



**แผนการจัดการความรู้
ประจำปีการศึกษา พ.ศ.2551**

**จัดทำโดย
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี**

คำนำ

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ นำการจัดการความรู้ มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยมี คณะกรรมการจัดการความรู้เป็นผู้ดูแล และผลักดันให้หน่วยงานภายในคณะนำการจัดการ ความรู้มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและพัฒนาหน่วยงาน

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ทุนทรัพย์ทางปัญญา ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล และที่ได้มีการเผยแพร่เป็นที่ประจักษ์ในลักษณะคู่มือและบทความ แก่ บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย และประชาชนโดยทั่วไปได้นำไปใช้ประโยชน์ อันเป็นความรู้ที่ไม่ สามารถซื้อหามาได้ด้วยเงิน หรือแม้แต่ในชั้นเรียนก็ไม่มีการสอนจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประจำปีการศึกษา พ.ศ. 2551 ขึ้น เพื่อ ใช้กระบวนการ “จัดการความรู้” เป็นเครื่องมือนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคาดว่า การนำ ทุนทรัพย์ทางปัญญาอันมีคุณค่ายิ่ง มาให้บุคลากรที่มีอยู่ได้ใช้ประโยชน์ ทั้งอาจเป็นประโยชน์แก่ สาธารณชนที่มีความสนใจในการที่จะเรียนรู้ได้ด้วย

คณะกรรมการจัดการความรู้

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1 ส่วนที่ 1 บทนำ	1
2 ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิด	3
3 แผนการจัดการความรู้	4
4 ขอบเขตการจัดการความรู้	4
5 เป้าหมายการจัดการความรู้	5
6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	7
7 ตารางสรุปกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้	8
ภาคผนวก	9

ส่วนที่ 1 บทนำ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ระบุไว้ ดังนี้

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์นำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยได้ผลักดันให้หน่วยงานภายในคณะนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการบริหารและพัฒนาหน่วยงาน

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นส่วนราชการหนึ่งในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จัดตั้งขึ้นตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 และแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2527 ในช่วงที่เป็นวิทยาลัยครูเรียกว่าคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งได้พัฒนาการมาจากการรวมหมวดวิทยาศาสตร์ หมวดคณิตศาสตร์ หมวดเกษตรศาสตร์ หมวดคหกรรมศาสตร์ หมวดหัตถศึกษาและอุตสาหกรรมศิลป์เข้าด้วยกัน แล้วจัดแบ่งส่วนราชการเป็น ภาควิชา ประกอบด้วย 9 ภาควิชา คือ ภาควิชาเคมี ภาควิชาชีววิทยา ภาควิชาฟิสิกส์และวิทยาศาสตร์ทั่วไป ภาควิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ภาควิชาคณิตศาสตร์และสถิติภาควิชาหัตถศึกษาและอุตสาหกรรมศิลป์ ภาควิชาเกษตรศาสตร์ และภาควิชาคอมพิวเตอร์ หลังจากที่เปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันราชภัฏนครสวรรค์ ได้เปลี่ยนชื่อคณะวิชาเป็นคณะ

และได้ยกเลิกการบริหารแบบภาควิชาเป็นการบริหารงานแบบโปรแกรมวิชาในปี 2542 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีคณะกรรมการโปรแกรมวิชาทำหน้าที่ในการบริหารวิชาการจำนวน 8 โปรแกรมวิชา ได้แก่ โปรแกรมวิชาเคมี โปรแกรมวิชาชีววิทยา โปรแกรมวิชา

ฟิสิกส์และวิทยาศาสตร์ทั่วไป โปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์และสถิติ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ โปรแกรมวิชาคหกรรมศาสตร์ โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์และ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีพันธกิจหลักที่สำคัญคือ การจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรก่อนและหลังประจำการ การวิจัย การบริหารวิชาการ การปรับปรุงและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและได้มีการพัฒนามาเรื่อย ๆ ถึงปัจจุบัน เวลาผ่านมากกว่า 30 ปี นับได้ว่าเป็นทุนทรัพย์ทางปัญญาที่สำคัญ ที่ควรจะต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่เจริญงอกงามอยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคนมาใช้ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน “การจัดการความรู้” จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้น

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ทุนทรัพย์ทางปัญญาที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล และที่ได้มีการเผยแพร่เป็นที่ประจักษ์ในลักษณะคู่มือและบทความ แก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย และประชาชนโดยทั่วไปได้นำไปใช้ประโยชน์ อันเป็นความรู้ที่ไม่สามารถซื้อหาได้ด้วยเงิน หรือแม้แต่ในชั้นเรียนก็ไม่มีการสอน

การจัดการความรู้ของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเน้นความรู้ของข้าราชการ พนักงาน ระดับปฏิบัติงาน เป็นความรู้ที่ควบคู่อยู่กับการปฏิบัติในลักษณะ “ไม่ทำ ไม่รู้” ซึ่งไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี เป็นการดึงเอาพลังปัญญาที่ถูกกลบเกลื่อน ออกมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในรูปของความรู้ฝังลึก แต่ก็ไม่ใช่ละเลยความรู้ที่เปิดเผยหรือความรู้เชิงทฤษฎี และการบูรณาการความรู้จากการปฏิบัติเป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในคน หรืออยู่ในความสำคัญระหว่างคน

กระบวนการดำเนินการจัดการความรู้ของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีดังนี้

1. การแต่งตั้งผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ซึ่งมีหน้าที่ให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น ด้านทรัพยากร ให้คำปรึกษา แนะนำและร่วมประชุม รวมถึงการประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงาน

2. การแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ เพื่อดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของคณะ จัดการประชุม จัดทำรายงานการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน เป็นต้น

3. การดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิด

สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้จัดทำคู่มือการจัดการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นคู่มือในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มุ่งดำเนินการจัดการความรู้เพื่อให้สามารถสนองตอบการปฏิบัติงานให้ภารกิจหลักของคณะบรรลุเป้าหมาย คือ กระบวนการและเทคนิคการทำงาน การจัดการเรียนการสอนซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องคือ นักศึกษา อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ดังนั้น ความรู้หลักๆ ที่เกี่ยวข้องจึงมี อย่างน้อย 3 หมวด คือ

1. ความรู้เพื่อการสนับสนุนภารกิจโดยตรง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนในการทำงาน เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการเงิน การพัสดุ ระบบงานสารบรรณ การจัดทำแผนงาน การบริการห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์

ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการทำงาน เช่น เทคนิคการสอน การเขียนแผนการสอน จัดเอกสารประกอบการสอน เขียนตำรา จัดทำหลักสูตร เขียนโครงการวิจัยเพื่อขอรับการสนับสนุนทุนวิจัย แหล่งทุนวิจัย เป็นต้น

2. ความรู้ที่มีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3. ความรู้เพื่อการแก้ปัญหาในการทำงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับระบบ GFMS เป็นต้น

แผนการจัดการความรู้

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์มีพันธกิจหลักที่สำคัญ คือ การจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรก่อนและหลังประจำการ การวิจัย การบริหารวิชาการ การปรับปรุงและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และมีหน้าที่ในการตอบสนองต่อทิศทางและนโยบายของมหาวิทยาลัย และได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารคณะไว้ 6 ประการสำคัญ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับประชาชนในท้องถิ่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพบัณฑิตและบุคลากรในท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มมาตรฐานการศึกษาและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาท้องถิ่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีมาตรฐานสูงขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 กำหนดแนวทางการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ด้านอื่นให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย

ขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area)

ขอบเขตการจัดการความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมดประกอบด้วย

1. ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน
2. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน พัสดุ ธุรการและเลขานุการ
3. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์

แนวทางในการตัดสินใจเลือกขอบเขตการจัดการความรู้

เกณฑ์การกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้	ขอบเขตที่ 1	ขอบเขตที่ 2	ขอบเขตที่ 3
1. สอดคล้องกับเป้าหมาย (หัวปลา) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะ	✓	✓	-
2. ปรับปรุงแล้วเห็นผลได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)	✓	✓	-
3. มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง	✓	✓	-
4. ความรู้ที่เป็นความสามารถหลัก (Best practice) ของหน่วยงาน	✓	✓	-
5. คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	✓	✓	-
6. ผู้บริหารให้การสนับสนุน	✓	✓	-
7. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการเร่งด่วน	✓	✓	-
8. สามารถพัฒนาต่อเนื่องได้ในอนาคต	✓	✓	-
คะแนน	8	8	-

ขอบเขตการจัดการความรู้ที่จะเลือกดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีการศึกษา พ.ศ.2551 (ได้คะแนนสูงสุด) คือ

“1. ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน

2. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน พัสดุ ธุรการและเลขานุการ”

เป้าหมายการจัดการความรู้ (Desired state)

เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมดที่สอดคล้องกับขอบเขต KM ที่จะเลือกดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ประกอบด้วย

เป้าหมายที่ 1 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีแนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบใฝ่รู้ (Active Learning)

ตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม : มีการเผยแพร่บทความการจัดการเรียนการสอนแบบใฝ่รู้อย่างน้อย 2 บทความ (อย่างน้อยภาควิชาละ 1 บทความ)

ตัวชี้วัดประสิทธิผลของเป้าหมาย : อาจารย์ทุกคนในคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีการจัดการเรียนการสอนแบบใฝ่รู้

เป้าหมายที่ 2 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีระบบการให้บริการของสำนักงานเลขานุการคณะที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม : มีการจัดทำคู่มือการขอใช้บริการสำนักงานเลขานุการคณะ และเผยแพร่เป็นบทความอย่างน้อย 1 บทความ

ตัวชี้วัดประสิทธิผลของเป้าหมาย : สำนักงานเลขานุการคณะให้บริการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

แนวทางในการตัดสินใจเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้

เกณฑ์การกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้	เป้าหมายที่ 1	เป้าหมายที่ 2
1. สอดคล้องกับเป้าหมาย (หัวปลา) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะ	✓	✓
2. ปรับปรุงแล้วเห็นผลได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)	✓	✓
3. มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง	✓	✓
4. ความรู้ที่เป็นความสามารถหลัก (Best practice) ของหน่วยงาน	✓	✓
5. คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	✓	✓
6. ผู้บริหารให้การสนับสนุน	✓	✓
7. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการเร่งด่วน	✓	✓
8. สามารถพัฒนาต่อเนื่องได้ในอนาคต	✓	✓
คะแนน	8	8

เป้าหมายการจัดการความรู้ที่จะเลือกดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีการศึกษา พ.ศ.2551 (ได้คะแนนสูงสุด) คือ

เป้าหมายที่ 1 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีแนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบใฝ่รู้ (Active Learning)

ตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม : มีการเผยแพร่บทความการจัดการเรียนการสอนแบบใฝ่รู้อย่างน้อย 2 บทความ (อย่างน้อยภาควิชาละ 1 บทความ)

ตัวชี้วัดประสิทธิผลของเป้าหมาย : อาจารย์ทุกคนในคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีการจัดการเรียนการสอนแบบใฝ่รู้

เป้าหมายที่ 2 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีระบบการให้บริการของสำนักงานเลขานุการคณะที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม : มีการจัดทำคู่มือการขอใช้บริการสำนักงานเลขานุการคณะ และเผยแพร่เป็นบทความอย่างน้อย 1 บทความ

ตัวชี้วัดประสิทธิผลของเป้าหมาย : สำนักงานเลขานุการคณะให้บริการอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย ที่เลือกดำเนินการสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้และผลักดันกระบวนการสู่ภาคปฏิบัติให้ชัดเจน
2. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
3. กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง
4. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้
5. กระบวนการวัดผล

ตารางสรุปกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้

ลำดับที่	กิจกรรม/โครงการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1	การอบรมสัมมนาให้กับบุคลากรในสังกัดคณะ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เรื่อง การจัดการความรู้	บุคลากรในสังกัดคณะ วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ	ช.ค.51	คณะกรรมการ KM ของ คณะวิทยาศาสตร์ฯ	2,000
2	ประชุมบุคลากรในสังกัดคณะวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีเพื่อระดมสมองและร่วมกันจัดทำแผนการ จัดการความรู้	บุคลากรในสังกัดคณะ วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	ระดับความสำเร็จของ แผนการจัดการความรู้	ช.ค.51	หน่วยงานต่างๆ ภายใน คณะ	2,000
3	โครงการศึกษาดูงานระบบสำนักงาน การให้บริการ ด้านห้องปฏิบัติการและระบบการจัดการเรียนการสอน	บุคลากรในสังกัดคณะ วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ	ช.ค.51	หน่วยงานต่างๆ ภายใน คณะวิทยาศาสตร์ฯ	250,000
4	การประชุมคณะกรรมการ KM เพื่อพิจารณาความรู้ที่ ได้มา	คณะกรรมการ KM	จำนวนผู้เข้าร่วมและ ระดับความสำเร็จ	ก.พ.51	คณะกรรมการ KM ของ คณะวิทยาศาสตร์ฯ	2,000
5	กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ทางเว็บไซต์หรือบอร์ด และการจัดกลุ่มเสวนา	บุคลากรในสังกัดคณะ วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	จำนวนผู้เข้าร่วมและ ระดับความสำเร็จ	มี.ค.51	หน่วยงานต่างๆ ของคณะ วิทยาศาสตร์ฯ	2,000
6	การเผยแพร่ความรู้ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการทำงานจริง	บุคลากรในสังกัดคณะ วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	จำนวนผู้เข้าร่วมและ ระดับความสำเร็จ	เม.ย.51	หน่วยงานต่างๆ ของคณะ วิทยาศาสตร์ฯ	2,000

ภาคผนวก

หลักฐานการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้

เอกสารการจัดการความรู้
เรื่อง การจัดการความรู้ คือ อะไร: ไม่ทำไม่รู้

โดย

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

การจัดการความรู้ คือ อะไร : ไม่ทำไม่รู้

"การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล"

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพงาน นั่นคือเหตุผลที่ทำให้สถาบันพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ให้ความสำคัญสนับสนุนให้โรงพยาบาลในเครือข่ายใช้เทคนิคนี้ แต่เรื่องการจัดการความรู้นี้ มีความเข้าใจผิดกันอยู่ในสังคมไทย ทำให้เราพลาดโอกาสใช้ "อาวุธ" อันทรงพลังนี้ อย่างน่าเสียดาย

ความรู้ 2 ยุค

ความรู้ที่เราคุ้นเคยกัน เป็น "ความรู้ยุคที่ 1" แต่ความรู้ที่เน้นในเรื่องการจัดการความรู้เป็น "ความรู้ยุคที่ 2"

ความรู้ยุคที่ 1

เป็นความรู้ที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ เน้นความเป็นเหตุเป็นผล พิสูจน์ได้ โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ หรือวิชาการ มีการจำแนกแยกแยะ เป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการ เป็นความรู้ที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (specialization)

ความรู้ยุคที่ 2 เป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงาน หรือกิจกรรมของบุคคล และองค์กร เป็นความรู้ที่ใช้ งาน และสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิง ทฤษฎี หรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่ง เพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการ ทำงาน ความรู้เหล่านี้ มีลักษณะบูรณาการ และมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน และองค์กรนั้นๆ

การจัดการองค์ความรู้ จึงเป็นเรื่องของความรู้ที่มีบริบทที่จำเพาะ เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่ กิจกรรมของ "ผู้รู้" ที่มีความรู้เชิงทฤษฎีมากมาย และลึกซึ้ง ที่จะ "จัด" ความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานนำไป ประยุกต์ใช้

เป้าหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ๆ ได้แก่

1. เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือ พนักงานทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุด คือ พนักงานชั้นผู้น้อย และระดับกลาง
3. เพื่อการพัฒนา "ฐานความรู้" ขององค์กร หรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญา ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่า ความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคต ได้ดีขึ้น

ความรู้คืออะไร

เป็นการยากมากที่จะให้นิยาม คำว่า "ความรู้" ด้วยถ้อยคำสั้นๆ ยิ่งในความหมายที่ใช้ในศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้ คำว่า "ความรู้" ยิ่งมีความหมายหลายนัย และหลายมิติ

- ความรู้ คือ สิ่งที่เมื่อนำไปใช้ จะไม่หมด หรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงย หรืองอกงามขึ้น
- ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- ความรู้ เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
- ความรู้ เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น
- ความรู้ เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบท และกระตุ้นให้เกิดขึ้น โดยความต้องการ

ในยุคแรกๆ ของการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ มองว่า **ความรู้** มาจากการจัดระบบ และตีความ สารสนเทศ (Information) ตามบริบท และสารสนเทศก็มาจากการประมวล **ข้อมูล** (data) ความรู้จะไม่มีประโยชน์ ถ้าไม่นำไปสู่การกระทำ หรือการตัดสินใจในการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based society) มองความรู้ว่าเป็น **ทุนปัญญา** หรือ**ทุนความรู้** สำหรับการสร้างคุณค่า และมูลค่า (value) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการใช้ทุนปัญญา นำไปสร้างคุณค่า และมูลค่า ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจ หรือคุณค่าทางสังคมก็ได้

ชนิดของความรู้

ความรู้อาจแบ่งเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะที่ปรากฏ ดังนี้

1. **ความรู้ที่เปิดเผย** (explicit knowledge) รู้กันทั่วไป พบเห็นโดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่างๆ เข้าถึง และแลกเปลี่ยนได้ไม่ยาก

2. **ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร** (embedded knowledge) แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน

3. **ความรู้ที่ฝังลึกในคน** (tacit knowledge) ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่คนได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกต ที่สั่งสมมานาน จากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก

ความรู้ที่ฝังลึกไม่สามารถแปลเปลี่ยนมาเป็นความรู้ ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ ผ่านความเป็นชุมชน เช่น การสังเกต แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน

ระดับของความรู้

เพื่อความเข้าใจความหมายของคำว่า "ความรู้" ให้ลึกซึ้งขึ้น ขอนำเสนอความรู้ 4 ระดับ คือ know-what, know-how, know-why และ care-why

1. **know-what** เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาหมาดๆ เมื่อนำเอาความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง

2. **know-how** เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญา และมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จัก ปรับให้เข้ากับ สภาพแวดล้อม หรือบริบท

3. **know-why** เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้นั้นๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

4. **care-why** เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้นๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

เกลียวความรู้ SECI

ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน และความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งฝังอยู่ในสมอง ประสบการณ์ ความเชื่อ พุดและเขียนออกมายาก เข้ารหัส (codify) เป็นตัวหนังสือยาก เป็นความรู้ที่มีคุณค่า และมีความสำคัญ แต่อยู่ในตัวใครตัวมัน แม้เจ้าตัวเองก็ไม่รู้ ต้องมาแลกเปลี่ยนกันจึงจะรู้

ความรู้ที่เข้ารหัสแล้ว เรียกว่า ความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป เรียนรู้แลกเปลี่ยนกันง่าย หาได้จากตำรา วารสาร CD internet

เกลียวความรู้ SECI ที่เสนอโดย Nonaka และ Takeuchi เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

โดยเริ่มจาก Socialization คือ การจัดให้คนมาปฏิบัติสัมพันธ์ (socialize) กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) หรือประสบการณ์

ตามมาด้วย Externalization ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อความรู้ จากประสบการณ์ในการทำงานออกมาเป็นภาษาพูด หรือภาษาเขียน เท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) หรือความรู้ที่เข้ารหัส (codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่าย ผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสาร และสารสนเทศ กระบวนการ ผสมรวมความรู้ชัดแจ้งเข้าด้วยกัน เรียกว่า Combination ก็จะได้ความรู้ชัดแจ้งที่กว้างขวาง และลึกซึ้งขึ้น

กระบวนการสุดท้ายในวงจร SECI คือ Internalization ซึ่งเป็นการ "จารึก" ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ฝังลึกในสมองคน หรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการนี้ จะไปสัมพันธ์กับลูกค้า หรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิด "ข้อมูล" ความพึงพอใจ หรือประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์ หรือใช้กระบวนการทำงานนั้น เป็นข้อมูลใหม่ หรือเพิ่มเติมเข้ามาในกระบวนการ จัดการความรู้ ยกระดับเกลียวความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด

นอกเหนือจากเกลียว SECI แล้ว ยังมีเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ที่ช่วยยกระดับ (cross-leveling) ความรู้ที่หลากหลายแบบ เช่น เกลียวความรู้ข้ามระดับพนักงานระดับล่าง - พนักงานระดับกลาง -

ผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับความรู้ข้ามระดับหน่วยงานย่อย เกี่ยวกับความรู้ข้ามชั้นขององค์กรแบบ "พหุบาท" (hypertext)

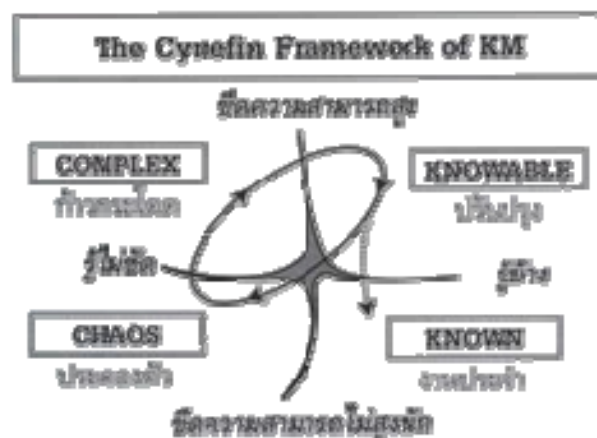
ความรู้ 5 กลุ่ม

ในตอนที่แล้วกล่าวถึง ความรู้ชัดแจ้ง (explicit หรือ codified knowledge) ซึ่งเป็นตระกูล "ความรู้ในกระดาษ" กับความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งเป็นตระกูล "ความรู้ในคน" David Snowden แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้าน การจัดการความรู้ชื่อ Cynefin Centre (Cynefin อ่านว่า คูเนฟิน) ของบริษัท ไอบีเอ็ม ได้เสนอให้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

- Artefact หมายถึง วัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้ หรือเทคโนโลยีไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง มีความรู้ฝังอยู่ภายใน
- Skills หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงาน หรือกระทำกิจการต่างๆ กัน เป็นผลจากการได้ฝึกทำหรือทำงาน จนเกิดเป็นทักษะ
- Heuristics หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึก หรือเหตุผลอื่นๆ ทั่วไป
- Experience หมายถึง ประสบการณ์จากการได้ผ่านงาน หรือกิจการเช่นนั้นมาก่อน
- Talent หรือ Natural talent หมายถึง พรสวรรค์ อันเป็นความสามารถพิเศษ เฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด

คุณสมบัติทั้ง 5 กลุ่มนี้ ถือเป็นความรู้ทั้งสิ้น และจะต้องรู้จักนำมาใช้ประโยชน์ ในกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อนำอักษรตัวหน้าของคำทั้ง 5 มาเรียงกันเข้า จะได้เป็น ASHET หรือ ASHEN ความรู้กลุ่มที่ค่อนข้างจะมีลักษณะ "ชัดแจ้ง" (explicit) มากกว่า สามารถหยิบฉวยมาใช้โดยตรง ได้ง่ายกว่า ส่วนกลุ่มที่อยู่ค่อนข้างมาทางข้างล่าง จะมีลักษณะ "ฝังลึก" (tacit) มากกว่า แลกเปลี่ยนได้ยาก ยิ่งพรสวรรค์จะยิ่งแลกไม่ได้เลย จะสังเกตเห็นว่า ในความรู้ 5 กลุ่มนี้ เป็นพรสวรรค์ 1 กลุ่ม และเป็นพรแสวง 4 กลุ่ม

จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้ (The Cynefin Framework of KM)



ในการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องเคลื่อนหน่วยงาน หรือองค์กรเข้าไปอยู่ใน 4 ภาค (4 quadrants) ของสถานการณ์อย่างชาญฉลาด จึงเกิดการจัดการความรู้ ที่มีพลัง และเกิดการสร้างสรรค์สูงส่ง การดำเนินงานปกติ อยู่ในสภาพของพื้นที่ล่างขวา อันเป็นพื้นที่แห่งงานประจำ การทำงานมีแบบแผนกฎเกณฑ์แน่นอนชัดเจน เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างคุ้นเคย ไม่มีความยากลำบาก ทุกคนมีความสะดวกใจที่จะทำงาน ในลักษณะนี้ แต่ถ้าทำงานในลักษณะนี้นานไป โลกและสังคมเปลี่ยนไป แต่เรายังทำงานแบบเดิม ก็จะเท่ากับล่าหลัง

หากจะให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน หรือองค์กร ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญ และความชาญฉลาด ที่จะนำหน่วยงาน เข้าสู่พื้นที่ล่างซ้าย อันเป็นพื้นที่แห่งความไร้ระเบียบ (Chaos) ซึ่งเรามีความรู้ความเข้าใจน้อย ไม่มีความคุ้นเคย ทุกคนในหน่วยงานจะถูกบังคับ โดยสถานการณ์ให้ต้องค้นคว้า และรวมตัวกันคิด และค้นร่นหาช่องทางใหม่ๆ

พอเริ่มตั้งตัวได้บ้าง ก็จะเคลื่อนสู่พื้นที่บนซ้าย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความสร้างสรรค์สูงส่ง เรียกว่า พื้นที่แห่งความซับซ้อน และปรับตัว (Complex adaptive) มีการ "ผุดบังเกิด" (emergence) ของความคิด และวิธีการใหม่ๆ อย่างหลากหลาย และเข้าสู่พื้นที่บนขวา ซึ่งเป็นพื้นที่แห่งการทดลอง และปรับปรุง (improvement) นำเอาวิธีการใหม่ ที่คิดขึ้นได้ ในพื้นที่แห่งความซับซ้อน และปรับตัวมาทดลอง และปรับปรุง

จนในที่สุด ได้วิธีทำงานแบบใหม่ (หรือได้สินค้าชนิดใหม่) เคลื่อนลงสู่พื้นที่ล่างขวา กลายเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ หรือ best practices ใหม่ นั่นเอง

การจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ต้องกล้า และเข้าใจที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจน กล้าที่จะอยู่นานพอ แต่อย่าให้นานเกินไป จนเกิดความเครียด

ในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูง จะต้องรู้จักใช้หลักการ และวิธีการวงจรจตุรภาค (4 quadrants) ของการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด หลักการนี้เป็นวิธีการ "ยกระดับความรู้ข้ามแดน" (cross-leveling) หรือเกลียวความรู้ (knowledge spiral) รูปแบบหนึ่ง

การจัดการความรู้ 3 ยุค

ในช่วงเวลาประมาณ 15-20 ปี ที่เกิดศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ ได้มีวิวัฒนาการมาเป็น 3 ยุค ได้แก่

ยุคที่ 1 อาจเรียกชื่อว่า ยุค Pre-SECI การจัดการความรู้ เน้นที่การจัดการสารสนเทศ (Information management) เพื่อใช้ในเทคโนโลยีช่วยการตัดสินใจของคน เริ่มเมื่อประมาณ 15-20 ปีที่แล้ว

ยุคที่ 2 อาจเรียกชื่อว่า ยุค SECI มองว่าความรู้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) กับความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) การจัดการความรู้เน้นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ชัดแจ้ง และวนกลับหมุนเป็น "เกลียวความรู้" (Knowledge spiral) เป็นยุคที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับการรีปรับ (re-engineering) กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุประสิทธิภาพ (efficiency) สูงสุด

ยุคที่ 3 อาจเรียกชื่อว่า ยุค Post-SECI มองว่าความรู้ไม่แบ่งขั้ว เป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึก แต่มีคุณสมบัติทั้งสองอยู่ด้วยกัน เน้นการจัดการความรู้ เพื่อการใช้งาน เวลานั้น (Just-in-time KM) และเน้นที่ประสิทธิผล (effectiveness) ของงาน

การจัดการความรู้ คืออะไร

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้าง และใช้ความรู้ในการทำงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม

การจัดการความรู้ในความหมายนี้ จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการ หรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการ หรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ ในฐานะแหล่งความรู้ (resource person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางาน และพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือไม่ใช่เป้าหมาย

การจัดการความรู้ ด้านอุปทาน

ความเข้าใจผิดในสังคมไทยอีกประการหนึ่ง คือ คิดว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ "ผู้มีความรู้" เอาความรู้มาจัดระบบ สักเคราะห์ความรู้ขึ้นเพื่อให้ผู้อื่นใช้ หรือ ที่เรียกว่า เป็นการจัดการความรู้ด้านอุปสงค์ (supply-side KM)

การจัดการความรู้ที่แท้จริง เป็นการจัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมกันในกลุ่มผู้ทำงาน เพื่อช่วยกันดึง "ความรู้ในคน" และ "คว่า" (capture) ความรู้ภายในองค์กรมาใช้ในการทำงาน และคอย "คว่า" ความรู้ที่เกิดขึ้น จากการทำงาน เอามายกระดับความรู้ และนำกลับไปใช้ในการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น นั่นคือ การจัดการความรู้เน้นที่ การจัดการความรู้ด้านอุปทาน (demand-side KM) แต่ก็ไม่ปฏิเสธผู้ที่ช่วยจัดการความรู้ ด้านอุปสงค์ โดยมองว่ากิจกรรมเหล่านั้น เป็น "การอำนวยความสะดวก ในการจัดการความรู้" (knowledge facilitation) ไม่ใช่การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมเพื่อนาน เพื่อผู้ทำงาน โดยผู้ทำงาน อยู่ภายใต้การกระทำ และการตัดสินใจของกลุ่มผู้ทำงานร่วมกัน

หลักการ 4 ประการ ของการจัดการความรู้

หลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลัง ต้องทำโดยคนที่มีความพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อ หรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลัง คือ มีเป้าหมายอยู่ทำงานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือนกัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง

ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (homogeneity)

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- o การตอบสนองความต้องการ (responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร
- o นวัตกรรม (innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ ก็ได้
- o จิตความสามารถ (competency) ขององค์กร
- o ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงาน

3. ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ซึ่งหมายความว่า ต้องคิดแบบ "หลุดโลก" จึงต้องมีวิธีการดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคม โดยการทดลองทำเพียงน้อยๆ ซึ่งถ้าล้มเหลว ก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดี จึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้น จนในที่สุด ขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ หรือได้ best practices ใหม่ นั่นเอง

นำความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม

โดยต้องถือว่า ความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง "ดิบ" อยู่ ต้องเอามาทำให้ "สุก" ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

การจัดการความรู้ กับ องค์กรเรียนรู้

การจัดการความรู้ กับ องค์กรเรียนรู้ เป็น 2 หน้าของเหรียญเดียวกัน เกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน ผู้สนใจเรื่ององค์กรเรียนรู้ ค้นได้จาก เว็บไซต์ ของ สคส. (www.kmi.or.th)

การจัดการความรู้ เป็นทักษะ ไม่ทำ-ไม่รู้

มีคนจำนวนไม่น้อย ที่เฝ้าหาทางเรียนรู้เรื่อง การจัดการความรู้ ด้วยการอ่านหนังสือ หรือฟัง "ผู้รู้" บรรยาย การกระทำเช่นนั้น จะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจากการจัดการเป็นทักษะ (skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้มีส่วนที่เป็นทักษะสืบส่วน และส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียว (คล้ายพุทธศาสนา) การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎี จึงแทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำ จึงจะทำได้ และเกิดความรู้ความเข้าใจ

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ มิใช่เป้าหมาย เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การทำให้ทุกคนมีความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยทำให้ความรู้ของแต่ละคน กลายมาเป็นความรู้ของกลุ่ม และมาเป็นความรู้ขององค์กร ซึ่งยิ่งใหญ่ และทรงพลังกว่าความรู้ของบุคคล รวมทั้งเชื่อมโยงกับความรู้จากภายนอก ทำให้งานของเราดีขึ้น ผู้ป่วยของเราดีขึ้น บ้านเมืองของเราดีขึ้น

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนางาน และคน เป็นเครื่องมือทำในสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะทำได้ เป็นเครื่องมือใช้ความรู้ของทั้งโลก เป็นเครื่องมือดึงศักยภาพของคน และทีมออกมาใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อความอยู่รอด ในสถานการณ์ที่พลิกผัน

พลังสร้างสรรค์ เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หลายคนไม่คิดว่า ตัวเองจะมีศักยภาพสูงขนาดนี้ แต่กระบวนการจะช่วย ตัวช่วยมากที่สุด คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนที่ทำงานด้วยกัน คนที่อยู่ในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ภายใน ไม่ได้จะขาดทุนมาก เพราะไม่สามารถดึงพลังในตัวเองออกมา

เหตุผลที่องค์กรนำการจัดการความรู้มาใช้

1. เพื่อเก็บความทรงจำขององค์กรไว้ เช่น องค์กรที่มีวิศวกรที่มีประสบการณ์สูงอายุเฉลี่ย 55 ปี อีกไม่กี่ปีก็จะเกษียณกันหมด ทำให้ความทรงจำขององค์กร ประสบการณ์ ชีตความสามารถในการทำงาน ที่อยู่ในสมองของคนหายไปด้วย หรือองค์กรมีคนทำงาน เป็นคนหนุ่มสาว ซึ่งจะกระโดดเปลี่ยนงาน เมื่อมีโอกาส ต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อเก็บความรู้ไว้ในองค์กร

2. เพื่อสงวนสมองขององค์กร ทำให้คนมีความสุข มีคุณค่า ไม่ออกไปจากองค์กร

3. เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งประสิทธิผลในที่นี้ ครอบคลุมการตอบสนอง (ความต้องการของลูกค้า เป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของสังคม) นวัตกรรม ชีตความสามารถ และประสิทธิภาพ

4. เพิ่มทุนปัญญาให้แก่องค์กร คนมีความสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างคน มีความสำคัญมากกว่า

กิจกรรมการจัดการความรู้

กิจกรรมการจัดการเพื่อให้มีการนำความรู้ มาใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ขององค์กรมา กำหนดความรู้ ที่ต้องการใช้ เพื่อให้มีการจัดการความรู้ มีจุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ

2. การเสาะหา และยึดกุมความรู้ (capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถ ในการเสาะหา และยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะ และความชำนาญ ในการเสาะหา และยึดกุม

แหล่งของความรู้ที่จะเสาะหา อาจจะมาจากภายนอก (คู่แข่ง คู่ค้า ผู้ที่เป็นเลิศ วิธีการ หลักการ) หรือจากผู้ทำงานด้วยกันในองค์กร

3. การสร้างความรู้ (create) ในมุมมองเดิม ความรู้จะต้องสร้างโดยผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ

ในมุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้

การสร้างความรู้ อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์ หลังจากการทำงาน

ในการสร้างความรู้ ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10-20% ก็ได้

4. การกลั่นกรอง (distill) ความรู้บางอย่าง เป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม กับบริบท หรือสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัว ไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยน ความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ไม่่องงาม ยิ่งแลกเปลี่ยนมาก ก็ยิ่งได้กำไรมาก

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสิ่งยากที่สุด คนไม่ยอมแลกเปลี่ยน เพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรม กักตุน หรือปกปิดความรู้

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ / บริการ พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร และมีผลเชิงป้องกันกลับ ต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ที่กล่าวมา

การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้ มาใช้ในการทำงานให้มาก อย่าเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์ ไม่คุ้มค่า

กิจกรรมการจัดการความรู้ทั้ง 6 ขั้นตอน มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกันและกัน เป็นวงจร มิใช่ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ก่อน-หลัง แต่เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียน ผลิิดซ้ำ พัฒนา และยกระดับขึ้นไปไม่มีที่สิ้นสุด

แนวคิดการดำเนินงานการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นการสร้าง และใช้ความรู้ ณ จุดใช้งาน โดยผู้ทำงาน

การจัดการความรู้ ต้องร่วมมือกันทำหลายคน ที่มีความคิดต่างกัน ยังมีความต่าง ยังมีความสร้างสรรค์มาก ต้องใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน หรือกระบวนการกลุ่มให้เป็น

การจัดการความรู้ ต้องยกระดับความรู้ ทั้งความรู้ฝังลึก และความรู้เปิดเผย ผ่านการปฏิบัติกับการเปิดตำรา มีการชำเลื่องดูของเพื่อน เพื่อนำไปสู่การยกระดับความคิด

ในการดำเนินงาน ควรเริ่มต้นด้วยการตั้งเป้าพัฒนางาน แล้วรวมตัวกันหาวิธีการ วิธีที่ดีที่สุด คือ ดูว่าที่อื่นทำอย่างไร เลียนแบบ Best practices และทำให้ดีกว่า เมื่อมีความสำเร็จ แม้เพียงเล็กน้อย ก็เฉลิมฉลอง

จุดเน้นของการจัดการความรู้มีหลายจุด แต่ละหน่วยงานต้องเลือกจุดเน้นของตนเอง การจัดการความรู้ไม่ได้มีรูปแบบเดียว จะใช้รูปแบบ หรือวิธีการใดกับเป้าหมายที่เราต้องการ

การจัดการความรู้ ต้องเป็น action / work based ต้องเน้น การจัดการความรู้ ณ จุดทำงาน ตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้สำคัญที่สุด โดยมี facilitator เป็นผู้อำนวยความสะดวก นำความรู้ขององค์กร และความรู้จากโลกภายนอก มาใช้ในการทำงาน ให้สอดคล้องกับบริบท บริบทขององค์กรไม่นิ่ง ความไม่แน่นอนกับอนาคต เป็นพลังที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

ในการจดบันทึก ข้อเสียของพวกเราคือ มักจะบันทึกปริมาณ จำนวน ละเลย ปรากฏการณ์ ที่เป็นปฏิสัมพันธ์ เรื่องราว ความรู้สึกที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ หากบันทึกไว้ จะเกิดพลังมหาศาล เป็นข้อมูลคุณภาพแนวคิด "พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว" เพื่อจัดการความรู้ในองค์กร

การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ควรใช้หลักการ "พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว" กล่าวคือ

1. ใช้พลังของ "ระบบงานประจำ" ซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบ มีรูปแบบที่ชัดเจน
2. ใช้พลังของ "ระบบแห่งความสร้างสรรค์" มีการทดลองรูปแบบใหม่ๆ ของการทำงาน เป็น project team ทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้อำนาจของ "ระบบที่ซับซ้อน และปรับตัว" (complex-adaptive system) และ ใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้ว ภายในองค์กร ในรูปของการรวมตัวกันเอง เป็นกลุ่ม

สร้างสรรค์งาน หรือเสาะหาการดำเนินการที่มีคุณภาพสูง (best practices) ในเรื่องต่างๆ มาขยายผล เชื่อมโยงกับระบบงานประจำ และระบบแห่งการสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การพัฒนา best practices จากการเรียนรู้ จากการทำงานภายในองค์กร และจากการ "ตรวจจับ" (capture) ความรู้จากภายนอกองค์กร เอามาปรับใช้ในการทำงาน

วิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย

คำแนะนำสำหรับการจัดการความรู้ คือ อย่างค่อย ๆ จังๆ หรือมีวแต่อ่านตำรา หรือฟังการบรรยายของ "ครู" ด้านการจัดการความรู้ ให้ปรึกษาหารือกันเพื่อลงมือทำ หาที่ปรึกษาด้านการลงมือทำมาช่วยเหลือ โดยให้เริ่มทำในกลุ่มเล็กๆ ไปก่อน ใช้วิธีการง่ายๆ ก่อน แล้วจึงค่อยๆ ขยายไปใช้วิธีการที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

คำหลัก คือ "การแลกเปลี่ยนเรียนรู้" (Knowledge Sharing) ระหว่างกัน ผ่านการทำงานร่วมกัน

วิธีการใดก็ตาม ที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่ม หรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นวิธีการจัดการความรู้ทั้งสิ้น

วิธีการจัดการความรู้มีเป็นร้อยวิธี ไม่ควรเน้นใช้วิธีการที่ชื่อ ไพเราะ โก้เก๋ หรือใช้เทคโนโลยีใดๆ ควรเน้นความง่าย และเรียบง่าย ในช่วงเริ่มต้น แล้วค่อยๆ ใช้วิธีการที่ยาก หรือซับซ้อนขึ้น ตามความจำเป็น

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากวิธีการทำงานแบบ Best practices
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน "ชุมชนนักปฏิบัติ" (Community of Practice - Cop)
3. วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกกำลังสาม บวก คว่า

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best practices

วิธีการที่เป็น best practices คือ วิธีการที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง หรือคุณภาพสูง

องค์กรขนาดใหญ่ต้องหา best practices ของการทำงานเรื่องต่างๆ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างทีมเจ้าของ best practices กับทีมอื่นๆ ให้ทีมอื่นๆ สามารถปฏิบัติงานมาตรฐานได้ และยิ่งกว่านั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา best practices ใหม่ขึ้น ให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด

ในองค์กรขนาดใหญ่ การนำวิธีการทำงาน และประสบการณ์ทำงาน โดยวิธีการที่เป็น best practices เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บน intranet หรือ website ให้พนักงานใช้ password เข้ามาดูได้ตลอดเวลา จะช่วยอำนวยความสะดวก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน

การที่ชาวบ้านที่ต้องการรวมตัวกัน แก้ปัญหาน้ำในแม่น้ำพองเน่าเสีย ร่วมกันเดินทางไปดูงาน วิธีการแก้ไขปัญหาทำนองเดียวกัน ที่จังหวัดน่าน ก็เป็นการไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก best practices ในการแก้ปัญหาน้ำในแม่น้ำพองเน่าเสีย โดยเลือกว่า วิธีการของจังหวัดน่าน เป็น best practices

แนวทางการจัดการความรู้โดย best practices

1. เสาะหา มีเกณฑ์ในการคัดเลือก ต้องคัดเลือกอย่างตรงไปตรงมา

2. เป็น best practices ที่เกิดขึ้นจากกลุ่ม มีเรื่องราวของกระบวนการพัฒนางาน ผ่านความยากลำบาก (ล้มเหลว) มีการฟันฝ่าจนกว่าจะบรรลุผล มีเรื่องราวให้เล่าเพื่อสะท้อนวิถีคิด วิธีปรึกษาหารือ ดึงเอาความรู้ ฝังลึก จากสมาชิกกลุ่ม และค้นคว้าความรู้จากภายนอกมาใช้งาน

3. ในการประชุมเสนอผลงาน ต้องเตรียมตัว และกระตุ้นให้มีการซักถาม แลกเปลี่ยน กันให้มาก และมีผู้ทรงคุณวุฒิคอยกระตุ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชี้ประเด็นเพื่อยกระดับความรู้ โดยใช้ตัวอย่าง คำถาม เช่น

- มีใคร หรือเหตุการณ์ใดที่เป็นตัวกระตุ้น ให้เกิดการพัฒนางานจนเกิด best practices อย่างเป็นอยู่ในปัจจุบัน ในช่วงเวลาของการพัฒนาดังกล่าว ใครบ้างเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมอย่างไร เกิดกระบวนการอะไรบ้าง ที่เป็นปัจจัยสำคัญ นำไปสู่ความสำเร็จ ความยากลำบาก ที่ต้องเผชิญคืออะไรบ้าง ได้เอาชนะอุปสรรคนั้นอย่างไร

- ใช้ความรู้อะไรบ้าง ในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว เอาความรู้เหล่านั้นมาจากไหน
- มีแผนจะทำให้ดียิ่งขึ้นอย่างไร ต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง
- คิดว่า มีหน่วยงานใดบ้างที่น่าจะเรียนรู้ จากกิจกรรมของกลุ่มของท่านได้
- มีความรู้อะไรบ้างที่พร้อมจะแลกเปลี่ยน กับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่น ภายในองค์กร

4. มีการสร้างเงื่อนไข หรือบรรยากาศให้ผู้มาร่วมประชุม นำเอาความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน ไปปฏิบัติ เพิ่มพูนความรู้ฝังลึกของกลุ่ม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

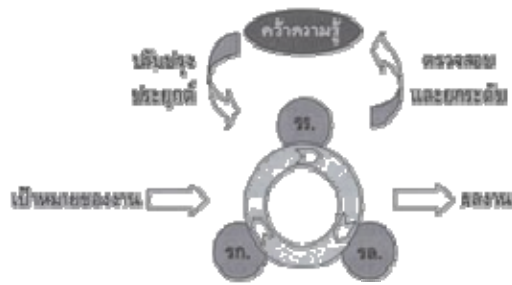
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการทำกิจกรรม "ชุมชนนักปฏิบัติ"

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices-CoP) เป็นการรวมตัวกันของผู้ปฏิบัติงาน คล้ายๆ กัน หรือต้องใช้ความรู้ ในลักษณะคล้ายคลึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) อาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกัน เช่น CoP เรื่อง การดูแลผู้ป่วยโรคเบาหวานที่กำลังจัดตั้งขึ้นโดย พรพ. หรือ อาจเป็นชุมชนที่สนใจชุดความรู้ (knowledge domain) ชุดเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ในต่างหน้าที่ เผชิญปัญหาคนละปัญหา เช่น CoP เรื่อง การดูแลผู้ป่วยที่ใช้เครื่องช่วยหายใจ อาจมีสมาชิกจาก หออภิบาล และหอผู้ป่วยอายุรกรรม หอผู้ป่วยกุมารเวชกรรม หอผู้ป่วย นรีเวชกรรม เป็นต้น

วิธีการแลกเปลี่ยนที่ low tech คือ นัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกวันศุกร์ 17.00-19.00 น. เอาอาหารเย็นมารับประทานร่วมกัน และมีคนมาเล่าประสบการณ์ของคน 2 คน เป็น เครื่องมือเริ่มประเด็น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในภาคอีสาน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของปราชญ์ชาวบ้าน และภาคีเครือข่ายทุกเดือน เวียน สถานที่ประชุม และผลัดกันเป็นเจ้าภาพ เป็นตัวอย่างของ CoP ภาคชาวบ้าน เป็น CoP ด้านเศรษฐกิจพอเพียง กิจกรรมนี้มี นพ.อภิสิทธิ์ - พญ.ทานทิพย์ ชำรงวารการ แห่งโรงพยาบาลอุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น เป็นผู้ ประสานงาน



3. วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่า

เป้าหมายของวงจรนี้ เพื่อเป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงาน ที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับน่าภูมิใจ ที่น่าชื่นชม

ในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกัน (ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน - รก. (learning before) เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน - รร. (learning during) และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ - รล. (learning after)

การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า **"เพื่อนช่วยเพื่อน"** (Peer Assist) คือ ทีมที่จะทำงานชิ้นนั้น เสาะหากกลุ่ม หรือทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานนั้น ในระดับ best practices ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรือกลุ่มภายนอกองค์กรก็ได้ เชิญมาทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีทำงานนั้น จะไม่กล่าวรายละเอียดของเทคนิคนี้ ผู้สนใจอ่านได้จาก เว็บไซต์ของ สคส. (www.kmi.or.th)

การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า **AAR** (After Action Review) และการเรียนรู้ร่วมกัน หลังจกงานสำเร็จ ใช้เทคนิค **Retrospect** ผู้สนใจอ่านได้จาก เว็บไซต์ของ สคส.

วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังงาน เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอ จะเกิดพลังมาก แต่ยังไม่พอ ต้องใช้พลังของอีกวงจรหนึ่ง คือ วงจร "คว่า" (capture) ความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษ และความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสม กับสถานการณ์ของเรา และคอย "คว่า" ความรู้ที่เกิดจากการทำงานของเรา เอามาตีความแลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ ที่ส่งสมไว้ภายในกลุ่ม และภายในองค์กร ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กันได้อย่างกว้างขวางขึ้น และพร้อมที่จะให้คนอื่นมาใช้ได้ทันการณ์ ต้องหมุนวงจรทั้ง 2 เข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง จะเกิดผลมหัศจรรย์

เคล็ดลับการจัดการความรู้

เคล็ดลับขั้นแรก ได้กล่าวไว้แล้ว ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

เคล็ดลับที่ 2 ก็ได้กล่าวไว้แล้วเช่นกัน ได้แก่ การหมุนเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) เพื่อยกระดับความรู้ของกลุ่ม หรือขององค์กร

เคล็ดลับที่ 3 ทำให้ความรู้ของบุคคล เป็นหนึ่งเดียวกับ ความรู้ขององค์กร

เคล็ดลับที่ 4 การยกระดับความรู้โดยเคลื่อนความรู้ข้ามแดน ได้แก่ (1) ข้ามแดนตระกูลความรู้ คือ ข้ามไปมาระหว่างความรู้ในคน กับความรู้ในกระดาษ (2) ข้ามแดนบุคคล ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน โดยเฉพาะระหว่างคนที่มีมุมมอง หรือวิธีคิดต่างกัน (3) ข้ามแดนหน่วยงาน ภายในองค์กร หรือถ้าไม่ติดปัญหาการรักษาความลับ การข้ามแดนออกไปนอกองค์กร จะยิ่งช่วยยกระดับความรู้ (4) ข้ามแดนระดับความรับผิดชอบในองค์กร ได้แก่ ข้ามแดนระหว่างพนักงาน ระดับปฏิบัติการ - ผู้บริหารระดับกลาง - ผู้บริหารระดับสูง วนกลับไปกลับมา และ (5) ข้ามแดนรูปแบบการทำงาน ได้แก่ รูปแบบการทำงานที่เน้นกฎระเบียบ และการบังคับบัญชา (bureaucracy) กับรูปแบบการทำงาน ที่เน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (project team)

ผลของการจัดการความรู้

ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการ

1. **ผลสัมฤทธิ์ของงาน** เกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจ หรือระดับนวัตกรรม
2. **พนักงาน** เกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้
3. **ความรู้** ของบุคคล และขององค์กรได้รับการยกระดับ มีการสั่งสอน และจัดระบบให้ "พร้อมใช้" องค์กร หรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรเรียนรู้

เคล็ดลับการจัดการความรู้

กิจกรรมการจัดการความรู้ที่ทำกันอยู่ในองค์กร ในต่างประเทศเป็นแพชชั่นนั้น เมื่อประเมินผล พบว่าเพียงประมาณร้อยละ 20 เท่านั้น ที่ประสบผลสำเร็จ แสดงว่า การจัดการความรู้ มีทั้งที่เป็นการจัดการความรู้ที่ดี กับการจัดการความรู้ที่เลว การดำเนินการจัดการความรู้ ตามแพชชั่นตามๆ กันไป หรือเลียนแบบกัน เป็นการจัดการความรู้ที่เลว และผู้ให้บริการที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้ ก็มีทั้งที่รู้จริง และรู้ไม่จริง

สรุป

กิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือระดมความรู้ในคน (Tacit knowledge) และความรู้ในกระดาษ (explicit knowledge) ทั้งที่เป็นความรู้ของกลุ่มผู้ร่วมงาน เอามาใช้งาน และยกระดับความรู้ของบุคคล ของกลุ่มผู้ร่วมงาน และขององค์กร ทำให้งานมีคุณภาพสูงส่ง พนักงานเป็นบุคคลเรียนรู้ และองค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นทักษะสืบส่วนเป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงส่วนเดียว การจัดการความรู้จะคงอยู่ในลักษณะ "ไม่ทำ-ไม่รู้"