



แผนการจัดการความรู้

เทศบาลตำบลหนองผึ้ง
อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่



ประกาศเทศบาลตำบลหนองผึ้ง
เรื่อง แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ นั้น

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหนองผึ้งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖ มาตรา ๑๑ ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ประกอบกับมติคณะกรรมการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลหนองผึ้งในการประชุม เมื่อวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๕๗ เห็นชอบแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งได้ผ่านการทบทวนโดยผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลหนองผึ้งเรียบร้อยแล้วนั้น จึงประกาศใช้แผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ ทั้งนี้ สามารถดูรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management :KM) ของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง ได้ที่เว็บไซต์ www.nongphung.go.th

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๗

พ.อ.อ

(ปัญญา หล้าดวงดี)

นายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ้ง

คำนำ

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธี การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ มาตรา๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหนองผึ้งเป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการบริหาร ที่ดี จึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้นและ นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทางเทศบาลตำบลหนองผึ้งได้ดำเนินการจัดวางระบบการจัดการความรู้ และแผนการดำเนินงานไว้เพื่อที่จะให้มีการรวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลาและทัน เหตุการณ์ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้นซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล
เทศบาลตำบลหนองผึ้ง

**แผนการจัดการความรู้
เทศบาลตำบลหนองผึ้ง
สารบัญ**

เรื่อง	หน้า
๑. บทสรุปผู้บริหาร	๑
๒. ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer)	๒
๓. ขอบเขต KM (KM Focus Area)	๓
๔. เป้าหมาย KM (Desired State)	๔
๕. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)	๔
๖. แนวทางการจัดการความรู้เทศบาลตำบลหนองผึ้ง	๔
๗. แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลหนองผึ้ง	๗
๘. หัวใจของการจัดการความรู้	๑๐
๙. เครื่องมือในการจัดการความรู้	๑๑
๑๐. การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้	๑๑
๑๑. Cop (Community of Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ	๑๒
๑๒. กรรมาการปกครองเริ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cop) นำร่องที่วปค.	๑๕
๑๓. คุณเอื้อคุณอำนวยคุณกิจคุณประสานคนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้	๑๗
๑๔. ภาษีศั ค่าคม KM	๑๘
๑๕. เรียนรู้ ค่านิยมของข้าราชการยุคใหม่	๑๙
๑๖. การประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ และสรุปผลการประเมินตนเอง	๒๐
๑๗. เกณฑ์การประเมิน	๒๑
๑๘. แผนการจัดการความรู้ เทศบาลตำบลหนองผึ้ง	๒๒
๑๙. การติดตามและประเมินผล	๒๗

๑. บทสรุปผู้บริหาร

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการ บริหารที่ดีจึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนด ขึ้นและนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทางองค์กรได้จัดวางระบบการจัดการความรู้และแผนการ ดำเนินงานไว้ดังรายการต่อไปนี้

๒. ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer)

เพื่อให้การจัดทำระบบการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เทศบาลตำบลหนองผึ่งจึงได้ประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO ดังต่อไปนี้

๑. นายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ่ง	เป็น	CKO
๒. รองนายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ่งคนที่ ๑	เป็น	ที่ปรึกษา CKO
๓. รองนายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ่งคนที่ ๒	เป็น	ที่ปรึกษา CKO
๔. ปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ่ง	เป็น	ผอ. KM Team
๕. รองปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ่ง	เป็น	KM Team
๖. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล	เป็น	KM Team
๗. ผู้อำนวยการกองคลัง	เป็น	KM Team
๘. ผู้อำนวยการกองช่าง	เป็น	KM Team
๙. ผู้อำนวยการกองการศึกษา	เป็น	KM Team
๑๐. บุคลากร	เป็น	KM Team และเลขานุการ

โดย CKO มีหน้าที่และความรับผิดชอบให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร และให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมประชุมเพื่อการตัดสินใจแก่คณะทำงาน และที่ปรึกษา CKO มีหน้าที่และความรับผิดชอบให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน

และ ผอ. KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบจัดทำแผนงานการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำเสนอประธาน รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าต่อประธาน ผลักดัน ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขประสานงานกับคณะที่ปรึกษาและคณะทีมงาน

และ KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย จัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบเป็น “แบบอย่างที่ดี” ในเรื่องการจัดการความรู้เป็น Master Trainer ด้านการจัดการความรู้

๓. ขอบเขต KM (KM Focus Area)

กรอบการประเมินด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกาดังนั้นขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด ประกอบด้วย

ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

- ๑) ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
- ๒) เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในเทศบาล

ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง					
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนไทย ชาวต่างชาติ ชุมชน	ข้าราชการ ของ หน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของ หน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของ หน่วยงาน
๑. ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน	๑. ได้รับการบริการที่สะดวกรวดเร็ว ๒. ได้รู้ความรู้อื่นๆ จากสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ๓. ชุมชนได้รับการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ๔. ชุมชนเกิดภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น	๑. ได้รู้ความรู้อื่นๆ เพิ่มขึ้น ๒. ได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองและเทศบาล ๓. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๔. ได้รู้ความไว้วางใจจากผู้ใช้บริการ ๕. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	๑. ได้รับผลงานที่มีประสิทธิภาพ ๒. ภาพลักษณ์ที่ดี	๑. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	
๒. เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานของหน่วยงานต่างๆ ภายในเทศบาล	๑. ได้รับการบริการที่สะดวก สบาย ๒. สามารถสืบ / ค้นหาความรู้ต่างๆ ได้ง่าย	๑. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ๒. มีความคิดร่วมกัน ๓. มีการพัฒนาตนเอง ๔. มีการเรียนรู้ในทีม ๕. มีความคิดเชิงระบบ ๖. มีความคิดสร้างสรรค์	๑. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	๑. เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	

๔. เป้าหมาย KM (Desired State)

เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมดที่สอดคล้องกับขอบเขต KM ที่จะเลือกดำเนินการ ประกอบด้วย

- ๑) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลหนองผึ้งได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถทางด้านต่างๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนาในหลักสูตรต่างๆ
- ๒) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลหนองผึ้งมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน/ กิจกรรมของเทศบาลอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง
- ๓) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน
- ๔) การสนับสนุนส่งเสริมการยึดหลักคุณธรรมและนิติธรรมในการบริหารและปฏิบัติงาน
- ๕) การสนับสนุนส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๕. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กรคือ

- ๑) ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรม
- ๒) บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี
- ๓) คณะกรรมการจัดการความรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ และมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- ๔) มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

๖. แนวทางการจัดการความรู้เทศบาลตำบลหนองผึ้ง Knowledge Management

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงานงานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๒. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่นการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม นพ. วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ คือสำหรับนักปฏิบัติการจัดการความรู้คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย ๔ ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่

๑. บรรลุเป้าหมายของงาน
๒. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
๓. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้
๔. บรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงานการจัดการความรู้เป็นการ

ดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ได้แก่

- ๑). การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
- ๒). การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- ๓). การปรับปรุงดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
- ๔). การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
- ๕). การนำประสบการณ์ จากการทำงาน และการประยุกต์ ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

๖). การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ ๖ ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดเจน อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคนทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือและส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียวเนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยเข้าไปที่ความรู้คือเริ่มที่ความรู้ก็คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ออกเป็น ๔ ส่วน คือ

๑). การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

๒). การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงานและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

๓). ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร

๔). ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูงหมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเองสำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้ จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลาโดยที่ การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วนเป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อ

งาน พัฒนางาน

คน พัฒนาคน

องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้ จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี้คือ หลุมพรางข้อที่ ๑ ของการจัดการความรู้เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมายความผิดพลาดก็ เริ่ม

เดินเข้ามาอันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอมเป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มี โอกาสสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็ จะเดินไปสู่' ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

- สัมมาทิฐิ : ใช้ การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว
- การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ
- การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง
- การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้คือ เป้าหมายที่งานองค์กรและความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้ แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบที่พบบ่อยที่สุด คือทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชั่น แต่ไม่เข้าใจความหมายและวิธีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการ

ความรู้(Knowledge Process)

๑.“คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

๒.“เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

๓.“กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ในการทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

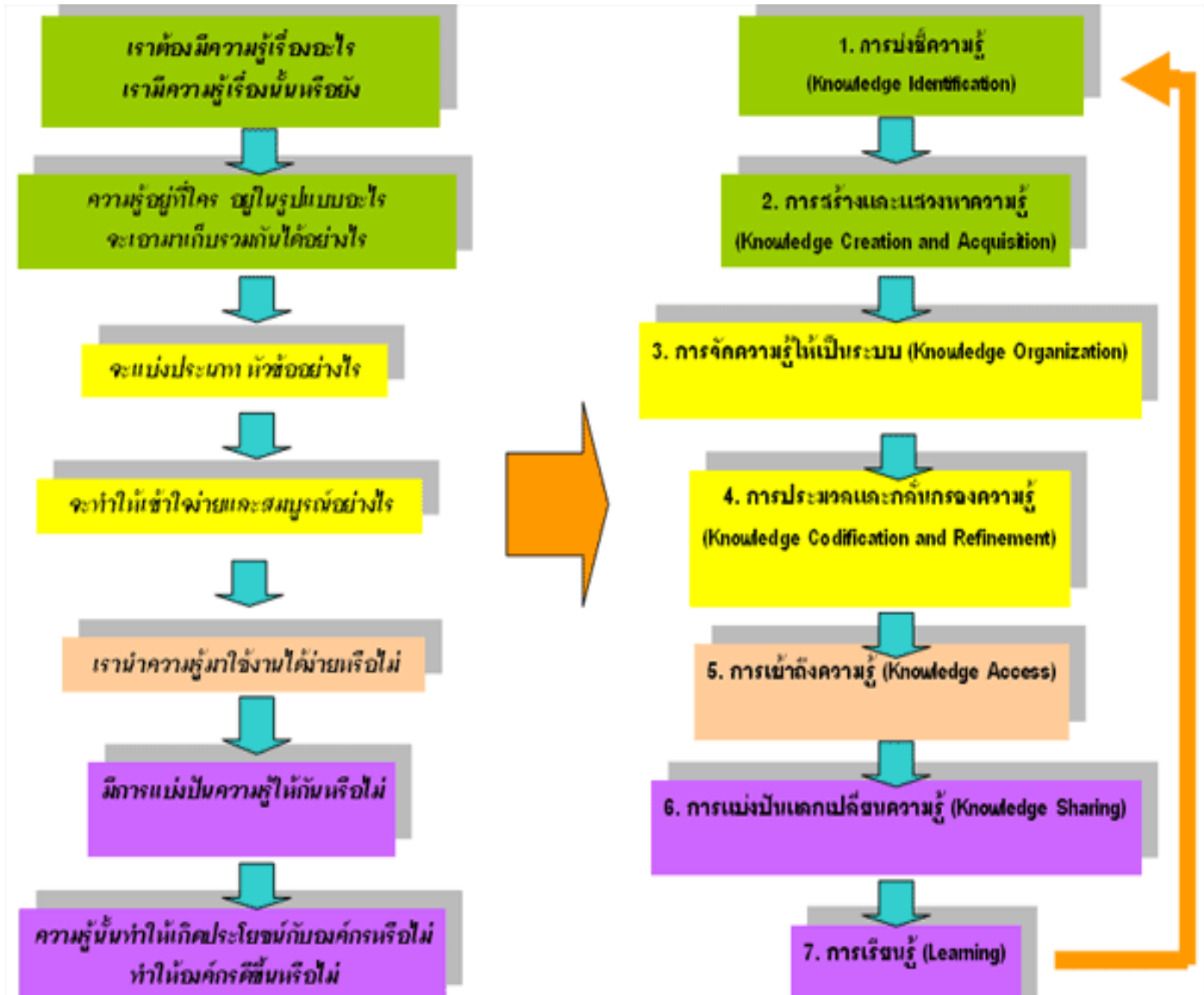
องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุลการจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

๗. แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลหนองผึ้ง

แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้(Knowledge Management Action Plan)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เทศบาลตำบลหนองผึ้งนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



กระบวนการจัดการความรู้(Knowledge Management)

เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรมีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน คือ

๑) การบ่งชี้ความรู้เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร

๒) การสร้างและแสวงหาความรู้เช่นการสร้างความรู้ใหม่แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

๓) การจัดความรู้ให้เป็นระบบเป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

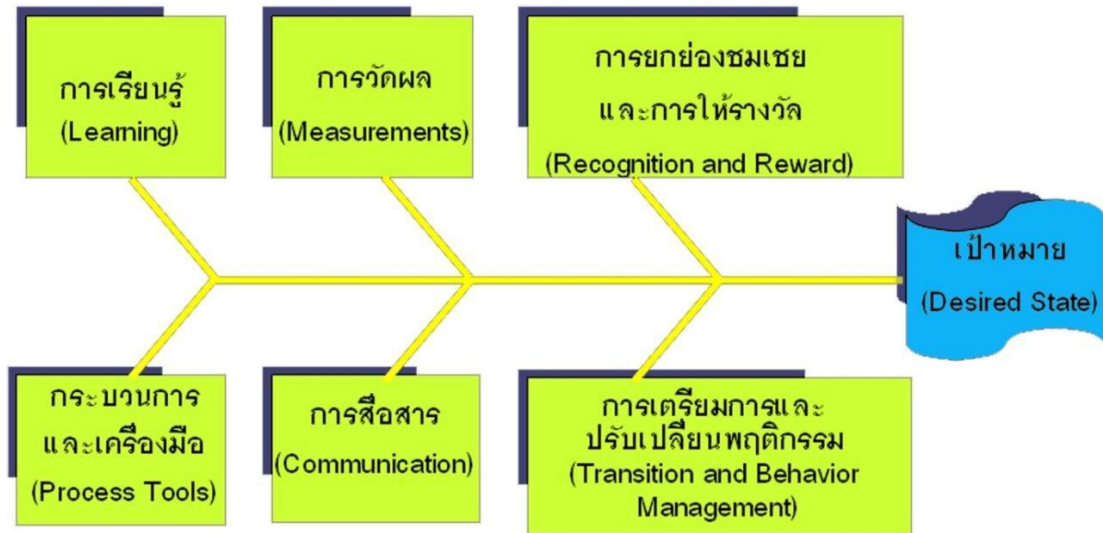
๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

๕) การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้หลายวิธีการโดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗) การเรียนรู้ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้ จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่ง เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ ประกอบดังนี้

๑) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น)โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบมีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

๒) การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคนแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๓) กระบวนการและเครื่องมือช่วยให้การค้นหาเข้าถึงถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้นโดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ลักษณะขององค์กร (ขนาด,สถานที่ตั้งฯลฯ) ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

๔) การเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหากลุ่มเป้าหมายวิธีการการประเมินผลและปรับปรุง

๕) การวัดผลเพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่มีการนำผลของการวัดมาใช้ ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

๖) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล-เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับโดยข้อควรพิจารณาได้แก่ค้นหาความต้องการของบุคลากรแรงจูงใจระยะสั้น และระยะยาวบูรณาการกับระบบที่มีอยู่ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

๘. หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจารย์รวบรวมมาซึ่งคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ McGregor ได้ โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)

๑. Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง

๒. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport) : ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสารแต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน

๓. The great end of knowledge is not knowledge but action : จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่ การนำไปปฏิบัติ

๔. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive : นิยามใหม่ของผู้จัดการคือผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

จะเห็นว่า จากข้อความที่กล่าวถึงความรู้อย่างกว้างๆ ทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่าความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจซึ่งเป็นข้อความที่เป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคลต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตามถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้วหากไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของความรู้และที่ชัดเจนก็คือประโยชน์สุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่า ประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม อ.นพ.วิจารณ์ พานิชกล่าวไว้ว่าคิดหลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ.นพ. ประเวศ วะสี ดีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมากจึงขอนามาเล่าสู่กันฟังท่าน บอกว่าการพัฒนาชุมชนต้องมี ๔ องค์ประกอบ

๑. ชุมชน หมายถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน

๒. เป็นสุข หมายถึงความเป็นทั้งหมดความเป็นปกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่างๆ อย่างน้อย ๘ ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน

๓. การเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้นๆ ผ่านการปฏิบัติ

๔. การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (Empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง ๔ องค์ ประกอบนี้ คือ หัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้นี้ การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวังตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “ดินได้ ” คือมีชีวิต เป็นพลวัตการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action) อ.บดินทร์ วิจารณ์ เป็นบุคคลหนึ่งที่นำเสนออย่างยิ่งในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการ เมื่อวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๔๘ ณ ห้องประชุม ๒ อาคาร HS๐๕ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นว่า การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น

(Learning from Teaching) และสิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเองการวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานขององค์กรเครื่องมือในการจัดการความรู้

๙. เครื่องมือในการจัดการความรู้

กรมการปกครองได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร “คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๙” ซึ่งได้ส่งให้ก.พ.ร. เมื่อวันที่ ๓๐ ม.ค.๒๕๔๙ แล้ว เมื่อพิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระในแผนดังกล่าว จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๒ ส่วน คือ

๑. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

๒. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ซึ่งทั้ง ๒ ส่วน จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การแก้ปัญหาความยากจนตามขอบเขตและเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผลขณะเดียวกันในแต่ละส่วนก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละสำนักกองรองรับเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งขณะนี้มืออยู่ไม่น้อยกว่า ๑๖ โครงการ/กิจกรรมการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกรมการปกครองเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่งที่ต้องการพลังการมีส่วนร่วมของทุกๆ ส่วนทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และจะเป็นอีกก้าวหนึ่งที่สำคัญ ในการที่จะก่อเกิดการรวบรวมสะสมองค์ความรู้ การใช้ประโยชน์ และต่อยอดองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาความยากจน

การจัดการความรู้ประกอบด้วย

กระบวนการหลักๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้และเพื่อให้ มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กรเครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งอาจแบ่งเป็น ๒ กลุ่มใหญ่ๆ คือ

(๑).เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit (๒).เครื่องมือที่ช่วย

ในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการ

ถ่ายทอดโดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลักในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) การจัดการความรู้ กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

๑๐. การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากร เรียนรู้ได้จริง และต่อเนืองหากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ภายในองค์กรก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมเพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากร

มีความรู้ความชำนาญแล้วองค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้ายองค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพปบริษัทักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธี บริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้ สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้นการฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีไขว่คว้าจนเกินไป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๔๕ ได้ มี การวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจนซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธี การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผนวิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะ มาตรา ๑๑ ได้ กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

๑๑. CoP (Community of Practice)

CoP (Community of Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ คือ อะไร คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน โดยมีลักษณะดังนี้

- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- มีความเชื่อวิธีปฏิบัติคล้ายกันใช้เครื่องมือและภาษาเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีความร่วมมือช่วยเหลือทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่องเพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคมทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อย ๆ ในระดับที่ง่ายที่สุด

ชุมชนนักปฏิบัติคือคนกลุ่มเล็กๆซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กรเป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคมและความ พยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จเป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมากและคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน

ชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการเกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้าง ความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการคำว่าปฏิบัติหรือpractice ใน Cop ซึ่งจุดเน้นที่การเรียนรู้ซึ่งได้รับการทำงานเป็นหลักเป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวันเครื่องมือใหม่ ๆ พัฒนาการในเรื่องงานวิธีการทำงานที่ได้ผลและไม่ได้ผลกรณีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกสร้างความรู้และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้จากหนังสือหรือการฝึกอบรมตามปกติเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่าการสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

แนวคิดCoP

- CoPเป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัวมากกว่าการรวบรวมความรู้เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- CoPเป็นเรื่องของการเรียนรู้เพื่อเป็นคนที่เก่งขึ้นมีใช้แค่เรียนรู้ว่าจะทำงานอย่างไรหรือเรียนรู้ แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม

- การเป็นสมาชิกของ CoP คือมีส่วนร่วมในชุมชนนั้นอย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

แนวคิด ของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติ หรือ P ใน CoP หมายถึง การกระทำในบริบทเฉพาะ

สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติ และเป็นผลจากการเรียนรู้ได้แก่

- สิ่งที่ปรากฏชัดแจ้ง: เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาทที่ชัดเจนเกณฑ์ที่กำหนดไว้กฎข้อบังคับสัญญา

- สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง: ความสัมพันธ์กฎเกณฑ์ในใจความหยั่งรู้ การรับรู้ ความอ่อนไหวความเข้าใจ สมมติฐานมุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป

การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัว ที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่ายๆด้วยสิ่งหรือกฎระเบียบ

มีคนอื่นในองค์กร ซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเราพวกเขาเต็มใจที่จะแบ่งปันประสบการณ์นั้นให้ผู้อื่น และเราเต็มใจที่จะช่วยพวกเขา เราสามารถค้นหาพวกเขาได้พบแม้จะไม่รู้จักพวกเขา ธรรมชาติของ CoP

องค์กรประกอบไปด้วย CoP จำนวนมากทับซ้อนกันอยู่คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร

รอบชีวิตของ CoP ไม่มีความชัดเจนว่าเริ่มต้นเมื่อไรสิ้นสุดเมื่อไรขึ้นกับความพร้อม และโอกาสเหมาะสำหรับการเรียนรู้

ประเด็นที่ CoP ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการ และความสนใจของสมาชิก การสนับสนุน CoP

ปฏิบัติต่อ CoP เสมือนทรัพย์สินขององค์กรให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร

ส่งเสริมการสร้าง CoP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงานให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก

มองว่าองค์กรเป็นที่รวมของชุมชน ที่เชื่อมต่อกันส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสมและมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร

ส่งเสริมให้ CoPเรียนรู้จากภายในกลุ่มและจากกลุ่มอื่นๆ

ดูแลว่ากลไกขององค์กรมีส่วนในการสนับสนุน CoP

ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบและเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กรมุมมองต่อการเรียนรู้

การเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ แต่เรามักจะมองไม่เห็นว่าการเรียนรู้เกิดขึ้น

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ได้เกิดจากการดูเอกสารของคนอื่นแต่เกิดจากการทำความเข้าใจในตรรกะ หรือวิธีคิดของคนอื่น

เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจและความคิดเห็นได้กว้างขวางขึ้นแต่หัวใจของการแลกเปลี่ยน คือ ความสนใจร่วมกันใส่ใจความคิดของกันและกันและสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกันการหาโอกาสเรียนรู้

ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้มองหาแบบแผน /สาเหตุของการมีส่วนร่วม และการแยกตัวของสมาชิก เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่น หรือมีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งให้ติดตามเรียนรู้การปรับเปลี่ยน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และการแปลความหมายใหม่

รับรู้การเกิดขึ้นของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหูไกลตา

การเรียนรู้ที่ชายขอบของ CoP ก็มีความสำคัญได้แก่ การดึงดูดสมาชิกใหม่การตอบสนองสิ่งกระตุ้นจากภายนอกการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่นๆ ข้อควรระวังความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกมาเข้าใจในลักษณะของเอกสารอาจจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดีเกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสารที่ไม่คนใช้สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือในเรื่องประสบการณ์จาก เพื่อนร่วมงาน

ให้มีการเรียนรู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุด อย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้ ความรู้จาก CoPหรือเปลี่ยนความรู้จากCoPไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม

แนวคิดปัจจุบัน เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่าสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสารให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล ปัจจัยสู่ความสำเร็จกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้วในองค์กรมีลักษณะของสิ่งมีชีวิตเติบโตขึ้นเมื่อเป็นที่ประสงค์ของสมาชิกการที่จะให้มีคุณค่าต่อองค์กรจะต้องได้รับการเพาะ บ่ม ดูแลด้วยความระมัดระวังการสนับสนุนมากเกินไป อาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจจากสมาชิกการปล่อยปละละเลยก็อาจจะทำให้แคระแกร็นเหี่ยวเฉา ความท้าทายนี้แตกต่างจากปัจจัยต่างๆที่ผู้นำองค์กรเคยประสบความสำเร็จสำหรับCoP ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโต คือ การที่สมาชิกสูญเสียความสนใจและปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียว เมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่นชุมชนก็ล่มสลาย ปัญหาสำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเองข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของชุมชนให้เกิดความต่อเนื่องนำสมาชิกใหม่เข้ามาร่วม และมุ่งไปที่ประเด็นที่แหลมคม

จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่ง ไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันสนับสนุนกลุ่มแกนนำด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษ ความท้าทายด้านเทคนิค

ทำให้การติดต่อข้อมูลและการเข้าถึงชุมชนเป็นเรื่องง่าย เช่น การใช้ software computer ที่ใช้ง่ายและคุ้นเคย ความท้าทายสำหรับสมาชิกสิ่งที่มีคุณค่ามากของชุมชน คือ การร่วมกันแก้ปัญหา แต่การอภิปรายปัญหาอย่างเปิดอกในขณะที่ความคิดยังไม่สุกงอมดี หรือคิดดั่ง ๆ ในที่ประชุมเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติของเรา ความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญคือ การพูดถึงปัญหาของตนเองต่อหน้าผู้คนจำนวนมากที่เราไม่รู้จัก

สร้างเวทีเสวนาในประเด็นที่ذيبคมให้สมาชิกอาวุโสซึ่งคนยอมรับเป็นผู้ขอความช่วยเหลือและหาผู้ที่มี
กึ่งไปร่วมอยู่ในเวที ผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของข้อเสนอ เพื่อให้สมาชิกอภิปรายไปที่
สมมติฐานที่ใช้และเลือก การสร้างความไว้วางใจในใจในกลุ่มขนาดเล็ก ๒-๓ คน อาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับ การ
สร้างชุมชนได้

ตามนิยามของ DOPA KM Team ได้กล่าวไว้ว่า CoPเป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มี
วัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้าง องค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น
ส่วนใหญ่ การรวมตัวกันในลักษณะนี้ มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่อง
หนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่ สำคัญ

CoPจะมีความแตกต่างจากการที่ บุคคลมารวมกลุ่มกันเป็นทีมปฏิบัติงานปกติทั่วไปตรงที่ CoPเป็นการ
รวมตัวกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้ มีการมอบหมายสั่ง
การเป็นการเฉพาะและจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่ม CoPจะพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการ
ทำงานของบุคคลและองค์กรต่อไปและจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในท่ามกลาง
บรรยากาศแบบสบายๆ ประกอบกับการใช้เทคนิคที่ เรียกว่าสนทนา สนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการสนทนาที่
เคารพความคิดเห็นของผู้พูด ให้เกียรติกัน ให้ โอกาสกัน และไม่พยายามขัดขวางความคิดใคร ก็รับฟังผู้อื่นพูด
อย่างตั้งใจ (Deep Listening)

๑๒. กรมการปกครองเริ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cop) นาร่องที่ วปค.

จากการที่กรมการปกครองได้รับความไว้วางใจจากกระทรวงมหาดไทยและรัฐบาลมอบหมายให้เป็น ภาค
ส่วนหลักในการปฏิบัติ ภารกิจที่สำคัญระดับชาติ ต่อเนื่องจากอดีตจนถึง ปัจจุบัน เช่น การรักษาความมั่นคง
ภายใน การแก้ไขปัญหาเสพติด การบูรณาการแก้ไขปัญหาคความยากจน เป็นต้น แสดงถึงการมีบุคลากรที่
เป็น “ทุนทางสังคม” อยู่เป็นพื้นฐานในองค์กรกรมการปกครองจึงได้ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้
การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในรูปของการจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นโดยนาร่องที่วิทยาลัยการ
ปกครองก่อนเรียกว่า

“โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cop) วิทยาลัยการปกครอง” โดยมีวัตถุประสงค์ใหญ่ๆ ๓ ประการ คือ

(๑) นำทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้ (KM) มาสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานจริง (๒) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารทั่วองค์กร (Communication) ด้านการจัดการองค์ความรู้ (๓) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการใช้เครื่องมือ CoP ในกระบวนการ KM สำหรับแนวทางดำเนินการกำหนดไว้ ดังนี้

๓.๑ การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

๓.๒ ทำหนังสือเวียนเชิญชวน ข้าราชการ ลูกจ้าง ร่วมเป็นสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้

๓.๓ เชิญสมาชิกประชุมปรึกษาหารือ ร่วมคิด ร่วมทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ตามหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของสมาชิก

๓.๔ ประสานงานเรื่องสถานที่ประสานงานบุคคลและงานธุรการอื่น

๓.๕ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ

๓.๖ จัดทำสรุปการเสวนาของ CoP เพื่อเผยแพร่ จัดกิจกรรมกระตุ้นส่งเสริม เป็นระยะๆ

๓.๗ ติดตามประเมินผลการดำเนินการและรายงาน

โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว จะต้องมีความอดทนและใช้เวลา รวมถึงการกระตุ้นส่งเสริมและให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะแรกๆ ก็คงจะต้องให้มีการดำเนินการในระยะเวลาหนึ่ง แล้วติดตามประเมินผลเพื่อทำการศึกษาผลที่เกิดขึ้นต่อไป

บทสรุป

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP) เป็นกิจกรรมเริ่มต้นอีกกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการ KM ที่มีกิจกรรมหลายประการที่จะต้องดำเนินการทั้งในส่วนที่อาจเรียกว่าเป็นมิติของการบังคับและในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริม ส่วนที่เป็นมิติการบังคับ คือการที่จะต้องดำเนินการ KM ในฐานะตัวชี้วัดที่เป็นพันธะสัญญาที่กรมการปกครองได้จัดทำไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี งบประมาณ ๒๕๔๙ กับสำนักงานก.พ.ร. ให้สำเร็จคือการดำเนินการในส่วนกลางของทุกสำนัก/กองตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) กับการดำเนินการในส่วนภูมิภาคของอำเภอ/กิ่งอำเภอในการทำให้อำเภอ/กิ่งอำเภอเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์ แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยอำเภอ/กิ่งอำเภอ จะต้องจัดทำผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ จำนวน ๑ เรื่อง เพื่อเผยแพร่ตีพิมพ์ที่ชัดจ. อำเภอ/กิ่งอำเภอ และบันทึกไว้ที่เว็บไซต์ของจังหวัดและกรมการปกครองในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริม คือ การดำเนินการ KM ในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรสู่ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและทำให้มี ความสามารถในการแข่งขันสูงสุด บุคลากรของกรมการปกครองที่ถือได้ว่าเป็น “ขุนทางสังคม” มีความสำคัญยิ่งต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมาย KM ดังกล่าวการศึกษาเรียนรู้เรื่อง KM และการมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้นในกิจกรรม KM ต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ ผลกับงานด้านการจัดการความรู้ที่กรม ปกครองรับผิดชอบ เช่นเดียวกับงานอื่น ๆ ที่ผ่านเข้ามาและสำเร็จผลลงด้วยดี กับทั้งเกิดคุณค่าประโยชน์แก่ประชาชนและชาติบ้านเมืองไปพร้อมกันเป็นที่ยอมรับและได้เกิดความไว้วางใจจากรัฐบาลทุกรัฐบาลเสมอมา

๑๓. คุณเอื้อคุณอำนวยคุณกิจ คุณประสานคนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้

๑. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) สำหรับวงการจัดการความรู้ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมเปียน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้นผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการใหญ่, นายกเทศมนตรี

๒. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO) ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สบายไปเปล่าหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือนำเป้าหมาย/หัวปลาไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ในระดับย่อย ๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบและการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment), ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็น “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้พร้อมเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างภาคภูมิใจในความสำเร็จ

๓. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator, KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยงโดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กรโดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ

- ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา”

- จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ ความสำเร็จนั้นเพื่อการบรรลุ “หัวปลา”

- จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขาเชิญเขามาเล่าหรือสาธิต

- จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมชุมชนความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น

- ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการ บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

- เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรกับกิจกรรมจัดการความรู้ ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับภายนอก

๔. คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP) “คุณกิจ”หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริงของการจัดการความรู้เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ ประมาณร้อยละ ๙๐-๙๕ ของทั้งหมด “คุณกิจ”เป็นเจ้าของ “หัวปลา”โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้ หาสร้างแปลความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง“เป้าหมาย/หัวปลา” ที่ตั้งไว้

๕. คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้ที่ย่อยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้นเกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

๑๔. ภาษิตคำคม KM

- Knowledge resides in the users and not in the collection. ความรู้อยู่ในผู้ใช้ ไม่ใช่อยู่ในแหล่งรวมความรู้ (Y. Maholtra)

- KM is a Journey, not a destination. การจัดการความรู้เป็นการเดินทาง ไม่ใช่เป้าหมายปลายทาง (Warick Holder, IBM, ๒๐ Nov ๒๐๐๓, Chiangmai)

- A little knowledge that acts is worth more than much knowledge that is idle. ความรู้เพียงเล็กน้อยเพื่อปฏิบัติ มีค่ามากกว่าความรู้มหาศาลที่อยู่เฉยๆ (Kahlil Gibran)

- Knowledge is a key asset, but it is often tacit and private. ความรู้เป็นสินทรัพย์สำคัญ แต่บ่อยครั้งความรู้เป็นสิ่งฝังลึกและเป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคล

- Knowledge is not what you know, but is what you do. ความรู้ไม่ใช่เพียงการรู้แต่เป็นการกระทำ

- Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather interactions between people. การถ่ายทอดความรู้สำเร็จได้ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หรือเอกสาร แต่เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน(Mason & Mitroff, ๑๙๗๓)

- Shift from error avoidance to error detection and correction จงเปลี่ยนจากการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ไปสู่การค้นหาความผิดพลาดและแก้ไข

๑๕. เรียนรู้ค่านิยมของข้าราชการยุคใหม่

I AM READY

I (Integrity)	=	การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
A (Actiumens)	=	ขยันตั้งใจทำงาน
M (Moral)	=	มีศีลธรรม
R (Relevancy)	=	มีการเรียนรู้ และปรับตัวให้ทันกับปัญหา
E (Efficiency)	=	การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A (Accountability)	=	การมีความรับผิดชอบต่อผลงาน
D (Democracy)	=	มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย
Y (Yield)	=	มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์

๑๖. การประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ และสรุปผลการประเมินตนเอง

แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด ๑ – กระบวนการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด ๐ ไม่มีเลย / มีน้อยมาก ๑ / มีน้อย ๒ / มีระดับปานกลาง ๓ / มีในระดับที่ดี ๔ / มีในระดับที่ดีมาก ๕	
หมวด ๑ กระบวนการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่
๑.๑เทศบาลมีการวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบเพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อน ในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่น เทศบาล ยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมีหรือเทศบาลไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ ให้เป็นระบบเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ไม่ทราบว่ามีคนไหนเก่งเรื่อง อะไรๆ และมี วิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไขปรับปรุง	- เทศบาลมีการวิเคราะห์ SWOT ของเทศบาล แต่ยังไม่ได้ เชื่อมโยงถึงการจัดการความรู้
๑.๒เทศบาลมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเทศบาลที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน (ถ้ามี) อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	-เทศบาลมีการแสวงหาความรู้ /ข้อมูลจากแหล่ง ต่างๆเมื่อจำเป็นต้องใช้ แต่ไม่เป็นระบบต่างคนต่างทำ
๑.๓ ทุกคนในเทศบาล มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices จาก องค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่นๆที่มี ลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง	-เทศบาลมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆบ้างแต่ไม่เป็นระบบ และทำ กันเฉพาะกลุ่มงาน และยังไม่ครอบคลุมทุกคน
๑.๔เทศบาลมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่ง รวมถึงการเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการ จัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)	-เทศบาลมีการจัดทำวารสารความรู้เพื่อเผยแพร่ ในบางเรื่องแต่ ยังไม่เป็นระบบ ใครอยากทำก็ทำ
๑.๕ เทศบาลเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge”หรือ ความรู้และ ทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ และการเรียนรู้ ของแต่ละคน และให้มี การถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้นๆ ทั่วทั้ง เทศบาล	-เทศบาลเห็นคุณค่าของ Tacit Knowledge และ พยายามกระตุ้นให้มีการถ่ายทอดความรู้ แต่ไม่ได้ทำเป็นระบบ ส่วนใหญ่ มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกลุ่มย่อยๆแต่ ไม่มีรูปแบบชัดเจน

๑๗. เกณฑ์การประเมิน

เทศบาลตำบลหนองผึ้งมีนโยบายที่จะดำเนินการพัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กรโดยได้จัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมและได้จัดวางระบบการจัดการเพื่อให้เอื้อต่อการนำแผนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เทศบาลตำบลหนองผึ้งได้จัดวางระบบการจัดการความรู้และแผนการดำเนินงานดังรายการต่อไปนี้

๑). เทศบาลตำบลหนองผึ้ง มีแผนยุทธศาสตร์ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๕- ๒๕๕๙ ซึ่งมีลักษณะเป็น Conceptual Plan โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและโครงการสำคัญที่จะดำเนินการในรอบระยะเวลาของแผนการพัฒนาคูคลากร ดังกล่าวใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนพัฒนาต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

๒). นายกเทศมนตรีตำบลหนองผึ้ง (CEO) กำหนดผู้บริหารจัดการความรู้CKO และทีมงาน KM เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง

๓). CKO และทีมงาน KM ร่วมกันหารือในการพิจารณาหาขอบเขต KM การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM การกำหนดเป้าหมาย KM และการประเมินการจัดการความรู้ ของหน่วยงานตามแบบประเมินตนเอง

๔). CKO และทีมงาน KM ร่วมกันจัดทำแผนจัดการความรู้ เพื่อกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลหนองผึ้ง ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมมีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลหนองผึ้งอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีโดยมีจุดมุ่งหมายการพัฒนาศักยภาพ และการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้การปฏิบัติงานของเทศบาลเป็นอย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน

แนวทางการติดตามและประเมิน

๑. กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำรายงานผลการเข้ารับการพัฒนาตามแบบที่กำหนดภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันกลับจากการอบรม / สัมมนา / ฝึกปฏิบัติเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงนายกเทศมนตรี กรณีที่ได้มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกองค์กร

๒. กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำบันทึกข้อมูลการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพในเว็บไซต์เทศบาล ภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันกลับจากการอบรม / สัมมนา / ฝึกปฏิบัติโดยให้ทำการประสานงานกับผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ

๓. กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดเก็บชุดองค์ความรู้ไว้ในรูปเอกสารโดยจัดทำเป็นเล่มเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

๔. กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังการพัฒนา

๕. ทำการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องเช่น ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ของผู้เข้ารับการพัฒนา

๑๘. แผนการจัดการความรู้ เทศบาลตำบลหนองผึ้ง

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน :เทศบาลตำบลหนองผึ้ง									
เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลหนองผึ้งได้รับการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถทางด้านต่างๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนาในหลักสูตรต่างๆ									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :พนักงานเทศบาลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
๑	การบ่งชี้ความรู้บุคลากรที่ได้รับพัฒนา ศักยภาพด้านต่างๆ	ทำการตรวจสอบบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ศักยภาพด้านต่างๆ	๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ศักยภาพด้านต่างๆ	บุคลากรได้รับการพัฒนา ศักยภาพด้านต่างๆ อย่างน้อยร้อยละ ๕๐	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์	๑๕๐,๐๐๐ บาท	นายกเทศมนตรี KM Team	
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้-ภายในเทศบาล-ภายนอกเทศบาล	จัดหรือส่งอบรม/ สัมมนา / ศึกษาดูงาน/ศึกษาต่อ	๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน /ศึกษาต่อ	บุคลากรได้รับการอบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน / ศึกษาต่อ	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	
๓	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ-บอร์ดประชาสัมพันธ์-เว็บไซต์เทศบาล-จัดทำรูปเล่ม/รายงาน	-รวบรวมความรู้เป็นหมวดหมู่และจัดทำฐานข้อมูลเป็น Knowledge Base -สร้างคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆที่นำไปใช้ได้	จำนวนความรู้ที่นำไปใช้ได้จริง อย่างน้อย ๖ รายการ	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	
๔	การประมวลและกลั่นกรองความรู้- ปรับปรุงรูปแบบเอกสารข้อมูลให้เป็นมาตรฐานสมบูรณ์	ปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ของ บอร์ดประชาสัมพันธ์ /เว็บไซต์เทศบาล	๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆที่ได้รับการปรับปรุง	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ที่ได้รับการปรับปรุง อย่างน้อย ๖ รายการ	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	
๕	การเข้าถึงความรู้-บอร์ดประชาสัมพันธ์- เว็บไซต์เทศบาล-ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	รวบรวมความรู้เพื่อติดประกาศ / บันทึก / จัดเก็บ	๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนการเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ	มีจำนวนการเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ อย่างน้อย ๑๒ ครั้ง	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์, ห้องประชุม		นายกเทศมนตรี KM Team	

๖	<p>การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้ -บอร์ด ประชาสัมพันธ์ - เว็บไซต์ เทศบาล - จัดทำรูปเล่ม</p>	<p>ให้บุคลากรที่ได้รับ การพัฒนา ศักยภาพ ด้านๆเข้าร่วม ประชุม/ รายงาน/เพิ่ม ข้อมูลการพัฒนา ศักยภาพใน เว็บไซต์</p>	<p>๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป</p>	<p>จำนวนการ ประชุม เพื่อ แลกเปลี่ยน ความรู้ / จัดทำ รายงาน/ บันทึกที่ก ข้อมูลในเว็บ ไซต์</p>	<p>มีจำนวน กิจกรรม อย่างน้อย ๖ รายการ</p>	<p>กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์, ห้องประชุม</p>		<p>นายกเทศมนตรี KM Team</p>	
๗	<p>การเรียนรู้ - การสร้างองค์ ความรู้ - การนำความรู้ ในไป ใช้</p>	<p>ประชาสัมพันธ์ /เว็บไซต์ เทศบาล / ศูนย์ข้อมูล ข่าวสาร</p>	<p>๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป</p>	<p>การจัดทำ/ บันทึกข้อมูล</p>	<p>มีจำนวนการ จัดทำ/บันทึก ข้อมูลอย่างน้อย ๖ รายการ</p>	<p>กระดาษA๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์</p>		<p>นายกเทศมนตรี KM Team</p>	

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน : เทศบาลตำบลหนองผึ่ง									
เป้าหมาย KM (Desired State) : เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานของหน่วยงานต่างๆ ภายในเทศบาลหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : บรรยากาศที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
๑	การบ่งชี้ความรู้ -มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน	เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน	๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนการเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือ	มี การเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือ อย่างน้อย ๓ รายการ	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ -ภายในเทศบาล -ภายนอกเทศบาล	ประชุม/สัมมนา เพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ	๑ ต.ค.๕๖ เป็นต้นไป	จำนวนครั้งที่ประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ	มีการประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศอย่างน้อย ๓ ครั้ง	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ -บอร์ด -ประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์เทศบาล -จัดทำรูปเล่ม/รายงาน	จัดตั้งทีมงานตรวจสอบการให้และเก็บรวบรวมข้อมูล	๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป	มีทีมงานดำเนินการตรวจสอบการให้และเก็บรวบรวมข้อมูล	ทีมงานมีการดำเนินการตรวจสอบการให้และเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างน้อย ๓ ครั้ง	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	
๔	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ -ปรับปรุงรูปแบบเอกสารข้อมูลให้เป็นมาตรฐาน เนื้อหาให้สมบูรณ์	จัดตั้งทีมงานปรับปรุงกลั่นกรองฐานข้อมูลความรู้บนบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์เทศบาล	๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป	มีทีมงานดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ	ทีมงานมีการดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ อย่างน้อย ๓ รายการ	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	
๕	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ด -ประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์เทศบาล - ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	จัดตั้งทีมงานดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป	มีทีมงานดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์ /เว็บไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	ทีมงานมีการดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์ /เว็บไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอย่างน้อย ๓ ครั้ง	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ -บอร์ด	จัดตั้งทีมงานรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร / ฐานความรู้ /	๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป	มีทีมงานรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร /	ทีมงานมีการรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร / ฐานความรู้ /	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรีนเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	

	ประชาสัมพันธ์ - เว็บไซต์ เทศบาล - จัดทำรูปเล่ม - จัดทำรายงาน	เทคโนโลยี สารสนเทศ ดูแลช่องทาง การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้		ฐานความรู้ /เทคโนโลยี สารสนเทศ ดูแล ช่อง ทางการ แบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้	เทคโนโลยี สารสนเทศ ดูแลช่องทาง การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้ อย่าง น้อย ๓รายการ				
๗	การเรียนรู้ - การสร้างองค์ ความรู้ - การนำความรู้ ไปใช้	ประชาสัมพันธ์ / เว็บไซต์ เทศบาล / ศูนย์ ข้อมูลข่าวสาร	๑ ต.ค.๕๘ เป็นต้นไป	การจัดทำ/ บันทึก ข้อมูล	มีจำนวนการ จัดทำ/บันทึก ข้อมูลอย่างน้อย ๖รายการ	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์ ฟลินเตอร์		นายเทศ มন্ত্রী KM Team	

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)									
ชื่อหน่วยงาน : เทศบาลตำบลหนองผึ้ง									
เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองแม่เหิยะ ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทางด้านต่างๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนาในหลักสูตรต่างๆ									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานเทศบาลในสังกัดได้ รับการพัฒนาศักยภาพ									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
๑	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	-ส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองแม่เหิยะเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้	๑ ต.ค.๕๖ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดเทศบาลทราบเป้าหมาย KM ของเทศบาล	จำนวนบุคลากรที่ทราบเป้าหมาย KM ของเทศบาลเมืองแม่เหิยะอย่างน้อย ๕๐% ของเทศบาล	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	
๒	การสื่อสาร	ประชุม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน / จัดกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงการจัดการความรู้	๑ ต.ค.๕๖ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดเทศบาลเข้าใจถึงการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจถึงการจัดการความรู้อย่างน้อย ๕๐% ของเทศบาล	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	
๓	กระบวนการและเครื่องมือ - การค้นหา - การถ่ายทอด - แลกเปลี่ยนความรู้	มีการจัดทำให้บอร์ดประชาสัมพันธ์ / เว็บไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ให้มีการค้นหาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ที่สะดวกรวดเร็วขึ้น	๑ ต.ค.๕๖ เป็นต้นไป	จำนวนครั้งของบอร์ดประชาสัมพันธ์ / เว็บไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการปรับปรุง	บอร์ดประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสารได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างน้อย ๓ ครั้ง	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	
๔	การเรียนรู้	จัดการประชุม/ สัมมนา / ศึกษาดูงาน / จัดกิจกรรมเพื่อให้ทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	๑ ต.ค.๕๖ เป็นต้นไป	บุคลากรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์, พรินเตอร์		นายกเทศมนตรี KM Team	
๕	การวัดผล	จัดตั้งทีมงานเพื่อ	๑ ต.ค.๕๖ เป็นต้นไป	มีการติดตาม	ผลการติดตามและประเมินผล	กระดาษ A๔, คอมพิวเตอร์		นายกเทศมนตรี	

		ติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้เทศบาลเมืองแม่เหิยะ		และประเมินผลแผนการจัดการความรู้เทศบาลเมืองเหิยะ	แผนการจัดการความรู้เทศบาลเมืองแม่เหิยะ	พรีนเตอร์		KM Team	
๖	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	การให้ของขวัญ/ของรางวัล	๑ ต.ค.๕๖ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดเทศบาลมีความเข้าใจการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจการจัดการความรู้อย่างน้อย ๕๐% ของเทศบาล	ของขวัญ/ของรางวัล		นายกเทศมนตรี KM Team	

๑๙. การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลหนองผึ้ง ให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลหนองผึ้ง ประกอบด้วย

๑. ปลัดเทศบาลตำบลหนองผึ้ง เป็นประธานกรรมการ
๒. รองปลัดเทศบาลเมืองแม่เหิยะ เป็นกรรมการ
๓. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล เป็นกรรมการ
๔. ผอ.กองคลัง เป็นกรรมการ
๕. ผอ.กองช่าง เป็นกรรมการ
๖. ผอ.กองการศึกษา เป็นกรรมการ
๗. เจ้าพนักงานธุรการ/บุคคลกร เป็นกรรมการและเลขานุการ

ให้คณะกรรมการฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งมีหน้าที่ กำหนดแนวทาง วิธีการในการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลหนองผึ้ง และดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลหนองผึ้ง และรายงานผลพร้อมข้อเสนอแนะที่ได้จากการติดตามและประเมินผลต่อนายกเทศมนตรีอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง