

องค์ประกอบของการจัดการองค์ความรู้

คน

เทคโนโลยี

กระบวนการความรู้

โดย

ผศ.ปรานี พรรณวิเชียร

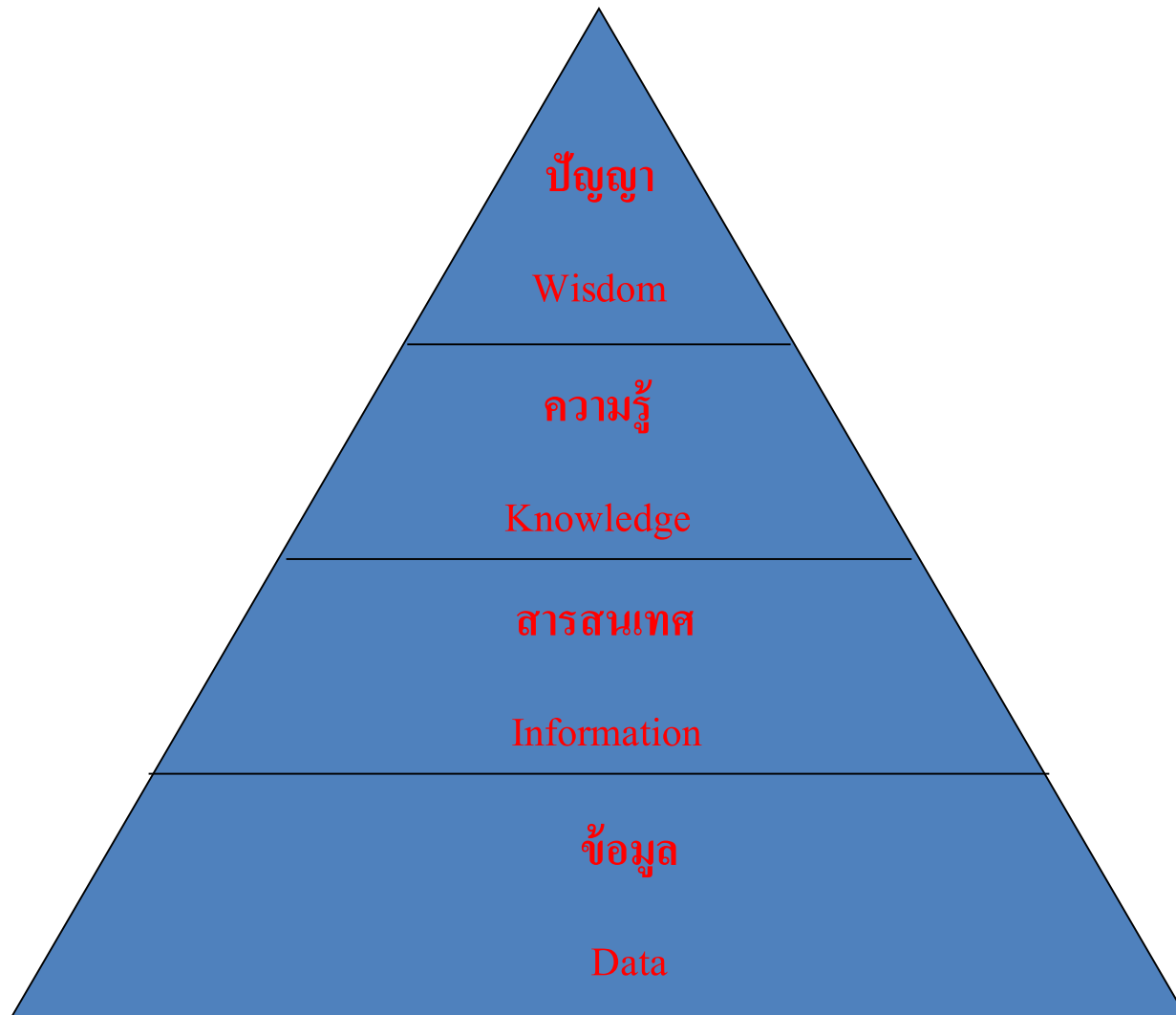
การจัดการองค์ความรู้ มีผลหลายรูปแบบ

- สร้างนวัตกรรมซึ่งส่งผลให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นในตลาด ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน การต่อรอง และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
- เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และกระบวนการทำงานต่างๆ เกิดการร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
- เพิ่มศักยภาพในการเพิ่มผลผลิต การแข่งขัน

การจัดการองค์ความรู้ มีผลหลายรูปแบบ (ต่อ)

- เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจในการวางแผนและปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงการตัดสินใจในการลงทุนและแก้ปัญหา
- สามารถนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้



คำจำกัดความของความรู้

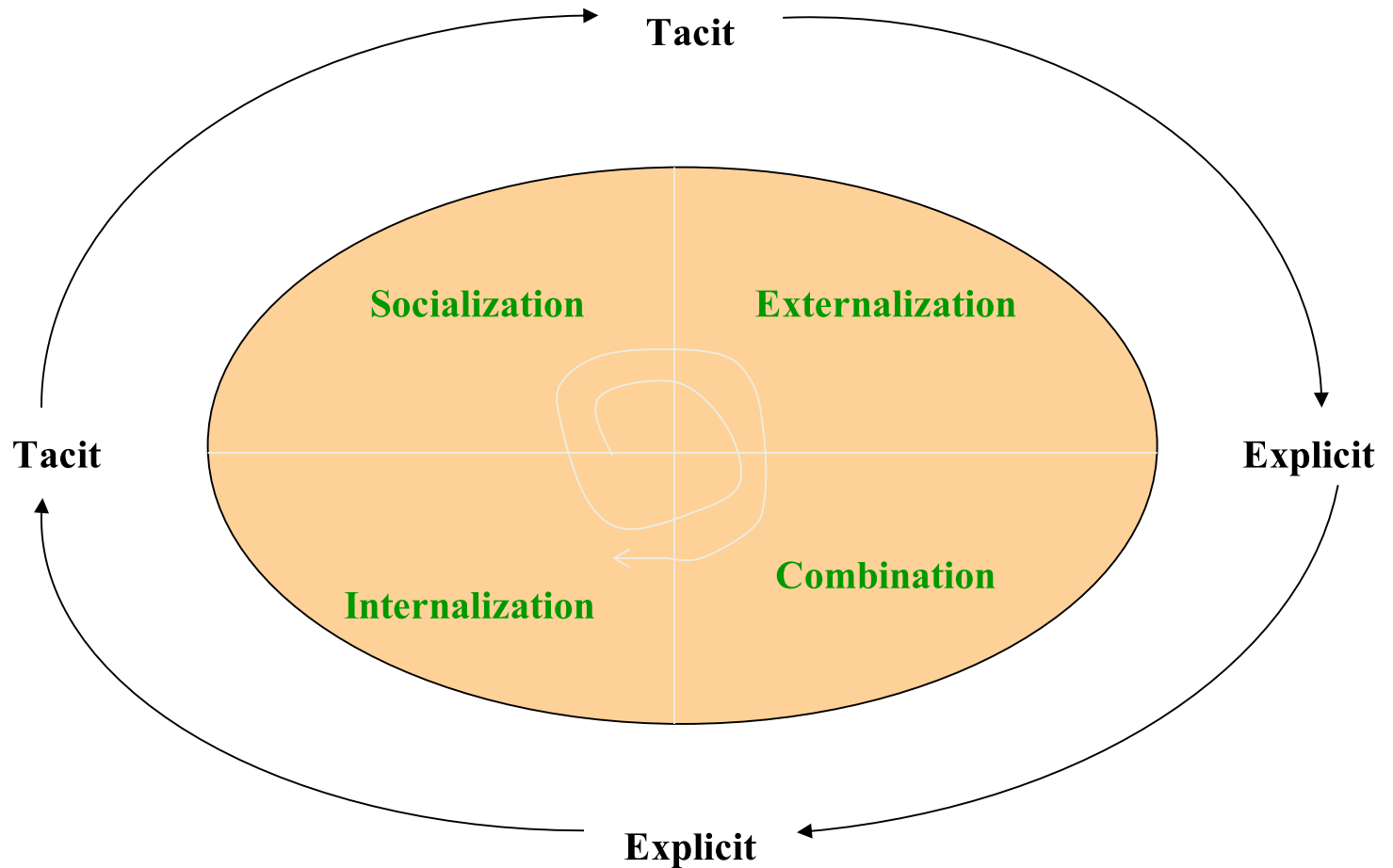
- **Tacit Knowledge**

เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก

- **Explicit Knowledge**

ความรู้ที่เป็นเหตุผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมา ในรูปแบบต่างๆ ได้

Knowledge Spiral



Socialization

- การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง



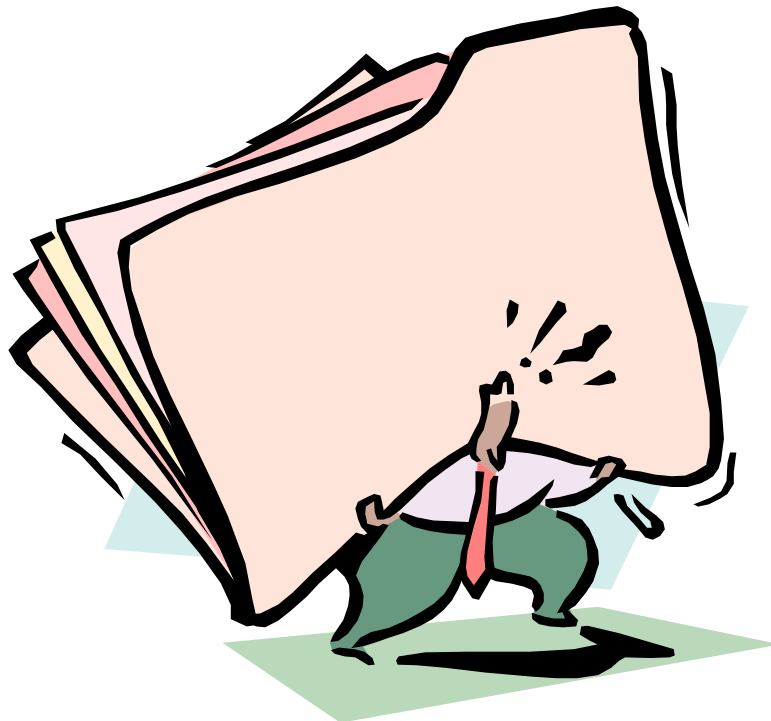
Externalization

- การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge



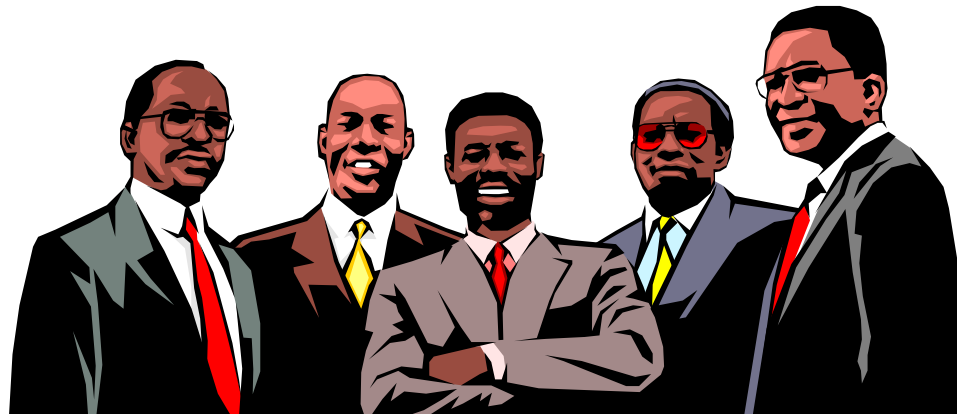
Combination

- เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ



Internatlization

- เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge
มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ

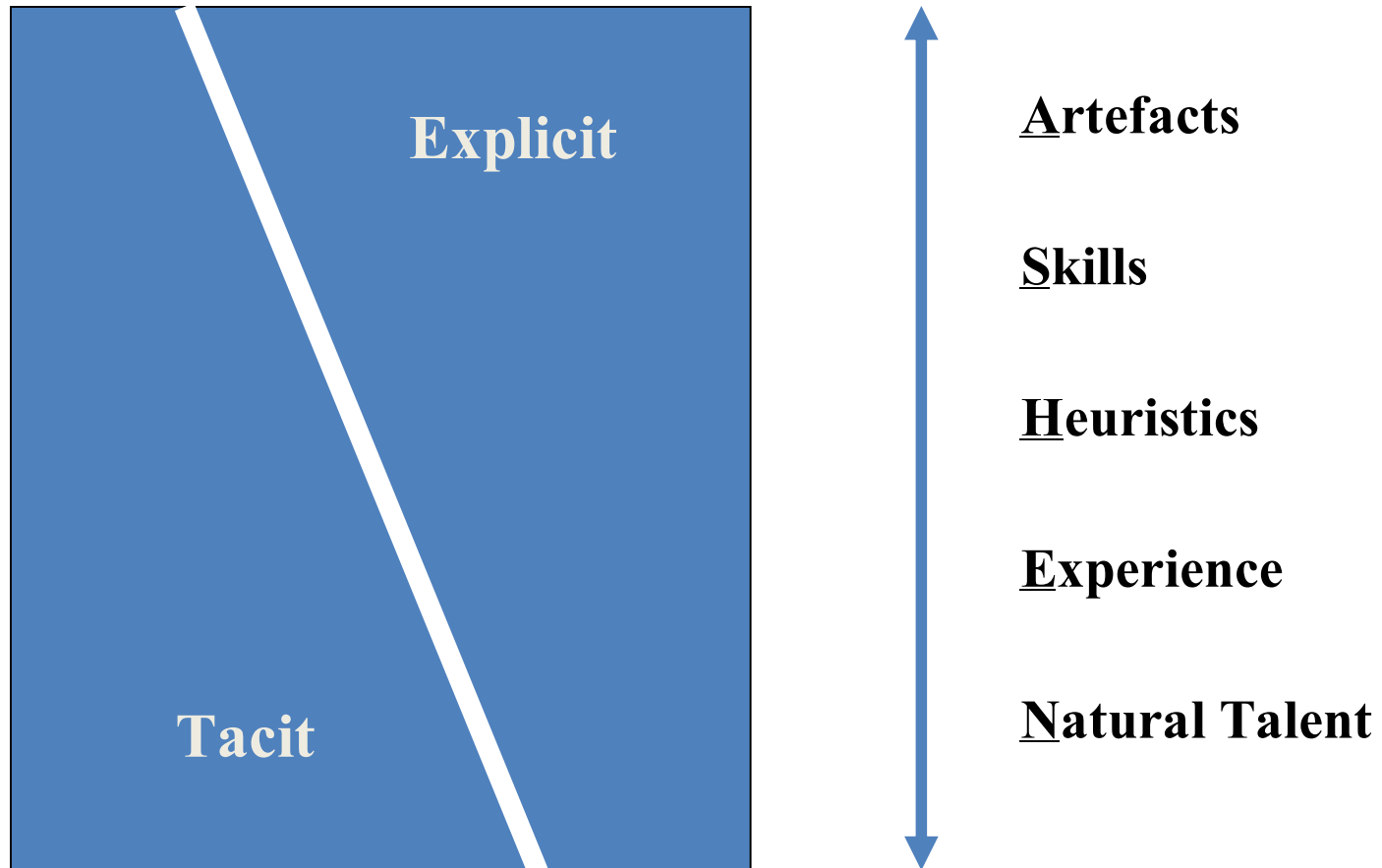


มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท

(Leif Edvinsson)

- **Individual Knowledge : ความรู้เฉพาะบุคคล**
เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในหัวของพนักงาน
- **Organizational Knowledge : ความรู้ขององค์กร**
เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร
- **Structural Knowledge : ความรู้ที่เป็นระบบ**
เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการคู่มือ จรรยาบรรณต่างๆ ในองค์กร

มุมมองของ Dave Snowden เกี่ยวกับความรู้

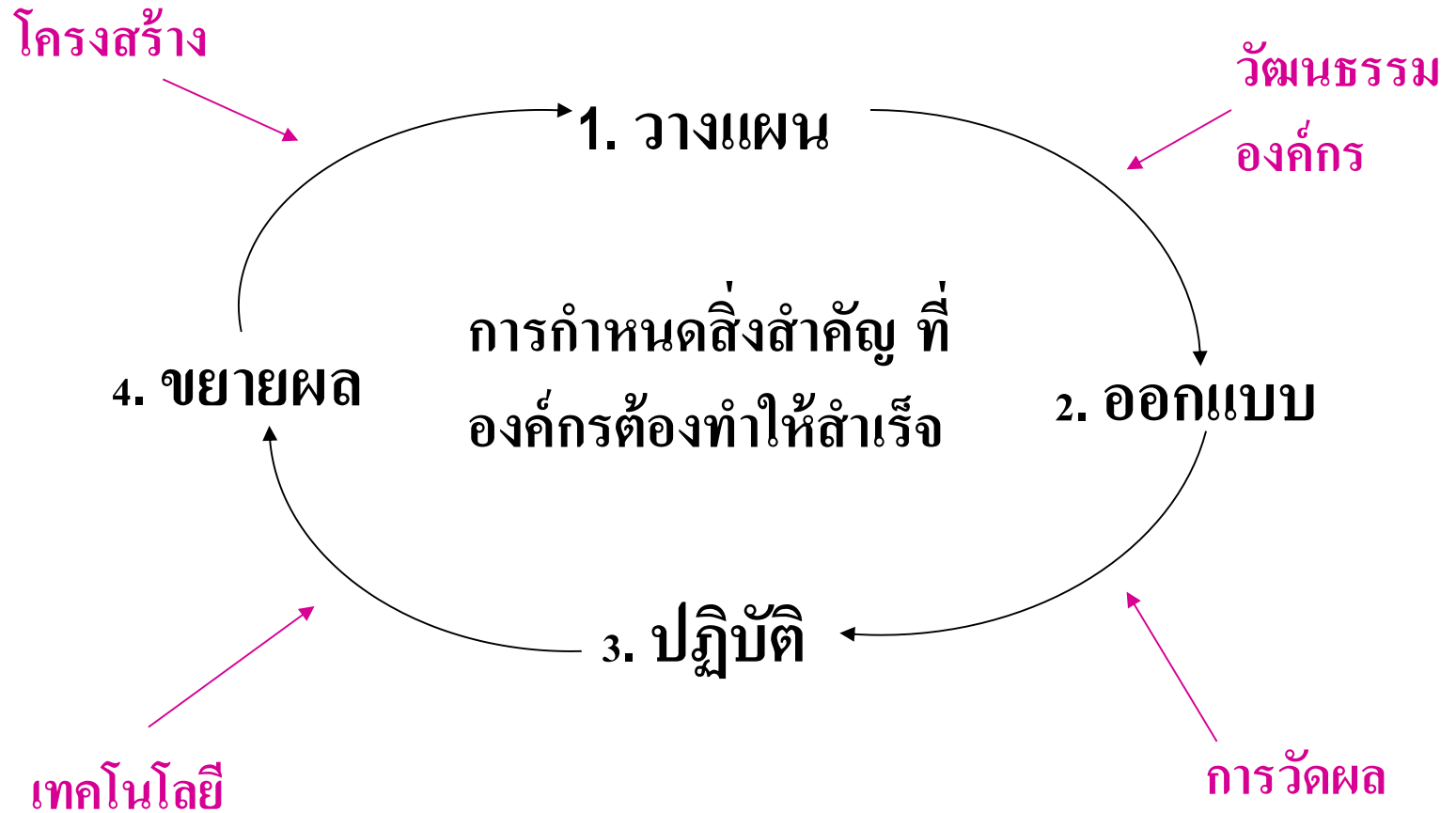


นิยามของ “การจัดการความรู้”

- ศ. นพ. วิจารย์ พานิช กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรม ที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ดังนั้น ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมายได้แก่
 - การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้
 - การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้
 - การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร
 - การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้น เพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จในองค์กร

กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ

Carla O'Dell



การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ

- ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับ
 - การทำให้ลูกค้าประทับใจ
 - การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ
 - ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

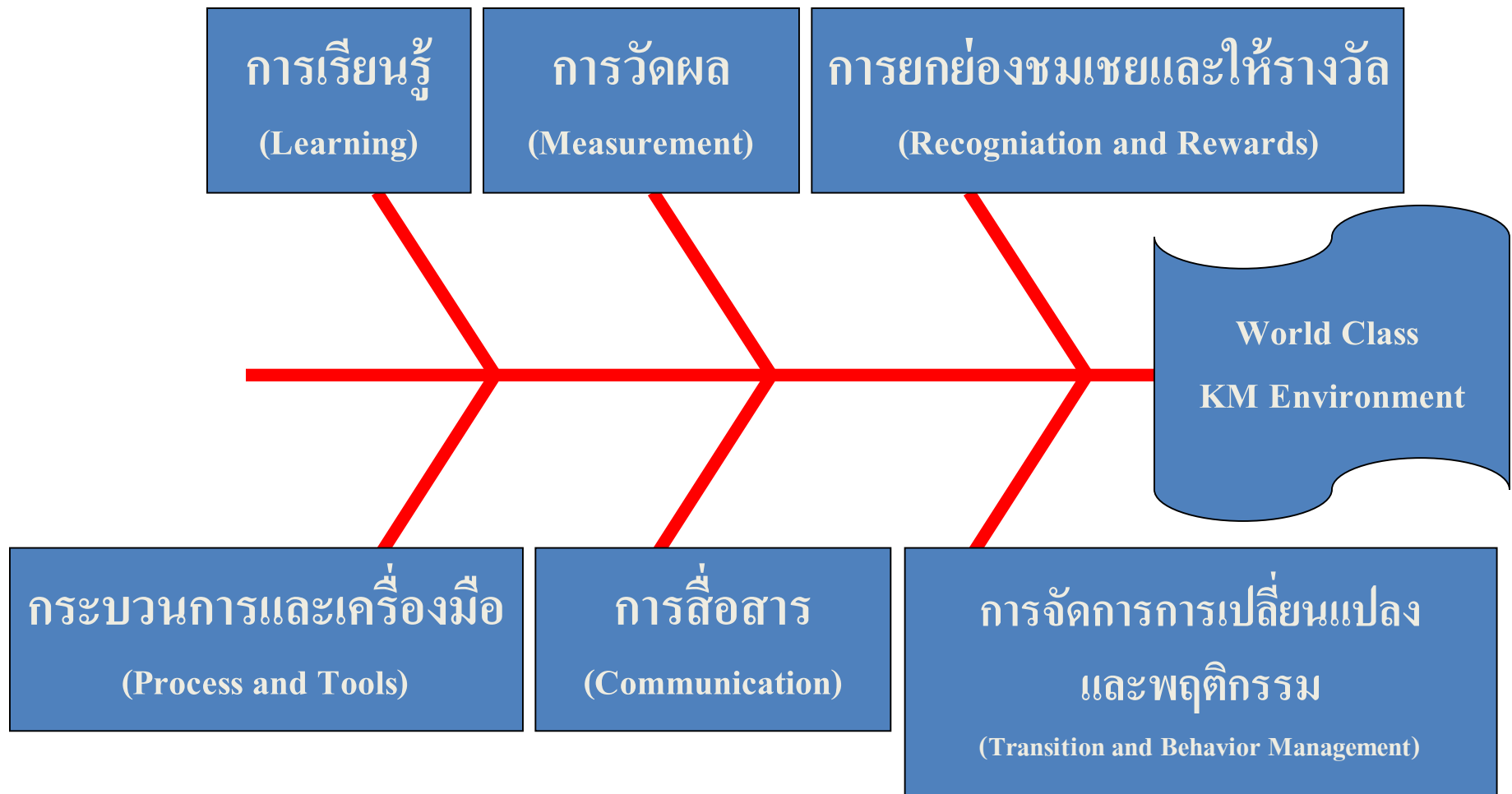
ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้านที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่
 - วัฒนธรรมองค์กร
 - เทคโนโลยี
 - โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
 - การวัดผลการจัดการความรู้

กระบวนการเปลี่ยนแปลง

- องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ
 - วางแผน
 - ออกแบบ
 - ปฏิบัติ
 - ขยายผล

วงจรการจัดการความรู้ (วงจร KM)



องค์ประกอบหลักทั้ง 6 องค์ประกอบของวงจร KM ประกอบด้วย

- การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior)
- การสื่อสาร (Communication)
- กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)
- การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)
- การวัดผล (Measurements)
- การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards)

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

- องค์กรควรที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป
- เน้นในเรื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- ควรเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนและขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ
- ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมถึงมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
- จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่างๆ

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (ต่อ) (Transition and Behavior Management)

- กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) และต้องมั่นใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร
- ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้
- สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทดลองผิดลองถูกได้และเปิดกว้างให้มีการทดลองนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

2. การสื่อสาร (Communitaction)

- การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลักๆ 3 อย่าง
 - เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร
 - กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร
 - ช่องทางในการสื่อสาร



กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

- กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น
- การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit
- กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การที่องค์กรจะเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือใด ควรพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประเภทของความรู้ภายในองค์กร พฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานของคนในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

(Training and Learning)

- เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร
- องค์กรควรพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมในหลายรูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก โดยพิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร
- องค์กรต้องตระหนักว่า การฝึกอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่สามารถเข้าใจแนวคิด และ วิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน ถ้าได้รับเพียงแค่ การฝึกอบรม โดยปราศจากการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

5. การวัดผล (Measurement)

- การวัดผลช่วยบอกสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร
- ช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุง ให้กระบวนการต่างๆ ประสพผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น
- วัตถุประสงค์ของการวัดผลจริงๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้พัฒนา
- การวัดผลโดยวิธี DON (Department of the Navy) ของสหรัฐอเมริกา จะแบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วน คือ
 - การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures)
 - การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures)
 - การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures)

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

(Recognition and Rewards)

- องค์การอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ ในช่วยเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้
- ในระยะยาวสิ่งที่จะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดคือ “ประโยชน์” ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง



กระบวนการความรู้ (Knowledge Process)

- การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)
- การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
- การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
- การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
- การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
- การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
- การเรียนรู้ (Learning)

1.การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

- “รู้เรา”
- องค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร
- ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ คือ ช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร



2. การสร้างและแสวงหาความรู้

(Knowledge Creation and Acquisition)

- หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้
- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากร กระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา
- ระบบสารสนเทศมีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

(Knowledge Organization)

- องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้
- การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว
- ประเภทความรู้แบ่งตามสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร, หัวข้อ/หัวเรื่อง, หน้าที่/กระบวนการ, ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า
- ความครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทของความรู้ขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้นๆ

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

- การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งองค์กร ช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก รวดเร็ว
- การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร คือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และเปิดใช้ได้อย่างรวดเร็ว
- การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

- การส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ มี 2 ลักษณะ คือ
 - “Push” (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply-based” เช่น หนังสือเวียน ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะทำให้ผู้รับข้อมูลรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ
 - “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้แบบนี้เรียกว่า “Demand-based”

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

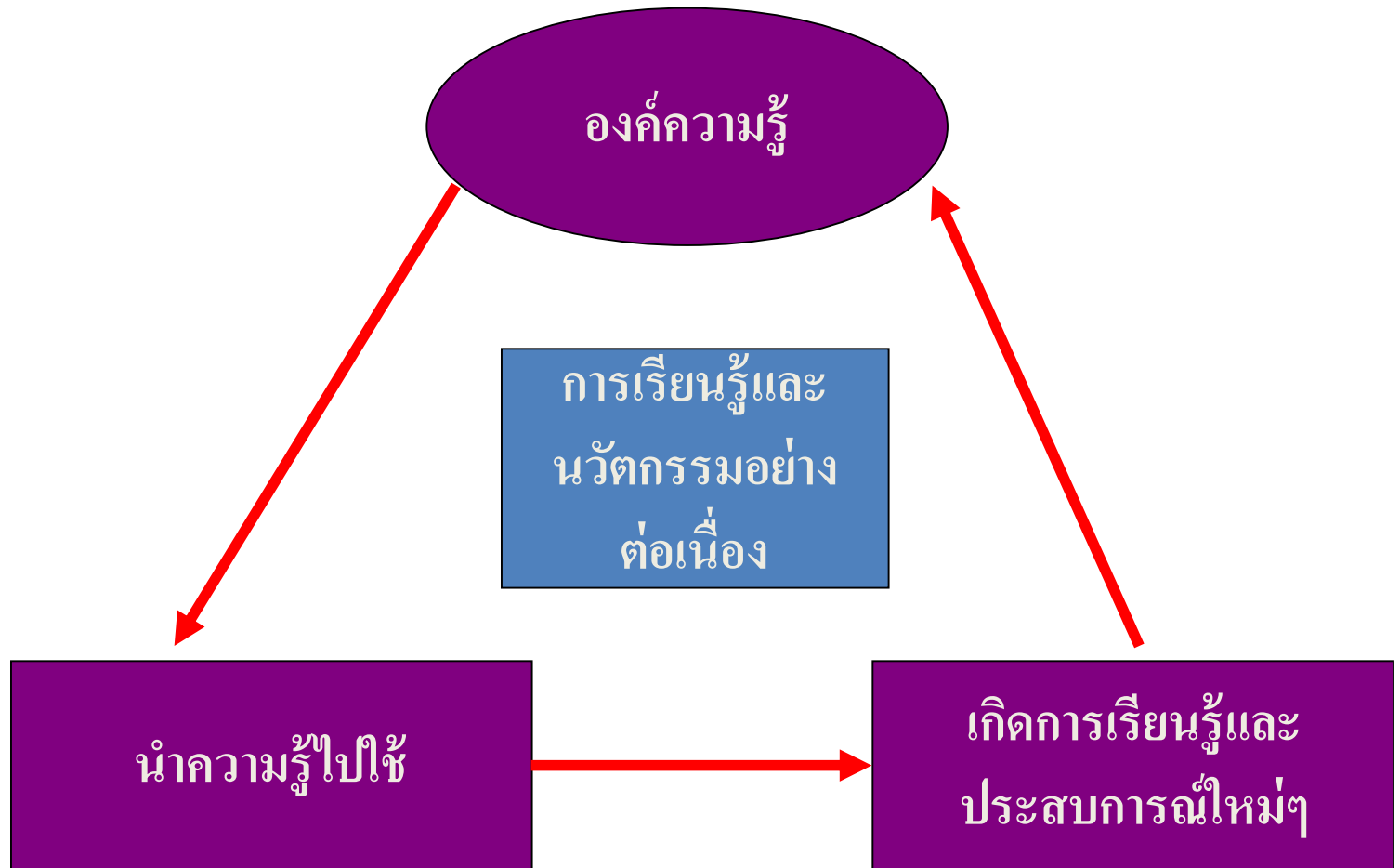
(Knowledge Sharing)

- ความรู้ประเภท Explicit จะใช้การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้ง การทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น
- ความรู้ประเภท Tacit ทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับการต้องการและวัฒนธรรมองค์กร วิธีหลักๆ มีดังต่อไปนี้
 - ทีมข้ามสายงาน (Cross – Functional Team)
 - Innovation & Quality Circles (IQCs)
 - ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice)
 - ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
 - การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
 - เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ (Learning)

- องค์การจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก
- ผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว
- กระบวนการการเรียนรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ
- การเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย
- “วงจรการเรียนรู้” คือ การเรียนรู้ของบุคลากรซึ่งทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด

วงจรการเรียนรู้



ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers)

- ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)
- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)
- การวัดผล (Measurement)
- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

(Leadership and Strategy)

- ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร
- องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้
- กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

- สิ่งที่ต้ององค์กรควรพิจารณาคือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป
- การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)

- ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและ อินทราเน็ต เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น
- เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ
- องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการ เข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงต้องตอบสนององ ความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย
- องค์กรต้องตระหนักว่าเทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

4. การวัดผล (Measurement)

- การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้
- ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าว ให้บุคลากรทุกระดับเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการ และการแลกเปลี่ยนความรู้



5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

- โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ หรือ สิ่งที่ไม่จับต้องได้
- ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากร ที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด
- ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงาน และระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการ ความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

ทำไมต้องเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้

Learning Organization - LO

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ
วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

หมวด 3 มาตรา 11

“ส่วนราชการมีหน้าที่ พัฒนาความรู้ ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็น องค์การ
แห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้อง รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถ ประมวลผล
ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว
และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้อง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ
สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มี
ประสิทธิภาพ และ มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของ
ส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราช
กฤษฎีกานี้”

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

องค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร

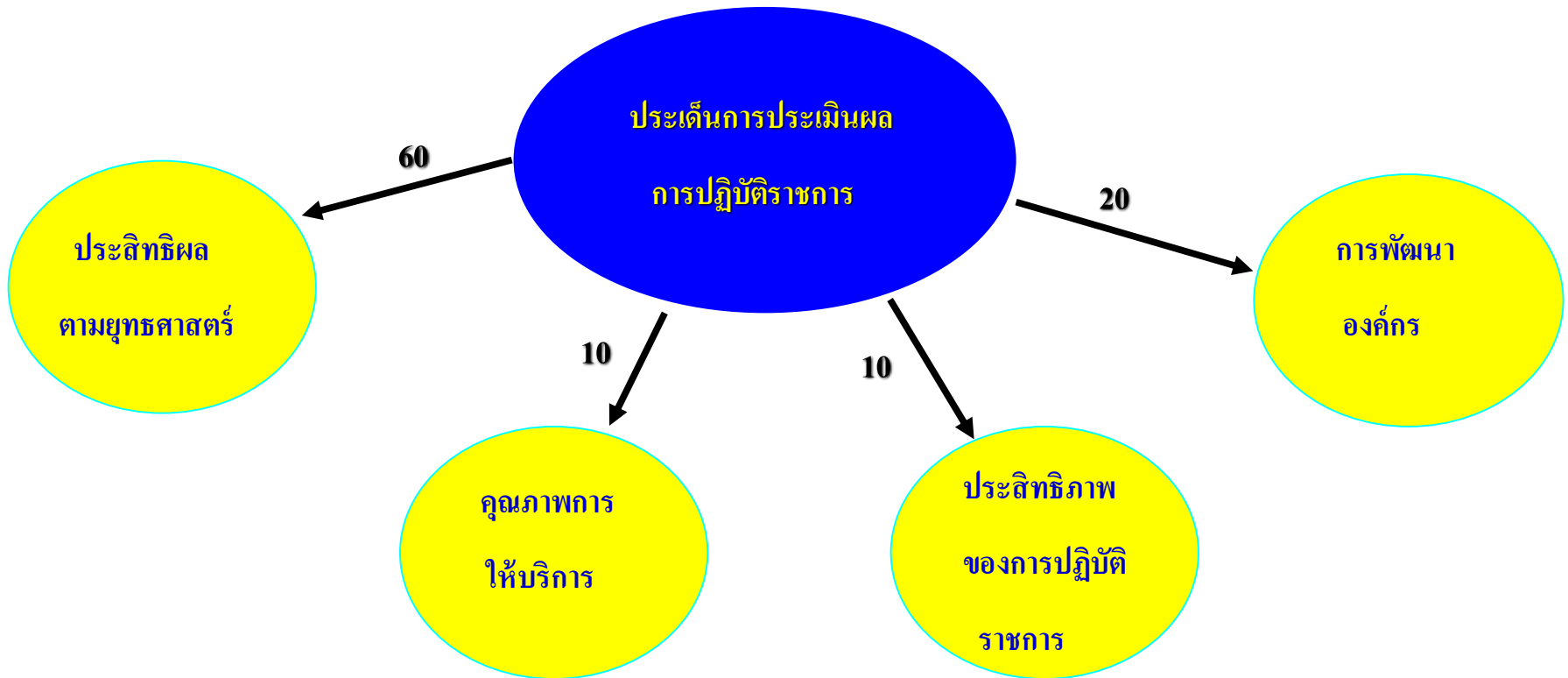
- ★ องค์กรที่ ประกอบด้วยคน ที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง
- ★ องค์กรที่มี บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดหา สร้าง ถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ ๆ
- ★ ใช้แนวคิด การจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงาน และองค์กร
- ★ มีเป้าหมายเพื่อให้เป็น องค์กรที่มีคุณภาพ และสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

ทำไมต้องมีการบริหารจัดการความรู้

Knowledge Management - KM

ภูมิหลัง : กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



มิติที่ 4: มิติด้านการพัฒนาองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 20)

1. การบริหารความรู้ในองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. การจัดการสารสนเทศ (น้ำหนักร้อยละ 5)
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (น้ำหนักร้อยละ 10)

แนวทางการประเมินยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายกระทรวง กลุ่ม ภารกิจ และส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า



ด้านการพัฒนาองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน
ปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร
(น้ำหนักร้อยละ 5)

ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับคุณภาพของการจัดการสารสนเทศของส่วนราชการ
(น้ำหนักร้อยละ 5)

ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการจัดทำและดำเนินงานตามข้อเสนอ
การเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

► The Four Functions of Management : POLC



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

► ความรู้คืออะไร

ความรู้ คือ สิ่งที่เมื่อนำไปใช้จะไม่หมดไปหรือสึกหรอแต่จะยิ่งงอกเงยหรือ
งอกงามมากยิ่งขึ้น ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้ เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้
ความรู้ นั้น ความรู้จึงเป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความ
ต้องการ

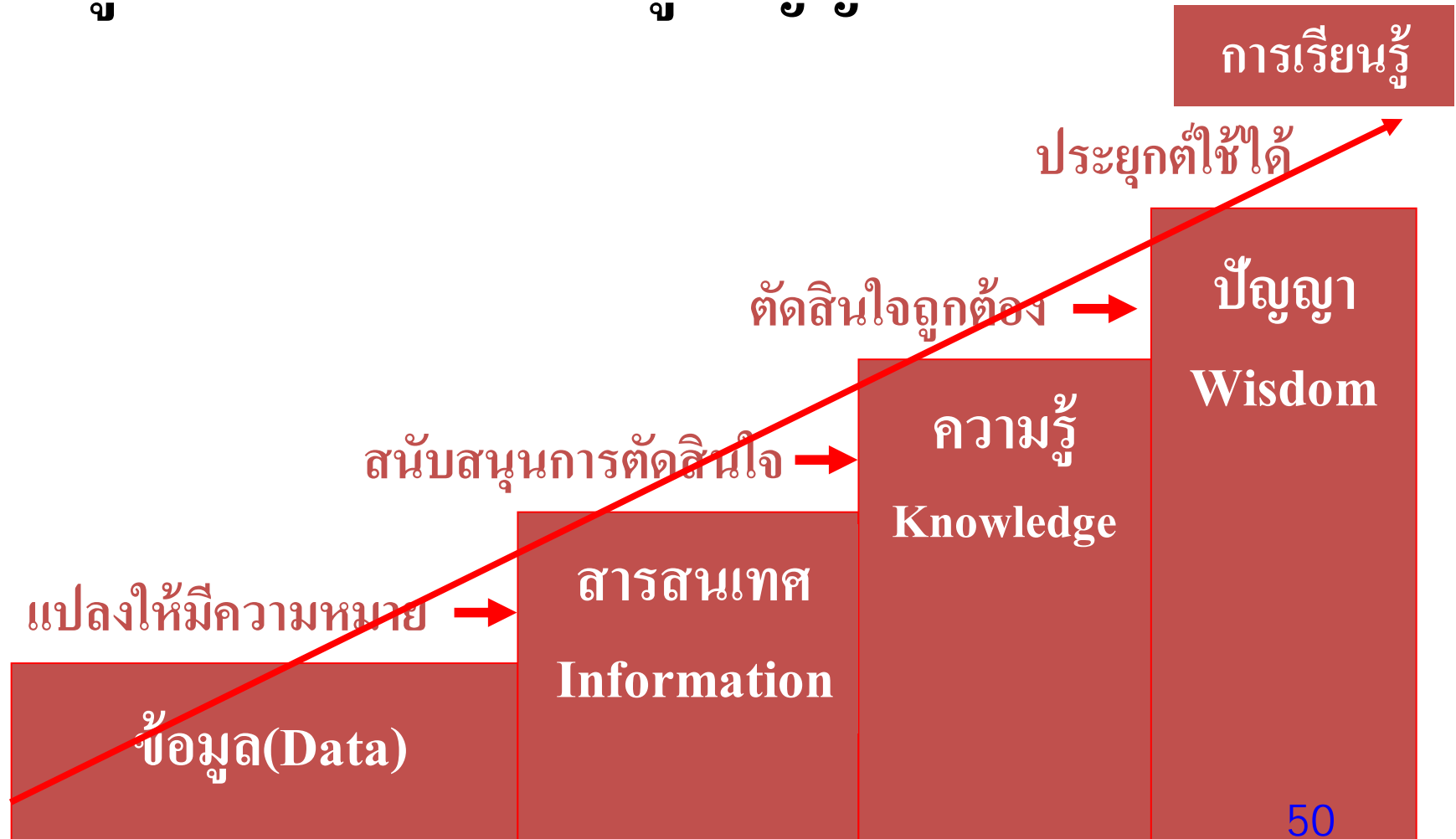
สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผล หรือจัดระบบแล้ว เพื่อให้มี
ความหมายและคุณค่าสำหรับผู้ใช้

ข้อมูล คือ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเหตุการณ์ หรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ผ่านการ
ประมวลผล ยังไม่มีความหมายในการนำไปใช้งาน ข้อมูลอาจเป็นตัวเลข
ตัวอักษร สัญลักษณ์ รูปภาพ เสียง หรือภาพเคลื่อนไหว

การจัดการความรู้สู่องค์กรคุณภาพ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

► ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ปัญญา



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

► ความรู้ 4 ระดับ

- **Know-what** เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง
- **Know-how** เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้อสภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อน
- **Know-why** เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อนและนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น
- **Care-why** เป็นความรู้ในลักษณะของความใคร่เริ่มสร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเอง

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

► การสร้างความรู้ 2 แนวทาง



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

► หลักการสำคัญของการจัดการความรู้

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิดทำงานร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์ ที่ยึดเหนี่ยวกันด้วยเป้าหมายเดียวกัน
2. ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ (Responsiveness ,Innovation ,Competency , Efficiency)
3. ทดลองและเรียนรู้เพราะเป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ถ้าได้ผลดีก็ขยายผลมากขึ้นจนได้เป็นวิธีการทำงานแบบใหม่หรือBest practice
4. นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยเอาความรู้จากภายนอกมาทำให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา(มองหา/ดูดซับ/ส่งเสริม/ขจัดNIH)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

► ความยากของการจัดการความรู้

1. ความรู้เป็นเรื่องที่พูดง่าย แต่ทำให้ชัดเจนยาก
2. ความรู้ที่สำคัญที่สุดเป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนได้ยาก
3. วัดคุณค่าที่แท้จริงของทรัพย์สินความรู้ได้ยาก

► เป้าหมายของการจัดการความรู้

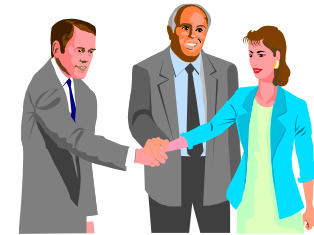
1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาคนหรือผู้ปฏิบัติงาน
3. เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรเป็นการเพิ่มพูนทุนทางปัญญาขององค์กร

KM ส่วนใหญ่ ไป“ผิดทาง”



ให้ความสำคัญกับ “2T”
Tool & Technology

อย่าลืมว่า
ต้อง “สมดุล”



ให้ความสำคัญกับ “2P”
People & Processes

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

► องค์การแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้(LO & KM)

องค์การแห่งการเรียนรู้คือสถานที่ซึ่งผู้คนขยายขีดความสามารถ เพื่อที่จะบรรลุในสิ่งที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง เป็นสถานที่ที่ระบบทางความคิดใหม่และการขยายตัวทางความคิด ได้รับการสนับสนุน ที่ซึ่งผู้คนมีความทะเยอทะยานนอกกรอบและ เป็นที่ ๆ ผู้คนเรียนรู้ที่จะเรียนไปด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

Knowledge management is a connective tissue of a learning organization.

เปรียบ LO เหมือนที่นา KMเหมือนต้นข้าว รวงข้าวเป็นResultที่มี ข้าวเปลือกเป็นOutcomeและข้าวสารเป็นImpact เราต้องการข้าวสาร

► 3 กฎหลักของการจัดการความรู้ที่ลืมไม่ได้(Snowden)

1. Knowledge can only be volunteered, it can not be conscripted. สมัครใจไม่ใช่กะเกณฑ์ บังคับ ข่มขู่ สั่งไม่ได้
2. I only know what I know when I need to know it. การเรียนรู้เกิดเมื่อต้องการใช้
3. We always know more than we can say, and we will always say more than we can write down. รู้มากกว่าที่พูดได้เขียนได้

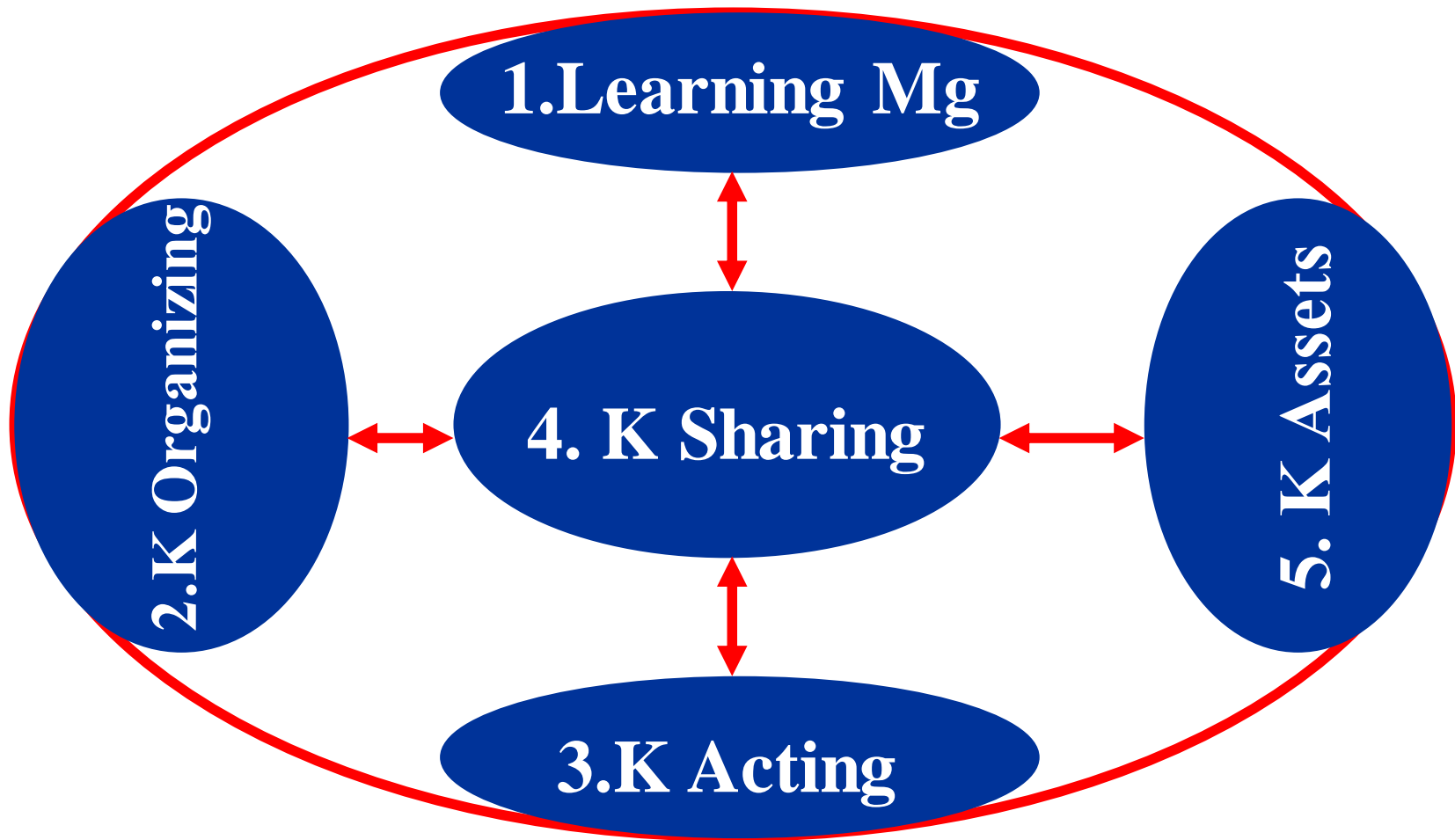
การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

► LKASA (Bantak) Model การจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

- 1.การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Management)
- 2.การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge Organizing)
- 3.การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ (Knowledge Acting)
- 4.การจัดการให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
- 5.การจัดการให้เกิดการจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Assets)

► **LKASA EGG (Bantak) Model**



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

► การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Management)

1. บทบาทหน้าที่ของCEO & CKO กับการจัดการความรู้
2. การสร้างวิสัยทัศน์ความรู้(Knowledge Vision)
3. คนและทีม บนความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์
4. การเตรียมคนในองค์การให้พร้อมกับการการเรียนรู้(Fifth Disciplines)
5. การเตรียมทีมให้พร้อมต่อการเรียนรู้(Learning Disability)
6. การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้คนเกิดการเรียนรู้
7. วิธีการเรียนรู้แบบFour Learning
8. ความคิดสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ (Four Thinking)
9. ระดับของการเรียนรู้
10. การกระตุ้นการเรียนรู้ด้วยการเขย่าองค์กร

► คุณลักษณะที่ดี/ขีดความสามารถของ **CKO**

1. คิดกว้าง : **Think Globaly, Act Locally**
2. มองไกล : **Visionary Leadership**
3. ใฝ่สูง : **Result-oreiented Management**
4. มุ่งทำจริง : **Action now**

1. **Strategic Management** เป็น **Strategic partner**
2. **System Approach** มีมุมมองเชิงระบบ
3. **Communication** มีความสามารถในการสื่อสาร
4. **Coordination** การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือ
5. **Empowerment** เสริมพลังเพื่อสร้าง **Employee Champion**

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

► การบันทึกชุมชนทรัพย์สินความรู้(Knowledge Assets)



..... เป็นชุมชนความรู้ (Knowledge Assets)

ที่มีบริบท และรายละเอียด ตามกาลและเทศะที่ต้องการความรู้

ที่มา ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

▶ ประเด็นสำคัญในการเขียนเอกสารคุณภาพ(Document)

1. ชื่อเรื่อง : QP,WI,CPG เรื่องอะไร
2. วัตถุประสงค์ : เพื่อป้องกันความเสี่ยงอะไร เพื่อให้เกิดจุดคุณภาพอะไร
3. วิธีปฏิบัติ : ทำอย่างไรบ้าง มีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไร
4. ตัวชี้วัด : ทำตามนี้แล้วเกิดผลดีอะไร
5. ผู้เกี่ยวข้อง : ใครเขียน ใครต้องใช้บ้าง
6. การประกาศใช้ : ฉบับที่ วันที่ ผู้อนุมัติ

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

▶ แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา(Portfolio) : แฟ้มหน่วยงาน

ที่-	สิ่งที่ภาคภูมิใจ/ นวัตกรรม	ประโยชน์ที่ได้	ผู้จัดทำ	วันที่	แหล่ง อ้างอิง

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

▶ ประเภทของชุมชนทรัพยากรความรู้ : Best Practice

Best practice ประกอบด้วยเอกสารคุณภาพ ดังนี้

1. คู่มือคุณภาพ 29 เรื่อง(แผนก)
2. ระเบียบปฏิบัติ 105 เรื่อง,CPG 12 เรื่อง
3. วิธีปฏิบัติ 260 เรื่อง
4. CQI story 30 เรื่อง

ประเด็นการประเมินผล : การบริหารการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้
เพื่อ

สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์

น้ำหนัก : ร้อยละ 2

คำอธิบาย :

1. สถาบันอุดมศึกษามีแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์
2. การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษา มีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ประเด็นการประเมินผล : การบริหารการศึกษา (ต่อ)

คำอธิบาย :

3. กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วยการระบุความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดระบบจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร การกำหนดแนววิธีปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

ประเด็นการประเมินผล : การบริหารการศึกษา (ต่อ)

เหตุผล :

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็น บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

ประเด็นการประเมินผล : การบริหารการศึกษา (ต่อ)

เกณฑ์การให้คะแนน :

กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน เป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการ ดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ คะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอน ที่ 2	ขั้นตอน ที่ 3	ขั้นตอน ที่ 4	ขั้นตอน ที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

ประเด็นการประเมินผล : การบริหารการศึกษา (ต่อ)

โดยที่ :

ขั้นตอนที่	รายละเอียดของการดำเนินการ
1	ทบทวนและจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550
2	มีการดำเนินการตามแผนและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของ แผนงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
3	มีการดำเนินการตามแผนและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของ แผนงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
4	มีการติดตาม ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน
5	นำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการ ความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปกติ





ประเด็นการประเมินผล : การบริหารการศึกษา (ต่อ)

เงื่อนไข :

1. ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดส่งแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ให้สำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมกับการรายงานผลการปฏิบัติราชการรอบ 6 เดือน
2. ในกรณีที่มีการดำเนินการตามแผนและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานน้อยกว่าร้อยละ 50 ค่าคะแนนที่ได้รับสูงสุดไม่เกินระดับ 2
3. ในกรณีที่มีการดำเนินการตามแผนและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานอยู่ระหว่าง ร้อยละ 50-100 จะคิดคะแนน ที่ได้โดยวิธีบัญญัติไตรยางค์





ประเด็นการประเมินผล : การบริหารการศึกษา (ต่อ)

แนวทางการประเมินผล :

ประเด็น พิจารณา	แนวทางการประเมินผล
1. ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ	
ขั้นตอนที่ 1 สถาบันอุดมศึกษา มีการ ทบทวนและจัดทำแผนการจัดการ ความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550	 เอกสาร หลักฐานแสดงถึงการดำเนินงานของ สถาบันอุดมศึกษาดังนี้  รายงานสรุปหรือแผนภาพที่แสดงถึงการทบทวนและ จัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550
ขั้นตอนที่ 2 สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการตามแผนและสำเร็จผลตาม เป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 50	 เอกสาร หลักฐานแสดงถึงการดำเนินงานของ สถาบันอุดมศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 พร้อมทั้งมีเอกสาร หลักฐานที่แสดงถึงการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2 ดังนี้  รายงานสรุปการดำเนินการจัดการความรู้ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2550 สำเร็จตามเป้าหมายไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50




ประเด็นการประเมินผล : การบริหารการศึกษา (ต่อ)

แนวทางการประเมินผล :

ประเด็น พิจารณา	แนวทางการประเมินผล
1. ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ	
ขั้นตอนที่ 3 สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการตามแผนและสำเร็จ ผลตามเป้าหมายไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100	<p> เอกสาร หลักฐานแสดงถึงการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เหมือนขั้นตอนที่ 2 พร้อมทั้งมีเอกสาร หลักฐานที่แสดงถึงการ ดำเนินงานในขั้นตอนที่ 3 ดังนี้</p> <p> รายงานสรุปการดำเนินการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 สำเร็จตามเป้าหมายไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100</p>
ขั้นตอนที่ 4 สถาบันอุดมศึกษา มีการติดตามผลการดำเนินงาน	<p> เอกสาร หลักฐานแสดงถึงการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เหมือนขั้นตอนที่ 3 พร้อมทั้งมีเอกสาร หลักฐานที่แสดงถึงการ ดำเนินงานในขั้นตอนที่ 4 ดังนี้</p> <p> รายงานการติดตามความสำเร็จตามแผนการจัดการความรู้ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2550</p>











ประเด็นการประเมินผล : การบริหารการศึกษา (ต่อ)

แนวทางการประเมินผล :

ประเด็น พิจารณา	แนวทางการประเมินผล
1. ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ	
ขั้นตอนที่ 5 สถาบันอุดมศึกษานำผลการ ประเมินไปปรับใช้ในการ พัฒนากระบวนการจัดการ ความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการปกติ	 เอกสาร หลักฐานแสดงถึงการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เหมือนขั้นตอนที่ 4 พร้อมทั้งมีเอกสาร หลักฐานที่แสดงถึงการ ดำเนินงานในขั้นตอนที่ 5 ดังนี้  รายงานสรุปผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนา กระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปกติ  รายงานสรุปการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้

ประเด็นการประเมินผล : การบริหารการศึกษา (ต่อ)

แนวทางการประเมินผล :

ประเด็น พิจารณา	แนวทางการประเมินผล
2. ประเมินผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ	
 ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด  ผู้จัดเก็บข้อมูล  ผู้เกี่ยวข้องการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้	
3. การสังเกตการณ์ เช่น	
 กระบวนการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดควรมีคุณสมบัติ ดังนี้  ความถูกต้อง /  ความน่าเชื่อถือ /  ความทันสมัย /  ความสามารถในการตรวจสอบได้  การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร  สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ.2550	

