

รายงานประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM TEAM) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ครั้งที่ 1/2553  
วันอังคารที่ 2 กุมภาพันธ์ 2553  
ณ ห้องประชุมสำนักงานอธิการบดี 1 ชั้น 2 อาคารสำนักงานอธิการบดี มธ. ศูนย์รังสิต

---

### ผู้มาประชุม

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ หิริรักษ์ สุตะบุตร<br>รองอธิการบดีฝ่ายบริหารบุคคล                         | ประธานกรรมการ              |
| 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ<br>นางกนกวรรณ ตันตระกูล (แทน)                                    | กรรมการ                    |
| 3. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย<br>นางฉันทิชา ศรีโยธิน(แทน)  | กรรมการ                    |
| 4. ผู้อำนวยการจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์<br>(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ วรรณษา เปาอินทร์) | กรรมการ                    |
| 5. รองศาสตราจารย์ สมชัย ศรีสุทธิยากร  | กรรมการ                    |
| 6. ผู้อำนวยการสถาบันประมวลข้อมูลเพื่อการศึกษาและการพัฒนา<br>นายรุ่งศักดิ์ พรหมแย้ม(แทน)     | กรรมการ                    |
| 7. ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด<br>น.ส.นพวรรณ วัฒนนะนนท์(แทน)                                     | กรรมการ                    |
| 8. นางวลัยรัตนา เสรีอรุโณ<br>ผู้อำนวยการกองแผนงาน   | กรรมการ                    |
| 10. นางดวงใจ ศุภสารัมภ์<br>ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่                                     | กรรมการและเลขานุการ        |
| 11. หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร<br>น.ส.อรุณวรรณ สมณะธัญการ (แทน)                                 | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 12. น.ส. ไสภิตา งามถ้อย   | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

### ผู้ไม่มาประชุม

- |   |           |
|---|-----------|
| 1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนพัฒนาและเทคโนโลยี<br>(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โปรดปราน สีริธีรศาสน์) | ติตราชการ |
| 2. ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล<br>(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรวัฒน์ จันทร์โชติ)        | ติตราชการ |

## ผู้เข้าร่วมประชุม

- |                            |                   |
|----------------------------|-------------------|
| 1. น.ส.พูนสุข ปริวัตถวรวิ  | สำนักหอสมุด       |
| 2. น.ส.สุรัสวดี อัจฉนนท์ลา | กองการเจ้าหน้าที่ |

## เริ่มประชุมเวลา 9.30 น.

ประธานกรรมการกล่าวเปิดการประชุม และขอให้ที่ประชุมพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ตามระเบียบวาระการประชุม ดังต่อไปนี้

### วาระที่ 1 เรื่องแจ้งที่ประชุมทราบ

ประธานขอให้ฝ่ายเลขานุการแจ้งเรื่องต่าง ๆ ให้ที่ประชุมทราบ ดังต่อไปนี้

#### 1.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM TEAM) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และการแต่งตั้ง Chief Knowledge Office (CKO) ประจำมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2553

เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดที่ 15.2 เรื่อง ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยจึงได้มีคำสั่งคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM TEAM) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามคำสั่งเลขที่ 2244/2552 ลงวันที่ 29 ธันวาคม 2552 และแต่งตั้ง Chief Knowledge Office (CKO) ประจำมหาวิทยาลัย โดยรองอธิการบดีฝ่ายบริหารบุคคล (รองศาสตราจารย์ หริรักษ์ สุตะบุตร) เป็น CKO ของมหาวิทยาลัย ตามคำสั่งเลขที่ 2243/2552 ลงวันที่ 29 ธันวาคม 2552

### ที่ประชุมรับทราบ

#### 1.2 รายละเอียดตัวชี้วัดที่ 15.2

ในปีงบประมาณ 2553 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา แบ่งเป็นตัวชี้วัดย่อยจำนวน 2 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวชี้วัดที่ 15.1 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา น้ำหนักคะแนน : ร้อยละ 2.5 และตัวชี้วัดที่ 15.2 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา น้ำหนักคะแนน : ร้อยละ 2.5 โดยกำหนดรายละเอียดที่สำคัญของตัวชี้วัดที่ 15.2 ไว้ 5 ประเด็น คือ

1. ต้องมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2553 โดยเน้นว่าจะต้องเป็นการขยายการจัดการความรู้เดิม ในปีงบประมาณ 2552 รวมกับการจัดการความรู้ใหม่ ปีงบประมาณ 2553 ด้วย โดยให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติเห็นชอบ

2. มหาวิทยาลัยจะต้องมีระบบการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยนำผลไปติดตามไปปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เสริมสร้างประสิทธิภาพและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วย

3. สถาบันอุดมศึกษาต้องทำเอกสารเผยแพร่องค์ความรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น คู่มือ แผ่นพับ

4. สถาบันอุดมศึกษาจะต้องนำองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ได้จากการจัดการความรู้ ไปก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถาบันและสังคม อาจรวมถึงการเผยแพร่ทางเว็บไซต์ หรือ internet ด้วย

5. การจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน โดยจะต้องเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาสรุปผล รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงในปีต่อไป

### ที่ประชุมรับทราบ

#### 1.3 คู่มือการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการ

ตามคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้จัดทำไว้ในปี พ.ศ.2548 เมื่อกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กร/หน่วยงาน จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรียบร้อยแล้ว อำนวยการความรู้ที่ได้จากการระดมความคิดมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2553 ต่อไป

### ที่ประชุมรับทราบ

#### 1.4 รายงานผลการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ฝ่ายบริหารบุคคลในฐานะผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดได้จัดทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัยในเรื่องผลงานการจัดการความรู้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ฝ่ายบริหารบุคคลได้เป็นหน่วยงานกลางในการประสานให้หน่วยงานมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ซึ่งในปีงบประมาณ 2552 จำนวน 2 แผนคือ แผนที่ 1 เรื่อง การส่งเสริมการรู้สารสนเทศ (Information Literacy) โดยสำนักหอสมุดเป็นผู้รับผิดชอบ และแผนที่ 2 เรื่อง การจัดแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์ผลงานทางวิชาการ / วิจัย โดยสำนักงานบริหารการวิจัยเป็นผู้รับผิดชอบ โดยที่แผนที่ 2 แผน ได้ดำเนินการจัดการความรู้ต่อเนื่องมาจากปีงบประมาณ 2551 โดยฝ่ายเลขานุการขอให้นางสาวพูลสุข ปรวิตรวรวิฒิ รองผู้อำนวยการสำนักหอสมุด ในฐานะผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนการจัดการความรู้แผนที่ 1 และดำเนินการตามแผนที่แจ้งรายละเอียดดังนี้

1) แผนการจัดการความรู้ เรื่อง การส่งเสริมการรู้สารสนเทศว่า ซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2551 เรื่อง การใช้ฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อ

ส่งเสริมการเรียนรู้การสอนและการทำวิจัย เนื่องจากสำนักหอสมุดเห็นว่า การจัดการความรู้เรื่องการใช้ฐานข้อมูลออนไลน์เป็นเพียงสารสนเทศเดี๋ยวนั้น ควรที่จะขยายการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้งานสารสนเทศให้ครอบคลุมสารสนเทศหลากหลายด้าน และผ่านสื่ออื่น ๆ ด้วย โดยสำนักหอสมุดได้จัดทำนโยบายการส่งเสริมการรู้สารสนเทศ และจัดกิจกรรมการส่งเสริมการรู้สารสนเทศต่าง ๆ นำทรัพยากรและแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นของสำนักหอสมุดนำมาให้บริการในการส่งเสริมการรู้สารสนเทศ โดยการจัดกิจกรรมแต่ละครั้งจะได้รับความร่วมมือจากห้องสมุดสาขาต่าง ๆ และมีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น Website ของสำนักหอสมุด ติดประกาศบอร์ด จดหมายข่าวต่างๆ นอกจากนั้น ยังมีการจัดกิจกรรมประเภทอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมการรู้สารสนเทศ เช่น กิจกรรมฐานข้อมูลออนไลน์ หรือโปรแกรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการจัดฝึกอบรมโดยเชิญวิทยากรภายในและภายนอก มธ. มาให้ความรู้แก่ผู้เข้าอบรม โดยได้มีการวัดและประเมินผลการอบรม จากผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้ทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ ซึ่งจากผลการประเมินปรากฏว่าผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น และสูงกว่าค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ส่วนรายละเอียดการส่งเสริมการรู้สารสนเทศอื่นๆ สามารถตรวจดูได้ที่ [http://library.tu.ac.th/tulibs\\_il/index.html](http://library.tu.ac.th/tulibs_il/index.html)

2) สำหรับแผนที่ 2 เรื่อง การจัดแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์ผลงานทางวิชาการ / วิจัย นางฉันทิชา ศรีโยธิน ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารการวิจัยในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนการจัดการความรู้และการดำเนินการตามแผน ได้รายงานผลการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ โดยสรุปว่า เนื่องจากในปีงบประมาณ 2551 ฝ่ายวิจัยได้รับมอบหมายให้จัดทำแผนการจัดการความรู้ แผนที่ 2 การพัฒนาบทความวิจัย/วิชาการให้ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติ แต่เนื่องจากในปีงบประมาณ 2552 ฝ่ายวิจัยได้รับมอบหมายตัวชี้วัดจากมหาวิทยาลัย เรื่อง การแจ้งลิขสิทธิ์ผลงานทางวิชาการ ซึ่งได้กำหนดค่าเป้าหมายว่าจะต้องดำเนินการให้ถึงระดับ 5 คะแนน หมายความว่าต้องดำเนินการให้ได้จำนวนเท่ากับจำนวนอาจารย์ประมาณ 1,500 เรื่อง และกำหนดว่าบุคลากรที่จัดทำผลงานทางวิชาการจะต้องแจ้งลิขสิทธิ์ด้วยนั้น ปัญหาที่พบในขณะนั้นคือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแจ้งลิขสิทธิ์ค่อนข้างมากและเห็นว่าเป็นเรื่องซับซ้อน ซึ่งอาจทำให้ผลที่ได้ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น เมื่อพิจารณาความจำเป็นแล้ว ฝ่ายวิจัยเห็นว่าควรเปลี่ยนหัวข้อการจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพราะเรื่องการแจ้งลิขสิทธิ์มีความจำเป็นที่จะต้องนำมาให้ความรู้และจัดการความรู้ ในปีงบประมาณ 2552 ให้แก่บุคลากรเป็นลำดับต้น ๆ ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแจ้งลิขสิทธิ์ ฝ่ายวิจัยจึงได้เชิญวิทยากรจากกรมทรัพย์สินทางปัญญามาให้ความรู้ในเรื่องนี้จำนวน 2 ครั้ง แต่หลังจากที่บุคลากรได้รับการอบรมแล้ว มีข้อเสนอแนะว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่ซับซ้อนมาก และยังไม่ีบุคลากรรายใดไปจดลิขสิทธิ์ ต่อจากนั้น ฝ่ายวิจัยรายงานว่าได้มีการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ โดยมีการให้ความรู้และขั้นตอนการแจ้งลิขสิทธิ์ พร้อมทั้งได้เชิญผู้เข้าอบรมมาจดลิขสิทธิ์ทันที โดยมีผลการจดและเก็บเป็น Record ถือว่าจบกระบวนการ เพื่อเป็นการ

อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรที่จะประสงค์จะจดลิขสิทธิ์ จากข้อมูลข้างต้นเมื่อสิ้นเดือนกันยายน 2552 ฝ่ายวิจัยสามารถดำเนินการตามแผนการจดแจ้งลิขสิทธิ์ได้ครบทุกกิจกรรม

2. หน่วยงานต่าง ๆ มีการดำเนินงานการจัดการความรู้ รวมทั้งการจัดตั้งเครือข่ายการจัดการความรู้กับหน่วยงานวิชาการหรือวิชาชีพ บางหน่วยงานภายใน มธ. หรือหน่วยงานในวิชาชีพนอก มธ. ที่มีการจัดการความรู้ในระดับหนึ่ง ซึ่งอาจจะไม่กำหนดแผนเป็นรูปธรรม แต่ก็มีการจัดตั้งเครือข่ายเพื่อดำเนินงานจัดการความรู้ร่วมกับหน่วยงานที่มีลักษณะวิชาชีพหรือวิชาการเดียวกัน ในหรือนอกมหาวิทยาลัย เช่น สำนักทะเบียนและประมวลผล คณะพยาบาลศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์

3. หน่วยงานต่างๆใน มธ.มีการดำเนินงานที่มีลักษณะของการเผยแพร่ความรู้เป็นคลังความรู้หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว บน website เช่น โรงพยาบาลธรรมศาสตร์ เป็นต้น

## ที่ประชุมรับทราบ

### 1.5 ผลการประเมินการประกันคุณภาพภายใน(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) เรื่อง มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรเรียนรู้

ในการรายงานการประเมินตนเอง ในการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน ประจำปีการศึกษา 2551 เรื่อง มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรเรียนรู้ ซึ่งเมื่อมหาวิทยาลัยได้รับการตรวจประเมินจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) ซึ่งทีมงานที่มาประเมินได้ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปจัดทำแผนการปรับปรุงด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การจัดการความรู้ในระดับมหาวิทยาลัยดำเนินงานได้ดีมาก แต่การดำเนินงานในระดับคณะ / สำนัก/ สถาบันยังไม่ชัดเจนว่าเป็นการจัดการความรู้ จึงเห็นควรมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความช่วยเหลือหน่วยงานในการดำเนินงานการจัดการความรู้ และเพื่อให้เชื่อมโยงกับระดับมหาวิทยาลัย

2. ควรขยายการจัดการความรู้ไปสู่การเรียนรู้เรื่องอื่นต่อไปตามการวิเคราะห์ (Gap Analysis) ซึ่งควรมีการทบทวนผลการวิเคราะห์ Gap Analysis ก่อนการดำเนินการจัดการความรู้ในเรื่องอื่นต่อไป

3. ควรนำผลที่ได้จากการจัดการความรู้มาทำเป็นเป็นบทเรียน (Lesson learned) และนำไปสู่การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice)

4. ควรถ่ายทอดความรู้เรื่องการจัดการความรู้ไปสู่คณะ /สำนัก / สถาบันให้ทั่วถึงองค์กร ทั้งนี้ โดยคณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยได้ขอให้มีการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินต่อไป

นอกจากนี้ ในปีการศึกษา 2552 มหาวิทยาลัยได้กำหนดตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในเกี่ยวกับการจัดการความรู้ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ใน มธ. ซึ่งแต่ละหน่วยงานต้องนำไปดำเนินการภายในหน่วยงาน ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 7.3 มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรเรียนรู้ (ตัวบ่งชี้ ส.ก.อ.) โดยได้กำหนดค่านิยามว่า สถาบันมีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย การระบุมุมมอง การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร การกำหนดแนววิถีปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น โดยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

1. มีการทบทวนและจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ประชาคมของสถาบันรับทราบ
2. มีการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
3. มีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ร้อยละ 100
4. มีการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้
5. มีการนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปกติและปรับปรุงแผนการจัดการความรู้

ทั้งนี้ ฝ่ายเลขานุการเห็นว่า คณะกรรมการชุดนี้ ควรที่จะต้องช่วยให้แนวทางการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยต่อไปด้วย

### ที่ประชุมรับทราบ

## วาระที่ 2 พิจารณาแนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2553

ประธานได้ขอให้ที่ประชุมเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553

ฝ่ายเลขานุการเสนอความเห็นว่าจะจัดทำแผนการจัดการความรู้โดยดำเนินการตามคู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ

พ.ศ.2549 และปีงบประมาณ พ.ศ.2550 โดยใช้แนวทางการจัดทำแผนตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เพื่อจะช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำ ให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง ดังที่ได้มีการดำเนินการเพื่อเป็นการวางพื้นฐานรองรับการจัดการความรู้ไว้แล้ว 2 เรื่อง คือ 1) การจัดอบรมเรื่องเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ ซึ่งเป็น การปูพื้นฐานด้านกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ที่จะดำเนินการต่อไป หากแต่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องดำเนินการจัดการความรู้ในเชิงกระบวนการจัดการความรู้ด้วย จึงจะสามารถทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยได้อย่างครบถ้วน

2) เรื่องที่ 2 ได้แก่ การกำหนดโครงการเครือข่ายการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ขึ้น เพื่อให้ประกอบให้ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ จากทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัย ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน หรือแนวปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการความรู้มีการดำเนินการอย่างแพร่หลายในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวางและประสานสอดคล้องซึ่งกันและกัน อันจะเป็นผลดีต่อการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย โดยได้มีการจัดกิจกรรมให้กับสมาชิกเครือข่าย เช่น การอบรมการจัดทำ Weblog โดยใช้โปรแกรม Word press

ประธานขอให้ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ชี้แจงขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ซึ่งได้มีการสำรวจหา Gap Analysis ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่จึงได้แจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า คณะกรรมการKM ในขณะนั้นได้กำหนดองค์ความรู้ต่างๆ ที่เห็นว่าจะสนับสนุนประเด็น ยุทธศาสตร์ ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปกำหนดในแบบสำรวจเพื่อหาช่องว่างระหว่างองค์ความรู้ที่ต้องการของบุคลากร กับองค์ความรู้ที่คิดว่ามีอยู่จริง ว่าเรื่องใดที่มีช่องว่างมากที่สุด ผลการสำรวจพบว่า เรื่องที่มีช่องว่างกว้างที่สุดเมื่อจำแนกข้อมูลบุคลากรจากกลุ่มต่างๆแล้ว พบว่า สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสำรวจที่เป็นสายวิชาการและกลุ่มนักวิจัย องค์ความรู้ที่มีช่องว่างกว้างจะเป็นเรื่องที่ใกล้เคียงกัน ทำให้นำไปสู่การจัดทำแผนการจัดการความรู้ 2 เรื่อง ได้แก่ 1) การใช้ฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนและการทำวิจัย และ 2) การพัฒนาบทความวิจัย/วิชาการให้ได้รับการตีพิมพ์ ในวารสารระดับนานาชาติ

ต่อจากนั้น ที่ประชุมได้ร่วมกันอภิปรายอย่างกว้างขวาง เรื่องแนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้และการกำหนดองค์ความรู้ โดยได้รับข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากกรรมการหลายประเด็น ดังนี้

ประธานเห็นว่าในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ควรมีการสำรวจหา Gap Analysis อีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกับครั้งก่อนว่า Gap ที่ได้จากการสำรวจลดลงหรือไม่ ถึงจะสามารถบอกได้ว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้วได้ผลหรือไม่ เพียงใด

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่เสนอความเห็นที่เห็นว่า ควรให้จัดทำแผนการจัดการความรู้ ตามคู่มือที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยให้หน่วยงานระดับคณะ / สำนัก / สถาบันได้ดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยใช้ขั้นตอนตั้งแต่กำหนดเป้าประสงค์หรือผลสำเร็จที่ต้องการและกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อนำไปสำรวจ Gap Analysis และนำองค์ความรู้ที่มีค่า Gap สูง มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ในแต่ละเรื่องในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เป็นการกระจายการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ. วรวิภา เปาอินทร์ กล่าวว่าคณะแพทยศาสตร์ได้มีการจัดการความรู้ทั้งในระดับบุคคล และระดับหน่วยงาน ทั้ง 2 ระดับ โดยบุคลากรแต่ละคนจะต้องจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาความรู้ของตนให้เพิ่มพูนอยู่เสมอ โดยกำหนดแผนของตนเองว่าต้องการรู้อะไร และต้องทำอะไรต่อไป อีกทั้งยังมีการจัดการความรู้ข้ามสายงานอีกด้วย นอกจากนี้เห็นว่า มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดแผนการจัดการความรู้ภาพรวมในระดับมหาวิทยาลัยและมีการถ่ายทอดแผนดังกล่าวไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ใน มธ. ซึ่งจะเป็นการจัดการความรู้ในระดับองค์กร ส่วนหน่วยงานมาดำเนินการเองในระดับบุคคล อีกทั้งหน่วยงานจะต้องนำแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยไปดำเนินการในการจัดการความรู้ของหน่วยงานด้วย

ประธานเห็นว่า ในปัจจุบันหลายหน่วยงานในมหาวิทยาลัยอาจมีการทำกิจกรรมด้านการจัดการความรู้บ้างพอสมควรแล้ว เช่น คณะแพทยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์ฯ สำนักทะเบียนฯ แต่ก็ยังมีหลายแห่งที่ยังไม่ได้ทำอะไรสำหรับการจัดการความรู้ การจัดทำแผนการจัดการความรู้ควรจะต้องมีแผนระดับมหาวิทยาลัยแล้วถ่ายทอดลงไป หรือที่เรียกว่า cascade ไปถึงหน่วยงาน ส่วนมหาวิทยาลัยควรต้องมีบทบาทในการกระตุ้นให้หน่วยงานได้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเช่นการจัดเครือข่ายการจัดการความรู้ และกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องที่เป็น good practice หรือ best practice ส่วนกลางควรจะต้องกำหนดแผนและกิจกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแผนการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2553 คงจะไม่เหมาะสมที่จะให้หน่วยงานสำรวจหาช่องว่างแล้วจัดการความรู้กันเองในแต่ละหน่วยงาน

รองศาสตราจารย์ สมชัย ศรีสุทธิยากร ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่างๆ ใน มธ. ในปัจจุบันว่า น่าจะได้คะแนนด้านความสำเร็จในด้านการจัดการความรู้เพียงร้อยละ 10 เท่านั้น เนื่องจากเหตุผลหลายประเด็น คือ

1) การประเมินเรื่องการจัดการความรู้ ของ มธ. โดยทีมของ ส.ก.อ. อาจประเมินผิด เพราะแผนการจัดการความรู้ที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัย ยังไม่ตอบโจทย์ความรู้ที่ต้องการว่า อะไรบ้างคือองค์ความรู้ที่จำเป็นที่จะต้องทำให้คนในประชาคมต้องรู้ เหมือน ๆ กัน เพื่อที่จะผลักดันมหาวิทยาลัยไปสู่ความต้องการตามเป้าประสงค์ได้ การเลือกกิจกรรมการทำ km เป็นกิจกรรมเป็นการทำเท่าที่ถูกกำหนด ไม่น่าจะท้ายที่สุดแล้วก่อให้เกิดการส่งเสริมการเรียนรู้ที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเกิดความก้าวหน้าได้หรือไม่

2) เมื่อพิจารณาจากเว็บไซต์ของหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แล้ว เห็นว่า ยังไม่ได้เป็นการจัดการความรู้จริงๆ ดูจากเว็บไซต์ของสำนักทะเบียนฯ ดูคล้ายกับเป็นชุมชนการจัดการความรู้ แต่จริงแล้วเป็นเพียงการให้ข้อมูล เกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์หรือประกาศต่าง ๆ เสียมากกว่า มีเพียงสำนักหอสมุดเท่านั้น ที่น่าจะเป็น KM จริงๆ เพราะมีลักษณะเป็นชุมชนที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเชื่อมกับชุมชนทั้งภายในและภายนอก เช่น มีการเชื่อมโยงกับเว็บไซต์ Gotoknow ของ ส.ค.ส. ของ นพ.วิจารณ์ พานิช

3) การจัดการความรู้มิใช่การทำเพียงเพื่อสนองตอบต่อตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร.เท่านั้น การที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงนั้น แต่ควรจะมีการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการระดมความคิด ต้องใช้ปัญญาของอาจารย์ และของทุกคน ควรต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาที่พบในปัจจุบัน เช่น บุคลากรสายวิชาการยังทำงานไม่มีประสิทธิภาพ มีเหตุผลมาจากอะไรและเขาขาดอะไรถึงไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น และนำปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น มาบ่งชี้ความรู้ที่ต้องการ อาจจะต้องมีการนำ เครื่องมือ Hardware และ Software มาเกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องมีการจัดการฝึกอบรมต่างๆ มีการจัดกิจกรรมเพื่อรณรงค์ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การเขียนblog และมีการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนด้วย โดยต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่เป็นจำนวนเพียงพอ อาจต้องใช้งบประมาณ 2 ล้านบาท ในการดำเนินการดังกล่าว

ประธานกล่าวต่อที่ประชุมว่า ยอมรับว่าสิ่งที่รองศาสตราจารย์สมชัยกล่าวนั้นเป็นความจริง เมื่อจัดทำแผนจัดการความรู้ พบว่ามีเรื่องที่ต้องดำเนินการจัดการความรู้หลายเรื่อง แต่เกรงกันว่า ถ้าดำเนินการหลายเรื่องแล้วทำไม่ได้ดี จะทำให้เสียคะแนน จึงได้ดำเนินการเพียงแค่สองประเด็น อย่างไรก็ตามในปีที่ผ่านมา เราได้ดำเนินการหลายเรื่องมากกว่าที่ ก.พ.ร. กำหนดและไม่ได้อยู่ในแผน เพียงแต่ยังไม่ค่อยเป็นระบบนัก

ต่อจากนั้น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ วรรณษา เปาอินทร์ เสนอความเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยควรจะเป็นนโยบายว่า ต้องการสนับสนุนการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่างๆ อย่างจริงจัง หากหน่วยงานใดขาดงบประมาณ ก็ต้องสนับสนุน และต้องมีการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ให้ นอกจากนั้นได้แจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า ในปัจจุบันตนเองเป็นประธานเครือข่าย KM ของคณะแพทยฯ 18 แห่ง โดยเริ่มจากการกำหนดว่าต้องการให้คณะแพทยฯมีการนำ KM มาใช้ ในการ

พัฒนาคณะให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้เริ่มดำเนินการมา 2 ปีแล้ว ปีแรก พบว่ามีจำนวนถึง 10 คณะ จาก 18 คณะ ที่ไม่รู้ ว่า KM คืออะไร ไม่รู้จะเริ่มอย่างไร เราจึงใช้วิธีจัดเวทีส่วนกลางให้ทุกคณะเข้าร่วม โดยทุกสองเดือน ทุกคนต้องมานำเสนอว่าได้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างไร โดยคณะแพทย์ที่ยังไม่เคยมีการดำเนินการจัดการความรู้จะมารับฟัง คณะแพทย์ฯใดที่ได้สามารถจัดการความรู้เป็นแล้วถ่ายทอดให้คณะอื่นๆ ค่อยๆ เรียนรู้จากซึ่งกันและกัน ในระยะหลังจะเชิญคณะที่ยังไม่เคยมีการจัดการความรู้ให้มานำเสนอความก้าวหน้าในการดำเนินการบ้าง

มหาวิทยาลัยอาจใช้แนวทางเช่นเดียวกับคณะแพทยศาสตร์ ในการสร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งคณะแพทย์ฯ ได้เริ่มต้นโดยให้ส่วนกลางของคณะ จัดการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้บุคลากรในคณะ และมีการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องต่าง ๆ หรือวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ หรือระบุว่าคุณสมบัติที่บุคลากรขาดคือความรู้เรื่องอะไร โดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอแผนการจัดการความรู้ หรือกระบวนการจัดการความรู้ของตน ทุก ๆ 2 เดือน หมุนเวียนกันไป ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีการตื่นตัวและดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังทำให้ทราบถึงความคืบหน้าในการดำเนินการด้าน KM ของบุคลากร

ประธานกล่าวแสดงความเห็นด้วยในประเด็นที่ ผศ.นพ.วรวิลา เสนอ และกล่าวว่า มหาวิทยาลัยอาจจะต้องใช้เครือข่ายที่เราที่อยู่เพื่อเป็นการกระตุ้นกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการความรู้ สำหรับแผนการจัดการความรู้ ส่วนกลางควรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำ โดยเป็นแผนที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานใน มธ. และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะครอบคลุมว่าเราต้องการรู้อะไรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ เรื่องใดบ้างที่ควรจะต้องนำมาจัดการความรู้ โดยอาจจะมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ระยะ 5 ปี และในแต่ละปีควรจะมีกิจกรรมเรื่องใดบ้าง และควรทำอย่างไร การประเมินปีนี้เป็นอย่างไร และจะปรับแผนอย่างไรหรือเพิ่มเติมเรื่องใดบ้างในปีถัดไป รวมทั้งแผนดังกล่าวสามารถไปกระตุ้นให้หน่วยงานใน มธ. ได้ดำเนินการจัดการความรู้ และมีกิจกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยงานอีกด้วย

น.ส.นพวรรณ วัฒนะนนท์ จากสำนักหอสมุด แสดงความคิดเห็นว่าการจัดกระบวนการจัดการความรู้ ควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาบุคลากร เช่น มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาบุคลากร ระยะเวลา 5 ปี ควรนำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นตัวตั้ง และนำกระบวนการจัดการความรู้เข้าไปจัดการความรู้เพื่อนำไปพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร หากกระทำเช่นนี้แล้วจะเห็นว่าเห็นแผน ทั้ง 2 แผน สามารถสอดรับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมการดำเนินงานซึ่งกันและกันอีกด้วย ทั้งนี้ หากมหาวิทยาลัยนำวิธีการดังกล่าวไปพิจารณา น่าจะสามารถทำให้แผนการจัดการความรู้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

หลังจากที่ร่วมอธิปราชัยกันอย่างกว้างขวางแล้ว ที่ประชุมเห็นควรให้มีการดำเนินการต่อไป โดยสรุปได้ดังนี้

1. ตามที่เดิมกองการเจ้าหน้าที่คาดว่าจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารหน่วยงานระดับคณะ สำนัก สถาบันของ เรื่องเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน นั้น ให้เปลี่ยนเป็น การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุงค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2. ให้ขอความอนุเคราะห์ จาก รองศาสตราจารย์สมชัย ศรีสุทธิยากร และทีมงานซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการจัด workshop ในเรื่องดังกล่าว ให้เป็นวิทยากรผู้ดำเนินการสัมมนาในครั้งนี้ โดยฝ่ายบริหารบุคคลคัดเลือกผู้บริหารและบุคลากรที่สามารถแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องหรือมีประโยชน์มาเข้าร่วมการประชุม โดยมอบหมายให้งานพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบจัดการสัมมนา ในวันที่ 9 -10 มีนาคม 2553 ณ โรงแรม ในจังหวัดปทุมธานี หรือจังหวัดใกล้เคียง

### ที่ประชุมมีมติตั้งระบุข้างต้น

เลิกประชุม 15.30 น.

นางสาวโสภิตา งามถ้อย ผู้จัดรายงานการประชุม  
นางดวงใจ ศุภสารัมภ์ ผู้ตรวจรายงานการประชุม