

บทที่ 3

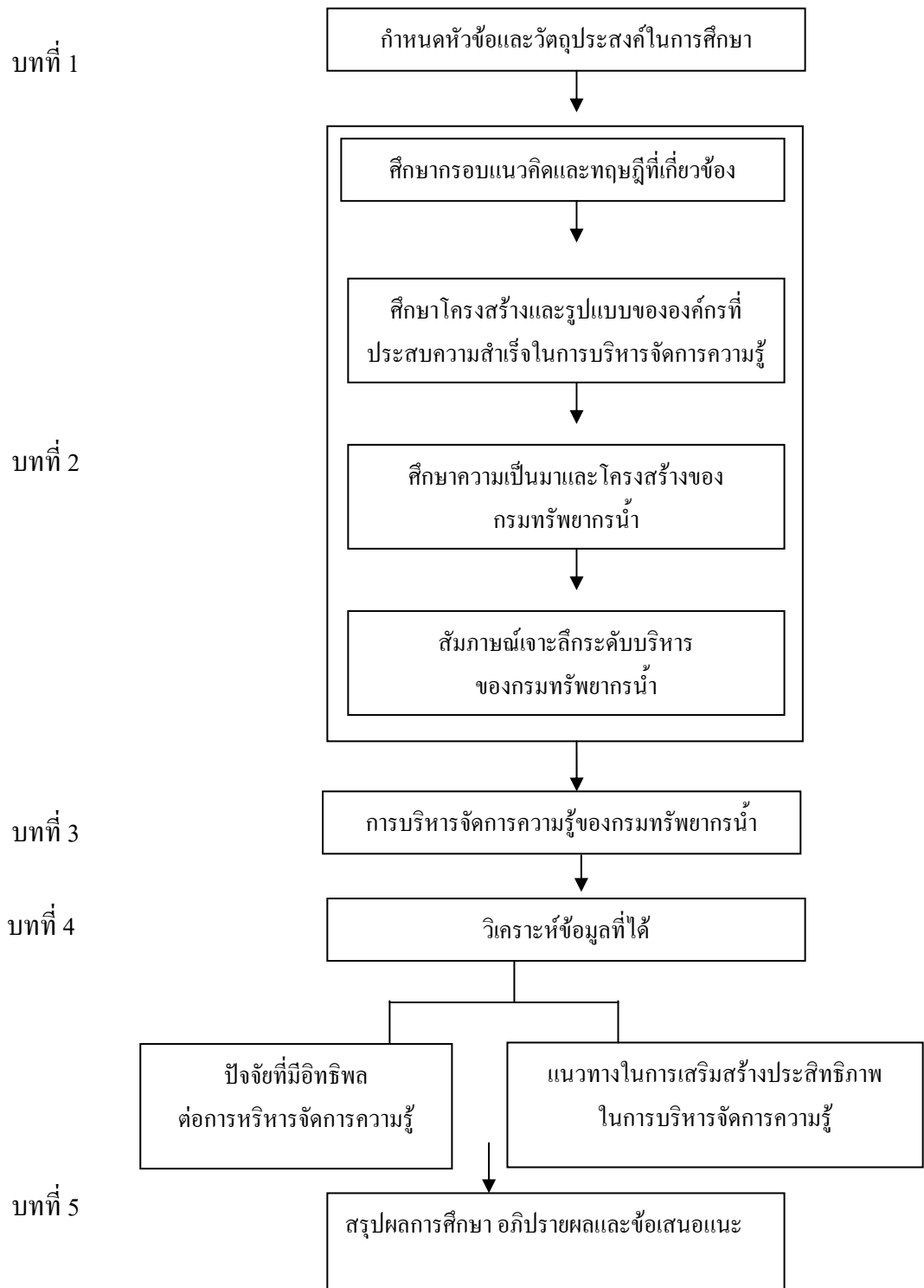
การบริหารจัดการความรู้ของกรมทรัพยากรน้ำ

3.1 ขั้นตอนการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐ และเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีของกรมทรัพยากรน้ำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ และเพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้ และกรมทรัพยากรน้ำ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการค้นหาจากกรอบความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2 ซึ่งสามารถสรุปเป็นหัวข้อหลักในบทนี้ได้เป็น 5 หัวข้อหลักคือ

- 1 ศึกษาจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2 ศึกษาจากกรอบความคิดการบริหารจัดการความรู้
- 3 ศึกษาจากโครงสร้างและรูปแบบขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้
- 4 ศึกษาความเป็นมาและโครงสร้างของกรมทรัพยากรน้ำ
- 5 ศึกษาจากผลการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

จึงทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายสามารถนำมาเปรียบเทียบและประยุกต์ใช้กับกรมทรัพยากรน้ำได้ ผู้วิจัยได้พยายาม ค้นหาหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจากการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำมาสนับสนุนในกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาแล้วเห็นว่าสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักในการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการจัดการต่างๆ ให้แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนและให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ก็ได้นำบทความทางวิชาการของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมาเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานในองค์กรภาครัฐนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหลังจากนั้น ในบทต่อไปซึ่งเป็นบทที่ 4 จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในบทที่ 2 เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ หลังจากนั้นก็จะเป็นการสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งขั้นตอนตามที่ได้กล่าวมา ได้แสดงไว้แล้วในรูปที่ 3-1



รูปที่ 3 - 1 แสดงขั้นตอนการศึกษา

3.2 วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีศึกษาจากหรือทางเอกสาร (Empirical) โดยการวิจัยจะมุ่งเน้นใช้วิธีการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายสามารถนำมาเปรียบเทียบปรับเข้ากับหน่วยงานของกรมทรัพยากรน้ำ เพื่อหาปัจจัยส่วนที่ยังขาดและมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ของกรมทรัพยากรน้ำได้ ที่มาของแหล่งข้อมูลที่ได้นำมาประกอบการศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วย

3.2.1 ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ดังนี้

- 1) การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (Knowledge Management: The Key to Organizational Success) โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- 2) การจัดการความรู้ คู่ปัญญาปฏิบัติ (Knowledge Management in Action) โดยบดินทร์ วิจารณ์
- 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ โดยพรธิดา วิเชียรปัญญา
- 4) องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารความรู้ (Learning Organization & Knowledge Management) โดย ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ
- 5) การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Dynamic Organization Development for Change) โดย ประเวศน์ มหารัตน์สกุล
- 6) เอกสารประชาสัมพันธ์ สาระสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการไทย (Public Sector Reform in Brief to) เรื่องการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
- 7) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิชผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
8. การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) ในหมายเหตุ ก.พ. ปีที่ 3 ฉบับที่ 10 กุมภาพันธ์-มีนาคม 2548 โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

3.2.2 ศึกษาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In – Depth Interview) แบบไม่เป็นทางการและการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในระหว่างการทำงานร่วมกันโดยการสัมภาษณ์บุคลากร จากระดับหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มงาน ผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้อำนวยการสำนัก ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงานของกรมทรัพยากรน้ำ และจะได้รับความคิดเห็นจาก

ประสบการณ์ในการทำงานเพื่อจะได้เป็นแนวทางให้ทราบถึงข้อเท็จจริงในปัจจุบันต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร

3.2.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา จะใช้วิธีวิเคราะห์เชิงคุณภาพ จากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด ซึ่งจะเป็นจากทางด้านข้อมูลทางเอกสาร ตำรา ทางวิชาการและข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ และการสังเกตในระหว่างการปฏิบัติงาน

3.3 ความเป็นมาและโครงสร้างของกรมทรัพยากรน้ำ

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบวิสัยทัศน์น้ำแห่งชาติเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2543 ซึ่งกำหนดให้ภายในปี พ.ศ.2568 ประเทศไทยจะมีน้ำใช้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ โดยมีระบบการบริหารจัดการ องค์กร ระบบกฎหมายในการใช้ทรัพยากรน้ำที่เป็นธรรม ยั่งยืน โดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วมในทุกระดับ

จากวิสัยทัศน์น้ำแห่งชาติได้นำไปสู่การกำหนด “นโยบายน้ำแห่งชาติ” ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2543 ภายใต้แนวคิดที่สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ในการแนะแนวการบริหารจัดการน้ำแบบผสมผสานที่มุ่งเน้นการประสาน การพัฒนาและการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำร่วมกับทรัพยากรอื่นที่เกี่ยวข้อง ด้วยการคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

ผลจากการปฏิรูประบบราชการเมื่อปลายปี พ.ศ. 2545 ที่ผ่านมาได้นำไปสู่การจัดตั้งกรมทรัพยากรน้ำในฐานะองค์กรภาครัฐที่มีภารกิจหลักด้านการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำอย่างครบวงจร โดยทำหน้าที่เสนอแนะนโยบายจัดทำแผนแม่บท การศึกษาวิจัย พัฒนาอนุรักษ์และฟื้นฟูแหล่งน้ำ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชนในรูปของคณะอนุกรรมการลุ่มน้ำให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ เพื่อส่งเสริมบทบาทของประชาชนในการมีส่วนร่วมกับการทำงานของภาครัฐ เริ่มจากการคิด การนำเสนอความเห็น การลงมือปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามและประเมินผล เพื่อสร้างการยอมรับในแผนงานของโครงการและกิจกรรมภาครัฐ ที่เข้าไปดำเนินการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วิสัยทัศน์ของกรมทรัพยากรน้ำ

บริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

พันธกิจ

กรมทรัพยากรน้ำมีพันธกิจหลักคือ การเสนอแนะการจัดทำนโยบาย แผนและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรน้ำ บริหารจัดการ พัฒนา ออนุรักษ์ พื้นฟูรวมทั้งควบคุม ดูแล กำกับ ประสาน ติดตาม ประเมินผลและแก้ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ พัฒนาวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านทรัพยากรน้ำทั้งระดับภาพรวมและระดับลุ่มน้ำ

เป้าหมาย

เป้าหมายของกรมทรัพยากรน้ำประกอบด้วย

1. ประชาชนมีน้ำใช้อย่างเพียงพอทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพและจังหวะเวลา
2. การบริหารจัดการน้ำของประเทศเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
3. ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำและใช้น้ำอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและยั่งยืน
4. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งในด้านสุขภาพ อาชีพ รายได้และอาศัยอยู่ในระบบนิเวศน์ที่ดี

ยุทธศาสตร์

กรมทรัพยากรน้ำได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำดังนี้

1. จัดทำข้อเสนอแนะ นโยบาย แผน ข้อกำหนด และมาตรการเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำเชิงรุก ภายใต้กระแสการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในพื้นที่ลุ่มน้ำ เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
2. บริหารจัดการ พัฒนา ออนุรักษ์ พื้นฟูแหล่งน้ำทั่วประเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนควบคู่กับการบริหารจัดการเพื่อใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน รวมถึง การป้องกัน บรรเทาและแก้ไขปัญหาวิกฤตน้ำ
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการเสริมสร้างความเข้มแข็งและความสามารถของประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ด้านการประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ความรู้ และการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำอย่างยั่งยืน

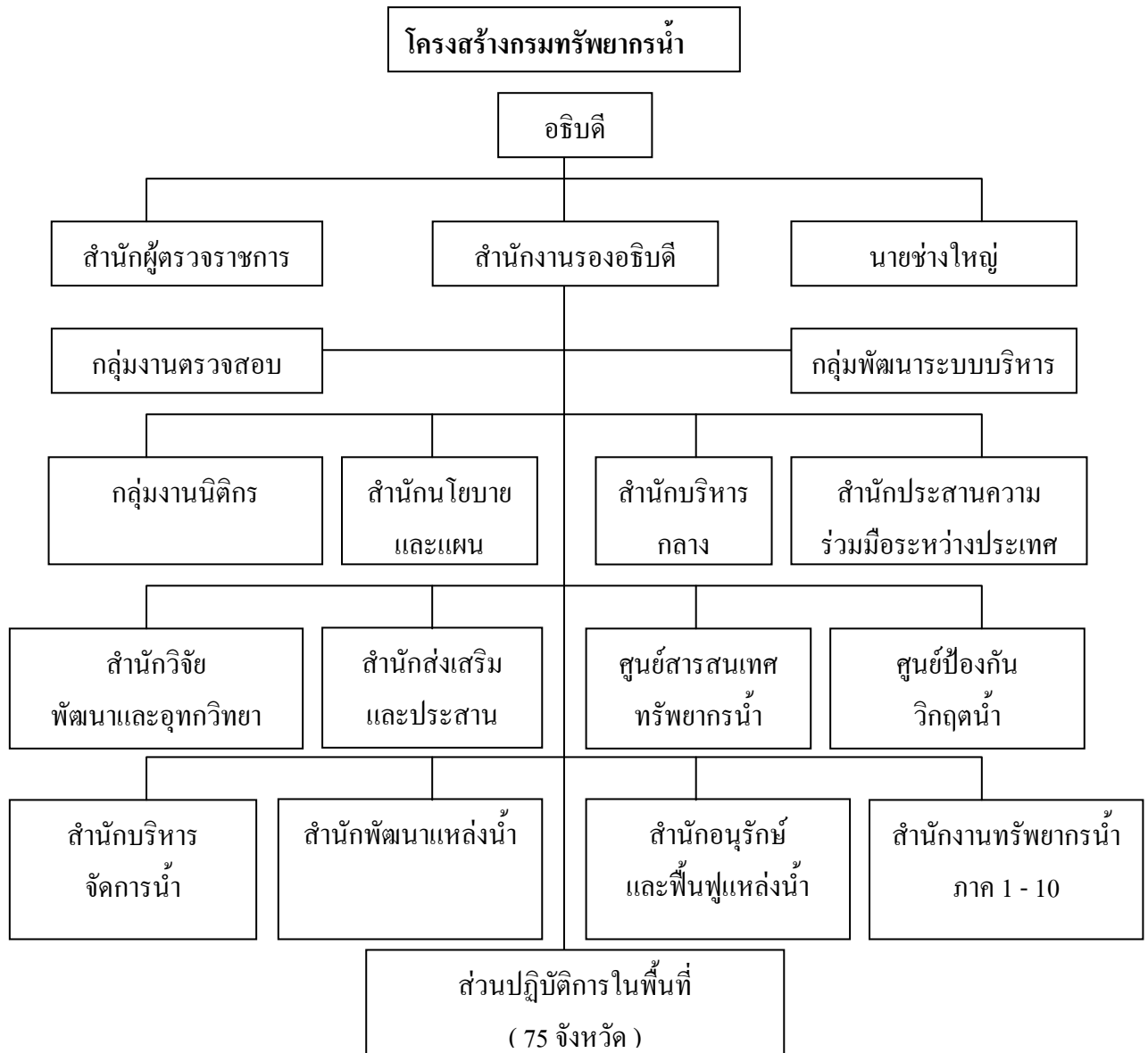
อำนาจหน้าที่

กรมทรัพยากรน้ำมีอำนาจหน้าที่ ตามที่กำหนดในการบัญญัติในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมทรัพยากรน้ำ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545 ดังนี้

1. เป็นหน่วยงานหลักในการเสนอแนะนโยบาย แผนแม่บทและมาตรการในการบริหารจัดการ พัฒนา อนุรักษ์และฟื้นฟูการใช้ประโยชน์และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ รวมทั้งกำกับและประสานให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติ
2. กำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการในการบริหารจัดการ พัฒนา อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรน้ำ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน
3. ศึกษา วิจัย พัฒนา อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรน้ำ
4. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำตามนโยบาย แผนปฏิบัติการและมาตรการที่ได้กำหนดไว้ทั้งในระดับประเทศและระดับลุ่มน้ำ
5. พัฒนาระดับฐานข้อมูลและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ
6. กำหนดหรือเสนอแนะให้มีการปรับปรุงหรือแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย กฎระเบียบในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศ
7. ส่งเสริม เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์และถ่ายทอดเทคโนโลยีเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ รวมทั้งรณรงค์ทำความเข้าใจกับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปลูกจิตสำนึกให้ตระหนักถึงคุณค่าความสำคัญของทรัพยากรน้ำ
8. ประสานความร่วมมือกับต่างประเทศ และองค์การระหว่างประเทศเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ
9. ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาด้านเทคนิควิชาการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแก่หน่วยงานของรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
10. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ส่วนราชการและโครงสร้างกรมฯ

กรมทรัพยากรน้ำแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยแบ่งส่วนราชการเป็น 18 ส่วนราชการ รายละเอียดตามโครงสร้างกรมทรัพยากรน้ำรูปที่ 3-2 ดังนี้



รูปที่ 3-2 แสดงโครงสร้างกรมทรัพยากรน้ำ

1. สำนักงานเลขานุการกรม (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นสำนักบริหารงานกลาง)
2. ศูนย์ป้องกันวิกฤติน้ำ
3. ศูนย์สารสนเทศทรัพยากรน้ำ
4. สำนักนโยบายและแผนทรัพยากรน้ำ
5. สำนักบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ
6. สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ
7. สำนักพัฒนาแหล่งน้ำ
8. สำนักวิจัย พัฒนาและอุทกวิทยา
9. สำนักส่งเสริมและประสานมวลชน
10. สำนักอนุรักษ์และฟื้นฟูแหล่งน้ำ
- 11-18 สำนักทรัพยากรน้ำภาค1-8

3.4 ผลการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

จากกรอบแนวความคิดของการบริหารจัดการความรู้ ทำให้เราทราบองค์ประกอบของการบริหารจัดการความรู้ไปแล้ว ดังนั้นเพื่อหาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการความรู้ จึงได้ออกแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เจาะลึกระดับผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ที่สังกัดอยู่ภายในกรมทรัพยากรน้ำเพื่อสืบค้นว่า ปัจจัยเอื้อที่สำคัญในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารจัดการความรู้มีปัจจัยอะไร นอกจากนี้ยังได้นำแบบการวัดผลจาก ก.พ.ร. ในการประเมินด้วยตนเอง (Self Assessment) ซึ่งเป็นการประเมินระดับมาตรฐานสากล ไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของกรมทรัพยากรน้ำซึ่งพอสรุปผลการสัมภาษณ์เจาะลึกได้ดังนี้

1. ปัจจัยเอื้อที่สำคัญในองค์ประกอบของการบริหารจัดการความรู้ เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้
 - 1.1 ปัจจัยเอื้อที่สำคัญต่อการจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)
 - 1.) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
 - 2.) วัฒนธรรมองค์กร
 - 3.) เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้
 - 4.) การวัดผล
 - 1.2 ปัจจัยเอื้อที่สำคัญต่อการสื่อสาร (Communication)

- 1.) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
 - 2.) วัฒนธรรมองค์กร
 - 3.) เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้
- 1.3 ปัจจัยเอื้อที่สำคัญต่อกระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)
- 1.) เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้
 - 2.) โครงสร้างพื้นฐาน
 - 3.) การวัดผล
- 1.4 ปัจจัยเอื้อที่สำคัญต่อการฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Learning)
- 1.) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
 - 2.) เทคโนโลยีและการจัดการความรู้
 - 3.) การวัดผล
 - 4.) โครงสร้างพื้นฐาน
- 1.5 ปัจจัยเอื้อที่สำคัญต่อการวัดผล (Measurement)
- 1.) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
 - 2.) การวัดผล
 - 3.) วัฒนธรรมองค์กร
 - 4.) โครงสร้างพื้นฐาน
- 1.6 ปัจจัยเอื้อที่สำคัญต่อการยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards)
- 1.) วัฒนธรรมองค์กร
 - 2.) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
 - 3.) โครงสร้างพื้นฐาน

2. การประเมินผลด้วยตนเอง (Self Assessment)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ในหัวข้อที่ 2 ในการศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการความรู้ของกรมทรัพยากรน้ำ ผู้วิจัยเห็นว่า หากได้รับผลการประเมินจากทีมงาน หรือคณะทำงาน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะทำให้หน่วยงานสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเองและเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผล และสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพในส่วนที่ยังขาดซึ่งผู้บริหารของกรมฯ จะได้รับทราบว่ามีส่วนราชการภายในกรมฯยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไปได้ แต่การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้

ผู้วิจัยไม่สามารถที่จะไปจัดตั้งทีมงานที่เกี่ยวข้องได้ แต่ก็ได้จัดเตรียมแบบฟอร์มในการประเมินด้วยตนเองและนำไปสัมภาษณ์กับเจ้าหน้าที่ระดับบริหารตามหน่วยงานต่างๆ เช่น สำนักพัฒนาแหล่งน้ำ สำนักวิจัย พัฒนา และอุทกวิทยา สำนักอนุรักษ์และฟื้นฟูแหล่งน้ำ สำนักบริหารจัดการน้ำ สำนักส่งเสริมและประสานมวลชน สำนักประสานความร่วมมือกับต่างประเทศเป็นต้น ซึ่งได้ผลสรุป จากแบบสอบถามดังกล่าว ซึ่งได้แสดงไว้ในภาคผนวกแล้วดังนี้

2.1 การวัดและวิเคราะห์ผลดำเนินการ

1) ด้านแนวทาง (Approach) ซึ่งหมายถึงวิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้บรรลุผล มีความเหมาะสม และวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ และมีประสิทธิผลของการใช้วิธีต่างๆของส่วนราชการ โดยที่สามารถนำแนวทางนั้น นำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล และสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่า เริ่มมีแนวทาง การจัดการความรู้ที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละส่วนราชการ ปัญหาก็คือแนวทางดังกล่าว ยังเป็นแนวทางที่อยู่ในแต่ละหน่วยงาน ยังไม่เกิดการพัฒนาข้ามหน่วยงานดังนั้นตามเกณฑ์จึงอยู่ในระดับ A2 (10-25%)

2) ด้านการนำไปปฏิบัติ (Deployment) ซึ่งหมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึง ของการใช้แนวทางการจัดการความรู้ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร โดยมีการนำไปใช้อย่างคงเส้นคงวา (Consistent) และทุกหน่วยงานก็สามารถนำไปใช้ได้ ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ และการสังเกตจากการเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานต่างๆ แสดงให้เห็นว่า มีการนำแนวทางไปถ่ายทอด เพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแคในขั้นเริ่มต้น ในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ยังไม่มีแนวทางที่จะนำความรู้ไปใช้ข้ามหน่วยงาน ดังนั้นตามเกณฑ์จึงอยู่ในระดับ D2 (10-25%)

3) ด้านการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงแนวทางการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินผลและการปรับปรุง มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางโดยใช้นวัตกรรม และมีการแบ่งปันความรู้ จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงานภายในองค์กร จากผลสรุปของการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า เริ่มมีการเปลี่ยนแปลง จากการตั้งรับปัญหา มาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงต่างๆไป ดังนั้นตามเกณฑ์ จึงอยู่ในระดับ L2 (10-25%)

4) ด้านการบูรณาการ (Integration) ซึ่งหมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของการใช้แนวทางการจัดการความรู้ที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กับความต้องการขององค์กร มีการใช้ตัวชี้วัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมกระบวนการ และหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร และมีแผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้อง

กลมกลืนกันทุกกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร จากผลสรุปของการสัมภาษณ์ ไม่แสดงให้เห็นว่า มีความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกัน ในระดับองค์กร เนื่องจากแต่ละพื้นที่ หรือหน่วยงานดำเนินงานอย่างเอกเทศ ดังนั้นตามเกณฑ์จึงอยู่ในระดับ II (0-5%)

จากการประเมินผลส่วนที่เป็นกระบวนการ ด้านการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ด้วยตนเองตามรูปแบบที่ ก.พ.ร. กำหนด ได้ผลสรุปโดยภาพรวมแล้วการจัดการความรู้ของกรมทรัพยากรน้ำอยู่ในระดับ 2 เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่และเริ่มจะให้มีการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรจึงอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านการจัดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้นำมาใช้ประกอบการพิจารณาหาปัจจัยเอื้อที่สำคัญ ที่จะนำไปสนับสนุนองค์ประกอบของการจัดการความรู้ และทำให้เกิดกระบวนการความรู้ ซึ่งจะได้กล่าวในการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 ต่อไป