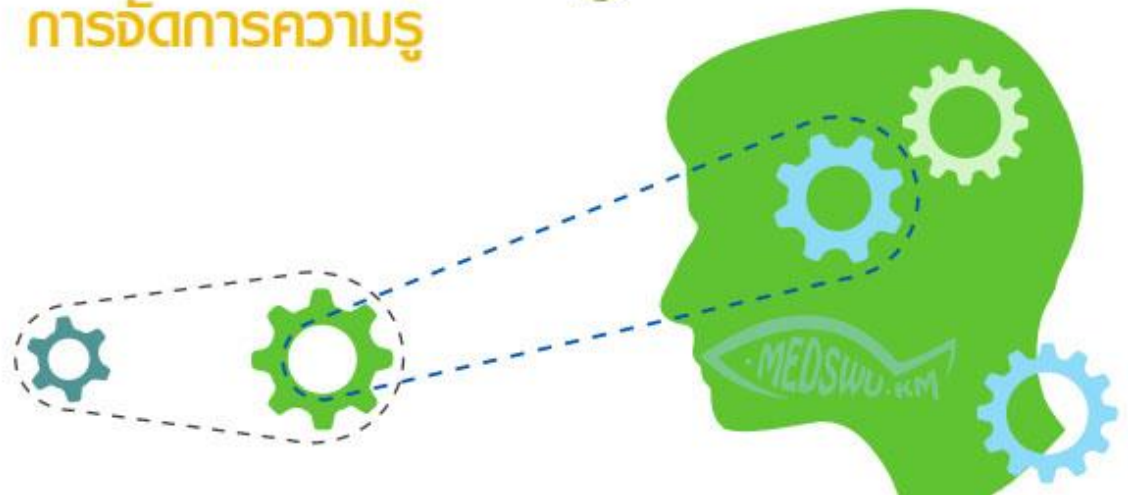


KM

Knowledge management

การจัดการความรู้



กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา
กองวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2563

คำนำ

คู่มือการจัดการความรู้ ฉบับนี้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ความหมายของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ขอบเขตของการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ โดยจัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา กองวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อทุกหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ และผู้สนใจทั่วไป ในการดำเนินการจัดการความรู้ และการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลในการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา
กองวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา
มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
ความหมายของการจัดการความรู้.....	1
องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process).....	3
กระบวนการจัดการความรู้.....	3
การกำหนดขอบเขตของ KM.....	5
เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้.....	8
การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	10
ชุมชนนักปฏิบัติ.....	11
โมเดลการจัดการความรู้.....	15
แผนผังก้างปลา กับทUNAโมเดล.....	16
ขั้นตอนและรายละเอียดการดำเนินงานการจัดการความรู้.....	20
เอกสารอ้างอิง.....	23
ภาคผนวก	24
➤ แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)	
➤ ตัวอย่างแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)	
➤ ตัวอย่างประเด็นการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา	
➤ สุภาชิต คำคม เกี่ยวกับการจัดการความรู้	

ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

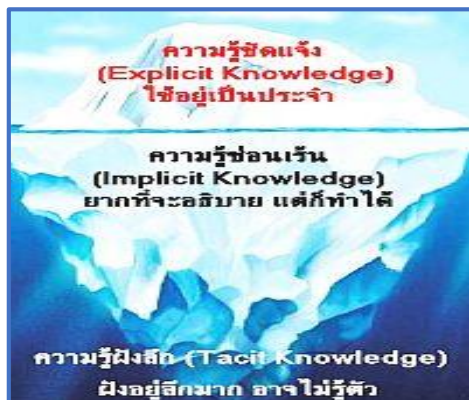
1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

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

นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ระบุว่าจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

- 1) บรรลุเป้าหมายของงาน
- 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
- 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้
- 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน



การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้
6. การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วนลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดเจนอยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิดเริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

เป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา 3 ประเด็น

1. งาน พัฒนางาน
2. คน พัฒนาคน
3. องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1. “คน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดบ้าง อยู่ที่ใคร

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ใหม่, การแสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, จำกัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

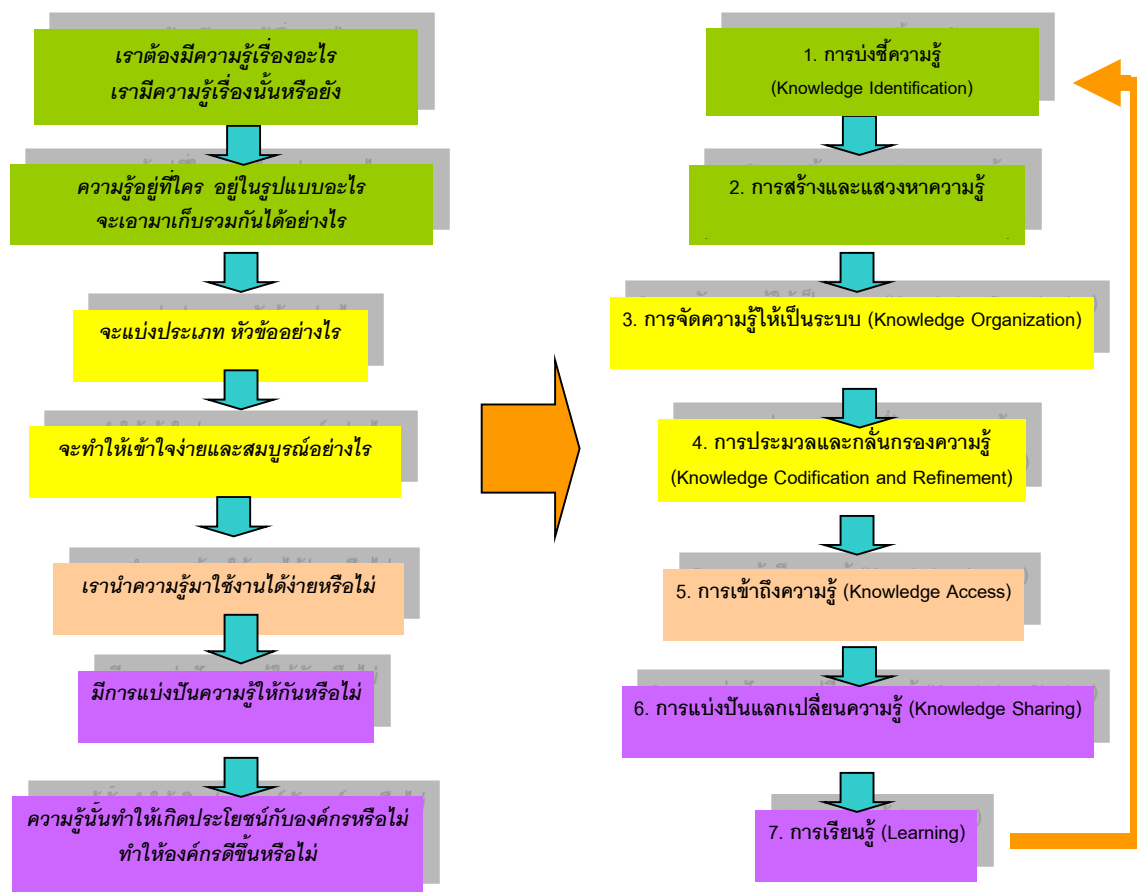
ขั้นตอนที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web site, Web blog, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้ , เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ กรณีเป็น ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบ, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนไปอย่างต่อเนื่อง



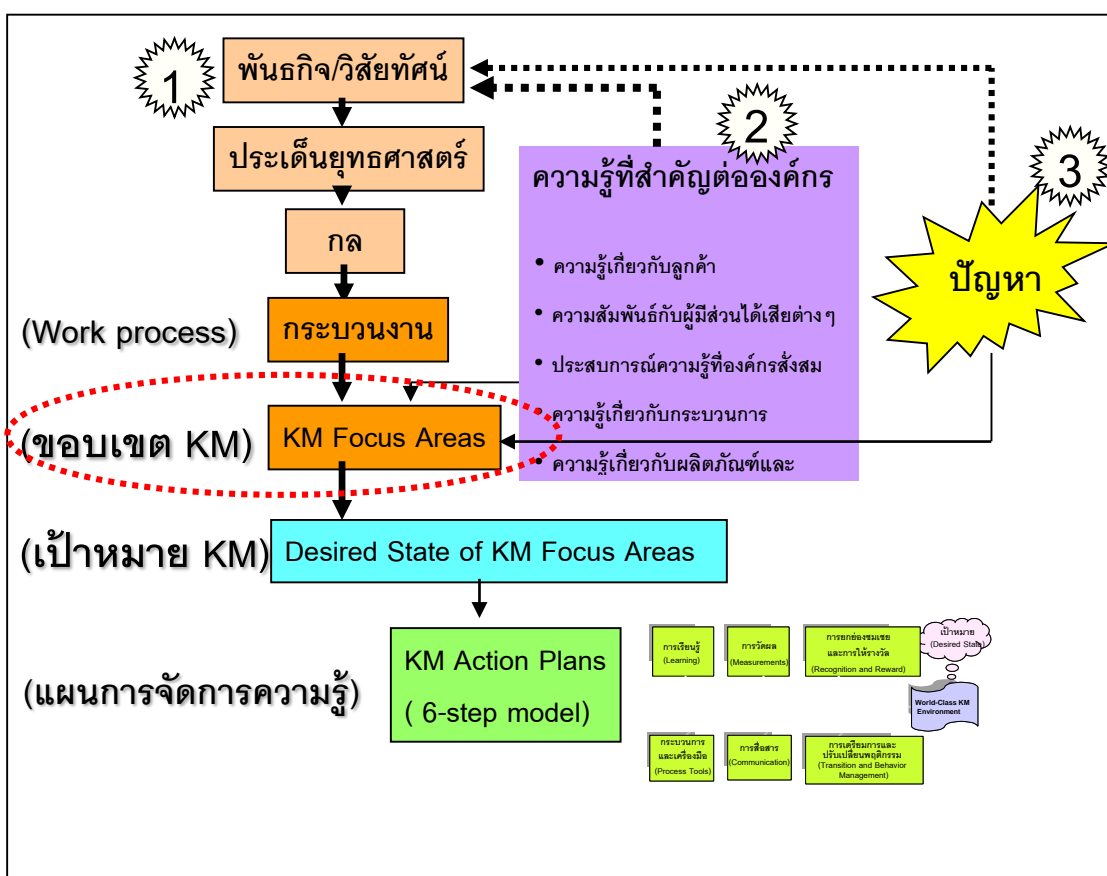
ที่มา : คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ : สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2548

การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

ขอบเขต KM (KM Focus Areas) เป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

ในการกำหนดขอบเขต KM ควรกำหนดครอบคลุมองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการงาน (Work Process) หรือ อาจกำหนดขอบเขต KM ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในองค์กร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่นๆ ขององค์กร

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



ที่มา: คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ : สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2548

องค์กรสามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/ วิสัยทัศน์/ ประเด็นยุทธศาสตร์ระดับของหน่วยงานตนเอง หรือ

แนวทางที่ 2 เป็น ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร หรือ

แนวทางที่ 3 เป็น ปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้ หรือ

เป็นแนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางที่ 1,2,3 ก็ได้ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม

แนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM

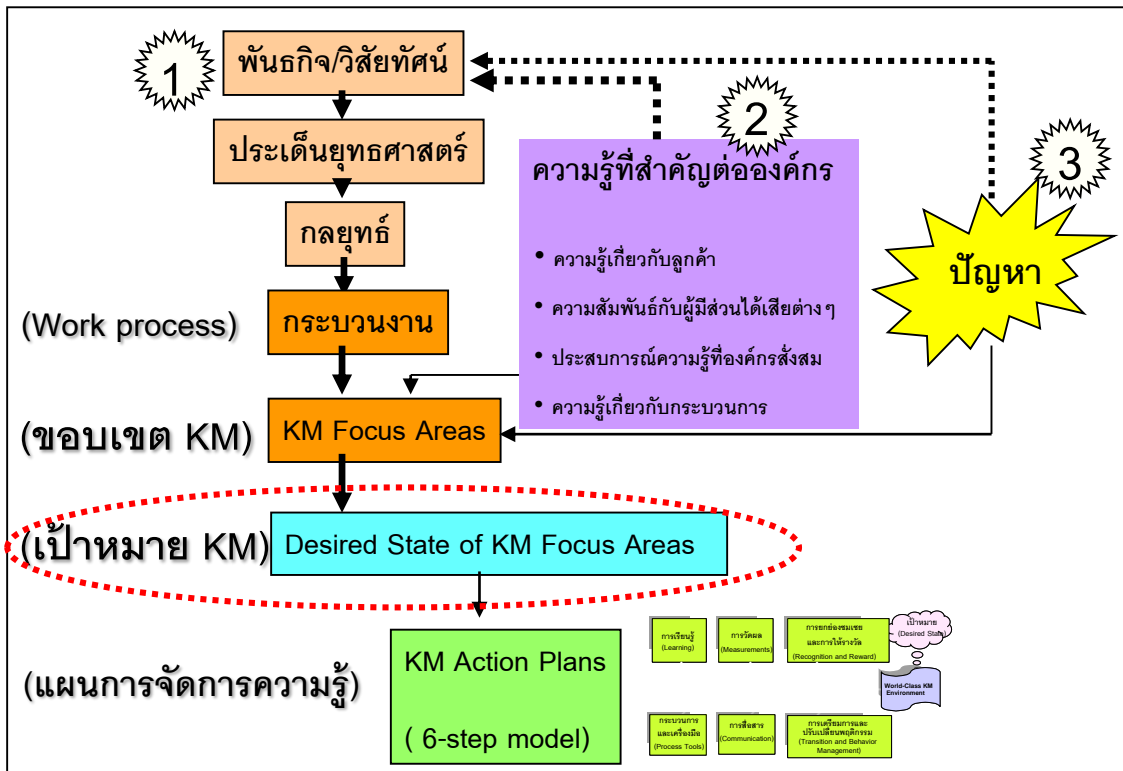
ให้องค์กรพิจารณาเกณฑ์การคัดเลือกขอบเขต KM ตามที่ให้ไว้เป็นพร้อมให้คะแนนตามเกณฑ์ที่องค์กรต้องการ คือ

1. สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง
2. ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
3. มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี

วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)

4. เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุน
6. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
7. อื่นๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมขององค์กร

การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) เป้าหมาย KM (Desired State) เป็นหัวเรื่อง ความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยสอดคล้องกับ ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม



ที่มา: คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ : สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2548 : 9

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
2. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ซึ่งทั้ง 2 ส่วน จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความยากจนตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละ ส่วนก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ที่จะก่อเกิดการรวบรวมสะสมองค์ความรู้การใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาความยากจน การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมาเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit มักเป็นแบบทางเดียว

2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit อาศัยการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลเป็นหลักในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

เครื่องมือ (Tools)

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice : CoP)
2. การศึกษาดูงาน (Study tour)
3. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review : AAR)
4. การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect)
5. เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling)
6. การค้นหาสิ่งดีรอบตัว หรือสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring)
7. เวทีเสวนา หรือสุนทรียสนทนา (Dialogue)
8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)
9. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
10. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)
11. การสอนงาน (Coaching)
12. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
13. ฟอรัม ถาม – ตอบ (Forum)
14. บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learning)
15. เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group)

การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ (Knowledge Management) เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มี การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มีกบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีเรื่องยากจนเกินไป

หัวใจของการจัดการความรู้

1. Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง
2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport) : ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน
3. The great end of knowledge is not knowledge but action : จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ
4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive : นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผลจะเห็นว่าจากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าวพอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความที่เป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาคราชการ

จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคล ต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่ใช่ว่าจุดหมายปลายทางของ ความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผล มีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

ชุมชนนักปฏิบัติ

ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP : Community of Practice) คือ คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมา ระยะเวลาหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กร เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน โดยมีลักษณะดังนี้

1. ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
2. มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
3. มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
4. วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
5. มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
6. มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
7. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี
8. มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
9. มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยกันเอง
10. มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม

ชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร

เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ practice ใน CoP ซึ่งจุดเน้นที่ การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงาน เป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผลการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้ จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่า การสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการ

ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

แนวคิด ของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติ หรือ P ใน CoP หมายถึง การกระทำในบริบทเฉพาะ สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติและเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่

1. สิ่งปรากฏชัดแจ้ง: เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาทที่ชัดเจน เกณฑ์ที่กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา
2. สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง: ความสัมพันธ์ กฎเกณฑ์ในใจ ความหยิ่งรู้ การรับรู้ ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐาน มุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป

การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัว ที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ๆ ด้วยคำสั่ง หรือกฎระเบียบ มีคนอื่นในองค์กร ซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเรา พวกเขาเต็มใจที่จะแบ่งปันประสบการณ์นั้น ให้ผู้อื่น และเราเต็มใจที่จะช่วยพวกเขา เราสามารถค้นหาพวกเขาได้พบ แม้จะไม่รู้จักพวกเขา

ธรรมชาติของ CoP

1. องค์กรประกอบไปด้วย CoP จำนวนมากทับซ้อนกันอยู่ คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร
2. รอบชีวิตของ CoP ไม่มีความชัดเจนว่า เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร ขึ้นกับความพร้อม และโอกาสเหมาะ สำหรับการเรียนรู้
3. ประเด็นที่ CoP ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการ และความสนใจของสมาชิก

การสนับสนุน CoP

1. ปฏิบัติต่อ CoP เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร
2. ส่งเสริมการสร้าง CoP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้น จากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงาน ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก
3. มองว่า องค์กรเป็นที่รวมของชุมชนที่เชื่อมต่อกัน

ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร

1. ส่งเสริมให้ CoP เรียนรู้จากภายในกลุ่ม และจากกลุ่มอื่นๆ
2. ดูแลว่ากลไกขององค์กรมีส่วนในการสนับสนุน CoP
3. ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบและเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร

มุมมองต่อการเรียนรู้

1. การเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ แต่เรามักจะมองไม่เห็น ว่า เกิดการเรียนรู้ดีขึ้น
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากการดูเอกสาร ของคนอื่น แต่เกิดจากการทำความเข้าใจ ในตรรกะ หรือวิธีคิดของคนอื่น

สารสนเทศ

1. ช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจ และความคิดเห็นได้กว้างขวางขึ้น
2. หัวใจของการแลกเปลี่ยน คือ ความสนใจร่วมกัน ใส่ใจความคิดของกันและกัน และสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกัน

การหาโอกาสเรียนรู้

1. ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้มองหาแบบแผน / สาเหตุของการมีส่วนร่วม และการแยกตัวของสมาชิก
2. เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่น หรือมีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ให้ติดตามเรียนรู้การปรับเปลี่ยน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และการแปลความหมายใหม่
3. รับรู้การเกิดขึ้น ของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหูไกลตา
4. การเรียนรู้ที่ชายขอบของ CoP ก็มีความสำคัญ ได้แก่ การดึงดูดสมาชิกใหม่ การตอบสนองสิ่งกระตุ้นจากภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่นๆ

ข้อควรระวัง

1. ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก มาเข้าใจในลักษณะของเอกสาร อาจจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่คนใช้ สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือ ในเรื่องประสบการณ์ จากเพื่อนร่วมงาน
2. ให้มีการเรียนรู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุด อย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้จาก CoP หรือเปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม

แนวคิดปัจจุบัน

เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่าสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสาร ให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

กลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้วในองค์กร มีลักษณะของสิ่งมีชีวิต เติบโตขึ้นเมื่อเป็นที่ประสงค์ของสมาชิก การที่จะให้มีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการเพาะบ่ม ดูแลด้วยความระมัดระวัง การสนับสนุนมากขึ้น อาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจจากสมาชิก การปล่อยปละละเลย ก็อาจจะทำให้แคะแค้นเหี่ยวเฉา ความท้าทายนี้แตกต่างจากปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำองค์กรเคยประสบ

ความท้าทายสำหรับ CoP

ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโต คือ การที่สมาชิกสูญเสียความสนใจ และปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียว เมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลาย ปัญหาสำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเอง ข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของชุมชน ให้เกิดความต่อเนื่อง นำสมาชิกใหม่เข้ามาร่วม และมุ่งไปที่ประเด็นที่แหลมคม โดย

- เชิญผู้นำทางความคิด ซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรก เพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน
- จัดให้มีเวทีพบปะกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัว ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความรู้สึกร่วม
- ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน
- จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่ง ไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน สนับสนุนกลุ่มแกนด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษ

ความท้าทายด้านเทคนิค

- ทำให้การติดต่อ การให้ข้อมูล และการเข้าถึงชุมชนเป็นเรื่องง่าย เช่น การใช้ Software computer ที่ใช้ง่าย และคุ้นเคย ความท้าทายสำหรับสมาชิก สิ่งที่มีคุณค่ามากของชุมชน คือ การร่วมกันแก้ปัญหา แต่การอภิปรายปัญหาอย่างเปิดอก ในขณะที่ความคิดยังไม่สุกงอมดี หรือคิดตั้ง ๆ ในที่ประชุม เป็นสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติของเรา ความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญ คือ การพูดถึงปัญหาของตนเอง ต่อหน้าผู้คนจำนวนมากที่เราไม่รู้จัก

- สร้างเวทีเสวนา ในประเด็นที่เฉียบคม ให้สมาชิกอาวุโสซึ่งคนยอมรับ เป็นผู้ขอความช่วยเหลือ และหาผู้ที่มีถิ่นไปร่วมอยู่ในเวที ผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของข้อเสนอ เพื่อให้สมาชิกอภิปรายไปที่สมมติฐาน ที่ใช้และเลือกการสร้าง ความไว้วางใจ เชื่อใจ ในกลุ่มขนาดเล็ก 2-3 คน อาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างชุมชนได้ตามนิยามของ DOPA KM Team ได้กล่าวไว้ว่า CoP เป็นกลุ่มคนที่มาร่วมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมีมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ Cop จะมีความแตกต่างจากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเป็นทีมปฏิบัติงานปกติทั่วไปตรงที่ Cop เป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายสั่งการเป็นการเฉพาะและจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่ม CoP จะพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของคุณและองค์กรต่อไป และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในท่ามกลางบรรยากาศแบบสบาย ๆ ประกอบกับการใช้เทคนิคที่เรียกว่าสนทนาสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูดให้เกียรติกัน ให้ออกาสกัน และไม่พยายามขัดขวางความคิดใคร กักรับฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจ (Deep Listening)

โมเดลการจัดการความรู้

โมเดลเซกิ (SECI Model) ถูกเสนอโดย โนนากะ กับ ทาเคอชิ (Nonaka และ Takeuchi, 1995) คือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การควบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) S : Tacit to Tacit

กระบวนการที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ด้วยกัน เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้รู้ เช่น การประชุม การระดมสมองที่มาจากความรู้ การเรียนรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เฉพาะเรื่อง เฉพาะพื้นที่ แล้วนำมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ที่มีใช่เป็นเพียงการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือตำรา

2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) E : Tacit to Explicit

กระบวนการที่ 2 อธิบายความสัมพันธ์กับภายนอกในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) อาจเป็นการนำเสนอในเวทีวิชาการ หรือบทความตีพิมพ์เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่ถูกฝังอยู่ในความรู้ฝังลึกให้สื่อสารออกไปภายนอก อาจเป็นแนวคิด แผนภาพ แผนภูมิ เอกสารที่สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกันที่เข้าใจได้ง่ายซึ่งความรู้ฝังลึกจะถูกพัฒนาให้ตกผลึกและถูกกลั่นกรอง แล้วนำไปสู่การแบ่งปัน เปลี่ยนเป็นฐานความรู้ใหม่ที่ถูกนำไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในกระบวนการใหม่

3) การควบรวมความรู้ (Combination) C : Explicit to Explicit

กระบวนการที่ 3 อธิบายความสัมพันธ์การรวมกันของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่ผ่านการจัดระบบ และบูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ไปสร้างสรรค์งานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ โดยความรู้ชัดแจ้งได้จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กรแล้วนำมารวมกัน ปรับปรุง หรือผ่านกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่สมาชิกในองค์กร

4) การผนึกฝังความรู้ (Internalization) I : Explicit to Tacit

กระบวนการที่ 4 อธิบายความสัมพันธ์ภายในที่มีการส่งต่อความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) สู่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) แล้วมีการนำไปใช้ในระดับบุคคล ครอบคลุมการเรียนรู้และลงมือทำ ซึ่งความรู้ชัดแจ้งถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ฝังลึกในระดับบุคคลแล้วกลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร

แผนผังก้างปลา กับทวนาโมเดล

แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) เรียกเป็นทางการว่า แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) โดยแผนผังนี้มีลักษณะเหมือนก้างปลาที่เหลือแต่ก้าง จึงเรียกว่าผังก้างปลา หรือเรียกว่าแผนผังอิชิคาว่า (Ishikawa Diagram) ตามชื่อผู้พัฒนา แผนผังก้างปลาได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 (พ.ศ.2486) โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิคาว่า แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว

สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งญี่ปุ่น (JIS) ได้นิยามความหมายของผังก้างปลาว่า "เป็นแผนผังที่ใช้แสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างสาเหตุหลายสาเหตุที่เป็นไปได้ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาหนึ่งปัญหา" การกำหนดปัจจัยบนก้างปลา

หลักการ 4M 1E เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) เพื่อจะนำไปสู่การแยกแยะสาเหตุต่าง ๆ

- 1) Man คนงาน หรือพนักงาน หรือบุคลากร
- 2) Machine เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก
- 3) Material วัสดุดิบหรืออะไหล่ อุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้ในกระบวนการ
- 4) Method กระบวนการทำงาน
- 5) Environment อากาศ สถานที่ ความสว่าง และบรรยากาศการทำงาน

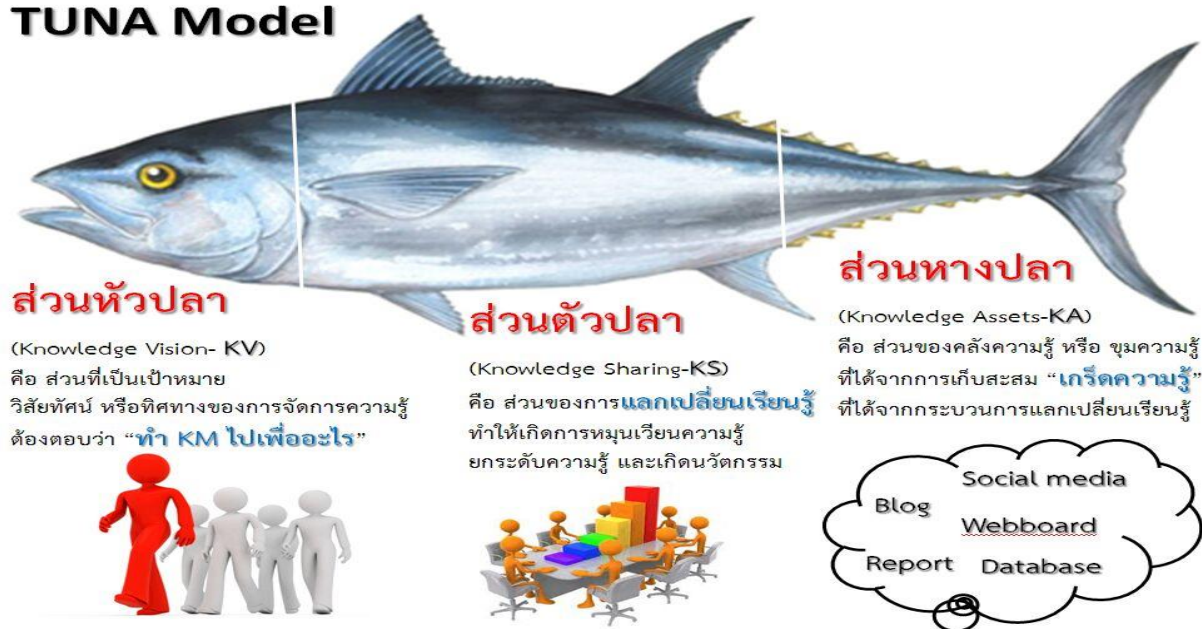
แผนผังก้างปลา เป็นเรื่องราวทางแก้ปัญหา เหมาะกับองค์กรที่รู้ตัวว่ามีปัญหา
โมเดลปลาหู เป็นเรื่องของการจัดการความรู้ เหมาะกับองค์กรที่บุคลากรมีความรู้โมเดลปลาหู (Tuna Model) เปรียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาหูหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วนสัมพันธ์กัน

ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision- KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร ?” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) หมายถึง ส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

TUNA Model



คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณประสาน คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้

1) **ผู้บริหารสูงสุด (CEO)** สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมเปียน (เห็นคุณค่าและดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น อธิการบดี, รองอธิการบดี

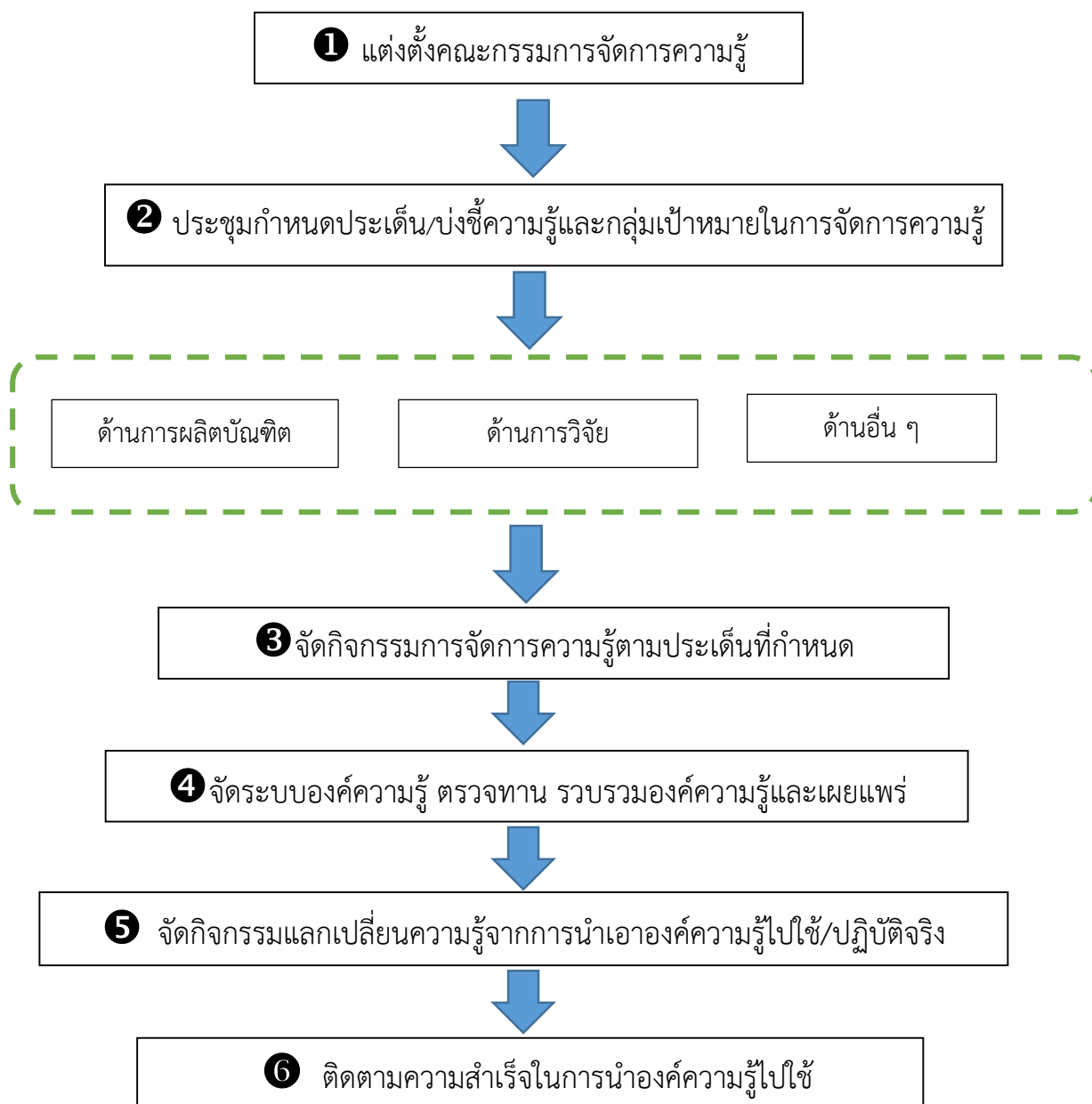
2) **คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO)** ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สบายไปเปล่าหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ นำเป้าหมาย/หัวปลา ไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment), ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็น “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างคามภาคภูมิใจในความสำเร็จ

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 เพื่อให้คุณกิจนำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้นเพื่อการบรรลุ “หัวปลา” - จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต - จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมชุมชนความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น - ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร - เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

4) **คุณกิจ** (Knowledge Practitioner, KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอก ตัวจริงของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/หัวปลา” ที่ตั้งไว้

5) **คุณประสาน** (Network Manager) เป็นผู้ที่ยุทธประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้ และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้



รายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน

ขั้นตอน	การดำเนินงาน	สอดคล้องกับ KM Process	ผลการดำเนินงาน ที่ได้
1	แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ (ควรประกอบด้วยผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ภายในหน่วยงาน)	-	คณะกรรมการจัดการความรู้
2	คณะกรรมการประชุมร่วมกันกำหนดประเด็นความรู้หรือบ่งชี้ความรู้เพื่อนำมาถอดเป็นองค์ความรู้ของหน่วยงาน โดยให้ประเมินจากความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานเรามีความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นกรอบในการกำหนดประเด็นกลุ่มเป้าหมายในการจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับคณะตัวบ่งชี้ที่ 5.1 เกณฑ์ข้อ 5 ให้กำหนด 2 ด้านคือ ด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย (สามารถเลือกด้านใดด้านหนึ่งหรือทั้ง 2 ด้านแล้วแต่บริบทของหน่วยงาน)หากมีประเด็นอื่นนอกจาก 2 ประเด็นที่กล่าวมาให้พิจารณาตามองค์ความรู้ที่มีในหน่วยงาน	การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยจะคัดเลือกกว่าจะใช้เครื่องมืออะไร และขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร โดยอาจจะพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร	ประเด็นความรู้เพื่อนำไปสู่กิจกรรมจัดการความรู้
3	ดำเนินการจัดกิจกรรมจัดการความรู้ตามประเด็นที่กำหนดในขั้นที่ 2 โดยเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับหน่วยงานของท่าน เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ เวทีแลกเปลี่ยน เป็นต้น ทั้งนี้ต้องเกิดจากการจัดการความรู้ของบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในประเด็นนั้น ๆ มีส่วนร่วม แล้วสรุปเป็นองค์ความรู้ที่ได้ตามประเด็นที่กำหนด ซึ่งอาจมีการดำเนินกิจกรรมอย่างน้อย 1-3 ครั้งเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ตกผลึกและชัดเจน มีการบันทึกและจัดทำองค์ความรู้ให้เป็นระบบ มีการตรวจทาน ประมวลผลองค์ความรู้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ เข้าใจง่าย และชัดเจน	การสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งสามารถทำได้หลายทาง เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำหนดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์และเหมาะสม	องค์ความรู้ตามประเด็นที่กำหนดสามารถนำไปใช้ได้

ขั้นตอน	การดำเนินงาน	สอดคล้องกับ KM Process	ผลการดำเนินงาน ที่ได้
4	นำองค์ความรู้ที่ได้ในขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมให้เป็นระบบ สามารถเข้าถึงเพื่อนำไปใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็วและมีวิธีการ เผยแพร่เพื่อนำไปใช้ประโยชน์หลากหลายช่องทาง เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ เป็นต้น	<u>การเข้าถึงความรู้</u> เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกโดยการใช้พวงกระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) หรือการประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ เป็นต้น	สื่อสำหรับการเก็บรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้ผ่านการจัดการความรู้
5	จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้โดยการนำองค์ความรู้ที่ได้ในขั้นตอนที่ 3 ไปใช้หรือปฏิบัติจริง เช่น การจัดเวทีการบรรยาย/เล่าประสบการณ์การนำองค์ความรู้ไปใช้ โดยอาจทำเป็นเอกสารแจก หรือผ่านเทคโนโลยี	<u>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</u> เป็นการแบ่งปัน สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัวเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น	แนวทางการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์
6	ติดตามความสำเร็จในการนำองค์ความรู้ที่ได้ในขั้นตอนที่ 3 ไปใช้หรือปฏิบัติจริง เช่น ดูผลงานที่เกิดขึ้นของกลุ่มที่นำองค์ความรู้ไปใช้ของกลุ่มเป้าหมาย และรายงานผลการดำเนินการจัดการความรู้ต่อผู้บริหาร	<u>การเรียนรู้</u> ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น การเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ และนำความรู้ที่ได้ไปหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง	ผลที่เกิดจากการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์หรือนำไปปฏิบัติ

เอกสารอ้างอิง

- เกศรา รักษาติ, "องค์กรแห่งการตื่นรู้ : Awakening Organization", บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด, กรุงเทพฯ, 2549.
- ณัฐพล สมบูรณ์ และนลินภัทร์ ปรวัฒน์ปรีयर, "ระบบการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง" 234-239. the 9th National Conference on Computing and Information Technology. NCIT2013, 2556.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, "องค์กรแห่งความรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ", สำนักพิมพ์รัตนไตร, กรุงเทพฯ, 2552.
- นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย บุญดี บุญญาภิจ, "การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ", บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, กรุงเทพฯ, 2548.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน, "การจัดการความรู้กับคลังความรู้", บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, กรุงเทพฯ, 2547.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต, "การจัดการความรู้ ฉบับขับเคลื่อน", สำนักพิมพ์ไยไยไหม, กรุงเทพฯ, 2550.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต, "การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ", สำนักพิมพ์ไยไยไหม, กรุงเทพฯ, 2549.
- เปรมวดี วิเชียรทอง และมาลีรัตน์ โสตานิล, "ระบบองค์ความรู้กฎหมายคอมพิวเตอร์ออนไลน์." 209-214. the 9th National Conference on Computing and Information Technology. NCIT2013, 2556
- พรธิดา วิเชียรปัญญา, "การจัดการความรู้ พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ Knowledge management", ธรรมมลการพิมพ์, กรุงเทพฯ, 2547.
- วิจารณ์ พานิช, "KM วันละคำ จากนักปฏิบัติ KM สู่นักปฏิบัติ KM", ฝ่ายโรงพิมพ์ บริษัทตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด, กรุงเทพฯ, 2549.
- วิจารณ์ พานิช, "การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ", สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), กรุงเทพฯ, 2551.
- อัจฉรา แก้วละเอียด และผุสดี บุญรอด, "การจัดการองค์ความรู้เชิงความหมายโดยใช้โมเดลเอสอีซีไอสำหรับตรวจสอบบัญชีคอมพิวเตอร์" 873-878. the 9th National Conference on Computing and Information Technology. NCIT2013, 2556.

ภาคผนวก



แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

คณะ.....

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขต.....

ประจำปีการศึกษา.....

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

ขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่เลือกดำเนินการที่สอดคล้อง ตามพันธกิจของคณะ	ประเด็น KM ที่เลือกดำเนินการ	เป้าหมายประเด็น KM (KM Desired State) ที่เลือกดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมายที่ จะพัฒนาความรู้	หมายเหตุ

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ลำดับ	กระบวนการจัดการความรู้	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1	การบ่งชี้ความรู้					
2	การสร้างและแสวงหาความรู้					
3	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ					
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้					
5	การเข้าถึงความรู้					
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้					
7	การเรียนรู้					

ผลการดำเนินการจัดการความรู้

ขอบเขต KM	ประเด็น KM	องค์ความรู้ที่ได้	การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่

ตัวอย่าง



แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

คณะ.....

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขต.....

ประจำปีการศึกษา.....

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

ขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่เลือกดำเนินการที่สอดคล้อง ตามพันธกิจของคณะ	ประเด็น KM ที่เลือกดำเนินการ	เป้าหมายประเด็น KM (KM Desired State) ที่เลือกดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมายที่ จะพัฒนาความรู้	หมายเหตุ
การวิจัยและนวัตกรรม	การส่งเสริมการทำวิจัย ให้กับบุคลากร มหาวิทยาลัยการกีฬา แห่งชาติ วิทยาเขตอ่างทอง	1) เพื่อรวบรวมความรู้ด้านรูปแบบการทำ วิจัยในชั้นเรียนสำหรับอาจารย์ใน มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขต อ่างทอง และ แนวทางการส่งเสริมขวัญและ กำลังใจในการทำวิจัยให้กับบุคลากรใน มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขต อ่างทอง 2) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ แบ่งปันความรู้ในแต่ละด้านในองค์กร 3) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในแต่ละด้าน	อาจารย์ทุกคนใน มหาวิทยาลัยการกีฬา แห่งชาติ วิทยาเขต อ่างทอง	

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ลำดับ	กระบวนการจัดการความรู้	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1	การบ่งชี้ความรู้	-ประชุมผู้มีความรู้ -ตัวอย่างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	จำนวนขอบข่ายความรู้	อย่างน้อย 1 ขอบข่าย	พฤษภาคม 2557	ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและประกัน คุณภาพการศึกษา
2	การสร้างและแสวงหาความรู้	ประชุม อบรม สัมมนา	ความรู้ที่จำเป็นแหล่งและวิธีการเข้าถึง	รายการความรู้ที่จำเป็น แหล่ง และวิธีการเข้าถึง	พฤษภาคม 2557	
3	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	จัดหมวดหมู่ความรู้	หมวดหมู่ความรู้	รายการหมวดหมู่ความรู้	พฤษภาคม 2557	
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้	สกัดองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้	จำนวนองค์ความรู้	อย่างน้อย 1 องค์ความรู้	พฤษภาคม 2557	
5	การเข้าถึงความรู้	เผยแพร่องค์ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ	จำนวนช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้	อย่างน้อย 1 ช่องทาง	พฤษภาคม 2557	
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ประชุม เสวนากลุ่มย่อย	ประเด็นความรู้ที่เป็นประโยชน์	อย่างน้อย 1 ประเด็น	พฤษภาคม 2557	
7	การเรียนรู้	การต่อยอดองค์ความรู้	เกิดระบบการเรียนรู้ใหม่	อย่างน้อย 1 ระบบ	มิถุนายน 2557	

ผลการดำเนินการจัดการความรู้

ขอบเขต KM	ประเด็น KM	องค์ความรู้ที่ได้	การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่
การวิจัย	การส่งเสริมการทำวิจัยให้กับบุคลากร มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตอ่างทอง	1) รูปแบบการทำวิจัยในชั้นเรียน 2) แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำวิจัยให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย	ประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์รับทราบและเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย

ตัวอย่างประเด็นการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

1. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่หน่วยงานสนับสนุนดำเนินงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
 - 1) การเรียนการสอนแบบ Active Learning ฝ่ายวิชาการ
 - 2) ความร่วมมือในการทำวิจัยกับต่างประเทศ ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์
 - 3) เทคนิคการหาทุนสนับสนุนการวิจัย ฝ่ายวิจัย
 - 4) การประชาสัมพันธ์ที่สร้างชื่อเสียงด้านการวิจัย ฝ่ายประชาสัมพันธ์
 - 5) การมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการเรียนการสอนแบบ Active Learning ฝ่ายกิจการนักศึกษา
 - 6) การขอตำแหน่งทวิวิชาการของอาจารย์ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. มหาวิทยาลัยทักษิณ "การสร้างความรักความผูกพันของบุคลากร" มหาวิทยาลัยทักษิณ
3. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ "พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน"
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตอุเทนถวาย
 - 1) การบริหารจัดการงานและและสร้างสุขในการทำงาน
 - 2) การรู้จักเรียนรู้และทำความเข้าใจในงานของผู้อื่นและส่วนรวม
 - 3) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน
 - 4) การวางแผนการทำงานที่ชัดเจน
 - 5) การให้บริการที่สร้างความพึงพอใจต่อผู้บริการ
 - 6) การลดข้อขัดแย้งระหว่างกันในองค์กร
 - 7) การบริหารจัดการเวลาในการทำงาน
 - 8) การสร้างความรักที่มีต่องานและองค์กร

สุภาชิต คำคมเกี่ยวกับการจัดการความรู้

Knowledge resides in the users and not in the collection.

ความรู้อยู่ในผู้ใช้ ไม่ใช่อยู่ในแหล่งรวมความรู้

(Y. Maholtra)

KM is a Journey, not a destination.

การจัดการความรู้เป็นการเดินทาง ไม่ใช่เป้าหมายปลายทาง

(Warick Holder, IBM, 20 Nov 2003, Chiangmai)

A little knowledge that acts is worth more than much knowledge that is idle.

ความรู้เพียงเล็กน้อยเพื่อปฏิบัติมีค่ามากกว่าความรู้มหาศาลที่อยู่เฉย ๆ

(Kahlil Gibran)

Knowledge is a key asset, but it is often tacit and private.

ความรู้เป็นสินทรัพย์สำคัญ แต่บ่อยครั้งความรู้เป็นสิ่งฝังลึกและเป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคล

Knowledge is not what you know, but is what you do.

ความรู้ไม่ใช่เพียงการรู้ แต่เป็นการกระทำ

Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents

but rather interactions between people.

การถ่ายทอดความรู้สำเร็จได้ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน

(Mason & Mitroff, 1973)

Shift from error avoidance to error detection and correction

จงเปลี่ยนจากการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ไปสู่การค้นหาความผิดพลาดและแก้ไข