KM แผนการจัดการความรู้



เทศบาลตำบลสันทราย
อำเภอฝาง
จังหวัดเชียงใหม่

๑. คณะทำงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer)

๑.	นายกเทศมนตรีตำบลสันทราย	ประธานกรรมการ
๒.	ปลัดเทศบาลตำบลสันทราย	กรรมการ
๓.	รองปลัดเทศบาลตำบลสันทราย	กรรมการ
๔.	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๕.	หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล	กรรมการ
๖.	ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๗.	ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๘.	ผู้อำนวยการกองการศึกษา	กรรมการ
๙.	นักทรัพยากรบุคคล	เลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

๑) ดำเนินการจัดทำแนวทางการจัดความรู้ในองค์กรของเทศบาลตำบลสันทราย

๒) จัดทำแผนจัดความรู้ในองค์กร

๓) ดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนงาน

๔) พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม

๕) ประชาสัมพันธ์การจัดความรู้ในองค์กรและดำเนินการอื่น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

มีหน้าที่และความรับผิดชอบ จัดทำแผนงานการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำเสนอประธาน รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าต่อประธาน ผลักดัน ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล เพื่อปรับปรุงแก้ไข ประสานงานกับคณะที่ปรึกษาและคณะทีมงานและ KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมายจัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ เป็น “แบบอย่างที่ดี” ในเรื่องการจัดการความรู้เป็น Master Trainer ด้านการจัดการความรู้

๒.ขอบเขต KM (KM Focus Area)

กรอบการประเมินด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูล ข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา ดังนี้

- ขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด ประกอบด้วย

๑) ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

๒) เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในเทศบาล

๓.เป้าหมาย KM (Desired State)

เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมดที่สอดรับกับขอบเขต KM ที่จะเลือกดำเนินการ ประกอบด้วย

๑) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลสันทราย ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนา ในหลักสูตร ต่าง ๆ

๒) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลสันทราย มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน / กิจกรรม ของเทศบาลตำบลสันทราย อย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง

๓) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลสันทราย มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน

๔) การสนับสนุนส่งเสริมการยึดหลักคุณธรรมและนิติธรรม ในการบริหารและปฏิบัติงาน

๕) การสนับสนุนส่งเสริมการสรางขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๔.ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

๑) ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรม

๒) บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

๓) คณะกรรมการจัดการความรู้มีความรู้ ความเข้าใจ และมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๔) มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

๕.แนวทางการจัดการความรู้เทศบาลตำบลสันทราย

การจัดการความรู้ Knowledge Management

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

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

๒) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ ได้แก่

๑). การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร

๒). การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ

๓). การปรับปรุงดัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน

๔). การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน

๕). การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

๖). การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วนลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้นเหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ ๖ ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกันความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้งอยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคนทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือและส่วนอื่นๆของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียวเนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิดเริ่มดำเนินการโดยรี่เข้าไปที่ความรู้คือเริ่มที่ความรู้นี่คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมากการจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงานเป้าหมายของงานที่สำคัญคือการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ออกเป็น ๔ ส่วนคือ

๑). การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้าสนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นสนองตอบความต้องการของพนักงานและสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

๒). การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงานและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

๓). ขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กรและของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร

๔). ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไปการทำงานที่ประสิทธิภาพสูงหมายถึงการทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อยแต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้คือการที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกันมีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเองสำหรับใช้งานของตนคนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลาโดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วนเป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะต่อสภาพของตนและทดลองใช้งานจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝงหรือในภาษาวิชาการเรียกว่าบูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงานและที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

งานพัฒนางาน

คนพัฒนาคน

องค์กรเป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงานการจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเองนี่คือหลุมพรางข้อที่๑ของการจัดการความรู้เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิดเอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมายความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามาอันตรายที่จะเกิดตามมาคือการจัดการความรู้เทียมหรือปลอมเป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีการจัดการความรู้การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้แรงจูงใจการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรกถ้าก้าวถูกทิศทางถูกวิธีก็มีโอกาสสำเร็จสูงแต่ถ้าก้าวผิดก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลวตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

- สัมมาทิฐิ : ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว
- การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ
- การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริงและดำเนินการต่อเนื่อง

- การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้คือเป้าหมายที่งานคนองค์กรและความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้วเป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียมและไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุดแรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทยมีมากมายหลายแบบที่พบบ่อยที่สุดคือทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนดทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมายและวิธีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

๖. องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

๑. “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

๒. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บแลกเปลี่ยนรวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

๓. “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

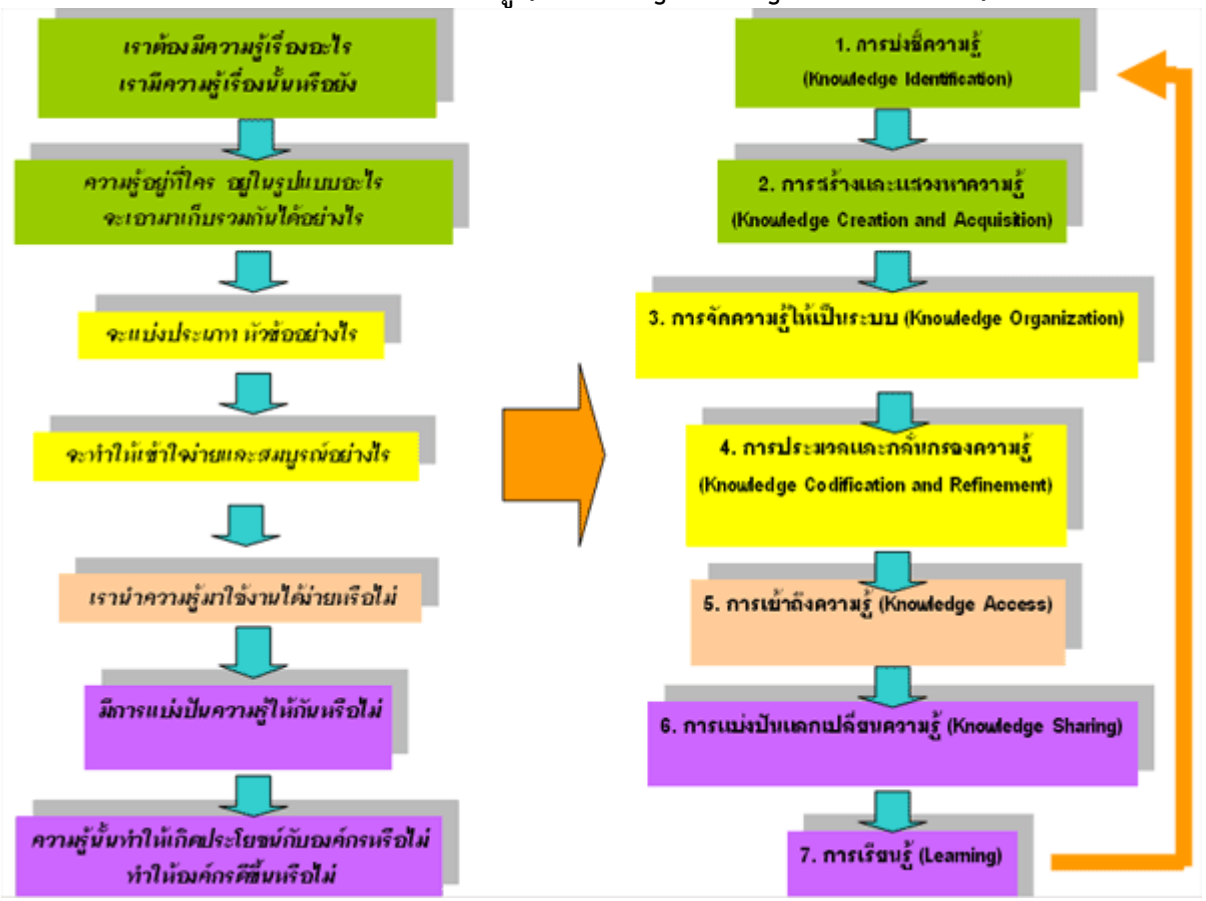
องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุลการจัดการความรู้ของกรมการปกครองจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้คือการจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการและได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี พ.ศ.๒๕๖๑ คือมุ่งเน้นให้อำเภอ/กิ่งอำเภอเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมคืออำเภอ/กิ่งอำเภอมีข้อมูลผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯไม่น้อยกว่าศูนย์ละ๑เรื่องและเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไปโดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆและนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

๗.แนวคิดการจัดทาแผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลสันทราย

แนวคิดการจัดทาแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เทศบาลตำบลสันทราย ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทาแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด๗ขั้นตอนคือ

๑). การบ่งชี้ความรู้เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์พันธกิจยุทธศาสตร์เป้าหมายคืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องใช้อะไรขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร

๒). การสร้างและแสวงหาความรู้เช่นการสร้างความรู้ใหม่แสวงหาความรู้จากภายนอกรักษาความรู้เก่ากำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

๓). การจัดความรู้ให้เป็นระบบเป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

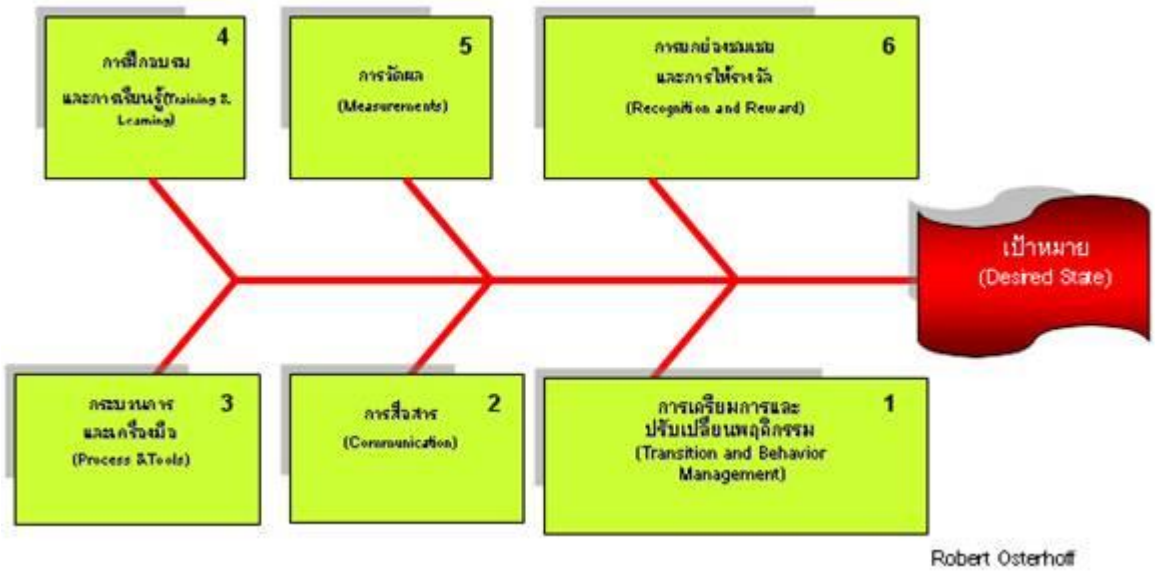
๔). การประมวลและกลั่นกรองความรู้เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ

๕). การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกเช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์เป็นต้น

๖). การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้หลายวิธีการโดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ระบบพี่เลี้ยงการสับเปลี่ยนงานการยืมตัวเวทีแลกเปลี่ยนความรู้เป็นต้น

๗). การเรียนรู้ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานเช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้การนำความรู้ในไปใช้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

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

๒). การสื่อสาร – เช่นกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน , แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๓). กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหาเข้าถึงถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้นโดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้งฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

๔). การเรียนรู้ - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

๕). การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

๖). การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับโดยข้อควรพิจารณาได้แก่ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

๘. หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจรวบรวมมาชี้ธงคำตอบว่าหัวใจของ 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 เป็นลำดับชั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่าความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจซึ่งเป็นข้อความเป็นที่ยอมรับที่เป็นสากลทั้งภาคธุรกิจเอกชนและภาคราชการจากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่าแม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคลต่างๆดีเพียงใดก็ตามถ้ามีความรู้เกิดความรู้ขึ้นแล้วหากไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของความรู้และที่ชัดเจนก็คือประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียวดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม อ.นพ.วิจารณ์พานิชกล่าวไว้น่าคิดหลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของศ. นพ. ประเวศวะสีตีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมากจึงขอนำมาเล่าสู่กันฟัง ท่านบอกว่าการพัฒนาชุมชนต้องมี ๔ องค์ประกอบ

๑. ชุมชนหมายถึงการอยู่ร่วมกันความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน

๒. เป็นสุขหมายถึงความเป็นทั้งหมดความเป็นปรกติสมดุลบูรณาการของปัจจัยต่างๆอย่างน้อย๘ด้านได้แก่ชีวิตสังคมเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรมศาสนธรรมครอบครัวและชุมชน

๓. การเรียนรู้หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้นๆผ่านการปฏิบัติ

๔. การสร้างเสริมหมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวยส่งเสริมเสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง ๔ องค์ประกอบนี้คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบทไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชนในเรื่องการจัดการความรู้นี้การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้เพราะถ้าไม่ระวังตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัวการเรียนรู้จะมีลักษณะ “ดิ้นได้” คือมีชีวิตเป็นพลวัตการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action) อ.บดินทร์วิจารณ์เป็นบุคคลหนึ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการเมื่อวันที่๖สิงหาคม๒๕๔๘ณห้องประชุม๒อาคาร HS๐๕คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่นว่าการจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ใช้ภาษาเดียวกันสื่อความหมายกันให้ได้การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from

Teaching) และสิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ก็คือเรื่องของคนการพัฒนาคนคนพัฒนาตนเองการวางแผนทำงานการจัดลำดับความสำคัญของงานขององค์กรเครื่องมือในการจัดการความรู้

๙. แผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบลสันทราย

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ชื่อหน่วยงาน : เทศบาลตำบลสันทราย

เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลสันทรายได้รับการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถทางด้านต่างๆเช่นการศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนาในหลักสูตรต่างๆ

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานเทศบาลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ

ลำดับ	กิจกรรม	เป้าหมาย ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
๑	การสร้างและแสวงหาความรู้ -ภายในเทศบาล -ภายนอกเทศบาล	-จัดหรือส่งอบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน /ศึกษาต่อ	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน / ศึกษาต่อ	บุคลากรได้รับการอบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน /ศึกษาต่อ	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๒	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็ปไซค์เทศบาล -จัดทำรูปเล่ม/รายงานแผ่นพับ	-รวบรวมความรู้เป็นหมวดหมู่และจัดทำฐานข้อมูล -สร้างคลังความรู้ระเบียบข้อกฎหมายผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ	บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้เพิ่ม	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๓	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ -ปรับปรุงรูปแบบเอกสารข้อมูลให้เป็นมาตรฐานสมบูรณ์	ปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ของบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็ปไซค์เทศบาล	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆที่ได้รับการปรับปรุง	จำนวนฐานข้อมูลความรู้ที่ได้รับการปรับปรุง	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๔	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เว็ปไซค์เทศบาล - ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	รวบรวมความรู้เพื่อติดประกาศ /บันทึก / จัดเก็บ	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	จำนวนการเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ	มีจำนวนการเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๕	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เว็ปไซค์เทศบาล -จัดทำรูปเล่ม -จัดทำรายงาน -แผ่นพับ	ให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านๆเข้าร่วมประชุม/รายงานผลการอบรม	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	จำนวนการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ /จัดทำรายงาน/บันทึกทึกข้อมูลในเว็ปไซต์เทศบาล	บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้เพิ่ม	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๖	การเรียนรู้ -การสร้างองค์ความรู้ -การนำความรู้ไปใช้	ประชาสัมพันธ์ / เว็ปไซค์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ทำแผ่นพับแจก	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	การจัดทำ/บันทึกข้อมูลประชาสมพันธ์	มีจำนวนการจัดทำ/บันทึกข้อมูล	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ชื่อหน่วยงาน : เทศบาลตำบลสันทราย

เป้าหมาย KM (Desired State) : เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานของหน่วยงานต่างๆภายในเทศบาล

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : บรรยากาศที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน

ลำดับ	กิจกรรม	เป้าหมาย ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
๑	การบ่งชี้ความรู้ -มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน	เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	จำนวนการเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือ	มีการเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือ	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ -ภายในเทศบาล -ภายนอกเทศบาล	-ประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	จำนวนครั้งที่ประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ	มีการประชุม/สัมมนาเพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศการทำงาน	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -เว็ปไซค์เทศบาล - วารสาร -จัดทำรูปเล่ม/รายงานและแผ่นพับ	ประชาสัมพันธ์ / เว็ปไซค์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ทำแผ่นพับแจก	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	จำนวนการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ /จัดทำรายงาน/บันทึกทึกข้อมูลในเว็ปไซต์เทศบาล	บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้เพิ่ม	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๔	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ -ปรับปรุงรูปแบบเอกสารข้อมูลให้เป็นมาตรฐานเนื้อหาให้สมบูรณ์	-หัวหน้าส่วนราชการปรับปรุงกลั่นกรองฐานข้อมูลความรู้บนบอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็ปไซค์เทศบาลและแผ่นพับ	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	หัวหน้าส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ	มีการตรวจและปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๕	การเข้าถึงความรู้ -บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เว็ปไซค์เทศบาล - ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	ตั้งผู้รับผิดชอบดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์ / เว็ปไซค์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	มีผู้ดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์ / เว็ปไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	มีการดูแลบอร์ดประชาสัมพันธ์ / เว็ปไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เว็ปไซค์เทศบาล -จัดทำรูปเล่ม -จัดทำรายงาน	หัวหน้าส่วนราชการรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร / ฐานความรู้ / เทคโนโลยีสารสนเทศดูแลช่องทางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	หัวหน้าส่วนราชการรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร / ฐานความรู้/ เทคโนโลยีสารสนเทศดูแลช่องทางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	มีการรวบรวมจัดทำเป็นเอกสาร / ฐานความรู้/ เทคโนโลยีสารสนเทศดูแลช่องทางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๗	การเรียนรู้ -การสร้างองค์ความรู้ -การนำความรู้ในไปใช้	ประชาสัมพันธ์ / เว็ปไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	การจัดทำ/บันทึกข้อมูล	มีการจัดทำ/บันทึกข้อมูล	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ชื่อหน่วยงาน : เทศบาลตำบลสันทราย

เป้าหมาย KM (Desired State) : การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลสันทรายได้รับการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถทางด้านต่างๆเช่นการศึกษาต่อ / ฝึกอบรม / สัมมนาในหลักสูตรต่างๆ

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : พนักงานเทศบาลในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพ

ลำดับ	กิจกรรม	เป้าหมายตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
๑	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	-ส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลสันทรายเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดเทศบาลทราบเป้าหมาย KM ของเทศบาลตำบลสันทราย	จำนวนบุคลากรที่ทราบเป้าหมาย KM ของเทศบาลตำบลสันทรายอย่างน้อย ๕๐% ของเทศบาล	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๒	การสื่อสาร	ประชุม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน / จัดกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดเทศบาล เข้าใจถึงการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจถึงการจัดการความรู้อย่างน้อย๕๐% ของเทศบาล	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๓	กระบวนการและเครื่องมือ -การค้นหา -การถ่ายทอด -แลกเปลี่ยนความรู้	มีการจัดทำให้บอร์ดประชาสัมพันธ์ / เว็ปไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสารให้มีการค้นหา ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ที่สะดวกรวดเร็วขึ้น	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	จำนวนครั้งบอร์ดประชาสัมพันธ์ / เว็ปไซต์เทศบาล / ศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการปรับปรุง	บอร์ดประชาสัมพันธ์/เว็ปไซต์เทศบาล /ศูนย์ข้อมูลข่าวสารได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๔	การเรียนรู้	จัดการประชุม/สัมมนา /ศึกษาดูงาน / จัดกิจกรรมเพื่อให้ทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	บุคลากรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	
๕	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	-การให้ของขวัญ/ของรางวัล	๑ ต.ค. ๖๘ เป็นต้นไป	บุคลากรในสังกัดเทศบาลมีความเข้าใจการจัดการความรู้	จำนวนบุคลากรที่เข้าใจการจัดการความรู้อย่างน้อย ๕๐% ของเทศบาล	หัวหน้าส่วนราชการแต่ละส่วน	