



แนวคิดการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ  
ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
โครงการ มุมมอง KM เต็มเต็มความรู้  
เพื่อผลักดันสู่องค์กรแห่งคุณภาพ

โดย

งานประกันคุณภาพการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

## บทที่ 1 : การจัดการความรู้เบื้องต้น

1.1 การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

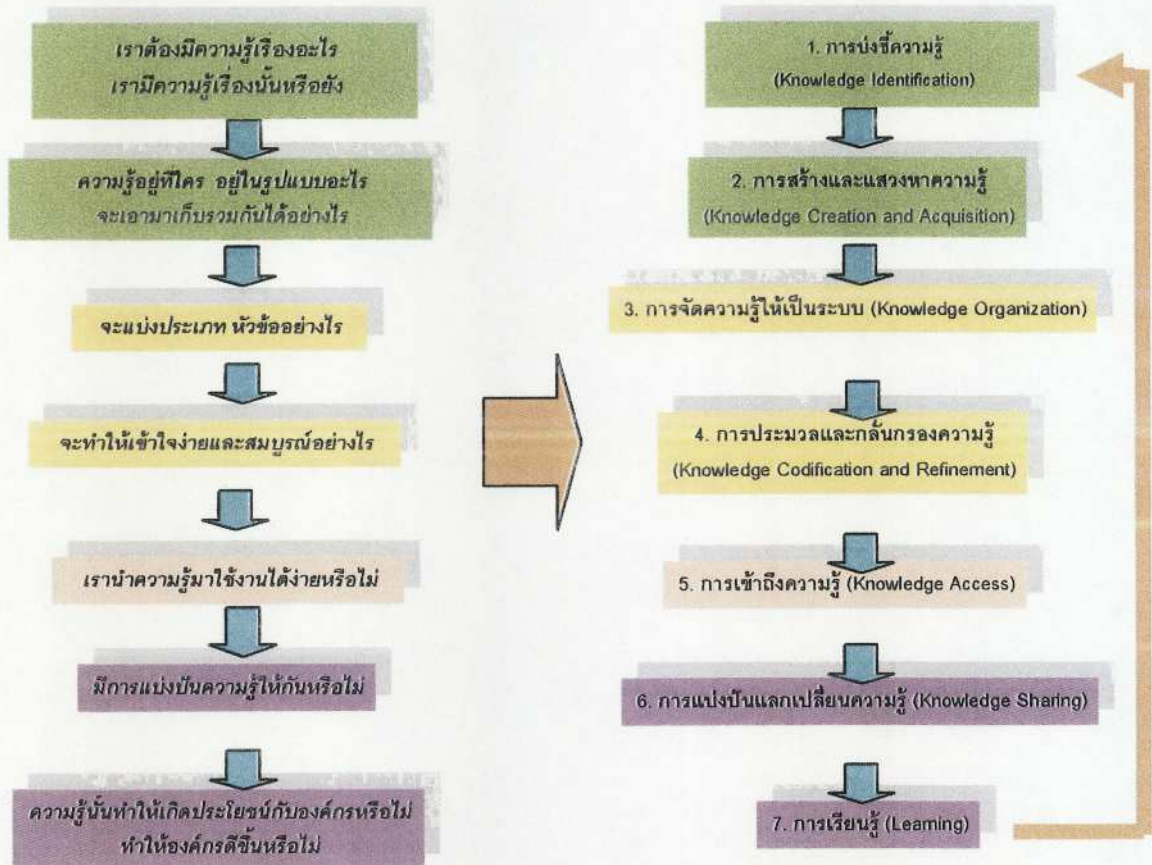
- ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

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

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



## 1.2.1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

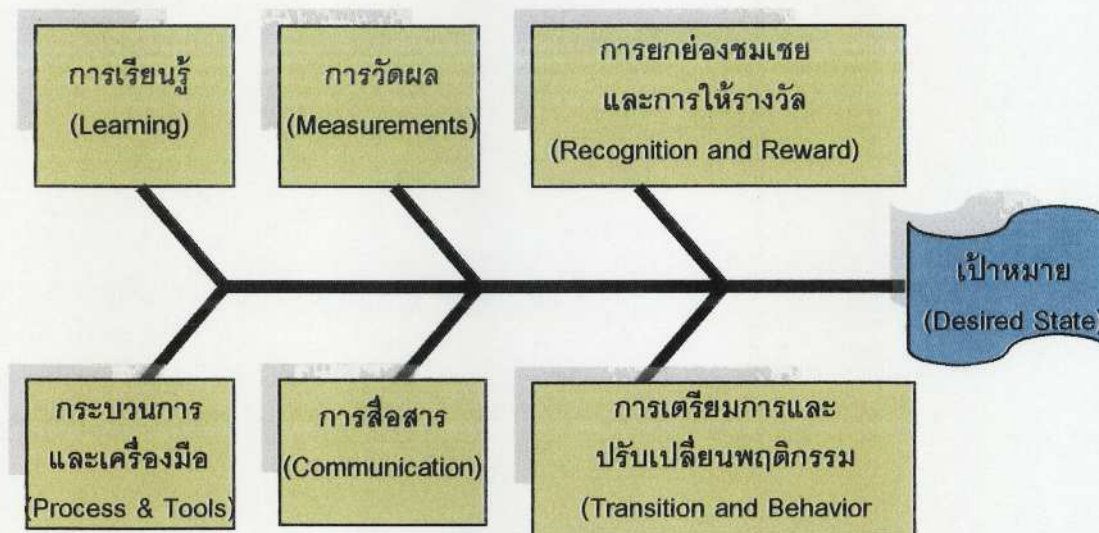


กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การบ่งชี้ความรู้ - เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ - เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- 5) การเข้าถึงความรู้ - เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็น ระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การเยี่ยมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

1.2.2 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



Robert Osterhoff

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

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



- 4) การเรียนรู้ - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง
- 5) การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)
- 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

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

1.4 ตามแนวคิดนี้ องค์กรต้องมีการกำหนด ขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นกลยุทธ์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

1.5 การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เพื่อต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการงาน (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นกลยุทธ์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน ที่องค์กรได้จัดทำขึ้นไว้ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

1.6 องค์กรต้องมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool : KMAT) หรือวิธีการประเมินองค์กรตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน-จุดแข็ง / โอกาส-อุปสรรค ที่จะ เป็นปัจจัยสำคัญต้องปรับปรุง-รักษาไว้ / พัฒนาให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

1.8 องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

1.9 เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นกลยุทธ์ตามแผน ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการงาน (Work Process) ของข้าราชการ รวมถึงบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ให้เกิดขึ้น ในการปฏิบัติราชการขององค์กรในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

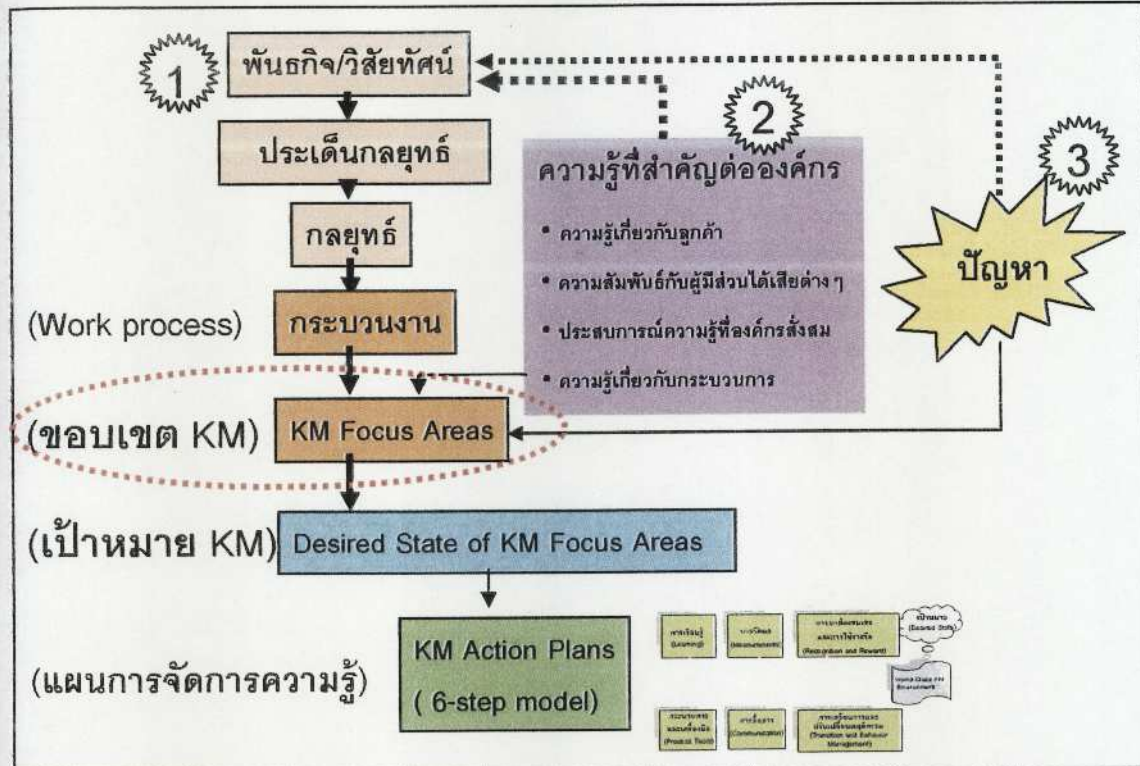


## บทที่ 2 : การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

2.1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) เป็นหัวข้อกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นกลยุทธ์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

2.2 ในการกำหนดขอบเขต KM ควรกำหนดกรอบตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการ (Work Process) ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

2.3 แนวทางการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State)



องค์กรสามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

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

สรุปผลการประเมินโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ  
เรื่อง “มุมมอง KM เติมเต็มความรู้ เพื่อผลักดันสู่องค์กรแห่งคุณภาพ”  
วันศุกร์ ที่ ๒๐ มีนาคม ๒๕๕๘

ณ ห้องประชุม ชั้น ๙ อาคาร ๑๑ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

งานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้ดำเนินการจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “มุมมอง KM เติมเต็มความรู้ เพื่อผลักดันสู่องค์กรแห่งคุณภาพ” เมื่อวันศุกร์ ที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ ณ ห้องประชุม ชั้น ๙ อาคาร ๑๑ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา นั้น

ผู้เข้าร่วมการประชุมได้ประเมินโครงการด้วยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นของผู้ประเมินต่อโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ และตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ซึ่งมีผลการประเมินโครงการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน**

ตาราง ๑ จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
๑. เพศ		
๑.๑ ชาย	๑๑	๒๒.๔๐
๑.๒ หญิง	๓๘	๗๗.๖๐
๒. สถานภาพ		
๒.๑ ผู้บริหาร	๑๐	๒๐.๔๐
๒.๒ บุคลากรสายสอน	๑๖	๓๒.๗๐
๒.๓ บุคลากรสายสนับสนุน	๒๓	๔๖.๙๐

จากตาราง ๑ พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน ๔๙ คน เป็นเพศหญิง จำนวน ๓๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๖๐ และเพศชาย จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๔๐ ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นสายสนับสนุน จำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๙๐ บุคลากรสายสอน จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๔๐ และบุคลากรสายสอน จำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๗๐



ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นของผู้ประเมินต่อโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ

ตาราง ๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ประเมินต่อโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ

รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการประเมิน
๑) ด้านกระบวนการจัดประชุมในด้านต่างๆ			
๑.๑ สถานที่จัดประชุม	๔.๓๗	๐.๕๓	ดี
๑.๒ ระยะเวลาที่ใช้ประชุม	๔.๒๗	๐.๖๗	ดี
๑.๓ การอำนวยความสะดวก	๔.๖๙	๐.๔๗	ดีมาก
๑.๔ การนำเสนอของวิทยากร	๔.๗๑	๐.๔๖	ดีมาก
๑.๕ ความรู้และความสามารถของวิทยากร	๔.๕๓	๐.๕๘	ดีมาก
๑.๖ เนื้อหา/ประเด็น ในการประชุม	๔.๓๕	๐.๖๐	ดี
๑.๗ เอกสารประกอบการประชุม	๓.๖๕	๑.๑๓	ดี
๑.๘ การประชาสัมพันธ์โครงการ	๓.๗๘	๐.๘๒	ดี
๒) ก่อนการประชุมท่านมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)	๒.๙๖	๐.๘๙	พอใช้
๓) หลังการประชุมท่านมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)	๔.๓๕	๐.๖๖	ดี
๔) ท่านคาดหวังจะนำประโยชน์ที่รับจากการประชุมไปใช้ในการทำงาน	๔.๒๙	๐.๖๘	ดี
<b>สรุปผลรวม</b>	<b>๔.๑๘</b>	<b>๐.๕๒</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง ๒ พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินมีความคิดเห็นต่อโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “มุมมอง KM เติมเต็มความรู้ เพื่อผลักดันสู่องค์กรแห่งคุณภาพ” ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = ๔.๑๘$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อด้านกระบวนการจัดประชุมในด้านต่างๆ ในประเด็นการนำเสนอของวิทยากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X} = ๔.๗๑$ ) รองลงมาคือการอำนวยความสะดวก ( $\bar{X} = ๔.๖๙$ ) และความรู้และความสามารถของวิทยากร ( $\bar{X} = ๔.๕๓$ ) เมื่อพิจารณาประเด็นก่อนการประชุมท่านมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับพอใช้ ( $\bar{X} = ๒.๙๖$ ) แต่หลังการประชุมท่านมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = ๔.๓๕$ ) และประเด็นท่านคาดหวังจะนำประโยชน์ที่รับจากการประชุมไปใช้ในการทำงานอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = ๔.๒๙$ )

**ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ**

๑. ควรมีคู่มือประกอบในเรื่องของ KM เพราะผู้เข้าอบรมบางท่านอาจไม่มีพื้นฐานในเรื่อง KM
๒. ควรเชิญวิทยากรจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ อื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำ KM มาให้บรรยาย เพื่อเป็นกรณีศึกษา โดยเชิญหลายๆ แห่งมาร่วมอภิปราย และให้มีการศึกษาดูงาน KM ในมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ
๓. เยี่ยมยอด
๔. ควรเพิ่มระยะเวลาในการประชุม
๕. ควรอบรมไปทุกส่วนของมหาวิทยาลัย
๖. เป็นการอบรมที่สนุกสนาน และมีความกระตือรือร้นที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และเมื่อมีนโยบายและกลไกใช้ขับเคลื่อนอย่างชัดเจนต่อผู้ปฏิบัติงาน การทำ KM อาจเกิดขึ้นได้จริงและมีประสิทธิภาพ
๗. KM เป็นเรื่องที่ดี อยากให้บุคลากรทุกคนได้รับความรู้กับทุกๆ คน และมีการจัดครั้งในครั้งต่อไป
๘. วิทยากรมีความสามารถในการอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน
๙. ควรจัดให้กับบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง
๑๐. ควรจัดประชุมทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อจะได้มีความรู้ สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ เพื่อที่จะได้นำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง
๑๑. อยากได้เอกสารประกอบการอบรม
๑๒. KM เป็นเรื่องทีบุคลากรทุกระดับ ควรมีความรู้ ความเข้าใจ จึงไม่ควรจะจัดส่งแต่ฝ่ายแผนและฝ่ายประกันคุณภาพเท่านั้น



ประมวลภาพกิจกรรมโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ  
เรื่อง “มุมมอง KM เติมเต็มความรู้ เพื่อผลักดันสู่องค์กรแห่งคุณภาพ”  
วันศุกร์ ที่ ๒๐ มีนาคม ๒๕๕๘  
ณ ห้องประชุม ชั้น ๙ อาคาร ๑๑ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

