

รายงานส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การจัดทำคู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงาน  
ด้านธุรการ การเงิน  
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่

จัดทำโดย นางสาวจิราวรรณ รักษาพล  
ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ  
สังกัดฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตหลักสี่

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๔๐  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

## ๑. หัวข้อ การจัดทำคู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่

### ๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

ฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตหลักสี่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการส่งเสริมสนับสนุนประสานงานเชิงนโยบายและงานวิชาการ ระหว่างสถานศึกษา สำนักงานเขต และสำนักการศึกษา ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พุทธศักราช ๒๕๔๕ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร งานสารบรรณ และธุรการทั่วไป การงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการพัสดุ ของโรงเรียนในสังกัด รวมถึงหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร โดยมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน ๖ โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนการเคหะท่าทราย โรงเรียนเคหะทุ่งสองห้องวิทยา ๑ โรงเรียนเคหะทุ่งสองห้องวิทยา ๒ โรงเรียนบางเขน (ไว้สาลิอนุสรณ์) โรงเรียนวัดหลักสี่ (ทองใบทิวารีวิทยา) และโรงเรียนทุ่งสองห้อง (คุปต์ขีรวิสุทธิ) ปัจจุบันมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน ๒๗๓ คน ประกอบด้วย ข้าราชการครู จำนวน ๒๑๖ คน เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี จำนวน ๖ คน ลูกจ้างประจำ จำนวน ๓๐ คน ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๒๑ คน (ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ประกอบด้วย พี่เลี้ยง คนสวน พนักงานสถานที่)

ที่ผ่านมาการทำงานระหว่างสำนักงานเขต โรงเรียนและสำนักการศึกษาประสบปัญหาบางประการ ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง แนวทางการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล ระเบียบงานสารบรรณ ระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง ระเบียบพัสดุ การใช้เทคโนโลยี Social Media รวมถึงการขอจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการของสำนักงานเขต/โรงเรียน/สำนักการศึกษา มีการซ้ำซ้อน ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าควรมีการประชุมร่วมกันเพื่ออบรมให้ความรู้พื้นฐานขั้นตอนการทำงานแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ ยังพบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรของบางโรงเรียนในตำแหน่งงานธุรการ และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ว่างเป็นเวลานาน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา แก้ปัญหาด้วยการมอบหมายให้ข้าราชการครู หรือพี่เลี้ยงเด็ก ที่พอมีความรู้ ความสามารถในการพิมพ์เอกสาร การใช้คอมพิวเตอร์ได้ มาช่วยปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน แต่บุคคลดังกล่าวยังไม่เคยได้รับการอบรมจากหน่วยงานผู้เกี่ยวข้องมาก่อน จึงมีปัญหาในการปฏิบัติงานทั้งด้านงานสารบรรณ การจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนแนวทางการใช้สิทธิสวัสดิการเบิกจ่าย เช่น การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล ส่งผลให้ดำเนินการไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ตามระเบียบ ข้อกฎหมายเกิดความผิดพลาด จากปัญหาทั้ง ๒ ประการข้างต้น ผู้ศึกษาวิจัยจึงมีแนวคิดจัดทำ “คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่” เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูล แหล่งเรียนรู้ และสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่บรรจุใหม่ โอน/ย้าย หรือได้รับมอบหมายงานแทนของโรงเรียนในสังกัด ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๓.๒ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่บรรจุใหม่ โอน/ย้าย หรือได้รับมอบหมายแทนของโรงเรียนในสังกัด ให้มีองค์ความรู้ มีแนวทางเบื้องต้นในการปฏิบัติงาน

## ๔. เป้าหมาย

๔.๑ จัดทำ “คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตหลักสี่” จำนวน ๑ เล่ม และเผยแพร่ในรูปแบบออนไลน์ อย่างน้อย ๓ ช่องทาง

๔.๒ จัดอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับการดำเนินงานตาม “คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่” กลุ่มเป้าหมายได้แก่ ข้าราชการฝ่ายการศึกษา ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน ๒๕ คน ทั้งในรูปแบบ Online และ Onsite

๔.๓ จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน แบบพี่สอนน้อง โดยการเรียนรู้และปฏิบัติงานจริง ที่ฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตหลักสี่ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ข้าราชการครูบรรจุใหม่ โอน/ย้าย หรือที่ได้รับมอบหมายงานแทนของโรงเรียนในสังกัด

## ๕. แนวคิด/ หลักการที่ใช้ในการศึกษา

### ๕.๑ แนวคิดทฤษฎี SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งนี้อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้

Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats – อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายใน และสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกว่าเป็น การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

### ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็ง ขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนด กลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะ อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

#### ๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูล เพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ)

รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

### ๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน งบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชนชนบทชนเมือง ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็ง ขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกดดันดังกล่าวได้

### ประโยชน์จากการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทลายผลการดำเนินงาน โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT นี้ จะถูกใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสมจากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาของเจ้าของโครงการนี้

ผลการวิเคราะห์ SWOT “การจัดทำคู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน ของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานหลักสี่” สรุปได้ดังนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>๑. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด มีความพร้อมและตั้งใจปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายอย่างเต็มความสามารถ</p> <p>๒. ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัด ทั้ง ๖ โรงเรียน ให้ความสำคัญในการพัฒนาเสริมสร้างความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>๓. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมีความรู้หลากหลาย ทำงานเป็นทีม สามารถทำงานทดแทนกันได้</p>	<p>๑. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่บรรจุใหม่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ทั้งด้านงานสารบรรณ การจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายสิทธิสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ทำให้การดำเนินการล่าช้า และเอกสารไม่ถูกต้อง ครบถ้วน</p> <p>๒. เนื่องจากบางโรงเรียนตำแหน่งธุรการ, การเงิน และบัญชี ว่างเป็นเวลานาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม</p> <p>๓. การดำเนินงานด้านการศึกษา ระหว่างสำนักงานเขต และโรงเรียน มีขั้นตอนและมีปริมาณเยอะในขณะทีบุคลากรไม่เพียงพอ</p> <p>๔. ขาดการฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่องที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในเบื้องต้น</p> <p>๕. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานมีการโยกย้ายบ่อยๆ ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง</p>

๒. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>๑. ปัจจุบันเทคโนโลยีและการสื่อสารระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และ Social Online มีความทันสมัยและเข้าถึงได้ง่าย</p> <p>๒. การฝึกอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีเครื่องมือช่วยให้เข้าถึงได้ง่ายขึ้น เช่น ฝึกอบรม Online ไม่จำเป็นต้องฝึกอบรม Onsite เพียงอย่างเดียว</p> <p>๓. สำนักการศึกษา (สนศ.) สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สพข.) และสำนักการคลัง (สนค.) มีวิทยากรผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ในข้อมูลกฎหมาย ระเบียบต่างๆ พร้อมให้ความช่วยเหลือ</p>	<p>๑. การจัดการอบรมอาจจะเป็นช่วงวันหยุด หรือหลังเลิกเรียน เนื่องจากคุณครูติดภารกิจการสอนนักเรียน</p> <p>๒. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ ทำให้การฝึกอบรมในรูปแบบ Onsite ทำได้ยาก</p> <p>๓. ภาวะเศรษฐกิจฝืดเคือง เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ ส่งผลต่อการจัดเก็บงบประมาณในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร</p>

จากตารางการวิเคราะห์ SWOT “การจัดทำคู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่” ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์โดยใช้หลักการ TOWS Matrix เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์ หรือแนวทางการพัฒนา สามารถวิเคราะห์ได้เป็น WO คือ เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข โดยใช้โอกาสมากำหนดเป็นกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขจุดอ่อนของหน่วยงาน



## ๕.๒ การจัดการความรู้ (Knowledge Management :KM)

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๒. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม ความรู้ ๒ ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit

## ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

- งาน พัฒนางาน
- คน พัฒนาคคน
- องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ ๑ ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรกถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

## การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

- สัมมาทิฐิ ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว
- การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ
- การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง
- การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้คือ เป้าหมายที่งานคน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทยมีมากมายหลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุดคือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการ จัดการความรู้อย่างแท้จริง

## องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

๑. “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
๒. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น
๓. “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครองจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State)

ของ KM ที่จะดำเนินการในปี ๒๕๕๙ คือมุ่งเน้นให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมคือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่า ศูนย์ละ ๑ เรื่อง และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุ ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมี ความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป

**กระบวนการจัดการความรู้** เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ภายในองค์กร ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑) **การบ่งชี้ความรู้** เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ต้องใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ได้แก่ ความรู้อะไรบ้าง ความรู้อะไรที่มีอยู่แล้ว อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

๒) **การสร้างและแสวงหาความรู้** เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป มีหลายแนวทาง เช่น ใช้ SECI model นำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างกันไปประชุม/ทำงานร่วมกัน จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร จ้างที่ปรึกษา

๓) **การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ** เป็นการวางโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เช่น กฎระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ กำหนดวิธีการจัดเก็บและค้นคืน เพื่อให้สืบค้น เรียกคืนและนำไปใช้ได้สะดวก

๔) **กระประมวลและกลั่นกรองความรู้** เป็นการกลั่นกรองความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ใช้งานได้ของความรู้ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

๕) **การเข้าถึงความรู้** เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖) **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคือการการปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ที่ชัดเจน Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศส่วนความรู้ที่ฝังในตัวคน Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว (ผู้เชี่ยวชาญจากที่หนึ่งไปปฏิบัติงานอีกหน้าที่หนึ่ง) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗) **การเรียนรู้** เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน แล้วเกิดความรู้ใหม่นำมาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยน ก็จะต้ององค์ความรู้ใหม่ให้ใช้ประโยชน์ต่อไปได้เรื่อย ๆ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่” และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

การนำแนวคิดทฤษฎี การจัดการความรู้ (Knowledge Management :KM) มาใช้ในการจัดการทำคู่มือสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ภายในหน่วยงาน อย่างเป็นระบบ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการเพื่อถ่ายทอดกันได้อย่างในหน่วยงาน อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้ จะคงอยู่เป็นความรู้ของหน่วยงานตลอดไป โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ ๗ กระบวนการ ดังนี้

๑. การบ่งชี้ความรู้ คือการที่ฝ่ายการศึกษา กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายในการจัดทำคู่มือ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีองค์ความรู้ มีแนวทางเบื้องต้นในการปฏิบัติงาน
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความรู้ และประสบการณ์ที่ต่างกันมาร่วมกันอบรม
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ซึ่งการจัดทำคู่มือก็เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ให้อยู่ในแหล่งข้อมูลเดียว สะดวกในการค้นหาและนำไปใช้
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ร่วมยกร่างกลั่นกรองการจัดทำคู่มือ และจัดประชุมพิจารณาอย่างน้อย ๓ ครั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งคู่มือที่ถูกต้องและสมบูรณ์
๕. การเข้าถึงความรู้ สามารถทำให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวกจากการศึกษาข้อมูลในคู่มือ
๖. การแบ่งปัน และการเปลี่ยนความรู้ เช่น การจัดกิจกรรมให้เจ้าหน้าที่ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การสอนงาน (Coaching) การจัดอบรมให้ความรู้ในรูปแบบ Onsite และ Online ซึ่งสามารถทำให้ผู้เข้าการอบรมได้พบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
๗. การเรียนรู้ ข้าราชการครูและบุคลากรโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะประเมิณผลได้จากความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นเรื่อยๆ และทำให้โรงเรียนและฝ่ายการศึกษามีการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

## ๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๑. ศึกษารวบรวมข้อมูล ประเด็นปัญหาการทำงานระหว่างฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขต สำนักงานการศึกษา และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่ จำนวน ๖ โรงเรียน
๒. แต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ แลกเปลี่ยนประเด็นปัญหา และหาข้อยุติในการแก้ไขปัญหา และร่วมยกร่าง “การจัดทำคู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่” โดยดำเนินการจัดประชุมอย่างน้อย ๓ ครั้ง
๓. จัดทำรายงานสรุปผลการประชุมและเสนอร่างคู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่ ให้ผู้อำนวยการเขตให้ความเห็นชอบ
๔. เผยแพร่ คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่ ผ่านสื่อ Social Media อย่างน้อย ๓ ช่องทาง
๕. จัดการอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานตามคู่มือทั้งในรูปแบบ Onsite และรูปแบบ Online จำนวน ๒๕ คน (ฝ่ายการศึกษา ๗ คน โรงเรียนละ ๓ คน จำนวน ๖ โรงเรียน) ในปีการศึกษา ๒๕๖๖ (ระหว่างเดือน พฤษภาคม ๒๕๖๕ – มกราคม ๒๕๖๖)
๖. จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน แบบพี่สอนน้อง โดยให้ข้าราชการครูบรรจุใหม่ โอน/ย้าย หรือที่ได้รับมอบหมายงานแทน โดยการเรียนรู้และปฏิบัติงานจริงที่ฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตหลักสี่
๗. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และบุคลากรโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่



## ๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๗.๑ การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขต สำนักงานการศึกษา และโรงเรียนในสังกัด มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

๗.๒ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่ ได้รับความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้ารับการอบรม การถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน แบบพี่สอนน้อง ไปพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข ในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องและทันต่อความเจริญก้าวหน้า ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๗.๓ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่ สามารถนำคู่มือมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ ฯลฯ

## ๘. งบประมาณ

- ไม่ใช้งบประมาณ

## ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	ประเภทตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือในการติดตามและประเมินผล	ระยะเวลา
๑. จำนวนคู่มือ สนับสนุน การปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตหลักสี่	๑ เล่ม	ผลผลิต	- รายงานการประชุม คณะกรรมการฯ - หนังสือขอความเห็นชอบจาก ผู้อำนวยการเขต	ภายหลังการได้ ความเห็นชอบจาก ผู้อำนวยการเขต
๒. ร้อยละความสำเร็จ ข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา ที่ได้รับ มอบหมายสามารถปฏิบัติงาน ด้านสารบรรณ จัดซื้อจัดจ้าง ได้อย่างถูกต้อง	ร้อยละ ๘๐	ผลลัพธ์	- แบบประเมิน Pretest - Posttest วัดความรู้ ความเข้าใจ - แบบประเมินติดตาม ผลภายหลังอบรม อย่างน้อย ๓ เดือน	ภายหลังการอบรมฯ อย่างน้อย ๓ เดือน
๓. ร้อยละความสำเร็จ ของ ข้าราชการครูที่บรรจุใหม่ โอน/ย้าย ที่ได้รับมอบหมาย งานแทน สามารถปฏิบัติงาน ได้จริง	ร้อยละ ๙๐	ผลลัพธ์	- แบบประเมินติดตาม ผลภายหลังการสอนงาน แบบพี่สอนน้อง อย่าง น้อย ๓ เดือน	ภายหลัง การสอน งานแบบพี่สอนน้อง อย่างน้อย ๓ เดือน

**๑๐. ข้อเสนอแนะ**

๑. สำนักงาน ก.ก. ควรให้ความสำคัญและพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ, เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ให้กับสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นลำดับต้นๆ เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากมีกรอบอัตรากำลัง ๑ โรงเรียน / ๑ ตำแหน่ง

๒. สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สพข.) หรือ สำนักการคลัง (สนค.) ควรจัดการอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติ ให้มีประสิทธิภาพ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๓. ผู้บริหารสถานศึกษาทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตหลักสี่ ควรมีการจัดอบรม สัมมนา หรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อป้องกันการขาดผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากคุณครูมีหน้าที่ต้องสอนนักเรียน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีการโยกย้ายบ่อยๆ และเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการติดต่อประสานงาน

## บรรณานุกรม

- <https://www.stou.ac.th/offices/rdec/headquater/upload/การวิเคราะห์ที่๒๐SWOT.pdf>

สืบค้นเมื่อ ๕ มีนาคม ๒๕๖๕

- [https://๒๐๓.๑๓๑.๒๑๐.๑๐๐/?page\\_id=๗](https://๒๐๓.๑๓๑.๒๑๐.๑๐๐/?page_id=๗)

ซึ่งอยู่ในเว็บไซต์ “การจัดการความรู้ในองค์กร : JCKM Weblog คณะวารสารศาสตร์และสื่อสาร

มวลชน มธ.

<https://๒๐๓.๑๓๑.๒๑๐.๑๐๐/km> สืบค้นเมื่อ ๕ มีนาคม ๒๕๖๕