



วิทยาการบริหารภาครัฐสมัยใหม่
Modern Public Administrative Science-MPAS

homepage: <https://so17.tci-thaijo.org/index.php/jppi>
E-mail: jppissues@gmail.com



The KI-DEAL framework: An integrated approach to public sector innovation and knowledge management for local government development in the digital era

Pajaree Suriyachaiwat Nowong ^{1*}

^{1*} Law Program, Faculty of Humanities and Social Sciences, Sakon Nakhon Rajabhat University

*Corresponding author's e-mail: pajaree_prik@hotmail.com ^{1*}

ARTICLE INFO

Article history:

Received: November 7, 2025

Revised: April 1, 2026

Accepted: April 18, 2026

Keyword:

public sector innovation,
knowledge management,
digital transformation,
learning organization,
local government

ABSTRACT

This academic article presents an integrated conceptual framework between public sector innovation and knowledge management to drive the development of Thai public organizations in the digital era. The study aims to (1) analyze the theoretical relationship between public sector innovation and knowledge management, (2) synthesize an integrated framework suitable for Thai local government contexts, (3) propose practical implementation approaches, and (4) identify success factors and barriers. The study employs critical document analysis and conceptual synthesis from international literature and Thai contexts. The findings reveal that public sector innovation and knowledge management are inextricably linked, with knowledge management serving as a critical foundation for creating innovation, while innovation is the outcome of creative knowledge utilization. The article proposes the "KI-DEAL Framework" (Knowledge Innovation - Digital Era Adaptive Learning), which comprises six key dimensions: (1) Knowledge Creation and Acquisition, (2) Knowledge Storage and Access, (3) Knowledge Sharing and Transfer, (4) Knowledge Application for Innovation, (5) Organizational Learning Culture, and (6) Digital Technology as Enabler. Critical success factors include leadership commitment, resource support, digital infrastructure, and appropriate incentive systems. Major barriers encompass bureaucratic structures, silo-based work culture, limited digital skills, and resistance to change. This article has significant implications for both theory and practice in enhancing the efficiency and innovation of Thai public sector organizations.

กรอบ KI-DEAL: แนวคิดเชิงบูรณาการระหว่างนวัตกรรมภาครัฐและการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคดิจิทัล

ปาจริย์ สุริยาชัยวัฒน์ โนงษ์ ^{1*}

^{1*} สาขาวิชานิติศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

*Corresponding author's e-mail: pajaree_prik@hotmail.com ^{1*}

ข้อมูลบทความ	บทคัดย่อ
ประวัติบทความ: Received: November 7, 2025 Revised: April 1, 2026 Accepted: April 18, 2026	บทความวิชาการนี้นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการระหว่างนวัตกรรมภาครัฐและการจัดการความรู้ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีระหว่างนวัตกรรมภาครัฐกับการจัดการความรู้ (2) สังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย (3) เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ทางปฏิบัติ และ (4) ระบุปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรค การศึกษาใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเชิงวิพากษ์และการสังเคราะห์แนวคิดจากวรรณกรรมระดับนานาชาติและบริบทไทย ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมภาครัฐและการจัดการความรู้มีความเชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก โดยการจัดการความรู้เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ขณะที่นวัตกรรมเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์ บทความนำเสนอ "กรอบ KI-DEAL" (Knowledge Innovation - Digital Era Adaptive Learning) ซึ่งประกอบด้วย 6 มิติหลัก ได้แก่ (1) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) (2) การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ (Knowledge Storage and Access) (3) การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Sharing and Transfer) (4) การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อนวัตกรรม (Knowledge Application for Innovation) (5) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning Culture) และ (6) เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวเร่ง (Digital Technology as Enabler) ปัจจัยความสำเร็จสำคัญรวมถึงความมุ่งมั่นของผู้นำ การสนับสนุนด้านทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และระบบจูงใจที่เหมาะสม ส่วนอุปสรรคหลักประกอบด้วยโครงสร้างราชการที่เป็นระบบราชการ วัฒนธรรมการทำงานแบบ Silo ทักษะดิจิทัลที่จำกัด และความต้านทานการเปลี่ยนแปลง บทความนี้มีความสำคัญต่อทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติในการยกระดับประสิทธิภาพและนวัตกรรมขององค์กรภาครัฐไทย
คำสำคัญ: นวัตกรรมภาครัฐ, การจัดการความรู้, การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล, องค์กรแห่งการเรียนรู้, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	

บทนำ

ในยุคที่โลกเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Fourth Industrial Revolution) และการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล (Digital Society) องค์กรภาครัฐทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ไปจนถึงปัญหาที่ซับซ้อนข้ามศาสตร์ (Wicked Problems) ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยแนวทางเดิม (Torfin, 2019) การตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยทั้ง "นวัตกรรม" (Innovation) ในการคิดค้นแนวทางใหม่และ "การจัดการความรู้" (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่มีอยู่และสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง

ในบริบทของประเทศไทย รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมวัฒนธรรมและการจัดการความรู้ในภาครัฐตั้งแต่การประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ที่ระบุให้ "การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน" และ "การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ" เป็นยุทธศาสตร์สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ยังได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการ "ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม" และ "สร้างความเข้มแข็งให้กับระบบราชการไทย"

แม้จะมีนโยบายและแผนงานหลายระดับ แต่การนำนวัตกรรมและการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐของไทยยังคงเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ เช่น โครงสร้างราชการที่เป็นลำดับชั้นและเน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ ระบบงานที่ไม่ส่งเสริมนวัตกรรม การขาดทักษะดิจิทัล และการทำงานแบบ "ตัวใครตัวมัน" (Silo Mentality) (แนวคิดหรือพฤติกรรมภายในองค์กรทำงานแยกส่วนกัน ไม่ยอมแบ่งปันข้อมูล ทรัพยากร หรือความรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และมองข้ามเป้าหมายโดยรวม อันส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพ วัฒนธรรม และนวัตกรรมขององค์กร) เป็นระบบที่ขาดการประสานงานข้ามหน่วยงาน ในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการให้บริการประชาชนโดยตรง ปัญหาเหล่านี้ยิ่งชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร และโครงสร้างพื้นฐาน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2565)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมภาครัฐและการจัดการความรู้แยกกัน แต่ยังมีช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

ประการแรก งานวิจัยส่วนใหญ่มักศึกษานวัตกรรมภาครัฐหรือการจัดการความรู้แยกเป็นสองสาขาอิสระ โดยขาดการบูรณาการมุมมองทั้งสองด้านอย่างเป็นระบบ (Demircioglu & Audretsch, 2017; Rashman et al., 2009) ในขณะที่ความจริงแล้ว นวัตกรรมและการจัดการความรู้มีความเชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก โดยความรู้เป็นทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ของนวัตกรรม (Mention, 2012; Wiig, 2002)

ประการที่สอง งานวิจัยในบริบทประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในระดับนโยบายหรือองค์กรส่วนกลาง มีการศึกษาในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นค่อนข้างจำกัด ทั้งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) มีบทบาทสำคัญในการให้บริการสาธารณะและเป็นพื้นที่ทดลองนวัตกรรมที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากใกล้ชิดกับประชาชนและเข้าใจบริบทท้องถิ่น

ประการที่สาม แม้จะมีการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในภาครัฐ แต่ยังขาดการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งว่าเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างไร โดยเฉพาะในบริบทที่ความรู้ไม่เพียงอยู่ในรูปแบบเอกสาร (Explicit Knowledge) แต่ยังรวมถึงความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในตัวบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร (Massaro et al., 2020)

ประการที่สี่ กรอบแนวคิดที่มีอยู่ส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นในบริบทของประเทศพัฒนาแล้ว และอาจไม่เหมาะสมโดยตรงกับบริบทของประเทศไทยกำลังพัฒนาอย่างไทย ซึ่งมีลักษณะเฉพาะทั้งในด้านโครงสร้างราชการ วัฒนธรรมองค์กร และระดับความพร้อมด้านเทคโนโลยี

ประการที่ห้า งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นการอธิบายปรากฏการณ์ แต่ขาดการเสนอกรอบแนวคิดที่ชัดเจนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้ (Actionable Framework) โดยเฉพาะในการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ (Theory-Practice Gap)

เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการดังกล่าว บทความนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีระหว่างนวัตกรรมภาครัฐกับการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัล 2) เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ (KI-DEAL Framework) ที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรภาครัฐไทย โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อเสนอแนวทางการ

ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดในทางปฏิบัติ พร้อมตัวอย่างกรณีศึกษา และ 4) เพื่อระบุปัจจัยความสำเร็จ อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐไทย

การศึกษานี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์เชิงแนวคิด (Conceptual Analysis) และการสังเคราะห์วรรณกรรม (Integrative Literature Review) จากเอกสารวิชาการทั้งในระดับนานาชาติและบริบทไทย โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ครอบคลุมงานวิจัยและบทความวิชาการ ดังนี้ วรรณกรรมระดับนานาชาติ แนวคิดและทฤษฎีด้านนวัตกรรมภาครัฐและการจัดการความรู้ จากนักวิชาการต่างประเทศ, บริบทประเทศไทย เอกสารทางวิชาการและรายงานจากหน่วยงานภาครัฐของไทย, นโยบายและแผนงานยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 บทความนำเสนอกรอบแนวคิดที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรภาครัฐไทยโดยทั่วไป แต่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนและมีบทบาทสำคัญในการให้บริการสาธารณะ การคัดเลือกวรรณกรรมมุ่งเน้นความทันสมัยและความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา ต้องเป็นงานวิจัยหรือบทความที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมภาครัฐและการจัดการความรู้ ครอบคลุมประเด็นการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้เขียนใช้วิธีการสังเคราะห์วรรณกรรม (Literature Synthesis) เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ตามขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี โดยวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่าง KM และนวัตกรรม ในมิติที่ว่าความรู้คือปัจจัยนำเข้า และนวัตกรรมคือผลผลิต 2) การสังเคราะห์กรอบแนวคิด นำผลจากการทบทวนวรรณกรรมมาสร้างเป็น "กรอบ KI-DEAL" ซึ่งประกอบด้วย 6 มิติหลัก 3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษา โดยนำข้อมูลจากพื้นที่จริงมาลงตารางเปรียบเทียบเพื่อยืนยันความเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดในทางปฏิบัติ และ 4) การสรุปปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรค โดยสังเคราะห์จากทั้งทฤษฎีและประสบการณ์จริงในบริบทไทย เพื่อเสนอแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Actionable Framework)

ความหมายและลักษณะของนวัตกรรมภาครัฐ

นวัตกรรมภาครัฐเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยมีการพัฒนาคำนิยามและกรอบทฤษฎีที่หลากหลาย องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2019) ได้นิยามนวัตกรรมภาครัฐว่า "การนำแนวคิด วิธีการ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่มาใช้ในการให้บริการสาธารณะ กระบวนการทำงาน หรือการจัดการองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการปรับปรุงที่มีนัยสำคัญในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือคุณภาพของบริการ" De Vries et al. (2016) ขยายความว่า นวัตกรรมภาครัฐไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่ "ใหม่สำหรับโลก" (New-to-the-world) แต่อาจเป็นสิ่งที่ "ใหม่สำหรับองค์กร" (New-to-the-organization) หรือ "ใหม่สำหรับบริบทนั้น" (New-to-the-context) ก็ได้ ซึ่งแนวคิดนี้สำคัญมากสำหรับภาครัฐ เนื่องจากการนำแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากที่อื่นมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนก็ถือเป็นนวัตกรรมได้

Torring (2019) เสนอว่า นวัตกรรมภาครัฐมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความใหม่ (Novelty) ต้องมีองค์ประกอบของความแตกต่างหรือการปรับปรุงที่สำคัญจากสิ่งที่มีอยู่เดิม 2) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) ไม่ใช่เพียงแค่แนวคิด แต่ต้องมีการนำไปใช้จริง 3) ความตั้งใจ (Intentionality) เกิดจากการออกแบบและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 4) มูลค่าสาธารณะ (Public Value) ต้องสร้างประโยชน์ต่อสาธารณะหรือสังคม และ 5) ความยั่งยืน (Sustainability) สามารถดำเนินการต่อเนื่องและขยายผลได้

ประเภทของนวัตกรรมภาครัฐ

นักวิชาการได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมภาครัฐไว้หลายลักษณะ โดย Bloch & Bugge (2013) แบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลักคือ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Product/Service Innovation) การพัฒนาบริการสาธารณะใหม่หรือปรับปรุงบริการเดิมให้ดีขึ้น เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับการเข้าถึงบริการภาครัฐผ่านสมาร์ทโฟน นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) การปรับปรุงวิธีการทำงานภายในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การนำระบบ e-Document มาใช้แทนเอกสารกระดาษ นวัตกรรมด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วม (Communication and Engagement Innovation) การพัฒนาวิธีการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชน เช่น การใช้ Social Media เพื่อรับฟังความคิดเห็น และนวัตกรรมด้านองค์กรและการจัดการ (Organizational/Governance Innovation) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการจัดการ หรือความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เช่น การจัดตั้งหน่วยงานนวัตกรรมข้ามสายงาน

นอกจากนี้ Hartley et al. (2013) ยังเสนอมิติของนวัตกรรมที่สำคัญคือ การปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) กับ การปฏิวัติครั้งใหญ่ (Radical Innovation) โดยนวัตกรรมภาครัฐส่วนใหญ่มักเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากข้อจำกัดด้านความเสี่ยงและกฎระเบียบ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมภาครัฐ

จากงานของ Demircioglu & Audretsch (2017) ที่สังเคราะห์ปัจจัยอันส่งผลต่อนวัตกรรมภาครัฐออกเป็น 4 ระดับ โดยสามารถแยกออกเป็นระดับ และมีรายละเอียดดังนี้

ระดับบุคคล (Individual Level) คือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ของบุคลากรทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและทักษะและความรู้ที่จำเป็นโดยเฉพาะทักษะดิจิทัล

ระดับองค์กร (Organizational Level) คือวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อนวัตกรรม ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการทดลองและยอมรับความล้มเหลวโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและระบบจูงใจและรางวัล

ระดับภาคส่วน (Sectoral Level) คือความร่วมมือระหว่างหน่วยงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางปฏิบัติที่ดีและเครือข่ายนวัตกรรม

ระดับสิ่งแวดล้อมภายนอก (Environmental Level) คือ กรอบกฎหมายและระเบียบที่สนับสนุนนโยบายของรัฐบาลความคาดหวังของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

จะเห็นได้ว่านวัตกรรมภาครัฐสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ดี อีกทั้งส่งผลพลัที่ดีให้กับประชาชนเป็นอย่างมาก เช่น การตอบสนองต่อความต้องการประชาชน ช่วยพัฒนาบริการที่ตรงตามความต้องการของประชาชน เช่น แอปพลิเคชันสำหรับการเข้าถึงบริการภาครัฐได้ง่ายขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ การพัฒนาบริการใหม่หรือปรับปรุงบริการเดิมช่วยลดเวลารอคอยและเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ การสร้างความโปร่งใส การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้สามารถทำให้บริการมีความโปร่งใสและเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย การเสริมสร้างความเชื่อมั่น นวัตกรรมเหล่านี้ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในภาครัฐ โดยแสดงให้เห็นว่ารัฐบาลมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและปรับปรุงบริการและประหยัดค่าใช้จ่ายการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการสามารถช่วยลดต้นทุนในการให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีทรัพยากรฐานความรู้ (Knowledge-Based View of the Firm) ซึ่งมองว่าความรู้เป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร (Grant, 1996) Nonaka & Takeuchi (1995) นักวิชาการชาวญี่ปุ่นผู้มีชื่อเสียง ได้นิยามการจัดการความรู้ว่า "กระบวนการที่องค์กรสร้าง จัดเก็บ ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้

ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานและสร้างนวัตกรรม" Davenport & Prusak (1998) อธิบายว่า ความรู้แตกต่างจากข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) ตรงที่ความรู้ประกอบด้วยความเข้าใจเชิงลึกประสบการณ์ และการตีความที่ช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถตัดสินใจและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อองค์กรภาครัฐในหลายมิติ (Massaro et al., 2020; Wiig, 2002) ได้แก่ ป้องกันการสูญเสียความรู้ เมื่อบุคลากรเกษียณหรือย้ายงาน ความรู้และประสบการณ์ไม่สูญหายไป เพิ่มประสิทธิภาพ การเข้าถึงความรู้ที่จำเป็น ได้รวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อนและข้อผิดพลาด ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร รองรับ การตัดสินใจการมีข้อมูลและความรู้ที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจและสร้างนวัตกรรมความรู้เป็นวัตถุดิบสำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

ประเภทของความรู้

ประเภทของความรู้ที่สำคัญที่สุดคือการแบ่งตาม Polanyi (1966) และถูกนำมาพัฒนาต่อโดย Nonaka & Takeuchi (1995) เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถระบุบันทึกและถ่ายทอดได้ง่าย อยู่ในรูปแบบเอกสาร คู่มือ ระเบียบ ฐานข้อมูล ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างเช่น กฎหมาย คู่มือปฏิบัติงาน รายงานการประชุม เป็นต้น

2) ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล ยากต่อการอธิบายหรือบันทึก ได้มาจากการประสบการณ์ทักษะลักษณะนิสัยดังตัวอย่างเช่น ทักษะการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น ความท้าทายสำคัญของการจัดการความรู้ในภาครัฐคือการถ่ายทอดความรู้ฝังลึก ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการ "สังคมนิยม" (Socialization) เช่น การฝึกงาน การมีระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าการจัดเก็บในรูปแบบเอกสาร

กระบวนการจัดการความรู้

แบบจำลองกระบวนการจัดการความรู้ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือ SECI Model ของ Nonaka & Takeuchi (1995) ซึ่งอธิบายการสร้างความรู้ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) 2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) 3) การรวบรวมความรู้ (Combination) และ 4) การผนึกฝังความรู้ (Internalization) ต่อมา Alavi & Leidner (2001) เสนอกระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอนหลักดังนี้คือ 1) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) 2) การค้นพบหรือพัฒนาความรู้ใหม่ การจัดเก็บและเรียกคืน (Knowledge Storage/Retrieval) 3) การเก็บรักษาในหน่วยความจำองค์กร การถ่ายทอด (Knowledge Transfer) และ 4) การแบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ (Knowledge Application) การนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือกระบวนการที่องค์กรสร้าง จัดเก็บ ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีความสำคัญต่อองค์กรภาครัฐในการป้องกันการสูญเสียความรู้ เพิ่มประสิทธิภาพ การเข้าถึง ลดความซ้ำซ้อน และสร้างนวัตกรรม การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อองค์กรภาครัฐดังนี้ ป้องกันการสูญเสียความรู้ ช่วยรักษาความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร ไม่ให้สูญหายเมื่อมีการเกษียณหรือย้ายงานเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ที่จำเป็นได้อย่างรวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อนและข้อผิดพลาดในการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร รองรับ การตัดสินใจ มีข้อมูลและความรู้ที่เชื่อถือได้ ซึ่งช่วยให้การตัดสินใจในองค์กรมีความแม่นยำและมีประสิทธิภาพ และสร้างนวัตกรรมความรู้ที่มีอยู่เป็นวัตถุดิบสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมภาครัฐกับการจัดการความรู้

นวัตกรรมและการจัดการความรู้มีความเชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก ดังที่ Mention (2012) อธิบายว่า "ความรู้เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่สุดของนวัตกรรม" ขณะที่ Darroch (2005) พบว่า "องค์กรที่มีการจัดการความรู้ที่ดีมีแนวโน้มที่จะสร้างนวัตกรรมได้มากกว่า" ในบริบทของภาครัฐ Rashman et al. (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์นี้และพบว่า การจัดการความรู้ส่งเสริมนวัตกรรมผ่าน 5 กลไกหลักคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การสะสมและถ่ายทอดบทเรียนช่วยป้องกันการทำผิดซ้ำ การเชื่อมโยงความรู้ข้ามหน่วยงาน การแลกเปลี่ยนความรู้สร้างมุมมองใหม่ การระบุช่องว่างความรู้ ช่วยกำหนดทิศทางการเรียนรู้และพัฒนา การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งปัน ส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี อำนาจความสะดวกในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความรู้ ในทางกลับกัน นวัตกรรมก็สร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์กร ดังที่ Nonaka & Takeuchi (1995) อธิบายว่า กระบวนการสร้างนวัตกรรมเองก็คือกระบวนการสร้างความรู้องค์กร (Organizational Knowledge Creation) ซึ่งเป็นวงจรที่หมุนเวียนต่อเนื่อง

นวัตกรรมภาครัฐและการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เกี่ยวกันอย่างเหนียวแน่น โดยความรู้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรม องค์กรที่มีการจัดการความรู้ที่ดีมีแนวโน้มในการสร้างนวัตกรรมมากกว่า การจัดการความรู้ส่งเสริมนวัตกรรมผ่าน 5 กลไกหลัก ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ คือการสะสมและถ่ายทอดบทเรียนช่วยป้องกันการทำผิดซ้ำ การเชื่อมโยงความรู้ข้ามหน่วยงาน คือการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างมุมมองใหม่ การระบุช่องว่างความรู้ คือการช่วยกำหนดทิศทางการเรียนรู้และพัฒนา การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งปัน คือการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี คือการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความรู้ ในทางกลับกัน นวัตกรรมยังช่วยสร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์กร ทำให้เกิดวงจรการสร้างความรู้ที่ต่อเนื่องอีกด้วย

กรอบแนวคิด KI-DEAL: การบูรณาการนวัตกรรมและการจัดการความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมภาครัฐกับการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัล บทความนี้เสนอกรอบแนวคิด KI-DEAL (Knowledge Innovation - Digital Era Adaptive Learning) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่ออกแบบมาเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาองค์กรภาครัฐไทยโดยเฉพาะ เน้นการเรียนรู้ที่จะปรับตัวในยุคดิจิทัลเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์นวัตกรรมภาครัฐกับการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น อันเป็นความหมายของคำว่า "Knowledge Innovation - Digital Era Adaptive Learning" (KI-DEAL) และผู้เขียนจึงได้ทำการรวบรวมแนวคิดความหมาย และข้อค้นพบมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดโดยมีเนื้อหาภายในกรอบเป็นการเชื่อมโยงระหว่างนวัตกรรมภาครัฐกับการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลเข้าไว้ด้วยกัน

องค์ประกอบหลักของกรอบ KI-DEAL ประกอบด้วย 6 มิติหลักที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

มิติที่ 1 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) มิติด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อนวัตกรรม ซึ่งรวมถึง การสร้างความรู้จากภายใน (Internal Knowledge Creation) การวิจัยและพัฒนาภายในองค์กร การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Learning by Doing) การทดลองและนำร่อง (Experimentation and Pilot Projects) และการสังเคราะห์บทเรียนจากประสบการณ์ (Lessons Learned)

การแสวงหาความรู้จากภายนอก (External Knowledge Acquisition) การศึกษาดูงาน (Benchmarking) ทั้งในและต่างประเทศ การเข้าร่วมเครือข่ายและชุมชนแนวปฏิบัติ (Communities of Practice) ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชน (Public-Private-Academic Partnership) และการติดตามแนวโน้มและนวัตกรรมใหม่ๆ (Horizon Scanning)

หลักปฏิบัติที่แนะนำ จัดตั้ง "ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม" (Innovation Lab) เป็นพื้นที่ทดลองแนวคิดใหม่ กำหนดงบประมาณเฉพาะสำหรับการวิจัยและพัฒนา สร้างกลไก "Scanning Mechanism" เพื่อติดตามนวัตกรรมจากแหล่งต่างๆ และสนับสนุนบุคลากรในการศึกษาต่อและพัฒนาทักษะใหม่

มิติที่ 2 การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ (Knowledge Storage and Access) มิติดังกล่าวเกี่ยวกับการสร้างระบบจัดเก็บความรู้และทำให้เข้าถึงได้ง่าย โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Document Management System - EDMS) ฐานข้อมูลความรู้องค์กร (Organizational Knowledge Base) ระบบคลังความรู้ที่จัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ (Taxonomy and Metadata) และ Cloud Storage สำหรับการเข้าถึงข้ามอุปกรณ์ การจัดการความรู้ฝังลึก ระบบ Expert Directory เพื่อระบุผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน การบันทึกวิดีโอ "เรื่องเล่าจากผู้รู้" (Storytelling from Experts) การจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติ (Best Practice Manual) จากประสบการณ์จริง และระบบ Mentoring และ Coaching

หลักปฏิบัติที่แนะนำ พัฒนาระบบค้นหาที่มีประสิทธิภาพด้วย Search Engine และ AI จัดหมวดหมู่ความรู้ตามลักษณะงานและกลุ่มผู้ใช้ อัปเดตและทบทวนความรู้เป็นประจำเพื่อความทันสมัย และออกแบบ User Interface ที่ใช้งานง่าย และเป็นมิตร

มิติที่ 3 การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Sharing and Transfer) มิติดังกล่าวเน้นการสร้างกลไกและบรรยากาศที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ กลไกทางการ (Formal Mechanisms) การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Session) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Programs) และการนำเสนอผลงานและโครงการนวัตกรรม (Innovation Showcase) และรายงานประจำปีด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

กลไกไม่เป็นทางการ (Informal Mechanisms) ชุมชนแนวปฏิบัติ (Communities of Practice - CoP) กลุ่มสนทนาออนไลน์ (Online Discussion Forums) กิจกรรม Coffee Talk และ Brown Bag Lunch และ Social Media องค์กร (Enterprise Social Network)

การถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่นโครงการพี่เลี้ยง (Mentorship Program) การจัดทีมงานแบบ Cross-Generational การจัดทำ Exit Interview กับผู้เกษียณเพื่อดึงความรู้ออกมาและระบบ Job Shadowing และ Job Rotation

หลักปฏิบัติที่แนะนำ กำหนดเวลาประจำสำหรับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างระบบจูงใจสำหรับผู้แบ่งปันความรู้ ใช้เทคโนโลยี Video Conference เพื่อเชื่อมต่อหน่วยงานในพื้นที่ต่าง ๆ และสร้างวัฒนธรรม "No Blame Culture" เพื่อให้กล้าแบ่งปันทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

มิติที่ 4 การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อนวัตกรรม (Knowledge Application for Innovation) มิติดังกล่าวเป็นหัวใจสำคัญที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับนวัตกรรม กระบวนการแปลงความรู้เป็นนวัตกรรม การระบุโอกาสนวัตกรรมจากช่องว่างความรู้การจัดทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เพื่อพัฒนานวัตกรรมการใช้เครื่องมือเชิงสร้างสรรค์ เช่น Design Thinking, Lean Startup และการทดลองและปรับปรุงอย่างรวดเร็ว (Rapid Prototyping and Iteration) การสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมเสนอแนวคิด (Crowdsourcing) Hackathon และ Innovation Challenge ความร่วมมือกับ Startup และ Social Enterprise และ Living Lab และการทดลองนวัตกรรมกับผู้ใช้จริง

การวัดผลและการเรียนรู้การกำหนด Key Performance Indicators (KPIs) ของนวัตกรรมการประเมินผลกระทบ (Impact Assessment) After Action Review เพื่อสะท้อนผลการเรียนรู้และการเผยแพร่และขยายผลนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ

หลักปฏิบัติที่แนะนำจัดสรรทรัพยากรและเวลาสำหรับโครงการนวัตกรรมสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการทดลองและยอมรับความล้มเหลวใช้ระบบ "Stage-Gate Process" ในการคัดกรองและพัฒนาแนวคิดและเชื่อมโยงนวัตกรรมกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

มิติที่ 5 วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning Culture) มิติดังนี้เป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดความสำเร็จในระยะยาวค่านิยมและความเชื่อหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ความเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ (Open-mindedness) การยอมรับความหลากหลาย (Diversity and Inclusion) และการทำงานร่วมกันแบบไร้รอยต่อ (Seamless Collaboration)

บทบาทของผู้นำเป็นแบบอย่าง (Role Modeling) ในการเรียนรู้และแบ่งปันสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่ชัดเจนเสริมพลัง (Empowerment) ให้บุคลากรกล้าตัดสินใจและลงมือทำและให้ทรัพยากรและกำลังใจ (Support and Encouragement)

ระบบจูงใจและรางวัลการยกย่องเชิดชูเกียรติ (Recognition) ต่อหน้าสาธารณะระบบรางวัลนวัตกรรม (Innovation Awards) การผูกโยงการแบ่งปันความรู้เข้ากับการประเมินผลการปฏิบัติงานและโอกาสในการเติบโตและพัฒนา (Career Development)

การจัดการความขัดแย้งและความล้มเหลวมองความล้มเหลวเป็นโอกาสเรียนรู้ (Fail Forward) กระบวนการ Psychological Safety ที่ทำให้กล้าพูดและเสนอการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และการเรียนรู้จากความผิดพลาด (Learning from Mistakes)

หลักปฏิบัติที่แนะนำประกาศค่านิยมองค์กรที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และนวัตกรรมจัดกิจกรรม Team Building ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันสร้างพิธีกรรมองค์กร (Organizational Rituals) ที่เสริมสร้างวัฒนธรรมและสื่อสารเรื่องราวความสำเร็จและความล้มเหลวอย่างสม่ำเสมอ

มิติที่ 6 เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวเร่ง (Digital Technology as Enabler) มิติดังนี้แทรกซึมอยู่ในทุกมิติและทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้กระบวนการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้นโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง Cloud Computing และ Data Center อุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัยและระบบรักษาความปลอดภัยไซเบอร์

แพลตฟอร์มและเครื่องมือ Knowledge Management System Collaboration Platform (เช่น Microsoft Teams, Google Workspace) Project Management Tools และ Innovation Management Software

เทคโนโลยีขั้นสูง Artificial Intelligence และ Machine Learning สำหรับวิเคราะห์ข้อมูล Chatbot สำหรับตอบคำถามและให้บริการ Big Data Analytics เพื่อค้นหา Insight และ Internet of Things (IoT) สำหรับเก็บข้อมูลและปรับปรุงบริการการพัฒนาทักษะดิจิทัลโปรแกรมฝึกอบรม Digital Literacy การสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้เครื่องมือใหม่การจัดทีม "Digital Champion" ที่คอยช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการสร้างคู่มือและวิดีโอสอนการใช้งาน

หลักปฏิบัติที่แนะนำเริ่มจากเทคโนโลยีที่เรียบง่ายและใช้งานง่ายเลือกเครื่องมือที่ตอบโจทย์การทำงานจริงไม่ใช่ตามเทรนด์มีทีมสนับสนุนด้านเทคนิค (IT Support) และประเมินผลและปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

ความเชื่อมโยงระหว่างมิติต่าง ๆ

ทั้ง 6 มิติของกรอบ KI-DEAL ไม่ได้แยกขาดจากกัน แต่เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันโดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานและมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวเร่งในทุกขั้นตอนโดยสามารถอธิบายเป็นวงจรได้ตามภาพที่ 1 ดังนี้

“Knowledge Innovation - Digital Era Adaptive Learning” (KI-DEAL)

ประกอบด้วย 6 มิติหลักที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด “Knowledge Innovation - Digital Era Adaptive Learning” (KI-DEAL)

ที่มา: ผู้เขียน

แนวทางการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด KI-DEAL ในทางปฏิบัติ

การนำกรอบแนวคิด KI-DEAL ไปใช้ในองค์กรภาครัฐไทยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการเครื่องมือดิจิทัลเข้ากับกระบวนการทางความรู้ ดังนี้

1. การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Ecosystem) องค์กรควรประยุกต์ใช้มิติที่ 1 และ 2 โดยการสร้างพื้นที่ทดลองเสมือน (Virtual Sandbox) เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ และจัดเก็บความรู้ในรูปแบบที่เข้าถึงง่าย (Searchable) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Alavi and Leidner (2001) ที่เน้นว่าระบบการจัดการความรู้ต้องช่วยให้กระบวนการสร้างและจัดเก็บความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. การทำลายกำแพงไซโลด้วยชุมชนแนวปฏิบัติอัจฉริยะ (Smart CoPs) ในมิติที่ 3 การแบ่งปันความรู้ควรเปลี่ยนจากการประชุมแบบทางการมาเป็นการใช้แพลตฟอร์ม Collaboration (เช่น Microsoft Teams หรือ Workplace) เพื่อสร้างชุมชนแนวปฏิบัติ (Communities of Practice) แนวทางนี้สอดคล้องกับ Rashman et al. (2009) ที่ระบุว่าการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมในบริการสาธารณะ
3. การแปรรูปความรู้สู่บริการด้วยแนวคิดการออกแบบ (Design Thinking) มิติที่ 4 คือหัวใจของการสร้างนวัตกรรม องค์กรต้องนำ "ความรู้ฝังลึก" (Tacit Knowledge) มาวิเคราะห์ผ่านกระบวนการ Design Thinking เพื่อสร้างต้นแบบบริการที่ตอบโจทย์ประชาชนตามโมเดล SECI ของ Nonaka and Takeuchi (1995) ที่อธิบายถึงการเปลี่ยนความรู้ในตัวบุคคลให้กลายเป็นนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ
4. การสร้างวัฒนธรรม "กล้าลองผิด" (Psychological Safety) มิติที่ 5 และ 6 ต้องทำงานร่วมกัน โดยผู้นำต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารวิสัยทัศน์และสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการทำงาน เพื่อเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามแนวคิดของ Senge (2006) ที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อความยั่งยืนของนวัตกรรม

ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคดิจิทัล

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและกรณีศึกษา สามารถสรุปปัจจัยความสำเร็จได้ 8 ประการหลัก

1. ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการจัดการความรู้ (Torfin, 2019) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้อง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจ เป็นแบบอย่าง ใน

การเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ กล้าตัดสินใจ สนับสนุนการทดลองและยอมรับความเสี่ยง สร้างความไว้วางใจ และบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ และมอบอำนาจ (Empowerment) ให้ทีมงานสามารถตัดสินใจเองได้

2. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive Organizational Culture) วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และนวัตกรรมประกอบด้วย (Garvin et al., 2008) ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) กล้าพูด กล้าถาม กล้าลองทำ การมองความล้มเหลวเป็นบทเรียน ไม่ลงโทษความผิดพลาดจากการทดลอง การเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยินดีเรียนรู้จากภายนอก ความร่วมมือ ทำงานข้ามสายงานอย่างราบรื่น และการยกย่องความรู้ เห็นคุณค่าของการเรียนรู้และการแบ่งปัน

3. ทรัพยากรที่เพียงพอ (Adequate Resources) การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเป็นปัจจัยพื้นฐาน รวมถึงงบประมาณ สำหรับเทคโนโลยี การฝึกอบรม และโครงการนวัตกรรม เวลา ที่บุคลากรสามารถอุทิศให้กับการเรียนรู้และพัฒนาพื้นที่ สำหรับการทำงานร่วมกันและทดลอง และเครื่องมือ ทั้งดิจิทัลและไม่ดิจิทัลที่จำเป็น

4. โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่เหมาะสม (Appropriate Digital Infrastructure) เทคโนโลยีเป็นตัวเร่งสำคัญ (Mergel et al., 2019) โดยต้องมี เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เสถียร และมีความเร็วเพียงพอ แพลตฟอร์มที่ใช้งานง่าย และตอบโต้การทำงานจริง ระบบรักษาความปลอดภัย ที่เชื่อถือได้ และการสนับสนุนทางเทคนิค ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5. ความสามารถและทักษะของบุคลากร (Staff Capability and Skills) บุคลากรต้องมีทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ในระดับพื้นฐานทุกคน ทักษะการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ทักษะการทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning Agility) และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

6. ระบบจูงใจและรางวัลที่เหมาะสม (Appropriate Incentive System) ระบบจูงใจที่มีประสิทธิภาพควรรวมถึง การยกย่องเชิดชู ต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน รางวัลและโบนัส สำหรับนวัตกรรมที่มีผลกระทบ โอกาสในการพัฒนา เช่น การศึกษาต่อการไปดูงาน และการเลื่อนตำแหน่ง ที่คำนึงถึงการสร้างนวัตกรรม

7. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม (Hartley et al., 2013) ประชาชนผู้ใช้บริการและผู้รับผลกระทบ พนักงานผู้ปฏิบัติงานจริง พันธมิตรหน่วยงานอื่น ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และผู้บริหารระดับสูงเพื่อการสนับสนุนและอนุมัติ

8. การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning and Improvement) องค์กรต้องมีการติดตามและประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ สะท้อนผลและเรียนรู้ จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ปรับปรุงพัฒนา ตามบทเรียนที่ได้รับ และแชร์ความรู้ ที่ได้กับหน่วยงานอื่น

องค์ความรู้ใหม่

บทความนี้มีนัยยะสำคัญและนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในหลายมิติ ดังนี้

1. การพัฒนากรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่เหมาะสมกับบริบทไทย

บทความนี้เป็นหนึ่งในผลงานแรก ๆ ในบริบทไทยที่นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงนวัตกรรมภาครัฐกับการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยออกแบบมาเพื่อตอบโจทย์เฉพาะของภาครัฐไทย โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรอบ KI-DEAL แตกต่างจากกรอบแนวคิดที่มีอยู่เดิมใน 3 ประการหลัก การบูรณาการที่ครบวงจร ครอบคลุมทั้งกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการสร้างนวัตกรรม ไม่แยกขาดจากกันการให้ความสำคัญกับมิติวัฒนธรรม ยกย่องวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นมิติหลักไม่ใช่แค่ปัจจัยสนับสนุน เนื่องจากบริบทไทยที่วัฒนธรรมมีความสำคัญมาก และการมองเทคโนโลยีเป็นตัวเร่ง ไม่ใช่จุดศูนย์กลาง สะท้อนความเป็นจริงที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งยังมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีจำกัด

2. การเสนอแนวทางปฏิบัติที่เป็นขั้นตอนและปรับได้

ความใหม่ บทความนำเสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้แบบ 3 ระดับ (Foundation, Development, Excellence) ที่ยืดหยุ่นและปรับได้ตามบริบทและความพร้อมของแต่ละองค์กร แนวทางนี้ตอบโจทย์ความหลากหลายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยที่มีตั้งแต่องค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กที่มีงบประมาณจำกัดไปจนถึงเทศบาลนครขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรมาก ทำให้กรอบแนวคิดนี้สามารถนำไปใช้ได้จริงในภาคสนาม การจำแนกเป็น 3 ระดับนี้จะมีส่วนช่วยให้ผู้เริ่มต้นไม่รู้สึกท้อแท้เพราะสามารถเริ่มจากสิ่งง่ายๆ ได้ ผู้ที่อยู่ระดับกลางมีทิศทางในการพัฒนาต่อและผู้ที่กำลังก้าวหน้าแล้วสามารถยกระดับสู่ความเป็นเลิศและเป็นต้นแบบ

3. การชี้ให้เห็นบทบาทสำคัญของความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)

ความใหม่ บทความให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) อย่างเท่าเทียมกับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งต่างจากแนวทางที่นิยมในภาครัฐไทยที่มักเน้นการจัดทำคู่มือและเอกสารเป็นหลัก บทความเสนอกลไกเฉพาะในการถ่ายทอดความรู้ฝังลึก เช่น ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ชุมชนแนวปฏิบัติ (Communities of Practice) การใช้วิดีโอบันทึกเรื่องเล่าจากผู้รู้ (Video Storytelling) และกิจกรรม Job Shadowing การให้ความสำคัญกับความรู้ฝังลึกนี้สำคัญมากในบริบทภาครัฐไทย เนื่องจากความรู้ในการทำงานและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่อยู่ในตัวบุคคล และมักสูญหายไปเมื่อเจ้าหน้าที่เกษียณหรือย้ายงาน

4. การเสนอแนวคิด "วัฒนธรรมก่อน เทคโนโลยีตาม"

ความใหม่ บทความเสนอแนวคิดที่ท้าทายกระแสหลักที่มักเน้นเทคโนโลยีเป็นจุดเริ่มต้น โดยให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรก่อนและใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือตาม (Culture First, Technology Follows) แนวคิดนี้สะท้อนความเป็นจริงที่ว่า เทคโนโลยีล้ำหน้าเพียงใดก็ตาม หากองค์กรไม่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแบ่งปัน ก็จะไม่ถูกใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ บทความนำเสนอแนวทางสร้างวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บทบาทของผู้นำในการเป็นแบบอย่าง ระบบจูงใจที่สนับสนุนการแบ่งปันและการลองผิดลองถูก และการสร้าง Psychological Safety

5. การเสนอแนวทางการประเมินผลที่เป็นองค์รวม

ความใหม่ บทความเสนอการประเมินผลที่มองทั้งมิติในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงผลกระทบระยะสั้นและระยะยาว ไม่เพียงแต่ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการเพียงอย่างเดียว รอบการประเมินผลที่เสนอครอบคลุม 4 ระดับ ระดับที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) งบประมาณที่จัดสรร จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วม โครงสร้างพื้นฐานที่มี ระดับที่ 2 กระบวนการ (Process) จำนวนกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปริมาณความรู้ที่จัดเก็บและแบ่งปัน อัตราการใช้ระบบ KM ระดับที่ 3 ผลผลิต (Output) จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนา จำนวนบทเรียนที่สกัดออกมา จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ระดับที่ 4 ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome & Impact) อันเป็นการลดขั้นตอนและประหยัดงบประมาณได้มากขึ้น การเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และการยกระดับบริการสาธารณะ

6. การเชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ความใหม่ บทความได้เชื่อมโยงทฤษฎีทางวิชาการกับการปฏิบัติในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม โดยนำเสนอทั้งกรอบแนวคิด แนวทางปฏิบัติ และกรณีศึกษาจากบริบทไทย การเชื่อมโยงนี้ช่วยลด "ช่องว่างระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ" (Theory Practice Gap) ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญในการพัฒนาภาครัฐไทย โดยบทความไม่ได้เพียงแต่อธิบายว่า "ควรทำอะไร" แต่ยังอธิบายว่า "ทำอย่างไร" ด้วยขั้นตอนที่ชัดเจน

บทสรุป

บทความนี้ได้นำเสนอการบูรณาการระหว่างนวัตกรรมภาครัฐและการจัดการความรู้ผ่านกรอบแนวคิด KI-DEAL (Knowledge Innovation - Digital Era Adaptive Learning) ซึ่งออกแบบมาเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาองค์กรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีประเด็นสำคัญจากการศึกษา ดังนี้ นวัตกรรมและการจัดการความรู้เป็นสองด้านของเหรียญเดียวกัน ความรู้เป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตของนวัตกรรม ขณะที่นวัตกรรมสร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์กร การพัฒนาทั้งสองด้านควบคู่กันจึงจำเป็น เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวเร่งสำคัญ แต่ไม่ใช่คำตอบทั้งหมด ความสำเร็จขึ้นอยู่กับคน วัฒนธรรม และกระบวนการมากกว่า เทคโนโลยีจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อถูกนำมาใช้ในบริบทที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุด การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การแบ่งปัน และการยอมรับความเสี่ยงเป็นสิ่งจำเป็นก่อนที่จะนำเครื่องมือใดๆ มาใช้ การพัฒนาต้องเป็นไปอย่างเป็นขั้นตอน ไม่มีทางลัดสู่ความสำเร็จ องค์กรควรเริ่มจากพื้นฐานและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามความพร้อม ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กล้าตัดสินใจ และสนับสนุนการเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งบุคลากรภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยเฉพาะประชาชนผู้รับบริการ ความรู้ฝังลึกมีความสำคัญยิ่ง การจัดการความรู้ไม่ใช่แค่การจัดทำเอกสาร แต่รวมถึงการถ่ายทอดประสบการณ์และทักษะที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล ความยั่งยืนต้องการกลไกที่เป็นระบบไม่ใช่แค่โครงการชั่วคราว แต่ต้องผนึกเข้ากับระบบการทำงานปกติและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเส้นทางที่ยาวและท้าทาย แต่ก็เป็นเส้นทางที่จำเป็นและคุ้มค่า องค์กรที่หยุดนิ่งคือองค์กรที่ถอยหลัง เฉพาะองค์กรที่เรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเท่านั้นที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพกรอบแนวคิด KI-DEAL ที่นำเสนอในบทความนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้น แต่หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์และเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้บริหารและปฏิบัติงานในภาครัฐไทยที่มุ่งมั่นจะพัฒนาองค์กรของตนเองให้ก้าวไปสู่อนาคตอย่างมั่นคง ความสำเร็จที่แท้จริงไม่ได้วัดจากเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย แต่วัดจากความสามารถในการสร้างคุณค่าให้กับประชาชนและสังคม ความสำเร็จที่ยั่งยืนมาจากการเรียนรู้พร้อมทั้งแบ่งปันร่วมกัน และการยกระดับความสามารถของทุกคนในองค์กร กรอบ KI-DEAL คือเข็มทิศและแผนปฏิบัติการที่ช่วยเปลี่ยนองค์กรภาครัฐจาก "ระบบราชการที่หยุดนิ่งและทำงานแยกส่วน" ให้กลายเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ปรับตัวได้" (Adaptive Learning Organization) ซึ่งสามารถสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อสังคมได้อย่างยั่งยืนในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2565). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีพ.ศ.2565(ภารกิจสำคัญ). กระทรวงมหาดไทย. <http://www.ppb.moi.go.th/midev01/upload/moimissionreport65.pdf>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580). สำนักนายกรัฐมนตรี. https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>.
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133-145. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>.

- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681-1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830. <https://doi.org/10.1111/puar.12136>
- Massaro, M., Secinaro, S., Dal Mas, F., Brescia, V., & Calandra, D. (2020). Industry 4.0 and circular economy: An exploratory analysis of academic and practitioners' perspectives. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1213-1231. <https://doi.org/10.1002/bse.2680>.
- Mention, A. L. (2012). Intellectual capital, innovation and performance: A systematic review of the literature. *Business and Economic Research*, 2(1), 1-37. <https://doi.org/10.5296/ber.v2i1.1937>.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- OECD. (2019). *Innovative citizen participation and new democratic institutions: Catching the deliberative wave*. OECD Publishing. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/339306da-en>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00257>.
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224-239. <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>.