

## ๑. ชื่อเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักงานการศึกษา

### ๒. หลักการและเหตุผล

แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕) ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) กำหนดวิสัยทัศน์การก้าวสู่การเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” ในปี พ.ศ. ๒๕๗๕ ด้วยมีการพัฒนาในด้านที่ ๓ ให้กรุงเทพมหานครเป็น “มหานครสำหรับทุกคน” มิติที่ ๓.๓ การศึกษาสำหรับทุกคน (Education for All) โดยกรุงเทพมหานครมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๑๒ ปี ให้กับเด็กและเยาวชนที่อยู่ในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร มีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน ๔๓๗ โรงเรียน กระจายในพื้นที่ ๕๐ สำนักงานเขต ซึ่งในปีการศึกษา ๒๕๖๐ มีนักเรียน จำนวน ๒๙๑,๑๑๖ คน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๔,๑๕๘ คน

สำนักงานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักของกรุงเทพมหานครในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษา ดำเนินการตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครและตามยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติราชการของกรุงเทพมหานคร โดยมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภทสามัญศึกษาของกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำและพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารการจัดการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางเครือข่ายสารสนเทศด้านการศึกษา ส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แบ่งส่วนราชการภายในเป็น ๗ ส่วนราชการ ประกอบด้วย สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานเลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่ กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร กองคลัง กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และหน่วยศึกษานิเทศก์ มีผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีรองผู้อำนวยการสำนักงานศึกษา จำนวน ๓ ตำแหน่ง ปฏิบัติหน้าที่ช่วยบริหารงานของผู้ำนวยการสำนัก

กลุ่มงานช่วยนักบริหาร สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นเลขานุการของผู้ำนวยการสำนัก และรองผู้ำนวยการสำนัก ติดต่อนัดหมายการประชุม การประสานงานและช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งการปฏิบัติงานของกลุ่มงานช่วยนักบริหารนั้นมีปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติงาน คือ กฎหมาย กฎ มติ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่ใช้ในการกลั่นกรองงานมีอยู่เป็นจำนวนมากและกระจัดกระจาย ผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหารขาดแหล่งรวบรวมความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย งานบางเรื่องต้องพิจารณาจาก กฎหมาย กฎ มติ ระเบียบ ที่ซับซ้อน ส่งผลให้การกลั่นกรองงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารเกิดความล่าช้า

จากปัญหาในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานช่วยนักบริหารดังกล่าว เพื่อให้งานช่วยนักบริหารสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเกิดประโยชน์ต่อภารกิจของสำนักงานศึกษา สามารถขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครได้ จึงควรมีการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องของงานช่วยนักบริหารให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย และเป็นระบบมากขึ้น

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้มีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ มติ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่เข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว ทำให้การกลั่นกรองงานของผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหารมีความรวดเร็วมากขึ้น ใช้เวลาในการพิจารณางานลดน้อยลง และเกิดประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร

๓.๒ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับงานช่วยนักบริหาร เกิดการรวมกลุ่มทางความคิด การทำงานเป็นทีมของผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ๔. เป้าหมาย

๔.๑ มีคู่มือสำหรับรวบรวม กฎหมาย กฎ มติ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติ ที่ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร จำนวน ๑ คู่ พร้อมทั้งดัชนีหนังสือทุกเล่มตามระบบดิวอี้<sup>๑</sup>

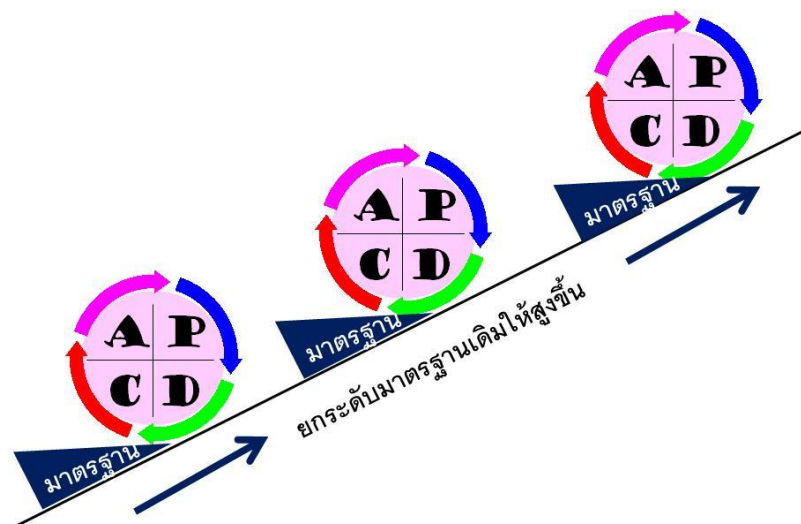
๔.๒ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา จำนวน ๑ ครั้งต่อเดือน

### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

ในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง “การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา” ผู้จัดทำได้นำแนวคิด ทฤษฎี เครื่องมือทางการบริหาร และความรู้จากการเข้ารับการอบรมมาใช้ ดังนี้

๕.๑ หลักการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ PDCA หรือวงจรเดมมิง (Deming Cycle)

แนวคิดวงจรคุณภาพ PDCA คือ วงจรการควบคุมคุณภาพที่เน้นให้เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง



ดิวอี้<sup>๑</sup> คือ การจัดหมวดหมู่หนังสือระบบทศนิยมของดิวอี้ (Dewey Decimal Classification) โดยใช้ตัวเลขสามหลักเป็นสัญลักษณ์แทนชนิดของหนังสือ และยังสามารถใช้จุดทศนิยมหลังเลขหลักร้อยช่วยในการแบ่งย่อยเนื้อหาวิชาได้อีก ระบบทศนิยมของดิวอี้ แบ่งหนังสือเป็น ๑๐ หมวดใหญ่ และแบ่งหมวดใหญ่ออกเป็น ๑๐ หมวดย่อย

วงจรคุณภาพ PDCA มีขั้นตอน ดังนี้

๑) Plan (การวางแผน) คือ ขั้นตอนการวางแผน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินการ วิธีการ ขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลและกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงให้ชัดเจน ในการวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดจะต้องเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ซึ่งการวางแผนช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

๒) Do (การปฏิบัติ) คือ การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน วิธีการ ขั้นตอนที่กำหนดไว้ รวมถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามแผนการที่ได้วางไว้ และจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานขั้นต่อไปด้วย

๓) Check (การตรวจสอบ) คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบว่าในขั้นตอนการปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับการปรับปรุงคุณภาพงานต่อไป

๔) Act (การปรับปรุง) คือ ขั้นตอนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงที่เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ ๒ กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ที่อาจทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้น แต่ถ้าหากไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ คือ ผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร เมื่อมีการดำเนินการตามวงจร PDCA ในรอบใหม่ ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะทำให้การวางแผนมีคุณภาพเพิ่มขึ้นด้วย

จากหลักการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ PDCA สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา ได้ดังนี้

Plan (การวางแผน) ใช้ในการวางกรอบแนวคิด และวางแผนในการดำเนินการว่าจะดำเนินการกับใครบ้าง กลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรประกอบด้วยใครบ้าง ต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ และสุดท้ายคือการวางแผนว่าจะดำเนินการในภาคส่วนใด ซึ่งรวมไปถึงสถานที่และอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการ

Do (การปฏิบัติ) เมื่อได้วางแผนการตามขั้นแรกไปเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนคือการใช้รูปแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการโดยอาศัยเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของผู้ใช้งานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่รวดเร็วขึ้น เช่น ใช้แอปพลิเคชัน Line หรือ Dropbox ในการประชาสัมพันธ์ และส่งตารางดัชนีหนังสือ เป็นต้น

Check (การตรวจสอบ) เป็นขั้นตอนที่ใช้เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา ในรูปแบบของตู้หนังสือ และมีดัชนีหนังสือควบคุมเมื่อมีการนำหนังสือไปใช้งาน มีความเหมาะสมกับรูปแบบการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่ต้องมีการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมต่อไป

Act (การปรับปรุง) คือ กรณีที่หากพบว่าการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา ในรูปแบบตู้หนังสือ มีปัญหา ข้อบกพร่อง เช่น ไม่ได้ได้รับความสนใจในการใช้ประโยชน์ ให้ค้นหาสาเหตุแล้วและนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนารูปแบบหรือปรับปรุงรูปแบบให้เกิดความเหมาะสมในการใช้งานมาก

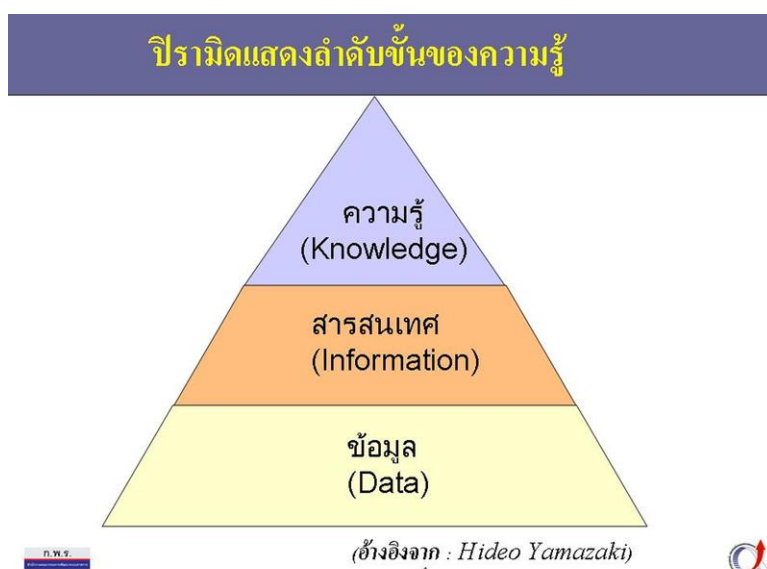
### ๕.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)

ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการประมวลผลหรือแปลความใดๆ

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ ประมวลผลแล้ว ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การเรียบเรียงให้มีความชัดเจน การทำให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่ได้รับมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า การได้ยิน รับฟัง หรือสั่งสมมาจากประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้และปฏิบัติงาน

ลำดับชั้นของความรู้ประกอบด้วย ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้



ประเภทของความรู้แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑) ความรู้แฝงเร้น ( Tacit Knowledge ) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนไม่ได้แสดงออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้ จึงต้องอาศัยกลไกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

๒) ความรู้ที่ชัดแจ้ง ( Explicit Knowledge ) คือ ความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาได้ มีความเป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือปฏิบัติงาน ซีดี เป็นต้น

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาของความรู้ หรือจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้มี ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑) การบ่งชี้ความรู้ คือ การพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายอะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะต้องทำอะไร ระบุประเด็นความรู้ รูปแบบ ที่สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร

๒) การสร้างและแสวงหาความรู้ คือ การสร้าง แสวงหา และรวบรวมความรู้ใหม่ รักษาความรู้เดิม และแยกความรู้ที่ไม่ใช่ออกจากแหล่งรวบรวม

๓) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ คือ การวิเคราะห์และคัดแยกความรู้เป็นกลุ่ม ประเภท ให้ง่ายต่อการเข้าถึงและใช้งานอย่างมีขั้นตอน

๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การปรับปรุงให้ความรู้มีรูปแบบมาตรฐาน ไม่ซ้ำซ้อน มีความสมบูรณ์ มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ

๕) การเข้าถึงความรู้ คือ การสร้างแหล่งความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และสะดวก

๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การนำความรู้มาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ การจัดทำเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๗) การเรียนรู้ คือ การนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอ เป็นวงจรความรู้ที่หมุนเวียนไปอย่างต่อเนื่อง

โดยหลักของทฤษฎีการจัดการความรู้ (KM) ก็เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย

๔ ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

๑) บรรลุเป้าหมายของงาน

๒) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน

๓) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ

๔) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

ดังนั้น การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีการจัดการความรู้ (KM) เพื่อช่วยให้รูปแบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร เป็นการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลกฎหมาย กฎ มติ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติ ที่ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร มารวบรวมไว้เป็นสารสนเทศในรูปแบบของคู่มือและดัชนีหนังสือ แล้วจึงมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันจากรูปแบบความรู้ที่ชัดเจน ไปสู่ความรู้แฝงเร้นในรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

### ๕.๓ หลักการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

เดช กาญจนางกูร (๒๕๕๗) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ว่าหมายถึง การแบ่งงานกันทำ ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการด้านความรู้ ความคิดและความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกัน เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกระทำกิจกรรมต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงจะทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ

ธนาภรณ์ เมทณีสุดติ (๒๕๔๓) ได้กล่าวถึงลักษณะแนวทางของการมีส่วนร่วมไว้ว่า ประกอบด้วย

๑) การร่วมคิด หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประชุม ปรึกษาหารือ ในขั้นตอนการดำเนินงาน วิธีการ การติดตามผล การตรวจสอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๒) การร่วมตัดสินใจ หมายถึง เมื่อมีการประชุม ปรึกษาหารือกันแล้ว ต้องร่วมกันตัดสินใจเลือกแนวทางการดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

๓) การร่วมกันปฏิบัติ หมายถึง การเข้าร่วมในการดำเนินงาน

๔) การร่วมติดตามและประเมินผล หมายถึง เมื่อการปฏิบัติงานดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว มีการเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ดูแล รักษา และประเมินผลของประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า ๑ คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

ลักษณะที่สำคัญของทีม ๔ ประการ ได้แก่

๑) การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในการของของกลุ่ม/ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

๒) มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม / กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

๓) การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

๔) สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาทบบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม/กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

จากหลักการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา ได้คือ เนื่องจากกลุ่มงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา ประกอบไปด้วยผู้ปฏิบัติงานหลายคน ซึ่งถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา ในรูปแบบของการจัดทำคู่มือและดัชนีหนังสือ จึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในการดำเนินการเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามบริบทที่ถูกต้องของกลุ่มงานช่วยนักบริหาร โดยใช้การประชุมเพื่อระดมความคิด และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จึงถือเป็นการทำงานที่มีโครงสร้างเป็นทีม ที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา และระหว่างดำเนินการยังเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ถือเป็นการเพิ่มช่องทางในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหารด้วยกัน เกิดความรู้สึกร่วมกันในการที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

#### ๕.๔ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

วินัย แก้วน้อย (๒๕๕๕) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์กร

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

- ๑) การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- ๒) องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- ๓) สมาชิกในองค์กร (People) หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment)
- ๔) ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- ๕) เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

ดังนั้น การดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา จึงใช้หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้มาช่วยในการดำเนินการ โดยจะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ต่อเนื่องมาจากการทำงานแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม ที่ยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา ซึ่งองค์ประกอบของการดำเนินการก็ครบองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน ๕ องค์ประกอบเช่นกัน กล่าวคือ กลุ่มงานช่วยนักบริหารถือเป็นองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีสมาชิกในองค์กร มีการนำความรู้มาจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ซึ่งเมื่อดำเนินการไปแล้วครบทั้ง ๕ องค์ประกอบ ก็เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาแน่นอน

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา ประกอบด้วย

๑. ผู้ริเริ่มแนวคิดหรือผู้ดำเนินการ ซึ่งก็คือผู้เสนอรายงานการศึกษาส่วนบุคคล ทำหน้าที่ในการนำเสนอแนวคิด และประสานงาน ดำเนินการ เพื่อผลักดันแนวคิดในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา ให้เป็นรูปธรรม

๒. ผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร คือ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดกลุ่มงานช่วยนักบริหาร สำนักงานเลขานุการ สำนักการศึกษา จำนวน ๔ คน ทำหน้าที่ในการช่วยเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในกระบวนการ และช่วยประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อการใช้งานต่อไป

๓. ผู้สนับสนุน ประกอบไปด้วย เลขานุการสำนักการศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา และผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ซึ่งถือเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ริเริ่มแนวคิดและผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหารทุกคน ดังนั้นจึงต้องมีการรายงานการดำเนินงานให้ทราบ และขออนุญาตดำเนินการ ภายในสำนักการศึกษา ซึ่งอาจเป็นการรายงานทั้งทางวาจา หรือจัดทำเป็นหนังสือเพื่อรายงานผลสำเร็จของการดำเนินการ

กรอบแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา ประกอบด้วย

๑. วางแผนการดำเนินการเบื้องต้น และจัดทำเป็นแนวคิดแบบย่อ และ Action Plan เพื่อนำเสนอต่อเลขานุการสำนักการศึกษา

๒. เสนอแนวทางการดำเนินการที่ผ่านการพิจารณาเบื้องต้นจากเลขานุการสำนักการศึกษา ต่อผู้อำนวยการสำนักการศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบให้ดำเนินการ และขอความคิดเห็นในการดำเนินการ

๓. ดำเนินการประชุมระดมสมอง (Brainstorm) ผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหารเพื่อรับฟังความต้องการ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา ว่ามีประเด็นใดบ้างที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการดำเนินการ

๔. ดำเนินการรวบรวมกฎหมาย กฎ มติ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร เช่น พระราชบัญญัติ ระเบียบ กฎหมาย คำสั่งต่างๆ หนังสือเวียน เป็นต้น

๕. ดำเนินการจัดวางเอกสารที่ได้ทำการรวบรวมลงในตู้หนังสือ และวางตู้หนังสือในจุดที่เหมาะสม สะดวกต่อการหยิบใช้งาน พร้อมทั้งจัดทำดัชนีหนังสือ เพื่อควบคุมการใช้งาน และง่ายต่อการสืบค้น

๖. ประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหารให้รับทราบจุดวางตู้หนังสือ และทำความเข้าใจกับรายละเอียดของตารางดัชนีหนังสือ

๗. ดำเนินการประชุมระดมสมอง (Brainstorm) ผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหารเพื่อประเมินผลการใช้งานตู้หนังสือ และตารางดัชนีหนังสือที่ได้จัดทำเอาไว้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมมาเป็นข้อมูลสะท้อนกลับในการปรับปรุงตู้หนังสือ และตารางดัชนีหนังสือ ให้มีความเหมาะสม โดยจัดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ข้อมูลภายในตู้หนังสือมีความเป็นปัจจุบัน

๘. นำเรียนผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ถึงผลการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา

ทั้งนี้ในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา สามารถจัดทำออกมาในรูปแบบของ Action Plan เพื่อความสะดวกในการติดตามการดำเนินการ ดังนี้

รายละเอียด/ขั้นตอนการดำเนินการ	ระยะเวลา	ระยะเวลาในการดำเนินการ		
		เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน
๑.วางแผนการดำเนินการเบื้องต้น และจัดทำเป็นแนวคิดแบบย่อ และ Action Plan	๑๐ วัน	↔		
๒.เสนอแนวทางการดำเนินการที่ผ่านการพิจารณาเบื้องต้นจากเลขานุการสำนักการศึกษาและต่อผู้อำนวยการสำนักการศึกษา	๑๐ วัน		↔	

รายละเอียด/ขั้นตอนการดำเนินการ	ระยะเวลา	ระยะเวลาในการดำเนินการ		
		เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน
๓. ดำเนินการประชุมระดมสมอง (Brainstorm) ผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหารเพื่อรับฟังความต้องการ และข้อคิดเห็น	๑๐ วัน	↔		
๔. ดำเนินการรวบรวมกฎหมาย กฎ มติ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร	๓๑ วัน		↔	
๕. จัดวางเอกสารที่ได้ทำการรวบรวมลงในตู้หนังสือ และจัดทำดัชนีหนังสือ	๑๐ วัน		↔	
๖. ประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา ให้รับทราบจุดวางตู้หนังสือ และทำความเข้าใจตารางดัชนีหนังสือ	๑๐ วัน			↔
๗. ประชุมระดมสมอง (Brainstorm) ผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร ประเมินผลการใช้งานตู้หนังสือ และตารางดัชนีหนังสือที่ได้จัดทำเอาไว้	๑๐ วัน			↔
๘. นำเรียนผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ถึงผลการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา	๑๐ วัน			↔

### ๗. ระยะเวลาดำเนินการ

ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ระหว่างเดือนเมษายน - มิถุนายน ๒๕๖๑

### ๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ เนื่องจากเป็นงานในหน้าที่ประจำและเพื่อประโยชน์ของการปฏิบัติงานของกลุ่มงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา

### ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

การดำเนินงานจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา กำหนดการประเมินผล ดังนี้

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ/เครื่องมือ
<u>เป้าหมาย</u> ๑. มีคู่มือสำหรับรวบรวมกฎหมาย กฎ มติ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติ ที่ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร พร้อมทั้งดัชนีหนังสือทุกเล่มตามระบบคิวอี้	<u>ระดับผลผลิต (Output)</u> ๑. กลุ่มงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา มีคู่มือวางไว้ในจุดที่ตกลงกัน จำนวน ๑ คู่มือ และมีดัชนีหนังสือทุกเล่มตามระบบคิวอี้ ที่สามารถใช้งานร่วมกันได้	ขอสนับสนุนคู่มือ ๒ ที่ไม่ได้ใช้งานแล้ว จากส่วนราชการและสร้างตารางดัชนีหนังสือในรูปแบบไฟล์ Excel ที่สามารถส่งให้กันได้ทางแอปพลิเคชัน Line หรือทาง Dropbox
๒. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร	๒. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร จำนวน ๑ ครั้งต่อเดือน	ใช้รูปแบบการประชุมร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหารเพื่อระดมสมอง (Brainstorm)
<u>วัตถุประสงค์</u> ๑. เพื่อให้มีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ มติ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่เข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว ทำให้การกลั่นกรองงานของผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหารมีความรวดเร็ว มากขึ้น ใช้เวลาในการพิจารณางานลดน้อยลง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น	<u>ระดับผลลัพธ์ (Outcome)</u> การปฏิบัติงานของกลุ่มงานช่วยนักบริหารรวดเร็วขึ้นอย่างน้อยร้อยละ ๑๐	แบบเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานซึ่งเก็บข้อมูลปริมาณงานและระยะเวลาการกลั่นกรองงานแต่ละชิ้น

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ/เครื่องมือ
๒. เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับงานช่วยนักบริหาร เกิดการรวมกลุ่มทางความคิดการทำงานเป็นทีม ของผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร นำความรู้เกี่ยวกับงานช่วยนักบริหาร มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อย่างน้อย ๑ เรื่องต่อเดือน	จัดให้มีการประชุม/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร และบันทึกจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ของงานช่วยนักบริหาร

นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลความพึงพอใจต่อการใช้บริการตู้หนังสือ ด้วยการทำแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุง ต่อไป

#### ๑๐. ข้อเสนอแนะ

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานช่วยนักบริหาร สำนักการศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแหล่งรวบรวมความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ส่งผลให้การกลั่นกรองงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารเกิดความล่าช้า ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานช่วยนักบริหารเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เห็นควรมีการรวบรวมความรู้ในรูปแบบสื่อที่หลากหลาย และเข้าถึงได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงานช่วยนักบริหาร และเหมาะสมกับบริบทของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากในอนาคตรูปแบบการจัดตู้หนังสืออาจไม่ได้รับความสนใจจากผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ จึงควรมีการปรับปรุงรูปแบบของแหล่งรวบรวมความรู้ โดยวิธีการแปลงเอกสารกฎหมาย กฎ มติ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องเป็นเอกสารในรูปแบบดิจิทัลไฟล์ (.doc) เพื่อให้สามารถทำการสืบค้นหาได้ง่าย และรวบรวมให้อยู่ในรูปแบบของการเก็บข้อมูลในระบบ Cloud Storage<sup>๒</sup> ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสะดวกและเหมาะสมต่อเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการพัฒนาให้เป็นการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของสำนักการศึกษา ควรมีการขยายการดำเนินการจัดการความรู้ไปในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ หรือในส่วนราชการอื่นของสำนักการศึกษา เนื่องจากในหลายภารกิจของสำนักการศึกษา มีความยุ่งยากซับซ้อน หากมีแหล่งความรู้ที่เข้าถึงได้ในแต่ละส่วนราชการก็จะทำให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดสำนักการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดการความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์/นโยบายการศึกษา การจัดการความรู้เกี่ยวกับการนิเทศก์การศึกษา เป็นต้น

Cloud Storage<sup>๒</sup> คือ รูปแบบการเก็บข้อมูลโดยใช้ Server ขนาดใหญ่ของผู้ให้บริการ เป็นพื้นที่การจัดเก็บข้อมูลแบบออนไลน์โดยใช้อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อกลาง แทนการจัดเก็บข้อมูลไว้ในฮาร์ดดิสก์หรือแฟลชไดรฟ์

# ภาคผนวก

ตัวอย่างรูปแบบตู้หนังสือ

