

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยการสร้างและพัฒนาระบบการจัดการความรู้เรื่องการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู โดยที่ผู้วิจัยมุ่งเน้นให้ มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยได้ลำดับหัวข้อการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาข้อมูลต่างๆ ดังนี้

- 2.1 การศึกษาเนื้อหาวิชา
- 2.2 ทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้
- 2.3 การจัดการองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัย
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การศึกษาเนื้อหาวิชา

ในการวิจัย ได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังหัวข้อต่อไปนี้

2.1.1 กลยุทธ์การสอนที่ใช้พัฒนาการเรียนรู้ด้านความรู้

- (1) การสอนแบบเน้นการค้นหา โดยการกำหนดประเด็นให้นำมาเสนอ อภิปราย แบบรายเดี่ยว เป็นกลุ่ม หรือแบบจัดสัมมนา เช่น ครูมืออาชีพ ครูความหวัง เป็นต้น
- (2) การสอนแบบทดลองปฏิบัติการ เพื่อค้นหาคำตอบการทำงาน พิสูจน์ผลตามทฤษฎีหลักการต่างๆ
- (3) การสอนแบบฝึกปฏิบัติการสอนหน้าชั้น ในสถานการณ์เสมือนจริง การฝึกการสอนโดยสังเกตการณ์สถานศึกษาจริง การฝึกประสบการณ์วิชาชีพในสถานศึกษา
- (4) การสอนแบบการจัดโครงการ การสนับสนุนให้ทำผลงานเข้าแข่งขัน
- (5) การฝึกงานในภาคอุตสาหกรรม
- (6) การจัดฝึกอบรมหัวข้อต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้กว้างขวาง เช่น การสืบค้นข้อมูล การคิดเชิงระบบ การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น
- (7) การทำวิจัยในชั้นเรียน การเสนอผลงาน

2.1.2 หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต กลุ่มวิชาชีพครูเฉพาะ(บังคับเรียน) ประกอบด้วยวิชา 7 รายวิชาดังนี้

03306011 การฝึกปฏิบัติวิชาชีพครู 1

3 (2-3-6)

PROFESSIONAL TEACHING PRACTICE 1

หลักการและลักษณะทั่วไปของการสอนวิชาทางอาชีวศึกษา โครงสร้างของสถานศึกษาวิชาชีพ จรรยาบรรณครู การฝึกสมรรถนะพื้นฐานในการเป็นครู การสร้างคู่มือการสอนรายวิชาทฤษฎีและปฏิบัติทางช่างอย่างน้อย 1 วิชา การวิเคราะห์หลักสูตรและเนื้อหาวิชา การเขียนวัตถุประสงค์ การวางแผนการสอน การเตรียมการสอนประจำสัปดาห์ การสร้างเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

และแบบประเมินวัดความสามารถทางปฏิบัติ และฝึกปฏิบัติการสอนหน้าชั้นเรียนตามรายวิชาที่ได้รับมอบหมาย

- 03306012 การฝึกปฏิบัติวิชาชีพครู 2 3 (0-9-5)
PROFESSIONAL TEACHING PRACTICE 2
ฝึกปฏิบัติวิชาชีพครูในสถานศึกษา วางแผนการศึกษาร่วมกับสถานศึกษา โดยการสังเกต สัมภาษณ์ รวบรวมข้อมูล และนำเสนอผลการวางแผนการศึกษา จัดการเรียนการสอนตามความแตกต่างของผู้เรียน ประเมินผลและปรับปรุงการสอน ร่วมจัดทำโครงการวิชาการกับสถานศึกษา
- 03306013 การบริหารจัดการด้านวิศวกรรม 3 (3-0-6)
ENGINEERING EDUCATION MANAGEMENT
ศึกษาหลักการของการบริหารจัดการวิศวกรรมแบบใหม่ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน การเพิ่มผลผลิต การควบคุมคุณภาพทั้งระบบ กฎหมายการค้า กฎหมายแรงงาน ความปลอดภัยเบื้องต้น การตัดสินใจ การพยากรณ์ การเงิน-การตลาด การบริหารโครงการ ตัวอย่างการบริหารจัดการในองค์กรระดับต่าง ๆ
- 03306014 การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา 1 6 (0-18-9)
TEACHING PRACTICE IN EDUCATIONAL INSTITUTE 1
บูรณาการความรู้ที่ได้จากการเรียนทั้งหมดมาใช้ในการปฏิบัติการสอนรายวิชาเฉพาะในสถานศึกษาเครือข่าย วางแผนและจัดทำแผนการสอนตลอดภาคการศึกษา การจัดการเรียนรู้ตามแผนการสอน การศึกษารายกรณี การทำวิจัยในชั้นเรียน การบันทึกผลการปฏิบัติงานครูด้านต่างๆ เช่น งานครูประจำชั้น งานธุรการชั้นเรียน งานบริการ งานแนะแนว และงานกิจกรรมนักศึกษา เป็นต้น และการประเมินตนเองด้านผลการเรียนรู้ในการปฏิบัติการสอน
- 03306015 สัมมนาการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา 1 1 (0-3-2)
SEMINAR IN TEACHING PRACTICE 1
การนำเสนอ อภิปราย และหาแนวทางแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา และนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการเรียนการสอน
- 03306016 การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา 2 6 (0-18-9)
TEACHING PRACTICE IN EDUCATIONAL INSTITUTE 2
บูรณาการความรู้ที่ได้จากการเรียนทั้งหมดและผลการประเมินตนเองด้านผลการเรียนรู้ในการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา 1 มาใช้ในการปฏิบัติการสอนรายวิชาเฉพาะในสถานศึกษาเครือข่าย วางแผนและจัดทำแผนการสอนตลอดภาคการศึกษา การจัดการเรียนรู้ตามแผนการสอน การศึกษารายกรณี การทำวิจัยในชั้นเรียน การบันทึกผลการปฏิบัติงานครูด้านต่างๆ เช่น งานครูประจำชั้น งานธุรการชั้นเรียน งานบริการ งานแนะแนว และงานกิจกรรมนักศึกษา เป็นต้น และการประเมินตนเองด้านผลการเรียนรู้ในการปฏิบัติการสอน
- 03306017 สัมมนาการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา 2 1 (0-3-2)

SEMINAR IN TEACHING PRACTICE 2

การนำเสนอ อภิปราย และหาแนวทางแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา และนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการเรียนการสอน

2.2 ทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้

2.2.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ คือ สำหรับนักปฏิบัติการจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
 2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
 3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ
 4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน
- การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่
- (1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
 - (2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
 - (3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
 - (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
 - (5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

(6) การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่

พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

(1) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สอนตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สอนตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

(2) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

(3) ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ

(4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

งาน พัฒนางาน คน พัฒนาคน องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือ หลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

สัมมาทิฐิ : ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว

การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ

การฝึกอบรมโดยปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง

การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูก

บังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชันแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการ จัดการความรู้อย่างแท้จริง

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1. “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี 2549 คือมุ่งเน้นให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ 1 เรื่อง และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป

2.2.2 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น **Explicit Knowledge** อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น **Tacit Knowledge** จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2.2.3 หัวใจของการจัดการความรู้

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

1. Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง

2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport)
ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน

3. The great end of knowledge is not knowledge but action จุดหมายปลายทางสำคัญ ของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล จะเห็นว่าจากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าว พอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความที่เป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคล ต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของ ความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยชน์สุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่ยุทธการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

อ.นพ.วิจารณ์ พานิช กล่าวไว้ว่าคิด หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ. นพ. ประเวศ วะสี ดีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมาก จึงขอนำมาเล่าสู่กันฟัง ท่านบอกว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี 4 องค์ประกอบ

1. ชุมชน หมายถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน

2. เป็นสุข หมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อย 8 ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน

3. การเรียนรู้ หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่านการปฏิบัติ

4. การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้ การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวังตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “ด้นได้” คือมีชีวิต เป็นพลวัต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action)

อ.บดีรินทร์ วิจารณ์ เป็นบุคคลหนึ่งที่นำเสนออย่างยืงในด้าน การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548 ณ ห้องประชุม 2 อาคาร HS05 คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่า **การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติ** ให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญ ของงาน ขององค์กร

2.2.4 เครื่องมือในการจัดการความรู้

กรมการปกครองได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร “คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549” ซึ่งได้ส่งให้ ก.พ.ร.เมื่อวันที่ 30 ม.ค. 2549 แล้ว เมื่อพิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระในแผนดังกล่าว จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

2. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ซึ่งทั้ง 2 ส่วน จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความยากจนตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละ ส่วนก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งขณะนี้มียุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความยากจนเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่ง ที่ต้องการ พลังการมีส่วนร่วมของทุก ๆ ส่วน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และจะเป็นอีกก้าวหนึ่งที่สำคัญในการที่จะก่อเกิดการรวบรวมสะสมองค์ความรู้ การใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ในการแก้ปัญหาความยากจน

การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

- (1) เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit
- (2) เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

2.2.5 การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีชัยเรื่องยากจนเกินไป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบอบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

1. การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

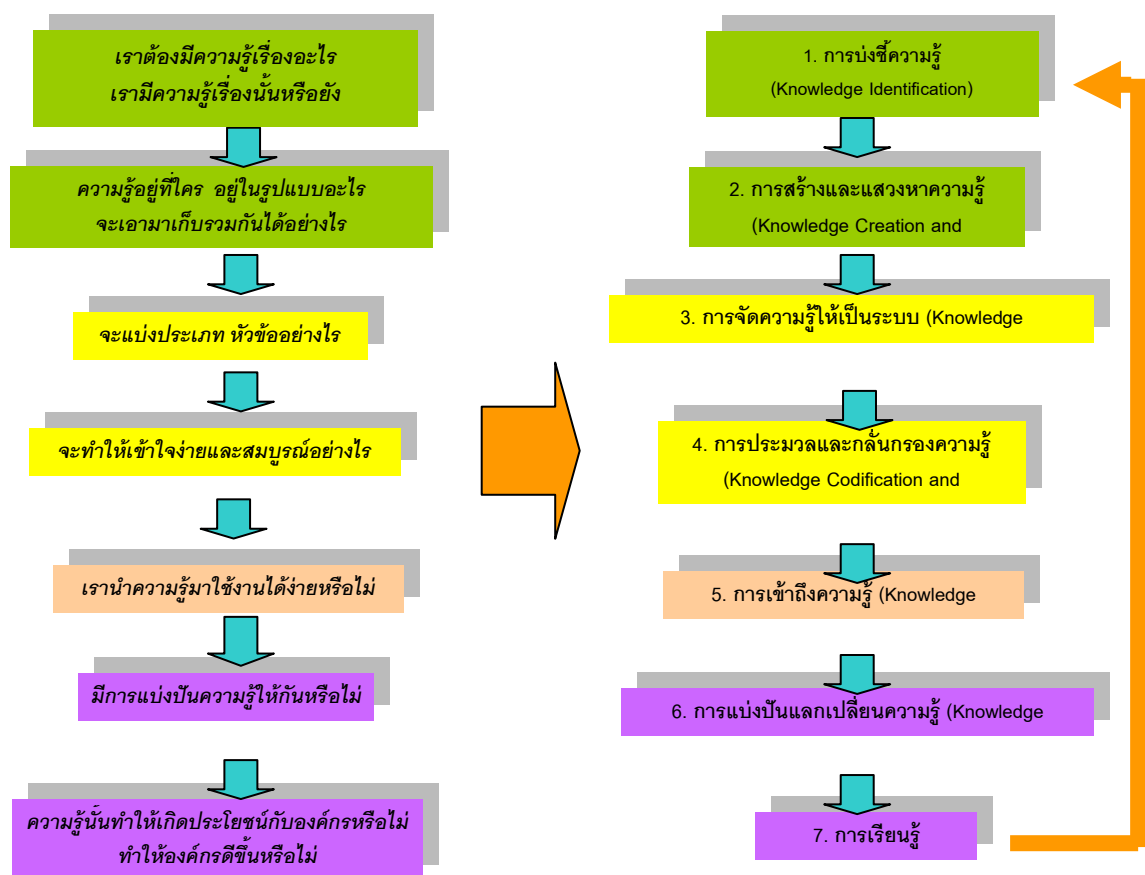
- ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอด

ออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

- ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

2. แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) ตามคู่มือฉบับนี้ ได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

2.1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

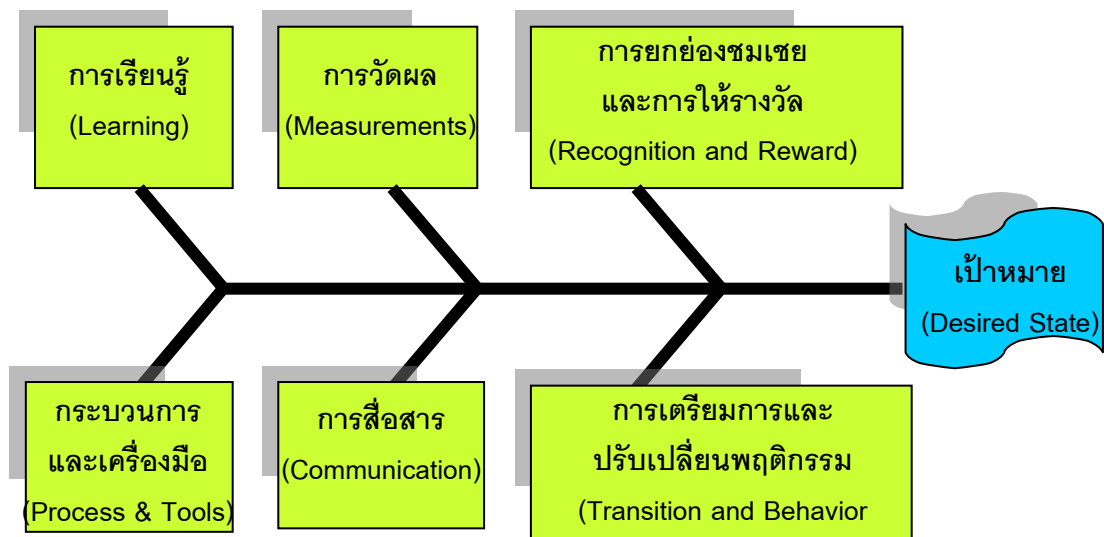


กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การบ่งชี้ความรู้ – เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- 5) การเข้าถึงความรู้ - เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) การเรียนรู้ - ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2.2 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



Robert Osterhoff

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล , กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน
- 2) การสื่อสาร - เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร
- 3) กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

4) การเรียนรู้ - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

5) การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บุคลากรกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

1.3 องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ

1.4 ตามแนวคิดนี้ องค์กรต้องมีการกำหนด ขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน ตามเนื้อหาในบทที่ 2 และบทที่ 3 ตามลำดับ

1.5 การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เพื่อต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการงาน (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน ที่องค์กรได้จัดทำขึ้นไว้ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) งบประมาณประจำปี 2548

1.6 องค์กรต้องมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool : KMAT) หรือวิธีการประเมินองค์กรตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน-จุดแข็ง / โอกาส-อุปสรรค ที่จะป็นปัจจัยสำคัญต้องปรับปรุง-รักษาไว้ / พัฒนาให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM ตามเนื้อหาในบทที่ 4

1.7 องค์กรต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินตนเอง จากข้อ 1.6 เพื่อจะนำมากำหนดหาวิธีการสู่ความสำเร็จ ไว้ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยอาจจะเป็นแผนการจัดการความรู้ระยะสั้นภายในปีงบประมาณ 2549 หรือเป็นแผนระยะยาว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย KM ที่องค์กรเลือกทำ รวมถึงความพร้อมจากผลการประเมินตนเองจากข้อ 1.6

1.8 องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM ตามเนื้อหาในบทที่ 5

1.9 เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปี 2549 แล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการงาน (Work Process) ของข้าราชการ รวมถึงบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ให้เกิดขึ้น

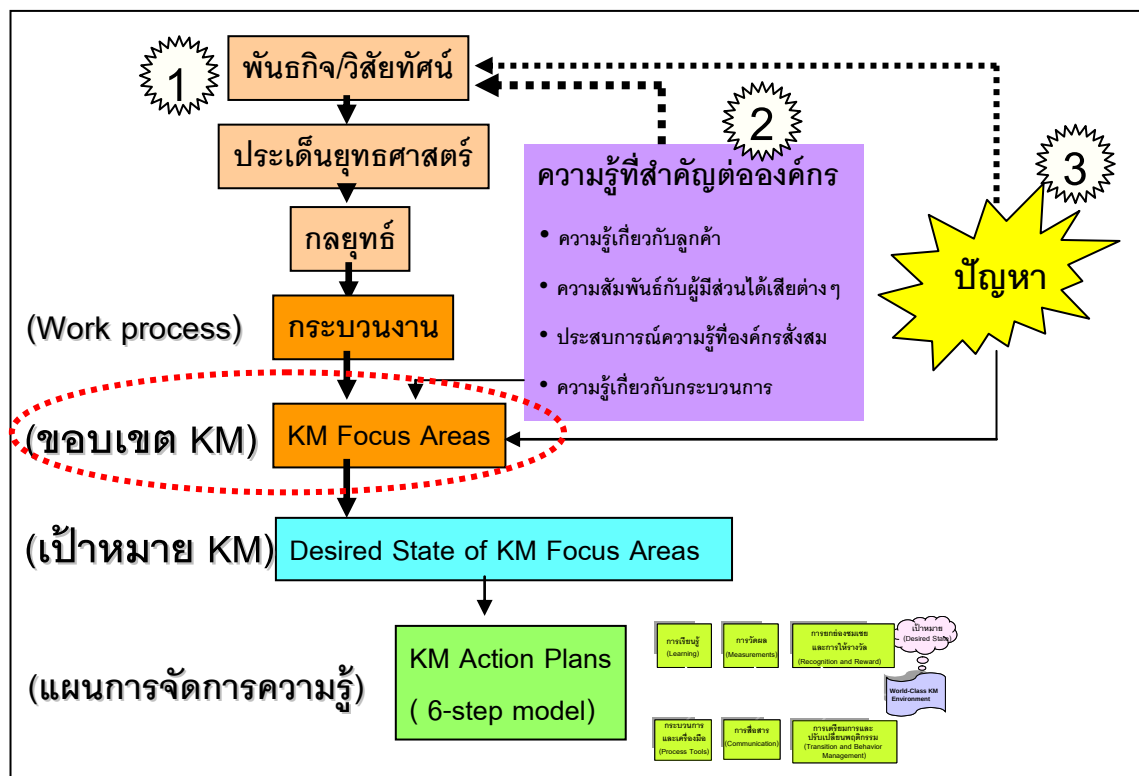
ในการปฏิบัติราชการขององค์กรในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

2.2.6 การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

1. ขอบเขต KM (KM Focus Areas) เป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

2. ในการกำหนดขอบเขต KM ควรกำหนดกรอบตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการงาน (Work Process) ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ที่ได้นำเสนอสำนักงาน กพร. ไว้ในปี 2548 ก่อนเป็นลำดับแรก หรือ อาจกำหนดขอบเขต KM ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในองค์กร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่นๆ ขององค์กร

3. แนวทางการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State)



องค์กรสามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

- แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/วิสัยทัศน์/ประเด็นยุทธศาสตร์ ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- หรือแนวทางที่ 2 เป็น ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร
- หรือแนวทางที่ 3 เป็น ปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
- หรือ เป็นแนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางที่ 1,2,3 ก็ได้ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม

4. ให้รวบรวมแนวคิดการกำหนดขอบเขต KM จากข้อ 3. แล้วกรอกขอบเขต KM ที่สามารถรวบรวมได้ทั้งหมดลงในแบบฟอร์ม 1 โดยทุกขอบเขต KM ที่กำหนดต้องสนับสนุนกับประเด็นยุทธศาสตร์ของระดับหน่วยงานตนเอง และประเด็นยุทธศาสตร์นั้นควรจะต้องได้ดำเนินการมาระดับหนึ่งแล้ว (ถ้ามี)

แบบฟอร์ม 1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน					
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนไทย / ชาวต่างชาติ/ ชุมชน	ข้าราชการ ของ หน่วยงาน ตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของ หน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของ หน่วยงาน
1.	1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.1 2.2	2.1	2.1	2.1 2.2	2.1 2.1
3.	3.1	3.1 3.2	3.1	3.1	3.1
4.	4.1	4.1	4.1 4.2	4.1	4.1
5.	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1 5.2
ก.	ก.	ก.	ก.	ก.	ก.
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)					

เมื่อกรอกแบบฟอร์มที่ 1 ครบถ้วนแล้ว ให้ทำการคัดเลือกขอบเขต KM ตามแบบฟอร์ม 2 เพื่อนำไปกำหนดเป้าหมาย KM ต่อไป

5. แนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM -ให้องค์กรพิจารณาเกณฑ์การคัดเลือกขอบเขต KM ตามที่ให้ไว้เป็นแนวทาง เพื่อใช้กรอกลงในแบบฟอร์ม 2 พร้อมให้คะแนนตามเกณฑ์ที่องค์กรต้องการ คือ

- สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
- มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
- เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
- อื่นๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมขององค์กร

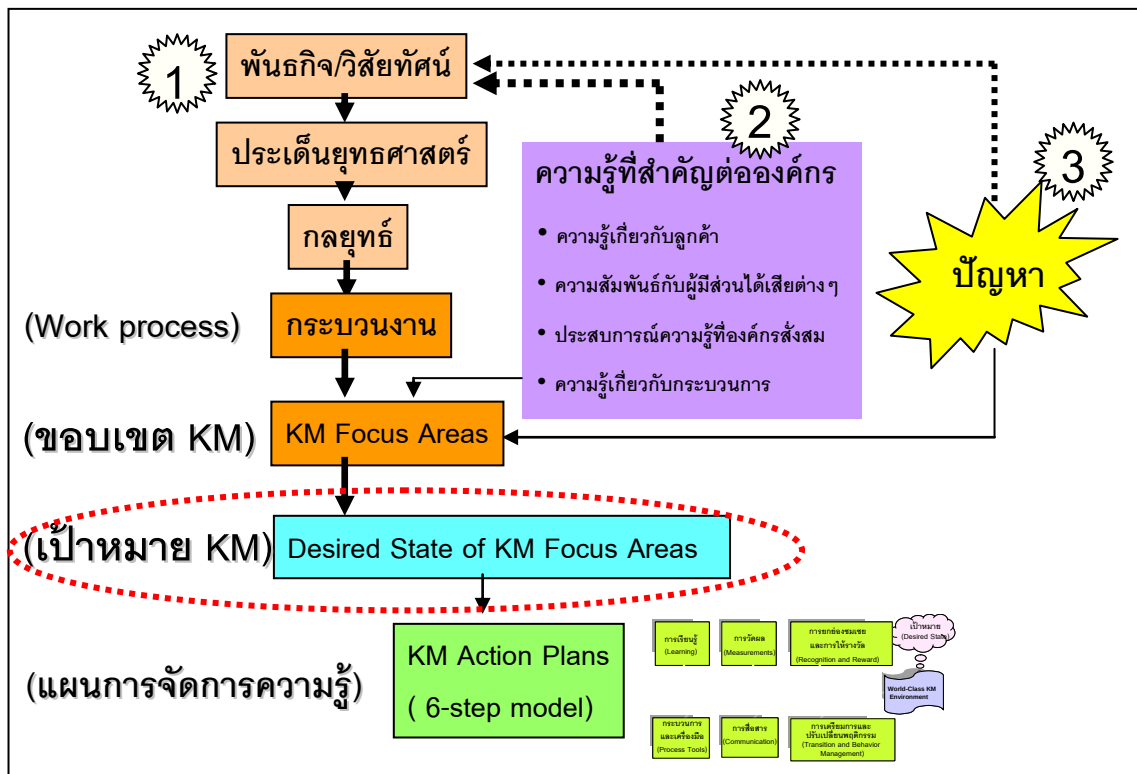
แบบฟอร์ม 2 การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของหน่วยงาน				
เกณฑ์การกำหนดขอบเขต KM	ขอบเขต KM ที่	ขอบเขต KM ที่ ...		ขอบเขต KM ที่ ...
1.สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์				
2.ปรับปรุงแล้วเห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)				
3.มีโอกาทำได้สำเร็จสูง				
4.ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ				
5.ผู้บริหารให้การสนับสนุน				
6.เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน				
7.....				
8.<อื่นๆ เพิ่มเติมได้ ตามความเหมาะสม>				
รวมคะแนน				
หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก = 6, ปานกลาง = 3, น้อย = 1 <เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้>				
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)				

6. ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด ขอบเขต KM (KM Focus Area) และ เป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อมั่นใจว่าสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะบูรณาการการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์กร ด้วยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในทุกด้าน

7. ให้กำหนดรายชื่อผู้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM (KM Focus Area) ตามแบบฟอร์ม 2 และเป้าหมาย KM (Desired State) ตามแบบฟอร์ม 3 โดยให้ระบุถึงชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน ของผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน

2.2.7 การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

1. เป้าหมาย KM (Desired State) เป็นหัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยสอดคล้องกับขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม



2. จากขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่กำหนดไว้ทั้งหมดใน แบบฟอร์ม 1 ให้นำขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด ตามแบบฟอร์ม 2 มาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) โดยกรอกตามแบบฟอร์ม 3 โดยพิจารณาดังนี้

- ระดับสำนักงานปลัด/ กรม/ จังหวัด ให้มีอย่างน้อย 3 เป้าหมาย KM โดยต้องมาจาก ขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด และจากนั้นให้เลือกมาเพียง 1 เป้าหมาย KM ที่องค์กร ต้องการเลือกทำ มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

- ในการส่งเอกสารให้สำนักงาน กพร. ขอให้แสดงอย่างน้อย 3 เป้าหมาย KM จาก ขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด และ 1 เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อ สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

แบบฟอร์ม 3 เป้าหมาย KM (Desired State) ของหน่วยงาน	
ขอบเขต KM (KM Focus Area) คือ	
เป้าหมาย KM (Desired State)	หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม
เป้าหมาย KM ที่	
เป้าหมาย KM ที่	
.....	
เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือ เป้าหมาย KM ที่ xx	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

เพื่อให้หัวข้อขอบเขต KM (KM Focus Area) และ เป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกทำ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน จึงให้องค์กรทวนสอบความถูกต้อง และเหมาะสมของหัวข้อที่เลือกทำ ด้วยแบบฟอร์ม 4 ดังนี้

แบบฟอร์ม 4 Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)		
ชื่อหน่วยงาน :วันที่ :/...../.....		
เป้าหมาย KM (Desired State) :		
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย KM :		
ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
1.	กระบวนการ (Work Process) ที่เกี่ยวข้อง	
1.1	กระบวนการไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.2	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.3	กระบวนการไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ปี 2548 ด้วย	
1.4	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
1.5	คิดเป็นจำนวน กระบวนการและขั้นตอน เท่าไร	
1.6	อะไรคือตัวชี้วัดของกระบวนการ ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
2.	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กร	
2.1	หน่วยงานไหนขององค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
2.2	ใครบ้างในหน่วยงาน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
2.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
2.4	หน่วยงานไหนขององค์กร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
2.5	ใครบ้างในหน่วยงาน ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
2.6	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3.	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (ผู้ใช้บริการ / Outsource)	
3.1	องค์กรไหน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.2	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.4	องค์กรไหน ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3.5	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3.6	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
4.	ความรู้ที่จำเป็น (EK/ TK) ในกระบวนการ (Work Process)	
4.1	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับ กาลเวลา (ระบุมาทันทีเท่าที่ทำได้)	
4.2	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย (ระบุมาทันทีเท่าที่ทำได้)	
4.3	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับ กาลเวลา และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทันทีเท่าที่ทำได้)	

4.4	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.5	จากข้อ 4.01, 4.02 ความรู้ EK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	
4.6	จากข้อ 4.03, 4.04 ความรู้ TK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)		

2.2.8 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

1. แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย KM (Desired State) ที่กำหนด

2. จากการทวนสอบความถูกต้องและเหมาะสมของขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ตามแบบฟอร์ม 4 ให้องค์กรนำหัวข้อเป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือ เป้าหมาย KM ที่ xx จากแบบฟอร์ม 3 1 เป้าหมาย KM (Desired State) มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยการจัดทำแผนจะขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรที่ทำให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จ

3. การเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) องค์กรควรจัดทำการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลของการประเมินนี้ ใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกไว้

โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร ได้ดังนี้

3.1 ใช้วิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT) ตามแบบฟอร์ม 5-9

3.2 ใช้วิธีอื่นๆ ในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น แบบสอบถาม, รายงานการวิเคราะห์องค์กร เป็นต้น แล้วสรุปลงในแบบฟอร์ม 10

(ข้อ 3.2 นี้ใช้สำหรับบางองค์กรที่อาจมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้มาแล้ว หรือมีวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้เป็นแบบอื่น โดยไม่ใช้ข้อ 3.1)

3.1 KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินองค์กรตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และให้ข้อมูลกับองค์กรว่ามีจุดอ่อน-จุดแข็ง /โอกาส-อุปสรรค ในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง โดยเครื่องมือนี้แบ่งเป็น 5 หมวด ตามแบบฟอร์มที่ 5-9 ดังนี้

หมวด 1. กระบวนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 5), หมวด 2. ภาวะผู้นำ (แบบฟอร์ม 6), หมวด 3. วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 7), หมวด 4. เทคโนโลยีการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 8), หมวด 5. การวัดผลการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 9)

3.2 การประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้โดยวิธีอื่นๆ เช่น แบบสอบถาม, รายงานการวิเคราะห์องค์กร หรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม

- การประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ นั้น องค์กรสามารถเลือกวิธีใดๆ ก็ได้ที่องค์กรมีความเข้าใจ หรือถ้าองค์กรได้มีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้มาบ้างแล้วก็สามารถใช้วิธีอื่นๆ ได้ (ซึ่งไม่ใช่วิธีการในข้อ 4.3.1) และเมื่อประเมินแล้วให้นำผลสรุปที่ได้บันทึกลงในแบบฟอร์ม

4. การประเมินองค์กรตนเองดังกล่าว ให้เป็นการระดมสมองกันภายในองค์กรตนเอง โดยอย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับขอบเขต KM และเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกไว้

5. ผลลัพธ์ ที่ได้จากการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ตามแบบฟอร์ม 5-9 หรือ 10 จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ เพื่อที่จะสามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มาสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน และส่งผลให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผน

6. ผู้รับผิดชอบในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ อย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ขอบเขตและเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

7. ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

8. ให้กำหนดรายชื่อผู้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ที่ร่วมในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ โดยให้ระบุถึง ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน ของผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน

การประเมินองค์กรตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ ด้วย KMAT ใช้แบบฟอร์มที่ 5-9 ดังนี้

แบบฟอร์ม 5 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 1 - กระบวนการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 – มีระดับปานกลาง 3 – มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับดีมาก	
หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้	สิ่งที่มียู่ / ทำอยู่
1.1.องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่นองค์กรยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี หรือองค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ถ่ายทอดการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	
1.2.องค์กรมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากองค์กรที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน (ถ้ามี) อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	
1.3 ทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices จากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง	
1.4 องค์กรมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)	
1.5 องค์กรเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge” หรือ ความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะ นั้น ๆ ทั่วทั้งองค์กร	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

แบบฟอร์ม 6 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 2 - ภาวะผู้นำ โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 – มีระดับปานกลาง 3 – มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับดีมาก	
หมวด 2 ภาวะผู้นำ	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
2.1 ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร	
2.2 ผู้บริหารตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ และมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ (เช่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น ให้บริการได้รวดเร็วและตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ เป็นต้น)	
2.3 องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencies เดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนา Core Competencies ใหม่ ๆ (Core Competencies หมายถึง ความเก่งหรือความสามารถเฉพาะทางขององค์กร)	
2.4 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประกอบในการพิจารณาในการ ประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

แบบฟอร์ม 7 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 3 - วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 – มีระดับปานกลาง 3 – มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับดีมาก	
หมวด 3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
3.1 องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	
3.2 พนักงานในองค์กรทำงาน โดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกันและกัน	
3.3 องค์กรตระหนักว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือ การสร้าง หรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้ให้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
3.4 องค์กรส่งเสริมให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้ โดยการให้อิสระในการคิด และการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	
3.5 ทุกคนในองค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

แบบฟอร์ม 8 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 4 - เทคโนโลยีการจัดการความรู้ โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 – มีระดับปานกลาง 3 – มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับดีมาก	
หมวด 4 – เทคโนโลยีการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
4.1 เทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก	
4.2 เทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้	
4.3 เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรมและความคิด เป็นต้น	

4.4	องค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	
4.5	องค์กรกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้น มาใช้ในองค์กร	
4.6	ระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (Smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบมีความเชื่อมโยงกัน	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)		

แบบฟอร์ม 9 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 5 - การวัดผลการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับดีมาก	
หมวด 5 การวัดผลการจัดการความรู้	สิ่งที่มียู่ / ทำอยู่
5.1 องค์กรมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ในด้านผู้ให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร ฯลฯ	
5.2 องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	
5.3 จากตัวชี้วัดในข้อ 5.2 องค์กรสร้างความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ง่าย (เช่น ต้นทุนที่ลดได้ ฯลฯ) กับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก (เช่น ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ การตอบสนองผู้ให้บริการได้เร็วขึ้น การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ)	
5.4 องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

ถ้าใช้วิธีอื่นๆ ในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (เป็นวิธีอื่นๆที่องค์กรมีความเข้าใจหรือได้มีการจัดทำมาแล้ว) และเมื่อประเมินแล้วให้บรรยายละเอียดลงในแบบฟอร์ม 10 ดังนี้

แบบฟอร์มที่ 10 รายงานผลการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (กรณีใช้วิธีอื่นๆ)	
ชื่อหน่วยงาน.....	
วันที่ประเมินหน้าที.../...	
หัวข้อที่ประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้	ผลการประเมิน (สิ่งที่มียู่/ทำอยู่)
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

9. จากแบบฟอร์ม 5-9 หรือ 10 ให้นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินองค์กรตนเอง มาใช้ในการกำหนดกิจกรรมและรายละเอียดต่างๆ ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ในแบบฟอร์ม 11 และ 12

แบบฟอร์ม 12 – แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ชื่อหน่วยงาน :

เป้าหมาย KM (Desired State) :

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม								
2	การสื่อสาร								
3	กระบวนการและเครื่องมือ								
4	การเรียนรู้								
5	การวัดผล								
6	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล								

ผู้ทบทวน/อนุมัติ : นายกรม นวัตกรรม (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

แบบฟอร์ม 13 สรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้

ชื่อหน่วยงาน.....

เป้าหมาย KM (Desired State) :

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :

ลำดับ	กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ.2549	ปี พ.ศ.

```
graph TD; A[ประธาน (CKO)] --- B[หัวหน้า]; A --- C[ที่ปรึกษา]; B --- D[เลขาธิการ]; B --- E[ทีมงาน]; C --- F[ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน]; D --- G[นัดประชุมคณะทำงานและทำรายงานการประชุม]; D --- H[รวบรวมรายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน]; E --- I[ดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย]; E --- J[จัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ]; E --- K[เป็น “แบบอย่างที่ดี” ในเรื่องการจัดการความรู้];
```

ประธาน (CKO)

- ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น ทรัพยากร
- ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมประชุมเพื่อการตัดสินใจแก่คณะทำงาน

ที่ปรึกษา

- ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นกับคณะทำงาน

หัวหน้า

- จัดทำแผนงานการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำเสนอประธาน
- รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าต่อประธาน
- ผลักดัน ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข

เลขาธิการ

- นัดประชุมคณะทำงานและทำรายงานการประชุม
- รวบรวมรายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน

ทีมงาน

- ดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย
- จัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ
- เป็น “แบบอย่างที่ดี” ในเรื่องการจัดการความรู้

1. การประกาศแต่งตั้งโครงสร้างทีมงาน KM ขอให้ระบุถึง ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน พร้อมด้วยรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่ง
2. ทีมงาน KM ที่ต้องดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อเรื่อง การจัดแบ่งงานและหน้าที่ ใน Blueprint for Change เพื่อให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของแผนผังโดยรวมขององค์กร
3. การพิจารณาโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อจะมีบุคลากรที่ต้องเกี่ยวข้องและ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนนั้น มีกลุ่มบุคลากรที่ควรพิจารณาดังนี้คือ
 - 3.1. ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

3.2. หน่วยงานเจ้าของกระบวนการตามเป้าหมาย KM (Work Process Owner) ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ผู้รับผิดชอบกระบวนการนั้น

3.3. หน่วยข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM เช่น หน่วยงาน IT, ทรัพยากรบุคคล, สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์, หน่วยพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ตัวแทนผู้รับผิดชอบหน่วยงาน

3.4. หน่วยงาน /บุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม และผู้บริหารระดับสูงสุดต้องการมอบหมาย

4. กรณีที่การจัดการความรู้ขององค์กร มีความจำเป็นและสามารถจะจัดสรรงบประมาณได้ เพื่อจะนำเทคโนโลยีด้าน IT มาใช้ ควรจะมีหน่วยงาน IT เข้าร่วมทีมงาน KM ด้วย

2.3 การจัดการองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัย

ถ้าเราพิจารณาจากกลุ่มขององค์ความรู้หรือโจทย์ใน 4 รูปแบบดังกล่าวข้างต้น เราจะพบว่า ปัญหาในมหาวิทยาลัยก็มีลักษณะคล้ายคลึงกันหลายอย่าง มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นระบบราชการไทย ซึ่งมีระเบียบขั้นตอนมากอยู่แล้ว แต่ด้วยความหวังดี (ซึ่งกลายเป็นความหวังร้าย) ยังมีระเบียบภายใน ซึ่งทุกมหาวิทยาลัยสร้างให้ซับซ้อนขึ้นมาอีก เช่นระเบียบการเงินสำหรับงบประมาณแผ่นดินและระเบียบการเงินสำหรับงบประมาณเงินรายได้ ระบบการบริหารบุคคลที่เป็นข้าราชการและระบบการบริหารบุคคลที่เป็นพนักงาน การบริหารหลักสูตรภาคปกติ กับภาคพิเศษ ซึ่งทุกระบบมีกระบวนการขั้นตอนพอๆกันคือเยาะพ้อๆกัน จนทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ไม่สามารถตัดสินใจว่าจะแยกแยะออกจากกันได้อย่างไร ระเบียบภายในที่สร้างมาเพื่อความคล่องตัวจึงกลายเป็นความไม่คล่องตัวไปโดยปริยาย

ขณะเดียวกันองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นศาสตร์และการเรียนรู้ภายในยังมีอีกมากมาย อาทิเช่นอาจารย์ที่สอนเก่งในภาควิชามีเทคนิคของการสอนและวิธีการถ่ายทอดอย่างไรให้ลูกศิษย์อยากเรียนรู้ นักวิจัยอาวุโสที่มีผลงานวิจัยเยี่ยมยอดและมีชื่อเสียงระดับโลกมีแนวคิดและวิธีการวิจัยอย่างไร (กลุ่มที่2) การบริหารจัดการหลักสูตรและโครงการที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานก็ถือเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าทั้งสิ้น เราเคยตั้งข้อสงสัยไหมว่าบรรดาอาจารย์และข้าราชการที่มีคุณค่าทั้งหลายเมื่อเกษียณอายุหรือลาออกจากมหาวิทยาลัยไป พวกเขาจะนำความรู้ที่สั่งสมในตัวเองไปด้วยหรือเหลือทิ้งไว้ให้กับหน่วยงาน มหาวิทยาลัยจะมีวิธีการใดใหม่ที่จะถนอมรักษาไว้ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้และใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ให้องค์กรเก่งขึ้นเข้มแข็งขึ้น คนในมหาวิทยาลัยหากต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาบางเรื่อง เรารู้บ้างไหมว่ามีใครรู้อะไรและอยู่ที่ไหนบ้างภายในมหาวิทยาลัยของเรา ความคิดริเริ่มที่เราอยู่หรือกำลังจะเริ่มต้นทำได้เคยมีใครทำมาแล้วบ้างในอดีตและประสบความสำเร็จและล้มเหลวอย่างไรและเพราะเหตุใด เพื่อว่าเราจะได้ไม่ทำผิดซ้ำหรือต้องทำงานซ้ำซ้อน วัฒนธรรมของคนในมหาวิทยาลัยเนื่องจากมีคนเก่งอยู่เยาะจึงไม่ค่อยยกย่องคนเก่งด้วยกัน หรือถ้ามีก็มักจะหลบๆ (Low profile) กลัวถูกหมั่นไส้ แต่ที่ยากยิ่งกว่าคือการพูดถึงความล้มเหลวหรือบทเรียนที่ได้รับจากโครงการต่างๆในอดีต ส่วนใหญ่แล้วมักจะโทษปีโทษกลองและพยายามลืมนั่นไป แล้วก็ทำผิดซ้ำซาก

การเริ่มต้นดำเนินการเรื่องการจัดการองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัยแม้ไม่ใช่เรื่องยากแต่เป็นเรื่องใหม่ (กลุ่มที่4) และไม่ได้หมายความว่าเราไม่มีความรู้ แต่เป็นเพราะเราไม่รู้วิธีการที่จะจัดการกับขุมความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายภายในมหาวิทยาลัยต่างหาก และนำความรู้เหล่านั้นมาต่อยอดทางปัญญา

มากขึ้นและทำให้คนภายในองค์กรมีความรู้มากขึ้น องค์กรเก่งกล้าขึ้นและกลายเป็นหน่วยงานที่ขึ้นนำการพัฒนาได้อย่างแท้จริง KM จึงเป็นเรื่องที่ทุกคนในองค์กรควรให้ความร่วมมือและให้ข้อเสนอแนะในเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ ผ่านกระบวนการของการเสวนา การอภิปราย การสร้างเครือข่ายหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติ (Community of Practice)

2.3.1 ปัจจัยที่ทำให้ KM ประสบความสำเร็จในองค์กร

1. วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร

คนในองค์กรต้องมีความเจตคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป องค์กรเองต้องมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้วางใจและให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับแม้เป็นบุคลากรระดับล่างก็ตาม การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกเรื่องแม้แต่สิ่งที่น่าเป็นข้อผิดพลาดในอดีต

2. ผู้นำ และการสร้างกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ที่มีในองค์กร เข้าใจในลักษณะของปัญหาและพันธกิจขององค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นมืออาชีพในด้านต่างๆให้เกิดขึ้น ค้นหาและเชิดชูกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายใน เป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่มในการแบ่งปันและเรียนรู้ กำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายใน วางกลยุทธ์ในการจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ที่จะประสพผลสัมฤทธิ์เช่น เลือกเรื่องที่ทำแล้วเห็นผล หรือ

เรื่องที่มีคนเข้าใจและมีองค์ความรู้อยู่แล้วในองค์กร ที่สำคัญที่สุดคือทำอย่างไรให้คนในองค์กรอยากนำเรื่องที่ตนรู้ออกมาแบ่งปันโดยไม่หวาดระแวงว่าจะเสียผลประโยชน์ ถูกแอบอ้างผลงาน ถูกกลั่นแกล้งเพราะอิจฉาต่างร่ำกันนานา องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ต้องสร้างอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust) และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Mutual respect) โดยคุณงามความดีที่สำคัญที่จะไขประตูโลกที่เปิดกว้างนี้คือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั่นเอง

3. Technology

ความพร้อมของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูลตลอดจนวิธีการที่จะทำให้คนยอมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ ที่สำคัญคือสร้างระบบการป้องกันไม่ให้นักนอกเข้ามาก่อวุ่นและทำความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้ ขณะเดียวกัน KM ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์แพงๆเพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดยักษ์แต่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ดูแลระบบนี้ต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเพียรพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อให้ฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้คุ้มค่าเงินที่ลงทุนไป อย่าลืมนะระบบเหล่านี้หมดอายุขัยเร็วมากภายในไม่กี่ปี

4. การวัดผลและการนำไปใช้

จัดทำระบบการติดตามและวัดผลของการจัดการความรู้และประโยชน์จากการนำไปใช้ เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีความกระหายอยากเรียนรู้และอยากมีส่วนร่วมในการสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5. โครงสร้างพื้นฐาน

การวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินการต่างๆที่จะเอื้อให้แผนงานของการจัดการความรู้ประสพผลสำเร็จ

ท้ายสุดองค์กรที่มีการจัดการองค์ความรู้ที่ดีจะสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์จากทุนทางด้านความรู้ (Knowledge Asset) ที่เกิดจากปัญญาของบุคคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างไม่รู้จักหมด เพราะเมื่อหน่วยงานได้เริ่มต้นดำเนินการเรื่อง KM จะพบว่าความรู้ที่ตัวเรา (One person) คิดว่าเรามีอยู่เยอะนั้น จริงๆแล้วยังน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับที่มีอยู่ภายในองค์กรของเราเอง และจะยังรู้สึกประทับใจเมื่อค้นพบว่ามีความรู้บางอย่างมาจากที่ๆเราคาดคิดไม่ถึง ทำให้คนเราลดละอึดตาและกิเลสที่คิดว่าตนรู้แต่ผู้เดียวในจักรวาลและหวงความรู้ที่ไว้กับตนเอง(อันนี้รวมไปจนถึงข้อมูลและข้อสนเทศต่างๆด้วย) โดยหารู้ไม่ว่าสิ่งที่ตนรู้นั้นไม่มีคุณค่าใดเลยหากไม่มีผู้นำไปใช้ อย่าลืมนะว่าความรู้ทั้งหลายทั้งปวงเกิดจากการสอน เพราะ “ยิ่งให้ยิ่งรู้” ไม่เหมือนทรัพย์สินอื่นที่ยิ่งให้ยิ่งหมด

2.3.2 การประกันคุณภาพกับการจัดการองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัย

การประกันคุณภาพเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัย การประกันคุณภาพคือการตรวจสอบและพัฒนาระบบและกลไกในการดำเนินการทั้งหลายของมหาวิทยาลัยให้มีมาตรฐานตามที่ตั้งไว้ ในระยะเริ่มต้นเราจะพบว่าการประกันคุณภาพยังไม่ได้้นำเราไปสู่ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพเท่าใดนัก นั่นอยู่ที่การตีความของนิยามคำว่าคุณภาพที่แตกต่างกันไป ที่สำคัญคือกระบวนการตรวจสอบที่เน้นในเรื่องของระบบและกลไกมักพบว่ามีความเหลื่อมล้ำในความเข้าใจของกลไกการควบคุมแม้ในหน่วยงานเดียวกันอยู่มาก ทั้งนี้เพราะกิจกรรมหลายอย่างไม่ใช่จะมีความชัดเจนทั้งหมด แต่จะมีบางหน่วยงานที่เข้าใจได้ดีกว่า ปรับปรุงกระบวนการให้เข้ากับวัฒนธรรมภายในของตนเองได้ดีกว่าจนสามารถดำเนินการในบางเรื่องได้ดีกว่า (Better practices) การตรวจสอบจะช่วยให้เราค้นหากระบวนการที่ดีกว่าเหล่านี้ได้จากภายในองค์กรของเราเองและนำเสนอออกมาให้ ประจักษ์แก่สายตาประชาคมของมหาวิทยาลัยเพื่อช่วยให้หน่วยงานอื่นๆสามารถเรียนรู้จากกระบวนการที่ดีกว่าได้ผ่านรายงานของการตรวจสอบและการนำเสนอกรณีศึกษาของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) การเรียนรู้จากกันและกันนี้จะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ เพราะกรณีศึกษาที่นำเสนอในแต่ละปีจะช่วยกระตุ้นให้มีคนคิดค้นและพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าในปีต่อไป ก่อให้เกิดการเรียนรู้และแบ่งปันระหว่างกันและกันจนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด การตรวจสอบในระบบการประกันคุณภาพก็จะไม่ใช่เรื่องน่าเบื่อหน่ายต่อไปเพราะทั้งผู้ตรวจและผู้ถูกตรวจพร้อมที่จะเรียนรู้จากกันและกัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ชุมพล โอภาโส (2550 : บทคัดย่อ) รายงานการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โรงเรียนบ้านถนนน้อย ปีการศึกษา 2549 ผู้ศึกษาสรุปผลการศึกษาค้นคว้าโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนิเทศพัฒนาพฤติกรรม การสอนของครู ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะและประสบการณ์สามารถนำเอากระบวนการเรียน การสอน เทคนิควิธีสอน และการวัดผลประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการจัดการความรู้ไปใช้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ที่มีผลมาจากการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริม และพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการจัดการความรู้ของนักเรียนโรงเรียนบ้านถนนน้อย เพื่อ

ศึกษาความพึงพอใจของครูผู้สอนที่มีต่อการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการจัดการความรู้ของนักเรียนโรงเรียนบ้านถนนน้อยเมื่อตรวจสอบความพึงพอใจครูผู้สอน มีความพึงพอใจต่อการนิเทศภายในเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการจัดการความรู้ (KM) สูงขึ้นทุกรายการหลังจากมีการดำเนินการนิเทศ และผลการศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนที่มีต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนบ้านถนนน้อยพบว่าการดำเนินงาน นักเรียนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนของครู อยู่ในระดับปานกลาง หลังการดำเนินงานนักเรียนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนของครูอยู่ในระดับมาก

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548) การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. ได้จัดทำโครงการนำร่อง "การจัดการความรู้ในองค์กร" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กรแบบไทยๆ และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ ในประเทศ เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยมีองค์กรนำร่องที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 4 แห่ง ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ รวมระยะเวลาที่จัดทำโครงการทั้งหมด 18 เดือน เมื่อโครงการสิ้นสุดลง ทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้จัดทำหนังสือ "การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ" เล่มนี้ขึ้น เพื่อเผยแพร่รูปแบบการดำเนินงาน เครื่องมือที่ใช้ ผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กร รวมถึงปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ ตลอดระยะเวลาการจัดทำโครงการที่ผ่านมา เพื่อให้ผู้ที่สนใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ได้มีโอกาสศึกษาจากองค์กรตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าว และนำไปใช้เป็นแนวทาง การพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรของตนเองต่อไป