



กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของกรมวิทยาศาสตร์บริการ

เบญจกัล ชาตุรนต์รักมี

บทนำ

กรมวิทยาศาสตร์บริการ (วศ.) เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรบุคคลมากกว่า 400 คน และถือกำเนิดจากหน่วยงานวิทยาศาสตร์เริ่มแรกของประเทศไทยมานานกว่า 80 ปี จัดเป็นองค์กรที่มีความสามารถเป็นเลิศในการให้บริการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นที่เชื่อถือ ยอมรับในกลุ่มผู้ใช้บริการทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรนี้เป็นแหล่งความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ปฏิบัติการ หลักทดลองสาขาวิชางูสนใจสามารถเข้าถึงข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการได้จากสำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และจากบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้สั่งสมอยู่ในตัวซึ่งเป็นความรู้จากคุณภูมิ (เริ่มนับจากสำเร็จการศึกษา เข้าทำงาน เรียนรู้จากการทำงาน การสอนงาน) สะสมเป็นประสบการณ์ การปฏิบัติงานในวิชาชีพ รวมทั้งความรู้ที่ได้จากโอกาสเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ถ่ายทอดกันไปมาจากการพบปะพูดคุยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผสมผสานเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ความรู้ชนิดนี้พบว่ามีจำนวนมาก

๖ ปีที่ 54 ฉบับที่ 171 พฤษภาคม 2549

และฝังอยู่ในตัวคน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคนที่มีการฝึกเรียนรู้ มีจำนวนมากน้อยเพียงใด เป็นคุณสมบัติเฉพาะ และพบได้ว่าความรู้ชนิดนี้สามารถหมดสินไปได้หากขาดการถ่ายทอดที่ดี เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว กวด การพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” การที่บุคลากรจะนำความรู้ที่สั่งสมนั้นมาใช้ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดมากที่สุด ขึ้นอยู่กับกระบวนการจัดการความรู้และวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- > ให้ความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้
- > ประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ของ วศ. ในปี 2549
- > ให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วศ. อายุ่งต่อเนื่อง
- > ปลูกใจให้ชาว วศ. ร่วมแรง ร่วมใจปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร

ความหมายและประเภทของความรู้

องค์ความรู้/ ความรู้ (knowledge) นิยามสั้นๆ ของวิจารณ์ พานิช (2549) กล่าวว่า คือ สิ่งที่เมื่อนำไปใช้จะไม่หมดหรือสึกหรอ แต่จะยังคงอยู่มากขึ้น ความรู้เป็นสารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้ ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น และความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและภาวะต้นให้เกิดขึ้นได้โดยความต้องการในกระบวนการของความรู้ ลำดับขั้นของความรู้เริ่มต้นจากมีข้อมูล (data) และผ่านกระบวนการ (process) เป็นสารสนเทศ (information) หลังจากนำสารสนเทศมาใช้แล้วเกิดเป็นความฉลาด (wisdom) และเชาวน์ปัญญา (intelligence) หรือนวัตกรรม (innovation) ซึ่งยุคนี้จัดเป็นยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based society) มีการแข่งขันสูงในด้านต่างๆ มองว่าความรู้เป็นต้นทุนทางปัญญา จึงมีกระบวนการใช้ทุนทางปัญญาในการสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่า (value-added) ที่มีทั้งมูลค่าทางธุรกิจหรือคุณค่าทางสังคม นับเป็นความสำคัญมากในการนำสารสนเทศหรือความรู้มาช่วยในการตัดสินปัญหา ด้านต่างๆ ได้ นักทฤษฎีความรู้ได้แบ่งความรู้เป็น 2 ประเภท คือ



1. ความรู้เด่นชัด / ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ปรากฏในรูปสิ่งติพิมพ์ และสิ่งไม่ติพิมพ์ ได้แก่ หนังสือ วารสาร คู่มือปฏิบัติงาน จุลสาร ชีตiron ฐานข้อมูล วารสาร / หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ

2. ความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน / ความรู้ซ่อนเร้น (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมจากประสบการณ์ พรสวรรค์ สามารถถ่ายทอดจากคนในการที่จะเข้าใจเรียนรู้สิ่งต่างๆ ล้วนเป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมานะเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่ายๆ ได้แก่ ทักษะในการทำงานงานศิลปะประดิษฐ์ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ อาจเรียกได้ว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

แนวทางในการจัดการความรู้ หรือจัดการความรู้ได้อย่างไร

> **ความรู้เด่นชัด / ความรู้ที่ชัดแจ้ง** เน้นการเข้าถึงแหล่งความรู้ การตรวจสอบ และการตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ นำมาสรุป และอ้างอิงได้ หรือ บุคลากรอื่นๆ สามารถเข้าถึงข้อมูล ความรู้ได้ สรุปความว่า เกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ นั่นคือ 2P ได้แก่ คน (people) กระบวนการ (process) นำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้ง 2T ได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ (tool) และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (technology) ประเด็นนี้ บุคลากร วศ. ได้อีปีบีบีนติกันทุกสำนัก / โครงการ

> **ความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน / ความรู้ซ่อนเร้น (tacit knowledge)** เน้นการเข้าถึงกิจกรรมเพื่อการถ่ายทอดความรู้ จัดเวลาให้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ เป็นโอกาสสุดท้ายที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ได้มีการจัดเวลาที่สนทนาระยะสั้นๆ กิจกรรมนำกลุ่มคนมาร่วมตัว เล่าสู่กันฟังในเรื่องความรู้ ด้านต่างๆ เพื่อให้ บุคลากร เกิดมีการสร้างความรู้ใหม่ ที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ตามพันธกิจของตนได้ต่อไป

ปัจจัยหลักในการจัดการความรู้

สิ่งที่เป็นปัจจัยหลัก คือ แรงจูงใจแท้ แท้ ที่เกิดขึ้นในตัวบุคลากร เพราะไม่สามารถที่จะบังคับได้อย่างถาวรให้ปฏิบัติกิจกรรมจัดการความรู้ ได้โดยธรรมชาติ การกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็นปกติ บุคลากรจะต้องมีทัศนคติ ในเรื่องนี้ด้วยตนเองว่าการทำกิจกรรมนี้เป็นหมายอยู่ที่งาน คน และองค์กร เป็นหัวใจสำคัญความสำเร็จ ส่วนแรงจูงใจเทียม เทียม ในการจัดการความรู้ นำไปสู่ การจัดการแบบเทียม เทียม คือ กระทำเพราะถูกบังคับ ให้ทำตามข้อกำหนด ให้ทำตามสมัยนิยม และให้ทำตามคำวินรองปฏิบัติราชการ หรือทำเพียงให้ได้ ชื่อว่าทำเท่านั้น และสุดท้ายนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร

ผู้จัดการความรู้คือใคร กล่าวว่าผู้ที่มีบทบาท และเป็นคนสำคัญที่สุด ในการจัดการความรู้ คือ

1. ผู้บริหารสูงสุด (chief executive officer : CEO) ในที่นี้หมายถึง อธิบดีทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ ให้ความสำคัญ และดำเนินการ

ผลักดันในการจัดการความรู้ และ เป็นผู้กำหนดบุคลากรทำหน้าที่เป็น ผู้จัดการความรู้

2. รองผู้บริหารสูงสุด (chief knowledge management : CKO) ในที่นี้หมายถึง รองอธิบดีที่ได้รับมอบหมาย ทำ หน้าที่เป็นผู้นำ สงเสริม สนับสนุน ในทุกๆ เรื่อง เช่น จัดสรรงบประมาณ เพื่อใช้ในกิจกรรม จัดการความรู้ ระบุบุคคลที่มี องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนา องค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร จัดระบบ รวบรวม สืบเสาะ แสวงหาและถ่ายทอดองค์ความรู้ นั้นๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมาย จัดทำ แผน (mapping) ความรู้ที่อยู่ใน ปัจจุบัน สร้างถนนความรู้และ เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจของ องค์กรเข้ากับระบบจัดการความรู้ ทั้งภายในและนอกองค์กร ติดตาม ความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ให้คำแนะนำ จัดให้มีเวทีการ ยกย่องชั้นเชิงในผลสำเร็จและให้ รางวัลเน้นการสร้างความภาคภูมิใจ ในความสำเร็จของผู้กระทำการ รวมทั้งเป็นผู้คัดเลือกหาคุณอำนวย

3. คุณอำนวย (knowledge facilitator : KF) ในที่นี้ หมายถึง เอก鞍นุกรผู้จัดการความรู้ ของสำนัก/โครงการ ทำหน้าที่ เป็นนักวิเคริ่ม จุดประกายความคิด ให้เกิดกิจกรรม และเป็นนักเชื่อมโยง ระหว่างคุณกิจ (ผู้ทำกิจกรรม) กับ ผู้บริหาร (คุณเอ็ม) หรือเชื่อมโยง ระหว่างคุณกิจต่างกลุ่มภายใน องค์กร และเชื่อมโยงการจัดการ ความรู้ภายในกับภายนอกองค์กร



ตัวอย่าง บทบาทของ คุณอำนวย คือ

➢ จัดการเรื่องศึกษา

ดูงาน หรือกิจกรรม เชิญเพื่อนมาช่วย (peer assist) วศ. ได้จัดดูงานเพื่อการเปรียบเทียบงานหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในพัฒนากิจกรรมและด้านของสำนัก/โครงการ หรือกิจกรรมเชิญเพื่อนมาช่วย เช่น กิจกรรมรวมพลคนเคมีกิจกรรมดูงานห้องสมุด/แหล่งบริการสารสนเทศอื่นๆ กิจกรรมอบรมบรรยายโดยวิทยากรเฉพาะด้านทั่วภายในและภายนอกองค์กร

➢ จัดพื้นที่สำนักฯ

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ที่ดี โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์องค์กรแห่งการเรียนรู้ วศ. (<http://siweb.dss.go.th/l0>) เว็บไซต์ขององค์กร (<http://www.dss.go.th>) เว็บบอร์ดอินทราเน็ต จดหมายข่าว

➢ สร้างเครือข่ายชุมชน

แห่งการปฏิบัติ (community of practice : COP) คือ การสร้างกลุ่มคนหรือกลุ่มงานเดียวกันสนับสนุนเรื่องใดเรื่องใด เช่น ห้องเรียนที่ร่วมกันวัดคุณภาพเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใหม่ๆ ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีขึ้นและการพัฒนาความรู้โดยเชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรกับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก วศ. มีการรวมตัวกันของนักวิทยาศาสตร์ เช่น รวมพลคนเคมี จากโครงการ

เคมี กลุ่มผู้ปฏิบัติจากสำนักบริหารและรับรองห้องปฏิบัติการ กลุ่มผู้ปฏิบัติจากโครงการฟิสิกส์ กลุ่มผู้ปฏิบัติจากสำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีฯ

4. คุณกิจ (knowledge practitioner : KP) คุณกิจ หรือผู้ปฏิบัติงาน

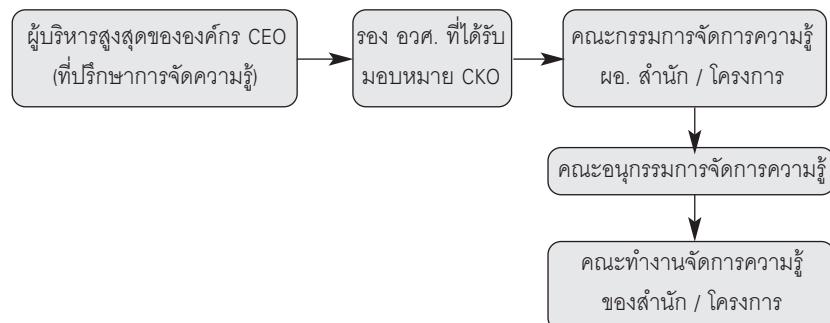
ในที่นี้หมายถึง บุคลากรในองค์กร เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ คุณกิจ เป็นเจ้าของหัวปลาโดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ด้านชัด / ความรู้ที่ชัดแจ้ง / ความรู้ที่ฟังลึกในด้านคน/ความรู้ข้อน wen (EK/TK) เป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้/หา/สร้าง และแปลงความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุดึงเป้าหมาย/หัวปลาที่ตั้งไว้

5. คุณประธาน (network manager) เป็นผู้ที่ประธานซึ่งมีอยู่

เครือข่าย การจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ ในขั้นนี้ วศ. ยังขาดผู้ทำหน้าที่นี้ นับเป็นเรื่องที่ควรพัฒนา

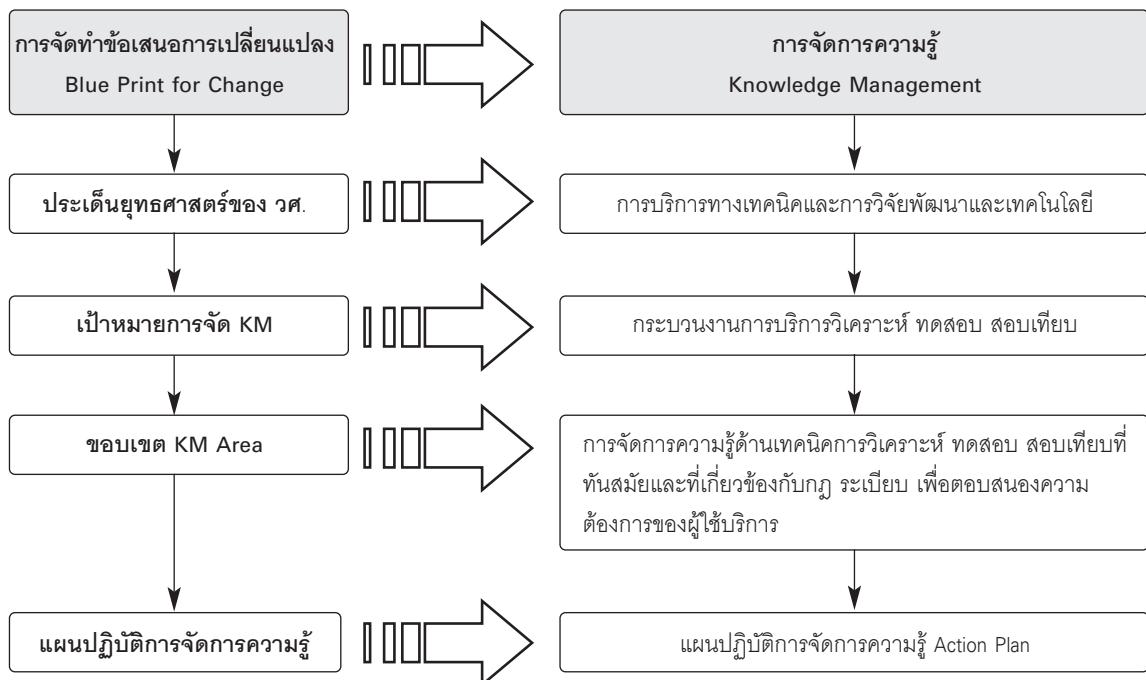
กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมวิทยาศาสตร์บริการ

จากการที่ วศ. ได้มีการจัดการความรู้ตั้งแต่อดีต มีทั้งที่เป็นระบบบ้าง และไม่เป็นระบบบ้าง จนกระทั่งในปี 2547 - 2548 ได้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม คือ มีองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น วศ. เกิดขึ้นในลักษณะที่มีศูนย์ความรู้ในสำนัก/โครงการ (knowledge center) และเกิดพื้นที่สำนักฯ สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ที่ดี โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นั่นคือ การจัดทำเว็บไซต์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วศ. (<http://siweb.dss.go.th/l0>) ดังนั้นเทคนิคหรือกลยุทธ์ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมวิทยาศาสตร์บริการ คงต้องเริ่มจากการพัฒนาโครงการจัดการความรู้ ให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม



เพื่อให้ระบบการจัดการความรู้ของ วศ. ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผล และดำเนินอย่างต่อเนื่อง ในปี 2549 (ต.ค. 2548 - ก.ย. 2549) สำนักงาน กพร. ได้กำหนดการจัดการความรู้เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร โดยหัวข้อที่นำมาจัดทำคือ รายการที่นำเข้าสู่การปฏิบัติด้วยข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (blue print for change) เป็นประเด็นในการจัดการความรู้ขององค์กร

แผนผังของการจัดการความรู้ ของ วศ.



การดำเนินงานจะให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ปัจจัยสำคัญ คือ ผู้จัดการความรู้ (CKO) ได้มีการประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ 4 ครั้งเพื่อประชุมหารือในเรื่องนี้ เริ่มจากประเด็นยุทธศาสตร์ของ วศ. ด้านการบริการทางเทคนิคและการวิจัย พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ระดมสมองเพื่อทำข้อบเขตของ KM ที่สนับสนุน ประเด็นยุทธศาสตร์ของ วศ. ประกอบด้วยกระบวนการเรื่องต่างๆ เช่น

1. การบริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ
2. การสร้างศักยภาพเพื่อการบริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ
3. การสร้างเครือข่ายห้องปฏิบัติการ วิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ
4. การจัดทำฐานข้อมูลการให้บริการ
5. การจัดทำฐานข้อมูลเครื่องมือวิทยาศาสตร์
6. การวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี
7. การบริการสาขาวิชานะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

คณะกรรมการจัดการความรู้ และคณะกรรมการทำงานฯ ร่วมกันระดม ข้อคิดเห็น มีการให้น้ำหนักหัวข้อของกระบวนการต่างๆ ข้างต้น รายการที่มี คะแนนของผลลัพธ์สูงสุด กำหนดเป็นเป้าหมาย ขอบเขต KM และแผนปฏิบัติ การจัดการความรู้ (KM action plan) โดยมีองค์ประกอบ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- > การบ่งชี้ความรู้
- > การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
- > การเข้าถึงความรู้
- > การเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้
- > การสร้างและแสวงหาความรู้
- > การประเมินและกลั่นกรองความรู้
- > การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ทั้งนี้องค์กรมีความพร้อม เพียงใด มีจุดแข็ง จุดอ่อน ด้านใดบ้าง และเทคนิคที่สำคัญให้แผนการจัดการความรู้สำเร็จ ได้มีกิจกรรมร่วมกัน จะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมา ผสมผสาน จึงทำให้ปฏิบัติงานอย่างได้ผล มีขั้นตอนต่างๆ 6 ขั้นตอน ดังนี้

> การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

> การสื่อสาร

> กระบวนการและเครื่องมือ

> การเรียนรู้

> การวัดผล

> การยกย่องเชิดชู และการให้รางวัล



แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของ วศ. (KM action plan) กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการมีดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการเทียบกับองค์ความรู้/ความชำนาญของบุคลากร สำนัก/โครงการที่เกี่ยวข้องมีหลักฐานของผู้ใช้บริการที่แจ้งความจำงจะให้บริการ วิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ คณะอนุกรรมการฯ วางแผนและคัดเลือกรายการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ ที่สมควรทำและจัดทำเอกสารคู่มือปฏิบัติงาน (SOP) รวมทั้งจัดทำฐานข้อมูล ลูกค้า มีตัวชี้วัด เป็นจำนวนทะเบียนความรู้ที่จัดทำให้ในกระบวนการทั้งหมด เป้าหมาย 50 เรื่อง

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ มีการศึกษาค้นคว้าเอกสารจาก มาตรฐาน วิธีการ ทดสอบ สอบเทียบประเภทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและทันสมัย และได้มีการให้การศึกษาและความรู้ แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้ได้รับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และได้รับการสอนงาน เพิ่มพูนความรู้ ความเขียวขานยเฉพาะด้าน มีตัวชี้วัด คือ จำนวนองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และสอนงาน เป้าหมาย เป็น 60 เรื่อง

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมาทบทวน จัดทำฐานข้อมูลระบบคุณภาพของห้องปฏิบัติการตามมาตรฐานสากล ฐานข้อมูล ด้านการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ และจัดให้มีศูนย์รวมข้อมูลความรู้ ที่เกี่ยวข้องไว้ที่ห้องสมุด ตัวชี้วัด คือ จำนวนฐานข้อมูลองค์ความรู้ด้านการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบที่ได้รับการจัดทำเป็น SOP เป้าหมาย 50 เรื่อง

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีการทำรายชื่อรายการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ ที่สมควรจัดทำเป็นคู่มือ มีคณะทำงานวินิจฉัยและกลั่นกรอง คู่มือวิเคราะห์ ทดสอบ ทวนสอบและอนุมัติ ให้คู่มือวิเคราะห์ทดสอบ สอบเทียบ ตัวชี้วัด คือ จำนวนคู่มือวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ เป้าหมาย จำนวน 50 เรื่อง

5. การเข้าถึงความรู้ องค์กรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ และปรับปรุงให้เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน มีบอร์ด ประชาสัมพันธ์ จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์/สื่ออิเล็กทรอนิกส์ จัดให้มีศูนย์รวมเอกสาร ความความรู้ที่ได้จัดทำขึ้นไว้ในที่ห้องสมุด ตัวชี้วัด คือ จำนวนวิธีที่เข้าถึงความรู้ เป้าหมาย คือ 3 วิธี

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จัดทำคู่มือวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบทั้งในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ / สื่ออิเล็กทรอนิกส์ / ฐานข้อมูล จัดเสนา/ สนใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดฝึกอบรมและการสอนงาน ตัวชี้วัด คือ จำนวนครั้งที่มี การแลกเปลี่ยนความรู้ เป้าหมาย 50 ครั้ง

7. การเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้ กิดเป็นความรู้ประเภท TK เครื่องจักร มีเชาว์ปัญญา สามารถสร้างผลงานรายการใหม่ๆ เป็นผลิตภัณฑ์นวัตกรรมได้ สามารถติดตามประเมินผลการนำไปใช้ประโยชน์ ตัวชี้วัด คือ จำนวนบุคลากร ที่สามารถปฏิบัติงานตาม SOP เป้าหมาย ได้อย่างน้อย 106 คน ต่อ 50 SOP

ในลักษณะเดียวกันสำนัก/ โครงการ ที่ไม่ได้มีการจัดการความรู้ ในขอบเขตด้านเทคนิคการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบที่ทันสมัยและที่เกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการในแต่ละพันธกิจ ดังนั้น สำนัก/โครงการอื่นๆ จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของสำนัก/โครงการขึ้น รายการวิกรรมจะมีความแตกต่างกันตามเนื้อหาความรู้ แต่ละภารกิจของหน่วยงานซึ่งประธานคณะกรรมการทำงานจัดการความรู้ จะต้องเป็นผู้นำแนวทางกำหนดรายการในแผนปฏิบัติการของสำนัก/โครงการ มาสู่กลยุทธ์ของสำนัก/โครงการให้ได้สำเร็จ ตามขอบข่าย ประเด็นการจัดการความรู้ของสำนัก/โครงการ ตัวอย่าง เช่น กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้

หัวใจของการจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) ประธานคณะทำงานจัดการความรู้ของ สำนัก/โครงการ มีกิจกรรมให้บุคลากรตื่นตัวเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้หลังจากการไปประชุม อบรม สัมมนาให้เพื่อนๆ ได้ทราบความก้าวหน้า ความเคลื่อนไหวในวิชาชีพ มีรางวัลให้กำลังใจในการทำงาน

► 4 หน่วยย่อย (ค.ม. พ.ว. วช. และ วพช.) เป็นหน่วยงานที่ต้องนำความรู้มาจัดการให้เป็นระบบตามเป้าหมาย/ผลผลิตขององค์กร จัดทำคู่มือวิเคราะห์ทดสอบ สอบเทียบ ในรูปแบบ



สิ่งตีพิมพ์ สิ่งไม่ตีพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ฐานข้อมูลองค์ความรู้ของบุคลากร
เฉพาะด้านเกี่ยวข้องกับวิธีวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ (e - SOP)

> 8 หน่วยงานย่อย (สล. ทช. บร. พศ. สท. คม. ฟว. วช.) มีศูนย์ความรู้ (knowledge center) ของสำนัก/โครงการ จำเป็นต้องมีการผลักดันให้ศูนย์ความรู้นี้ มีชีวิต มีมุมอ่านคอมมิวนิชาร์ บอร์ดข่าวแห่งความรู้ ฯลฯ

> 8 หน่วยงานย่อย (สล. ทช. บร. พศ. สท. คม. ฟว. วช.) มีการจัด เสวนา/สนทนากแลกเปลี่ยนความรู้/การถ่ายทอดความรู้ การสอนงานแก่เพื่อนร่วมงาน ตามภารกิจของหน่วยงาน

> 8 หน่วยงานย่อย (สล. ทช. บร. พศ. สท. คม. ฟว. วช.) มีการจัด ฝึกอบรม/สัมมนา/ฟังบรรยายความรู้ในวิชาชีพของภารกิจในหน่วยงานย่อย

> 8 หน่วยงานย่อย (สล. ทช. บร. พศ. สท. คม. ฟว. วช.) มีการถูกน หน่วยงานอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

> 8 หน่วยงานย่อย (สล. ทช. บร. พศ. สท. คม. ฟว. วช.) มีฐานข้อมูล องค์ความรู้ของบุคลากร วศ. กิจกรรมเหล่านี้ เป็นกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่จะนำมา 적용 ผ่านการจัดการความรู้มีลักษณะเคลื่อนไหว เกิดเว็บไซต์ องค์การแห่งการเรียนรู้ของ วศ. ที่มีชีวิต อย่างต่อเนื่องตลอดไป

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของ วศ.

จากที่ผู้เขียนได้สัมภาษณ์โดยตรงกับบุคลากร วศ. ในฐานะผู้เก็บรวบรวม ข้อมูล พบว่าประเดิ้นที่ขัดข้อง และเป็นอุปสรรค ในการเกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ วศ. ที่มีชีวิต และให้บุคลากรปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้อย่าง ต่อเนื่อง มีปัจจัยหลายประเดิ้น สรุปได้ดังนี้

1. กรรมการจัดการความรู้ (ประธานคณะกรรมการสำนัก / โครงการ)

การจัดการความรู้ยังไม่มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในสำนัก/ โครงการ ประธานคณะกรรมการรู้จะเป็นผู้นำแนวทาง สร้างแผนที่ การจัดการความรู้ในภารกิจให้กลุ่มคณะทำงานฯ จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นระบบต่อเนื่องและเป็นวัฒนธรรมของ สำนัก/โครงการ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. บุคลากรในองค์กร

พบว่าส่วนใหญ่บุคลากร วศ. มีมุ่งมองต่างกัน ความคิดเห็นในการจัดการความรู้ว่า เป็นภาระที่เพิ่มขึ้นหรือเป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การเก็บข้อมูลทำหลักฐานในการจัดกิจกรรมด้านนี้ ไม่ได้มองว่า เป็นธรรมชาติ ที่เราจะต้องทำงานในลักษณะ เรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้

3. การสื่อสารในองค์กร

พบว่าสื่อสารไม่ทั่วถึง บุคลากรในบางหน่วยงาน บางคนไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรเลย

4. กระบวนการและ

เครื่องมือ พบว่าบุคลากร วศ. บางหน่วยงานย่ออยู่ไม่ได้สนใจในกระบวนการจัดการความรู้และ เครื่องมือที่ใช้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะให้เหตุผลว่าไม่มีเวลา ติดขัดเรื่องภารกิจประจำวัน ทำให้ไม่ได้เกิดการเรียนรู้ หรือ การสร้างวัตกรรม

5. วัฒนธรรมในเรื่อง

การจัดการความรู้ พบว่ามีความ ต่างกันในบางสำนัก/โครงการ วัฒนธรรมแบ่งปันความรู้หรือ ถ่ายทอดความรู้ ปฏิบัติอย่าง ไม่ต่อเนื่อง จำเป็นมากที่ควร มี การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและ บรรยากาศในองค์กร



ຄ ຈ ສ ກ ຂ ພ ວ ແ

ກរມວິທາຍາສາສຕ່ວບວິກາຣ. ຄໍາຮັບຮອງປະລິບຕີຮາຊາກາຣປະຈຳປຶກປະມານ ພ.ສ. 2549 ດ້ວຍກາຣ
ພົມນາກາຣຈັດກາຣຄວາມຮູ້ໃນອົງຄົກ: ຕາມປະປະເຕັນຍຸທອສາສຕ່ວ ກາຣບັກຮາທາງເຖົານິກ
ແລະກາຣວິຈີຍພົມນາແລະຄ່າຍຫອດເທັກໂນໄລຢີ. ກຽງເທັມໜານຄວ: ກຣມໆ, 2549. 77 ໜ້າ.

ຄະນະກຽມກາພັດນາບຸກລາກສາຍສັບສຸນແລະຂ່າຍວິຊາກາຣແລະກອງກາຣເຈົ້າໜ້າທີ່. ກາຣສົມນາຜູ້ປົກກາຣ
ມະຫາວິທາລ້າຍເກ່ຍຄະສົກສຕ່ວ ກາຣຈັດກາຣຄວາມຮູ້ໃນອົງຄົກ: ກລຸ່ຽວສູ່ຄວາມສຳເຮົ່າ. ກຽງເທັມໜານຄວ :
ມປປ, 2549. 28 ໜ້າ.

ສມາຄມທ້ອງສຸມດແກ່ປະເທດໄທ. ເຮືອງ ຍຸທອສາສຕ່ວກາຣຈັດກາຣອົງຄົກຄວາມຮູ້ໃນທ້ອງສຸມດ (Strategies
of Knowledge Management in Libraries) 2548, 21-24 ພຸສະຈິກຍານ, ກຽງເທັມໜານຄວ :
ໂຮງແຮມທາວນອີນໄກວນ໌, 2548 (ເອກສາວປະກອບປະຊຸມໃໝ່ປະຈຳປີ 2548)