รายงานการวิจัย

เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

โดย

ผศ.ดร.อนุวัติ คูณแก้ว

งานวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนจาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ประจำปีงบประมาณ 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินแผนและการดำเนินการจัดการความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยนักศึกษาและบุคลากร คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร และ สถาบันวิจัยและพัฒนา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินแผนการจัดการความรู้ แบบประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ แบบประเมินการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ แบบประเมินผลการพัฒนาแผนการจัดการความรู้ และแบบประเมินผลการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในกระบวนงานปกติ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และหาค่าความถี่

ผลการวิจัย พบว่า

1. การทำแผนการจัดการความรู้ พบว่า คณะวิทยาการจัดการ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิทยาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คือ การเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน คณะเทคโนโลยีการเกษตร คือ การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขาม และ สถาบันวิจัยและพัฒนา ประเด็นความรู้คือ การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย

2. ผลการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ พบว่า ทุกหน่วยงานได้ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่าง ๆ ตามแผนการจัดการความรู้ ครบถ้วนทุกประการ กล่าวคือ มีการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการเรียนรู้

3. มีการนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ โดยมีการนำไปสอนในชั้นเรียนระดับปริญญาตรี และปริญญาโท

4. การปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ พบว่า ให้มีการแสวงหาความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิที่หลากหลายสาขา และที่มีประสบการณ์ มีการจัดเผยแพร่ความรู้หลายช่องทาง

Abstract

The purposes of this research were to evaluate the knowledge management planning and operating for supporting University strategic plan. The sample consisted of the students of faculty of Management Sciences, Science Technology, Humanities and Social Science, Agricultural Technology and the officers of Research and Development Institute. The instrument used for collecting data were the evaluate form for KM plan, KM operation, KM monitoring and evaluating, KM application for routine and KM planning development. The data analyzed by content analysis and frequency.

The research findings were as follow:

1. The KM planning of each faculty were as follow: Faculty of Management Sciences was development of student leadership plan, Science Technology was increasing knowledge in scientific process plan, Faulty of Humanities and Social Science was distributing the training knowledge to community plan, Faculty of Agricultural Technology was developing sweet tamarind product plan and Research and development Institute was developing research proposal.

2. Each organization conducted the KM process for supporting strategic issues according to strategic plan completely that was knowledge identification, knowledge creation acquisition, knowledge organization storage, knowledge codification and refinement, knowledge assessment, knowledge sharing and learning.

3. There was an application KM in the class also in bachelor's degree and master degree.

4. The strategic plan adjusting found that there was the finding knowledge in organization from various expert in many fields and experience. Including, there was contribution various channel.

คำนำ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ ติดตามประเมินผล การนำผลไปใช้ และ การปรับปรุงแผนการจัดการความรู้

รายงานฉบับนี้ จะกล่าวถึงผลการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย การจัดการความรู้ของคณะวิทยาการจัดการ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เรื่อง ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิทยาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เรื่อง การเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน คณะเทคโนโลยีการเกษตร เรื่อง การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน และ สถาบันวิจัยและพัฒนา เรื่อง การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณบดี คณาจารย์และนักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร และสถาบันวิจัยและพัฒนา ที่ทำให้การจัดการความรู้ในเรื่องดังกล่าว ดำเนินการจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ที่สนับสนุนทุนวิจัยครั้งนี้

ผศ.ดร.อนุวัติ คูณแก้ว

สารบัญ

		หน้า
บทที่ 1	บทนำ ……..	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย..... ……..	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... ……..	2
	ขอบเขตของการวิจัย..... …….	3
	นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....……	3
	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย..... ……...……	5
บทที่ 2	เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย..... ……	6
	ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.....	6
	การจัดการความรู้……..	8
	ความหมายของการจัดการเรียนรู้…….....	8
	เป้าหมายของการจัดการเรียนรู้……	9
	ขอบเขตของการจัดการเรียนรู้.....	10
	กรอบแนวคิดในการจัดการความรู้.....	11
	รูปแบบการจัดการความรู้.....	13
	กระบวนการหรือวิธีการจัดการความรู้.....	14
	กลยุทธ์การจัดการความรู้.....	18
	การพัฒนาและประยุกต์การจัดการความรู้.....	21
	แนวทางความสำเร็จในการจัดการความรู้.....	23
	องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้.....	27
	แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้.....	29
	ผลการจัดการความรู้.....	33
	ประโยชน์ของการจัดการความรู้……...…	33
	สรุปขั้นตอนการจัดการความรู้.....	34

หน้า

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย …….. ……..... 35

กลุ่มตัวอย่าง ……...…….. 35

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 35

วิธีดำเนินการวิจัย..... 37

การวิเคราะห์ข้อมูล …… 37

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..…… 38

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ…….. 63

วัตถุประสงค์ของการวิจัย……..……..…… 63

กลุ่มตัวอย่าง……..…….. 63

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย……..…….. 63

สรุปผลการวิจัย ……..……..… 64

อภิปรายผลการวิจัย ……...……. 64

ข้อเสนอแนะ ……..…… 68

บรรณานุกรม ……..……..……..…….. 69

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการให้ได้มาซึ่งข้อมูล การสร้างสรรค์ข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูล การใช้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนและผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร การจัดการความรู้ จะทำให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ที่ตรงกับความต้องการและสอดรับกับกลยุทธ์ขององค์กรมีการพัฒนาทางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation) เนื่องจากมีข้อมูลและความรู้ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนในระบบความคิดตลอดเวลา บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ แนวคิดทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับ “ความรู้และมนุษย์” ที่ได้รับความนิยมมากแนวคิดหนึ่งคือ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management) การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ในองค์การที่มีการเรียนรู้เป็นฐานสำคัญ

การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่อยู่ในตำรา เช่น หลักวิชาหรือทฤษฎี อันได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ผ่านการพิสูจน์ ผ่านกระบวนการวิจัย และความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด เป็นความรู้ที่มีจากการปฏิบัติ จัดว่าเป็นเคล็ดวิชา ภูมิปัญญา เป็นสิ่งที่มาจากการใช้วิจารณญาณ ปฏิภาณไหวพริบ เป็นเทคนิคเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติ (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2549 : 21)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนนี่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2550 : 238)

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ / พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวล และกลั่นกรองความรู้ เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web Board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ กรณีที่เป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Explicit Knowledge ระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติราชการแล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนงาน (Work Process) ของข้าราชการรวมถึง บูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)ให้เกิดขึ้น ในการปฏิบัติราชการขององค์กรในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและเพื่ออาจารย์และนักศึกษาเป็นบุคคลที่มีความรู้ (Knowledge Workers) ยกระดับความสามารถของตนเอง ส่งผลทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ สร้างผลงานที่มีคุณค่าต่อสังคมและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

2. เพื่อประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

3. เพื่อติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

4. เพื่อประเมินผลการนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนงานปกติ

5. เพื่อประเมินผลการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

เป็นบุคลากรและนักศึกษาของคณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร และสถาบันวิจัยและพัฒนา

ตัวแปรที่ศึกษา

1. แผนการจัดการความรู้
2. ผลการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์
3. ผลการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้
4. ผลการนำผลการประเมินไปใช้
5. การปรับปรุงแผนการจัดการความรู้

เนื้อหา

การจัดการความรู้ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา กระบวนการวิทยาศาสตร์ การเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน และการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย

ระยะเวลาดำเนินการวิจัย

1 ตุลาคม 2550 - 30 กันยายน 2551

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. การจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับการเรียนรู้ ประกอบด้วย การค้นหาความรู้และการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเด็นความรู้ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ โดยความร่วมมือของอาจารย์และนักศึกษา ซึ่งพิจารณาจาก ประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

3. การค้นหาความรู้ หมายถึง แสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4. ความรู้ภายใน หมายถึง ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ ประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

5. ความรู้ภายนอก หมายถึง ความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร ได้แก่ พวกหลักวิชาหรือทฤษฎีทั้งหลายอันได้มาจากการวิเคราะห์ ผ่านกระบวนการพิสูจน์ ผ่านกระบวนการวิจัย

6. การแบ่งปันความรู้ หมายถึง การช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันจากบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร ถ้าปราศจากการแบ่งปันความรู้และการจัดการความรู้ก็จะล้มเหลว วัฒนธรรมองค์กร และการปฏิบัติต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ส่งผลอย่างมากต่อการแบ่งปันความรู้

7. การสร้างความรู้ หมายถึง การสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นใหม่ (Generative) ที่อยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์การเป็นผู้สร้างความรู้ รูปแบบการสร้างความรู้ เช่น การถ่ายทอดความรู้ของคนหนึ่งให้กับผู้อื่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ เป็นต้น

9. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง การนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันโดย ผ่านสื่อ หรือเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การอบรม การจัดเวทีแลกเปลี่ยน การประชุม เป็นต้น เพื่อให้ความรู้เข้าถึงผู้ที่จำเป็นต้องใช้อย่างเพียงพอ

10. แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แนวทางการจัดการความรู้ที่หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

11. ผลการดำเนินการ หมายถึง การกระทำในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

12. การติดตามประเมินผล หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ได้จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

13. การปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ หมายถึง การพัฒนาแผนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ โดยนำข้อมูลจากผลการประเมินการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ เพื่อตอบสนองต่อตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย

2. บุคลากรและนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
2. การจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2550 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ได้ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นสถาบันการศึกษาที่มุ่งพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการศึกษาการวิจัย และบริการสังคม เพื่อเป็นแหล่งความรู้และที่พึ่งของท้องถิ่น เป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถเสริมสร้างคุณภาพคน ชุมชน สังคมไทยให้เข้มแข็งและยั่งยืน บนพันธกิจ 3 ข้อ คือ

1. สร้างระบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ
2. สร้างเสริมโอกาสทางการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคมไทย
3. สร้างและบูรณาการองค์ความรู้ ภูมิปัญญาไทยและสากล ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่นและสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ได้วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาบนพื้นฐานของการให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” โดยยึดหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ขณะเดียวกันได้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อปรับตัวและแสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทันโลกาภิวัฒน์และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วนตามหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงด้วย โดยกำหนดวิสัยทัศน์ คือ มุ่งพัฒนาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) คนไทยมีคุณธรรมนำความรอบรู้ รู้เท่าทันโลก ครอบครัวอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง สังคมสันติสุข เศรษฐกิจมีคุณภาพ เสถียรภาพ และเป็นธรรม สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพและทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน อยู่ภายใต้ระบบบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาล ดำรงไว้ซึ่งระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี

วิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์เป็นแหล่งองค์ความรู้ทางวิชาการ ยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ สู่การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรม จริยธรรม และสำนึกในความเป็นพลเมืองที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและประเทศ

2. ศึกษา วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ นำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

3.ให้บริการทางวิชาการ พัฒนา ถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคมในรูปแบบที่หลากหลาย และสืบสานโครงการ อันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ รวมทั้งประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการพัฒนาท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม

4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เสริมสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ เพื่อสร้างความตระหนักที่ดีรู้เท่าทัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมโดยยังดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์และศักดิ์ศรีของความเป็นไทย

ยุทธศาสตร์

1. ผลิตและพัฒนาบัณฑิต โดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ สร้างจิตสำนึก ค่านิยมวัฒนธรรมบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. ส่งเสริม สนับสนุนการให้บริการวิชาการแก่สังคม และขยายการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นรวมทั้งสืบสานและเผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

3. สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี โดยบูรณาการศาสตร์สากล กับภูมิปัญญาท้องถิ่น

4. สร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ประเพณีไทยและท้องถิ่น

5. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์

1. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจ แก่ผู้ใช้บัณฑิตทั้งในท้องถิ่นและประเทศ

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ซึ่งเกิดจากความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานในท้องถิ่น และองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

3. งานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่แบ่งเป็นประโยชน์และสามารถใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม

4. ท้องถิ่นมีความเชื่อมั่นและพึงพอใจต่อการสืบสาน เผยแพร่และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

5. มีระบบการบริหารจัดการและบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อการปฏิบัติงานและเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ

(กองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, 2551 : 1- 3)

การจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

ความรู้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับบุคคลเป็นอย่างยิ่ง ผู้ที่ความสามารถในการจัดการความรู้ที่ดี จะทำให้เป็นคนที่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆอย่างแท้จริง มีผู้ที่ให้ความหมายในการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

กีรติ ยศยิ่งยวด (2549 : 44) ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ไว้ว่าการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนงาน (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Process) ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือกจัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์การ เพื่อปรับปรุงและ/หรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน และ/หรือเพื่อให้ได้มุมมองในองค์การมากขึ้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 44) การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน

วิจารณ์ พานิช (2549 : 3) การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการ ได้แก่ (1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร (2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ (3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน (5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ (6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และ

ปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยง มากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ)

วีรยุทธ สมป่าสัก (http://kamphaengphet.doae.go.th/article/LO_KM.doc) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรม แล้วจัดเก็บไว้ในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆที่องค์กรได้จัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งบันและการถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลย์ เป็นไปเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ รู้วิธีการเสาะหาความรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้ และมีการรวบรวมความรู้ไว้อย่างเป็นระบบ

เป้าหมายของการจัดการความรู้

การพัฒนาระบบความรู้ในองค์กร หมายถึง การนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสมโดยมีเป้าหมายดังนี้ (วิจารณ์ พานิช : httpwww.kkzone1.go.thkmcdatakm08.doc)

1. เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

2. เพื่อพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้าราชการทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุดคือ ข้าราชการชั้นผู้น้อยและระดับกลาง

3. เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูน ทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

วีระพจน์ กิมาคม (httpitmc.tsu.ac.thpaperit001.doc:2) ได้กล่าวถึง เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่องาน ต่อปัญหา และสามารถร่วมแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี ได้อย่างมีหลักการ และแนวคิดที่เหมาะสม

2. เพื่อส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มในการสร้างสังคมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำสู่การบรรลุเป้าหมาย

3. เพื่อเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความเห็น และสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

4. เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของหลักการทำงาน เห็นความสำคัญและคุณค่าของตัวบุคคล

5. เพื่อให้มีเกิดการพัฒนาและใช้ศักยภาพของบุคคลในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ

6. เพื่อสร้างความรู้ใหม่ หรือนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น

7. เพื่อรวบรวมความรู้ภายในองค์กร และนำเข้าความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม และทุกคนสามารถเข้าถึงได้

8. เพื่อเป็นการเสาะหา รวบรวม จัดเก็บความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ที่เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ กัน

9. เพื่อให้ข้อมูลตอบสนองตรงตามเป้าหมายของผู้รับบริการ และตรงตามเป้าหมายขององค์กรให้มากที่สุด

10. เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ที่ทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

11. เพื่อให้มีการรวมกลุ่มกันของบุคคลในองค์กรที่มุ่งเน้นความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกัน

12. เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กร

13. เพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็ง และมีจุดเด่นในการที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ เพื่อการสร้างองค์ความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้เพิ่มมากขึ้นและเกิดการพัฒนาตนเอง สามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

ขอบเขตของการจัดการความรู้

มีนักวิชาการได้เสนอขอบเขตของการจัดการความรู้มีดังนี้

กีรติ ยศยิ่งยวด (2549 : 48) ได้เสนอขอบเขตของการจัดการความรู้มีขอบเขตที่สำคัญสรุปได้คือ (Tannentaum and Allger, 2000 : 4-6)

1. การจัดการความรู้ ประกอบด้วยการรวบรวม การกำหนดโครงสร้าง การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลหรือสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้สร้างความรู้และนำไปใช้อย่างเหมาะสม เทคโนโลยี

สารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ สามารถทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เทคโนโลยีไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้ ประกอบด้วยการแบ่งปันความรู้ ถ้าปราศจากการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะล้มเหลว วัฒนธรรมองค์กรพลวัต และการปฏิบัติต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ส่งผลอย่างมากต่อการแบ่งปันความรู้ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในเครือข่ายของการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และควรได้รับการพิจารณาเพิ่มคุณค่าจากการปฏิบัติดังกล่าว โดยนำไปเชื่อมโยงกับการให้การเลื่อนขั้น และการจ่ายค่าจ้างตอบแทนทุกประเภท

3. การจัดการความรู้ ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ สามารถแปลความหมายและใช้สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิผล มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องพิจารณาว่าจะสามารถรักษา พัฒนา และติดตามคนที่มีความรู้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ได้อย่างไร

4. การจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมประสิทธิผลขององค์การ ความพยายามในการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจขอบเขตที่จะสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ขอบเขตของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ จัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปสร้างความรู้

กรอบแนวคิดในการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ หลายรูปแบบ ดังนี้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548: 62) ได้เสนอแนวคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ ดังนี้

ตัวแบบทูน่า (Tuna Model)

ตัวแบบทูน่า เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ โดยอุปมาการจัดการความรู้เป็นเสมือนปลา ซึ่งประกอบด้วยส่วนหัว ลำตัว และหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่ต่างกันดังนี้

1. Knowledge Vision (KV) ส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไปทางไหน ซึ่งต้องตอบให้ได้ว่า “ ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

2. Knowledge Sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn)

3. Knowledge Assets (KA) ส่วนหาง คือ สร้างคลังความรู้ เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ “สะบัดหาง” สร้างพลังจากชุมชนแนวปฏิบัติ

แต่ละส่วนของปลาจะต้องประกอบกัน จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีเป้าหมาย และมีพลังขับเคลื่อน

มาร์ควอร์ตท์ (Marquardt อ้างใน กีรติ ยศยิ่งยวด , 2549: 63-65) ได้นำเสนอแนวความคิดการจัดการความรู้ สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร

1.2 การแสงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นใหม่ (Generative) ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์กรเป็นผู้สร้างความรู้รูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ความรู้ของคนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น

2.2 ความรู้ที่เป็นการนำองค์ความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

2.3 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นหาแนวทางได้เองโดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.4 การเรียนรู้โดยปฏิบัติ

2.5 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.6 การทดลอง โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา

3. การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

องค์การต้องกำหนดว่าอะไรสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ องค์กรต้องเก็บรักษาที่เรียกว่า ความรู้ให้ดีที่สุด การจัดเก็บในที่นี้เกี่ยวข้องกับเทคนิค การบันทึกฐานข้อมูล

การสืบค้นความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องด้วยความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล องค์การต้องสร้างช่องที่หรือจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การต่อไป

4. การใช้ประโยชน์และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization)

องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ จะต้องมีการกระจายและถ่ายโอนความรู้ไปได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การถ่ายทอดความรู้ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

4.1 การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิถีทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายในการสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์การ การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ การหมุนเวียน / เปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง

4.2 การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำทุกวัน โดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์หรือเรื่องต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า แนวคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การกำหนดประเด็นความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ และการใช้ประโยชน์ และการถ่ายโอนความรู้

รูปแบบการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2549: 53 -54) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ คือ โมเดล ปลาทู ดังนี้

โมเดลปลาทู มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ ส่วนเป้าหมาย (หัวปลา) ส่วนกิจกรรม (ตัวปลา) ละส่วนการจดบันทึก (หางปลา) ทั้ง 3 ส่วนล้วนมีความสำคัญขาดส่วนในส่วนหนึ่งไม่ได้ มิฉะนั้นก็ไม่ใช่ “ปลา”

1. หัวปลา ทำให้เราต้องหมั่นสำรวจว่ากำลังทำการจัดการความรู้ เพื่อหนุนการบรรลุเป้าหมาย / ปณิธานความมุ่งมั่น / วิสัยทัศน์ ขององค์กรหรือไม่ มองอีกมุมหนึ่ง “หัวปลา” หมายถึงความรู้หลักหรือความรู้สำคัญ ๆ ที่ต้องการ สำหรับใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ก่อนทำ การจัดการความรู้ ต้องตั้งสติ ช่วยกันตรวจสอบ ประเด็นนี้เสียก่อน แต่อย่ามัวเสียเวลานานเกินไป เมื่อได้ภาพคร่าวๆ ของความรู้หลักเพื่อการบรรลุเป้าหมายแล้ว ก็ให้เข้าสู่ “ตัวปลา”

2. ตัวปลา ช่วยเตือนเราว่าเนื้อแท้หรือร้อยละ 80 - 90 ของกิจกรรมการจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีการปฏิบัติหรือการทดลองปรับปรุงงานเป็นศูนย์กลาง ไม่ใช่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนฐานของทฤษฎีย้ำว่า “ตัวปลา” ต้องว่ายวนอยู่กับการปฏิบัติเป็นหลัก กล่าวอย่างนี้หมายความว่าเราใช้ทั้งความรู้ปฏิบัติและความรู้ทฤษฎี แต่เวลาเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรายกความรู้จากประสบการณ์การทำงานเป็นตัวตั้ง ความรู้เชิงทฤษฎีเป็นตัวเสริม

3. หางปลา ช่วยเตือนเราว่าต้องจดบันทึก ความรู้ / เทคนิค / เคล็ดลับ ในการทำงานที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยต้อง “บันทึกสด ๆ เดี๋ยวนั้น” ถ้ารอช้าหลาย ๆ วัน “ความรู้ฝังลึก” ที่ออกมาในช่วงที่กำลังแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างกำลังมีอารมณ์เชิงบวกก็จะ “ระเหย” ไปและควรบันทึกไว้หลายๆ แบบ ทั้งที่เป็นตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ผังมโนทัศน์ (Mind Map) และรูปแบบอื่นๆ ให้สมาชิกขององค์กรเข้าถึง เอาไปปรับใช้ได้ตลอดเวลาและ

วนกลับมาพัฒนาให้มีพลัง มีคุณภาพมากขึ้น ที่สำคัญต้องไม่ใช่แค่เพิ่มในเชิงปริมาณ แต่ต้องให้ความสำคัญต่อการเพิ่มคุณภาพมากกว่า

วิจารณ์ พานิช (2549 : 56) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ ของซีร็อก โมเดล นำมาเผยแพร่ในประเทศไทยโดย Mr. Robert Osterhoff โดย ซีร็อก โมเดล ประกอบด้วย 7 ส่วน คือ

1. เป้าหมาย
2. การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม
3. การสื่อสาร
4. กระบวนการและเครื่องมือ
5. การเรียนรู้
6. การวัดผล
7. การยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้ประกอบด้วย ประเด็นความรู้ที่จะศึกษา การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ และ การบันทึกความรู้

กระบวนการหรือวิธีการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (ไสว โลจนะศุภฤกษ์ ,www2.diw.go.th/km/Knowledge/การจัดการความรู้.doc)

1. การค้นหาความรู้ (Knowlege Identification)

เมื่อได้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย (Desired State) ที่ต้องการสำหรับการจัดการความรู้แล้วขั้นตอนแรกที่ต้องดำเนินการ ก็คือการค้นหาความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

เป็นขั้นตอนในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีหรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เป็นขั้นตอนในการจัดทำสารบัญ และจัดแบ่งความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้รวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

เป็นขึ้นตอนการปรับปรุงและประมวลผลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจ และใช้ได้ง่าย กำจัดความรู้ที่ไม่เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายวิสัยทัศน์หรือเป็นขยะความรู้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

ในการเข้าถึงความรู้ องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

- “Push” การป้อนความรู้ เป็นการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้ง

- “Pull” การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ โดยผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

เป็นขั้นตอนในการนำความรู้ที่ได้จัดเก็บ มาเผยแพร่แบ่งปันและแลกเปลี่ยนกัน มีลักษณะ ดังนี้

6.1 การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน(Explicit Knowledge) วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเป็นเอกสาร วี ดีโอ ซีดี จัดทำฐานความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย จะทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

6.2 การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในคน(Tacit Knowledge) สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก เช่น

- ระบบทีมข้ามสายงาน
- Innovation & Quality Circles (IQCs)
- ชุมชนนักปฏิบัติ(Community of Practice : CoP)
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และ การยืมตัวบุคลากรกรมมาช่วยงาน (Secondment)
- เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ (Learning)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

วีระพจน์ กิมาคม (httpitmc.tsu.ac.thpaperit001.doc:2) ได้แนะนำวิธีการจัดการความรู้อย่างง่ายซึ่งมีอยู่ 2 วิธีการ คือ

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice

วิธีทำงานที่เป็น Best Practice คือ วิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติอันดีเยี่ยม เป็นวิธีที่เกิดผลงานในลักษณะที่มีผลสัมฤทธิ์สูง มีประสิทธิภาพสูง หรือมีคุณภาพสูง

องค์กรขนาดใหญ่ต้องหา Best Practice ของการทำงานเรื่องต่าง ๆ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมเจ้าของ Best Practice กับทีมงานอื่นๆ ให้ทีมงานอื่นๆ สามารถปฏิบัติงานตามเป็นมาตรฐานแบบอย่างได้และยิ่งกว่านั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best Practice ใหม่ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด

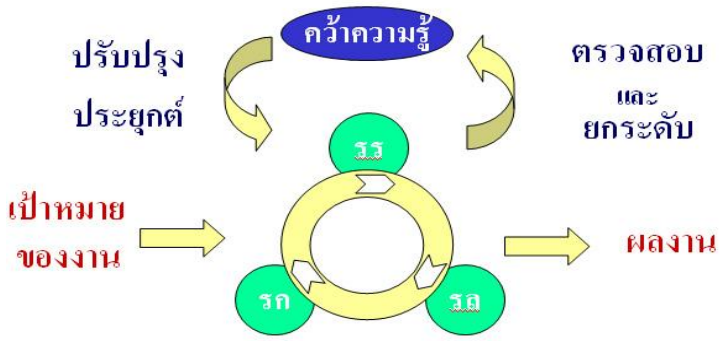
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice ; CoP)

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) อาจเป็นชุมชนที่มีความสนใจในปัญหาเดียวกัน เรื่องเดียวกัน ชุดความรู้ชุดเดียวกัน แต่อาจทำงานอยู่ในต่างหน้าที่กัน หรือเผชิญกับปัญหาคนละปัญหากัน

วิธีการแลกเปลี่ยนของชุมชนนักปฏิบัติที่ธรรมดาที่สุด คือ การนัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ มีคนมาเล่าประสบการณ์ของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปทำให้เกิดประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

วิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย นอกจากวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice,CoP) แล้ว วิจารณ์ พานิชย์ (httpwww. kkzone1.go.thkmcdatakm08.doc) ยังได้อธิบายวิธีการจัดการความรู้อย่างง่ายเพิ่มเติมจากที่กล่าวมา คือ การจัดการความรู้อย่างง่ายเกิดจากวงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสามบวกคว้า

รูปที่ 1 วงจรสามบวกคว้า



Learning to Fly, 2001

เป้าหมายของวงจรนี้ เพื่อเป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับน่าภูมิใจที่น่าชื่นชม

ในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกัน (ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน (Learning Before), เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน (Learning During) และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ (Learning After)

การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงานใช้เทคนิคที่เรียกว่า **"เพื่อนช่วยเพื่อน"** (Peer Assist) คือ ทีมที่จะทำงานชิ้นนั้นเสาะหากลุ่มหรือทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานนั้นในระดับ Best Practice ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรืออยู่ภายนอกองค์กรก็ได้ เชิญมาทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานนั้น

การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า **AAR** (After-Action Review) และการเรียนรู้ร่วมกันหลังจากงานสำเร็จใช้เทคนิค **Retrospect**

วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอจะเกิดพลังมาก แต่ยังไม่พอ ต้องใช้พลังของอีกวงจรหนึ่ง คือ วงจร "คว้า" (Capture) ความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษ และความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของเรา และคอย "คว้า" ความรู้ที่เกิดจากการทำงานของเรา เอามาตีความแลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ความเข้าใจและบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ภายในกลุ่มและภายในองค์กร ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้กว้างขวางขึ้น และพร้อมที่จะให้ค้นมาใช้ได้ทันการณ์ ซึ่งจะต้องหมุนวงจรทั้ง 2 เข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง จะเกิดผลมหัศจรรย์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระบวนการหรือวิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice ; CoP) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว้า ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะทำให้เกิดกระบวนการค้นหาความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ นำไปสู่การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ได้ง่าย รวมถึงมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ และจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรต่อไป

กลยุทธ์การจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ ต้องใช้กลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนในการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเล่าเรื่อง การฟัง การจัดเก็บความรู้ การทบทวนหลังจากการปฏิบัติ และการให้รางวัล ดังมีรายละเอียด ดังนี้ (วิจารณ์ พานิช , 2549: 57 – 73)

1. การเล่าเรื่อง

เทคนิคการเล่าเรื่องที่ดีวิธีหนึ่งคือ “เล่าแบบย้อนศร” เล่าผลสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้วจึงบอกวิธีปฏิบัติ เหตุการณ์ที่นำไปสู่ผลนั้น มีข้อดีคือทำให้ใช้เวลาน้อย เทคนิคการเล่าเรื่องวิธีหนึ่งคือเล่าแบบเรื่องสั้นที่มีการหักมุมตอนจบ เล่าจากต้นไปหาปลาย มีข้อดีคือเร้าใจ กระตุ้นความอยากรู้ แต่อาจใช้เวลามาก

พลังของเรื่องเล่าไม่ได้อยู่เฉพาะด้านผู้เล่าเพียงฝ่ายเดียว แต่อยู่ที่ฝ่ายผู้ฟังครึ่งหนึ่งด้วย ผู้ฟังที่ฟังอย่างตั้งใจ / อย่างลึกซึ้ง / อย่างชื่นชม ผู้ฟังที่ดีจะส่งกระแสคลื่นไปกระตุ้นผู้เล่า ให้เล่าออกมาได้ลึก ได้ใสกระจ่าง ได้อารมณ์ มากกว่าที่จะทำได้ด้วยตนเอง กระแสคลื่นนั้นส่งและรับทางจักษุประสาท (แววตา สีหน้า ท่าทาง), ทางโสตประสาท (เสียงแห่งความเงียบ เสียงหัวเราะ คำถามที่ถามอย่างชื่นชม – Appreciative Inquiry), และทางวิญญาณประสาท (อารมณ์) เมื่อผู้ฟังผลัดกันตีความเรื่องเล่านั้น ก็จะได้มุมมองที่หลากหลาย

ผลของการเล่าเรื่องจึงไม่ใช่แค่ให้ความรู้ แต่ยังให้ความสนุกสนาน มีชีวิตชีวา ให้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคน ให้ความเคารพเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ให้ความภาคภูมิใจ ให้ความเชื่อมั่นในตนเอง / ในกลุ่มหรือทีมงาน แต่ต้องไม่ลืมการบันทึกในหลากหลายรูปแบบ เช่น วิดีโอ บันทึกเสียง และภาพนิ่ง บันทึกเรื่องราวเป็นตัวอักษร บันทึก “ขุมความรู้” จากเรื่องเล่า ต้องไม่ลืมบันทึกชื่อและสถานที่ติดต่อผู้เล่า ***“เรื่องเล่านั้นเป็นผลผลิตของทั้งผู้เล่าและผู้ฟัง”***

2. ความสำเร็จ

การจัดการความรู้ ใช้ความสำเร็จเป็นเครื่องมือสร้างพลัง เริ่มต้นขับเคลื่อนด้วยความสำเร็จเล็ก ๆ จำนวนมากดีกว่ามุ่งหาความสำเร็จก้อนใหญ่จำนวนน้อย แต่ต้องเป็นความสำเร็จของตนเองหรือเป็นผู้ร่วมทำ ไม่ใช่ความสำเร็จตามทฤษฎีหรืออ่านมาจากตำรา

การเริ่มต้นด้วยความสำเร็จ จะทำให้คนเห็นคุณค่าภาคภูมิใจจนสามารถเปลี่ยนใจ/พฤติกรรมคน เปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างคน พัฒนาความคิดกระบวนระบบ (Systems Thinking) สร้าง Personal Mastery สร้างพัฒนากระบวนทัศน์และเกิดการเรียนรู้เชิงกระบวนทัศน์ (Mental Model) ของคนสร้าง / พัฒนา วิสัยทัศน์ (Shared Vision) ของคนในองค์กรได้

วิธีการคือเอาความสำเร็จ (เล็ก ๆ) ตาม “หัวปลา” เล่าในบรรยากาศชื่นชมยินดี มีการฟังอย่างลึกซึ้ง มีการจดบันทึก มีการนำวิธีการที่ ***ปิ๊ง*** ไปปรับใช้ แล้ววนเอาความสำเร็จ เล็ก ๆ มาเล่าวนเวียนเรื่อยไป

3. สุนทรียสนทนา (Dialogue)

สุนทรียสนทนา (Dialogue) เป็นเครื่องมือหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ช่วยให้คนปล่อยความรู้ฝังลึกออกมาและช่วยให้คนฟังได้รับรู้และดูดซับ (Capture) เอาไว้ได้ สามารถทำได้แม้จะมีสมาชิกเพียง 2 คน

สุนทรียสนทนาประกอบด้วย การพูดออกมาจากใจ พูดจากความรู้สึกจากประสบการณ์ตรง และการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ฟังอย่างไม่ตัดสินถูก- ผิด ไม่แย้ง (ไม่ว่าจะโดยวาจาหรือการคิด) แต่ฟังไปจนจบโดยยังไม่ตัดสิน

สุนทรียสนทนาที่มีพลัง ผู้เข้าร่วมต้องทำตัวทำใจให้เป็นอิสระ และเสมอภาคกัน และร่วมกันสร้างบรรยากาศเชิงบวก เชิงชื่นชมยินดี สายตาและใบหน้าที่แสดงความชื่นชม ความสนใจ การจดบันทึก จะช่วยกระตุ้นผู้พูดให้พูดออกมาได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ตัวบุคคลมีทักษะในการเปิดหู เปิดใจ เปิดตา และเปิดปาก เพื่อแลกเปลี่ยนเรื่องราวดีๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทุกคนนั่นคือ นำเอา AI (Appreciative Inquiry) มาใช้เป็นเครื่องมือของสุนทรียสนทนาด้วย

อุปสรรคของสุนทรียสนทนาคือ วัฒนธรรมอำนาจ วัฒนธรรมควบคุมสั่งการ ความยึดมั่นถือมั่นในความเชื่อหรือทฤษฎีหนึ่ง จนไม่เปิดรบแนวคิดใหม่ๆ การที่ไม่เปิดหู ไม่เปิดตา ไม่เปิดใจ และไม่เปิดปาก

การเข้าใจ Mental Model ของสมาชิกวงสุนทรียสนทนา จะช่วยให้สุนทรียสนทนาเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ในกรณีที่มีสมาชิกหลายคน “คุณอำนวย” จะมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของสุนทรียสนทนา

4. ขุมความรู้ (Knowledge Assets)

ขุมความรู้ (Knowledge Assets) เป็นความรู้ปฏิบัติประเด็นเล็กๆ ซึ่งอาจเป็นความรู้เชิงวิธีคิดหรือความเชื่อที่นำไปสู่การปฏิบัติก็ได้ เป็นความรู้ในเชิงบรรยากาศที่ช่วยกระตุ้นหรือส่งเสริมการปฏิบัติก็ได้

ในหนึ่งเรื่องเล่า อาจมี “ขุมความรู้” หลายประเด็น อาจมากเป็นสิบหรือหลายสิบประเด็นก็ได้ บางส่วนเป็นความรู้แจ้งชัด และบางส่วนเป็นความรู้ฝังลึก ยิ่งสกัดความรู้ฝังลึกออกมาได้มากและลึกยิ่งถือว่ามีความสามารถสูง

ผู้สกัด “ขุมความรู้” แต่ละคนจะสกัดขุมความรู้ออกมาจากเรื่องเล่าหรือเรื่องราวได้ไม่เหมือนกัน การสกัด “ขุมความรู้” จากเรื่องเล่าหรือเรื่องราวเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ สามารถฝึกได้เมื่อสกัด “ขุมความรู้” ได้แล้วควรนำไปจัดหมวดหมู่ ยกระดับความรู้ความเข้าใจ

ฐานข้อมูล “ขุมความรู้” ต้องทำให้ค้นหาแบ่งปันถ่ายทอดง่าย ต้องเป็นฐานข้อมูลที่มีชีวิต มีการเอาไป Reuse และมีการปรับปรุง แก้ไข ลบทิ้ง และเพิ่มเติม ตลอดเวลา

5. แก่นความรู้ (Core Competence)

“แก่นความรู้” คือ ชุดความรู้ชุดหนึ่ง สำหรับใช้ทำงานในงานหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ เป็น “แก่นความรู้” ของบุคคล หรือของกลุ่มก็ได้ เพียงระดมความคิดกัน 2-3 ชั่วโมง ก็สามารถยกร่าง “แก่นความรู้” ฉบับร่างเพื่องานนั้นได้ หรือจะเชิญคนที่ทำงานได้ผลดีเยี่ยมมี “วิธีเลิศ” (Best Practice) จำนวนประมาณ 10 คน ให้เล่าเรื่องความสำเร็จของตน (Storytelling) และช่วยกันสกัด “ขุมความรู้” เมื่อเอามาจัดหมวดหมู่ก็จะได้ “แก่นความรู้”

“แก่นความรู้”ในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งของกลุ่มคนหรือบุคคลย่อมพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ หรือเปลี่ยนแปลงได้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผลผลิตที่ต้องการ หรือการเปลี่ยนแปลงที่ความชำนาญของทีมงาน

“แก่นความรู้” มีลักษณะเป็น ความรู้ปฏิบัติ หรือความรู้ฝังลึก ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือถ้าจะมีส่วนที่เป็นความรู้เชิงทฤษฎีอยู่บ้าง ก็เป็นส่วนประกอบเล็กน้อยเท่านั้น

6. ทบทวนหลังกิจกรรม

การทบทวนหลังกิจกรรม (AAR-After Action Review) หรืออีกชื่อหนึ่งคือ Debriefing เป็นเครื่องมือจัดการความรู้ที่ใช้ง่ายที่สุด แต่ทรงพลังที่สุด เป็นเครื่องมือที่ทำให้การจัดการความรู้ เนียนอยู่ในงานประจำ ใช้สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการทำงานชิ้นเล็กๆ ร่วมกัน หรือหลังการทำงานชิ้นใหญ่ไปได้ระยะหนึ่ง เช่น ในการจัด Workshop 3 วัน อาจทำ AAR ในกลุ่มทีมผู้จัดงาน ตอนเย็นหลังเสร็จการประชุมประจำวัน โดยใช้เวลาประมาณครึ่งชั่วโมง

วิธีการทำ AAR นั่งล้อมวงเป็นวงกลมหรือรูปตัวยู สร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เท่าเทียมกัน ให้ทุกคนพูดออกมาจากใจ ไม่มีถูก-ผิด เน้นการตีความ การนำเสนอแบบมองต่างมุม การสร้างคุณค่า / มูลค่า เพิ่ม จากความแตกต่างหลากหลาย ในขณะเดียวกัน ทุกคนพร้อมที่จะฟังอย่างลึกซึ้ง พร้อมที่จะซักถามด้วย Appreciative Inquiry ให้ทุกคนตอบคำถามปลายเปิด โดยพูดออกมาจากใจ อย่างอิสระ (อาจเพิ่ม – ลด ข้อหรือปรับเปลี่ยนแต่ละข้อตามความเหมาะสม)

1. ตนเองคาดหวังอะไรบ้างจากกิจกรรมที่ผ่านมา
2. ส่วนใดที่บรรลุเกินความคาดหมาย เพราะเหตุใด
3. ส่วนใดที่ไม่ค่อยบรรลุ หรือไม่บรรลุเลย เพราะเหตุใด
4. ตนเองจะทำอะไรต่อ
5. ถ้าจะทำงานแบบนี้อีก จะปรับปรุงวิธีการอย่างไรบ้าง

เนื่องจาก การจัดการความรู้ เน้นที่การปฏิบัติ ดังนั้นต้องเน้นที่คำถามว่า หลังจบบทเรียนนี้แล้ว ตนจะกลับไปทำงานอะไรบ้างแตกต่างไปจากเดิม ทำอย่างไร เพราะอะไร ผู้ร่วม AAR มีอิสระที่จะไม่ตอบข้อใดก็ได้

7. รางวัล

รางวัล (Reward) ที่แท้จริง ในการทำการจัดการความรู้ คือการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นการเรียนรู้แบบไม่เครียด สนุกสนาน เจือความภาคภูมิใจความสุข ในการทำการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน / องค์กร จึงควรมีกุศโลบายสร้างความคึกคัก ควรเน้น ***รางวัลทางใจ*** มากกว่าทางวัตถุ เพราะรางวัลที่มีค่าที่สุดคือความชื่นชมของผู้คน เพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใหญ่ที่คนเคารพนับถือ ทำให้เกิดความเป็นมิตรไมตรี ความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และรู้จักข้อจำกัดของตนเอง รวมทั้งการมีแนวคิดเชิงบวก (Positive Thinking)

ไม่ควรให้รางวัลเป็นเงินก้อนโตๆ หรือสิ่งของราคาแพง เพราะจะเป็นการชักจูงคนให้เน้น “มูลค่า” มากกว่า “คุณค่า” และจะทำให้เกิดความอิจฉาริษยาระหว่างกันได้ง่าย

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จนั้น มีหลายกระบวนการ เช่น การเล่าเรื่อง แล้วจึงบอกวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ การจากใจ และการฟังอย่างลึกซึ้งโดยไม่โต้แย้ง การสกัดความรู้ การจัดหมวดหมู่ความรู้ การทบทวนหลังการปฏิบัติ และการให้รางวัล เป็นต้น

การพัฒนาและประยุกต์การจัดการความรู้

การพัฒนาและประยุกต์ในการจัดการความรู้มีดังนี้(ภราดร จินดาวงศ์ , 2549: 92-95)

ในแต่ละองค์กรอาจกำหนดกรอบในการจัดการความรู้ หรือ KM Framework ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากเงื่อนไขของธุรกิจ วัฒนธรรมการทำงานและพื้นฐานต่าง ๆ ของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน เพื่อให้ได้มีจุดเริ่มต้นและได้เห็นตัวอย่างของการพัฒนากลไกในการจัดการความรู้องค์กร อาจพิจารณาแนวทางการจัดการความรู้ตาม KM Framework ที่ขอตั้งชื่อว่า Knowledge Methodology ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายความรู้

องค์กรต้องพิจารณาและกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ รวมทั้งจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะที่สำคัญ (KPI) ในเรื่องของการจัดการความรู้ เพื่อจะได้เป็นกรอบในการประเมินผลความสำเร็จได้

2. การแสวงหาความรู้

ความรู้ที่ปรากฏขึ้นมา จะอยู่ในลักษณะกระจัดกระจาย ต้องแยกแยะและระบุความรู้เพื่อให้ทราบว่าความรู้ใดที่มีเกิดประโยชน์ และมีคุณค่าสูงต่อองค์กร และความรู้ใดที่เป็นความรู้ทั่ว ๆ ไป

3. การกลั่นกรองและคัดเลือกความรู้

ทำความรู้ที่เกิดประโยชน์และมีคุณค่าให้มีขนาดหรือระดับของความรู้ที่ใหญ่ขึ้น โดยการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อจะได้เป็น Best Practice

4. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ

จัดเก็บความรู้โดยจัดแยกเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดสิทธิ์ในการใช้ หรือเข้าถึงความรู้ ด้วยความระมัดระวัง

5. การแลกเปลี่ยนความรู้

เป็นนำเอาความรู้มาแลกเปลี่ยนกันโดย ผ่านสื่อ หรือเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การอบรม การประชาสัมพันธ์ การเรียนรู้ผ่าน E-Learning การประชุม การอ่านคู่มือ เป็นต้น เพื่อให้ความรู้เข้าถึงผู้ที่จำเป็นต้องใช้อย่างเพียงพอ

6. การประยุกต์ความรู้

ความรู้ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็น Best Practice ถูกนำไปปฏิบัติและสร้างเป็นมาตรฐานให้บุคลากรทุกคนได้ปฏิบัติที่เหมือนกัน

7. การริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้ใหม่

ความรู้ที่มีการใช้จะถูกพัฒนา มีการริเริ่มสร้างสรรค์ต่อยอดให้เป็นกระบวนการ สินค้า บริการหรืออื่น ๆ ให้เกิดคุณประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

8. การวัดผลและประเมินผลความรู้

ทำการวัดผลความรู้ที่เกิดขึ้นตามช่วงเวลาที่กำหนดและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติว่าเป็นไปตามที่วางเป้าหมายและบรรลุตาม KPI ที่ตั้งไว้ รวมทั้งหาช่องทางในการพัฒนากระบวนการ รวมทั้งพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรเพื่อให้เกิดการปรับปรุง

9. การยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล

ยกย่องและชมเชยเพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจและเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรใส่ใจสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ทำให้มีแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า วิธีการจัดการความรู้ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การแสวงหาความรู้ การกลั่นกรองและคัดเลือกความรู้ การจัดเก็บความรู้ การประยุกต์ความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การวัดและประเมินผลความรู้ และ การยกย่อง ชมเชยรวมทั้งการให้รางวัล

แนวทางความสำเร็จในการจัดการความรู้

แนวทางความสำเร็จในการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช , 2549 : 229-236) มีดังนี้

ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่

จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ (Command and Control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empower) ให้พนักงานทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึง ความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ ริเริ่มงานใหม่ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose) และเป้าหมาย (Goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ

ทำความเข้าใจซ้ำ ๆ จนเข้าใจลึกลงไปถึงวิธีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (Ownership) วิสัยทัศน์นั้น ในสมาชิกทุกคนขององค์กร นี่คือบทแรกของการสร้างพลังรวมหมู่ สร้างพลังทวีคูณ (Synergy) ในการทำงาน

นอกจากสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแล้ว ผู้บริหาร และทุกคนในองค์กร จะต้องหมั่นนำวิสัยทัศน์ร่วมที่ได้ช่วยกันเรียงถ้อยร้อยคำทำเป็นจารึกไว้นั้นออกมาตรวจสอบการกระทำ ออกมาตีความทำความเข้าใจร่วมกัน เชื่อมโยงกับการปฏิบัติ เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมนี้ไม่ใช่แค่ “ชัดในกระดาษ” เท่านั้น แต่ “ชัดในใจคน” และ “ชัดในการกระทำ” ของทุกคน ด้วยรูปธรรมของวิสัยทัศน์ร่วมมีอย่างน้อย 3 ประการ คือ (1) เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ (2) การกระทำที่เป็นไปเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และ (3) การนำเอาวิสัยทัศน์มาร่วมกันตีความในหลากหลายบริบทของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานเชิงสร้างสรรค์

ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรม เพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกหน่วยงานสร้างและใช้ความรู้ ในการทำงานทุกภาคส่วนของสังคม สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน

เมื่อมีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (Tacit Knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันจะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “ขุมความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้น เทคนิคในการ “ถอดความรู้” ที่เป็นความรู้ภาพรวม (Holistic) จากการทำงานได้แก่ เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) และ AAR (After Review)

ความรู้ที่นำมาใช้ นอกจากนำมาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็ต้องรู้จักไขว่คว้าหามาจากภายนอกหน่วยงานด้วย จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยดำเนินการขจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ โดยพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้ง่าย สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยข้อมูลต่อพนักงาน และวัฒนธรรมของการถามคำถาม ถามสิ่งที่ตนไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อร่วมงาน (Peer Process) เพื่อนช่วยเพื่อน, เพื่อนช่วยตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยน วิธีทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน

ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด

การพัฒนางาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ไม่เกิด Economy of Speed ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือ การใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วต่อยอด นั่นเอง

ความรู้ที่เราไปขอเรียน เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และ “ครู” ของเราก็ได้ความรู้เหล่านั้นมาจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (Tacit Knowledge) นั่นเอง

เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (Best Practices) ได้แก่ Benchmarking และ Peer Assist ต้องไม่ลืมว่า การเรียนลัดนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก แต่ต้องเอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (บริบท – context) ของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อยมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบนำมายกย่องและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา เมื่อเกิดการทำงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร

ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวกกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

ปฏิบัติที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

ภาษญี่ปุ่น เรียกว่า บะ (Ba) ซึ่งก็แปลว่า ***พื้นที่*** นั่นเอง หมายถึงพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ไต่ถามหาวิธี แก้ปัญหาของงานในบางเรื่อง หรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและคุยกันเรื่องเบาๆ เกี่ยวกับงานหรือการจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น

"พื้นที่" สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น "พื้นที่จริง" สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น "พื้นที่เสมือน" ให้คนได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เช่น บล็อก อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์ เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคน

เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคน - พัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้ นั่นเอง

คนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น "บุคคลเรียนรู้" เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือมีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ "เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน)" (Interactive Learning Through Action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น – ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน "สุนทรียสนทนา" (Dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ทักษะในการจัดการ Mental Models เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น "สวรรค์ในที่ทำงาน"

ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน หรือการเลื่อนยศ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนเสมอไป รางวัลของผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่รวมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

รางวัลหรือการให้คุณ นอกจากให้ตามผลงานแล้ว ควรให้แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานด้วย

ในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว และถ้ามีการเรียนรู้สูงส่งมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง

ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงพอทำไประยะหนึ่งจะล้าหรืออาจหมดแรงล้มเหลว

ไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็ก ๆ ที่บางหน่วยงานเป็น "น้ำทิพย์ชโลมใจ" และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นเต้น

มีเทคนิคการจัดการความรู้เป็นเครือข่ายที่ สคส. เรียนรู้มาจากโครงการจัดการความรู้เพื่อแก้ปัญหาเอดส์ของ UNAIDS และ สคส. ให้ชื่อว่า "ธารปัญญา" ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบมองเห็นภาพรวมและเห็นลู่ทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่าย

ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ "ขุมความรู้" (Knowledge Assets)

"ขุมความรู้" ในที่นี้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ "ถอด" มาจากการทำ AAR , การทำกิจกรรม "เพื่อนช่วยเพื่อน" (Peer Assist) , และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่น ๆ เป็นความรู้ที่เน้น "ความรู้จากการปฏิบัติ" และ "ความรู้เพื่อการปฏิบัติ" คือเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็น "ขุมความรู้" (Knowledge Assets) บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ "สด" ทันสมัยอยู่เสมอ จากการนำไปใช้แล้ว "ถอด" ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ

ดังนั้น "ขุมความรู้" จึงมีลักษณะ "ดิ้น" หรือเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาจะมี "ขุมความรู้" ที่เคลื่อนไหวงอกงามอยู่ตลอดเวลาต้องส่งเสริมการจดบันทึก คือ "คุณกิจ" จะต้องสังเกตผลการทดลองวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ และนับ วัด รวมทั้งจดบันทึกไว้เป็นข้อมูลสำหรับนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน อันนำไปสู่การยกระดับความรู้

องค์กรเรียนรู้คือองค์กรที่ปรับตัว ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา การที่จะเป็นองค์กรเรียนรู้ได้ พนักงานในหน่วยงานต้องเป็น "บุคคลเรียนรู้" ซึ่งหมายถึงเรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน) โดยใช้ "การจัดการความรู้" และ "หลัก 5 ประการขององค์กรเรียนรู้" (The Fifth Disciplines แต่งโดย Peter Senge) เป็นเครื่องมือ

วิถีสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้มีวิถีเดียว คือวิถีแห่งการปฏิบัติ และที่สำคัญผู้บริหารองค์กรต้องไม่เพียงแต่ "บริหารงาน" ต้อง "บริหารทศปฏิบัติ" ด้วย จึงจะเกิดผลสร้างสรรค์องค์กรเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

วสุนธรา กิจประยูร ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ จะประกอบด้วย คน เทคโนโลยี และกระบวนการ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ (http://oldweb.opdc.go.th/thai/E_Newsletter/ dec_2006/e-newsletter/knowledge/KM.htm)

1. คน ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

3. กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุลซึ่งจะต้องมีคนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ผู้บริหารสูงสุด (CEO)

ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่คุณเอื้อ(ระบบ) ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการใหญ่

2. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO)

หากการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุดเป็นคุณเอื้อ แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ คุณเอื้อ คือเอาหัวปลาไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของหัวปลา ให้ได้ บทบาทต่อไปของ คุณเอื้อ คือ การหา คุณอำนวยและร่วมกับ คุณอำนวย จัดให้มีการกำหนด เป้าหมาย/หัวปลา ในระดับย่อยๆ ของ คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน คอยเชื่อมโยงหัวปลา เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้ คุณกิจเห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator , KF)

เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ คุณอำนวย อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (คุณกิจ) กับผู้บริหาร (คุณเอื้อ), เชื่อมโยงระหว่าง คุณกิจ ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ คุณอำนวย ควรทำ คือ

- ร่วมกับ คุณเอื้อ จัดให้มีการกำหนด หัวปลา ของ คุณกิจ อาจจัด มหกรรมหัวปลา เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ หัวปลา

- จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุหัวปลา

- จัดการดูงาน หรือกิจกรรม เชิญเพื่อนมาช่วย (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุหัวปลาได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต

- จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมขุมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว ฯ

- ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

- เชื่อมโยงการจัดการความรู้ขององค์กรกับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

4. คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP)

คุณกิจ หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริง ของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ90-95ของทั้งหมด คุณกิจเป็นเจ้าของหัวปลา โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หาสร้าง แปลงความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง เป้าหมาย/หัวปลา ที่ตั้งไว้

5. คุณประสาน (Network Manager)

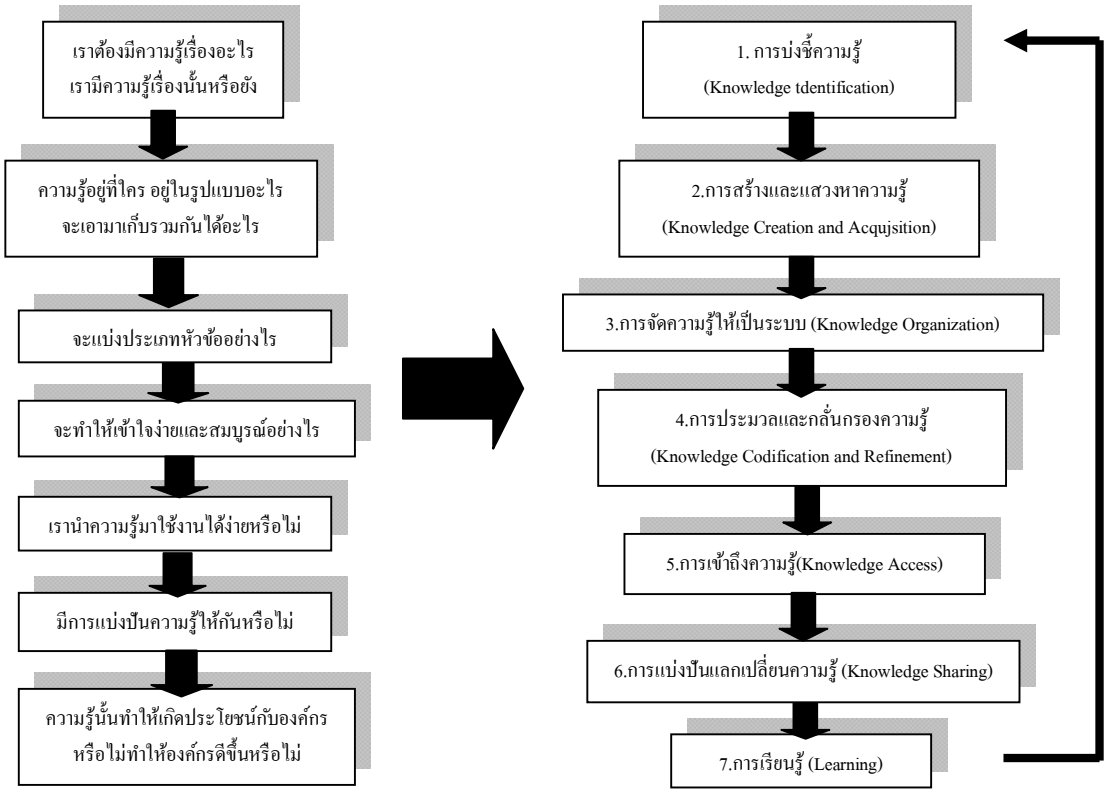
เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ประกอบด้วย คน เทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ โดยคนจะเป็นผู้ดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีที่สุด

แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan)

กพร. นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) (บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2550 : 238 – 243)

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



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

1. การบ่งชี้ความรู้ – เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ / พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

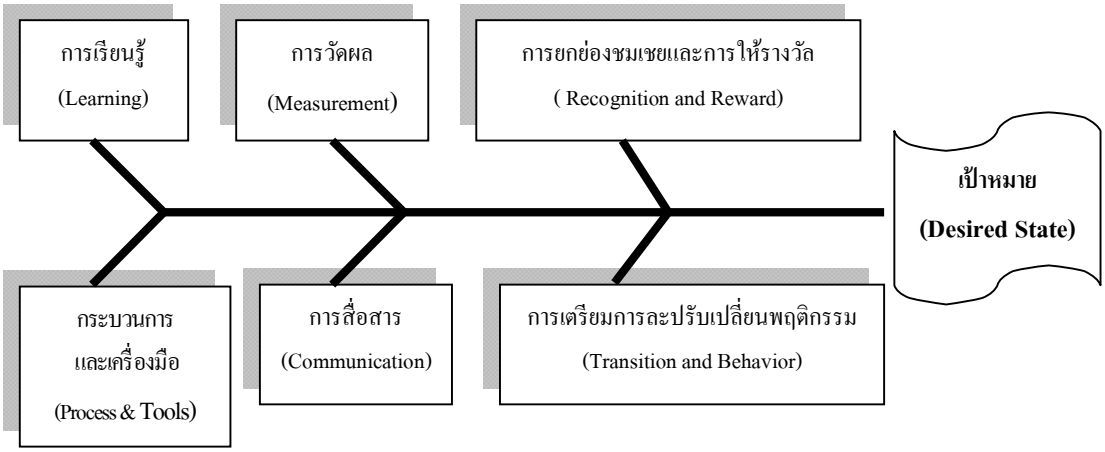
4. การประมวล และกลั่นกรองความรู้ – เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ – เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ,Web Board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Explicit Knowledge ระบบทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2. กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



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

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม – เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2. การสื่อสาร – เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงองค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

3. กระบวนการและเครื่องมือ – ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้นโดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ,ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

4. การเรียนรู้ – เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

5. การวัดผล – เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out Put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out Come)

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล – เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิด การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

3. องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิผลโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ

4. องค์กรต้องมีการกำหนดของเขต (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

5. การกำหนดขอบเขต KM เพื่อต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนงาน (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน ที่องค์กรได้จัดทำขึ้นไว้ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

6. องค์กรต้องมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool : KMAT) หรือวิธีการประเมินองค์กรตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน – จุดแข็ง / โอกาส – อุปสรรค ที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต้องปรับปรุง – รักษาไว้ / พัฒนาให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

7. องค์กรต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินตนเอง เพื่อจะกำหนดหาวิธีการสู่ความสำเร็จไว้ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยอาจจะเป็นแผนการจัดการความรู้ระยะสั้น หรือเป็นแผนระยะยาว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย KM ที่องค์กรเลือกทำ รวมถึงความพร้อมจากผลการประเมินตนเอง

8. องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

9. ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนงาน (Work Process) ของข้าราชการรวมถึงบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ให้เกิดขึ้น ในการปฏิบัติราชการขององค์กรในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

ผลของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (http://www.kmi.or.th) ได้กล่าวว่า ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้นไปถึงขั้นน่าภาคภูมิใจ หรือระดับนวัตกรรม

2. พนักงาน เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้

3. ความรู้ของบุคคลและองค์กรได้รับการยกระดับ มีการสั่งสมและจัดระบบให้พร้อมใช้

4. องค์กรหรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรเรียนรู้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

วิจารณ์พานิชได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ดังนี้ (http://www.kmi.or.th)

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

2. ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญาในกรณีที่บุคคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต

3. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด

4. เป็นการลงทนในต้นทุนมนุษย์ ในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่นๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการการพัฒนาคน และพัฒนาองค์กร

5. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการ เหตุผล และน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

6. ผู้บังคับบัญชา สามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน

7. เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันท่วงที

8. แปรรูปความรู้ให้เป็นทุน ซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้า และบริการจากความรู้ที่มี เพื่อเพิ่มคุณค่า และรายได้ให้กับองค์กร

9. เพื่อการสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายของจินตนาการที่ยิ่งใหญ่

10. เปลี่ยนวัฒนธรรมจากวัฒนธรรมอำนาจในแนวดิ่ง ไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ซึ่งทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร และองค์กร พัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอดในอนาคต

สรุปขั้นตอนการจัดการความรู้

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการจัดการความรู้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ ได้แก่ การหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เช่น เอกสาร อินเทอร์เน็ต และ การหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เช่น การสอบถาม หรือการสัมภาษณ์
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้
5. การเข้าถึงความรู้
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. การเรียนรู้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

เป็นบุคลากรและนักศึกษาในคณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร และสถาบันวิจัยและพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบประเมินแผนการจัดการความรู้ มีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และ การจัดการความรู้

1.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมิน

1.3 วิเคราะห์เนื้อหาที่จะวัด เลือกรูปแบบเครื่องมือที่จะวัด

1.4 สร้างแบบประเมินแผนการจัดการความรู้ ในด้านความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ความสอดคล้องกับการจัดการความรู้ และการนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง

1.5 นำแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษา และด้านวัดผลการศึกษา จำนวน 3 ท่าน คือ ผศ.ดร.ทิวัตถ์ มณีโชติ ดร.ชวลิต โพธิ์นคร และดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม แล้วแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. แบบประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ มีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และ การจัดการความรู้

2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมิน

2.3 วิเคราะห์เนื้อหาที่จะวัด เลือกรูปแบบเครื่องมือที่จะวัด

2.4 สร้างแบบประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ ในด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

2.5 นำแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษา และด้านวัดผลการศึกษา จำนวน 3 ท่าน คือ ดร.บุญเรือง ศรีเหรัญ ผศ.ดร. สุขแก้ว คำสอน และดร.ชวลิต โพธิ์นคร ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม แล้วแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3. **แบบประเมินการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้** มีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

3.1 ศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และ การจัดการความรู้

3.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมิน

3.3 วิเคราะห์เนื้อหาที่จะวัด เลือกรูปแบบเครื่องมือที่จะวัด

3.4 สร้างแบบประเมินผลติดตามการจัดการความรู้

3.5 นำแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษา และด้านวัดผลการศึกษา จำนวน 3 ท่าน คือ ผศ.ดร.สุขแก้ว คำสอน ผศ.ดร.ทิวัตถ์ มณีโชติ และ ดร.รัตนา ศรีเหรัญ ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม แล้วแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4. แบบประเมินผลการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในกระบวนงานปกติ มีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

4.1 ศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และ การจัดการความรู้

4.2 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การสร้างแบบประเมินติดตาม

4.3 วิเคราะห์เนื้อหาที่จะวัด เลือกรูปแบบเครื่องมือที่จะวัด

4.4 สร้างแบบประเมินผลการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ใกระบวนงานปกติ

4.5 นำแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษา และด้านวัดผลการศึกษา จำนวน 3 ท่าน คือ ผศ.ดร.ทิวัตถ์ มณีโชติ ดร.ชวลิต โพธิ์นคร และ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม แล้วแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

5. แบบประเมินผลการพัฒนาแผนการจัดการความรู้ มีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

5.1 ศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และ การจัดการความรู้

5.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมิน

5.3 วิเคราะห์เนื้อหาที่จะวัด เลือกรูปแบบเครื่องมือที่จะวัด

5.4 สร้างแบบประเมินผลการพัฒนาแผนการจัดการความรู้

5.5 นำแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษา และด้านวัดผลการศึกษา จำนวน 3 ท่าน คือ ผศ.ดร.ทิวัตถ์ มณีโชติ ดร.ชวลิต โพธิ์นคร และ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม แล้วแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับหน่วยงานต่างๆ ที่เข้าร่วมโครงการ
2. จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้
3. ให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนการจัดการความรู้
4. ให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้ตามแผน ดังนี้

4.1 การบ่งชี้ความรู้ ให้แต่ละหน่วยงานประชุมวางแผนเพื่อกำหนดประเด็นการจัดการความรู้

4.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ ได้แก่ การหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เช่น เอกสาร อินเทอร์เน็ต และ การหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เช่น การสอบถาม หรือการสัมภาษณ์

4.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยจัดทำระบบของความรู้ที่ได้มาจากข้อ 4.2

4.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยการจัดให้มีผู้รวบรวม ตรวจสอบ และกลั่นกรองความรู้ แล้วจัดทำเป็นเอกสาร และลงในอินเตอร์เน็ต

4.5 การเข้าถึงความรู้ มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้าร่วมโครงการและผู้สนใจได้ศึกษาความรู้จากเอกสาร และอินเตอร์เน็ต

4.5 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดสัมมนา อบรม และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.7 การเรียนรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะชุมชนนักปฏิบัติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่เป็นเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
2. ข้อมูลที่เป็นเชิงปริมาณ หาค่าความถี่

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการจัดการความรู้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

1. แผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์
2. ผลการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์
3. ผลการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้
4. ผลการนำผลการประเมินไปใช้
5. ผลการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้

1. แผนการจัดการความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

1.1 แผนการจัดการความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต องค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการ

การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ				
ชื่อส่วนราชการ : .....มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.....				
ประเด็นยุทธศาสตร์	**เป้าประสงค์ (Objective)**	**ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง**	**เป้าหมายของตัวชี้วัด**	**องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์**
การผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	1. นักศึกษามีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดี	ตัวชี้วัด 4.1.4 : จำนวนนักศึกษาที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่องในด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม หรือรางวัลทางวิชาการ หรือด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพบัณฑิตในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ	1. จำนวนนักศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ 30 คน	1. การเมืองกับเศรษฐกิจ 2. อาชีพของคนรุ่นใหม่ 3. ภาวะผู้นำ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	เป้าหมายของตัวชี้วัด	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์
	2. นักศึกษามีความรู้ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	ตัวชี้วัด 15 : ระดับคุณภาพของการพัฒนาบุคลากรของสถาบันการอุดมศึกษา	2. จำนวนนักศึกษามีความรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ จำนวน 30 คน	1. ความรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ 2. ทักษะการประกอบอาชีพ 3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี

องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ คือ	
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ : การผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต
	องค์ความรู้ที่จำเป็น : การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา
	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : การสร้างและพัฒนาองค์วามรู้ต้องเริ่มจากการให้ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา ➢ มนุษยสัมพันธ์ ➢ คุณธรรม จริยธรรม ➢ การบริการ ➢ ธรรมาภิบาล ➢ ภาวะผู้นำ
	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM : - จำนวนนักศึกษาที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ
แผนการจัดการ	ประเด็นยุทธศาสตร์ : การผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต
ความรู้แผนที่ 1	องค์ความรู้ที่จำเป็น : ความรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : การพัฒนาบุคลากรต้องเริ่มจากการให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตแก่บุคลากรก่อน เมื่อบุคลากรมีความรู้และทักษะ รวมทั้งมีศักยภาพแล้วจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมเข้มแข็ง และมีความสุขในการดำเนินชีวิต และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ที่ส่งเสริมการวิจัยที่เป็นความต้องการของประเทศในลักษณะมุ่งเป้าหมายและงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยมีศักยภาพ
	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM : - จำนวนบุคลากรที่ได้รับความรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ จำนวน 30 คน

แผนการจัดการความรู้ แผนที่ 1

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)						
ชื่อส่วนราชการ : ……มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์……						
ประเด็นยุทธศาสตร์ : .....การผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต.....						
องค์ความรู้ที่จำเป็น (K) : การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา ความรู้ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์						
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง : จำนวนนักศึกษาที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวนนักศึกษาที่ได้รับความรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์						
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง : 1. จำนวนนักศึกษาที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 30 คน 2. จำนวนนักศึกษาที่ได้รับมีความรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ จำนวน 30 คน						
กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
การบ่งชี้ความรู้ - ประชุมคณะทำงาน - ศึกษาจากเอกสาร	4 ม.ค. 51 ถึง 28 ก.พ. 51	ทะเบียนรายการความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา , ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	ทะเบียนรายการความรู้ในการพัฒนา ภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา , ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	คณะทำงาน	1. สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะวิทยาการจัดการ 3. คณะวิทยาศาสตร์	ยังไม่ได้ดำเนินการ
การสร้างและแสวงหาความรู้ <u>ภายใน</u> - การค้นคว้าจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง -การจัดประชุม <u>ภายนอก</u> - การค้นคว้าจากเอกสาร - การค้นคว้าจากInternet	1 ก.พ. 51 ถึง 31 ส.ค. 51	มีเอกสารเกี่ยวกับความรู้ ด้านการภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา , ทักษะกระบวนการวิทยาศาสตร์	มีเอกสารเกี่ยวกับความรู้ด้านภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา , ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	คณะทำงาน	1. สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะวิทยาการจัดการ 3. คณะวิทยาศาสตร์	ยังไม่ได้ดำเนินการ

กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - Internet - เอกสารความรู้ - ศูนย์ฝึกอบรมทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	1 เม.ย. 51 ถึง 31 ส.ค.51	มีฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นเอกสารและ Internet เกี่ยวกับความรู้ ด้าน ภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษาและทักษะเกี่ยวกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	มีฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นเอกสารและ Internet เกี่ยวกับความรู้ ด้านภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา , ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	คณะทำงาน	1. สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะวิทยาการจัดการ 3. คณะวิทยาศาสตร์	ยังไม่ได้ดำเนินการ
การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - ตรวจเอกสาร - จัดทำฐานข้อมูลศูนย์ฝึกอบรมทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	1 พ.ค. 51 ถึง 31 ส.ค. 51	มีฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นเอกสารและ Internet เกี่ยวกับความรู้ ด้าน ภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา , ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	มีฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นเอกสารและ Internet เกี่ยวกับความรู้ ด้านภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา , ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	คณะทำงาน	1. สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะวิทยาการจัดการ 3. คณะวิทยาศาสตร์	ยังไม่ได้ดำเนินการ
การเข้าถึงความรู้ - ฝึกอบรม/ ประชุม - Internet - เอกสารความรู้	1 มิ.ย. 51 ถึง 31 ก.ค.51	1. จัดฝึกอบรม/ ประชุมสัมมนา จำนวน 2 ครั้ง 2. มีเว็บไซด์เกี่ยวกับความรู้ ด้านภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา , ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ 3. มีเอกสารความรู้	1. มีผู้ฝึกอบรม จำนวน100 คน 2. มีผู้เข้าชมเว็บไซด์ อย่างน้อย 30 คน/เดือน 3. มีผู้อ่านเอกสารความรู้ จำนวน 1,000 คน	นักศึกษา	1. สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะวิทยาการจัดการ 3. คณะวิทยาศาสตร์	ยังไม่ได้ดำเนินการ

กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - จัดเวทีพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา - จัดอบรมสำหรับนักศึกษาเกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	4 ม.ค. 51 ถึง 30 ก.ย.51	1. จัดเวทีพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา 2.จัดอบรมสำหรับนักศึกษาเกี่ยวกับทักษะกระบวนการวิทยาศาสตร์	1. จัดเวทีพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา 1 ครั้ง 2.จัดอบรมสำหรับนักศึกษาเกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์	1. นักศึกษา จำนวน 30 คน 2. อาจารย์ มรภ. พช. 10 คน 3. บุคลากรภายนอก จำนวน 30 คน	1.สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะวิทยาการจัดการ 3. คณะวิทยาศาสตร์	ยังไม่ได้ดำเนินการ
การเรียนรู้ - การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา - จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ - สังเกต - สัมภาษณ์ - ยกย่องชมเชย/ให้รางวัล	1 ก.ค. 51 ถึง 30 ก.ย. 51	มีการเรียนรู้โดย 1. อบรมการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา - การนำความรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการเรียนการสอนได้จริง 2. ยกย่องชมเชย/ให้รางวัล	1. จัดอบรมพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา จำนวน 30 คน 2. จำนวนผู้เข้ารับการอบรม ร้อยละ 50 สามารถนำความรู้ไปใช้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	นักศึกษา	1. สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะวิทยาการจัดการ 3. คณะวิทยาศาสตร์	ยังไม่ได้ดำเนินการ

1.2 แผนการจัดการความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ด้าน การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้

การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/ จังหวัด				
ชื่อส่วนราชการ : .....มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.....				
ประเด็นยุทธศาสตร์	**เป้าประสงค์ (Objective)**	**ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง**	**เป้าหมายของตัวชี้วัด**	**องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์**
การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้	1. งานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของชุมชนของไทยและประเทศชาติ	ตัวชี้วัด 3.2.1 : จำนวนโครงการวิจัยใหม่เพื่อสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาท้องถิ่น	1. ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนโครงการวิจัยใหม่เพื่อสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาท้องถิ่น จำนวน 11 โครงการ	1. การพัฒนาโจทย์วิจัย 2. การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย 3. การวิเคราะห์ข้อมูล 4. การเขียนรายงานการวิจัย
	2. การเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน	ตัวชี้วัด 3.2.14 : จำนวนงานเผยแพร่ความรู้งานบริการวิชาการและประชาสัมพันธ์	2. จำนวนอาจารย์และนักศึกษาที่เข้ารับการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ จำนวน 100 คน	1. เทคนิคการเผยแพร่ความรู้ 2. เทคนิคการประชาสัมพันธ์ 3. กฎหมายสำหรับประชาชน
	3. กาพัฒนาการแปรรูผลิตภัณฑ์มะขามหวาน	ตัวชี้วัด 3.2.16 : จำนวนประชาชนหรือบุคลากรของหน่วยงานในท้องถิ่นที่รับบริการทางวิชาการ	3. จำนวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน 5 ชนิด	1. การแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน 2. การผลิตผักปลอดสารพิษ 3. การผลิตปุ๋ยอินทรีย์

องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ คือ	
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ : การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้
	องค์ความรู้ที่จำเป็น : การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย
	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : การสร้างและพัฒนาองค์วามรู้ต้องเริ่มจากการให้ความรู้ที่จำเป็นในการวิจัย ➢ ยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ➢ ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ➢ การเลือกประเด็นปัญหาวิจัย - หัวเรื่องการวิจัยน่าสนใจเป็นประเด็นเร่งด่วน (Hot Issue) ➢ เทคนิคการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย
	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM : - จำนวนโครงการวิจัยใหม่เพื่อสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาท้องถิ่น
แผนการจัดการ	ประเด็นยุทธศาสตร์ : การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้
ความรู้แผนที่ 1	องค์ความรู้ที่จำเป็น : การพัฒนาการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ
	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : การสร้างและพัฒนาองค์วามรู้ต้องเริ่มจากการให้ความรู้ในการพัฒนาเทคนิคการเผยแพร่เทคนิคความรู้ทางวิชาการ ➢ พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ➢ การให้ความรู้แก่ชุมชน ➢ เทคนิคการเผยแพร่ความรู้
	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM : - จำนวนอาจารย์และนักศึกษาที่เข้ารับการเผยแพร่เทคนิคความรู้ทางวิชาการ
แผนการจัดการ	ประเด็นยุทธศาสตร์ : การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้
ความรู้แผนที่ 1	องค์ความรู้ที่จำเป็น : การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน
	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : การสร้างและพัฒนาองค์วามรู้ต้องเริ่มจากการให้ความรู้ที่จำเป็นในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร ➢ ภาวะตลาดโลกเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร ➢ สภาพ ปัญหา ความต้องการด้านผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร ➢ การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร
	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM : - จำนวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร

แผนการจัดการความรู้ แผนที่ 1

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)	
ชื่อส่วนราชการ : .....**มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์**.....	
ประเด็นยุทธศาสตร์ : .....**การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้**.....	
องค์ความรู้ที่จำเป็น (K) : **การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย** **การพัฒนาหารเผยแพร่เทคนิคการความรู้ทางวิชาการ** **การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน**	
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง : **จำนวนโครงการวิจัยใหม่เพื่อสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาท้องถิ่น** **จำนวนอาจารย์และนักศึกษาที่เข้ารับการเผยแพร่เทคนิคความรู้ทางวิชาการ** **จำนวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน**	
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง : 1. ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนโครงการวิจัยใหม่เพื่อสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาท้องถิ่น จำนวน 11 โครงการ 2. จำนวนอาจารย์และนักศึกษาที่เข้ารับการเผยแพร่เทคนิคความรู้ทางวิชาการ จำนวน 100 คน 3. จำนวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน 5 ชนิด	

กิจกรรมการจัดการความรู้	**ระยะเวลา**	**ตัวชี้วัด**	**เป้าหมาย**	**กลุ่มเป้าหมาย**	**ผู้รับผิดชอบ**	**สถานะ**
การบ่งชี้ความรู้ - ประชุมคณะทำงาน	4 ม.ค. 51 ถึง 28 ก.พ. 51	- ทะเบียนรายการความรู้ในการพัฒนาด้านข้อเสนอโครงการวิจัย , ด้านการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ, ด้านการพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน	ทะเบียนรายการความรู้การพัฒนาด้านข้อเสนอโครงการ วิจัย , การเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ, การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน	คณะทำงาน	1. สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3. คณะเทคโนโลยีการ เกษตร	ยังไม่ได้ดำเนินการ

กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
การสร้างและแสวงหาความรู้ ภายใน - การค้นคว้าจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง -การจัดประชุม ภายนอก - การค้นคว้าจากเอกสาร - การค้นคว้าจาก Internet	1 ก.พ. 51 ถึง 31 ส.ค. 51	มีเอกสารเกี่ยวกับความรู้ ด้านข้อเสนอโครงการวิจัย , ด้านการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ, ด้านการพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน	มีเอกสารเกี่ยวกับความรู้ด้านข้อเสนอโครงการวิจัย , การเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ, ด้านการพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน	คณะทำงาน	1. สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3. คณะเทคโนโลยีการเกษตร	ยังไม่ได้ดำเนินการ
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - Internet - เอกสารความรู้	1 เม.ย. 51 ถึง 31 ส.ค. 51	มีฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นเอกสารและ Internet เกี่ยวกับความรู้ ด้านข้อเสนอโครงการวิจัย , ด้านการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ, ด้านการพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน	มีฐานข้อมูลความรู้ ที่เป็นเอกสารและ Internet เกี่ยวกับความรู้ด้านข้อเสนอโครงการวิจัย , ด้านการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ, ด้านการพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน	คณะทำงาน	1. สถาบันวิจัยและพัฒนา 2.คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3. คณะเทคโนโลยีการ เกษตร	ยังไม่ได้ดำเนินการ

กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - ตรวจเอกสาร - จัดทำฐานข้อมูล	1 พ.ค. 51 ถึง 31 ส.ค.51	มีฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นเอกสารและ Internet เกี่ยวกับความรู้ด้านข้อเสนอโครงการวิจัย , ด้านการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ, ด้านการพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน	มีฐานข้อมูลความรู้ ที่เป็นเอกสารและ Internet เกี่ยวกับความรู้ด้านข้อเสนอโครงการวิจัย , ด้านการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ, ด้านการพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน	คณะทำงาน	1. สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3. คณะเทคโนโลยีการ เกษตร	ยังไม่ได้ดำเนินการ
การเข้าถึงความรู้ - ฝึกอบรม/ ประชุม - Internet - เอกสารความรู้	1 มิ.ย. 51 ถึง 31 ก.ค.51	1. จัดฝึกอบรม/ประชุมสัมมนา จำนวน 5 ครั้ง 2. มีเว็บไซต์ เกี่ยวกับความรู้ด้านข้อเสนอโครงการวิจัย , ด้านการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ, ด้านการพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน 3. มีเอกสารความรู้	1. มีผู้ฝึกอบรม จำนวน100 คน 2. มีผู้เข้าชมเว็บไซต์ อย่างน้อย 50 คน/เดือน 3. มีผู้อ่านเอกสารความรู้ จำนวน 2,000 คน	นักศึกษา , อาจารย์ มรภ.พช , ครูเกษตรกร และผู้ประกอบการ	1. สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3. คณะเทคโนโลยีการ เกษตร	ยังไม่ได้ดำเนินการ

กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - จัดเวทีพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย - จัดเวทีพัฒนาการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ - จัดเวทีพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน	4 ม.ค. 51 ถึง 30 ก.ย. 51	1. จัดเวทีพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย 2. จัดเวทีพัฒนาการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ 3. จัดเวทีพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน	1. จัดเวทีพัฒนาข้อเสนอการวิจัย เวทีเทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ เวทีการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน อย่างละ 1 ครั้ง	1. นักศึกษา จำนวน 50 คน 2.อาจารย์ มรภ.พช . จำนวน 50คน 3. ครู 20 คน 4.เกษตรกร และผู้ประกอบการ 20 คน	1.สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3. คณะเทคโนโลยีการ เกษตร	ยังไม่ได้ดำเนินการ
การเรียนรู้ - การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย - การพัฒนาการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ - การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน - ยกย่องชมเชย/ให้รางวัล	1 ก.ค. 51 ถึง 30 ก.ย.51	มีการเรียนรู้โดย 1. อบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย , พัฒนาการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ , พัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน 2. ยกย่องชมเชย/ให้รางวัล	1. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย 50 คน , พัฒนาการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการ , พัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน จำนวน 5 ชนิด	1. นักศึกษา จำนวน 50 คน 2. อาจารย์ มรภ.พช . จำนวน 50คน 3. ครู 20 คน 4. เกษตรกร และผู้ประกอบการ 20 คน	1. สถาบันวิจัยและพัฒนา 2. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3. คณะเทคโนโลยีการ เกษตร	ยังไม่ได้ดำเนินการ

ในการจัดการทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 สรุปได้มีดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงาน

2. มีการจัดประชุมเพื่อทำการทบทวน และจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ดังนี้

2.1 คณะวิทยาการจัดการ ประเด็นความรู้คือ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา

2.2 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประเด็นความรู้คือ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิทยาศาสตร์

2.3 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ประเด็นความรู้คือ การเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

2.4 คณะเทคโนโลยีการเกษตร ประเด็นความรู้คือ การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน

2.5 สถาบันวิจัยและพัฒนา ประเด็นความรู้คือ การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย

2. ผลการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์

หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการทั้ง 5 หน่วยงาน ได้ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่าง ๆ ตามแผนการจัดการความรู้ ครบถ้วน สรุปได้ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ โดยทั้ง 5 หน่วยงาน ประชุมคณะทำงาน จัดทำทะเบียนรายการความรู้ ดังนี้

1.1 คณะวิทยาการจัดการ ประเด็นความรู้ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา ประกอบด้วย มนุษยสัมพันธ์ การบริหารจัดการ ธรรมาภิบาล ผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุคลิกภาพของผู้นำ และคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ

1.2 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประเด็นความรู้คือ ทักษะกระบวนการวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย ทักษะ 13 ทักษะ ได้แก่ การสังเกต การวัด การจำแนก การหาความสัมพันธ์ การคำนวณ การจัดกระทำและสื่อความหมายข้อมูล การลงความเห็นข้อมูล การพยากรณ์ การตั้งสมมุติฐาน การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ การกำหนดและควบคุมตัวแปร การทดลอง การตีความหมายและการลงสรุปข้อมูล

1.3 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ประเด็นความรู้คือ เทคนิคการเผยแพร่ความรู้แก่ชุมชน ประกอบด้วย ติดประกาศ ติดโปสเตอร์ วิทยุ โทรทัศน์ หอกระจายข่าว หนังสือพิมพ์/จดหมายข่าว อินเตอร์เน็ต อบรม สัมมนา จัดเวทีประชาคม การจัดนิทรรศการ เป็นต้น

1.4 คณะเทคโนโลยีการเกษตร ประเด็นความรู้คือ การแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขาม ประกอบด้วย วิธีการแปรรูป แหล่งวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต ผลกำไร การตลาด เป็นต้น

1.5 สถาบันวิจัยและพัฒนา ประเด็นความรู้คือ การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาตร์การวิจัยของชาติ ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ปัญหาเร่งด่วน (Hot Issue) คุณค่าของการวิจัย ผลกระทบที่ได้รับจากการวิจัย เป็นต้น

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ ได้แก่ การหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เช่น เอกสาร อินเทอร์เน็ต และ การหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เช่น การสอบถาม หรือการสัมภาษณ์

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้

5. การเข้าถึงความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้

7. การเรียนรู้

3. ผลการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

ผลการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. คณะวิทยาการจัดการ ได้มีการติดตามประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ดังนี้

รายการ	**ผลการประเมิน**
1. การดำเนินการตามแผน 1.1 การบ่งชี้ความรู้	- นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำ
1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ - ความรู้ภายใน	- ความรู้ภายใน ให้นักศึกษานำเสนอผลงานจากการสัมภาษณ์ผู้นำ
- ความรู้ภายนอก	- ความรู้ภายนอก มีการให้นักศึกษาค้นคว้าจากวารสาร หนังสือ อินเตอร์เน็ต
1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	- มีการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับนักศึกษาและนำเผยแพร่ในอินเตอร์เน็ต

รายการ	ผลการประเมิน
1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้	- มีการตรวจสอบเอกสารในข้อ 1.3 โดยส่งให้คณะกรรมการการจัดการความรู้ของคณะวิทยาการจัดการพิจารณา
1.5 การเข้าถึงความรู้	- มีการจัดประชุมสัมมนา 1 ครั้ง - มีผู้เข้าชมเว็บไซต์โดยเฉลี่ย 30คน/เดือน - มีผู้อ่านเอกสารความรู้ จำนวน 100 คน
1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	- จัดเวทีพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา 1 ครั้ง - ร่วมกับผู้นำภายนอกจัดเวทีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพของนักศึกษา 1 ครั้ง
1.7 การเรียนรู้	- อบรมการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา - มีการยกย่องชมเชยให้กับนักศึกษาที่มีภาวการณ์เป็นผู้นำในระหว่างการเรียนการสอน

2. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้มีการติดตามประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ดังนี้

รายการ	ผลการประเมิน
1. การดำเนินการตามแผน	
1.1 การบ่งชี้ความรู้	- การบ่งชี้ความรู้ มีทะเบียนรายการความรู้ที่ต้องใช้ในด้านทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เช่น ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เจตคติทางวิทยาศาสตร์ วิธีการทางวิทยาศาสตร์
1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้	
- ความรู้ภายใน	- ความรู้ภายใน มีการสอบถามจากผู้รู้และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 ครั้ง โดยเชิญผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุวัติ คูณแก้ว และผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ เกิดมี เป็นวิทยากร
- ความรู้ภายนอก	- ความรู้ภายนอก มีการศึกษาความรู้จากเอกสารและอินเตอร์เน็ต
1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	- มีฐานข้อมูลความรู้ ที่เป็นเอกสาร / ฐานข้อมูลทางInternet และจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้	- มีการตรวจสอบเอกสารในข้อ 1.3 โดยส่งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาจากเอกสาร คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ เกิดมี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ เพ็งพัด
1.5 การเข้าถึงความรู้	- จัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง - มีเว็บไซด์ ความรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ - มีเอกสารความรู้ที่เผยแพร่ทางอินเตอร์เน็ต

รายการ	ผลการประเมิน
1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	1. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับนักศึกษาจำนวน 1 ครั้ง 2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้คณาจารย์ภายในคณะ จำนวน 1 ครั้ง 3. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 1 ครั้ง
1.7 การเรียนรู้	- อบรมทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ (นักศึกษาและคณาจารย์) - อบรมค่ายวิทยาศาสตร์ตามโครงการห้องเรียนพิเศษ ค่ายห้องเรียนอัจฉริยภาพ , โครงการบริการวิชาการ เรื่อง ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ - มีการยกย่องชมเชยให้กับผู้เข้าร่วมการอบรมในการอบรมแต่ละครั้ง - มีการนำความรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการเรียนการสอนได้จริง

3. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้มีการติดตามประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ดังนี้

รายการ	ผลการประเมิน
1. การดำเนินการตามแผน	
1.1 การบ่งชี้ความรู้	- การบ่งชี้ความรู้ มีทะเบียนรายการความรู้ในการพัฒนาด้านเทคนิคการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ
1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้	
- ความรู้ภายใน	- ความรู้ภายใน มีการค้นคว้าและสอบถามจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมีการจัดประชุม 1 ครั้ง ในวันที่ 10 สิงหาคม 2551
- ความรู้ภายนอก	- ความรู้ภายนอก มีการศึกษาความรู้จากเอกสารและอินเตอร์เน็ต
1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	- มีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นเอกสารเกี่ยวกับเทคนิคการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการและนำเผยแพร่ในอินเตอร์เน็ต
1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้	- มีการตรวจสอบเอกสารในข้อ 1.3 โดยส่งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาจากเอกสาร
1.5 การเข้าถึงความรู้	- มีการจัดประชุมสัมมนา 1 ครั้ง - มีผู้เข้าชมเว็บไซต์อย่างน้อย 50 คน/เดือน - มีผู้อ่านเอกสารความรู้ จำนวน 100 คน
1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	- จัดเวทีพัฒนาเทคนิคการเผยแพร่ความรู้สู่ชุมชนร่วมกับสถาบันการศึกษา 1 ครั้ง
1.7 การเรียนรู้	- อบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาเทคนิคการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการในวันที่ 20 กันยายน 2551 - มีการอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการหาประเด็นการจัดการความรู้ในครั้งต่อไป

4. คณะเทคโนโลยีการเกษตร ได้มีการติดตามประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ดังนี้

รายการ	ผลการประเมิน
1. การดำเนินการตามแผน	
1.1 การบ่งชี้ความรู้	- การบ่งชี้ความรู้ มีทะเบียนรายการความรู้ เช่น ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ประเด็นปัญหาเร่งด่วน (hot issue) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปมะขามหวาน
1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้	
- ความรู้ภายใน	- ความรู้ภายใน ศึกษาข้อมูลจากการศึกษาการแปรรูปมะขามและข้อมูลมะขามหวานในจังหวัดเพชรบูรณ์จากผู้เชี่ยวชาญ
- ความรู้ภายนอก	- ความรู้ภายนอก มีการศึกษาความรู้จากเอกสารและอินเตอร์เน็ต ชุมชน ผู้ประกอบการเกี่ยวกับมะขามหวาน
1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	- มีการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาแปรรูปมะขามหวานและนำเผยแพร่ในอินเตอร์เน็ต
1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้	- มีการทดสอบผลิตภัณฑ์การแปรรูปมะขามหวานในรูปแบบต่าง ๆ
1.5 การเข้าถึงความรู้	- มีการจัดให้กลุ่มแม่บ้านได้เข้ารับการอบรมการแปรรูปมะขามหวาน - มีผู้เข้าชมเว็บไซต์โดยเฉลี่ย 30คน/เดือน - มีผู้อ่านเอกสารความรู้ จำนวน 100 คน
1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	- จัดการเผยแพร่ข้อมูลสู่ชุมชนให้มีความรู้เรื่องการแปรรูปมะขามหวาน

รายการ	ผลการประเมิน
1.7 การเรียนรู้	- จัดอบรมผลิตภัณฑ์มะขามหวานแปรรูปโดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้ผลิตภัณฑ์ทำการแปรรูปตามคุณลักษณะ 5 ชนิด 1. น้ำมะขามหวานสุขภาพ 2. น้ำมะขามหวานไฮไฟเบอร์ 3. เยลลี่มะขามหวาน 4. น้ำจิ้มไก่ 5. ซอสพริกไทย

5. สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้มีการติดตามประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนดังนี้

รายการ	ผลการประเมิน
1. การดำเนินการตามแผน	
1.1 การบ่งชี้ความรู้	- การบ่งชี้ความรู้ มีทะเบียนรายการความรู้ เช่น ยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ประเด็นปัญหาเร่งด่วน (Hot Issue) และเทคนิคการพัฒนาโจทย์วิจัย
1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้	
- ความรู้ภายใน	- ความรู้ภายใน มีการสอบถามจากผู้รู้และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 ครั้ง โดยเชิญท่านชอบวิทย์ ลับไพรี เป็นวิทยากร ในวันที่ 9 – 10 ตุลาคม 2551
- ความรู้ภายนอก	- ความรู้ภายนอก มีการศึกษาความรู้จากเอกสารและอินเตอร์เน็ต
1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	- มีการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยและนำเผยแพร่ในอินเตอร์เน็ต

รายการ	ผลการประเมิน
1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้	- มีการตรวจสอบเอกสารในข้อ 1.3 โดยส่งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาจากเอกสาร คือ ผศ.ดร.ทิวัตถ์ มณีโชติ และ ดร.ชวลิต โพธิ์นคร
1.5 การเข้าถึงความรู้	- มีการจัดประชุมสัมมนา 1 ครั้ง - มีผู้เข้าชมเว็บไซต์โดยเฉลี่ย 30คน/เดือน - มีผู้อ่านเอกสารความรู้ จำนวน 100 คน
1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	- จัดเวทีพัฒนาโจทย์วิจัยและข้อเสนอโครงการ 1 ครั้ง - ร่วมกับสถาบันการศึกษาจัดเวทีการพัฒนาข้อเสนอโครงการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 1 ครั้ง
1.7 การเรียนรู้	- อบรมการพัฒนาโจทย์และข้อเสนอโครงการวิจัย ในวันที่ 9 – 10 ตุลาคม 2551 - อบรมการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในวันที่ 26 มิถุนายน 2551 - มีการยกย่องชมเชยให้กับนักวิจัยในงานประชุมวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 13- 14 ก.พ. 51

4. ผลการนำผลการประเมินไปใช้

4.1 คณะวิทยาการจัดการ ได้นำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติ ดังนี้

1. ให้อาจารย์ผู้สอนคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์สอดแทรกความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำไปในรายวิชาที่สอน เช่น รายวิชาองค์การและการจัดการ รายวิชาการพัฒนาบุคลิกภาพ

2. ให้อาจารย์ผู้สอนคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา

4.2 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้นำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติ ดังนี้

1. ให้อาจารย์ผู้สอนในแต่ละรายวิชานำไปประยุกต์ใช้เพื่อจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะในรายวิชา วิทยาศาสตร์ในชีวิตประจำวัน รหัสวิชา 4000101 ทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ซึ่งในรายวิชาดังกล่าวมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแสวงหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์

2. ให้อาจารย์ผู้สอนในคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ นำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการวิจัย เพื่อขอทุนอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนต่าง ๆ ผลการดำเนินการมี ดังนี้

2.1 ทุนจากมหาวิทยาลัย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

2.2 ทุนเครือข่ายวิจัยภาคเหนือตอนล่าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

2.3 ทุนจาก วช. ในปีงบประมาณ 2552

4.3 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้นำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติ ดังนี้

ให้อาจารย์ผู้สอนในคณะสามารถนำเทคนิคการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการไปพัฒนาในการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท โดยเฉพาะในรายวิชาที่เกี่ยวกับการลงชุมชนหรือการนำเสนอผลงานต่างๆ แก่บุคคลทั่วไป

4.4 คณะเทคโนโลยีการเกษตร ได้นำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติ ดังนี้

1. นำความรู้ที่ได้จากการพัฒนา กระบวนการจัดการความรู้มานำเสนอให้นักศึกษามีความรู้จากการลงศึกษาบริบทของชุมชนและนักศึกษาเข้าร่วมการปฏิบัติฝึกทักษะในการแปรรูปมะขามหวาน

2. กลุ่มผู้ผลิตมะขามหวาน กลุ่มต่าง ๆ ได้มีโอกาสเข้าร่วมรับฟัง นำความรู้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาผลิตเพื่อนำออกมาจำหน่ายเป็นการหารายได้เพิ่มอีกทางหนึ่ง

4.5 สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้นำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติ ดังนี้

1. ให้อาจารย์ผู้สอนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ทำวิธีการพัฒนาข้อเสนอโครงการไปพัฒนาในรายวิชา ทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท เช่น รายวิชาการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

2. ให้อาจารย์ผู้สอนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ พัฒนาข้อเสนอโครงการเพื่อขอทุนวิจัยจากแหล่งทุนต่าง ๆ ผลการดำเนินการมีดังนี้

2.1 ทุนจากวช.ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จำนวน 23 เรื่อง

2.2 ทุนเครือข่ายวิจัยภาคเหนือตอนล่าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จำนวน 11 เรื่อง

2.3 ทุนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จำนวน 50 เรื่อง

5. ผลการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้

5.1 คณะวิทยาการจัดการ ได้มีแนวทางการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ควรมีการแสวงหาความรู้ภายในกับผู้ทรงคุณวุฒิที่หลากหลายสาขา รวมทั้งจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

2. ควรมีการจัดทำ website เพื่อจะเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. ควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษาทุกครั้งก่อนที่จะมีการจัดการเรียนการสอนในแต่ละเทอม

4. มีการประชุมเผยแพร่การจัดการความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษาให้กับนักศึกษาทุกหมู่เรียน

5. ควรมีการเผยแพร่การจัดการความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษาผ่านทางวารสารราชภัฏและวิทยุชุมชนเพื่อการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

5.2 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้มีแนวทางการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ควรมีการแสวงหาความรู้ภายในกับผู้ทรงคุณวุฒิที่หลากหลายสาขา รวมทั้งจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการใช้ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

2. ควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ให้กับบุคคลภายนอก อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

3. ควรมีการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ เพื่อให้บริการทางวิชาการในเรื่องดังกล่าว

5.3 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้มีแนวทางการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ควรมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในคณะอย่างต่อเนื่อง

2. ควรมีการจัดนิทรรศการซุ้มห้องสมุดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เรื่อง การเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน สำหรับนักศึกษาและผู้ที่สนใจ

3. ควรมีการประชุมเผยแพร่การจัดการความรู้เกี่ยวกับการเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเสนอทางสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ส่วนท้องถิ่น เคเบิ้ลทีวี วิทยุ ฯลฯ

5.4 คณะเทคโนโลยีการเกษตร ได้มีแนวทางการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ควรมีการแสวงหาความรู้ภายในกับผู้ทรงคุณวุฒิมีความเชี่ยวชาญในเรื่องมะขามหวานหลากหลายรูปแบบ รวมทั้งจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการแปรรูปมะขามหวานแบบต่าง ๆ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ควรมีการประชุมเผยแพร่การจัดการความรู้ ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเสนอทางสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่นหนังสือพิมพ์ส่วนท้องถิ่น เคเบิ้ลทีวี วิทยุ ฯลฯ

5.5 สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้มีแนวทางการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ควรมีการแสวงหาความรู้ภายในกับผู้ทรงคุณวุฒิที่หลากหลายสาขา รวมทั้งจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการเขียนข้อเสนอโครงการวิจัย

2. ควรมีการจัดทำ Blog เกี่ยวกับการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยใน Website เพื่อจะเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. ควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาข้อเสนอโครงการทุกครั้งก่อนที่จะมีการขอทุนวิจัยจากแหล่งทุนต่าง ๆ

4. ควรมีการประชุมเผยแพร่การจัดการความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเสนอทางสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่นหนังสือพิมพ์ส่วนท้องถิ่น เคเบิ้ลทีวี วิทยุ ฯลฯ

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
2. เพื่อประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
3. เพื่อติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
4. เพื่อประเมินผลการนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนงานปกติ
5. เพื่อประเมินผลการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

กลุ่มตัวอย่าง

เป็นบุคลากรและนักศึกษาในคณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร และสถาบันวิจัยและพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบประเมินแผนการจัดการความรู้
2. แบบประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้
3. แบบประเมินการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้
4. แบบประเมินผลการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในกระบวนงานปกติ
5. แบบประเมินผลการพัฒนาแผนการจัดการความรู้

สรุปผลการวิจัย

1. จัดการทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 พบว่า คณะวิทยาการจัดการ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิทยาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คือ การเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน คณะเทคโนโลยีการเกษตร คือ การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขาม และ สถาบันวิจัยและพัฒนา ประเด็นความรู้คือ การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย

2. ผลการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ พบว่าทุกหน่วยงานได้ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่าง ๆ ตามแผนการจัดการความรู้ ครบถ้วนทุกประการ กล่าวคือ มีการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการเรียนรู้

3. ผลการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ พบว่า ทุกหน่วยงานได้ดำเนินงานสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ทุกประการ

4. การนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติ พบว่า มีการนำไปสอนในชั้นเรียนระดับปริญญาตรี และปริญญาโท มีการปฏิบัติจริงจากการได้รับความรู้ในเรื่องนั้น ๆ

5. การปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ พบว่า ให้มีการแสวงหาความรู้ภายในจากผู้ทรงคุณวุฒิที่หลากหลายสาขา และที่มีประสบการณ์ มีการจัดเผยแพร่ความรู้หลายช่องทาง

อภิปรายผลการวิจัย

1. จัดการทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 พบว่า มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ในประเด็นยุทธศาสตร์ การผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ได้แก่ คณะวิทยาการจัดการ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา และ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิทยาศาสตร์ ส่วนประเด็นยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ พบว่า มี 3 หน่วยงาน ได้จัดการความรู้ คือ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คือ การเผยแพร่เทคนิคการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน คณะเทคโนโลยีการเกษตร คือ การพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขาม และ สถาบันวิจัยและพัฒนา ประเด็นความรู้คือ การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย จากผลการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงาน พบว่า มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ในประเด็นยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาบัณฑิต ที่กล่าวว่า การผลิตบัณฑิตเป็นภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัย

ราชภัฏเพชรบูรณ์ คือ ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรม จริยธรรม และสำนึกในความเป็นพลเมืองที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการกำลังคนของท้องถิ่นและของประเทศ โดยมีเป้าประสงค์ต้องการให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ใช้บัณฑิตทั้งในท้องถิ่นและประเทศ และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ ที่กล่าวว่า การสร้าง และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ โดยการบูรณาการศาสตร์สากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นภารกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ นำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าประสงค์ให้มีงานวิจัยที่ก่อให้เกิด องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์และสามารถใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม (กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, 2551 : 5 – 11)

2. ผลการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ พบว่าทุกหน่วยงานได้ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่าง ๆ ตามแผนการจัดการความรู้ ครบถ้วนทุกประการ กล่าวคือ ทุกหน่วยงานได้ดำเนินการทั้ง 7 ขั้นตอนของแผนการจัดการความรู้ ซึ่ง สอดคล้องกับ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ซึ่งเป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนนี่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2550 : 238 – 243) (1) การบ่งชี้ความรู้ ให้พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ / พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต (4) การประมวล และกลั่นกรองความรู้ เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ (5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และ สะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ,Web board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ กระทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Explicit Knowledge ระบบทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น และ (7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ พบว่า ทุกหน่วยงานได้ดำเนินงานสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ทุกประการ กล่าวคือ มีการทบทวนและจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มีการดำเนินการตามแผนและเกิดผลตามเป้าหมายของแผนงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 มีการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน และ มีการนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติ และมีแนวทางในการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ตามขั้นการดำเนินงานทั้ง 5 ระดับ ที่กล่าวว่า ต้องมีการทบทวนและจัดทำแผนการจัดการความรู้ มีการดำเนินการตามแผน มีการติดตามประเมินผลนำไปใช้ในงานปกติ และมีการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 200 – 201)

4. การนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติ พบว่า มีการนำไปสอนในชั้นเรียนระดับปริญญาตรี และปริญญาโท กล่าวคือ นำไปสอดแทรกในวิชาที่สอนระดับปริญญาโทสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษาหลายวิชา เช่น วิชาการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่พบว่า จุดมุ่งหมายของวิชาต้องการให้ผู้เรียน ฝึกปฏิบัติเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อการปรับปรุงการศึกษา หรือเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์, 2547 : 36)

5. การปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ พบว่า ให้มีการแสวงหาความรู้ภายในจากผู้ทรงคุณวุฒิที่หลากหลายสาขา และที่มีประสบการณ์ มีการจัดเผยแพร่ความรู้หลายช่องทางมีการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของไสว โลจนะศุภฤกษ์ (www2. diw.go.th/km/Knowledge/การจัดการความรู้ doc) ที่กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรประกอบด้วย 7 ขั้นตอน 1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อให้องค์กรวางขอบเขตการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นขั้นตอนในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กร

อาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีหรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นขั้นตอนในการจัดทำสารบัญ และจัดแบ่งความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้รวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นขั้นตอนการปรับปรุงและประมวลผลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ได้ง่าย กำจัดความรู้ที่ไม่เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายวิสัยทัศน์หรือเป็นขยะความรู้ 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ในการเข้าถึงความรู้ องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ “Push” การป้อนความรู้ เป็นการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้ง “Pull” การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ โดยผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะ ข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นขั้นตอนในการนำความรู้ที่ได้จัดเก็บ มาเผยแพร่แบ่งปันและแลกเปลี่ยนกัน มี 2 ประเภท คือ การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน(Explicit Knowledge) วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเป็นเอกสาร ซีดี จัดทำฐานความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจะทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น และ การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในคน(Tacit Knowledge) สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินแก้ไขปัญหาและปรับปรุง องค์กร การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์นี้ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นในประเด็นความรู้ต่างๆ องค์กรต่างๆ สามารถที่จะนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการปฏิบัติงาน การเรียนการสอนได้

1.2 ควรมีการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการจัดการความรู้ให้กับองค์กรและให้กับนักศึกษา เพื่อที่จะได้เกิดการเรียนรู้จากความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่มีมากมายในคนเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่มาจากประสบการณ์ หรือการปฏิบัติจริง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการจัดการความรู้ในประเด็นต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ เช่น ประเด็นยุทธศาสตร์การส่งเสริมสนันสนุนการให้บริการแก่สังคม และขยายการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น รวมทั้งสืบสานและเผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ประเด็นยุทธศาสตร์ท้องถิ่นมีความเชื่อมั่นและพึงพอใจต่อการสืบสาน เผยแพร่และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ และผลการจัดการความรู้ที่มีต่อความรู้ และทักษะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

บรรณานุกรม

กีรติ ยศยิ่งยวด. **การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา.** กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี้, 2549.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **องค์กรแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : แซพโฟร์ พริ้นติ้ง จำกัด, 2548.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. **การจัดการความรู้(KM) ฉบับขับเคลื่อน.** กรุงเทพฯ : ใยไหม, 2549.

ภราดร จินดาวงศ์. **การจัดการความรู้.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ซีดับบลิวซี พริ้นติ้ง, 2549.

ภราดร จินดาวงศ์. **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : สุขใจ, 2549.

นโยบายและแผน, กอง. **ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ พ.ศ. 2551 – 2554** : เพชรบูรณ์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, 2551.

วสุนธรา กิจประยูร. **องค์ประกอบของการจัดการความรู้**. [Online] Available HTTP: http:// oldweb.opdc.go.th/thai/E_Newsletter/dec_2006/e-newsletter/knowledge/KM.htm.

วิจารณ์ พานิช. **KM วันละคำ.** กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2549.

วิจารณ์ พานิช. **การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ–ไม่รู้.** สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) [Online] Available HTTP : http://www.kmi.or.th

วิจารณ์ พานิช. **การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่**. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) [Online] Available HTTP : http//www.kkzone1.go.kmcdatakm08.doc.

วีระพจน์ กิมาคม. **การจัดการความรู้**. มหาวิทยาลัยทักษิณ เขตการศึกษาพัทลุง [Online] Available HTTP : httpitmc.tsu.ac.thpaperit001.doc.

วีรยุทธ สมป่าสัก. **การจัดการความรู้**. [Online] Available HTTP :http//kamphaengphet.doae.go.th/ article/LO_KM.doc

สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551.** กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาระบบราชการ, 2551.