

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การพัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของหน่วยงานด้านการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยนเรศวร ในครั้งนี้ คณะผู้ศึกษาได้ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 การประกันคุณภาพการศึกษา ตอนที่ 2 การจัดการความรู้ และตอนที่ 3 คู่มือแนวปฏิบัติที่ดี และตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การประกันคุณภาพการศึกษา

1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษา

1.1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร พุทธศักราช 2540 (2540 : 25) ได้บัญญัติในหมวด 5 แนวนโยบาย พื้นฐานแห่งรัฐดังนี้

มาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษาอบรม และสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรม ให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมสร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมของชาติ

เจตจำนงที่แสดงไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญ มาตรา 81 ที่ประสงค์ในการจัดการศึกษาของรัฐ ให้ครอบคลุมถึงเรื่องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ได้แก่ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การประกันคุณภาพการศึกษาและการให้ความสำคัญกับผู้เรียน (กลุ่มวิจัยและพัฒนา สำนักงานพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตการศึกษา)

1.1.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดในการสร้างความเจริญก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาต่างๆ ในสังคมได้เนื่องจาก

การศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองตลอดชีวิต รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (2542 : 24) ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาในหมวด 6 ดังนี้

มาตราที่ 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนด ในกฎกระทรวง

มาตราที่ 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตราที่ 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ให้มีการประเมินผลคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลงานการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

มาตราที่ 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตลอดจนให้บุคลากรคณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

มาตราที่ 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาได้ไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษาจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าว ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาอุดมศึกษา เพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

1.1.3 การนำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติไปปฏิบัติ สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา (2545 : 6) ได้ให้แนวทางเกี่ยวกับการนำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติไปปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาดังนี้

1.1.3.1 สถานศึกษาจะต้องดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นประจำทุกปี โดยควรเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2543

1.1.3.2 ให้ถือการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อันประกอบด้วย การวางแผนการดำเนินงาน การประเมินผลและการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และหลักการตามที่กำหนดใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาและเป้าหมาย / ปรัชญา / ธรรมนูญสถานศึกษา กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน ติดตามประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.1.3.3 การดำเนินการประกันคุณภาพภายในทุกชั้นตอน ควรเน้นการประสานงาน และการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่มทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษาผู้ปกครอง บุคลากรของหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ในชุมชนและเขตพื้นที่ การศึกษาและภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการที่ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตาม มาตรา 8 ของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ

1.1.3.4 สถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการประกันคุณภาพภายใน ให้เรียบร้อยก่อนเริ่มปีการศึกษาใหม่ของทุกปี โดยแสดงผลการประเมินคุณภาพการศึกษา แนวทางหรือแผนงานในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีการศึกษาต่อไป แล้วเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามที่กระทรวงกำหนด และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาตลอดจนสาธารณชน โดยจัดทำรายงานโดยสรุปปิดประกาศไว้ที่สถานศึกษาแจ้งให้ผู้ปกครองและเผยแพร่ต่อสาธารณชนได้รับทราบ รวมทั้งมีรายงานที่มีรายละเอียดครบถ้วนที่พร้อมจะให้ผู้ที่สนใจขอดูได้ตลอดเวลา

1.2 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

นโยบาย แนวทางและวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา (2544 : คำนำ) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประกาศนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2539 เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ.2539 โดยกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษภายในสถาบัน

เพื่อเป็นเครื่องมือในการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการและความเป็นอิสระในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการประกันคุณภาพจากภายนอก

เพื่อให้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พ.ศ.2543 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในแนวทางเดียวกันและพร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก ฉะนั้นอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 47 มาตรา 48 และมาตรา 74 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาออกกฎทบทวงไว้ว่าการประกันคุณภาพภายใน หมายถึง ระบบการประกันคุณภาพภายใน หมายถึงการพัฒนาคุณภาพ การตรวจติดตามคุณภาพและการประเมินคุณภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่องและรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกได้ การพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน จะยึดหลักการให้เสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) และควมมีอิสระในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา (Institutional autonomy) เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการและการเตรียมความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาจากภายนอกทั้งนี้ความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องอยู่บนหลักการของความพร้อมรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) โดยการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาภายในจะมุ่งเน้นในระดับคณะวิชา / สถาบันอุดมศึกษาเป็นหลัก

1.2.1 ความหมายของคุณภาพ

คุณภาพ หมายถึง ความเป็นเลิศที่ประกอบด้วยเกณฑ์บางอย่างที่ตายตัว

คุณภาพ หมายถึง การทำงานได้สอดคล้องกับหน้าที่หรือภารกิจเฉพาะของสถาบันหรือที่ได้รับมอบหมายจากสังคม

คุณภาพ หมายถึง การใช้เงินอย่างคุ้มค่า

การศึกษาคุณภาพ หมายถึง การที่องค์กรมีการสำรวจและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ไว้แตกต่างกันดังนี้

Harold Gilmore อธิบายว่า คุณภาพ คือ ระดับที่บ่งบอกว่าผลิตภัณฑ์นั้น สอดคล้องกับข้อกำหนดหรือไม่ (วารสารวิชาการ. 2541 : 27)

Robert A. Broth ให้ความหมายว่า คุณภาพ คือ ระดับที่บ่งบอกความเป็นเลิศในราคาที่ยอมรับได้ (วารสารวิชาการ. 2541 : 27)

Dr. Joseph M. Juran ให้ความหมายว่า คุณภาพ คือ ความเหมาะสมสำหรับการใช้สอย (วารสารวิชาการ. 2541 : 27 อ้างอิงจากหนังสือ The Quality Control Handbook. 1951)

สรุป คุณภาพในยุคเริ่มต้น หมายถึง ระดับที่บ่งบอกความสอดคล้องกับข้อกำหนด บ่งบอกความเป็นเลิศในราคาที่ยอมรับได้และเหมาะสมกับการใช้สอย

ในยุคปัจจุบัน มีผู้ให้นิยามไว้ดังนี้

Phillip B. Crosby กล่าวว่า Quality is conformance to requirement คุณภาพ คือ ความสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการ (วารสารวิชาการ. 2541 : 27 อ้างอิงจากหนังสือ The Quality is Free : 1979)

Robert Castello ให้ความหมายว่าคุณภาพ คือ ความคาดหวังของลูกค้า (วารสารวิชาการ. 2541 : 27)

Dr. A. V. Feigenbaum ให้ความหมายว่า คุณภาพ หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเงื่อนไขของลูกค้า (วารสารวิชาการ. 2541 : 27)

Duncan William L. กล่าวว่า คุณภาพ คือ มูลค่าที่มอบให้แก่ลูกค้า (วารสารวิชาการ. 2541 : 27)

บริษัท Westing House ให้ความหมายว่า คุณภาพ คือ สมรรถนะในการสนองตอบความต้องการของลูกค้าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ให้ถูกต้องเสียแต่ครั้งแรก (วารสารวิชาการ. 2541 : 27)

บริษัท AT&T ให้ความหมายว่า คุณภาพ คือ การตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า (วารสารวิชาการ. 2541 : 27)

ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ (2541 : 10 - 12) ได้กล่าวว่า ความหมายของคุณภาพในสมัยโบราณ หมายถึง ของดี ของแพง ของหายาก เพราะในสมัยโบราณมีทรัพยากรต่างๆ ให้ใช้กันได้อย่างสิ้นเปลือง ลูกค้าก็มีไม่มากนัก ความหมายของคุณภาพ ในสมัยยุคอุตสาหกรรม หมายถึง ของที่ถูกใจผู้ผลิต ไม่ได้สนใจความต้องการของลูกค้า เช่น รถยนต์ Ford ในยุคก่อนสงครามโลก ผลิตออกมามีสีเดียวเท่านั้นคือสีดำ เพราะผู้บริหารชอบโดยไม่สนใจว่าลูกค้าชอบ

หรือไม่ คุณภาพในสมัยปัจจุบัน (หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา) จึงเน้นเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) จะเห็นได้ว่าญี่ปุ่นเน้นเรื่องนี้มาก เพราะญี่ปุ่นเห็นจุดอ่อนของฝรั่งในเรื่องนี้ อย่างไรก็ตาม ตอนนี้องค์กรก็เน้นความต้องการของลูกค้าเช่นเดียวกัน ความหมายของคุณภาพจึงเน้นไปที่ลูกค้าให้ลูกค้าพึงพอใจ หรือตรงตามความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริงๆ (Need) หรือความคาดหวัง (Expectation) ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้นการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า จึงสำคัญมากยิ่งขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ ลูกค้ามีนิสัยเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ จึงต้องทำการวิจัยบ่อยๆ ในการบริหารคุณภาพการศึกษานั้น คำว่าลูกค้า จะเปลี่ยนเป็นผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน หน่วยเหนือ รัฐบาล นายจ้าง สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับสูงกว่า ฯลฯ

สรุปคุณภาพในยุคปัจจุบัน หมายถึง คุณลักษณะของบริการที่ดีสอดคล้องตามความพึงพอใจของลูกค้า หรือตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการนั่นเอง

1.2.2 ความหมายของคุณภาพทางการศึกษา มีผู้ให้ความหมายของคุณภาพทางการศึกษา ดังนี้คือ

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 7) ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ ในเชิงการศึกษาไว้ในหนังสือวารสารวิชาการ ดังนี้ คุณภาพในการศึกษา ก็คือ การทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม พึงพอใจประทับใจ หรือมั่นใจในคุณภาพของผลผลิตคือนักเรียน

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542 : 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพในทางการศึกษา หมายถึง การที่ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่างๆ ครบถ้วนตามความคาดหวังของหลักสูตร ทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมพึงพอใจ ประทับใจหรือมั่นใจในคุณภาพของผลผลิต คือ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

สรุป คุณภาพทางการศึกษา หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ปกครองชุมชน สังคม ต่อคุณลักษณะที่เกิดกับผู้เรียน

1.2.3 กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาส่วนวิจัยและพัฒนา สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา (2544 : 2) การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality assurance) เป็นการกำหนดให้มีระบบและกลไกในการควบคุม (Control) ตรวจสอบ (Audit) และประเมิน (Assess) การดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพ (Quality factor) ตามดัชนีบ่งชี้ (Index) ที่กำหนด เพื่อเป็นหลักประกันแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

และสาธารณชนให้มั่นใจคณะวิชา / สถาบันนั้นๆ สามารถให้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และพร้อมสำหรับการประเมินคุณภาพและรับรองมาตรฐานจากภายนอก

คณะวิชา / สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการจัดระบบและกลไกการควบคุมคุณภาพภายในขึ้น โดยยึดปรัชญาและ / หรือปณิธานของสถาบัน องค์ประกอบของคุณภาพและดัชนีบ่งชี้คุณภาพที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด เป็นแนวทางในการจัดทำระบบและกลไก

กลไกการควบคุมคุณภาพที่สำคัญ คือ หน่วยงานและ / คณะกรรมการที่รับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจจะจัดตั้งในระดับสถาบันและระดับคณะวิชา โดยให้มีบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นภายในสถาบันตามระบบ ดังในภาพที่ 1

สภาสถาบันอุดมศึกษา/สถาบันอุดมศึกษา

ทำหน้าที่กำหนดปรัชญา ปณิธานของสถาบัน กำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ กำหนดนโยบายการประกันคุณภาพ ตั้งคณะกรรมการ หน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบ กำกับติดตาม และตรวจสอบคุณภาพ



หน่วยงาน/คณะกรรมการ ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาระดับสถาบัน

ทำหน้าที่จัดตั้งองค์ประกอบและดัชนีชี้วัดคุณภาพ กำหนดแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับ การประกันคุณภาพ จัดทำคู่มือการควบคุมคุณภาพของสถาบัน จัดให้มีการเผยแพร่ระบบประกันคุณภาพการศึกษา กำหนดมาตรฐานการตรวจสอบและติดตามผล



หน่วยงาน/คณะกรรมการที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาระดับคณะวิชา

ทำหน้าที่เช่นเดียวกับหน้าที่ของหน่วยงาน/คณะกรรมการระดับสถาบัน โดยเน้นบทบาทในการกำหนดแนวทางการประกันคุณภาพ จัดทำคู่มือระดับหน่วยงานศึกษาตนเองและตรวจสอบติดตามผล



หน่วยงาน/คณะกรรมการระดับภาควิชา

ทำหน้าที่สอดคล้องกับหน่วยงานระดับเหนือโดยเน้นบทบาทการกำหนดแนวทางการประกันคุณภาพ การจัดทำคู่มือต่างๆ ศึกษาตนเองและติดตามตรวจสอบ

ภาพที่ 1 แสดงระบบและกลไกการควบคุมคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่สถาบันการศึกษาพัฒนาขึ้น

การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา (2547 : 130 - 135) กระบวนการที่ทำให้เกิดการประเมินผลว่า ผลการทำงานตรงกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่กำหนด ซึ่งจะมีส่วนทำให้สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดการทำงาน โดยใช้ความรู้และแนวความคิดและเครื่องชี้วัดต่างๆ เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าคุณภาพของระดับอุดมศึกษาที่มีทรัพยากรเพียงพอหรือเหมาะสม จะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของผลิตผลที่เกิดจากหน้าที่ของสถาบันโดยเสนอเกณฑ์เกี่ยวกับควมมีคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา 4 ประการ คือ

1. เกณฑ์ปัจจัยนำเข้า (Input Criteria) หมายถึง ทรัพยากรของสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่เดิมและเพิ่มขึ้น ลักษณะที่นักศึกษาเข้าไปในสถาบัน อาจารย์ประจำขนาดห้องสมุด สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพและงบประมาณ

2. เกณฑ์ปัจจัยนำออก (Output Criteria) หมายถึง ผลผลิตที่มีเป็นปกติและเพิ่มมากขึ้นของสถาบันรวมถึงนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา การประสบความสำเร็จของศิษย์เก่า ผลงานวิจัย สิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการและการให้บริการชุมชน

3. เกณฑ์เกี่ยวกับคุณค่าเพิ่ม (Value - Added Criteria) มีความแตกต่างกันในตัวนักศึกษา ตั้งแต่เริ่มการศึกษาจนถึงสิ้นสุดการศึกษา โดยบันทึกว่าคุณภาพสถาบันถูกพิจารณาที่ผลการพัฒนาสติปัญญา นักศึกษาจากระดับอะไรก็ได้เมื่อแรกเข้าร่วมถึงการพัฒนาทางด้านสังคม ด้านอาชีพ ด้านกายภาพและด้านจิตใจ

4. เกณฑ์กระบวนการ (Process - Oriented Criteria) ไม่เพียงแต่เป็นกระบวนการผลิต (กระบวนการสอน) เท่านั้น แต่รวมถึงเรื่องการตัดสินใจ การวางแผน กระบวนการแก้ปัญหาภายในสถาบันด้วย กระบวนการทางการศึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นเรื่องของการวางแผนเพื่อการตัดสินใจที่จะทำให้เกิดคุณภาพแก่สถาบันมากที่สุด

ความหมายและเกณฑ์เกี่ยวกับคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาเข้ามาพิจารณาเกี่ยวกับคุณสมบัติภายในและกลไกในการดำเนินการ หลักการจัดระบบประกันคุณภาพต้องคำนึงถึงควมมีอิสระ และความสามารถตรวจสอบได้ พร้อมทั้งมีกลไกตรวจสอบการทำงานของตนเองควบคู่ไปกับการตรวจสอบจากภายนอกสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพเพื่อนำมาใช้ในระบบอุดมศึกษาของไทย และได้กำหนดนโยบายประกันคุณภาพมาตรฐานของการอุดมศึกษาไว้เป็นอันดับแรก ในกรอบนโยบายประกันคุณภาพมาตรฐานของการอุดมศึกษา กรอบนโยบายการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540 - 2544) โดยมีความมุ่งหมายที่จะยกระดับ

คุณภาพทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนให้ได้มาตรฐานเท่าเทียมกันทุกแห่ง โดยมีหลักและแนวทางการพัฒนาระบบประกันคุณภาพศึกษา ดังนี้

1. หลักการ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาจะยังคงยึดถือหลักการของการให้เสรีภาพและอิสระภาพในการพัฒนาความคิดและการปฏิบัติแก่สถาบันอุดมศึกษา กล่าวคือ ยังคงความมีเสรีภาพทางวิชาการและความมีอิสระในการกำหนดแนวทางการบริหารและดำเนินการใดๆ ทางวิชาการ เพื่อความที่คุณภาพในสถาบันอย่างเต็มที่ แต่ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากหน่วยงาน หรือองค์กรภายนอกด้วยในฐานะที่เป็นองค์กรหลักของสังคม ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้กำหนดขึ้นจะเป็นไปตามหลักการที่ว่า หากสถาบันอุดมศึกษาสามารถควบคุมองค์ประกอบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตบัณฑิตให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพพร้อมทั้งมีระบบของการตรวจสอบและประเมินจากภายนอกแล้วคุณภาพของบัณฑิตก็จะดีด้วย

2. แนวปฏิบัติจากพื้นฐานแนวคิดดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเบื้องต้น พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการดำเนินการที่เป็นตัวอย่างการปฏิบัติขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติเบื้องต้นขึ้น พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการดำเนินการที่เป็นตัวอย่างการปฏิบัติขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางให้กับสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนารูปแบบของการควบคุมคุณภาพ โดยสถาบันจะต้องกำหนดวิธีดำเนินการ และกฎเกณฑ์การปฏิบัติที่จะทำให้ได้มาซึ่งคุณภาพได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการให้อิสระและให้ความคล่องตัวที่จะกำหนดกฎเกณฑ์ และการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในสถาบันด้วยตนเองทั้งนี้ในแนวปฏิบัติดังกล่าวจะเน้นการให้สถาบันอุดมศึกษาได้มีระบบควบคุมคุณภาพขึ้นภายในสถาบัน เพื่อเป็นกลไกในการกำกับดูแลการดำเนินการขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะมีผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ

3. การควบคุมคุณภาพภายใน ในการดำเนินการภายในสถาบันนั้น จะเน้นการให้สถาบันได้มีระบบการควบคุมคุณภาพภายในขององค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตเป็นหลัก ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดตัวอย่างองค์ประกอบเหล่านี้ให้ ต่างสถาบันอาจปรับลด - เพิ่มได้ตามความเหมาะสม นอกจากนี้แล้วสถาบันยังสามารถกำหนดวิธีการและรายละเอียดการควบคุมคุณภาพได้ตามที่เห็นสมควร

4. การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินการควบคุมคุณภาพภายในของสถาบัน สามารถนำไปสู่ระบบการประกันคุณภาพโดยสมบูรณ์และได้รับการยอมรับจากฝ่ายต่างๆ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงจัดให้มีระบบการ

ตรวจสอบและประเมินคุณภาพของระบบการควบคุมคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษาขึ้นใน ระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ คณะวิชาที่ผ่านการตรวจสอบและประเมินผลการ ดำเนินการแล้ว จะได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาในคณะวิชานั้นๆ ส่วนกรณีที่ไม่ผ่านการ ตรวจสอบและประเมินผลก็จะได้รับการพิจารณาว่าสาเหตุเกิดจากอะไร และให้ความช่วยเหลือใน การปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5. ระยะเวลา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจะให้เวลา สถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพภายในและการนำไปสู่การปฏิบัติ ประมาณ 1 - 3 ปี และหลังจากนั้นจะเริ่มให้มีการตรวจสอบและประเมินผลเพื่อการรับรอง มาตรฐานการศึกษาต่อไป

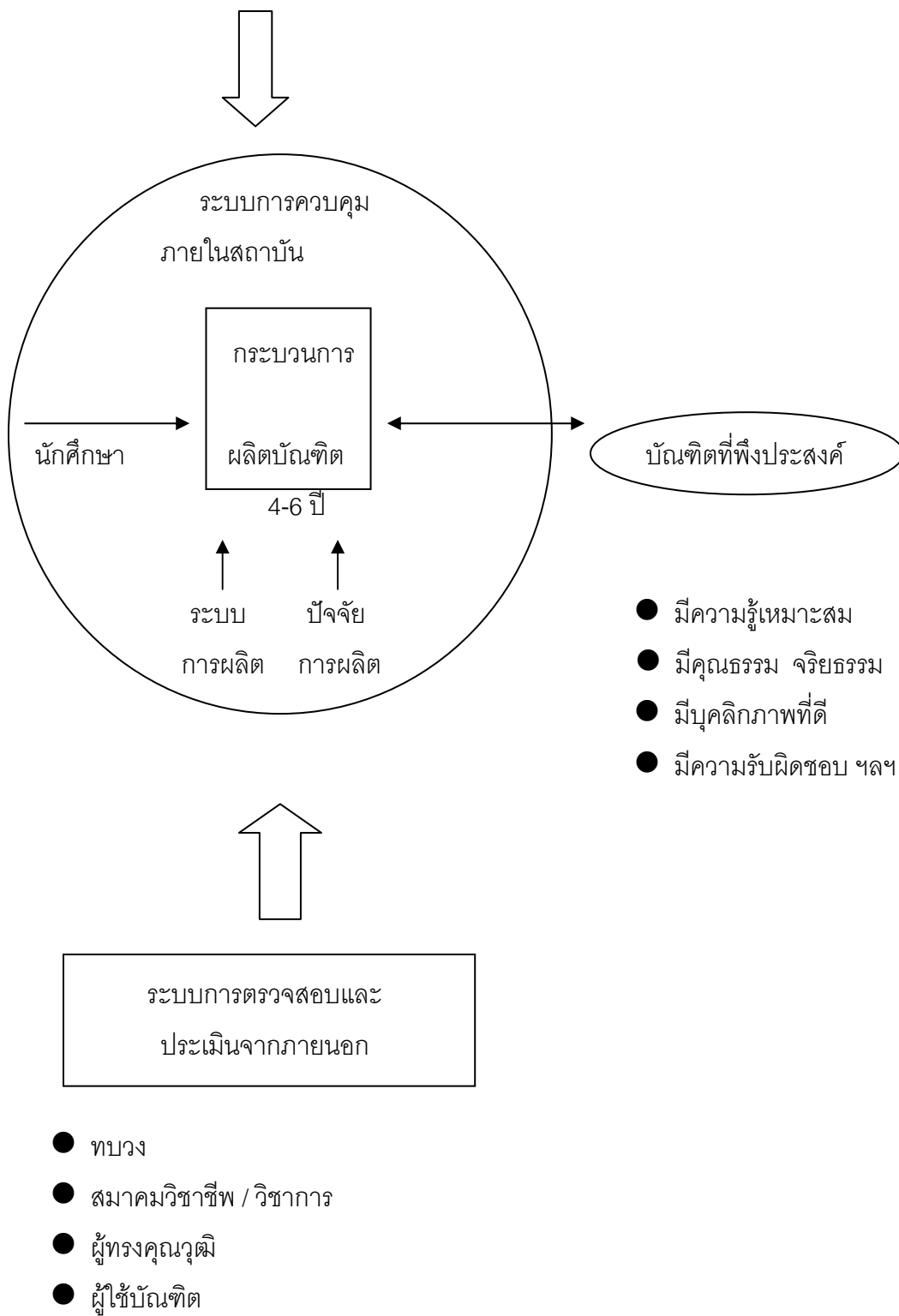
1.3 ขั้นตอนการประกันคุณภาพการศึกษา

จากนโยบายและหลักการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษา สุวิมล ราชธนบริบาล (2541) สรุปเป็นระบบประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ดังภาพที่ 2 และขั้นตอนการดำเนินงานประกันคุณภาพ ในภาพที่ 3 สำหรับการสร้างระบบประกันคุณภาพ สถาบันควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

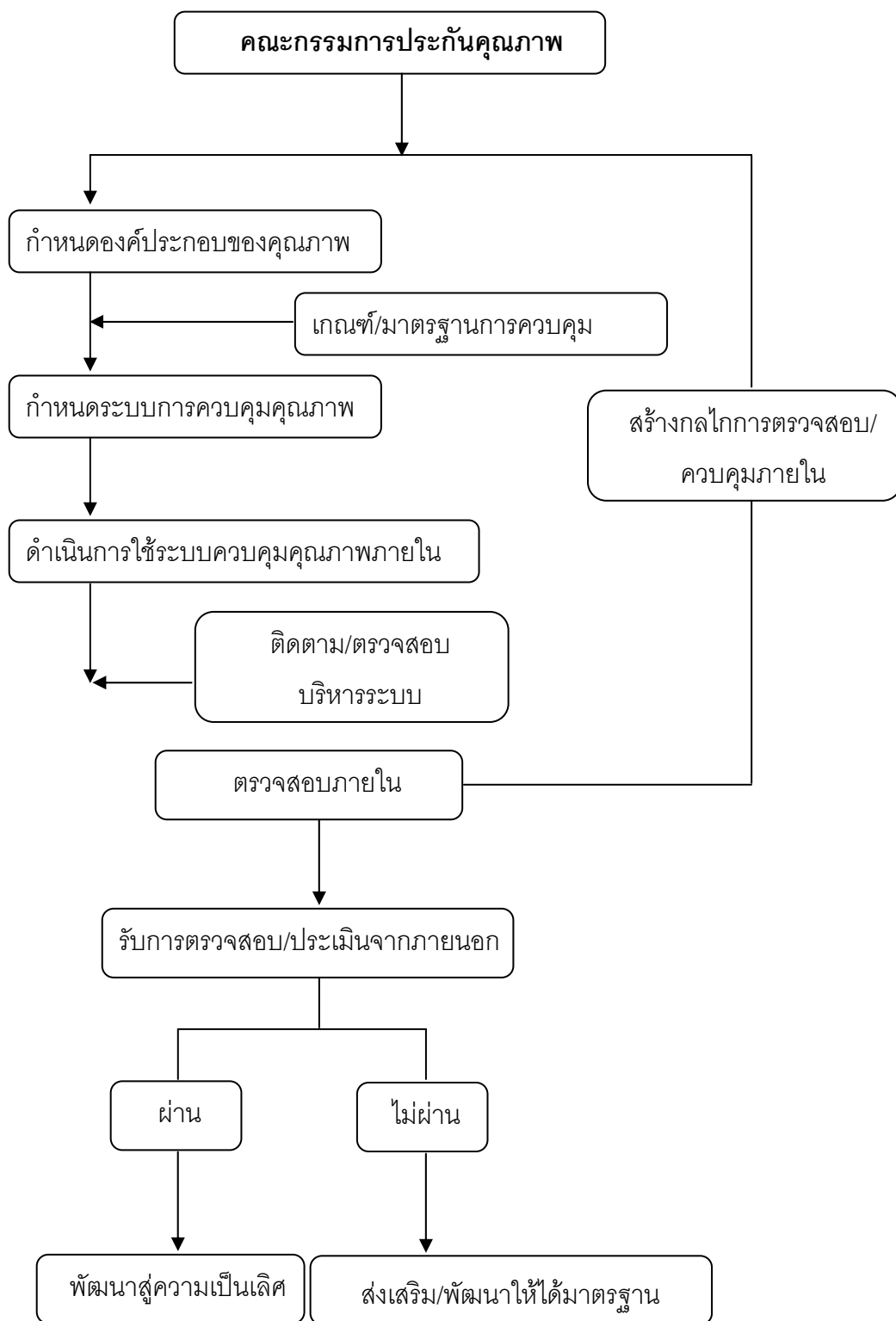
ขั้นตอนการสร้างระบบคุณภาพ

1. กำหนดองค์กร / ผู้รับผิดชอบ
2. กำหนดคุณลักษณะบัณฑิตที่มุ่งหวัง
3. กำหนดระบบการศึกษาและระบบการเรียนการสอนของสถาบัน
4. กำหนดองค์ประกอบหลักที่จะมีผลกระทบต่อคุณภาพของการเรียนการสอน
5. พัฒนาหลักสูตร / ทบพวนหลักสูตร
6. กำหนดระบบการควบคุมคุณภาพขององค์ประกอบตามข้อ 4 และวิธีปฏิบัติ
7. สร้างระบบตรวจสอบและประเมินภายใน
8. สร้างความยอมรับภายในสถาบัน
9. จัดทำคู่มือคุณภาพ / คู่มือการปฏิบัติ
10. จัดประชุมชี้แจงวิธีดำเนินการ
11. ประกาศใช้ระบบ

สภามหาวิทยาลัย / สภาวิชาการ



ภาพที่ 2 แสดงระบบประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา (สุวิมล ราชธนบริบาล , 2541 : 28)



ภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา
(สุวิมล ราชธนบริบาล , 2541 : 29)

สำหรับการพัฒนาระบบควบคุมภายในนับเป็นหัวใจสำคัญของระบบประกันคุณภาพการศึกษานั้น สุวิมล ราชธนบริบาล (2541) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพภายในสถาบันไว้เป็นหลักการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน แผนงาน และเกณฑ์การรับนักศึกษาที่ชัดเจน เพื่อเป็นการเตรียมการในเบื้องต้นที่จะให้ได้วัดระดับหลักที่มีคุณภาพ โดยนักศึกษานั้นถือเป็นเสมือนตัวป้อนเข้า (input) สู่อะบบการผลิตอย่างหนึ่ง
2. การประกาศนโยบายและแนวทางการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบภายใน และการประเมินผลการดำเนินการภายในที่ชัดเจนของสถาบันอุดมศึกษา
3. การกำหนดหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการดำเนินการให้บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษารับทราบโดยทั่วไป
 - 3.1 การมีคู่มือคุณภาพ (Quality Manual) เพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติ
 - 3.2 มีการจัดทำแบบฟอร์มการรายงานต่างๆ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ และให้มีความครบถ้วนในทุกหัวข้อที่ต้องรายงาน
4. การสร้างความรับรู้และความยอมรับในระบบการควบคุมคุณภาพที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่การร่วมมืออย่างแท้จริง
5. มีการกำกับ ดูแล ให้มีการปฏิบัติตามระบบควบคุมคุณภาพที่ได้จัดให้มีขึ้นอย่างเคร่งครัด
6. มีการจัดทำรายงานและการเตรียมพร้อมเพื่อรับการตรวจสอบจากภายนอก
7. มีการรับการตรวจสอบ และประเมินผลจากภายนอก เพื่อการรับรองมาตรฐานการศึกษา
8. การจัดให้มีองค์กรหรือหน่วยงานที่ทำหน้ารับผิดชอบดำเนินการเป็นการเฉพาะ ทางด้านการควบคุมคุณภาพภายในสถาบัน

การดำเนินงานส่งเสริมการจัดทำระบบการประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาไทย นับได้ว่าสัมฤทธิ์ผลพอสมควรในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ถึงแม้เป็นงานที่ไม่ง่าย เมื่อพิจารณาจากเงื่อนไขปัจจัยในระบบอุดมศึกษาและดังที่ อมรวิรัช นาคกรทรรพ (2543) ระบุไว้ในรายงานการวิจัยบนเส้นทางสู่คุณภาพ : รายงานผลการติดตามผลการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานการอุดมศึกษา ปัจจัยเสริมเหล่านี้ทำให้การพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาบรรลุเป้าหมายได้อย่างน่าพอใจ สนับสนุนและแรงผลักดันเชิงนโยบายที่ดี การมีตัวอย่างนำร่องที่ชัดเจน ในสถาบันหลายแห่ง ซึ่งบริหารจัดการโดยคณะ ผู้รู้ ผู้เล่น ให้คำปรึกษาทำให้ระบบงานใน

การพัฒนาาระบบประกันคุณภาพระหว่างสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันและการสร้างกระแสจาก
สาธารณชนด้วยสื่อมวลชนในรูปแบบต่างๆ นักศึกษา ผู้ปกครอง องค์กรธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ จะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อ
ทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักคิดวิเคราะห์รู้จัก
แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการ
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม รู้จักพึ่งตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้
อย่างมีความสุข

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา จะต้องเริ่มจากสถานศึกษา ดำเนินการพัฒนา
คุณภาพของตนเอง โดยในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษานั้น จะต้องมีการประกันคุณภาพ
ภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษาเพื่อ
พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา อันจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นว่าสถานศึกษา
จะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความสามารถและ
มีความสุข

1.4 แนวคิดและหลักการในการประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง “การบริหารจัดการและดำเนินกิจการตาม
ภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง” ซึ่งจะเป็นการสร้าง
ความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษาทั้งผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครองกับ
ผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชนและสังคมโดยรวมว่าการดำเนินงานของ
สถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

1.4.1 แนวคิดในการจัดทำระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา มีดังนี้

1.4.1.1 การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ และการ
พัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน

1.4.1.2 การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการ
ดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

1.4.1.3 การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา
โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่และหน่วยงานต้นสังกัด ถือว่าเป็นการประเมินภายในเพราะ
ดำเนินการโดยหน่วยงานที่อยู่ในสายการบริหารของสถานศึกษา ซึ่งจะดำเนินการตรวจเยี่ยมเป็น
ระยะๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษา มีการพัฒนาคุณภาพอันเป็น
การเตรียมความพร้อมก่อนรับการประเมินภายนอก

1.4.2 แนวคิดตามหลักการบริหาร ตามหลักการบริหารนั้น การประกันคุณภาพ ภายใน เป็นการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ไปตาม มาตรฐานที่ต้องการ

หลักการและกระบวนการบริหารดังกล่าว เป็นสิ่งที่ใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยจะต้องมีกระบวนการวางแผน ทำตามแผน ตรวจสอบประเมิน และพัฒนา ปรับปรุงอยู่เสมอเพื่อให้การทำงานได้ผลและมีคุณภาพดี

1.4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดของระบบการประกันคุณภาพและแนวคิด ตามหลักการบริหารวงจร PDCA กับการประกันคุณภาพ วงจร PDCA เป็นวงจรการบริหาร ซึ่ง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1.4.3.1 P = Plan วางแผน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายการ วางแผนกลยุทธ์ว่าจะทำอะไร ที่ไหน โดยใคร เมื่อไร และด้วยวิธีใด

1.4.3.2 D = Do ปฏิบัติ หรือทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติตามแผน

1.4.3.3 C = Check ตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบและยืนยัน ความก้าวหน้าหรือผลการปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบกับแผนทบทวนกลยุทธ์ที่วางไว้

1.4.3.4 A = Act ปรับ / แก้ไข จัดทำมาตรฐานในส่วนที่การปฏิบัติได้ผลดี และหาช่องทางในการปรับปรุง

เมื่อมีองค์กรแล้วจึงมีการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ ภายใน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร ซึ่งการทำงานนั้นมีทั้งขอบเขตที่ครอบคลุมในหน่วยใหญ่ คือ ทั้ง องค์กรขอบเขตระดับ ฝ่าย ส่วน แผนก กลุ่มและงานในส่วนงานของพนักงานแต่ละคน วงจร PDCA จะเป็นเครื่องมือบริหารงานที่มีความสำคัญต่อการทำงานในทุกๆ ระดับหรือกล่าวได้ว่า ทุกงานต้องมี PDCA ซึ่ง PDCA ในระดับบุคคลแต่ละคนมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการ ทำงานระดับองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรเกิดจากผลรวมความพยายามของทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องกันนั่นเอง

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและ ตลอดเวลาเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความอดทนในการสื่อสาร การพัฒนางานให้เป็น ระบบ อีกทั้งต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้ ทั้งจากการศึกษาองค์ความรู้ที่มีอยู่และการ แลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์กับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องและมีการตัดสินใจร่วมกัน การ ประกันคุณภาพการศึกษาต้องพัฒนาต่อเนื่อง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของประชาคม

อุดมศึกษา ซึ่งในที่สุดแล้วก็จะก่อให้เกิดความมั่นคงจากการพัฒนาเชิงคุณภาพและมโนธรรมเชิงคุณภาพต่อไป

ตอนที่ 2 การจัดการความรู้

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

นักวิจัยได้ให้ความสนใจในแนวคิดด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) อย่างกว้างขวางเมื่อประมาณปี 1998 (Nonaka & Takeuchi 1995; Sveiby, 1997) โดยคำจำกัดความของ KM จะแตกต่างกันตามขอบเขตและจุดเน้น

Knowledge Management หมายถึง ความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรตามประสบการณ์และความรู้ (Pan & Scarbrough 1999, p.362)

Knowledge Management อาจหมายถึงกระบวนการจัดการขององค์กรในการสร้าง เก็บรักษาและนำความรู้ขององค์กรกลับมาใช้ ขณะเดียวกันก็พัฒนาวัฒนธรรมการสร้างความรู้โดยจุดหมายปลายทางที่จะสร้างและทำให้ทุนทางปัญญา (IC) สูงสุดเพื่อสร้างความเฉลียวฉลาดขององค์กรให้เพิ่มมากขึ้น

Laudon (2000 , p. 435) กล่าวถึง Knowledge Management ว่า การจัดการความรู้ในองค์กรมีความสำคัญเป็นพิเศษในองค์กรที่มีลักษณะการบริหารงานแบบแบนราบ และแบบเครือข่าย ซึ่งในการจัดการในระดับต่างๆ จะมีการจัดการแยกแยะความจริงในส่วนที่ จะสามารถนำมาช่วยสมาชิกในทีม ในการพัฒนางานในหน้าที่รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูล เพื่อพัฒนางานในส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

Tiwana (2000, p. 5) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การจัดการความรู้ในองค์กรสำหรับงานด้านธุรกิจ

Stair (2001, p. 202) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการรวบรวม จัดการ ความรู้ความชำนาญ ไม่ว่าจะความรู้นั้นจะอยู่ในคอมพิวเตอร์ ในกระดาษหรือตัวบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดการให้บุคลากร ได้รับความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิม โดยให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้น

ศรันย์ ชูเกียรติ (2541 , หน้า 14) การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร หมายถึง การจัดการและรักษาระดับในการจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ เป็นระเบียบ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในทางปฏิบัติ

วีรุธ มาชะศิริรานนท์ (2542 , หน้า 77 – 78) กล่าวถึง การจัดการความรู้ ว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ ที่เน้นในด้านการพัฒนากระบวนการ ควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยทุกกระบวนการจะต้องสัมพันธ์กับความคิด สร้างสรรค์ ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรอบรู้ รวมถึงการฉลาดคิดไปตลอดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเท่ากับว่า องค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้นี้เป็นระบบ ก็จะเป็นโอกาสอันสำคัญต่อการพัฒนาให้เป็น องค์กรที่เปี่ยมไปด้วยการทำงานอย่างฉลาดคิด และสร้างสรรค์ในที่สุด ทำให้องค์กรนั้นสามารถเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ รูปแบบ และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหมดได้เป็นอย่างดี

จากความหมายของการจัดการความรู้ที่หลากหลาย ท่านได้ให้ความหมายไว้ สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้างและเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและดียิ่งขึ้นรวมถึงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้องค์กรพัฒนางาน เป็นไปในรูปแบบที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดี

2.2 ประเภทของความรู้

ความรู้สามารถจัดแบ่งเป็นสองประเภท ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง และความรู้แบบชัดแจ้ง (Nonaka , 1994)

2.2.1 ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบาย โดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่ ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งใช้เวลาและต้นทุนสูงในการถ่ายโอนความรู้

2.2.2 ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะวัตถุวิสัย (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร กลยุทธ์ เป้าหมายและความสามารถหลักขององค์กร

ความรู้ยังมีลักษณะไม่ชัดแจ้งมากเท่าไร การโอนความรู้ยิ่งกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้นบางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็นความรู้แบบเหนียว (Sticky Knowledge) หรือความรู้

แบบฝังอยู่ภายใน (Embedded Knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งมีการถ่ายโอนและแบ่งปันง่าย จึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า ความรู้แบบรั่วไหลได้ง่าย (Leaky Knowledge) ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) (Tsoukas, 1996) เนื่องจากความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด (Grant, 1996) และสามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสารด้วยคำพูด

นฤมล พุกาศศิลป์และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543) แบ่งความรู้ออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Prior knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
2. ความรู้หลังประสบการณ์ (Posterior knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว
3. ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ซึ่งปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย
4. ความรู้โดยบอกกล่าว (Knowledge by Description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า
5. ความรู้เชิงประจักษ์หรือความรู้เชิงประสบการณ์ (Empirical knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์
6. ความรู้โดยตรง (Immediate knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยสัมผัสทั้ง 6 คือ เห็น ได้ยิน กลิ่นรส สัมผัสและรับรู้ทางใจ
7. ความรู้เชิงประวิสัยหรือความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผลหรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบายหรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้
8. ความรู้เชิงอัตวิสัยหรือความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเองและตนไม่สามารถอธิบายได้ หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้

Tiwana, (2000) แบ่งประเภทของความรู้ไว้ ดังนี้

1. ความรู้ภายนอกเป็นความรู้ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลในการทำงาน
2. ความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เป็นความรู้ที่มาจากแหล่งความรู้อื่นๆ ภายนอกตัวบุคคลและแหล่งความรู้ต่างๆ

3. ความรู้ที่ไม่อยู่เฉพาะที่เป็นความรู้ที่เป็นอิสระ สามารถถ่ายทอดได้จากบุคคลไปสู่องค์กรหรือจากองค์กรไปสู่องค์กร

วัตถุประสงค์ของ Knowledge Management (นฤมล พุกษศิลป์และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543. หน้า 64)

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
3. เพื่อเป็นการปรับปรุงเทคนิค กระบวนการโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2.3 กระบวนการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547, เว็บไซต์) ได้เรียบเรียงแนวคิดในการบริหารจัดการความรู้ของ Nonaka & Takeuchi เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ 7 ประการคือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์ความรู้ในองค์กร
2. การสร้างทีมจัดการความรู้
3. การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
4. จัดการความรู้ไปพร้อมกับการพัฒนาสินค้า / วิธีการใหม่หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน
5. เน้นการจัดการความรู้แบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นตัวขับเคลื่อน (Middle-up down management)
6. เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (Hypertext)
7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

2.4 วิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2547, เว็บไซต์) ได้มีคำแนะนำสำหรับการจัดการความรู้ คืออย่างจดๆ จ้องๆ หรือแม้แต่อ่านตำราหรือฟังการบรรยายของ “ครู” ด้านการจัดการความรู้ ให้ปรึกษาหารือกันเพื่อลงมือทำ หากที่ปรึกษาด้านการลงมือทำมาช่วยเหลือโดยให้เริ่มทำในกลุ่มเล็กๆ ไปก่อน ใช้วิธีการง่ายๆ ก่อน แล้วจึงค่อยๆ ขยายไปใช้วิธีการที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

คำหลัก คือ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (Knowledge Sharing) ระหว่างกัน ผ่านการทำงานร่วมกัน

วิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นจัดการความรู้ทั้งสิ้น

วิธีการจัดการความรู้มีเป็นร้อยวิธี ไม่ควรเน้นใช้วิธีการที่ชื่อไพเราะโก้เก๋ หรือใช้เทคโนโลยียากๆ ควรเน้นความง่ายและเรียบง่ายในช่วงเริ่มต้นแล้วค่อยๆ ใช้วิธีการที่ยากหรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็น

วิธีการจัดการความรู้ที่ง่าย 3 วิธีการคือ

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice, CoP)
3. วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คำว่า

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice

วิธีทำงานที่เป็น Best Practice คือ วิธีทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง หรือคุณภาพสูง

องค์กรขนาดใหญ่ต้องหา Best Practice ของการทำงานเรื่องต่างๆ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมเจ้าของ Best Practice กับทีมอื่นๆ ให้ทีมอื่นๆ สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานได้และยิ่งกว่านั้นต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best Practice ใหม่ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด

ในองค์กรขนาดใหญ่ การนำวิธีการทำงาน และประสบการณ์ทำงานโดยวิธีการที่เป็น Best Practice เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บน Intranet หรือ website ขององค์กรและยิ่งกว่านั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best Practice ใหม่ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด

ในองค์กรขนาดใหญ่ การนำวิธีการทำงาน และประสบการณ์ทำงานโดยวิธีการที่เป็น Best Practice เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บน intranet หรือ website ขององค์กรให้พนักงานใช้ password เข้ามาดูได้ตลอดเวลา จะช่วยอำนวยความสะดวกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน

การที่ชาวบ้านที่ต้องการรวมตัวกันแก้ปัญหาหน้าในแม่น้ำพองเน่าเสีย ร่วมกันเดินทางไปดูงานวิธีการแก้ปัญหาทำนองเดียวกันที่จังหวัดน่าน ก็เป็นการไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก Best Practice ในการแก้ปัญหาหน้าในแม่น้ำเน่าเสีย โดยเลือกว่าวิธีการของจังหวัดน่านเป็น Best Practice

การที่ พรพ., ศป. พรพ., และ สคส. ร่วมกันจัดประชุมนำเสนอผลงานกลุ่มสร้างสรรคงาน ในโรงพยาบาล ที่ขอนแก่น เชียงใหม่และสงขลา ในช่วงเดือนธันวาคม 2546 และมกราคม 2547 เป็นการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก Best Practice

2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2548, 25... หน้า 32) ได้แนะนำเครื่องมือชุด “ธารปัญญา” ประกอบด้วยเครื่องมือหลักๆ 5 ชิ้น ด้วยกันคือ

2.5.1 ตารางแห่งอิสรภาพ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการเริ่มต้นทำ KM ในส่วน การจัดทำวิสัยทัศน์จัดการความรู้ (Knowledge Vision) คือต้องเริ่มต้นด้วยเป้าหมาย (Goal) ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ต้องรู้ว่าสถานะที่เราต้องการ (Desired State) คืออะไร โดยที่เราจะร่วมกันกำหนดและระบุไว้ตรงส่วนบนของตาราง เพื่อเตือนใจเราไว้เสมอว่าเรากำลังทำ KM นี้ไปเพื่ออะไร สมรรถนะ / ปัจจัยหลักซึ่งเป็นประเด็นความรู้ที่ องค์กรจำเป็นต้องใช้ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ KV โดยกำหนดเป็นระดับ ซึ่งการแบ่งระดับไม่บังคับจำนวนระดับขึ้นอยู่กับ ข้อตกลงร่วมขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้คุณกิจประเมินตนเอง (Self - assessment) ให้ได้รู้จักตนเองวัดใช้ตัวเองแต่ทั้งหมดต้องมีเกณฑ์มาตรฐานกลาง ข้อสำคัญการ ประเมินตนเองจะต้องเป็นไปตามความเป็นจริง จริงใจ ซึ่งจะเกิดได้เมื่อเกิดการไว้วางใจ ดังนั้น จะต้องสร้างความมั่นใจต่อคุณกิจว่าเป็นแนวทางสำหรับตนเองให้การทำ KM เท่านั้น ไม่ได้ส่งให้ หน่วยเหนือพิจารณาเกี่ยวกับความดีความชอบและข้อมูลจะไม่แพร่กระจาย ซึ่งในการใช้ตาราง อิสรภาพประเมินตนเองของหน่วยงานนั้น จะประเมินทั้งสถานะปัจจุบันว่าอยู่ในระดับไหนและ กำหนดระดับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาด้วย ตัวอย่างในภาพ 1 ที่แสดงให้เห็นว่า เป้าหมายของ การทำ KM สำหรับในกรณีที่ยกมานี้คือ “เพื่อพัฒนาคุณภาพและได้รับการรับรองมาตรฐาน โรงพยาบาล (HA)” โดยช่องด้านซ้ายของตาราง เป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักที่จะนำไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้ เราอาจจะเรียกส่วนนี้ว่า ปัจจัยสู่เป้าหมาย , ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) , ชีตความสามารถหลัก (Core Competencies) หรือ แนวปฏิบัติ (Practice) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งในกรณีนี้มีอยู่ 12 องค์ประกอบด้วยกัน ดังภาพที่ 4

การประเมินตนเองตามตารางแห่งอิสรภาพ

ปัจจัย/องค์ประกอบ	เริ่มต้น (ระดับ 1)	พอใช้ (ระดับ 2)	ดี (ระดับ 3)	ดีมาก (ระดับ 4)	ดีเยี่ยม (ระดับ 5)
1. การทบทวนขณะดูแลผู้ป่วย		○			
2. การทบทวนความคิดเห็น/คำร้องเรียนของ ผู้รับบริการ			○		
3. การทบทวนการส่งต่อ/ขอย้าย/ปฏิเสธการรักษา			○		
4. การทบทวนการตรวจรักษาโดยผู้ชำนาญกว่า		○			
5. การค้นหาและป้องกันความเสี่ยง		○			
6. การป้องกันและเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล		○			
7. การป้องกันและเฝ้าระวังความคลาดเคลื่อนทางยา			○		
8. การทบทวนการดูแลผู้ป่วยจากเหตุการณ์สำคัญ			○		
9. การทบทวนความสมบูรณ์ของการบันทึกเวช ระเบียน			○		
10. การทบทวนการใช้ข้อมูลวิชาการ			○		
11. การทบทวนการใช้ทรัพยากร			○		
12. การติดตามเครื่องชี้วัดสำคัญ		○			

ภาพที่ 4 ตัวอย่างการประเมินตนเองของโรงพยาบาลที่ 1

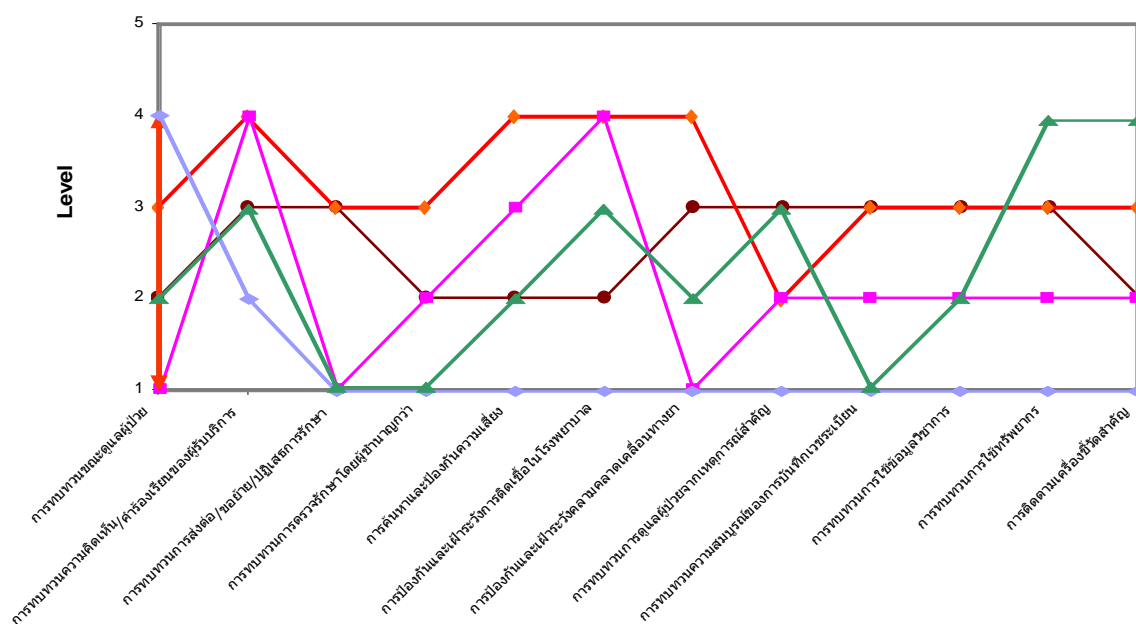
2.5.2 แผนภูมิแม่น้ำ (River Diagram) แสดงเส้นกราฟของสถานะขีด

ความสามารถของหน่วยงานในประเด็นความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร มีลักษณะธารปัญญาเป็นอย่างไร ตรงไหนกว้าง ตรงไหนแคบและเราอยู่ตรงไหน ถือว่าเป็นการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) อย่างหนึ่ง

ในการจัดทำแผนภูมิแม่น้ำมี 3 ขั้นตอน นอกจากนั้นในแผนภูมิแม่น้ำยังทำให้เห็น อีกด้วยว่า มีประเด็นหรือขีดความสามารถใดบ้างที่เราสามารถเรียนรู้กันได้ภายในกลุ่ม ความกว้างของแม่น้ำจะทำให้เราเห็นศักยภาพที่หลากหลาย ยิ่งแม่น้ำมีความกว้างมากเท่าใด โอกาสที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันก็มีมากเท่านั้น

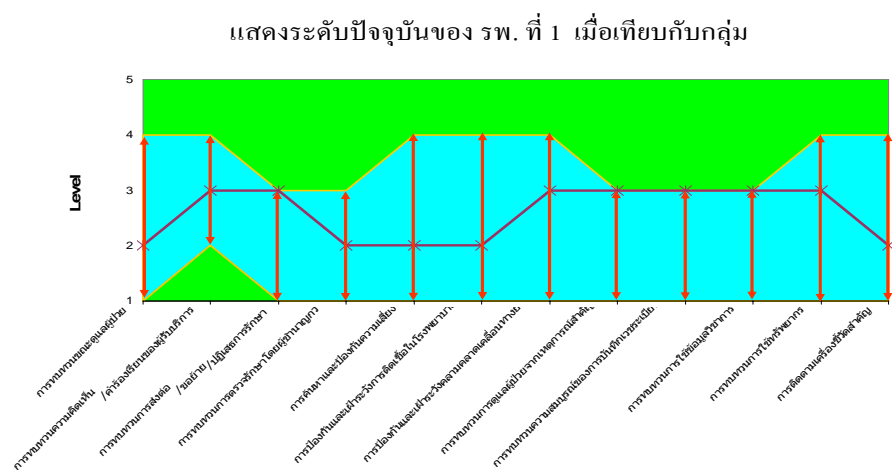
ขั้นแรก เราจะต้องนำข้อมูลการประเมินตนเองตามตารางอิสรภาพของแต่ละหน่วยงานย่อยภายใต้องค์กรมาพลอตเป็นเส้นกราฟในแผนภูมิเดียวกัน ดังนั้นในแผนภูมิจะแสดงเส้นกราฟของแต่ละหน่วยงานย่อย ดังภาพที่ 5

ระดับปัจจุบันของ รพ.ที่ 1 และรพ.อื่นๆ



ภาพที่ 5 แสดงกราฟชี้วัดความสามารถของหน่วยงานในเครือข่ายจัดการความรู้

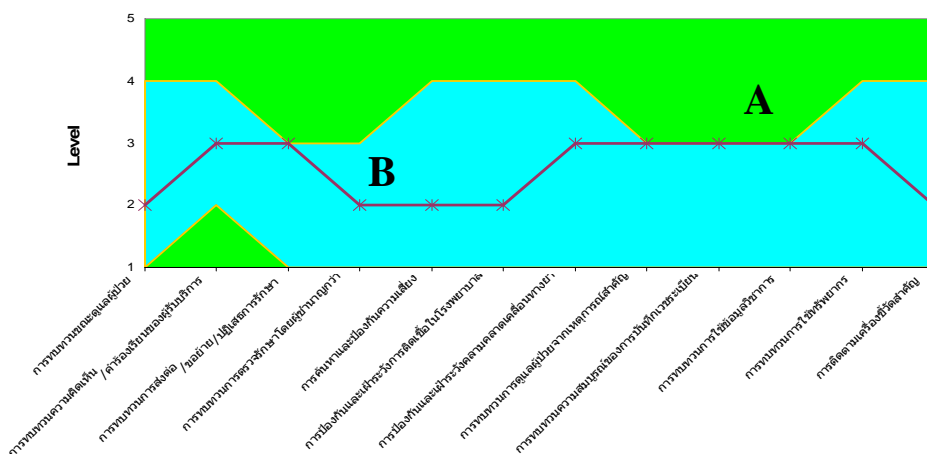
ขั้นที่สอง จากแผนภูมิที่ได้ในขั้นแรกจะเห็นเส้นกราฟประจำแต่ละหน่วยงาน ให้พลอตจุดสูงสุดและต่ำสุดของแต่ละประเด็น แล้วลากเส้นกราฟค่าสูงสุดและค่าต่ำสุด ระบายสีในพื้นที่ที่อยู่ระหว่างเส้นกราฟทั้ง 2 เส้นนี้จะเกิดเป็นภาพซึ่งเปรียบเสมือนธารปัญญาขององค์กร (บริเวณพื้นที่สีฟ้า) ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แสดงแผนภูมิแม่น้ำ (River Diagram)

ขั้นที่สาม แสดงเส้นกราฟประจำหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เพื่อจะได้เห็นว่า สถานะปัจจุบันของหน่วยงานอยู่ตรงไหนในแต่ละประเด็นปัจจัยหลักของธรรมาภิบาลขององค์กร ทำให้ทราบความน่าจะเป็นในการจัดการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานในองค์กร ซึ่งเราจะเห็นว่าเมื่อแสดงเส้นกราฟของหน่วยงานหนึ่งในธรรมาภิบาล จะแสดงภาพที่ชัดเจนว่าประเด็นไหนที่หน่วยงานสามารถจะแสวงหาความรู้ภายในองค์กรได้ หรือเป็นผู้ให้ความรู้แก่หน่วยงานอื่นในองค์กรได้ ซึ่งตรงนี้เป็นข้อมูลสำคัญในการเลือกประเด็นที่จะจัดทำแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงานและเมื่อได้ประเด็นแล้ว เราจะต้องใช้เครื่องมือขึ้นไปในการตัดสินใจว่าหน่วยงานไหนควรจะจับคู่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานไหนในประเด็นที่กำหนด ดังภาพที่ 7

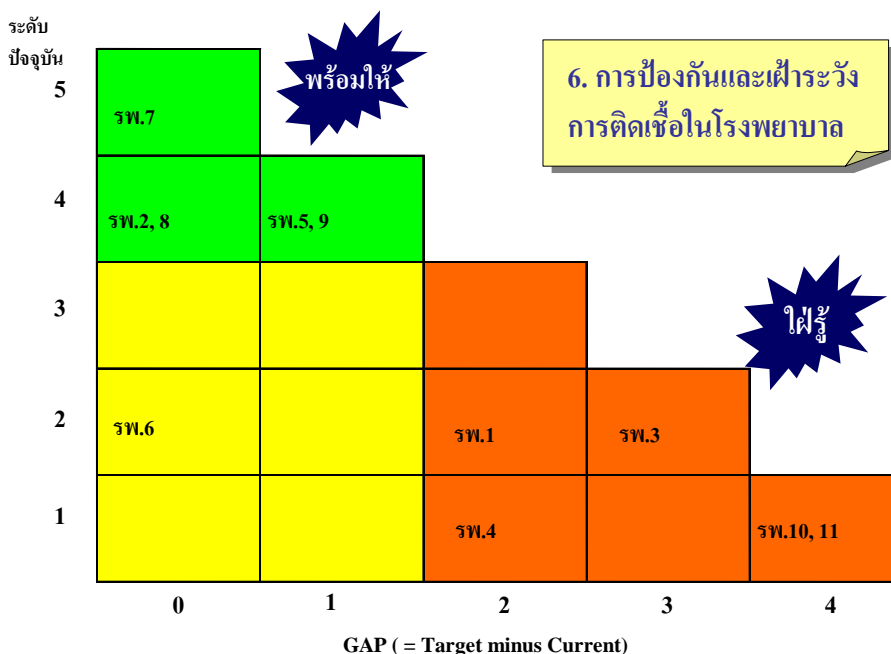
แสดงระดับปัจจุบันของ รพ. ที่ 1 เมื่อเทียบกับกลุ่ม



- A : ส่วนที่หน่วยงานอยู่ในระดับที่อาจจะเป็นผู้ให้ความรู้แก่หน่วยงานภายในองค์กรที่อยู่ระดับต่ำกว่า
- B : ส่วนที่หน่วยงานอยู่ในระดับที่อาจจะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกันได้

ภาพที่ 7 แสดงแผนภูมิแสดงหน่วยงานพร้อมให้และหน่วยงานใ้รู้

2.5.3 แผนภูมิขั้นบันได (Stair Diagram) แสดงกลุ่มพร้อมให้และกลุ่มผู้ไม่รู้ในแต่ละประเด็นความรู้ โดยคุณอำนวยหรือคุณประสาน (knowledge activist) (กรณีต้องการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน) จะต้องนำข้อมูลที่ได้จากแผนภูมิธรรมาภิบาลจัดทำเป็นขั้นบันได โดยแสดงระดับความรู้ปัจจุบันและระดับของเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา (GAP = เป้าหมาย - ปัจจุบัน ซึ่งสามารถ = 0 ได้เพราะกำหนดเท่าเดิมและค่าสูงสุดเท่ากับ 4 กรณีกำหนดระดับสูงสุดเป็น 5) ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เป็นข้อมูลตัดสินใจในการจับคู่เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันในแต่ละประเด็นที่กำหนดภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเดียวกันอย่างเหมาะสม ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แสดงแผนภูมิขั้นบันได (Stair Diagram)

จากแผนภูมิตัวอย่าง พื้นที่สีเขียวคือกลุ่มที่พร้อมให้ความรู้ ในขณะที่พื้นที่สีส้มคือกลุ่มไม่รู้ เช่น กรณี รพ. 1 ระดับปัจจุบันอยู่ที่ 2 แต่กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาไปสู่ระดับที่ 4 GAP จึงมีค่าเท่ากับ 2 ทั้งนี้ คุณประสานจะต้องประสานงานกับคุณอำนวย (knowledge activist) ของแต่ละหน่วยงานเพื่อจัดการและอำนวยความสะดวกให้เกิดการจับคู่ระหว่างหน่วยงานใน 2 กลุ่มดังกล่าวและเกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงานระหว่างกันอย่างเป็นระบบต่อไป

2.5.4 ชุมความรู้ (Knowledge Assets) การนำเสนอชุมความรู้ตามรูปแบบของเครื่องมือชิ้นที่ 4 นี้จะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญดังต่อไปนี้ ส่วนแรกเป็นตัวประเด็นหรือคำแนะนำหลักๆ จำนวนไม่มากนัก (ไม่ควรเกิน 10 ประเด็น) ที่ได้มาจากการสรุปบทเรียนในช่วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนที่สอง ได้แก่ เรื่องเล่าหรือคำพูดที่เร้าใจที่สามารถนำไปผูกไว้กับประเด็นในส่วนแรกได้ ทำให้ประเด็นที่ใส่ไว้มีความชัดเจนมองเห็นส่วนที่เป็นบริบทและส่วนสุดท้ายเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดเพิ่มเติม ซึ่งอาจอยู่ในรูปของเอกสาร เทปเสียงหรือวิดีโอภาพที่ถ่ายเก็บไว้ก็ได้ หรืออาจเป็นเพียงการให้แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมไว้สำหรับผู้ที่สนใจและต้องการไปศึกษาต่อ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างชุมความรู้เรื่องการสนับสนุนและดูแลกลุ่มผู้ติดเชื้อ HIV ในชุมชน

หลักการ/ข้อเสนอแนะ	ตัวอย่างประสบการณ์/เรื่องเล่า/คำพูด	แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม
ต้องมีผู้นำซึ่งเป็นคนไข้	“มีผู้นำคนหนึ่งอยู่ในเครือข่ายผู้ติดเชื้อระดับประเทศ เขาสามารถคุยกับเพื่อนได้ เขาไปเห็นที่อื่น แถวภาคเหนือ ก็บอกกันว่าถ้าเรามีกลุ่มจะมีองค์กรมาช่วยเหลือเรา ถ้าเรายอมรับได้ครอบครัวก็ยอมรับ จะทำให้เรามีความสุขขึ้น ไม่มีโรคควยโอกาส ลูกไม่ติด ภรรยาไม่ติด และเป็นอาสาสมัครด้วย”	รพ.....
ต้องทำให้คนไข้เชื่อมั่น	“คนไข้ต้องเชื่อมั่นในตัวทีมงานของ รพ. ทุกคนวันดีคืนดีจะโทรมาปรึกษาว่าตอนนี้อาการหนัก มีฝ้าขาวเต็มปาก เกิดมิตรภาพและความไว้วางใจใช้เวลาเกือบปีในการสร้าง ตั้งแต่การเสริมอาชีพทำให้กลุ่มยั่งยืนต้องมัดใจเขาให้ได้ รับฟังเสียงว่าเราเป็นกันเองกับเขา ความช่วยเหลือจะอยู่ในรูปของการดูแล หมอสมศักดิ์จะดูแลเรื่องนี้อยู่ตลอด เขาไม่สบายเมื่อไร จะโทรมาเข้ามือถือได้ตลอด มา admit เมื่อไร หมอสมศักดิ์จะเป็นเจ้าของไข้ให้ทุกราย”	รพ.....

2.5.5 พื้นที่ประเพณีปัญญา การนำขุมความรู้ที่ได้ไปจัดเก็บไว้ในระบบ ICT จะเป็นการเปิดโอกาส เปิดเวทีให้ผู้ที่สนใจค้นคว้า เข้ามาศึกษาแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันได้สะดวก ยิ่งขึ้น โดยไม่ติดข้อจำกัดทางด้านเวลาและระยะทาง ทำให้เกิดการจัดการความรู้ในวงที่กว้างขวางออกไป

พื้นที่ประเพณีปัญญา อาทิ GotoKnow ซึ่งทำหน้าที่เป็นเวทีเสมือนให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2.6 ผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินการจัดการความรู้

ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวถึงคนสำคัญของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

2.6.1 คุณเอื้อ ในชื่อเต็ม คือ คุณเอื้อระบบ (Chief Knowledge Officer – CKO) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ทำหน้าที่จัดการระบบของการจัดการความรู้ขององค์กร โดยมีภารกิจ ดังต่อไปนี้

2.6.1.1 ร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” หรือ เป้าหมายของการจัดการความรู้ในหลายระดับให้ “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ โดยอาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อการบรรลุเป้าหมายให้พนักงานทุกระดับเข้ามาร่วมกันเป็นเจ้าของ “หัวปลา”

2.6.1.2 เชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและ ยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.6.1.3 จัดบรรยากาศแนวราบและการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจภายใน องค์กร

2.6.1.4 จัดให้มีแผนการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรและมีการ ปรับปรุงแผนเป็นระยะๆ ให้เป็นแผนที่บูรณาการกับ (1) การพัฒนามนุคลากร (HRD – Human Resources Development) (2) การพัฒนาองค์กร (OD – Organization Development) และ (3) การจัดการความรู้ (KM – Knowledge Management) เข้าด้วยกันมีการร่วมมือกันทำ เป็นเนื้องานเดียวกัน

2.6.1.5 จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ ทรัพยากรนี้ รวมเงิน เวลาและบุคลากรสำหรับร่วมทำกิจกรรม รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร (ICT) ด้วย

2.6.1.6 เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมด้านการสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.6.1.7 คอยติดตามและรับรู้ความเคลื่อนไหวของการดำเนินการจัดการความรู้ แสดงท่าทีที่ชื่นชมในความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ ในเบื้องต้น ให้คำแนะนำบางเรื่องเพื่อแสดงความสนใจและจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ รวมทั้งจัดให้มีรางวัลโดยที่รางวัลอาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างภาคภูมิใจในความสำเร็จ

2.6.1.8 ร่วม share ทักษะในการเรียนรู้และทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว

2.6.1.9 คอยเชื่อมโยงให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรรับรู้ความเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้และให้ได้แสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

2.6.1.10 จัดให้มีรายงานผลและกิจกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ในรายงานประจำปีขององค์กร และเอกสารเสนอกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ขององค์กร

2.6.1.11 จัดให้มีการประเมินผลของการดำเนินการจัดการความรู้ในลักษณะของ “การประเมินเพื่อส่งเสริมความสำเร็จ” เพื่อประโยชน์ต่อการปรับตัวในการดำเนินการ และจัดให้มีการประเมินผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง

สรุปแล้วคือ คุณเชื่อทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแนวราบ เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้เป็น “ผู้นำ” ในการพัฒนาวิธีทำงานในหน้าที่ของตนและนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน สร้างวัฒนธรรมของการเอื้ออาทรและแบ่งปันความรู้ และหาทุกโอกาสทำให้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบางหน่วยงานขององค์กร ระบาดไปยังส่วนอื่นๆ

2.6.2 คุณอำนวย ศคส. เรียกผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ว่า “คุณอำนวย” ในขณะ เรียกว่า Knowledge Activist และยังมีผู้นิยามใช้อีกคำหนึ่งคือ Knowledge Broker

หน้าที่หลักของ “คุณอำนวย” คือส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบและเชิงวัฒนธรรม ศ.นพ.ประเวศ วะสี เรียกคนเหล่านี้ว่าเป็น “ช่างเชื่อม” ทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้คนหรือหน่วยงานเข้าหากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เชื่อมระหว่างผู้มีความรู้หรือประสบการณ์ กับผู้ต้องการเรียนรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์

เป้าหมาย 6 ประการของการเสริมพลังความรู้ (Knowledge Activist)

1. ริเริ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำให้พุ่งเป้า
2. ลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. ยกย่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
4. เพิ่มการยอมรับต่อพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยทำให้กิจกรรมสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร
5. เตรียมพนักงานที่ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เข้าสู่งานใหม่ที่ต้องการความรู้ความสามารถที่พนักงานผู้นั้นมี
6. เชื่อมโยงโลกทัศน์ของชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เล็กๆ ภายในองค์กร เข้าสู่การปรึกษาหารือเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรในภาพรวม

2.6.3 คุณกิจ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ ประมาณร้อยละ 90 ของทั้งหมด ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า “คุณกิจ” คือผู้จัดการความรู้ตัวจริง เป็นผู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน (หรือ “หัวปลา”) ของกลุ่มตนแล้วดำเนินการค้นหาความรู้จากภายในกลุ่ม และดำเนินการเสาะหาและดูดซับความรู้จากภายนอก สำหรับนำมาประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้และในกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการทำงานนั้นเองก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันตีความประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นความรู้ใหม่ จดบันทึกไว้ใช้งาน หมุนเวียนเรื่อยไปเป็นวงจรไม่รู้จบ มีการนำเสนอผลงาน กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่ “คุณกิจ” และนำเสนอ “ชุมชนความรู้” (Knowledge Assets) และ “แก่นความรู้” (Core Competence) ที่เกิดขึ้นแก่ “คุณอำนวย” และ “คุณเอื้อ” รวมทั้งแก่ “คุณกิจ” กลุ่มอื่นหรือในหน่วยงานอื่นเพื่อให้มีการตีความยกระดับความรู้ความเข้าใจขึ้นไปอีก

“คุณกิจ” คือเจ้าหน้าที่ระดับหน้าที่รับผิดชอบงานตามหน้าที่ของตน ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานแต่รวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน หาก “คุณกิจ” จากต่างหน่วยงานรวมตัวกันเป็นกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงาน หรือความรู้เพื่อการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเรียกวง หรือก๊วน หรือชมรม ซึ่งเหล่านี้ในภาษาของการจัดการความรู้เรียกว่า ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice - Cop)

“คุณกิจ” จะต้องมีทักษะดังต่อไปนี้ โดยที่ทักษะเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันและเป็นทักษะที่มีหลายระดับ เมื่อฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอก็必将มีความชำนาญสามารถปฏิบัติได้ลึกซึ้งขึ้น สามารถปรับให้เหมาะสมต่อแต่ละบริบทได้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ

1. ทักษะในการฟัง ฟังให้ได้ยินและเข้าใจความหมายในสิ่งที่เพื่อน “คุณกิจ” ด้วยกันบอกเล่า ไม่ว่าจะสิ่งนั้นจะตรงกับความคิดหรือวิถีปฏิบัติของตนหรือไม่ก็ตาม กล่าวอีกนัยหนึ่ง “คุณกิจ” ที่ดีต้องทำตนเป็น “ถ้วยชาที่มีน้ำไม่เต็มแก้ว” คือเป็นคนที่มีพร้อมจะรับความรู้ใหม่ๆ หรือเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เมื่อฝึกฝนไปเรื่อยๆ “คุณกิจ” จะเป็นผู้ที่มีความสามารถ “ฟังอย่างลึกซึ้ง” คือไม่ใช่แค่ฟังแล้วเข้าใจสาระแต่เข้าใจผู้พูด เห็นตัวตนของผู้พูด ในลักษณะของการสื่อสารจากใจถึงใจ คือมีความสามารถในการฟังที่ลึกเข้าไปในระดับจิตใจ คุณค่า และความเชื่อถือซึ่งกันและกันสูงมาก มีความเคารพซึ่งกันและกันสูงมากจะสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ซึ่งกันได้ในระดับที่ลึกและละเอียดอ่อนมาก จะสามารถบรรลุผลของการจัดการความรู้ในระดับที่ความรู้เข้ามาจัดระบบตัวเองได้ เป็นการจัดการความรู้ในระดับสูง ที่เรียกว่า Organic Knowledge Management

2. ทักษะในการพูด มีทักษะในการบอกเล่าความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ หรือ การตีความของตนเอง ด้วยถ้อยคำที่อ่อนน้อมถ่อมตน และเคารพต่อความเห็นของผู้อื่น แต่ไม่กลัวที่จะบอกหรือพูดในสิ่งที่ไม่ตรงกับความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม หรือไม่ตรงกับที่ผู้อื่นได้แสดง ความเห็นไปแล้ว คือต้องมีจิตเป็นอิสระที่จะแสดงความเห็นอันแท้จริงของตน โดยที่ถ้าไม่ตรงกับ ความเห็นของผู้อื่น ก็ไม่ได้โต้แย้งว่า ใครถูก ใครผิด นอกจากทักษะในการบอกความในใจของตน แล้วจะต้องมีทักษะในการบอกเหตุผลประกอบความคิดหรือความรู้สึกนั้นด้วย

3. ทักษะในการคิดเชิงบวก เชิงขึ้นชมยินดี เป็นทักษะพื้นฐานของทักษะอื่นๆ ทั้งหมด คือ จะต้องฝึกฝนตนเองให้มีนิสัยคิดเชิงบวก เชิงขึ้นชมยินดี มองโลกในแง่ดี ก็จะทำให้ ฝึกฝนและปฏิบัติทักษะอื่นๆ ของการเป็น “คุณกิจ” ได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดการความรู้มี ลักษณะพิเศษตรงที่เน้นการเอาความสำเร็จ มาต่อยอดการมีพื้นฐานความคิดเชิงบวกจะทำให้ ค้นหาความสำเร็จได้ง่าย และค้นพบความสำเร็จที่ซ่อนอยู่เล็กๆ คนที่จิตใจไม่ละเอียดอ่อนมองไม่เห็น นั่นคือการฝึกให้มีพื้นฐานจิตใจมุ่งคิดเชิงบวก จะทำให้มีจิตใจละเอียดอ่อน สามารถมองเห็น “ความดี” หรือ “ความสำเร็จ” ที่คนอื่นไม่เห็นได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง นี่คือการฝึก “ปัญญาญาณ” ในรูปแบบหนึ่งนั่นเอง

4. ทักษะในการนำความรู้ หรือวิธีการใหม่ๆ ไปทดลอง “คุณกิจ” ที่เก่ง คือคนที่ เมื่อรับรู้ความรู้หรือวิธีการใหม่จะไม่ปลงใจเชื่อทันที ไม่เอาวิธีการนั้นไปใช้ทันที แต่จะเอา แนวความคิดนั้นไปทดลองใช้ในสภาพหรือบริบทของตนเอง เมื่อทดลองพบว่าได้ผลดีกว่าวิธีที่ตน ใช้อยู่ จึงจะเปลี่ยนไปใช้วิธีใหม่นั้น

5. ทักษะในการสังเกต วัดหรือนับ เพื่อบันทึกผลการทดลอง รวมทั้งเก็บข้อมูลหรือบันทึกการทำงานประจำของตน เพื่อสร้างความรู้จากการทำงานประจำวัน ที่จริงทักษะนี้มีอยู่ในคนทุกคน แต่มักถูกละเลยจากการที่มุ่งใช้ชุดความรู้ของผู้อื่น การจัดการความรู้มีเป้าหมายเพื่อให้ “คุณกิจ” หรือกลุ่ม “คุณกิจ” สร้างความรู้ขึ้นใช้เองในกิจการของตน การสร้างนิสัยช่างสังเกต ช่างจด ช่างจำ ช่างสงสัย ในงานที่ตนทำอยู่ทุกวันจะทำให้การทำงานประจำไม่เป็นเรื่องจำเจ หรือน่าเบื่อ เพราะว่าการทำงานประจำนั่นเอง ถ้าเรารู้จักสังเกตว่าทำโดยวิธีเดียวกัน บางครั้งผลไม่เหมือนกันเสียทีเดียว ถ้าเอาใจใส่สังเกต หรือวัด / นับและบันทึกไว้ตรวจสอบ อาจพบวิธีทำงานที่แยบยล

6. ทักษะในการประเมินผลการทดลองด้วยตนเอง หรือร่วมกับเพื่อน “คุณกิจ” ด้วยกัน

7. ทักษะในการจัดบันทึก “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) และ “แก่นความรู้” (Core Competence) สำหรับไว้ใช้งานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดบันทึกเป็นจุดอ่อนของคนไทย แต่เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความต่อเนื่องของการดำเนินการจัดการความรู้

2.6.4 คุณลิขิต (Note Taker) คือผู้ทำหน้าที่จัดบันทึกในกิจกรรมจัดการความรู้ โดยอาจทำหน้าที่เป็นการเฉพาะกิจ ในตลาดนัดความรู้ใน workshop การจัดการความรู้ หรือในมหกรรมจัดการความรู้ หรืออาจทำหน้าที่เป็นระยะยาวหรือกึ่งถาวร ในกิจกรรมจัดการความรู้ของกลุ่ม หรือหน่วยงาน หรือขององค์กร สิ่งที่ “คุณลิขิต” จัดบันทึกได้แก่

1. เรื่องเล่าจากกิจกรรม “เรื่องเล่าเจ้าพลัง” (Storytelling)
2. “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุเป้าหมายงานแต่ละชิ้น หรือแต่ละกิจกรรม จากเรื่องเล่าและจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ในงานประจำ

3. “แก่นความรู้” (Core Competence) เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละชิ้นหรือแต่ละกิจกรรม

4. บันทึกการประชุมตามที่ตกลงกัน

5. บันทึกอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง

การจัดบันทึกอาจเป็นการจดในกระดาษ บันทึกในรูปแบบ electronic file ให้ค้นหาได้ในอินเทอร์เน็ตของกลุ่ม หรือบันทึกลงในเว็บบล็อก (Weblog : blog) ให้สมาชิกกลุ่มเข้าค้นหาได้ทางอินเทอร์เน็ตหรือ อินทราเน็ตก็ได้

2.7 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

2.7.1 เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

2.7.2 ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต

2.7.3 เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด

2.7.4 เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ ในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปัน ความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิด ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาคณะและพัฒนาองค์กร

2.7.5 ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการเหตุผลและน่าเชื่อถือช่วย สนับสนุนการตัดสินใจ

2.7.6 ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน

2.7.7 เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันที่

2.7.8 แปรรูปความรู้ให้เป็นทุน ซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้า และบริการจากความรู้ที่มี เพื่อเพิ่มคุณค่าและรายได้ให้กับองค์กร

2.7.9 เพื่อการสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายของจินตนาการที่ยิ่งใหญ่

2.7.10 เปลี่ยนวัฒนธรรม จากวัฒนธรรมอำนาจ / แนวตั้ง สู่วัฒนธรรมความรู้ / แนวราบ

2.7.11 ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น

2.7.12 การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาด และการแข่งขันทำให้เพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

2.7.13 การพัฒนาทรัพยากรสินทางปัญญาเป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรสินทางปัญญาที่มีอยู่

2.7.14 การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการผลิตและบริการ

2.7.15 การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็น การสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและการสร้างรายได้

2.7.16 การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันการ เรียนรู้ร่วมกัน

ตอนที่ 3 คู่มือแนวปฏิบัติที่ดี

คู่มือ (Hard book) เป็นสิ่งพิมพ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ อย่างสั้น ๆ แต่ได้ใจความ ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว หรือเพื่อสร้างค่านิยมที่ดี ที่เป็นประโยชน์ ใช้งานง่าย สะดวก ไม่มีข้อจำกัดใด ๆ สำหรับผู้อ่านออกเขียนได้

คู่มือ หมายถึง เอกสารเพื่อแสดงรายละเอียดหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำได้ถูกต้อง

คู่มือ หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเป็นข้อมูลสั้น ๆ เพื่ออธิบายใช้ประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้หรือเรื่องนั้น

คู่มือ หมายถึง แบบอย่าง แนวทางในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ การศึกษาของหน่วยงานด้านการเรียนการสอน

คู่มือปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มีคำอธิบายการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย หัวเรื่อง, ประวัติความเป็นมา, วัตถุประสงค์, ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ, พระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือหนังสือเวียน มติต่างๆ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง, เทคนิคหรือแนวทางการปฏิบัติงาน, ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขซึ่งมีเนื้อหาสาระที่สมบูรณ์และมีรายละเอียด ครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละเรื่อง ในแต่ละงาน โดยจัดทำเป็นรูปเล่ม

คู่มือปฏิบัติการ หมายถึง เอกสารในเชิงคุณภาพ ซึ่งรวบรวมกฎหมาย พระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งแนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา ข้อเสนอแนะ หรือคู่มือปฏิบัติงานในห้วงปฏิบัติการต่างๆ

การปฏิบัติงานที่ดี หมายถึง การปฏิบัติงาน การดำเนินงาน การทำงานที่ดี ในด้านการปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัตนทวี อ่อนดีกุลและคณะ (2550) ศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้การจัดการเรียนรู้พัฒนาคุณภาพการศึกษาของคณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้พัฒนาคุณภาพของบุคลากรของคณะสหเวชศาสตร์ ได้แก่ ด้านปัจจัย คุณลักษณะของผู้บริหาร (คณบดี รองคณบดีและเลขานุการคณะ) ซึ่งคณะบุคลากรดังกล่าว เห็นความสำคัญของนโยบายในเรื่องการจัดการความรู้ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายในเรื่องการจัดการความรู้ มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติและลงมือปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ด้าน

กระบวนการกิจกรรมของคณะ มีการวิพากษ์แผนฯ ร่วมกัน ใช้เครื่องมือ KM เข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง
ในทุกกิจกรรม ดำเนินการทำ AAR (After Action Review) และบันทึกไว้เป็นหลักฐาน ด้าน
ผลผลิต คณะสหเวชศาสตร์มีผลประเมินดีขึ้น บุคลากรมีความสัมพันธ์กันมากขึ้น มีความ
กระตือรือร้นในการใฝ่รู้และหน่วยงานมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้