



คู่มือการจัดการความรู้ คณะศึกษาศาสตร์

(ปี พ.ศ. 2562)

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

คำนำ

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งแรกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในทุกภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อย่างมีคุณภาพมาอย่างต่อเนื่อง คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์อย่างยิ่ง เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของนักศึกษา และในขณะทีสภาพสังคม และเทคโนโลยีมีความเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้มีองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็ว เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายให้นำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนามหาวิทยาลัย

คณะศึกษาศาสตร์ ได้จัดทำคู่มือการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรในคณะได้เป็นคู่มือในการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาคุณภาพงานวิชาการให้สอดคล้องกับแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

คณะกรรมการจัดการความรู้

คณะศึกษาศาสตร์

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทนำ.....	1
การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ.....	6
กระบวนการและกิจกรรม การจัดการความรู้	8
การดำเนินงานการจัดการความรู้	15
คู่มืออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะศึกษาศาสตร์	17
การนำเสนอผลงานวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ	19
อาจารย์ ดร.อลงกต ยะไวยุทธ์	
การเขียนบทความทางวิชาการ	28
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเริญรัตน์ จิตต์จิรจรรย์	
ตัวอย่างการดำเนินการ Best Practice	47
เอกสารอ้างอิง	53

บทนำ

บทบาทภารกิจที่สำคัญของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตงานวิจัย และสร้างผลงานทางวิชาการอย่างมีคุณภาพสามารถเผยแพร่สู่สังคมวิชาการได้อย่างกว้างขวาง เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนางาน ทางด้านวิชาการเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในอนาคตสู่ยุคดิจิทัล (Digital Revolution) และการพัฒนาประเทศที่เข้าสู่การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ สังคมคาดหวังว่าสถาบันหลักในการผลิตและสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นและนำไปสู่การพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของไทย (กองบริหารงานวิจัยและการประกันคุณภาพ, 2558) การพัฒนางานวิจัยและงานวิชาการที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณาจารย์ที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ เพื่อค้นหาและต่อยอดพัฒนาสู่สิ่งที่ดีที่สุด การพบปัญหาและแสวงหาแนวทางและนวัตกรรมที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการความรู้สำหรับนักปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร และบรรลุเป้าหมายความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน (วิจารณ์ พานิช, 2548:3)

การจัดการความรู้ (knowledge Management) เป็นกระบวนการ ที่เกิดจากการปฏิบัติจนเกิดประสบการณ์สะสมไว้ในตัวบุคคล ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรวบรวมจัดระบบนำไปสู่การพัฒนางาน สร้างองค์ความรู้เผยแพร่องค์ความรู้และการนำองค์ความรู้และความเข้าใจในการทำงานร่วมกันของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรมาเก็บรวบรวมและเรียบเรียงไปใช้ประโยชน์ในการสร้างคุณค่า เพื่อความแตกต่างและพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2550:35) ประเภทของความรู้ตามแนวคิดของ Elias (2004, อ้างใน สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2550:33-34) แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความรู้ฝังลึก (Implicit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การสนทนา การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความเชื่อ เจตคติ ของแต่ละบุคคล 2) ความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคล ด้วยการบันทึกในรูปแบบต่าง ๆ 3) ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากความเชื่อ ศรัทธา ซึ่งเกิดจากผลสะท้อนกลับของตัวความรู้และสภาพแวดล้อมขององค์กร จะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับบรรทัดฐานขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง แต่ Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550:17) ได้จำแนกความรู้เป็น 2 ประเภท คือ 1) Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เปิดเผย ชัดแจ้ง เด่นชัด เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสาร หรือวิชาการ ตำรา คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือรายงานต่าง ๆ สามารถเข้าถึงได้ง่าย 2) Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่ฝังลึกแฝงอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้เป็นภูมิ

ปัญญาหรือพรสวรรค์ต่าง ๆ เป็นความรู้ที่สื่อสารหรือถ่ายทอดด้วยลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่สามารถแบ่งปันได้

การจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการที่ส่งเสริมสนับสนุนสร้างบรรยากาศให้คนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไม่สูญหายไปและสามารถแสดงออกมาเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) แลกเปลี่ยนแบ่งปันและเกิดประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไปใช้ในการปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ขึ้นใช้เองตลอดเวลา (วิจารณ์ พานิช. 2548:5) ความรู้เป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์รวมทั้งความสามารถในเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟังการคิดหรือการปฏิบัติ (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2552:181) การนำความรู้ที่ได้มาปฏิบัติงาน หรือการแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งแนวปฏิบัติที่ดีจะเป็นสิ่งกระตุ้นจูงใจให้บุคคลในองค์กรมีความมั่นคง และเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ หรือความเป็นเลิศในผลของการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2552:230)

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ซึ่งเป็นคณะวิชาที่ผลิตบัณฑิตทางด้านการศึกษ เป็นบุคลากรทางด้านวิชาชีพ ให้เป็นกำลังหลักที่สำคัญในการผลิต พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพอันจะส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไป การจัดการความรู้ในองค์กรภายในคณะศึกษาศาสตร์ จึงมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายจะทำให้เป็นระบบบันทึกเป็นข้อมูลเอกสารหรือคู่มือเพื่อให้บุคลากรภายในคณะสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ เพื่อเป็นการพัฒนาคณาจารย์ในคณะศึกษาศาสตร์ให้มีศักยภาพสูงขึ้น ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ และการพัฒนาดตนเองให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ

จากภาระงานที่อาจารย์ในคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลต้องปฏิบัติเป็นประจำคืองานสอน งานวิจัยและงานพัฒนา ทางด้านวิชาการ การจัดทำเอกสารประกอบการสอนการจัดทำสื่อผลิตคิดค้นเทคนิควิธีการสอนการสร้างหรือนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ในภาระหน้าที่ของอาจารย์ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและคุณภาพตามที่ต้องการ รวมทั้งการวิจัยไม่ว่าจะเป็นการทำการวิจัยเอง หรือเป็นที่ปรึกษาให้กับนักศึกษาหรือ บุคคลทั่วไปประกอบกับภาระสำคัญประการหนึ่งก็คือการพัฒนาตนเองของอาจารย์ก็ต้องดำเนินควบคู่กันไป คือการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในคณะศึกษาศาสตร์ซึ่งมีการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งค่อนข้างน้อยจากองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรและองค์ความรู้ที่อยู่ภายนอกองค์กรความร่วมมือสร้างเป็นแนวปฏิบัติของคณะให้อาจารย์ที่คณะศึกษาศาสตร์ได้นำไปบูรณาการการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่การสอนควบคู่กับการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เป็นแนวทางที่บุคลากรในคณะมีความเห็นร่วมกัน

ว่าควรมีการดำเนินการควบคู่กันไปโครงการต้นกล้าวิชาการซึ่งเป็นโครงการเตรียมผลงานทางวิชาการเช่นการจัดทำเอกสารประกอบการสอน การทำงานวิจัยการคิดค้นและนวัตกรรมการมาเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อสร้างองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาผลงานทางด้านวิชาการของอาจารย์ในคณะส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาเอกสารประกอบการสอนหนังสือหรือตำราเพื่อส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เป็นการจัดการความรู้ที่ดึงเอาความรู้ความสามารถประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรของอาจารย์ ในคณะซึ่งล้วนแต่มีประสบการณ์และความรู้มากมาย มาแบ่งปันและจัดทำในรูปแบบของความรู้ซึ่งบุคคลในคณะศึกษาศาสตร์เข้าถึงได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาการและพัฒนาวิชาชีพของอาจารย์

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้มาจากการได้ยินได้ฟังการคิดหรือการปฏิบัติ (ราชบัณฑิตยสถาน. 2524)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ การรวบรวม สร้างจัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้และปัญญารวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และเกิดการเรียนรู้ในองค์กร

ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

สาเหตุสำคัญที่ทำให้ต้องมีการจัดการความรู้ (<https://www.rsu.ac.th>)

1. เมื่อมีบุคลากรเกษียณอายุหรือลาออก มักมีผลกระทบกับงาน
2. เวลามีปัญหาในการทำงานไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านนั้นได้ที่ไหน
3. มีผู้มีความรู้มากมาย แต่คนในองค์กรไม่สนใจในการเพิ่มและแบ่งปันความรู้
4. องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไม่ได้ถูกนำมาใช้และแลกเปลี่ยนต่อยอด ความรู้ใหม่แต่เป็นการทำงานซ้ำซ้อนกับคนอื่นที่ทำมาแล้ว
5. องค์กรมีการสร้างแลกเปลี่ยนประยุกต์ใช้ความรู้ ไม่เป็นระบบ
6. การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร
7. ใช้เวลานานในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่หาไม่ค่อยพบหรือพบข้อมูลที่ไม่ทันสมัยไม่สมบูรณ์หรือไม่ตรงตามที่ต้องการ
8. มีข้อมูล สารสนเทศท่วมท้น แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

หลักการของการจัดการความรู้

หลัก 4 ประการในการจัดการความรู้ (สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบบริหารงานบุคคล กรมชลประทาน ,kmcenter.rid.go.th)

1. ให้คนหลากหลายทักษะหลักหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลัง ต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน (แต่มีเป้าหมายอยู่ทำงานด้วยกัน) ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างที่หลากหลายมีค่ามากกว่าความเหมือน

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย

- การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness)
- นวัตกรรม (Innovation)
- ชีตความสามารถ (Competency) ของบุคคลและองค์กร
- ประสิทธิภาพ (Efficiency)

3. ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ อาจมีการทดลองทำถ้าไม่ได้ผลก็ยกเลิก แต่ถ้าได้ผลดีก็ขยายผลมากขึ้นจนในที่สุดกลายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่หรือได้ Best Practice

4. นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม ด้วยความรู้จากภายนอกเป็นความรู้ที่ยัง “ดิบอยู่” ต้องเอามาทำให้ “สุก” พร้อมใช้ในบริบทขององค์กร

เป้าหมายของการจัดการความรู้

เป้าหมายของการจัดการความรู้มีดังนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2548.)

1. เพื่อพัฒนางาน
2. เพื่อพัฒนาคน
3. เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. เพื่อความเป็นชุมชนในที่ทำงาน

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

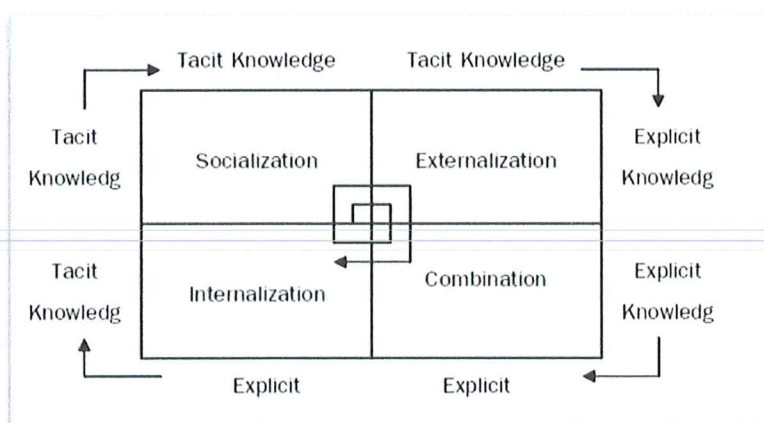
ประโยชน์ที่จะได้รับในการจัดการความรู้ (นฤมล พงษ์ศิริ และพัชรา ถามเจริญกิจ, 2543)

1. ป้องกันความรู้สูญหายทำให้องค์กรสามารถ รักษาความรู้ความเชี่ยวชาญความชำนาญที่อาจสูญหาย
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ
3. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. มีความได้เปรียบลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน
5. การพัฒนาทรัพยากรเป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กร
6. การยกระดับผลิตภัณฑ์หรือผลผลิต
7. การสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ
8. การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน
9. มีความสามารถในการพยากรณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ

ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นนวัตกรรมหนึ่งที่น่าสนใจในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลไม่สูญหายไป และสามารถนำมาสร้างประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่น ทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิต และเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ขึ้นให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น บุคคลที่เป็นผู้บุกเบิกเรื่องการจัดการความรู้คือ Ikujiro Nonaka เป็นผู้บุกเบิกในเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) การจัดการความรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่หลายหน่วยงานได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากร และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพเพิ่มขึ้น ยังได้กล่าวถึง แนวคิดของ Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka เสนอไว้ว่า “ความรู้” จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก และความรู้อีกประเภทคือ Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือเอกสาร เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ในองค์ความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit มากกว่าความรู้ประเภท Explicit หลายเท่า ความรู้ทั้งสองประเภทสามารถเปลี่ยนแปลงสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548) ดังรูป



Knowledge Spiral หรือ SECI Model เป็นวงจรที่ใช้ในการพัฒนาความรู้ อธิบายได้ดังนี้

1. Socialization เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงานโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่

2. Externalization เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และ เผยแพร่ ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นรูปธรรม เป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge

3. Combination เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขั้นต้น เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ

4. Internalization เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน

วิจารณ์ พานิช (2547). ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎี อาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (resource person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

จากคำกล่าวต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ สามารถสรุปเป็นความหมายของการจัดการความรู้ได้ดังนี้ การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือการนำความรู้เดิมมาศึกษาพัฒนาให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ และมีการบันทึก ทดลองปฏิบัติ ประเมินผล แล้วปรับปรุง/พัฒนา อย่างเป็นรูปธรรม จากความรู้เดิมได้ความรู้ใหม่ ที่มีประโยชน์ ต่อการพัฒนาบุคคล การทำงานและองค์กรในการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพควรคำนึงถึงหลักการ 4 ประการ (วิจารณ์ พานิช ,2547) ได้เสนอไว้ดังนี้

1) ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ทำงานด้วยกัน ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือนกัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลังในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (homogeneity)

2) ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ใน การจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

- การตอบสนองความต้องการ (responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร

- นวัตกรรม (innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้
- ชีตความสามารถ (competency) ของข้าราชการ และขององค์กร
- ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงาน

3) ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่า ต้องคิดแบบ “หลุดโลก” จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลกหรือในสังคมโดยการทดลองทำเพียงน้อย ๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็น ทำมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ หรือได้ Best Practice ใหม่ นั่นเอง

4) นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง “ดิบ” อยู่ ต้องเอามาทำให้ “สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาที่ต้องมีระบบระเบียบ และข้อบังคับที่เป็นมาตรฐานและยังต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางวิชาการ และคุณธรรมจริยธรรม ให้แก่สังคม ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่มีอยู่ในตัวคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งมีค่ายิ่ง ในการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย กระบวนการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวของคณาจารย์ที่มากประสบการณ์จะถูกนำมาถ่ายทอดให้แก่คนรุ่นใหม่ เพื่อเป็นการลดเวลาที่จะศึกษาเรียนรู้ครั้งใหม่ แต่สามารถนำมาใช้พัฒนางานต่อไปได้เลย

การจัดการความรู้ (Knowledge Management :KM) จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับมหาวิทยาลัย ไม่เพียงเพราะการให้ความรู้เป็นภารกิจหลักเท่านั้น แต่เพราะองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยมีมาก มายทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge กระบวนการถ่ายทอดและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจและเรียนรู้จากกันและกันจะเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาและไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

กระบวนการและกิจกรรม การจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

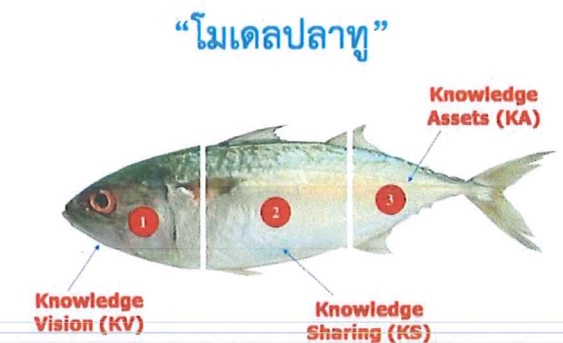
3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ให้กลายเป็นระบบในอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, 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 อาจจัดทำเป็น ระบบ ทีมข้าม สายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การยืมตัว, การสับเปลี่ยนงาน, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม : สคส. (<http://kmi.or.th/>) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เปรียบเสมือนตัวปลา หรือเรียกว่า โมเดลปลา



ไม่ขอจบอีซีพีพี แต่ไม่ขอจบการเข้าใจซึ่งกันและกัน และ โปรดแสดงแหล่งที่มา — ดร. ประพนธ์ ภาณุพงศ์ (สทศ.)

การจัดการความรู้ หรือ KM สามารถอธิบายให้เข้าใจง่ายๆ ด้วย โมเดลปลา ว่าให้เริ่มจาก หัวปลา คือ ต้องตรวจสอบก่อนว่า อะไรคือความรู้สำคัญที่ตอบโจทย์พันธกิจหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร แล้วค้นหาว่า ความรู้เชิงประสบการณ์ หรือ Tacit Knowledge นั้นอยู่ที่ไหน จะได้เชิญ คุณกิจ เจ้าของความรู้เชิงประสบการณ์นั้นมาเข้าร่วมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่ง

เป็นส่วนที่เรียกว่า ตัวปลา ได้

หลังจากนั้นก็รวบรวมองค์ความรู้ ซึ่งจะเป็นเรื่องเล่าหรือเทคนิคดีๆ ของแต่ละคน ที่ได้จากวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ หรือส่วนที่เรียกว่า หางปลา

กิจกรรม การจัดการความรู้

การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งมีหลากหลายประเภท เพื่อให้เหมาะสมกับประเภทของความรู้ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับประเภทของความรู้

ประเภทของ ความรู้	ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)	ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)
กิจกรรม แลกเปลี่ยนความรู้	1. การจัดเก็บความรู้ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร 2. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) 3. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) 4. ฐานความรู้ (Knowledge Bases)	1.การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) 2. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs) 3. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) 4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) 5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท “Explicit Knowledge”

1. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรในรูปแบบต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหา และ นำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี ข้อมูลทางการตลาด เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วองค์กร ควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร

2. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร โดยการนำเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือ

ล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวให้น่าสนใจและเผยแพร่ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

3. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) แนวคิดนี้จะเหมือนกับสมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองที่เราคุ้นเคยกัน แต่แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึก รายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่างๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้จะบันทึกแหล่งที่มา ของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมา และเรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้ จะช่วยสร้างความเชื่อมโยง ระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี เพื่อให้คนในองค์กร รู้ว่ามีข้อมูลอยู่ที่ใด และจะสามารถ เข้าถึงข้อมูลนั้นๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่างๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้นสามารถทำได้ทั้ง ในรูปแบบ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้ สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับ เฉพาะบุคคลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูล ภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่างๆ ได้ด้วย

4. ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูล และให้ผู้ต้องการใช้ ค้นหาข้อมูล ความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง ทั้งนี้ใน การทำฐานความรู้ (Knowledge Bases) ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท “Tacit Knowledge”

1. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงาน ในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะ ประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอด ความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น หัวหน้าทีมควรมีการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อช่วยให้มี ความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและ มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่น และไว้วางใจต่อกัน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรมี การจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันไว้ด้วย

2. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs) เป็นกลุ่มที่พัฒนา มาจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือ ต่างระดับในองค์กรหรือ อาจจะมาจกต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมอง เพื่อกำหนดแนวคิด ต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาใน

การทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการจดบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้นรวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วย เมื่อเปรียบเทียบ IQCs กับทีม ข้ามสายงานแล้ว จะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถร่วมกันได้จากทั้งภายในและภายนอก องค์กร ในขณะที่สมาชิกทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองวิธีต่างก็เป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะ และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

3. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้ มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและ ความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งสำคัญ โดย CoP จะมี ความแตกต่างจากการ จัดตั้งทีมงานเนื่องจากการเป็นกรร่วมกันอย่างสมัครใจเป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่ม หมดความสนใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างการอยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ด้วย อย่างไรก็ตามแม้ CoP จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเองแต่ก็ต้องมีการ กำหนดบทบาทที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานยังยืนในระดับหนึ่ง เช่น ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์กร ควรช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็วพยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ให้แรงจูงใจหรือ รางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ ต่อไป รวมทั้งควร ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้ คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่าง หน่วยงานก็ได้ โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัว บุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัว ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะเดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จาก บุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ๆ ได้

6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นระบบ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรใน องค์กรมีโอกาสนพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่ง อาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอวิธีการที่กล่าวมา ข้างต้นเป็นวิธีการหลักๆ เกี่ยวกับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการ เหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลักๆ เกี่ยวกับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กล่าวมา มีวิธีการหนึ่งซึ่งมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้เกิดการ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันนั่นคือ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งกิจกรรม CoP นี้เป็นกิจกรรม ส่วนหนึ่งของ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

CoP ➡ Groups of people who share a passion for something that they know how to do and who interact regularly to learn how to do it better

“กลุ่มคนที่มาร่วมแลกเปลี่ยนในเรื่องที่ตนเองสนใจ มีความรู้ ความชำนาญ และเรียนรู้จากคนอื่นๆในกลุ่มผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง”

ลักษณะที่สำคัญของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

1. กลุ่มคนที่รวมตัวกันโดย มีความสนใจและความปรารถนา (Passion) ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (มี Knowledge Domain) - เข้าใจดีว่าอะไรเป็นประเด็นที่ต้องคุยกัน
2. ปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม (เป็น Community) - ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการ แก้ไขปัญหาและตอบคำถาม - เชื่อมโยงกันข้ามทีม หน่วยงาน หรือ องค์กร
3. แลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ร่วมกัน (ต้อง Practice) – แลกเปลี่ยนข้อมูล เคล็ดลับ แนวทางแก้ไข ปัญหา และ Best Practices – สร้างฐานข้อมูล ความรู้ หรือ แนวปฏิบัติ

ประเภทของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

1. Helping Communities: เพื่อแก้ปัญหาประจำวันและแลกเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่มสมาชิก
2. Best Practice Communities: เน้นการพัฒนา ตรวจสอบและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
3. Knowledge-stewarding Communities: เพื่อจัดระเบียบ ยกระดับและพัฒนาความรู้ที่สมาชิก ใช้เป็นประจำ
4. Innovation Communities: เพื่อพัฒนาแนวคิด โดยเน้นการข้ามขอบเขตเพื่อผสมผสานสมาชิก ที่ มุมมองต่างกัน

ประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

- ประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) มีทั้งในระยะสั้นและระยะยาวดังต่อไปนี้ ระยะสั้น
- เป็นเวทีของการแก้ปัญหา ระดมสมอง
 - ได้แนวคิดที่หลากหลายจากกลุ่ม
 - ได้ข้อมูลมากขึ้นในการตัดสินใจ

คำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

1. KM : Knowledge Management หรือ การจัดการความรู้
2. Lo : Learning Organization หรือ องค์กรแห่งการเรียนรู้
3. BP : Best Practice หรือ แนวปฏิบัติที่ดี หรือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. ลปรร. ย่อมาจาก แลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. Fa : Facilitator หรือคุณอำนวย
6. AAR : After Action Reviews หรือ การทบทวนหลังการปฏิบัติ
7. BAR : Before Action Reviews หรือ การทบทวนก่อนการปฏิบัติ
8. CoP : Communities of Practice หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ
9. CoE : Center of Excellence หรือ แหล่งผู้รู้ในองค์กร

10. CEO : ผู้บริหารสูงสุด
11. Explicit Knowledge คือ ความรู้ชัดแจ้ง
12. Tacit Knowledge คือ ความรู้แบบฝังลึก
13. Dialogue คือ สนทนาสนทนา
14. Story Telling คือ การเล่าเรื่อง
15. River Diagram คือ ธารปัญญา
16. Ladder Diagram คือ บันไดแห่งการแลกเปลี่ยน
17. Network Manager คือ คุณประสาน
18. Note taker คือ คุณลิขิต
19. คุณกิจ คือ Member หรือ Knowledge Practitioner หรือ สมาชิกของชุมชน
20. หัวปลา คือ Domain หรือ หัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือ หัวข้อการเสวนา
21. กระบวนกร คือ วิทยาการกระบวนกร หรือ ผู้จัดกระบวนกรเรียนรู้

การดำเนินงานการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินงานที่ต้องใช้เวลาและความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประโยชน์และผลสำเร็จ จึงควรมีแนวปฏิบัติในการดำเนินงานซึ่งจะแบ่งเป็นสองส่วนคือ ระดับมหาวิทยาลัยซึ่งรับผิดชอบโดยสำนักวิจัย และระดับความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้แต่ละหน่วยงานกำกับติดตามภายในหน่วยงานตามความเหมาะสม

การดำเนินงานการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยทั้งส่วนที่เป็นคณะวิชาและศูนย์/สำนักจำเป็นต้องนำมารวบรวมเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยเพื่อนำไปบูรณาการกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยต่อไป สำนักวิจัยจึงได้จัดทำแนวปฏิบัติในการดำเนินงานและแบบรายงานการดำเนินงานจัดการความรู้ขึ้น ทั้งนี้แต่ละหน่วยงานอาจจะนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานได้

แนวปฏิบัติในการดำเนินงานการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย

1. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ประจำปีการศึกษา
2. ร่องอธิการบดีฝ่ายวิจัยรับนโยบายของมหาวิทยาลัย นำมาขยายผลสู่การปฏิบัติ โดยผ่านสำนักวิจัย
3. สำนักวิจัยจัดทำแผนปฏิบัติงานการจัดการความรู้ประจำปีการศึกษา โครงการหรือ กิจกรรมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานการจัดการความรู้
4. คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก รายงานความก้าวหน้าตามแผนปฏิบัติงานจัดการความรู้ของหน่วยงานต่อสำนักวิจัย ปีการศึกษาละ 2 ครั้ง คือภายในเดือน ตุลาคม และเมษายน ของทุกปีการศึกษา

5. คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก จัดทำรายงานการจัดการความรู้ประจำปีการศึกษาของแต่ละหน่วยงาน ส่งให้สำนักวิจัย สำนักวิจัยดำเนินการสรุปเป็นภาพรวม การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย นำเสนอต่อ มหาวิทยาลัย สำนักประกันคุณภาพการศึกษา และสำนักแผนและพัฒนา

6. ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ในแต่ละปีการศึกษาจะแบ่งเป็น 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ขั้นเริ่มต้นสร้างทีมและกำหนดประเด็น/จุดมุ่งหมาย/Knowledge Vision: KV

โดยแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงาน และให้มีการประชุมหารือ เพื่อร่วมพิจารณากำหนดประเด็นหรือเป้าหมายในการจัดการความรู้ประจำปีการศึกษา

ระยะที่ 2 จัดโครงการ/กิจกรรม ให้ความรู้ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์

สำนักวิจัย ทำหน้าที่รับผิดชอบ ในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุน ให้ให้แก่ คณาจารย์และบุคลากรทุกหน่วยงาน ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ โดยอาจจัด การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ นำไปใช้ในการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระยะที่ 3 ดำเนินงานจัดการความรู้ของทุกหน่วยงาน

คณะวิชาและศูนย์/สำนัก ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของแต่ละ และมีการประชุม คณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยฯ ภาคการศึกษาละ 2 ครั้ง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร ทาหรือ พิจารณา เกี่ยวกับการดำเนินงาน พร้อมทั้งรายงานความก้าวหน้าของทุกหน่วยงาน

ระยะที่ 4 นำเสนอ แนวปฏิบัติที่ดี

ทุกหน่วยงานนำเสนอ แนวปฏิบัติที่ดี ต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย และจัดการประกวดแนวปฏิบัติที่ดี ของแต่ละปีการศึกษา

ระยะที่ 5 ประเมินและสรุปผล

สำนักวิจัยรวบรวมผลการดำเนินงานจัดการความรู้ของทุกหน่วยงาน สรุปเป็น ภาพรวมของ มหาวิทยาลัย

7. การกำหนดให้มีที่ปรึกษาในการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานขอให้กำหนดผู้ที่เป็นที่ปรึกษา การจัดการความรู้ อย่างน้อย 1 คน โดยเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยที่ปรึกษามีหน้าที่ให้คำแนะนำ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. การเผยแพร่โครงการ/กิจกรรม เกี่ยวกับการจัดการความรู้

ให้ทุกหน่วยงานเผยแพร่ โครงการ/กิจกรรม ความก้าวหน้า ผลสำเร็จ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ใน เว็บไซต์ของหน่วยงานและเว็บไซต์มหาวิทยาลัย