตัวเองนั้น เข้าใจแล้วยัง ที่เอาเหตุการณ์ของตัวเองมาเล่าเพียงคาดหวังว่าถ้าใครหลาย ๆ คนที่ฟังอยู่เกิดปั้งขึ้นมาคงทำ ให้เขาเข้าใจได้ และเมื่อไหร่ที่เริ่มเข้าใจ คน ๆ นั้น จะอยากทำ KM ในที่สุด เพราะทำแล้วมีความสุข ใช้ หลักพุทธศาสนา ในเรื่องการมีสติและปัญญา เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับได้มิตรภาพจากเพื่อนที่ดี”