

ผู้บริหารกับการจัดการความรู้ Administrators and Knowledge Management

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กานต์ อนันต์นาวี
มหาวิทยาลัยบูรพา

ปัจจุบันเป็นยุคสังคมนแห่งการเรียนรู้และยุคแห่งการไร้พรมแดน การบริหารจัดการจึงมีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีการจัดการความรู้ของคนในองค์การเพื่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานของคนที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการจัดการความรู้ดูเหมือนเป็นเรื่องง่ายๆ แต่ต้องจัดการจำนวนมากที่ผู้บริหารไม่สามารถบริหารและจัดการความรู้ให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ให้คนในองค์การสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยมีการคิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหา คิดพัฒนา คิดค้นประดิษฐ์ คิดหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จ (Success) ตามวิสัยทัศน์ (Vision) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการบริหารของผู้บริหารคงจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีพฤติกรรม 4 ประการ (Bass and Avolio, 1990) คือ 1) ความเสน่ห์ (Charismatic) ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมของผู้นำและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสับสน สนุกใคร่ เลื่อมใส ไว้วางใจ ในความสามารถของผู้นำในการโน้มน้าวใจ ชักจูงให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ 2) การดลใจ (Inspiration) เป็นวิธีการที่ผู้นำจุดประกาย

ความคิดที่ทำให้ผู้ตามคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น ทำให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม 3) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized) เป็นการที่ผู้นำสนใจในผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาความเป็นผู้นำตนเองของผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้บริหารเสนอแนวทางให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาได้ ริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางานได้ตามเป้าหมายพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 ประการนี้จะทำให้คนในองค์การสามารถบริหารจัดการองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวตนเองและภายนอกตนเองให้ตนเองและองค์การประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการบริหาร ความรู้ และการจัดการความรู้

การบริหาร (Administration) หมายถึง การที่บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรในการบริหารมาใช้ประกอบการดำเนินงานตามระบบการบริหารให้บรรลุ

วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น Hersey, Blanchard & Johnson (2001) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่างๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การดี อนันต์นาวิ (2555) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สารสนเทศที่ได้มีการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ ที่ได้รับมาจนเกิดความเข้าใจ ความรู้ใหม่ๆ สรุปแล้วนำไปสู่การตัดสินใจและนำไปใช้ประโยชน์ในสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวแต่ละคน คือ “ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)” และความรู้ที่รวบรวมและถ่ายทอดได้อย่างเป็นรูปธรรม คือ “ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)” ดังเช่น วิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 3) กล่าวว่า ความรู้หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ชนวัฒน์ โภกจนววรรณ (2550, หน้า 169) กล่าวว่า ความรู้หมายถึง ความสามารถที่นำไปสู่การกระทำที่มีประสิทธิภาพ และความรู้เป็นการใช้สารสนเทศเพื่อประโยชน์ด้านใดด้านหนึ่งเพื่อทำให้เกิดความเฉลียวฉลาด (Wisdom) โดยสารสนเทศนั้นได้ผ่านการประมวลผลแล้ว เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และตามพจนานุกรม

ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 232) นิยามไว้ว่าความรู้หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ เป็นความรู้ในแต่ละสาขา

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการหรือกลยุทธ์ของการที่ทำให้คนได้รับความรู้ในเวลาที่เหมาะสมทั้งจากการคิดสังเคราะห์ วิเคราะห์ ทำความเข้าใจ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติ ยกระดับโดยมีการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์การได้อย่างมีระบบ เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังเช่น วิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 3-4) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน ประเวศ วะสี (2548, หน้า 31-32) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญ ที่แฝงเร้นในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตกแตงให้ง่ายต่อการใช้สอยและมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้คงدام และใช้ให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะ มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน Sallis and Jones (2002) กล่าวว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าและมี

ความสำคัญอย่างยิ่งขององค์การในการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลผลิต และการบริการ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 4) กำหนดว่า การจัดการความรู้ในองค์การ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้อและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการการนำความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคล กลุ่มบุคคล โดยผ่านเครื่องมือหรือช่องทางเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา การประพุดติ การปฏิบัติของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือการพัฒนาองค์การให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถร่วมมือกันในระดับนานาชาติได้ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารองค์การสามารถนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การเพื่อพัฒนาองค์การโดยมีวิสัยทัศน์ขององค์การและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญ เห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ (Objectives of Knowledge Management)

การจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์ที่นักวิชาการเห็นสอดคล้องกันดังนี้

1. เพื่อการนำองค์ความรู้ในการพัฒนา

องค์การ

2. เพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อพัฒนาผลงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานและการบริการ
5. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์งานใหม่ๆ
6. เพื่อการจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ (Utilization of Knowledge Management)

การจัดการความรู้ช่วยพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น เพิ่มประโยชน์ให้กับบุคคลในทางความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้องค์การเพิ่มผลผลิต ประโยชน์โดยทั่วไปมีดังนี้

- 1) เพิ่มศักยภาพขององค์การ ช่วยในการจัดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์การจำเป็นต้องรักษาตำแหน่งของการเป็นผู้นำในยุคใหม่
- 2) ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน
- 3) เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง
- 4) การเรียนรู้ที่มีความสะดวกจะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
- 5) ช่วยให้การจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์การ โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว
- 6) การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีประสิทธิภาพ
- 7) ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์การ

มีความคล่องตัว 8) จัดการกับภาพลักษณ์และสถานการณ์ขององค์การในให้อยู่ในแนวหน้า 9) ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548, หน้า 66-88)

รูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management model)

การจัดการความรู้ของผู้บริหารในองค์การนับเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากบุคคลในองค์การไม่มีการจัดการความรู้ก็เป็นความสูญเสียเปล่าต่อการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มบุคคล เพื่อให้องค์การเกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการจัดการความรู้มีหลายรูปแบบ สามารถนำไปใช้ได้ดังนี้

1. การจัดการความรู้เชิงองค์ประกอบ (Knowledge Management Factors) เป็นการจัดการความรู้ระดับองค์การที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ ที่จะก่อให้เกิดการจัดการความรู้ และผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การ ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) การปฏิบัติงานหรือการบริการต้องมีภาวะผู้นำในการสร้าง ความเข้าใจ ความตระหนัก กลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จให้้องค์การเกิดประสิทธิผล

1.2 วัฒนธรรม (Culture) เป็นการสร้างความเชื่อ ค่านิยม บรรยากาศที่ดีที่ให้องค์การมีบรรยากาศแบบเปิด ทุกคนในองค์การกล้าแสดงบทบาททั้งการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การคิดสิ่งใหม่ๆ การทำงานเป็นทีม การแสดงผลงาน

เชิงประจักษ์

1.3 เทคโนโลยี (Technology) ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีมีบทบาทในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทุกคนสามารถจัดการความรู้ได้อย่างรวดเร็วและทันต่อความต้องการ องค์การทุกแห่งจะต้องอาศัยเทคโนโลยีในการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า และความสามารถในการแข่งขันซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการใช้ อินเทอร์เน็ต อีเมล เป็นต้น

1.4 การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation) ทุกองค์การจำเป็นต้องมีการวัดผลและประเมินผลเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา และสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในการประกันคุณภาพขององค์การ

สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลต่อการจัดการความรู้ขององค์การ ประกอบด้วย

1.5 ทิศทางขององค์การ (Vision) ผู้บริหารจะต้องกำหนดทิศทางขององค์การให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติทราบเป้าหมายขององค์การ ว่าต้องการจัดการความรู้เพื่ออะไร มีเป้าหมายอย่างไร

1.6 กลยุทธ์การจัดการความรู้ (Strategies) ผู้บริหารจะต้องมีจัดทำแผน (Plan) แผนงาน (Program) และกิจกรรม (Activities) ในการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับทิศทาง (Vision) ขององค์การ โดยเฉพาะกลยุทธ์จะต้องให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ (Share Visions) เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

2. การจัดการความรู้เชิงระบบ (System of Knowledge Management) เป็นการ

จัดการความรู้ที่จะต้องอาศัยกระบวนการเพื่อให้
ความรู้เป็นประโยชน์ต่อบุคคล กลุ่มบุคคล เพื่อ
ประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคคลและพัฒนา
ความเจริญก้าวหน้าองค์กร การจัดการความรู้มี
กระบวนการดังนี้

2.1 การระบุความรู้ (Identify) เป็นการ
ระบุความรู้ที่ต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคคล
กลุ่มบุคคล หรือเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างเป็น
ระบบ

2.2 การรวบรวมความรู้ (Collect)
เป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล กลุ่ม
บุคคล หรือแหล่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถพัฒนา
บุคคล กลุ่มบุคคล หรือ พัฒนาองค์กรสู่เป้าหมาย
ที่ต้องการ

2.3 การปรับเปลี่ยน (Adapt) เป็นการ
ระบุสิ่งที่จะปรับเปลี่ยน หรือปรับเปลี่ยนความรู้
จากแหล่งต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์
ของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร

2.4 การจัดระบบ (Organize) เป็นการ
จัดระบบความรู้ ให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกต่อ
การนำไปใช้

2.5 การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Apply)
เป็นการนำความรู้ไปใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของ
การพัฒนาต่อบุคคล กลุ่มบุคคล หรือบริบท ปัญหา
ขององค์กรแต่ละองค์กรที่จะพัฒนา

2.6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share
Visions) เป็นการนำความรู้ที่แต่ละบุคคล กลุ่ม
บุคคล ในองค์กร บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมี
อยู่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะโดยวิธีการใด

วิธีการหนึ่ง หรือหลายๆ วิธีการ เพื่อการพัฒนา
บุคคล กลุ่มบุคคล หรือการพัฒนาองค์กร

2.7 การสร้างความรู้ (Create) เป็น
การเชิญผู้ที่มีความรู้มาให้ความรู้แก่บุคคล กลุ่ม
บุคคลในองค์กรเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการ
ปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรนั่นเอง

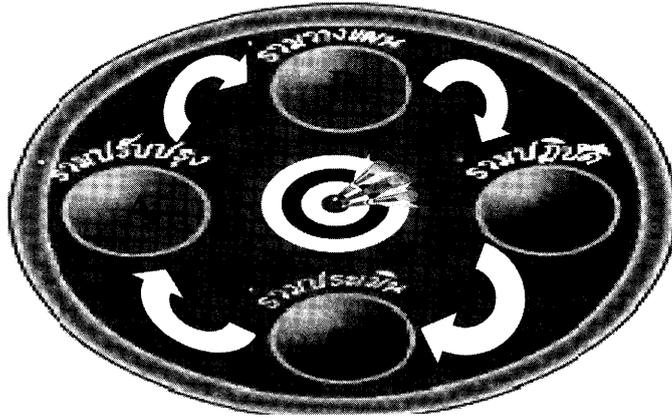
การจัดการความรู้เชิงระบบ ผู้บริหารองค์กร
จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการคุณภาพดำเนินการ
เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย คือ กระบวนการ
บริหารเชิงคุณภาพตาม “วงจรเดมมิง” (Deming
Cycle) ไว้ 4 ประการดังนี้

1. Plan ร่วมวางแผนบริหารจัดการความรู้
โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้
คนในองค์กร เพื่อระบุความรู้ การรวบรวมความรู้
การปรับเปลี่ยนและการจัดการความรู้ เพื่อให้มีการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2. Do ร่วมปฏิบัติการนำความรู้ไปประยุกต์
ใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ซึ่งกันและกัน

3. Check ร่วมประเมินการตรวจสอบการ
จัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนการ
บริหารจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการและการนำความรู้
ไปประยุกต์ใช้

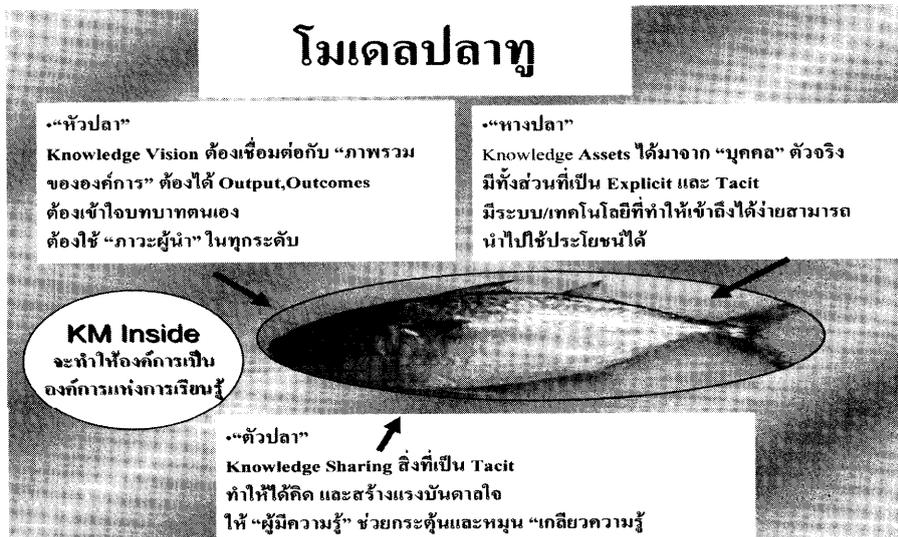
4. Action การดำเนินการพัฒนาปรับปรุง
การสร้างความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติ
งานเพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ได้
กำหนดไว้ สามารถเขียนภาพแสดงกระบวนการ
บริหารความรู้เชิงระบบ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 1 กระบวนการบริหารเชิงระบบตามวงจร DEMING

3. รูปแบบโมเดลปลา เป็นรูปแบบที่องค์กรต้องมีความตระหนักและกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า ความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยได้ผลผลิตผลลัพธ์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำและให้ความสำคัญ เห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ เปรียบได้กับ

“หัวปลา” มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์หรือความรู้ภายในแต่ละบุคคล และความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาจากภายนอกที่เก็บไว้เปรียบได้กับ “หางปลา” องค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์ความรู้ เป็นความรู้ที่ได้รับมาจากแต่ละบุคคล ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 2 โมเดลปลาแสดงการจัดการความรู้ 3 ส่วน ความเข้าใจบทบาท การเข้าถึงความรู้ การกระตุ้นคิด (วิจารณ์ พานิช, 2552)

4. รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka เป็นตัวแทนการจัดการความรู้จากประเทศญี่ปุ่น โดยแยกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง นำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) ที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง การทำให้ความรู้ฝังลึกเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization) การนำความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่มาผสมผสานเข้าด้วยกันให้เกิดขยายขอบข่ายความรู้ในหลักการ (Combination) และการนำความรู้ชัดแจ้งมาใช้งานและทำให้กลายเป็นความรู้ฝังลึก (Internalization) รูปแบบนี้มีลักษณะการเกิดหมุนเวียนเป็นเกลียว และการเกิดของความรู้จะมาจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) โนนากะ (Nonaka, 1994) เห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) เป็นกิจกรรมการสร้างเนื้อหาใหม่ หรือการทดแทนเนื้อหาความรู้ที่มีอยู่เดิมขององค์กร เน้นความสำคัญของกระบวนการในระดับบุคคลและกลุ่มในการสร้างความรู้ โดย Nonaka ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กรที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กร โดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ และให้ความสำคัญของการแยกประเภทความรู้ เป็นความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้งสองประเภท 2) การจัดเก็บความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคว้าความรู้ การนำมาจัดระบบรวมถึงการแพร่ขยายความรู้และการจัดเก็บความรู้ ทั้งนี้องค์กรจะต้องเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้งและการจัดเก็บ

จะต้องมีการวางระบบที่ดี 3) การถ่ายโอนความรู้ เป็นขั้นตอนที่บุคคล กลุ่ม ฝ่าย แผนก ได้รับความรู้จากประสบการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ช่องทางของการถ่ายโอนความรู้อาจจะทำได้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคล และจากระดับอื่นๆ (กลุ่ม ทีม องค์กร) และวิธีการถ่ายโอนความรู้อาจจะทำได้โดยการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย

บทบาทของผู้บริหารในการจัดการความรู้ (Administrators' Role of Knowledge Management)

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนในการบริหารจัดการให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยผู้บริหารที่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จะต้องตระหนักว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ช่วยให้กระบวนการปรับปรุงหรือปฏิรูปการศึกษาได้ผลอย่างแท้จริง เพราะการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถระบุด้านความรู้และกระตุ้นความคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ผู้บริหารจึงมีหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ (Knowledge Manager) ที่รับผิดชอบในด้านการระบุและทำแผนที่ทุนทางปัญญา สร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับหน่วยงานหรือสถานศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้

บทบาทของผู้บริหารในการใช้ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้จะสำเร็จได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความจริงจังจริงจังต่อการดำเนินการบริหารจัดการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดย

การใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบกับทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาเพื่อการชักจูงโน้มน้าวบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดร่วมมือร่วมใจกันในการจะพัฒนางานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของหน่วยงาน โดยผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ได้ดังนี้ (Bass, 1990, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 4-6)

- 1) ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม ผู้บริหารเป็นผู้นำแกนกลางในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ดังนั้นทุกคนในกลุ่มต่างมุ่งหวังฟังผู้นำในการกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้กิจกรรมประสบความสำเร็จ
- 2) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่แสดงออกและผลของการแสดงบุคลิกภาพว่าการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และทำให้เกิดการยอมรับจากผลของการแสดงประสบความสำเร็จ จะทำให้บุคคลอื่นการกระทำตามที่มอบหมายให้ดำเนินงาน
- 3) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม ผู้บริหารเน้นพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามที่กระทำขึ้นในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ โดยการดำเนินการเป็นไปในแนวเดียวกัน
- 4) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารเป็นผู้นำที่นำผู้อื่นในการจูงใจขับเคลื่อนให้สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่ตั้งไว้
- 5) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม
- 6) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำเกิดจากระบบสังคมที่บุคคลมีบทบาทแตกต่างกัน จะทำให้ระบบสังคมเจริญก้าวหน้า
- 7) ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งเน้นด้าน

โครงสร้าง ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร 8) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมหรือการใช้อิทธิพลเพื่อการปฏิบัติหรือกระทำเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการใช้ศิลปะเพื่อให้ได้ตามที่ผู้นำต้องการ 9) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีกระบวนการสื่อสารหรือมีกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติตามที่ต้องการ 10) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ใช้แรงจูงใจเพื่อชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลเกิดการกระทำตามสิ่งที่ต้องการ 11) ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นผู้นำที่มีวิธีการดำเนินการตามบทบาทการดำเนินการจัดการความรู้ ดังนี้

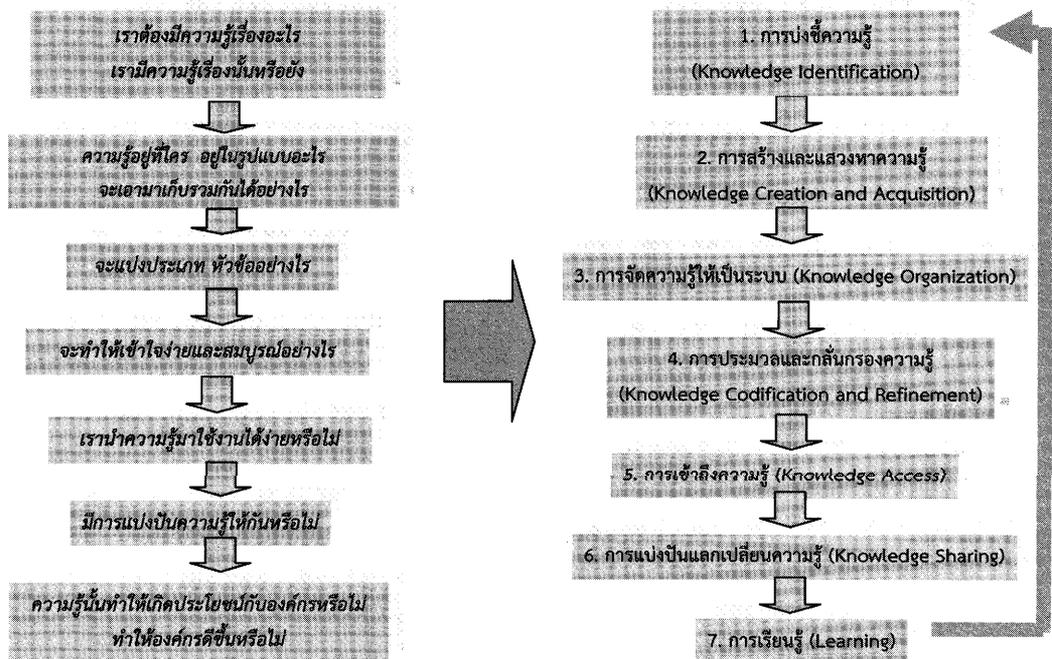
รอบที่หนึ่งของการจัดการความรู้ ผู้บริหารสามารถดำเนินการดังนี้ 1) การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อทำงานร่วมกันในการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ขององค์กรในประเด็นที่เป็นนโยบายเร่งด่วนและจุดเน้นต้องเร่งพัฒนาอย่างรีบด่วน แล้วนำมาเป็นประเด็นการจัดการความรู้ 2) จัดประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร รองผู้บริหาร คณะครู ผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมจัดการศึกษา คือ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์การชุมชน ผู้แทนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา

ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนา
อื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อแลกเปลี่ยน
วิธีการปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการหน่วยงานให้
ประสบความสำเร็จ (Best Practices) 3) สรุปผล
จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สู่การ
ปฏิบัติ โดยการมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินงาน
ในแต่ละประเด็นที่ต้องพัฒนาในหน่วยงาน 4) ทุก
คนนำความรู้วิธีการดำเนินงานต่างๆ ไปปฏิบัติจริง
ในการปฏิบัติงาน 5) แล้วนำแบบประเมินผลการ
ปฏิบัติงานของทุกคน เพื่อประเมินผลการนำ
ความรู้ไปใช้ 6) ภายหลังจากการประเมิน คณะ
ทำงานต้องดำเนินการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน
โดยการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อวิเคราะห์
จุดเด่น จุดด้อย แล้วนำไปพัฒนากระบวนการ
ดำเนินการบริหาร และการเข้าสู่รอบที่สองของการ
จัดการความรู้ 7) คณะทำงานร่วมกันสังเคราะห์

ปรับปรุงการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงาน
และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้

การจัดทำแผนการจัดการความรู้
(Knowledge Management Action Plan) ได้
นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้
(Knowledge Management Process) และ
กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
(Change Management Process) มาประยุกต์ใช้
ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action
Plan) สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิต
แห่งชาติ (2548) ได้กำหนด กระบวนการจัดการ
ความรู้ (Knowledge Management Process)
ไว้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้ (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

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

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ – เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

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

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2. กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม – เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล, กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2.2 การสื่อสาร – เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

2.3 กระบวนการและเครื่องมือ – ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

2.4 การเรียนรู้ – เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผล และปรับปรุง

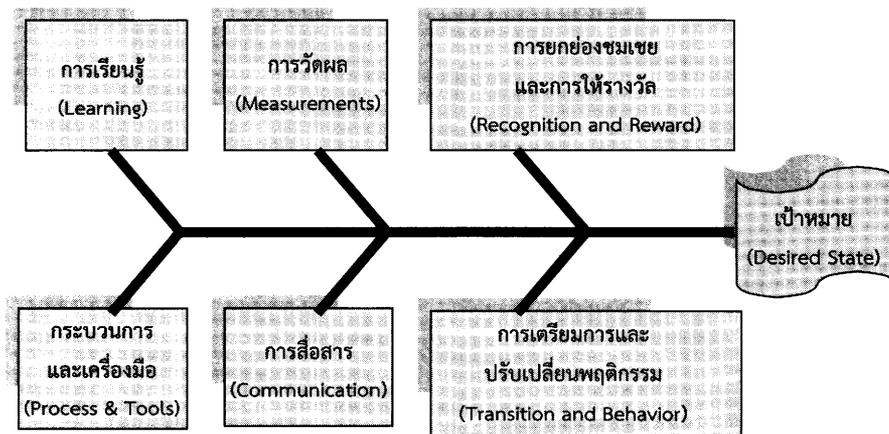
2.5 การวัดผล – เพื่อให้ทราบว่า การ

ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

2.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล -

เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Osterhoff, 2004)

ขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการความรู้

1. องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กรโดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการ

จัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ

2. ตามแนวคิดนี้ องค์กรต้องมีการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

3. การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เพื่อต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีกระบวนการงาน (Work Process)

4. องค์กรต้องมีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool: KMAT) หรือวิธีการประเมินองค์การตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค ที่จะป็นปัจจัยสำคัญต้องปรับปรุง-รักษาไว้ /พัฒนาให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

5. องค์กรต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินตนเอง จากข้อ 4 เพื่อจะนำมากำหนดหาวิธีการสู่ความสำเร็จ ไว้ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยอาจจะเป็นแผนการจัดการความรู้ระยะสั้น หรือเป็นแผนระยะยาว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย KM ที่องค์กรเลือกทำ รวมถึงความพร้อมจากผลการประเมินตนเองจากข้อ 4

6. องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

7. เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการงาน (Work Process) ของข้าราชการ รวมถึงบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์กรในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

8. แนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM - ให้องค์กรพิจารณาเกณฑ์การคัดเลือกขอบเขต KM ตามที่ให้ไว้เป็นแนวทางที่องค์กรต้องการ คือ

8.1 สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง

8.2 ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)

8.3 มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)

8.4 เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ

8.5 ผู้บริหารให้การสนับสนุน

8.6 เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน

8.7 อื่นๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมขององค์กร

9. ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด ขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อมั่นใจว่าสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะบูรณาการการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์กร ด้วยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในทุกด้าน

10. ให้กำหนดรายชื่อผู้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) โดยให้ระบุถึงชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน ของผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน

การจัดทำแผนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ (KM Action Plan)

การปฏิบัติการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ มีแนวทางดังนี้

1. แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย KM (Desired State) ที่กำหนด

2. จากการทวนสอบความถูกต้องและเหมาะสมของขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ให้องค์กรนำหัวข้อเป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือเป้าหมาย KM เป้าหมาย KM (Desired State) มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ประจำปีงบประมาณ โดยการจัดทำแผนจะขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรที่ทำให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จ

3. การเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) องค์กรควรจัดทำประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลของการประเมินนี้ ใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกไว้ โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรได้ดังนี้

3.1 ใช้วิธีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool: KMAT)

3.2 ใช้วิธีอื่นๆ ในการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น แบบสอบถาม, รายงานการวิเคราะห์องค์กร เป็นต้น

สำหรับบางองค์กรที่อาจมีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้มาแล้ว หรือ

มีวิธีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้เป็นแบบอื่น ๆ

KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool: KMAT) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินองค์การตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และให้ข้อมูลกับองค์กรว่ามีจุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค ในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง โดยเครื่องมือนี้แบ่งเป็น 5 หมวด ได้แก่

หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้ หมวด 2 ภาวะผู้นำ หมวด 3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 4 เทคโนโลยีการจัดการความรู้ หมวด 5 การวัดผลการจัดการความรู้

3.3 การประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้โดยวิธีอื่นๆ เช่น แบบสอบถาม, รายงานการวิเคราะห์องค์กร หรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม การประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ นั้น องค์กรสามารถเลือกวิธีใดๆ ก็ได้ที่องค์กรมีความเข้าใจ หรือถ้าองค์กรได้มีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้มาบ้างแล้วก็สามารถใช้วิธีอื่นๆ ได้ และเมื่อประเมินแล้วให้นำผลสรุปที่ได้บันทึก การประเมินองค์การตนเองดังกล่าว ให้เป็นการระดมสมองกันภายในองค์การตนเอง โดยอย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับขอบเขต KM และเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกไว้

3.4 ผลลัพธ์ ที่ได้จากการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ เพื่อที่จะสามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มาสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน

และส่งผลให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผน

3.5 ผู้รับผิดชอบในการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ อย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับขอบเขตและเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

3.6 ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การจะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

3.7 ให้กำหนดรายชื่อผู้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ที่ร่วมในการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ โดยให้ระบุถึง ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน ของผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน

สรุป

การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญ มีความจริงใจในการดำเนินการ ต้องใช้ทั้งภาวะผู้นำ กลยุทธ์เป็นกลไก

ดำเนินการที่มีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (System) โดยมีแผนจัดการความรู้ (KM Action Plan) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ขับเคลื่อนให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานต่างๆ ที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน ร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ร่วมกันทำเป็นทีมจะทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งทำให้ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) จากบุคคลเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization) เพื่อเกิดนำความรู้ชัดแจ้งมาผสมผสานเข้าด้วยกันเกิดการขยายความรู้และถ่ายทอดความรู้ชัดแจ้งมาใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาจนกลายเป็นความรู้ฝังลึก และจะมีการปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ทำให้งานที่ปฏิบัติมีการเพิ่มผลผลิตขึ้นเรื่อยๆ จนเกิดคุณภาพ (Quality) และได้มาตรฐาน (Standard) การปฏิบัติงานทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์สู่อาเซียนและสู่สากลได้อย่างยั่งยืน แต่ทั้งนี้การที่จะให้ได้ผลตามทิศทางและเป้าหมายขององค์การ ผู้ที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ก็คือท่านผู้บริหารนั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- ซ์ชาวลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์.
- ชนวัฒน์ โภจนารรณ. (2550). *การจัดการสารสนเทศสำหรับผู้นำองค์กรและผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ประเวศ วะสี. (2548). *การจัดการความรู้ : กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรีการพิมพ์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ตถาตพลับลิเคชั่น.
- _____. (2552). *การจัดการความรู้คืออะไร*. วันที่ค้นข้อมูล 12 พฤษภาคม 2551, เข้าถึงได้จาก <http://kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/28-0001-intro-to-km.html>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ Leadership: Theory and Practice*. กรุงเทพฯ: บริษัท บุ๊คลิงค์ จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559): ฉบับสรุป*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (2001). *Management of Organizational Behavior*. New Delhi. Prentice Hall of India.
- Lillrank, P., Kano, N. (1989). *Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese Industry*. Center for Japanese Studies, University of Michigan, Ann Arbor, MI., 23-25.
- Nonaka, I (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in *Organizations Science*, 5(1), 14-37.
- Osterhoff, R.J. (2004). *Knowledge management: Evolution from theory to practice*. Retrieved November 22, 2010, from http://www.apo-tokyo.org/productivity/116_prod.htm
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education*. London: Kogan page.

Academic
Journal
Institute
of
Physical
Education