

## รายงานสรุปผลการดำเนินงานของแผนการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553

### ความเบื้องต้น

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ฝ่ายบริหารบุคคล มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยคณะกรรมการจัดการความรู้(KM Team) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัย ได้พิจารณาทบทวนรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย ที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ในภาพรวม ประกอบกับพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ต่างๆ ของแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 10 (ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 – 2554) เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 คณะกรรมการดังกล่าวได้นำเสนอแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ต่ออธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจ (ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2531) เพื่อพิจารณา และได้รับอนุมัติแผนดังกล่าว เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2553

แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ดังกล่าว ได้แสดงถึงการทบทวนและประเมินตนเอง ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และประกอบด้วยแผนการจัดการความรู้สำหรับดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 จำนวน 2 แผน และแผนการจัดการความรู้ ซึ่งจะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 – 2554 อีกจำนวน 2 แผน ตลอดจนประกอบด้วยแผนการขยายผลการดำเนินการจัดการองค์ความรู้เดิมที่ได้กำหนดเป็นแผนการจัดการความรู้ไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2552 อีกจำนวน 2 แผนด้วย รวมทั้งแผนการใช้งบประมาณของแผนการจัดการความรู้แต่ละแผนที่จัดในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 และ 2554 โดยในแต่ละแผนจะระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบดำเนินการแต่ละรายการในแผนซึ่งจะครอบคลุมหลากหลายหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

สำหรับการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้แต่ละแผน คณะกรรมการจัดการความรู้(KM Team) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นผู้ทำหน้าที่ดังกล่าว โดยได้จัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ต่างๆ ทุกสองเดือน นับตั้งแต่ได้มีการกำหนดแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ในช่วงปลายเดือนเมษายน 2553 และได้นำผลการจากการกำกับติดตาม มาใช้เป็นข้อมูลทำให้สามารถดำเนินการหรือประสานงานในอันที่จะทำให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เสริมสร้างประสิทธิภาพและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร รวมทั้งได้นำเสนอรายงานสรุปผลการดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ในครั้งนี้

ตัวชี้วัดที่ 15.2 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

### วัตถุประสงค์ของรายงานนี้

1. เพื่อรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ แต่ละแผน ที่ได้ดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ.2553 โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริง ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 กับ เป้าหมายของการดำเนินงานตามแผน เรียงตามรายการที่ระบุในแผน
2. เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ที่ได้จากการดำเนินงาน บัณฑิตสนับสนุน ปัญหา/ข้อจำกัด รวมทั้ง แนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอต่อผู้มีอำนาจได้พิจารณา และเพื่อเป็นข้อมูลแก่ ผู้เกี่ยวข้องใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในปีต่อไป

### รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553

เอกสารการรายงานผลการดำเนินงานของแผนการจัดการความรู้ต่างๆ ที่ได้ดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ.2553 มีดังต่อไปนี้

1. รายงานผลการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ แผนที่ 1 ด้านการจัดการคุณภาพ การศึกษา โดยมีเป้าหมาย KM เรื่อง อาจารย์มีความรู้ในด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ (ตั้งแนบเป็นภาคผนวก หมายเลข 1)
2. รายงานผลการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ แผนที่ 2 ด้านการสร้างสรรคงานวิจัยที่มีคุณภาพ และตอบใจห้สังคม โดยมีเป้าหมาย KM เรื่อง อาจารย์และนักวิจัย สามารถผลิต งานวิจัย ที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อสังคม (ตั้งแนบเป็นภาคผนวก หมายเลข 2)
3. รายงานผลการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ แผนที่ 3 การบริการวิชาการสังคม และ สุขภาพที่ตรงความต้องการของประชาชน โดยมีเป้าหมาย KM เรื่อง มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์สามารถจัดการความรู้ในการสนับสนุน การจัดโครงการฝึกอบรมสำหรับ ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ตั้งแนบเป็นภาคผนวก หมายเลข 3)
4. รายงานผลการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ แผนที่ 4 ด้านการพัฒนางานสนับสนุน วิชาการ และรุกรการให้มีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมาย KM เรื่อง บุคลากรสายสนับสนุนของ มหาวิทยาลัย สามารถปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานไปสู่องค์การ ที่มีมาตรฐานในการทำงานและผลสัมฤทธิ์สูง (ตั้งแนบเป็นภาคผนวก หมายเลข 4)
5. รายงานผลการดำเนินการขยายผลการจัดการความรู้ ตามแผนการจัดการความรู้ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2552 เรื่อง การส่งเสริมการรู้สารสนเทศ (Information Literacy) (ตั้งแนบ เป็นภาคผนวก หมายเลข 5)
6. รายงานผลการดำเนินการขยายผลการจัดการความรู้ ตามแผนการจัดการความรู้ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2552 เรื่อง การแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์ผลงานทางวิชาการ/วิจัย (ตั้งแนบเป็น ภาคผนวก หมายเลข 6)

### สรุปผลการดำเนินงานของแผนการจัดการความรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553

จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงกับเป้าหมายของแผนการจัดการความรู้ ทั้ง 6 แผนของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2553 นี้ โดยการนับผลสำเร็จเฉพาะรายการที่สามารถปฏิบัติตามแผนได้ร้อยละ 100 ปรากฏผลการดำเนินงาน ดังนี้

1. แผนการจัดการความรู้แผนที่ 1 ด้าน การจัดการคุณภาพการศึกษา เป้าหมาย KM เรื่อง “อาจารย์มีความรู้ในด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ” สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ได้จำนวน 10 รายการจาก 24 รายการ คิดเป็นร้อยละ 41.67
2. แผนการจัดการความรู้แผนที่ 2 ด้าน การสร้างสรรคงานวิจัยที่มีคุณภาพและตอบใจห้สังคม เป้าหมาย KM เรื่อง “อาจารย์และนักวิจัย สามารถผลิตงานวิจัย ที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อสังคม” สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้จำนวน 16 รายการจาก 23 รายการ คิดเป็นร้อยละ 69.52
3. แผนการจัดการความรู้แผนที่ 3 ด้าน การบริการวิชาการแก่สังคม และสุขภาพที่ตรงกับความต้องการของประชาชน เป้าหมาย KM เรื่อง “มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์สามารถจัดการความรู้ในการสนับสนุนการจัดโครงการฝึกอบรมสำหรับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ” สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ได้จำนวน 3 รายการจาก 8 รายการ คิดเป็นร้อยละ 37.5
4. แผนการจัดการความรู้แผนที่ 4 ด้าน การพัฒนางานสนับสนุนวิชาการและธุรการให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง “บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานไปสู่งค์การที่มีมาตรฐานในการทำงานและผลสัมฤทธิ์สูง” สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ได้จำนวน 8 รายการจาก 14 รายการ คิดเป็นร้อยละ 57.14
5. การขยายผลของแผนการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2552 แผนที่ 1 เรื่อง “การส่งเสริมการรู้สารสนเทศ (Information Literacy)” สามารถดำเนินการขยายผลได้ตามแผนที่กำหนดไว้สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ได้จำนวน 7 รายการจาก 8 รายการ คิดเป็นร้อยละ 87.5
6. การขยายผลของแผนการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2552 แผนที่ 2 เรื่อง “การแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์ผลงานทางวิชาการ/วิจัย” สามารถดำเนินการขยายผลได้ตามแผนที่กำหนดไว้สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ได้จำนวน 3 รายการจาก 3 รายการ คิดเป็นร้อยละ 100

ตัวชี้วัดที่ 15.2 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

## ประสบการณ์ ปัญหา/อุปสรรค ข้อจำกัด แนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะ จากการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้โดยรวมในปีงบประมาณ พ.ศ.2553

### ■ ประสบการณ์ที่ได้จากการดำเนินงาน

1. การมีนโยบายส่งเสริมการจัดการความรู้อยู่แล้วทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงานทำให้มีการจัดกิจกรรมด้านการจัดการความรู้อย่างแพร่หลายใน มธ.

เนื่องจากคณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานระดับคณะ สำนัก สถาบัน และคณะกรรมการประกันคุณภาพสำนักงานอธิการบดีก็กำหนดให้มีตัวบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ในกองและสำนักงานต่างๆ ในสำนักงานอธิการบดีเช่นเดียวกัน ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ จึงได้มีการจัดกิจกรรมด้านการจัดการความรู้กันแทบทุกหน่วยงาน บางหน่วยงานสามารถจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีหลักการและแนวปฏิบัติที่เหมาะสม เริ่มด้วยการมีการระดมสมองเพื่อคัดเลือกหัวข้อเรื่องทั้งในงานที่ปฏิบัติและหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรที่จะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรืออาจมีการสำรวจจากบุคลากรแล้วนำมาถว้กรองความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการจัดกิจกรรม ในการดำเนินกิจกรรมก็จะมีผู้ที่มีความรู้ในเชิงลึก (Tacit Knowledge) มาทำหน้าที่เป็นผู้รู้ หรือผู้เล่า และได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในบรรยากาศของกัลยาณมิตร หรือแบบ “สุนทรียสนทนา” รวมทั้งมีการจัดบันทึกการทำกิจกรรมโดย “คุณลิขิต” เพื่อจะได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ และจัดบันทึกไว้เป็นความรู้เปิดเผยหรือ Explicit Knowledge ต่อไป

อย่างไรก็ตาม กิจกรรมการจัดการความรู้ที่แต่ละหน่วยงานจัดขึ้น มีแนวทางที่ค่อนข้างแตกต่างหลากหลายอย่างมาก บางหน่วยงานจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในลักษณะและวิธีการที่ไม่แตกต่างไปจากการฝึกอบรมทั่วไป ซึ่งมีวิทยากรเป็นผู้บรรยายแต่เพียงผู้เดียว บางหน่วยงานจัดการให้มีผู้มาเล่าเนื้อหาเรื่องที่ได้ไปรับการฝึกอบรมหรือสัมมนามาก่อนเท่านั้น บางหน่วยงานให้ทำกิจกรรมต่างๆ ในเรื่องใดก็ได้ที่บุคลากรสนใจโดยไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยสิ้นเชิงก็ได้ เหตุผลของความหลากหลายในแนวทางการจัดกิจกรรม อาจมาจากความแตกต่างในความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานและจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งทำให้จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ ว่าควรจะต้องนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและองค์กรในที่สุดนั้น ได้ดูเหมือนจะถูกมองข้ามไป

2. ประสบการณ์และข้อสังเกตเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่มีแนวทางดำเนินการแตกต่างกันในแต่ละปีงบประมาณ

การจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นแผนกลางของมหาวิทยาลัย เพื่อสนองตอบประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 นั้น อาจมีข้อดีในการได้รับ

ตัวชี้วัดที่ 15.2 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

ความร่วมมือจากหน่วยงานและบุคลากรในมหาวิทยาลัย แต่อาจไม่ตรงกับสิ่งที่หน่วยงานหรือบุคลากรพิจารณาเห็นว่าเป็นความต้องการจำเป็นในการดำเนินการจัดการความรู้ ถึงแม้ว่าจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานนั้นๆ ก็ตาม หน่วยงานอาจมีลำดับความต้องการ หรือความจำเป็นในการเรียนรู้ที่แตกต่างจากเรื่องที่ถูกกำหนดเป็นแผนการจัดการความรู้ในระดับมหาวิทยาลัย การนำหัวข้อองค์ความรู้ที่ได้มาจากการระดมความคิดของผู้บริหาร/ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ไปสำรวจเพื่อหาช่องว่างระหว่างองค์ความรู้ที่บุคลากรเห็นว่าจำเป็นต้องมี เปรียบเทียบกับองค์ความรู้ที่บุคลากรเห็นว่าตนเองมีอยู่จริง(การทำ Gap Analysis) แล้วนำองค์ความรู้ที่มีสัดส่วนของช่องว่าง (Gap) สูงไปจัดการความรู้ ดังเช่นที่เคยดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2552 น่าจะช่วยให้องค์ความรู้ที่นำมาจัดการความรู้มีความใกล้เคียงกับความต้องการของหน่วยงานและของบุคลากรในมหาวิทยาลัย มากกว่าการที่จะดำเนินการจัดการความรู้โดยพิจารณาถึงประเด็นของความสำคัญและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลักเท่านั้น

### 3. การจัดการความรู้ในกลุ่มบุคลากรต่างรุ่นในองค์กร

การจัดกิจกรรมการแบ่งปัน หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำเป็นต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของกลุ่มบุคลากรที่เป็นเป้าหมายด้วย ว่าเป็นกลุ่มบุคลากรอายุเท่าใด มีพื้นฐานอย่างไร มีความพร้อมในการร่วมกิจกรรมแบบใด จากประสบการณ์พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน มีความสนใจการจัดการความรู้ ต้องการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และยินดีให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ยังมีกรณีที่บุคลากรบางรายหรือบางกลุ่ม โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นเก่าซึ่งมีความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการปฏิบัติบางราย อาจไม่เคยชินหรือไม่ถนัดกับการพูดเล่าเรื่องให้บุคลากรอื่นๆ ได้เรียนรู้ในกลุ่ม (Story telling technique) ทำให้การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เทคนิคดังกล่าวไม่ค่อยบังเกิดผลตามที่ต้องการ อาจต้องมีการเตรียมการที่จะให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยวิธีการอื่นๆ เช่น การเขียนเล่าเรื่องผ่านสื่อต่างๆ ในระบบอินเทอร์เน็ต(อาจโดยการใช้ weblog) ไว้ใช้แทน รวมทั้งการจัดให้บุคลากรที่มีความรู้ฝังลึกในเรื่องตนเองรับผิดชอบ ได้ทำคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งมีผังการปฏิบัติงาน พร้อมคำอธิบาย จะทำให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวได้มีโอกาสได้ถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ได้มากกว่า

### 4. การมีระบบการสื่อสารที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร

ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะมีระบบการสื่อสารที่สามารถรองรับหรือเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตซึ่งสามารถจะพัฒนาให้มีกระดานข่าว (web board) หรือเวปบล็อก (weblog) ซึ่งหน่วยงานและบุคลากรสามารถใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน หรือใช้เป็นหนทางในการรับฟังข้อคิดเห็นของผู้รับบริการได้ก็ตาม แต่ก็ดูเหมือนหน่วยงานและบุคลากรจะยังไม่ได้ใช้งานระบบการสื่อสารดังกล่าวอย่างเต็มที่ ทั้งๆ ที่ได้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ในการใช้งานระบบ

ตัวชี้วัดที่ 15.2 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

อินเทอร์เน็ตไปแล้วก็ตาม การฝึกอบรมอาจยังไม่เพียงพอหรือทั่วถึงในกลุ่มบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการใช้งาน หรืออาจมาจากเหตุผลอื่นๆ ก็ได้

#### ■ ปัญหา / อุปสรรค ในการดำเนินงาน

ปัญหาที่น่าจะมีความสำคัญในการดำเนินงานการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปีงบประมาณที่ผ่านมา ได้แก่

1. ปัญหาเรื่องหัวข้อการจัดการความรู้บางเรื่องเป็นเรื่องที่ยังไม่สอดคล้องกับความสนใจ หรือความต้องการเรียนรู้ของบุคลากรส่วนใหญ่

การจัดการความรู้บางเรื่องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และได้รับการคัดเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ แต่ยังไม่เป็นที่สนใจหรือเห็นความสำคัญจากบุคลากรส่วนใหญ่ เช่นเรื่องการจัดการ ความรู้ในการสนับสนุนการจัดโครงการฝึกอบรมสำหรับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการจัดการความรู้ในเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรเฉพาะกลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นจำนวนไม่มากนัก การไม่เห็นความสำคัญของหัวข้อเรื่องที่จะดำเนินการจัดการความรู้ ทำให้การได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้ไปขอความอนุเคราะห์หรือความร่วมมือมีน้อยกว่าเรื่องอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้ เป็นเพราะคิดว่าจะเกิดประโยชน์เฉพาะกลุ่มบุคลากรส่วนน้อยเท่านั้น

2. ปัญหาเรื่องการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับการจัดการความรู้ และให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า การจัดการความรู้ให้ประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการรองรับของระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การจัดระบบฐานข้อมูลและการเรียกใช้งาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มบุคคล เช่น กระดานสนทนา (web board) การเผยแพร่ข้อมูลในเวปไซด์ และในระบบอินเทอร์เน็ต ฯลฯ ในกรณีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับรองรับการดำเนินงานจัดการความรู้อย่างครบถ้วน แต่(ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อของประสบการณ์) เทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวยังไม่มีการใช้งานอย่างเต็มที่ ปัญหาที่พบคือ ดูเหมือนว่า ยังขาดการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้บุคลากรได้ใช้งานระบบเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจมีเหตุผลสืบเนื่องมาจากการขาดการประสานงานอย่างเพียงพอระหว่างฝ่ายบริหารการจัดการความรู้ใน มธ. กับฝ่ายผลิตระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย

3. ปัญหาสำคัญอีกประเด็นหนึ่งในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ คือ เวลาในการดำเนินงานค่อนข้างเร่งรัดจนเกินไปสำหรับการที่จะพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นทัศนคติของบุคลากร ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้ระยะเวลายาวนาน และจำเป็นต้องมีการทำซ้ำเป็นระยะๆ สิ่งที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ดำเนินการได้แก่ การฝึกอบรมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เพื่อการ

ตัวชี้วัดที่ 15.2 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการใช้เครือข่ายการจัดการความรู้ มธ. เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการประสานกัน และเป็นสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์กร การที่ต้องเร่งรัดให้มีการดำเนินการต่างๆ ในด้านการจัดการความรู้ ในกลุ่มบุคลากรที่ยังไม่ได้เคยผ่านการฝึกอบรมการปรับกระบวนการปรับกระบวนทัศน์ฯ ดังกล่าว จะทำให้การดำเนินการที่เกี่ยวข้อง ถึงแม้จะเกิดได้ตามแผน ก็อาจจะไม่ราบรื่น มีการไม่เข้าถึงแนวคิดของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง และอาจไม่บรรลุประสิทธิผลในด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่าที่ควร

#### ■ แนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะ

จากประสบการณ์ในการดำเนินงานตามการจัดการความรู้ในปีงบประมาณที่ผ่านมา ทำให้ฝ่ายบริหารบุคคล ในฐานะของคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในภาพรวม มีแนวคิดและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระยะเวลาต่อไป ดังนี้

1. ควรดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรโดยเลือกใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากรในเรื่องที่มีผู้ที่สามารถปฏิบัติงานด้าน ประเภทหรือกระบวนการทำงานนั้นๆ ได้ดี คือสามารถบรรลุประสิทธิผลของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือที่อาจจัดให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี(Best Practice) มาแล้ว และสมควรนำมาจัดกิจกรรมการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากรอื่นๆ ได้เรียนรู้และสามารถปฏิบัติได้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ การจัดการความรู้น่าจะสามารใช้ งานได้ดี ในกรณีการแบ่งปันความรู้เพื่อให้เกิดแนวคิดในการปรับปรุงหรือพัฒนางาน โดยนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไปประยุกต์ดัดแปลงเพื่อให้เหมาะสมใช้งานได้กับงานที่บุคลากรแต่ละรายรับผิดชอบดำเนินการ

2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยควรเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสะดวกและเอื้อต่อการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร โดยไม่มีหลักเกณฑ์บังคับหรือกำหนดไว้มากเกินไป ควรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีลักษณะการดูแลอย่างหลวมๆ ไม่ให้ต้องมึลักษณะเป็นทางการอย่างจริงจังมากนัก เช่นการใช้งานอินเทอร์เน็ต ไม่ควรต้องผ่านการอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาก่อนนำข้อมูลไปลงในระบบอินเทอร์เน็ตของหน่วยงาน อาจมีเพียงการตรวจดูไม่ให้นำสิ่งที่ไม่เหมาะสมไปลงในระบบอินเทอร์เน็ต หากมีผู้ฝ่าฝืน จึงนำข้อมูลนั้นออกไปภายหลัง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการให้อิสระและก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเอื้อให้เกิดการรวมกลุ่มในเรื่องที่มีผู้สนใจอย่างเป็นอิสระและเกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติได้ในระยะยาว

นอกจากนั้น ระบบเทคโนโลยีที่ใช้งานเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ควรจะต้องมีความเอื้ออาทรต่อผู้ใช้(User friendly) คือสามารถใช้งานได้ง่าย ไม่ต้องมีการ

ตัวชี้วัดที่ 15.2 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

เรียนรู้เพิ่มเติมอีกมากมาย สามารถปฏิบัติตามคู่มือหรือคำแนะนำ แล้วใช้งานได้เลย โดยไม่ต้องรอให้ผู้เชี่ยวชาญให้การฝึกอบรมก่อน

3. ควรขอให้บุคคลที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือองค์ความรู้ในสาขาวิชาการใดสาขาหนึ่ง มาทำหน้าที่เป็นแกนหลัก เสนอข้อคิดเห็นหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในสาขาวิชาการหรือวิชาชีพใดก็ได้ที่มีผู้สนใจเป็นจำนวนมากพอ เป็นประจำผ่านการใช้เวปบล็อกในระบบอินเทอร์เน็ต หรือ ในเวปไซต์ หรือ เพื่อให้มีการสานต่อองค์ความรู้ในเรื่องเดียวกันจากผู้รู้อื่นๆ และถือเป็นชุมชนนักปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวได้ต่อไป และหากบุคคลดังกล่าวมีคุณสมบัติเหมาะสมสมควรเป็นต้นแบบในเรื่องอื่นๆ เช่น การเป็นผู้ที่เสียสละทำงานเพื่อสังคม หรือเพื่อผู้ด้อยโอกาส หรือการที่มีจิตสำนึกความเป็นธรรมศาสตร์ ก็อาจทำให้เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการเผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้ควบคู่ไปกับแบบอย่างของลักษณะของความเป็นธรรมศาสตร์เพิ่มขึ้นด้วยก็ได้

4. การจัดการความรู้ในปีงบประมาณต่อไป ควรอยู่บนพื้นฐานของความต้องการและความสนใจของบุคลากรส่วนใหญ่ ควรเริ่มต้นด้วยการทบทวนข้อดีข้อควรปรับปรุงในการดำเนินงานจัดการความรู้ในปีที่ผ่านมา และควรให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมมาระดมความคิดในการกำหนดองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และนำองค์ความรู้ที่ได้ไปสำรวจเพื่อวิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างองค์ความรู้ที่บุคลากรมีอยู่จริงเปรียบเทียบกับองค์ความรู้ที่คิดว่าตนเองควรต้องมีเพื่อให้สามารถดำเนินงานในอันที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้ แล้วจึงจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรกลุ่มเป้าหมายมีองค์ความรู้ที่ต้องการ

5. ควรมีการจัดการฝึกอบรมในเรื่องที่ปูพื้นฐานความรู้ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และแนวทางการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง รวมทั้งการฝึกอบรมถึงวิธีการใช้งานข้อมูลที่ได้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบไว้แล้ว และวิธีการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่แล้วให้สามารถใช้งานได้ในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง และติดตามผลการฝึกอบรมให้มีการใช้งานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

6. วิธีการสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ระยะยาวอยู่ที่ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้จิตสำนึกความเป็นธรรมศาสตร์จะต้องผูกพันกับความรู้จักแบ่งปันความรู้ให้แก่ประชาคม ชุมชนและสังคม มหาวิทยาลัยควรต้องหาคู่บุคคลที่มีสามารถยอมรับได้ว่ามีคุณสมบัติอื่นๆที่แสดงความเป็นธรรมศาสตร์และยินดีแบ่งปันความรู้ มาเป็นต้นแบบและบุคคลหลักในการแบ่งปันความรู้ อาจจะใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในเวปไซต์ของธรรมศาสตร์ เป็นต้น

แนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะดำเนินการและประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการมีภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหาร ของผู้บริหารระดับสูงซึ่ง



ตัวชี้วัดที่ 15.2 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

กำกับดูแลการจัดการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย เพราะการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จมีความจำเป็นต้องเกิดจากภาวะผู้นำ และความสามารถในการโน้มน้าวให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการจัดการความรู้และมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสำคัญ

\*\*\*\*\*