

## การบริหาร : การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

รองศาสตราจารย์ ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน

วันอังคารที่ 13 ตุลาคม 2552 เวลา 9.00-12.00 น.

### สรุปสาระสำคัญ

#### ส่วนที่ 1 บริบททั่วไปเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้

##### 1.1 ความรู้

คำว่า ความรู้ (Knowledge) นั้น ถ้าพิจารณาความหมายตามพจนานุกรม (Longman Dictionary) แล้ว ความรู้ หมายถึง ความเข้าใจ ซึ่งถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ก็ถือได้ว่าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ

ความรู้ ความเข้าใจ ถือว่าเป็นผลลัพธ์อย่างหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยในอดีตนั้น แนวคิดการพัฒนาบุคลากร จะคำนึงถึงเรื่องการฝึกอบรม เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันกลับมองว่า การฝึกอบรมนั้น ไม่ค่อยนำไปสู่การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร จึงมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรจากการ Training เป็น การ learning โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความสนใจให้นำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ และ ความเข้าใจร่วมกัน โดยความเข้าใจที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ได้มาจากการอ่านหนังสือ หรือการฝึกอบรม แต่ความเข้าใจที่เกิดขึ้นอาจจะมาจากการศึกษา ค้นคว้า หากความรู้เพิ่มเติมจากที่มีอยู่ การถ่ายทอดประสบการณ์ของแต่ละคนร่วมกัน หรือจากประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งความเข้าใจที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการทำงาน หรือประสบการณ์ในการเรียนรู้ ก็จะนำไปสู่การพัฒนา

กระบวนการเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจนั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยฐานข้อมูล (Data) ซึ่งจะถูกนำไปประมวลผลด้วยค่าสถิติต่างๆออกมาเป็นสารสนเทศ (Information) ก่อน จากนั้น จึงนำสารสนเทศมาทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เชื่อมโยง ตกเถียงแลกเปลี่ยน และแสดงทัศนคติด้วยบุคลากรที่มีขีดความสามารถในระดับสติปัญญา ประสบการณ์ ค่านิยมและความเชื่อ บุคลิกภาพ การรับรู้ ระดับการศึกษา ของหน่วยงานนั้นๆ จึงจะเกิดความรู้ ความเข้าใจในระบบงาน ซึ่งความรู้ ความเข้าใจในระบบงาน ก็จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

##### 2.2 ประเภทของความรู้

ประเภทของความรู้ สามารถแยกได้หลายลักษณะ แต่ในที่นี้จะแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1.2.1 Tacit Knowledge หรือ Individual Knowledge คือ ความรู้ ความเข้าใจที่เกิดขึ้นเฉพาะแต่ละคน ซึ่งเกิดขึ้นจากการลงทุนของหน่วยงาน ที่เปิดโอกาสให้เข้ามาเรียนรู้จากระบบงาน เพื่อนร่วมงาน การไปศึกษาดูงาน หรือจากการเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารของหน่วยงาน เป็นต้น

1.2.2 Explicit Knowledge คือ ความรู้ ความเข้าใจ ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ ถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ของหน่วยงาน ที่สามารถนำมาปรับปรุง พัฒนาระบบงานของหน่วยงานให้ดีขึ้นได้

##### 3.3 การจัดการองค์ความรู้

การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ ความพยายามที่จะเอาความรู้ที่ถูกต้อง มาใช้พัฒนาบุคลากรให้ถูกต้องกับจังหวะเวลาของการใช้งาน เพื่อการพัฒนาของหน่วยงาน จนสามารถนำไปสู่

การแข่งขันในตลาดได้ โดยมีระบบ IT เป็นเพียงเครื่องมือในการช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ ได้รับความสะดวกมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบัน หน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานเอกชน ก็ได้มีการนำการจัดการองค์ความรู้ไปใช้กับระบบงาน เช่น การนำการจัดการความรู้มาใช้กับระบบประชาสัมพันธ์ จากระบบ Operator เป็นระบบ Call Center เป็นต้น

ในปัจจุบัน สภาพสังคมภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ได้มีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยแวดล้อม ในหลายด้านๆ ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม เป็นต้น ดังนั้นการที่หน่วยงานต่างๆ จะประสบความสำเร็จ และสามารถแข่งขันได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงานของตน เพื่อให้สามารถตอบสนองกับสภาพปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

#### 4.4 กระบวนการจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงาน

1. ประเมินองค์ความรู้ขององค์กร ระบบการทำงานในปัจจุบัน ด้วยการตั้งประเด็นคำถามของหน่วยงาน โดยถ้าประเด็นใดเป็นประเด็นที่มีความเสี่ยง หรือเป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดปัญหาของหน่วยงาน ก็ให้นำการจัดการองค์ความรู้ไปแก้ปัญหานั้นๆ เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน
2. จัดทำโครงสร้างรองรับงานด้านการจัดการความรู้(KM)
3. จับความรู้(capture) ที่มีอยู่ในคนของหน่วยงานและหน่วยงานมาเป็นการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (Organization Knowledge) ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น ใช้วิธีการประชุมร่วมกันของบุคลากร เพื่อเอาความรู้ของแต่ละคน มาจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือลงเว็บไซต์ เป็นต้น
4. จัดทำแผนแม่บทขับเคลื่อนองค์กร โดยใช้การจัดการความรู้ เพื่อให้หน่วยงานขับเคลื่อนไปสู่ประสิทธิผลของการทำงาน โดยใช้การจัดการองค์ความรู้เป็นมาตรการในการขับเคลื่อน(Organization Master Plan : KM )
5. ดำเนินการ ทดสอบระบบ KM
6. นำเสนอและปรับเปลี่ยนระบบไปตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่
7. การให้รางวัล ต้องเป็นสิ่งจูงใจให้คนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน
8. ประเมินผล เพื่อใช้ในการแก้ไขในการจัดทำแผนในปีถัดไป

โดยถ้าหน่วยงานใดมีกระบวนการในการจัดการองค์ความรู้ ก็จะสามารถนำเอาความรู้ของแต่ละคน เข้ามาสู่ความรู้ของระบบงานมากขึ้น ซึ่งถ้าบุคคลใดย้าย หรือออกไปจากหน่วยงาน ก็ยังสามารถถ่ายทอดความรู้จากระบบงานมาสู่คนอื่นๆ ในหน่วยงานได้ โดยไม่ต้องแสวงหากคนใหม่เพิ่มเติม

**ส่วนที่ 2. การจัดการองค์ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษาจัดการความรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**

##### 2.1 โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันฯ แบ่งได้ออกเป็น 2 ช่วง คือ

2.1.1 ช่วง ปี 2547-2550 โครงสร้างการบริหารงานของการจัดการองค์ความรู้ในสถาบันฯ นั้น ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือกลุ่มของคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ กับกลุ่มของผู้ปฏิบัติการ จำนวน 9 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (2547-2550) เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม และเมื่อดำเนินงาน

2.1.2 ช่วง ปี 2551-2552 โครงสร้างการบริหารงานของการจัดการองค์ความรู้ในสถาบันฯ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าของการพัฒนาองค์ความรู้ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคณะกรรมการบริหาร การจัดการความรู้สถาบันฯ กลุ่มKM Core Group ที่อยู่ในคณะ สำนัก กอง ส่วนงาน และกลุ่มKMเฉพาะกิจ จำนวน 9 กลุ่ม โดยการดำเนินงานในช่วงนี้ จะเน้นการทำงานจาก 2 กลุ่มเป็นหลัก โดยมีกลุ่มKM เฉพาะกิจ คอย สนับสนุน

2.2 แผนงาน โครงการ กิจกรรม แผนงาน โครงการ กิจกรรมของสถาบันฯนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการจัดการองค์ความรู้ให้กับบุคลากรของหน่วยงานในสถาบันฯ อย่างเช่น แผนงาน โครงการ กิจกรรมในช่วงปี 2547-2550 ก็จะเน้นในเรื่องของการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการ จัดการองค์ความรู้ โดยมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีการเชิญวิทยากรมาพูดเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ เป็น ต้น ส่วนแผนงาน โครงการ กิจกรรมในช่วงปี 2551-2552 ก็เริ่มเน้นในเรื่องของการสร้างเครือข่ายการพัฒนาของ หน่วยงานมากขึ้น โดยเริ่มมีการบรรยาย สัมมนาเกี่ยวกับ การจัดการองค์ความรู้ภายในคณะ สำนัก กอง มีการประกวดการปรับปรุงระบบงาน (Best Practice) ภายในหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นกระบวนการสร้างชุมชนผู้ ปฏิบัติของทุกหน่วยงาน อันเป็นการยกระดับการพัฒนาให้กับหน่วยงานของตนอย่างทั่วถึง เป็นต้น

### 2.3 ความเชื่อมโยงการจัดการองค์ความรู้ กับการพัฒนาสถาบันฯ

- 2.3.1 สิ่งที่สถาบันฯต้องการจากการจัดการองค์ความรู้คืออะไร
- 2.3.2 การจัดการองค์ความรู้ จะต้องสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของสถาบันฯ
- 2.3.3 เป้าหมายของการจัดการองค์ความรู้ ควรเชื่อมโยงกับความสำคัญของสถาบันฯ
- 2.3.4 จะต้องมีการวางแผนอย่างมีทิศทางตามเป้าหมายของสถาบันฯ
- 2.3.5 ดำเนินการจัดกิจกรรมสนับสนุนและดำเนินการตามแผนที่วางไว้

### 2.4 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการองค์ความรู้ในสถาบันฯ

- 2.4.1 เกิดชุมชนนักปฏิบัติ
- 2.4.2 เกิดระบบการจัดการความรู้
- 2.4.3 ยกระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4.4 เพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในหน่วยงาน

## ส่วนที่ 3. ประเด็นเพิ่มเติม : ข้อสังเกตจากการจัดการองค์ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

3.1 ไม่ควรทำการจัดการองค์ความรู้เพื่อตามกระแส แต่ควรทำเพื่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ของหน่วยงานตนเอง

3.2 การจัดการองค์ความรู้ ถือเป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง ดังนั้นทีมงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ควร ติดยึดกับรูปแบบการทำกิจกรรมแบบเดิมๆ ควรที่จะมีรูปแบบของกิจกรรมที่หลากหลายไปพร้อมกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3.3 มีการขยายผล การวางแผน การปรับปรุงระบบงาน (Best Practice) ให้กระจายออกสู่ ทุกหน่วยงานของ ตนเอง เพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนาให้กับหน่วยงานของตนอย่างทั่วถึง

3.4 เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม ควรมีระบบ IT เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือ เพราะว่าการมีระบบ IT รองรับ จะทำให้ การจัดการองค์ความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.5 ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้พอเพียง

3.6 ผู้บริหารทุกระดับ จะต้องเรียนรู้วิธีการฟังความคิดเห็นจากบุคลากรของหน่วยงานของตนเอง เพราะจะทำให้บุคลากรเกิดความารู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน และจะมีกำลังใจในการทำงาน แต่ถ้าผู้บริหารปิดกั้นความคิดจากบุคลากรของหน่วยงาน ก็จะทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ไว้วางใจผู้บริหาร และไม่ค้อยตั้งใจทำงาน

## แนวทางการประยุกต์ใช้

### ระดับองค์กร

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูงมาก องค์กรระดับมหาวิทยาลัย/สถาบันต้องมีใช้ระบบการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ทำให้มีการพัฒนามหาวิทยาลัย/สถาบันให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีมาตรฐานเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ
2. เป็นเครื่องมือ ส่งเสริมบุคลากรให้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน และต้องเชื่อมโยงกับผลสำเร็จของงานเสมอ (Performance)
3. ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ให้ทันสมัย และพร้อมรับกับการจัดการองค์ความรู้
4. จัดทำแผนพัฒนาองค์กร แผนการจัดการองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับปัจจุบัน และสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอ

### ระดับกลุ่มงาน

จัดสร้างโครงสร้างและระบบการจัดการความรู้ สำรวจระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในหน่วยงาน กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก และเป็นวาระเร่งด่วน สร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Management Team) คัดเลือกโครงการนำร่อง (Quick Win-KM Projects) มาปฏิบัติ ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ ติดตาม ควบคุม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

### ระดับบุคคล

พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนให้เป็นคนที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงานของตน มีองค์ความรู้ เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

## ผู้บันทึก

1. นางอัญชลี ดานะโก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. นางเพียงเพ็ญ ภาคอุทัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. นางสาวฉวีรัตน์ คำวีระ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง