



แผนการจัดการองค์ความรู้
(KM Action Plan)

องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์
อำเภอปากพลี จังหวัดนครนายก

บทนำ

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธี บริหารที่ดี จึงได้จัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้นและ นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทางองค์กรได้จัดวางระบบการจัดการความรู้และแผนการดำเนินงานการจัด องค์ความรู้

๑. คณะทำงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer)

๑. นายสมชาย	เพิ่มเพียร	นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์	ประธานกรรมการ
๒. นายฉัตรชัย	สงปรารงค์	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์	กรรมการ
๓. นางวรรณภา	อินทเศียร	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๔. นางพัชพร	เกตุช้าง	นักวิชาการศึกษา	กรรมการ
๕. นายสมชาย	จันทะ	นายช่างโยธาชำนาญงาน	กรรมการ
๖. นายมนตรี	ใจผ่อง	นายช่างโยธาชำนาญงาน	กรรมการ
๗. นางสาวมณฑนา	ธรรมกัณหา	หัวหน้าฝ่ายการเงิน	กรรมการ
๘. นางสาวณิรุช	ม่วงประเสริฐ	หัวหน้าสำนักปลัด	เลขานุการ

คณะทำงานมีหน้าที่ดังนี้

๑. ดำเนินการจัดทำแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์
๒. จัดทำแผนจัดการความรู้ในองค์กร
๓. ดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนงาน
๔. พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม
๕. ประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ในองค์กรและดำเนินการอื่นๆในส่วนที่เกี่ยวข้อง

หัวหน้า KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบ จัดทำแผนงานการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อนำเสนอประธาน รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าต่อประธาน ผลักดัน ติดตาม ความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขประสานงานและความคืบหน้าต่อประธาน ผลักดันติดตาม ความก้าวหน้า และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข ประสานงานกับคณะที่ปรึกษาและคณะทีมงาน

และ KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมายจัดทำ รายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ เป็น “แบบอย่างที่ดี” ในเรื่องการจัดการความรู้เป็น Master Trainer ด้านการจัดการความรู้

๒. ขอบเขต KM (KM Focus Area)

กรอบการประเมินด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้อง รับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อ ประโยชน์ในการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราช กฤษฎีกา

- ◆ ขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด ประกอบด้วย
 - ๑) ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากรและให้เป็นส่วนหนึ่งของปฏิบัติงาน
 - ๒) เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล

๓. เป้าหมาย KM (Desired State)

- ◆ เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมด ที่สอดคล้องกับขอบเขต KM ที่จะเลือกดำเนินการประกอบด้วย
 - ๑) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์ ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถทางด้านต่างๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนา ในหลักสูตร ต่างๆ
 - ๒) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน / กิจกรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบล อย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง
 - ๓) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์ มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน
 - ๔) การสนับสนุนส่งเสริมการยึดหลักคุณธรรมและนิติธรรม ในการบริหารและปฏิบัติงาน
 - ๕) การสนับสนุนส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๔. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

- ๑) ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรม
- ๒) บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี
- ๓) คณะกรรมการจัดการความรู้มีความรู้ ความเข้าใจ และมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- ๔) มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

๕. แนวทางการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์

การจัดการความรู้ Knowledge management

การจัดการความรู้ (Knowledge management : KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิง วิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๒. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ ได้แก่

- ๑) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
- ๒) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- ๓) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
- ๔) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
- ๕) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้
- ๖) การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุด ความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ ๖ ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดเจน อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำได้โดย คนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี้คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ออกเป็น ๔ ส่วน คือ

๑) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้าสนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงานของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

๒) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

๓) ขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร

๔) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะต่อสภาพของ ตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

งาน พัฒนางาน

คน พัฒนาคน

องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ ๑ ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีการจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มต้นด้วย

- สัมมาทิฐิ : ใช้ในการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว
- การจัดที่ริเริ่มดำเนินการ
- การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง
- การจัดการระบบการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่ งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทยมีมากมายหลายแบบที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

๖. องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

๑. “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งเรียนรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

๒. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

๓. “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ในการทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖

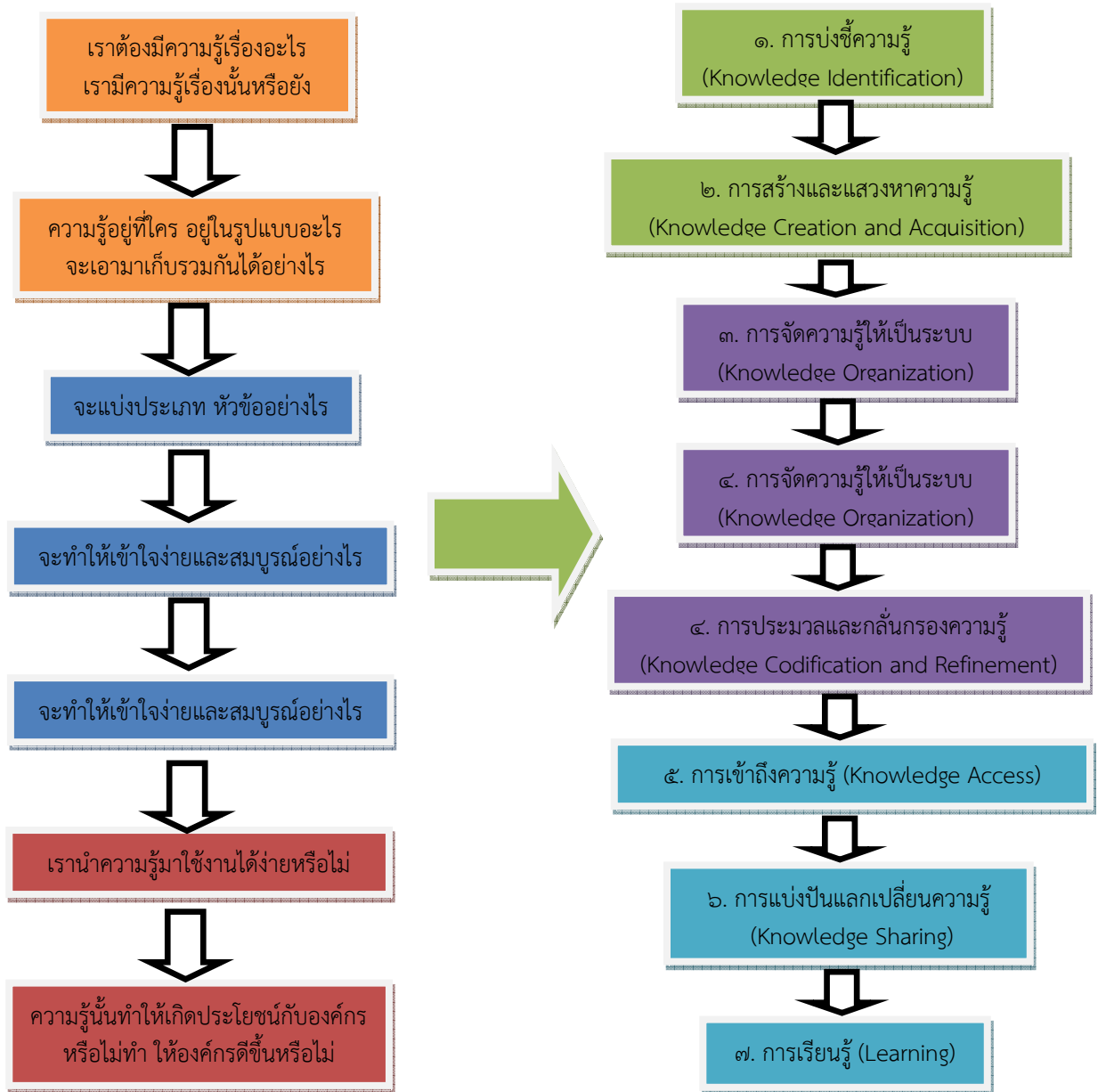
กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี ๒๕๔๙ คือ มุ่งเน้นให้อำเภอเป็นศูนย์กลางความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คืออำเภอมีข้อมูลผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ ๑ เรื่องและเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

๗. แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์

แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan)

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

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

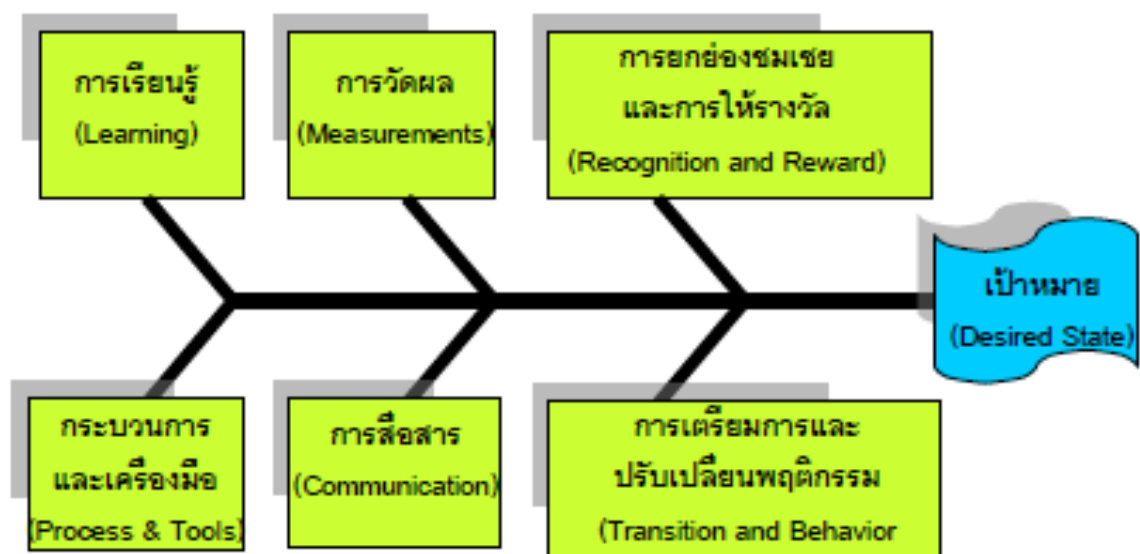


กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด๗ขั้นตอนคือ

- ๑) การบ่งชี้ความรู้เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์พันธกิจยุทธศาสตร์เป้าหมายคืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องใช้อะไรขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร
- ๒) การสร้างและแสวงหาความรู้เช่นการสร้างความรู้ใหม่แสวงหาความรู้จากภายนอกรักษาความรู้เก่ากำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- ๓) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบเป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
- ๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- ๕) การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกเช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- ๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้หลายวิธีการโดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ระบบพี่เลี้ยงการสับเปลี่ยนงานการยืมตัวเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- ๗) การเรียนรู้ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานเช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้การนำความรู้ในไปใช้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

๑) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - เช่นกิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล , กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

๒) การสื่อสาร - เช่นกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๓) กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหาเข้าถึงถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้นโดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

๔) การเรียนรู้ - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

๕) การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

๖) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับโดยข้อควรพิจารณาได้แก่ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

๘. หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจารย์รวบรวมมาซึ่งคำตอบว่าหัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ Mcgregor ได้โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (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 :จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

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

จะเห็นว่าจากข้อความที่กล่าวถึงความรู้ดังกล่าวพอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่าความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจซึ่งเป็นข้อความที่เป็นที่ยอมรับที่เป็นสากลทั้งภาครัฐกิจเอกชนและภาคราชการจากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการ

ถ่ายทอดความรู้ว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่าแม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคลต่างๆดีเพียงใดก็ตามถ้ามีความรู้เกิดความรู้อื่นแล้วหากไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่ใช่ว่าจุดหมายปลายทางของความรู้และที่ชัดเจนก็คือประโยชน์สุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยที่เดียวดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม.นพ.วิจารณ์พานิชกล่าวไว้ว่าคิดหลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของศ. นพ. ประเวศเสวีตีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมากจึงขอนำมาเล่าสู่กัน ฟังท่านบอกว่าการพัฒนาชุมชนต้องมี ๔ องค์ประกอบ

๑. ชุมชนหมายถึงการอยู่ร่วมกันความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน
๒. เป็นสุขหมายถึงความเป็นทั้งหมดความเป็นปรกติสมดุลบูรณาการของปัจจัยต่างๆอย่างน้อย๘ด้าน ได้แก่ชีวิตสังคมเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรมศาสนธรรมครอบครัวและชุมชน
๓. การเรียนรู้หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้นๆผ่านการปฏิบัติ
๔. การสร้างเสริมหมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวยส่งเสริมเสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง ๔ องค์ประกอบนี้คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบทไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชนในเรื่องการจัดการความรู้การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้เพราะถ้าไม่ระวังตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัวการเรียนรู้จะมีลักษณะ “เดินได้” คือมีชีวิตเป็นพลวัตการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action) อ.บดินทร์ วิจารณ์เป็นบุคคลหนึ่งที่นำเสนออย่างยิ่งในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการเมื่อวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๔๘ ณ ห้องประชุม ๒ อาคาร HSo๕ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นว่าการจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ใช้ภาษาเดียวกันสื่อความหมายกันให้ได้การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และสิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ก็คือเรื่องของคนการพัฒนาคนคนพัฒนาตนเองการวางแผนทำงานการจัดลำดับความสำคัญของงานขององค์กรเครื่องมือในการจัดการความรู้

๙. การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆกับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการอันส่งผลกระทบต่อภารกิจดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่งดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไปและมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วยดังนั้นการบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่งหากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่องหากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีโครงสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกันอย่างไรก็ตามการบริหารจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมเพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่

บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้วองค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นและในขั้นตอนสุดท้ายองค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพบริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเองเพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคลและการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงานซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้นการฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดอุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยากจนเกินไปสืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๔๕ ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจนซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขตแบบแผนวิธีปฏิบัติโดยเฉพาะมาตรา ๑๑ ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้งสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

๑๐. CoP (Community of Practice)

CoP (Community of Practice) ชุมชนนักปฏิบัติคืออะไรคือชุมชนที่มีการรวมตัวกันหรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการประสบปัญหาลักษณะเดียวกันโดยมีลักษณะดังนี้

- มีความสนใจในเรื่องเดียวกันต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกันมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- มีความเชื่อวิธีปฏิบัติคล้ายกันใช้เครื่องมือและภาษาเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้างและใช้ความรู้และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกันอาจจะพบกันด้วยตัวจริง
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีความร่วมมือช่วยเหลือทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่องเพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม

ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ ในระดับที่ง่ายที่สุดชุมชนนักปฏิบัติคือคนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กรเป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคมและความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จเป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กรและอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กรในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมากและคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชนชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไรเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการเกิดจากความใกล้ชิดความพอใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการคำว่าปฏิบัติหรือ practice ใน CoP ชี้จุดเน้นที่การเรียนรู้ซึ่งได้รับการทำงานเป็นหลักเป็นแรงหนุนเชิงปฏิบัติปัญหาประจำวันเครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงานวิธีการ

ทำงานที่ได้ผลและไม่ได้ผลการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกสร้างความรู้และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้จากหนังสือหรือการฝึกอบรมตามปกติเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงานช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่าการสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการ ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

แนวคิด CoP

- CoP เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัวมากกว่าการรวบรวมความรู้เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- CoP เป็นเรื่องของการเรียนรู้เพื่อเป็นคนที่เก่งขึ้นมิใช่แค่เรียนรู้ว่าจะทำงานอย่างไรหรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม

- การเป็นสมาชิกของ CoP คือมีส่วนร่วมในชุมชนนั้นอย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

แนวคิดของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติหรือ P ใน CoP หมายถึงการกระทำในบริบทเฉพาะ

สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติและเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่

- สิ่งปรากฏชัดแจ้ง : เครื่องมือเอกสารภาพลักษณ์สัญลักษณ์บทบาทที่ชัดเจนเกณฑ์ที่กำหนดไว้กฎข้อบังคับสัญญา

- สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง : ความสัมพันธ์กฎเกณฑ์ในใจความหยั่งรู้การรับรู้ความอ่อนไหวความเข้าใจสมมติฐานมุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป

การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัว ที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่ายๆด้วยคำสั่งหรือกฎระเบียบ

มีคนอื่นในองค์กร ซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเราพวกเขาเต็มใจที่จะแบ่งปันประสบการณ์นั้นให้ผู้อื่นและเราเต็มใจที่จะช่วยพวกเขาเราสามารถค้นหาพวกเขาได้พบแม้จะไม่รู้จักพวกเขาธรรมชาติของ CoP

องค์กรประกอบไปด้วย CoP จำนวนมากทับซ้อนกันอยู่คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร

รอบชีวิตของ CoP ไม่มีความชัดเจนว่าเริ่มต้นเมื่อไรสิ้นสุดเมื่อไรขึ้นกับความพร้อมและโอกาสเหมาะสำหรับการเรียนรู้

ประเด็นที่ CoP ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการและความสนใจของสมาชิกการสนับสนุน CoP

ปฏิบัติต่อ CoP เสมือนทรัพย์สินขององค์กรให้การสนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลข่าวสารดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร

ส่งเสริมการสร้าง CoP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการและดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงานให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก

มองว่าองค์กรเป็นที่รวมของชุมชน ที่เชื่อมต่อกันส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสมและมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร

ส่งเสริมให้ CoP เรียนรู้จากภายในกลุ่มและจากกลุ่มอื่นๆ
 ดูแล้ว **กลไกขององค์กร** มีส่วนในการสนับสนุน CoP
 ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กรมุมมองต่อการเรียนรู้
 การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติแต่เรามักจะมองไม่เห็นว่าการเรียนรู้ดีขึ้น
 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ได้เกิดจากการดูเอกสารของคนอื่นแต่เกิดจากการทำความเข้าใจในตรรกะ
 หรือวิธีคิดของคนอื่น

เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจและความคิดกันได้กว้างขวางขึ้นแต่หัวใจของ
 การแลกเปลี่ยนคือความสนใจร่วมกันใส่ใจความคิดของกันและกันและสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกันการหาโอกาส
 เรียนรู้

ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ให้มองหาแบบแผน / สาเหตุของการมีส่วนร่วมและการแยกตัวของ
 สมาชิก

เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่นหรือมีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งให้ติดตาม
 เรียนรู้การปรับเปลี่ยนความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและการแปลความหมายใหม่

รับรู้การเกิดขึ้นของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหูไกลตา

การเรียนรู้ที่ชายขอบของ CoP ก็มีความสำคัญได้แก่การดึงดูดสมาชิกใหม่การตอบสนองสิ่งกระตุ้น
 จากภายนอกการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่นๆข้อควรระวัง

ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกมาเข้าใจในลักษณะของเอกสารอาจจะก่อให้เกิดผลเสีย
 มากกว่าผลดีเกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสารที่ไม่คนใช้สุดท้ายคนก็ยังคงต้องการความช่วยเหลือในเรื่อง
 ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงาน

ให้มีการเรียนรู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุดอย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้ความรู้จาก CoP
 หรือเปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม

แนวคิดปัจจุบัน เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคลอย่างสร้างห้องสมุดที่
 เต็มไปด้วยเอกสารให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล
 ปัจจุบันสู่ความสำเร็จกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้วในองค์กรมีลักษณะของสิ่งมีชีวิต
 เติบโตขึ้นเมื่อเป็นที่ประสงค์ของสมาชิกการที่จะให้มีคุณค่าต่อองค์กรจะต้องได้รับการเพาะบ่มดูแลด้วยความ
 ระมัดระวังการสนับสนุนมากเกินไปอาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจจากสมาชิกการปล่อยปละละเลยก็อาจจะทำให้
 แคระแกร็นเหี่ยวเฉาความท้าทายนี้แตกต่างจากปัจจัยต่างๆที่ผู้นำองค์กรเคยประสบความสำเร็จสำหรับ CoP
 ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโตคือการที่สมาชิกสูญเสียความสนใจและปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบ
 ไปคนเดียวเมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่นชุมชนก็ล่มสลายปัญหาสำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จคือ
 การที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเองข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของชุมชนให้เกิดความต่อเนื่องนำ
 สมาชิกใหม่เข้ามาร่วมและมุ่งไปที่ประเด็นที่แหลมคม

เชิญผู้นำทางความคิด ซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรกเพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน

จัดให้มีเวทีพบปะกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อสร้างความตื่นตัวความไว้นื้อเชื่อใจความรู้สึกร่วม

ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน

จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่งไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันสนับสนุนกลุ่มแกน
 ด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชนและไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษความท้าทายด้านเทคนิค

ทำให้การติดต่อการให้ข้อมูลและการเข้าถึงชุมชนเป็นเรื่องง่าย เช่น การใช้ Software computer ที่ใช้ง่ายและคุ้นเคยความท้าทายสำหรับสมาชิกสิ่งที่มีคุณค่ามากของชุมชนคือการร่วมกันแก้ปัญหาแต่การอภิปรายปัญหาอย่างเปิดอกในขณะที่ความคิดยังไม่สุกงอมดีหรือคิดดังๆในที่ประชุมเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติของเราความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญคือการพูดถึงปัญหาของตนเองต่อหน้าผู้คนจำนวนมากที่เราไม่รู้จัก

สร้างเวทีเสวนา ในประเด็นที่เฉียบคมให้สมาชิกอาวุโสซึ่งคนยอมรับเป็นผู้ขอความช่วยเหลือและหาผู้ที่มีถิ่นไปร่วมอยู่ในเวทีผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของข้อเสนอเพื่อให้สมาชิกอภิปรายไปที่สมมติฐานที่ใช้และเลือกการสร้างควมไว้นื้อเชื่อใจในกลุ่มขนาดเล็ก๒-๓คนอาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างชุมชนได้

ตามนิยามของ DOPA KM Team ได้กล่าวไว้ว่า CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆเพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมีมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็นสิ่งสำคัญ

CoP จะมีความแตกต่างจากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเป็นทีมปฏิบัติงานปกติทั่วไปตรงที่ CoP เป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจเป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคมไม่ได้มีการมอบหมายสั่งการเป็นการเฉพาะและจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่มCoPจะพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคคลและองค์กรต่อไปและจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในท่ามกลางบรรยากาศแบบสบายๆประกอบกับการใช้เทคนิคที่เรียกว่าสนทนาสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูดให้เกียรติกันให้ออกาสกันและไม่พยายามขัดขวางความคิดใครก็รับฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจ (Deep Listening)

บทสรุป

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP) เป็นกิจกรรมเริ่มต้นอีกกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการ KM ที่มีกิจกรรมหลายประการที่จะต้องดำเนินการทั้งในส่วนที่อาจเรียกว่าเป็นมิติของการบังคับและในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริมส่วนที่เป็นมิติการบังคับคือสิ่งที่ต้องดำเนินการ KM ในฐานะตัวชี้วัดที่เป็นพันธะสัญญาที่กรมการปกครองได้จัดทำไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙ กับสำนักงาน ก.พ.ร. ให้สำเร็จคือ การดำเนินการในส่วนกลางของทุกสำนัก/กองตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) กับการดำเนินการในส่วนภูมิภาคของอำเภอ/กิ่งอำเภอในการทำให้อำเภอ/กิ่งอำเภอเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยอำเภอ/กิ่งอำเภอจะต้องจัดทำผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่จำนวน๑เรื่องเพื่อเผยแพร่ติดไว้ที่ ศตจ.อำเภอ/กิ่งอำเภอและบันทึกไว้ที่เว็บไซต์ของจังหวัดและกรมการปกครองในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริมคือการดำเนินการ KM ในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรสู่ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและทำให้มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุดบุคลากรของกรมการปกครองที่ถือได้ว่าเป็น “ทุนทางสังคม” มีความสำคัญยิ่งต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมาย KM ดังกล่าวการศึกษาเรียนรู้เรื่อง KM และการมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้นในกิจกรรม KM ต่างๆทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลกับงานด้านการจัดการความรู้ที่

กรมปกครองรับผิดชอบเช่นเดียวกับงานอื่นๆ ที่ผ่านเข้ามาและสำเร็จผลลงด้วยดีกับทั้งเกิดคุณค่าประโยชน์แก่ประชาชนและชาติบ้านเมืองไปพร้อมกันเป็นที่ยอมรับและได้เกิดความไว้วางใจจากรัฐบาลทุกรัฐบาลเสมอมา

๑๑. ภาษิตคำคม KM

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

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

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

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

- 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. การถ่ายทอดความรู้สำเร็จได้ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์หรือเอกสารแต่เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน (Mason & Mitroff, ๑๙๗๓)

- Shift from error avoidance to error detection and correction จงเปลี่ยนจากการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดไปสู่การค้นหาความผิดพลาดและแก้ไข

๑๒. เรียนรู้ค่านิยมของข้าราชการยุคใหม่

I AM READY

I (Integrity) = การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี

A (Activeness) = ขยันตั้งใจทำงาน

M (Moral) = มีศีลธรรม

R (Relevancy) = มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับปัญหา

E (Efficiency) = การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A (Accountability) = การมีความรับผิดชอบต่อผลงาน

D (Democracy) = มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย

Y (Yield) = มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์

๑๓. แผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์
อำเภอปากพลี จังหวัดนครนายก

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)							
ชื่อหน่วยงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์							
เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถทางด้านต่างๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนา ในหลักสูตรต่าง ๆ							
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงาน อบต. ในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ							
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
๑	การสร้างและแสวงหาความรู้ -ภายใน อบต. -ภายนอก อบต.	จัดหรือส่งอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน/ศึกษาต่อ	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน/ศึกษาต่อ	บุคลากรได้รับการอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน/ศึกษาต่อ	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนัก	
๒	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์ อบต. -จัดทำรายงาน	- รวบรวมความรู้เป็นหมวดหมู่และจัดทำฐานข้อมูล - สร้างคลังความรู้ - ระเบียบข้อกฎหมายผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ	บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้เพิ่ม	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนัก	
๓	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ -ปรับปรุงรูปแบบเอกสาร ข้อมูลให้เป็นมาตรฐาน สมบูรณ์	ปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ของบอร์ดประชาสัมพันธ์/ เว็บไซต์ อบต.	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ ที่ได้รับการปรับปรุง	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ที่ได้รับการปรับปรุง	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนัก	
๔	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์ อบต. -ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	รวบรวมความรู้เพื่อติดประกาศ/บันทึก/จัดเก็บ	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนการเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ	มีจำนวนการเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนัก	
๕	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -จัดทำรายงาน	ให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ เข้าร่วมประชุม/รายงานผลการอบรม	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้/จัดทำรายงาน	บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้เพิ่ม	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนัก	
๖	การเรียนรู้ -การสร้างองค์ความรู้ -การนำความรู้นำไปใช้	ประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์/ศูนย์ข้อมูลข่าวสารทำแผ่นพับแจก	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	การจัดทำ/บันทึกข้อมูลประชาสัมพันธ์	มีจำนวนการจัดทำ/บันทึกข้อมูล	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนัก	

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)							
ชื่อหน่วยงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์							
เป้าหมาย KM (Desired State) : เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน อบต.							
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : บรรยากาศที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน							
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
๑	การบ่งชี้ความรู้ - มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน	เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนการเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือ	มีการเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือ	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนักงาน	
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ -ภายใน อบต. -ภายนอก อบต.	-ประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนครั้งที่ประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ	มีการประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศการทำงาน	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนักงาน	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์ อบต. -วารสาร -จัดทำรูปเล่ม/รายงานและแผ่นพับ	ประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ทำแผ่นพับ	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้/จัดทำรายงาน/บันทึกข้อมูลในเว็บไซต์ อบต.	บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้เพิ่ม	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนักงาน	
๔	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ -ปรับปรุงรูปแบบเอกสารข้อมูลให้เป็นมาตรฐาน เนื้อหาให้สมบูรณ์	-หัวหน้าส่วนราชการปรับปรุงกลั่นกรองฐานข้อมูลความรู้บนบอร์ดประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ อบต. และแผ่นพับ	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	หัวหน้าส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ	มีการตรวจและปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนักงาน	
๕	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์ อบต. -จัดทำรายงาน	ตั้งผู้รับผิดชอบดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	มีผู้ดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	มีการดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนักงาน	
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็บไซต์ อบต. -จัดทำรายงาน	หัวหน้าส่วนราชการรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร/ฐานความรู้/เทคโนโลยีสารสนเทศดูแลช่องทางแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	หัวหน้าส่วนราชการรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร/ฐานความรู้/เทคโนโลยีสารสนเทศดูแลช่องทางแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	มีการรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร/ฐานความรู้/เทคโนโลยีสารสนเทศดูแลช่องทางแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนักงาน	
๗	การเรียนรู้ -การสร้างองค์ความรู้ -การนำความรู้นำไปใช้	ประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	มีการจัดทำ/บันทึกข้อมูล	มีการจัดทำ/บันทึกข้อมูล	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนักงาน	

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)							
ชื่อหน่วยงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์							
เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์ ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ/ฝึกอบรม/สัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ							
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงาน อบต. ในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ							
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
๑	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	ส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัด อบต.เกาะโพธิ์ เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัด อบต. ทราบเป้าหมาย KM ของ อบต.เกาะโพธิ์	จำนวนบุคลากรที่ทราบเป้าหมาย KM ของอบต.เกาะโพธิ์ อย่างน้อย ๕๐%	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนัก	
๒	การสื่อสาร	ประชุม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน/จัดกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงการจัดการความรู้	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัด อบต.เข้าใจถึงการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจถึงการจัดการความรู้ อย่างน้อย ๕๐%	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนัก	
๓	กระบวนการและเครื่องมือ -การค้นหา -การถ่ายทอด -แลกเปลี่ยนความรู้	มีการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าวสารให้มีการค้นหา ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ที่สะดวกรวดเร็วขึ้น	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	จำนวนครั้งบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการปรับปรุง	บอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็บไซต์ อบต./ศูนย์ข้อมูลข่าวสารได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนัก	
๔	การเรียนรู้	จัดการประชุม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน/จัดกิจกรรมเพื่อให้ทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	พ.ย. ๕๘ เป็นต้นไป	บุคลากรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนัก	
๕	การวัดผล	จัดตั้งทีมงานเพื่อติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้ อบต.เกาะโพธิ์	ต.ค. ๕๘ เป็นต้นไป	มีการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้ อบต.เกาะโพธิ์	ผลการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้ อบต.เกาะโพธิ์	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนัก	
๖	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	การให้รางวัล	ต.ค. ๕๘ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัด อบต. มีความเข้าใจการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจการจัดการความรู้ อย่างน้อย ๕๐%	ผอ.กองทุกกอง/ หัวหน้าสำนัก	

๑๔. การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์

ให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์

ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------|
| ๑. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์ | เป็นประธานกรรมการ |
| ๒. ผู้อำนวยการกองคลัง | เป็นกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกองช่าง | เป็นกรรมการ |
| ๔. นักวิชาการศึกษา | เป็นกรรมการ |
| ๕. หัวหน้าสำนักปลัด | เป็นกรรมการและเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งมีหน้าที่กำหนดแนวทางวิธีการในการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์และดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนการจัดการความรู้องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะโพธิ์ และรายงานผลพร้อมข้อเสนอแนะที่ได้จากการติดตามและประเมินผลต่อนายกองค์การบริหารส่วนตำบล อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

.....

ภาคผนวก