

## การจัดการความรู้สู่นวัตกรรมการปฏิบัติงาน

รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

การอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรการจัดการความรู้ ทำไป ยืมไป  
 วันที่ 24-25 มกราคม 2565



### โครงการ การจัดการความรู้ ทำไป ยืมไป

#### วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อให้บุคลากรสำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลงฯ ทุกคนเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้องค์กร (Organizational Knowledge)
2. เพื่อให้บุคลากรสำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลงฯ ทุกคนได้รับรู้ถึงข้อมูล กระบวนการจัดการความรู้ ไปสู่การปฏิบัติและเผยแพร่ข้อมูลได้
3. เพื่อให้บุคลากรสำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลงฯ จัดทำแผนการจัดการความรู้ได้



### กำหนดการ วันจันทร์ที่ 24 มกราคม 2565

09.00-10.30 น. การจัดการความรู้สู่ผู้นำการปฏิบัติงาน

10.45-12.00 น. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ และ ตัวอย่างบทเรียนจากองค์กรต่าง ๆ

13.00-14.30 น. การจัดทำ Knowledge Mapping

14.45-16.00 น. การนำเสนอ Knowledge Mapping



### กำหนดการ วันอังคารที่ 25 มกราคม 2565

09.00-10.30 น. แผนการจัดการความรู้ของชุมชนมืออาชีพ

10.45-12.00 น. เขียนแผนการจัดการความรู้ (งานกลุ่ม)

13.00-14.30 น. เขียนแผนการจัดการความรู้ (ต่อ)

14.45-16.00 น. การนำเสนอแผนการจัดการความรู้



## วิสัยทัศน์ การจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2565

มุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ  
ตามแนวทาง TQA



### ดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA (Thailand Quality Award)

1. ให้ใช้วิสัยทัศน์ KM เป็นแนวทาง
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน เกิดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
3. นำองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรม ศึกษาดูงาน มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
4. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีทักษะการจัดการความรู้โดยสามารถบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดองค์ความรู้ด้านวิชาชีพ มาเผยแพร่ในคลังความรู้ อย่างน้อย 10 เรื่องต่อปี
5. มีกระบวนการติดตาม ประเมินผลการนำองค์ความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำผลมาปรับปรุง
6. ยกย่องเชิดชูผู้ที่มีผลงานเด่นได้รับรางวัล ระดับมหาวิทยาลัย ระดับประเทศ นานาชาติ



## ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการถอดองค์ความรู้

- ไม่เห็นจำเป็นต้องทำ เพราะทำงานได้ ทำเป็นอยู่แล้ว ทำอยู่ทุกวัน มีปัญหาอะไรก็แก้ไขได้หมด ไม่ต้องอาศัยใคร ไม่ต้องยุ่งกับใคร
- แต่ถ้าท่านไม่อยู่ที่ทำงาน ต้องไปทำงานที่อื่นหลายวัน ใครจะทำงานแทนท่านได้ดีเหมือนท่าน
- ถ้ามีคู่มือหรือแนวทางธรรมดา ๆ เขาจะทำงานนั้นได้ดีเท่าที่ท่านทำได้หรือไม่



## ทำไมหน่วยงานหรือคนไม่เห็นความสำคัญ

- บางหน่วยงานมีบุคคลไว้สำหรับอ้างอิงเพราะทำจนชำนาญ มีประสบการณ์สูง เพราะผจญปัญหาและอุปสรรคมากมาย หลายแบบสามารถตั้งรับได้ทุกกระบวนการ
- บางหน่วยงานรับผลิตขอบงานที่ไม่ซับซ้อน มีขั้นตอนน้อยและตายตัว งานเบ็ดเสร็จทีเดียว
- บางหน่วยงานไม่เคยมีคนใหม่มาทำงาน คนที่ทำงานอยู่ทุกวันก็รู้งานหมดแล้ว

... คำว่า (กระบวนการ)จัดการความรู้ (Knowledge management) มีความหมายจำเพาะว่า หมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบองค์ความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งให้ง่ายต่อการใช้สอย และมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้ดังามและใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะยิ่งขึ้น **มีองค์ความรู้ใหม่หรือนวัตกรรม**เกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน

ข้อสำคัญก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งหมด ที่ร่วมในกระบวนการ ก่อให้เกิดปัญญาร่วม (Collective Wisdom) ทำให้แก้ปัญหาหรือพัฒนาในเรื่องยาก ๆ ได้สำเร็จ

(กระบวนการ)การจัดการความรู้มีพื้นฐานอยู่ที่การให้คุณค่าแก่องค์ความรู้ที่อยู่ในตัวคนทุกคน จึงเป็นรูปธรรมแห่งการปฏิบัติที่เคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคน

ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์ประเวศ วะสี (2548)

การจัดการความรู้: กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข หน้า 31, 33

## ความหมายการจัดการความรู้

**ก.พ.ร.** การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนา ให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง ความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความ สามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด



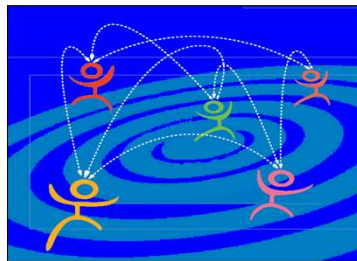
## กระบวนการจัดการองค์ความรู้

การทำความเข้าใจว่าองค์ความรู้ชนิดใดเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน และจะนำองค์ความรู้นั้นหรือสร้างขึ้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร



## กระบวนการจัดการองค์ความรู้

กระบวนการในการจัดการเพื่อให้ผู้ที่ต้องการใช้องค์ความรู้ได้รับองค์ความรู้ที่ต้องการทำให้สามารถนำองค์ความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน





## องค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)

- ความรู้ที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน สังคมประสบการณ์ เกิดจากพรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล
- ที่เกิดจากการทำงาน
- เป็นองค์ความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย
- เช่น ความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสื่อสาร



## องค์ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

- องค์ความรู้ที่ถูกรวบรวม ถ่ายทอดด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยผู้ปฏิบัติงานนั้นและผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร
- เพื่อให้ทุกคนที่จำเป็นต้องเรียนรู้ได้เข้าถึงแล้วนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน



## วัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดการองค์ความรู้

- สร้างองค์ความรู้
- สร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม
- พัฒนาระบบงานประจำ
- เพิ่มคุณค่าต่อภาระงานประจำ

## การกำหนด Knowledge Vision: KV

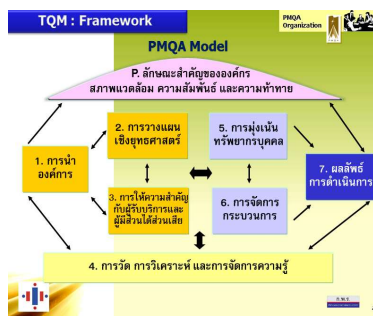
หัวปลาใหญ่ และหัวปลาเล็ก







กำหนดเป้าหมาย KM หัวปลา เพื่อ **พัฒนา** งานตามหน้าที่และ  
ความรับผิดชอบหลักของสำนักฯ ซึ่งเป็นขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญ  
ในกระบวนการทำงาน (Work Process)



กำหนดเป้าหมาย KM เพื่อ **แก้ปัญหา** ที่เห็นว่ามีผลกระทบต่อ  
สำนักฯ อย่างมีนัยสำคัญ

- ทำให้เกิดการแก้ปัญหาที่เห็นได้ชัดเจน อาจเป็นปัญหาของระบบงานหรือของคน
- อาจเป็นปัญหาประจำวัน หรือปัญหาที่ไม่เกิดประจำ
- แต่ต้องเป็นปัญหาที่สมาชิกสามารถแก้ไขได้ มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง โดยพิจารณาจากความพร้อมของคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรม ระยะเวลา ฯลฯ
- เป็นเรื่องที่ต้องทำและจัดการอย่างเร่งด่วน
- เป็นองค์ความรู้/ประสบการณ์ในตัวคนที่ต้องเรียนรู้



## วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

- Best Practices คือการปฏิบัติงานที่สามารถก่อให้เกิดผลที่ดีหรือเป็นเลิศ
- วิธีปฏิบัติที่ทำให้สำนักฯ ประสบความสำเร็จ
- Best Practices ของ สำนักฯ หมายถึง วิธีการทำงานที่ คนของสำนักฯ เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในงานตามหน้าที่ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่ตอบสนององวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของ สำนักฯ ทำให้ สำนักฯประสบความสำเร็จ ก้าวสู่ความเป็นเลิศ

(American Productivity and Quality Center)



## วิธีปฏิบัติที่ดีหรือเป็นเลิศ

1. วิธีปฏิบัตินั้นบรรลุผลได้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักฯ ตามความคาดหวังของผู้บริหาร รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ
2. วิธีปฏิบัตินั้นผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นระบบเห็นผลอย่างชัดเจนว่าทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือวิธีปฏิบัตินั้นมีกระบวนการ PDCA จนเห็นแนวโน้มของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีขึ้น
3. สำนักฯสามารถบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัตินั้นได้ว่า “ทำอะไร ? (what)” “ทำอย่างไร ? (how)” “ทำเมื่อไหร่ (when) ทำที่ไหน (where) และ “ทำไม? จึงทำหรือ ทำไปทำไม? (why)”



4. ผลลัพธ์จากวิธีการปฏิบัตินั้น เป็นไปตามองค์ประกอบ/เกณฑ์/ข้อกำหนดที่ สำคัญๆ ยึดถือ
5. วิธีปฏิบัตินั้นสามารถระบุได้ว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญที่ชัดเจน และปัจจัยนั้นก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและยั่งยืน
6. วิธีปฏิบัตินั้นใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM) ในการถอดบทเรียน สร้างองค์ความรู้ สร้างนวัตกรรม



กำหนดเป้าหมาย KM จาก งานของสาขาที่เป็น **วิธีปฏิบัติที่ดี Best Practices** สามารถเผยแพร่ให้สาขาอื่นนำไปปฏิบัติได้

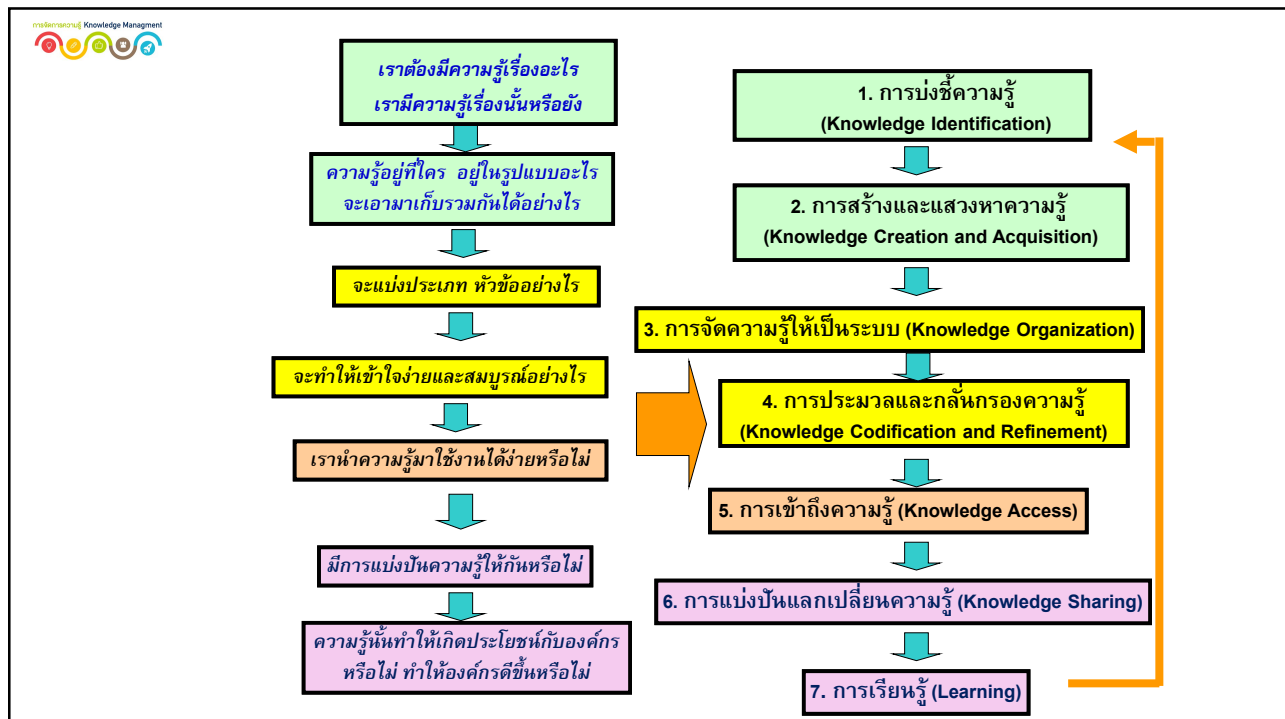
- เกิดการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิมอย่างแพร่หลาย
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามฝ่ายงาน ข้ามกลุ่ม
- เกิดเครือข่าย KM ข้ามกลุ่ม คณะ สถาบัน
- ทำให้เกิดการต่อยอดแนวปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม

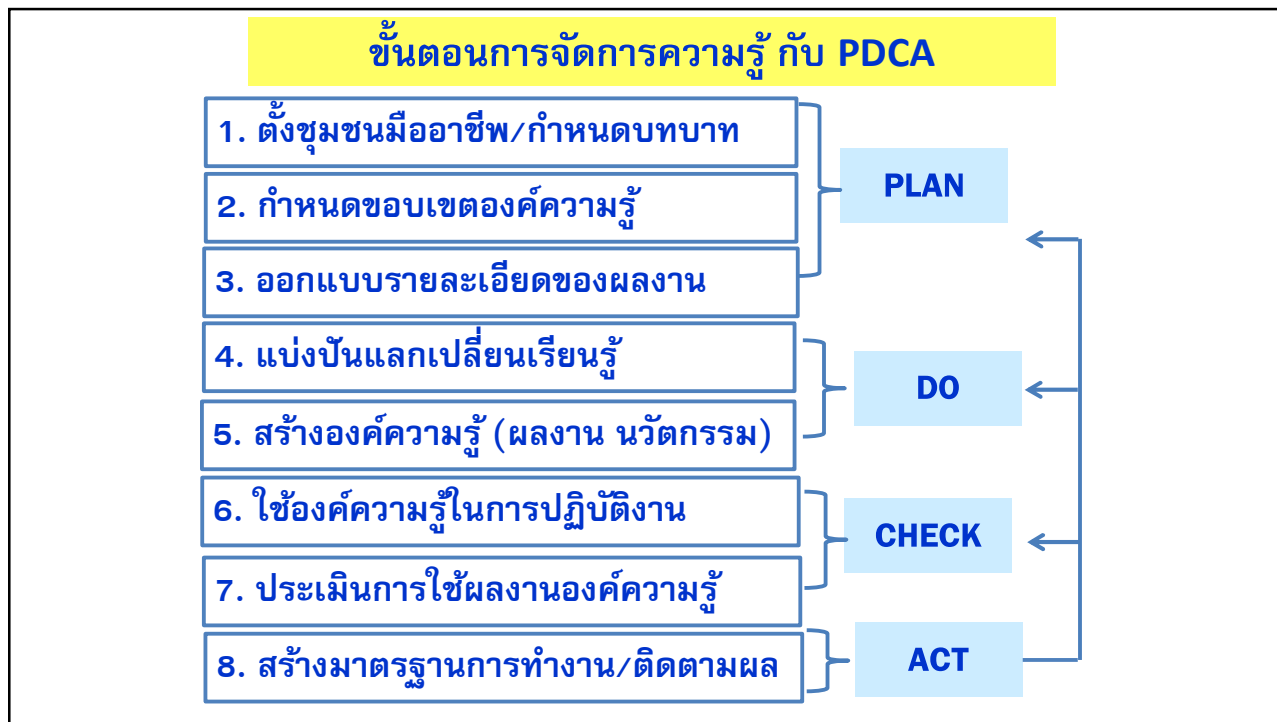
**นวัตกรรมการปฏิบัติงาน**



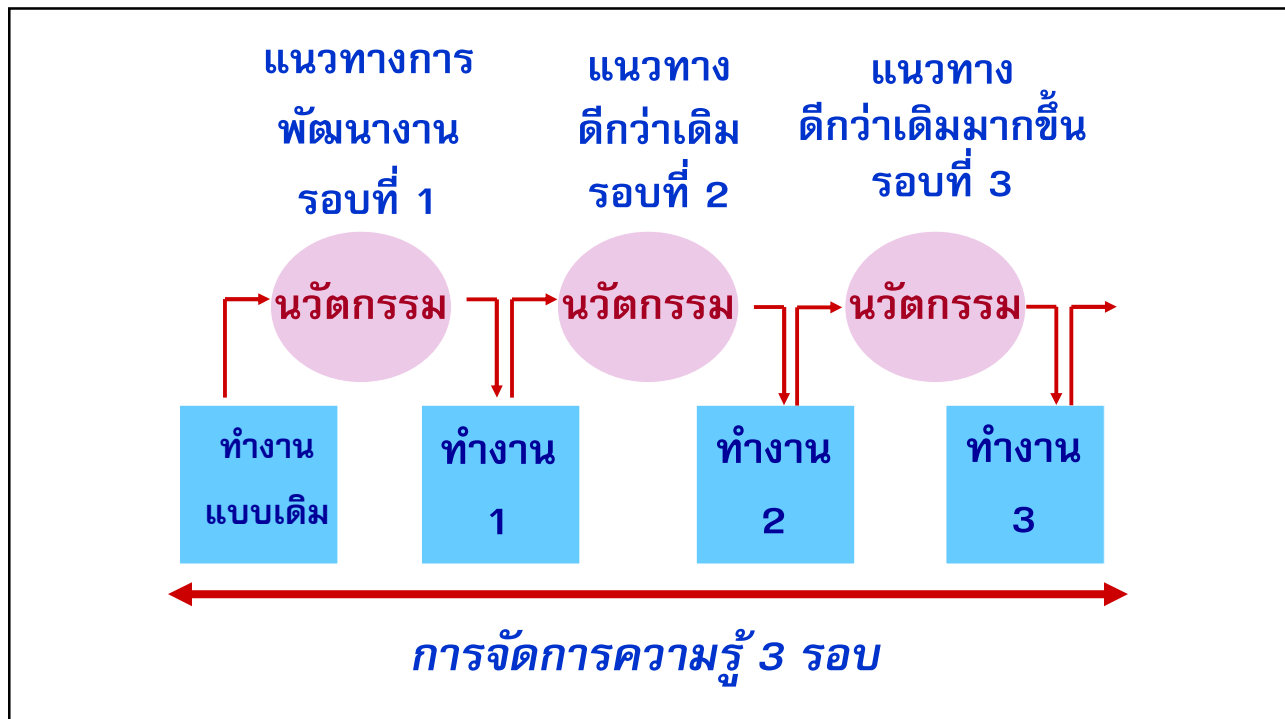
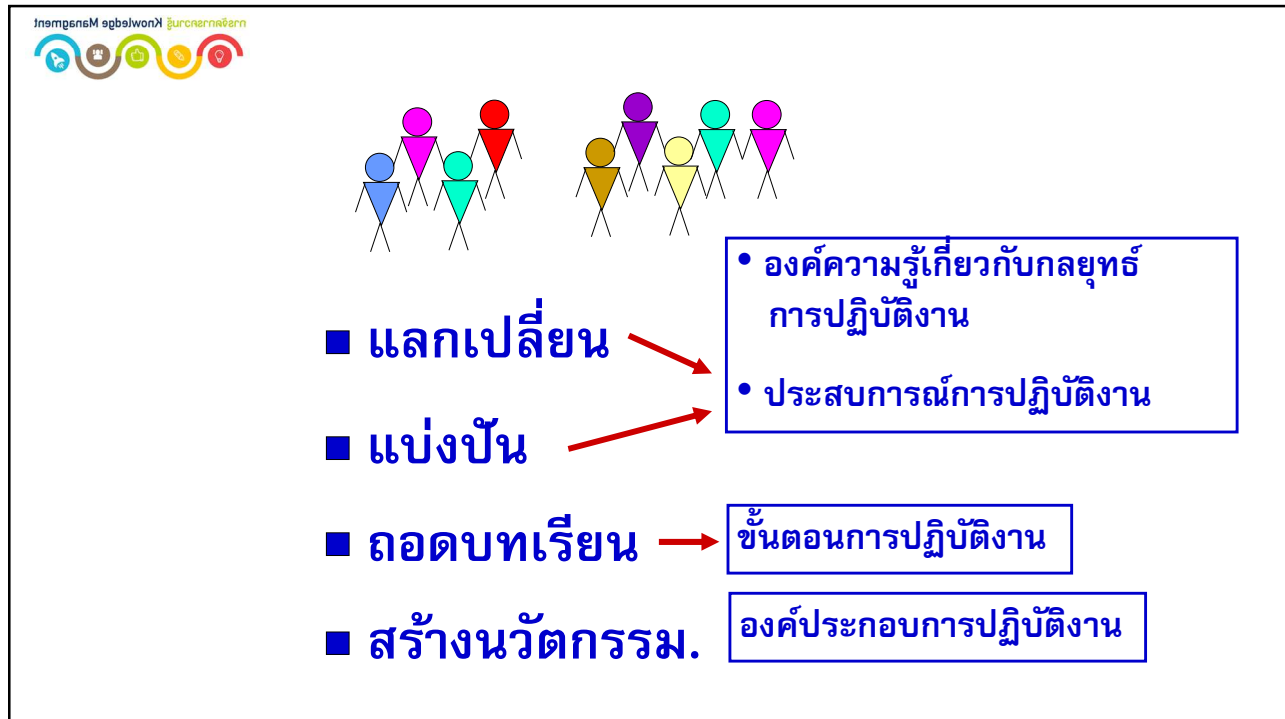
## ระดับการปฏิบัติ

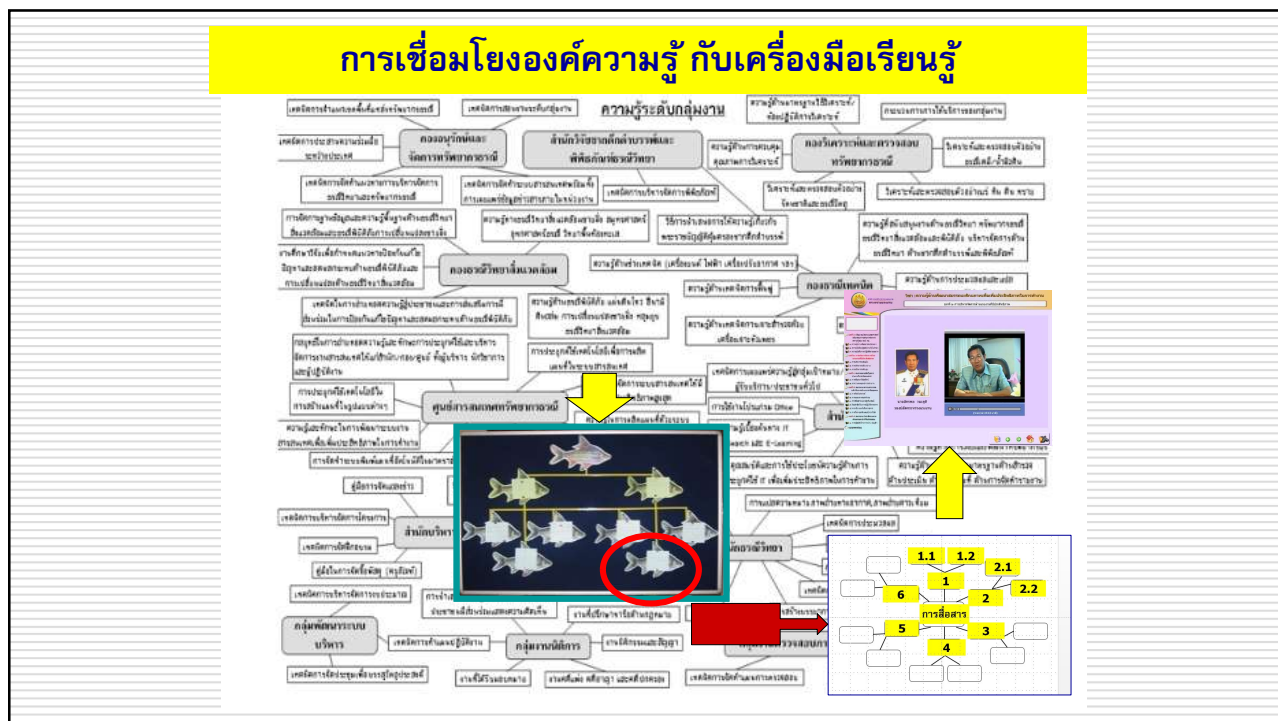
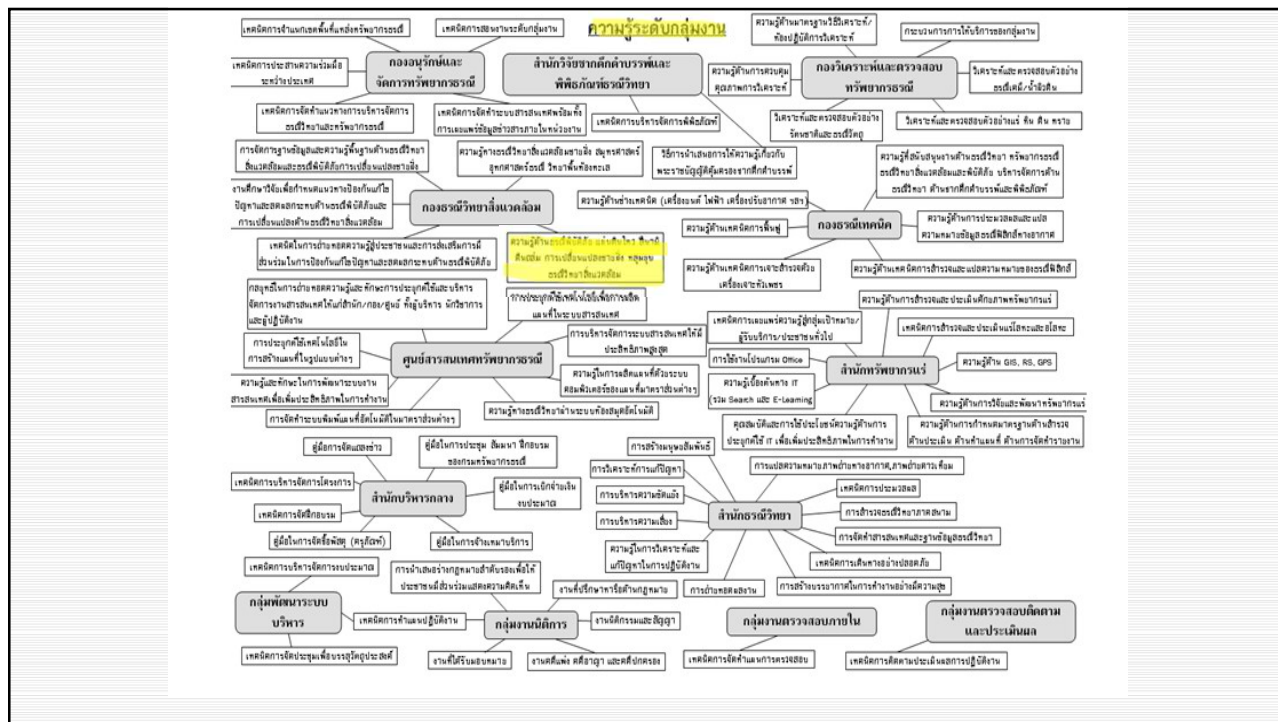
1. การจัดการความรู้ระดับรายบุคคล
2. การจัดการความรู้ระดับกลุ่มบุคคล
3. การจัดการความรู้ระดับกลุ่มงาน
4. การจัดการความรู้ระดับองค์กร

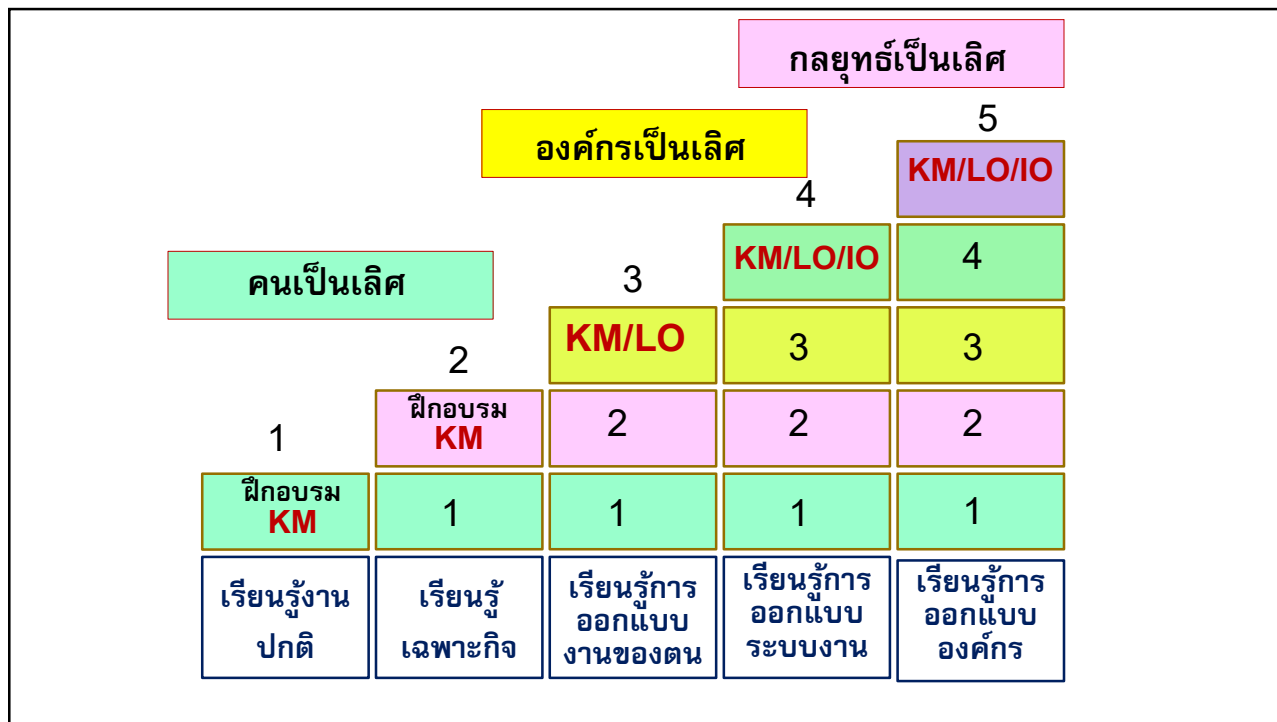




ลำดับ	ขั้นตอนการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้า
1	ประชุม ชี้แจง หรือ เรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจเรื่องหมด เห็น ความจำเป็นก่อนคะ	25 พ.ค.	รายงานการ ประชุม	1. การประ 2. เข้าร่วม ของทพวศ สมาชิก CGJ ประชุม
2	ประชุมสมาชิกเพื่อกำหนดหัว ปลายของ CQI ที่ชัดเจน จะ กำหนดจากกระบวนการที่เกิด ปัญหามากที่สุด เป็นทางที่ก่อให้เกิด ความรองของอย่างอื่นและมีออก ละเอียด ไม่มีการแก้ปัญหาพร้อมกัน	29 พ.ค.	1. จำนวนหัว ปลาย 2. จำนวนรายชื่อ ทางการศึกษา ปัญหา 3. จำนวน ผลลัพธ์ของกลุ่ม	1. หัวปลา 2. รายงาน 3. ผลลัพธ์ จำนวน 2
3	กลุ่มถอดประสบการณ์และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง ปฏิบัติทาง และ สัมภาษณ์ผู้มี ประสบการณ์	1-30 มิ.ย.	จำนวนคนที่ชี้ชัด	จัดการกรรพแลก ) ผล ขงทพวศ ) ผล ขงทพวศ ) ขงทพวศ )
4	จัดทำคู่มือการให้บริการ และ เอกสารระบงการปฏิบัติงาน	1-20 ก.ค.		
5	ทดสอบทำคู่มือและเอกสารไปใช้ ภายนอกในกลุ่ม	21 ก.ค.-30 ส.ค.		

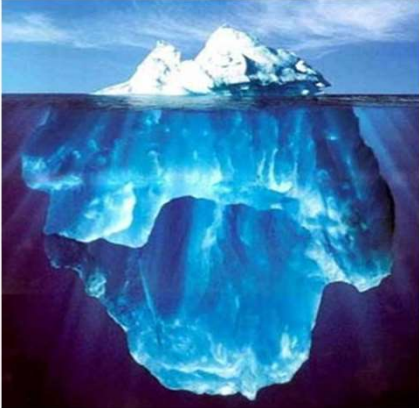










การจัดการความรู้ Knowledge Management



การจัดการความรู้ Knowledge Management



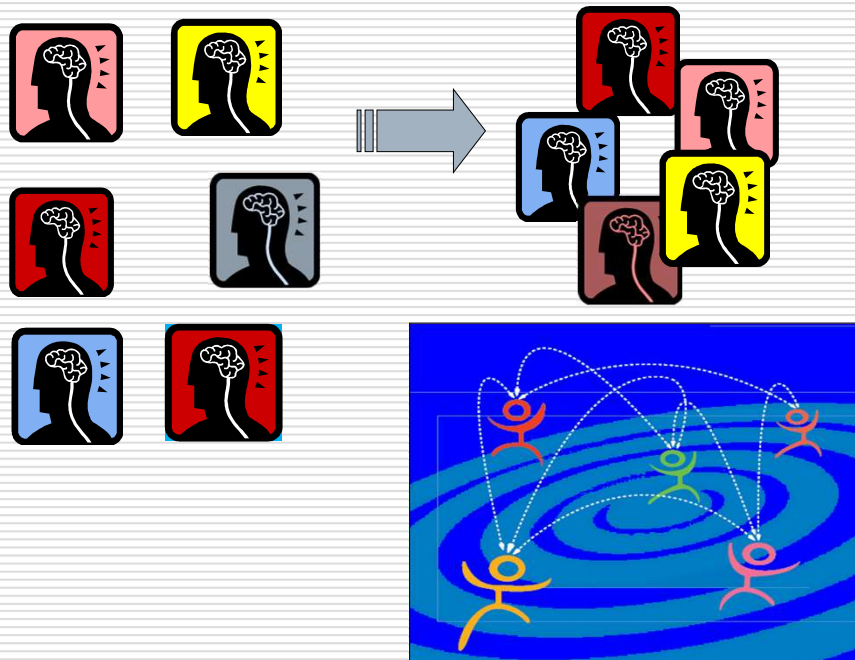
### ระดับการถอดองค์ความรู้

ระดับที่ปรากฏ	
ระดับซ่อนเร้น	
ระดับฝังลึก	

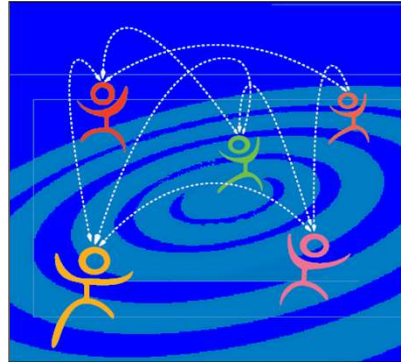
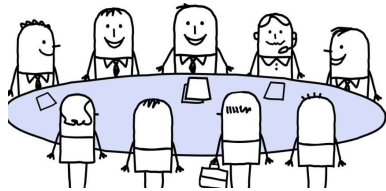


## คำถามที่ต้องการคำตอบ

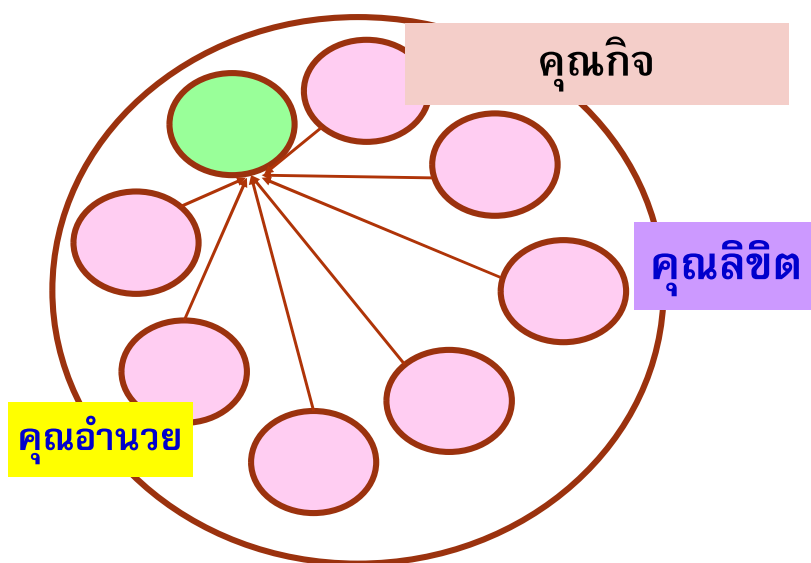
1. ท่าน**เชี่ยวชาญ/ถนัด** ในงานอะไรมากที่สุด
2. มีใคร**เชี่ยวชาญ**ในงานเดียวกับท่านบ้าง
3. ท่านเคยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องที่**เชี่ยวชาญ**กับใครบ้าง
4. คุณแล้วท่านได้**อะไร**เพื่อการทำงานของท่านบ้าง  
(ท่านเป็นแหล่งอ้างอิงเกี่ยวกับงานอะไร!!!)
5. คุณแล้ว**สำนัก**ของท่านได้**อะไร**บ้าง  
(สำนักของท่านเป็นแหล่งอ้างอิงเรื่องอะไร!!!)



## ชุมชนมืออาชีพ Professional community



## โครงสร้างกลุ่ม PC



## 1.1 สมาชิกในกลุ่ม

บุคลากร ที่มีประสบการณ์เหมือนกัน ต่างกัน สนใจ เข้ากลุ่ม

บทบาทของสมาชิกกลุ่ม

1. **Facilitator** คุณอำนวย
2. **Practitioner** สมาชิก (คุณกิจ)
3. **คุณลิขิต**: สมาชิก เลขานุการ

