

คู่มือ การจัดการความรู้

สถาบันพระบรมราชชนก



คณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้

คำนำ

คู่มือการจัดการความรู้จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและให้แนวทางในการดำเนินงานการจัดการความรู้ แก่บุคลากร สถาบันพระบรมราชชนก โดยเนื้อหา ประกอบไปด้วยความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้(Introduction to Knowledge Management) การกำหนดขอบเขต (KM Focus Areas) และเป้าหมายของการจัดการความรู้ (KM Desired State) และการจัดทำแผนการจัดการความรู้(KM Action Plan)

สถาบันพระบรมราชชนก โดยกองวิจัยและพัฒนานวัตกรรม สำนักวิชาการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแนวทางการจัดการความรู้(Knowledge Management) ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้

สถาบันพระบรมราชชนก

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	
ความหมาย คำจำกัดความของการจัดการความรู้	2
เหตุผลที่องค์กรต้องดำเนินการจัดการความรู้	2
แนวคิดการจัดการความรู้	3
หลักการดำเนินการจัดการความรู้	3
เป้าหมายสำคัญของการจัดการความรู้	4
องค์ประกอบของการจัดการความรู้	4
เครื่องมือในการจัดการความรู้	6
ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ	8
ส่วนที่ 2 การดำเนินการจัดการความรู้ สถาบันพระบรมราชชนก	
นโยบายการจัดการความรู้	10
วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้	10
การดำเนินการจัดการความรู้	11
กระบวนการจัดการความรู้	12
การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้	13
การวัดผล	15

ส่วนที่ 1 บทนำ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 8 ให้ความหมายของการศึกษาไว้ว่า “กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต” และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับ การบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และจัดการความรู้ เพื่อสร้างและรักษาองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานหรือในตัวบุคคล นำมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนได้เข้าถึงความรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับสถาบันพระบรมศานได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวดที่สำคัญต่อการบริหารจัดการของสถาบัน ในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งต้องแสดงให้เห็นถึงสถาบันมีวิธีในการสร้างและจัดการความรู้ของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วยการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้รับรู้และสนับสนุน กลยุทธ์และการปฏิบัติการของสถาบัน การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ของสถาบัน ทำให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน

สถาบันพระบรมราชชนก ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่สถาบันการศึกษาต้องถือปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความรู้ภายในสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันนำมาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนตนเองให้เป็นผู้รู้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ยั่งยืน

ความหมาย คำจำกัดความของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่ได้จากกระบวนการที่มนุษย์รับข้อมูลผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

- ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เปิดเผย ชัดแจ้ง ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี เอกสาร วิชาการ คู่มือต่าง ๆ กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน บางครั้งเรียกว่าความรู้แบบรูปธรรม

- ความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) หมายถึง ความรู้ฝังลึกแฝงอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้เป็นภูมิปัญญาหรือพรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่สื่อสารหรือถ่ายทอดด้วยลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่สามารถแบ่งปันได้ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ทักษะการทำงาน รูปแบบกระบวนการคิด บางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม



ภาพที่ 1 ประเภทของความรู้ (<https://pubhtml5.com/kauf/dlec/basic/> เข้าถึงเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2568)



เหตุผลที่องค์กรต้องดำเนินการจัดการความรู้

1. เมื่อมีบุคคลเกษียณอายุหรือลาออก มักมีผลกระทบต่อทำงาน
2. เวลามีปัญหาในการทำงานไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เก่งในด้านนั้นได้ที่ไหน
3. มีผู้มีความรู้มากมาย แต่คนในองค์กรไม่สนใจในการเพิ่มและแบ่งปันความรู้

4. องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไม่ได้ถูกนำมาใช้และแลกเปลี่ยนต่อยอดความรู้ใหม่ แต่เป็นการทำงานซ้ำซ้อนกับคนอื่นที่ทำมาแล้ว
5. องค์กรมีการสร้าง แลกเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ความรู้ไม่เป็นระบบ
6. การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร
7. ใช้เวลานานในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่หาไม่ค่อยพบ หรือพบข้อมูลที่ไม่ทันสมัย ไม่สมบูรณ์ หรือไม่ตรงตามความต้องการ
8. มีข้อมูลสารสนเทศท่วมท้น แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง



แนวคิดการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจนเกิดประสบการณ์สะสมในตัวบุคคล ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรวบรวมจัดระบบ นำไปสู่การพัฒนางาน ทั้งนี้ในปัจจุบันองค์กรต้องสูญเสียความรู้และประสบการณ์ในตัวบุคคลไปพร้อมกับการลาออกหรือเกษียณอายุ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร การพัฒนาบุคลากรจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ แต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป แต่จะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ไปพร้อมกันด้วย ดังนั้นหากองค์กรมีการบริหารการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ก็จะสามารถพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

หลักการดำเนินการจัดการความรู้ (อรัชชา สุวาณิช <https://erp.mju.ac.th/articleDetail> เข้าถึงเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2568)

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นและสำคัญต่องาน กิจกรรมของกลุ่ม องค์กร หรือชุมชน
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง ดัดแปลง พัฒนา หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะสมกับการใช้งานของตนเอง องค์กร หมู่คณะ หรือชุมชน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน องค์กร หมู่คณะ หรือชุมชน
5. การนำประสบการณ์การทำงาน การประยุกต์ใช้ความรู้ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดขุมความรู้ออกมาเพื่อบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร
6. การจัดบันทึกขุมความรู้และแก่นความรู้ เพื่อใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน เหมาะแก่การใช้งาน และเชื่อมโยงกันมากขึ้น



เป้าหมายสำคัญของการจัดการความรู้

เป้าหมายสำคัญของการจัดการความรู้ คือ (วิจารณ์ พานิช, <https://www.gotoknow.org/posts> เข้าถึงเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2568)

1. เพื่อพัฒนางาน
2. เพื่อพัฒนาคน
3. เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. เพื่อความเป็นชุมชนในที่ทำงาน

ทั้งนี้การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ (Operation Effectiveness) แบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ

1. การตอบสนองต่อความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองต่อความต้องการของลูกค้า สนองต่อความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองต่อความต้องการของพนักงาน และสนองต่อความต้องการของสังคมส่วนรวม
2. การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมด้านการให้บริการ
3. ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กรและบุคลากรที่พัฒนาเพิ่มขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร
4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงหมายถึงการทำงานที่ลงทุนน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างขึ้น สำหรับใช้งานของตน



องค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Siryong <https://km.raot.co.th/km-knowledge> เข้าถึงเมื่อวันที่ 23 มกราคม 2568)

การจัดการความรู้จะบรรลุผลตามเป้าหมาย ต้องอาศัยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ คน (man) เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology-IT) และกระบวนการจัดการความรู้ (process) ดังนี้

1. คน (Man) ในการจัดการความรู้ คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากคนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนบุคคล (Personal Knowledge Management -PKM) ทั้งนี้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการความรู้หรือ KM Team ขององค์กรอาจแบ่งได้เป็น 2 ทีม คือ

1.1 ทีมหลักหรือทีมถาวร (Core team or permanence team) เป็นคณะทำงานที่รับผิดชอบการ

ดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่ ผู้จัดการความรู้ (Knowledge champion or senior manager or chief Knowledge Management -CKO) ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งมีบทบาทในการค้นหา (Leverage) ความรู้ภายในองค์กรออกมาโดยการจัดการความรู้ รับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ในสิ่งที่เป็นไปได้ ออกแบบกรอบงานให้ผลคุ้มค่า และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ประสานงานและการจัดให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมดขององค์กร บุคคลประเภทที่สองได้แก่ หัวหน้างาน (Chief Information Officer-CIO) เป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดขององค์กร และฝ่ายสุดท้ายของทีมหลักคือตัวแทนจากกลุ่มงานหลักขององค์กร

1.2 ทีมชั่วคราว (Contemporary team) เป็นคณะกรรมการที่มาจากกลุ่มเฉพาะ เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ ทั้งนี้องค์กรต้องระลึกเสนาว่า บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรคือ กลุ่มผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

นอกจากทีมทั้งสองแล้ว บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จอย่างมาก คือ ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer – CEO)

2. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology – IT)

เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่จึงนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

2.1 เทคโนโลยีในการสื่อสาร ช่วยให้บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ ในการค้นหาข้อมูล สารสนเทศผ่านเครือข่ายได้ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือโซเชียลมีเดีย (Social Media)

3. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคเรื่องของระยะทาง เช่น โปรแกรมกลุ่ม groupware หรือระบบ video conference เป็นต้น

4. เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บ ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่าง ๆ

ทั้งนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนช่วยประสาน สนับสนุนและอำนวยความสะดวกกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง 3 ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ทั้งที่เป็นการหยั่งรู้เอง (Tacit Knowledge) ทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้มีประสบการณ์สูง จะมองเห็นแนวโน้มหรือทิศทางความต้องการใช้ความรู้ด้านต่าง ๆ แล้ววางแผนและดำเนินการที่จะจัดหาความรู้นั้น ๆ มา โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศประเภทต่าง ๆ เป็นเครื่องช่วยประสานและอำนวยความสะดวก

2. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ เป็นการเผยแพร่และกระจายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญจะช่วยให้ผู้ดำเนินการจัดการความรู้มีมือใหม่ผ่านเครือข่ายการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

3. การใช้ประโยชน์จากความรู้ การเรียนรู้จะบูรณาการอยู่ในองค์กร มีอะไรอยู่ในองค์กร สมาชิก

องค์กรสามารถรับรู้และประยุกต์ใช้สถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา ทั้งการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการใช้ประโยชน์ความรู้ จะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันทั้งการแสวงหาความรู้

4. กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร



เครื่องมือในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประเมินผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันความรู้ สุดท้าย คือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit มักเป็นแบบทางเดียว 2) เครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอด “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสมสำหรับความรู้ประเภท Tacit อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก โดยสามารถจำแนกเครื่องมือในการจัดการความรู้ได้ ดังนี้

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice - CoP) คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน รวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน

2. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) คือ การจัดตั้งทีมคณะทำงานเพื่อมาทำงานร่วมกัน ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้าน มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน จึงจะประสบความสำเร็จ

3. การทบทวนสรุปบทเรียน (After Action Review – AAR) คือการร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. เวทีเสวนา/สุนทรียสนทนา (Dialogue) คือ การจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดีๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมาโดยไม่ขีดวงที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่จะสนทนากัน ไม่รู้ว่าคำตอบสุดท้าย คืออะไร ไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคน เปิดกว้างด้านเวลา สถานที่ บุคคล และเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน บรรยากาศสบายๆ บรรยายกาศเชิงบวก

5. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือ การให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

6. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้

เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

7. การสอนงาน (Coaching) คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำสอนให้คนทีมาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน

8. พี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร

9. การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned) คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรืออย่างน้อยไม่เกิดความผิดพลาดในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว

10. แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) คือการบันทึกผลงานดีๆ นวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชม ความภาคภูมิใจทั้งระดับบุคคล ระดับแผนกหรือระดับองค์กร

11. การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) คือ การถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีความรู้หรือมีวิธีการทำงานที่ดีมาเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังว่าทำอะไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

12. การศึกษาดูงาน (Study Tour) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริงการปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้

13. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

14. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence- CoE) คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กรให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้

15. ฐานความรู้ (Knowledge Bases) คือ การเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูล และให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่น ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

16. ระบบเครือข่าย คือ ระบบเครือข่ายสื่อสารที่รองรับสำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากทุกที่และทุกเวลา เช่น อินทราเน็ต (Intranet) เว็บไซต์ (Website)

17. เว็บบล็อก (Weblog) คือ เป็นเว็บไซต์สำหรับเขียนบันทึกเล่าเรื่องราวประจำวันเพื่อสื่อสารมุมมองประสบการณ์ ความรู้ และข่าวสาร ที่สะดวกรวดเร็ว อาจเป็นการประกาศข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ผลงาน

18. นวัตกรรมและวงจรรยาคุณภาพ (Innovation & Quality Circles: IQCs) คือ กลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร

19. สภากาแฟ (Knowledge Cafe) คือ การเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างนั่งรับประทานกาแฟในเรื่องงานที่สนใจและงานที่เกิดปัญหาเพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

20. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือ การย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกสับเปลี่ยนงาน เกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

21. วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือ การเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้น ๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด



ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดการความรู้ในองค์กรอาจได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานตนเองได้โดยอาจมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารการจัดการความรู้ในองค์กร ควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมระดมสมองผู้บริหาร หรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2. จิตอาสา การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบจิตอาสา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีสนใจในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงาน

3. สร้างทีมขับเคลื่อน เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรมีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรควรมีการกำหนดทีมผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร ตลอดจนควรจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในพื้นฐานการจัดการความรู้ เพื่อทำหน้าที่คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการก้าวกระโดดจนถึงระดับการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

4. กระบวนการคุณภาพ PDCA (Plan/Do/Check/Act) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ควรทำหลักการ PDCA (Plan/Do/Check/Act) มาใช้ในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่มีกระบวนการวางแผน การจัดการ

ความรู้ มีการปฏิบัติการตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน มีคณะทำงานติดตามอย่างจริงจัง มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และมีคณะกรรมการประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหา

5. การเปิดใจยอมรับ เพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการจัดการความรู้ และสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรของบุคลากร องค์กรอาจดำเนินการได้โดยการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ กาสอดแทรกกิจกรรมการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) เป็นต้น

6. การมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอกองค์กร ควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น

7. การสร้างบรรยากาศ ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กิจกรรมสภากาแฟ การเปลี่ยนสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำเทคนิค Edutainment มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการเสริมสร้างบรรยากาศใหม่ให้เร้าใจ เป็นต้น

8. การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรควรส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เพื่อสกัดขุมความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อ และเกิดการตื่นตัวในการเรียนรู้ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice Cop) การเล่าเรื่องแบบ SST (Success Story Telling) กระบวนการสุนทรียสนทนา (Dialogue) เป็นต้น

9. การให้รางวัล ยกย่องชมเชย เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยมีข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่ การให้รางวัลยกย่อง ชมเชย อาจทำได้โดยการประเมินผลงาน การมอบโล่รางวัลหรือเกียรติบัตรหรือจัดให้มีเงินรางวัลพิเศษ เป็นต้น

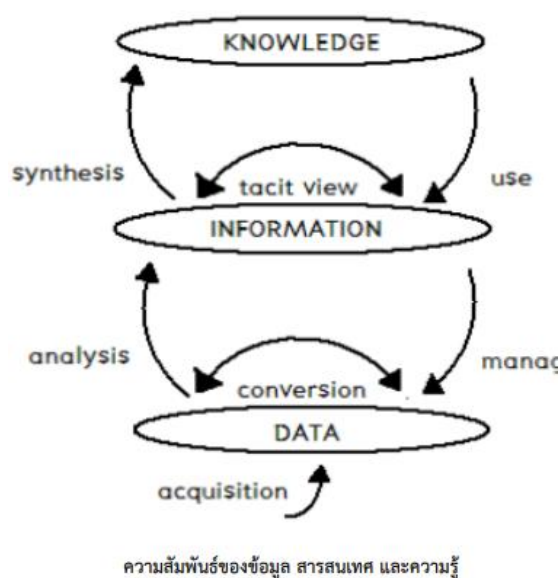
10. การจัดเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรสามารถตรวจสอบได้ควรเก็บรวบรวมเอกสารอย่างเป็นระบบ เช่น จดหมายเวียนประกาศใช้แผนดำเนินงาน การถอดบทเรียน คู่มือการจัดการความรู้ การจัดเก็บเอกสารที่เป็นคลังความรู้ ทั้งนี้อาจใช้ซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารจัดการ เป็นต้น

11. การสื่อสารภายในองค์กร ควรทำการสื่อสารกับบุคคลเพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกระดับสามารถติดตามข้อมูล ข่าวสารการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจดำเนินการได้โดยการจัดทำวารสาร/จุลสารการจัดการความรู้ การจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ การจัดทำบันทึกบทความของตนเอง (Personal Journal) ลงบนเว็บไซต์ หรือ web blog

ส่วนที่ 2 การดำเนินการจัดการความรู้

สถาบันพระบรมราชชนก

การจัดการความรู้ (knowledge Management) เป็นการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ และการดำเนินการพัฒนาสถาบันสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความรู้ต่างๆ ทั้งที่มีอยู่ในและภายนอกสถาบัน เป็นส่วนสำคัญที่สถาบันพระบรมราชชนกจะต้องทำการรวบรวมและสังเคราะห์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และปณิธานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้จึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการ โดยต้อง เริ่มต้นจากการสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้และเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ร่วมกัน



สถาบันพระบรมราชชนก มีเป้าหมายที่จะพัฒนาองค์กร ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกในการผลิตบุคลากรและสร้างองค์ความรู้เพื่อการดูแลสุขภาพพระระดับปฐมภูมิ” ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2568-2570 และนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ “Education Criteria for Performance Excellence” มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารสถาบัน จึงได้ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ทั่วทั้งสถาบัน สร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อถือปฏิบัติดังนี้

1. เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรทุกหน่วยงานมีการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ผังตัวอยู่ในการทำงานทุกระดับ ตลอดจนใช้การจัดการความรู้เป็น

เครื่องมือในการพัฒนาคน พัฒนางาน ยกกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นคลังความรู้ของทุกหน่วยงาน มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำองค์ความรู้ที่เป็นผลมาจากการจัดการความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้ทุกส่วนราชการใช้การจัดการความรู้ ขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จ การจัดการความรู้ตามเป้าหมายของสถาบัน (KM Desired State)

4. พัฒนาระบบติดตามผลการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาสถาบัน รวมถึงประเมินผลการจัดการความรู้ภายในส่วนงานอย่างสม่ำเสมอ

5. สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในของสถาบันพระบรมราชชนก และแสวงหาเครือข่ายภายนอกสถาบันพระบรมราชชนกในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

1. เพื่อส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ
2. เพื่อนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาคน พัฒนางาน
3. เพื่อให้มีแนวทางในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และสามารถรายงานผลการดำเนินงาน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินการจัดการความรู้

1. การดำเนินงานการจัดการความรู้เป็นหน้าที่ที่ทุกหน่วยงานภายใต้สถาบันพระบรมราชชนก ทั้งในส่วนกลาง คณะ และวิทยาลัย ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในทุกสายงานมีการนำการจัดการความรู้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยสถาบันพระบรมราชชนกได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของสถาบันดังนี้

1.1 คณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีหน้าที่และอำนาจ

- 1) วางแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ในสถาบันพระบรมราชชนก
- 2) ดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสถาบันพระบรมราชชนกตามแนวทางที่กำหนด
- 3) อำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของสถาบัน

พระบรมราชชนก

- 4) สนับสนุนให้กระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันพระบรมราชชนกมีประสิทธิภาพและบรรลุ

เป้าหมาย

- 5) กำกับ ติดตามและร่วมสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ของสถาบันพระบรมราชชนกอย่าง

เป็นระบบ

6) ส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP: Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

7) สรุปบทเรียนการดำเนินการจัดการความรู้ของสถาบันพระบรมราชชนก

8) จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

1.2 คณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ โดยมีหน้าที่และอำนาจ

1) กำหนดประเด็นความรู้ เป้าหมายการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์สถาบัน ที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบัน

2) เลือกบุคคลกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนด รวมทั้งจัดให้มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง เผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด

2. คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใต้สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ให้หน่วยงานดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้หรือคณะกรรมการที่เรียกชื่ออื่นภายในหน่วยงาน เพื่อดำเนินการบริหารจัดการการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานให้เป็นไปตามระบบการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้

แนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันพระบรมราชชนกได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เผยแพร่ไว้มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ประการ ได้แก่

1. การบ่งชี้ความรู้หรือกำหนดความรู้ที่จำเป็น คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้สถาบันพระบรมราชชนก ประชุมบ่งชี้ความรู้ เป็นประเด็นกว้างๆ โดยพิจารณาจากความรู้ที่จำเป็นและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของสถาบัน เพื่อให้หน่วยงานทุกระดับวิเคราะห์ขอบเขต KM ที่ได้เลือกมาจัดทำ (KM Focus Areas) นั้น ว่าเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ที่ต้องการ โดยรวบรวมความรู้ทั้งภายในและภายนอก เตรียมความพร้อมสำหรับการสร้างองค์ความรู้ใหม่

3. การจัดความรู้เป็นระบบ เป็นขั้นตอนการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์ สังเคราะห์ โครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และใช้งานได้ง่าย

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการจัดเก็บความรู้ที่จัดการนั้นให้มั่นใจว่ามีความถูกต้อง

เชื่อถือได้ ผ่านการปรับปรุงรูปแบบเอกสาร เนื้อหาเอกสารหรือองค์ความรู้ให้เป็นสมบูรณ์ครบถ้วน มีมาตรฐาน และ ใช้ภาษาเดียวกัน

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นขั้นตอนการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้สะดวก โดยใช้ ช่องทางที่จัดเตรียมไว้เพื่ออำนวยความสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์

6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การนำความรู้/แนวปฏิบัติไปใช้ เป็นขั้นตอนการนำความรู้ไปเผยแพร่ผ่าน ช่องทางต่างๆ ที่ได้จัดเตรียมไว้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้หลายวิธีการ เช่น กรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจนอาจ จัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึกในบุคคลอาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การ สับเปลี่ยนงาน การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน หรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น นอกจากนี้มีการสร้างเครือข่าย การจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานและสถาบันอื่นๆ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

7. การเรียนรู้/ปรับปรุงเป็นชุดความรู้/ได้แนวปฏิบัติเป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ปรับปรุงองค์กร หรือการปรับปรุงชุดความรู้หลังจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือนำแนวปฏิบัติไปใช้จนเกิดการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดเป็นประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียน ต่อไปอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างฐานองค์ความรู้

การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้

การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ของสถาบันพระบรมราชชนก รวมถึงพันธกิจ ยุทธศาสตร์ของคณะและวิทยาลัย โดยใช้ขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) เป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ (KM Desired State) โดยคำนึงถึงกลุ่มลูกค้า (Customers) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่จะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้นั้น ๆ ด้วย เช่น ประชาชน ข้าราชการในหน่วยงาน หน่วยงานอื่น รัฐบาล และบุคคลภายนอกที่หน่วยงานจัดจ้าง (Outsource) เป็นต้น การกำหนดขอบเขต KM เป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้อง กับประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM ซึ่งการกำหนดเป้าหมาย KM เป็นหัวเรื่อง ความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยจะต้องสอดคล้องกับขอบเขต KM ที่ได้เลือกมาจัดทำ และสามารถวัดผลเป็นรูปธรรมได้ การกำหนดขอบเขตควรกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนากระบวนการ หรือองค์ความรู้ที่ จำเป็นของสถาบันหรือหน่วยงานภายใต้สังกัดสถาบัน แนวทางการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ของสถาบันพระบรมราชชนก มีดังนี้

1. เป็นองค์ความรู้ที่ผลักดันให้สถาบันบรรลุพันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ของสถาบัน

2. เป็นองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนางานในสายงานต่างๆ ของสถาบันหรือหน่วยงาน ภายใต้สังกัดสถาบัน

3. เป็นองค์ความรู้เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่สถาบันประสบอยู่

4. เป็นองค์ความรู้อื่นๆ ที่สถาบันหรือหน่วยงานในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเห็นว่าเหมาะสม สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

การกำหนดเป้าหมาย ควรให้สอดคล้องกับขอบเขตการจัดการความรู้ และที่สำคัญต้องสามารถวัดผล ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป้าหมายการจัดการความรู้มุ่งเน้นในประเด็นใดประเด็นหนึ่งหรือหลายๆ ประเด็นรวมกันได้แก่

1. พัฒนางองค์กร ทำให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ รายได้ และค่าใช้จ่าย

2. พัฒนาระบบการทำงาน

2.1 ให้เกิดประสิทธิภาพ ความผิดพลาดลดลง ปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง

2.2 ให้เกิดประสิทธิผล การพัฒนาผลผลิต การลดต้นทุน

2.3 ให้เกิดนวัตกรรม พัฒนาการระดมความคิด การนำแนวความคิดใหม่มาใช้จริง

3. พัฒนาคคน ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้มีความคล่องตัวในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน

4. ทำให้องค์กรสามารถก้าวสู่สถานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อได้หัวข้อความรู้ที่ต้องการจัดการความรู้ตามขอบเขตและเป้าหมาย KM แล้ว ให้หน่วยงานดำเนินการ จัดการความรู้ตามหลักการ PDCA คือ การวางแผน (Plan) ด้วยการจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ จากนั้นหน่วยงานนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวสู่การปฏิบัติ (Do) โดยแผน ดังกล่าวจะต้องมีตัวชี้วัด/เป้าหมาย เพื่อติดตามตรวจสอบวัดผลในแต่ละกิจกรรมของแผนงานเป็นช่วงๆ (Check) คณะทำงาน KM และผู้บริหารต้องมีการดำเนินการปรับปรุง พัฒนา และต่อยอด (Action) โดยการประชุมทบทวน เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงพัฒนา และต่อยอดร่วมกันจนสิ้นปีการศึกษา

การวัดผล (Measurement)

การดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ของสถาบันพระบรมราชชนก กำหนดให้คณะกรรมการบริหาร การจัดการความรู้ทำหน้าที่ในการออกแบบระบบการติดตามและ รายงานผลการดำเนินงานตามแผน และติดตาม ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้บริหารได้รับทราบผลสัมฤทธิ์ของงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และสามารถเร่งรัดให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวัดผลต้องพิจารณา ด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

การวัดผลสำเร็จ (Measuring Success) มีประโยชน์ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ทำให้สถาบันได้ทบทวนองค์ความรู้ขององค์กร (Organization's Knowledge) ว่าจริงๆ แล้ว สถาบันมีความรู้ (ความเก่ง) เรื่องไหน และความรู้เหล่านั้นสามารถแข่งกับคนอื่นได้หรือไม่
2. สามารถกำหนดจุดขายของสถาบันได้ชัดเจนขึ้น เช่น เมื่อรู้ว่าสถาบันมีความรู้ด้านใด ก็นำมา กำหนดเป็นผลิตภัณฑ์/บริการหลักของสถาบัน
3. เพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจ เพราะมีข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของสถาบันที่ถูกต้อง
4. เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน เพราะมีคลังความรู้ที่สามารถดึงความรู้ขึ้นมาช่วย แก้ปัญหา และทำให้งานประสบผลสำเร็จได้รวดเร็ว และง่ายขึ้น
5. ทำให้เกิดนวัตกรรม ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และกระบวนการทำงาน
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะพัฒนาตนเองไปในทิศทางใด และสามารถนำความเก่ง (ในด้านต่างๆ) มา พัฒนาสถาบันต่อไป