

การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา
KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

3

สามารถ อัยกร

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องปฏิบัติ ประกอบด้วย การแบ่งประเภทของความรู้ ความหมายของการจัดการความรู้ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารต้องเริ่มต้นด้วยการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร และทำความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ผ่านโมเดลปลาทุ มีการนำโมเดลปลาทุมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้เห็นภาพกระบวนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาได้ชัดเจน และสามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนได้ ส่วนสุดท้ายของบทความนี้ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาประสบความสำเร็จ

ABSTRACT

This article presented about the knowledge management in higher education. According to the Quality Assurance, Every institution has to follow as classification of knowledge types, definition of knowledge management and the benefits of knowledge management. The staff should be motivated by the administrator as well as understand the knowledge management via Phra Tu model through comparison with the indicators of Quality Assurance in order to clearly understand the macro-overview and easily to assign. Lastly, This paper explained how to successfully promote the knowledge management in higher education.

บทนำ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพ และมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวดที่ 6 เรื่องมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก เพื่อใช้เป็นกลไกในการกำกับมาตรฐาน และรักษาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด ถือเป็นภารกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. 2545)

* คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในมาตรฐานตัวบ่งชี้ของการประกันคุณภาพการศึกษานั้น ประกอบด้วยกลุ่มตัวบ่งชี้จำนวน 9 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นภารกิจที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องถือปฏิบัติกัน ในองค์ประกอบที่ 7 ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 มีการกำหนดให้มหาวิทยาลัยสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้ รวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัย ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อทุกคนในมหาวิทยาลัยได้เข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุดต่อไป (มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2556 : 124)

ด้วยเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าว บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management–KM) ในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีเนื้อหาสาระประกอบด้วย ประเภทของความรู้ ความหมายของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ประโยชน์ของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา แรงจูงใจในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา โมเดลปลาทูกับการจัดการความรู้ ผู้มีบทบาทต่อการจัดการความรู้ เปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานกับโมเดลปลาทู และปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา มีความเข้าใจการจัดการความรู้ และดำเนินการวางแผนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ประเภทของความรู้

ก่อนที่จะมีการจัดการความรู้นั้นต้องเข้าใจประเภทของความรู้เสียก่อน โดยประเภทของความรู้นั้นได้แบ่งออกเป็นหลายมิติ แต่มิติที่นิยมใช้อธิบายความหมายมากที่สุด คือ มิติในด้าน “ตัวแบบการมองเห็น” โดยแบ่งความรู้ (Knowledge) ออกเป็น 2 ประเภท (Wei, 2000) ดังนี้

1. ความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้มีการจัดเก็บไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการนำมาใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสารข้อมูลขององค์การ สิ่งพิมพ์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ ความรู้ประเภทนี้แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ ภาษา จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้สะดวก

2. ความรู้จากประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่มีเป็นทางการ อาจเป็นความรู้หรือทักษะส่วนบุคคลที่เกิดจากประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิดผ่านการสอบถาม การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ เพราะความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์ และการนำมาถ่ายทอดต่อกัน ดังนั้นจึงไม่สามารถจัดเก็บให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้ และไม่สามารถเขียนเป็นแนวปฏิบัติหรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้โดยการสังเกตและฝึกเลียนแบบ

ความรู้ทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวในสถาบันอุดมศึกษานั้น ความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) จะถูกจัดเก็บและเผยแพร่เพื่อให้บุคลากรในสถาบันได้นำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน แต่ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) จะฝังแน่นในตัวบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรทั้งสายบริหาร สายวิชาการและสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานมานาน จะมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสูง ดังนั้นการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาจึงมุ่งที่จะดึงความรู้จากประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ความหมายของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการความรู้ (Knowledge Management) ดังนี้

Trapp (1999, อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆ จำนวนมาก ซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์การ

Kuczaj (2001, อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าขององค์การ กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์การ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคคล องค์การ เครือข่าย และพัฒนาสังคมในภาพรวม

วิจารณ์ พานิช (2548 : 17) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานย่อยขององค์การ เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิมโดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน

จากความหมายของการจัดการความรู้ ที่นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศนิยามนั้น ผู้เขียนสรุปว่า การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง กระบวนการในการสรรหา รวบรวม จัดหมวดหมู่ความรู้ ทั้งจากประสบการณ์ตรงของบุคลากรและความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

ในยุคสังคมฐานความรู้การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การทุกรูปแบบ สถาบันอุดมศึกษาเองถือว่าเป็นองค์การที่ผู้นำสังคม การจัดการความรู้จึงให้ประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ดังตารางสรุปที่ 1 (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 41)

ตาราง 1 ประโยชน์ของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

ประโยชน์	ผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา
ป้องกันความรู้สูญหาย	-สถาบันอุดมศึกษาสามารถรักษาความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามภารกิจต่างๆ ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรที่เกษียณอายุ ลาออก หรือย้ายสถานที่ทำงาน เป็นต้น
เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ	-ความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว
เพิ่มความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร	-บุคลากรมีความเข้าใจในหน้าที่ และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน -บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
พัฒนาทรัพยากรคนในทางปัญญา	-เพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการสร้างผลงานทางวิชาการ เช่น งานวิจัย ตำรา บทความวิชาการ สิ่งประดิษฐ์ เป็นต้น
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการเอกสาร การจัดการกับความรู้โดยนัยสำคัญ เพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

แรงจูงใจในการจัดการความรู้ถือเป็นก้าวแรกในการดำเนินการจัดการความรู้ ถ้าหากผู้บริหารสร้างแรงจูงใจอย่างถูกวิธี สถาบันอุดมศึกษาก็มีโอกาสสูงที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ แต่หากก้าวแรกมีการสร้างแรงจูงใจที่ผิดพลาด ก็จะไปสู่ความล้มเหลวในการจัดการความรู้ได้ ซึ่งแรงจูงใจในการดำเนินการจัดการความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภท (วิจารณ์ พานิช. 2548 : 7) ดังนี้

1. แรงจูงใจแท้ เป็นเป้าหมายที่แท้จริงของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ที่ต้องการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ประสบความสำเร็จ ถือเป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องสร้างแรงจูงใจแท้ต่อบุคลากร เพื่อให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้กระบวนการจัดการความรู้ด้วยความสมัครใจ

2. แรงจูงใจเทียม เป็นเป้าหมายเทียมในการจัดการความรู้ของบุคลากร นำไปสู่ความล้มเหลวในการจัดการความรู้ ซึ่งเกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐหลายแห่ง เช่น ต้องการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองตัวชี้วัดตามที่ กพร. กำหนด หรือจัดกระบวนการขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาเท่านั้น โดยแรงจูงใจลักษณะนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของตน

เพราะฉะนั้นก่อนเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างแรงจูงใจแท้ให้แก่บุคลากรทุกระดับเสียก่อน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และปฏิบัติตามแนวทางการจัดการความรู้อย่างเคร่งครัด สามารถนำพาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ถือเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดของการจัดการความรู้ มากกว่าการมุ่งหวังเพียงแค่ผ่านตัวชี้วัดตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาเท่านั้น

“โมเดลปลา” กับ “การจัดการความรู้”

การที่ผู้บริหารจะสร้างแรงจูงใจแท้ในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษานั้น ต้องมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง โดย “โมเดลปลา” ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้สร้างขึ้น นับเป็นต้นแบบที่ใช้อธิบายกระบวนการจัดการความรู้ได้ชัดเจน และทำให้บุคลากรทุกระดับสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายที่สุด (ประพนธ์ ผาสุกยี่ต. 2550 : 21–24) ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โมเดลปลา

ที่มา : ดัดแปลงจาก (ประพนธ์ ผาสุกยี่ต. 2550 : 22)

จากภาพประกอบ 1 จะเห็นว่า“โมเดลปลาหู” ได้อธิบายการจัดการความรู้เปรียบเทียบกับปลาหูหนึ่งตัวที่มี ส่วนประกอบ 3 ส่วนหลัก คือ “หัวปลา” (Knowledge Vision- KV) “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) และ “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) โดยผู้เขียนขอสรุปส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วนของโมเดลปลาหู พร้อมกับผู้มีบทบาทหลัก ในการจัดการความรู้ ดังตาราง 2

ตาราง 2 ส่วนประกอบหลักและผู้มีบทบาทในการจัดการความรู้

ส่วนประกอบ	ความหมายของส่วนประกอบ	ผู้มีบทบาท
1. หัวปลา (Knowledge Vision- KV)	-เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ -ตอบคำถามให้ได้ว่า“เราจะจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร” -สร้างความชัดเจนและความเป็นเจ้าของความรู้	คุณเอื้อระบบ (Chief Knowledge)
2. ตัวปลา (Knowledge Sharing-KS)	-การแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) -เป็นกิจกรรมหลักหรือหัวใจของการจัดการความรู้ -เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของบุคลากร	คุณกิจ (Knowledge Practitioner) คุณอำนวย (Knowledge Facilitator)
3. หางปลา (Knowledge Assets-KA)	-คลังความรู้หรือขุมความรู้ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ -สกัดความรู้ออกมาจากขุมความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปจับบันทึก และนำไปใช้ต่อ -มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น สร้างเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	คุณกิจ (Knowledge Practitioner) คุณลิขิต (Note Taker) คุณประสาน (Network Manager) คุณวิเศษ (IT Wizard)

ผู้มีบทบาทต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ตามโมเดลปลาหูในหัวข้อที่ผ่านมา จะเห็นว่าผู้มีที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทสำคัญ ในส่วนประกอบหลักทั้ง 3 ส่วน ของการจัดการความรู้แตกต่างกันไป ในหัวข้อนี้ผู้เขียนจะอธิบายถึงบทบาท หน้าที่และทักษะที่จำเป็นของ บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้ง 6 กลุ่ม เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการวางแผนจัดการความรู้ และจัดบุคลากรที่มี ทักษะเหมาะสมรับผิดชอบหน้าที่ในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ดังตารางสรุปที่ 3 (วิจารณ์ พานิช. 2551 : 21-49)

ตาราง 3 แสดงหน้าที่และทักษะของบุคคลที่มีบทบาทในการจัดการความรู้

บุคคล	หน้าที่	ทักษะ
1. คุณเอื้อระบบ หรือผู้บริหารระดับสูง	-ทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติในองค์กร -เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ แบ่งปัน แลกเปลี่ยน	-ทักษะการบริหาร -ภาวะผู้นำ
2. คุณอำนวยหรือผู้เสริมพลัง ความรู้	-เพิ่มพลังในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ -ประสานเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ -ฉายภาพในอนาคตของสถาบันอุดมศึกษา หลังจากมีการการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	-การสร้างแรงจูงใจ -ความสัมพันธ์กับผู้อื่น -การวิเคราะห์

ตาราง 3 (ต่อ)

บุคคล	หน้าที่	ทักษะ
3. คุณกิจหรือผู้ดำเนินการจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90 ของทั้งหมด	-ร่วมกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ของกลุ่ม -ดำเนินการค้นหา ดูดซับความรู้จากภายนอกมาประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดขึ้น -ร่วมตีความปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ -จัดบันทึก และนำเสนอผลงาน	-การฟัง การพูด -การคิดเชิงบวก -การทดลองความรู้ -การสังเกต -การประเมิน -การจัดบันทึก
4. คุณลิขิตหรือผู้ทำหน้าที่จัดบันทึก	-บันทึกในกิจกรรมการจัดการความรู้ อาจทำหน้าที่ตลอดหรือเฉพาะกิจก็ได้ -บันทึกการประชุมตามที่ตกลงกัน -บันทึกอื่นๆ เพื่อให้การจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง	-การจับใจความสำคัญ -การสกัดประเด็นความรู้ -ด้านการเขียน -ด้านคอมพิวเตอร์
5. คุณประสาน	-ประสานเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างคณะหรือระดับมหาวิทยาลัย -อาจทำหน้าที่เต็มเวลาหรือไม่เต็มเวลาก็ได้ตามแต่ตกลงกัน	-การประสานงาน -บริหารจัดการโครงการ -การให้เกียรติผู้อื่น
6. คุณวิศวกร	-สร้างการจัดการความรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมไว้สำหรับใช้งาน -เปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เหมาะสมและมีความพร้อมอยู่เสมอ	-ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

นอกเหนือจากบุคคลทั้ง 6 กลุ่มนี้ คนสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าสำคัญกว่ากลุ่มบุคคลทั้ง 6 เสียอีก คือ ผู้บริหารหมายเลขหนึ่งขององค์กร เพราะถ้าผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ด้วยตนเอง จะช่วยทำให้การจัดการความรู้ไม่เป็นการเพิ่มภาระของบุคลากร ทำให้บุคลากรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้รวดเร็วขึ้น (วิจารณ์ พานิช. 2551 : 10)

ดังนั้นในสถาบันอุดมศึกษาผู้บริหารระดับสูงไม่ว่าจะเป็นอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์สำนักต้องเป็นผู้ริเริ่มกระบวนการจัดการความรู้ด้วยตนเอง โดยร่วมกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในส่วนของ“หัวปลา” และจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมบุคคลทั้ง 6 กลุ่ม ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทในการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 ส่วนหลักตามโมเดลปลาหูประสบความสำเร็จ

เปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานกับโมเดลปลาหู

ตามเกณฑ์มาตรฐานตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษานั้น การจัดการความรู้ถือเป็นกระบวนการในตัวบ่งชี้ที่ 7.2 คือ การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันการเรียนรู้ ในรายละเอียดของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ได้นิยามให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งตั้งแต่ระดับหลักสูตร คณะ และสถาบัน ต้องดำเนินการจัดการความรู้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 2556 : 124-126)

ซึ่งในหัวข้อนี้ผู้เขียนจะนำเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา เปรียบเทียบกับช่วงของการจัดการความรู้ตามโมเดลปลาหู เพื่อแสดงรายละเอียดในหัวข้อของเกณฑ์มาตรฐานเชื่อมโยงกับส่วนประกอบของโมเดลปลาหู และกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้ในแต่ละช่วง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ อีกทั้งทราบถึงกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทในแต่ละขั้นตอนได้ชัดเจนมากขึ้น ดังตารางสรุปที่ 4 ต่อไปนี้

ตาราง 4 เปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานการจัดการความรู้กับโมเดลปลาทู

เกณฑ์มาตรฐาน	ส่วนของปลาทู	บุคคลที่เกี่ยวข้อง
1. มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและการวิจัย	หัวปลา (Knowledge Vision- KV)	-ผู้บริหารระดับสูง -คุณเอื้อ
2. กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1	หัวปลา (Knowledge Vision- KV)	-ผู้บริหารระดับสูง -คุณเอื้อ -คุณกิจ
3. มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 และเผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด	ตัวปลา (Knowledge Sharing-KS)	-คุณกิจ -คุณอำนวย -คุณลิขิต
4. มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge)	หางปลา (Knowledge Assets-KA)	-คุณกิจ -คุณลิขิต -คุณประสาน -คุณวิศาสตร์
5. มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ในปีการศึกษาปัจจุบันหรือปีการศึกษาที่ผ่านมาที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) และจากความรู้ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง	หางปลา (Knowledge Assets-KA)	-คุณกิจ -คุณประสาน -คุณวิศาสตร์

จากตาราง 4 จะเห็นภาพกระบวนการจัดการความรู้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับ 3 ส่วนหลักของโมเดลปลาทู ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามกลุ่มผู้มีบทบาททั้ง 6 และดำเนินการจัดการความรู้ด้วยความเข้าใจ ซึ่งนอกจากจะเป็นการทำให้ตัวชี้วัดที่ 7.2 บรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ยังเป็นการจัดการความรู้ที่จะได้แนวปฏิบัติที่ดีจากผู้มีประสบการณ์ตรง สามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริงทั้งในประเด็นของการผลิตบัณฑิตและการวิจัย

ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

นอกจากความเข้าใจในกระบวนการ และบุคคลผู้มีบทบาทในการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอนแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่ช่วยส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารควรตระหนักและพยายามสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาของตน ประกอบด้วย (บดินทร์ วิจารณ์, 2550 : 48-49)

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทาง ความเชื่อ ค่านิยมร่วมในการจัดการความรู้เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามีการสร้างแรงจูงใจ และชี้ให้เห็นถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ สิ่งสำคัญที่สุดคือผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องพยายามสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในสถาบันอุดมศึกษา การสื่อสารต้องแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพยายามให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และแบ่งปันความรู้เหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ

3. โครงสร้าง ผู้บริหารต้องจัดโครงสร้างบุคลากรในการจัดการความรู้ ใช้รูปแบบที่เป็นทางการโดยมีการตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ที่มีทักษะเหมาะสมกับขั้นตอนการจัดการความรู้ และครอบคลุมกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทในการจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจมีการจัดโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษามีความคล่องตัวมากขึ้น

4. เทคโนโลยี ผู้บริหารต้องเตรียมเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน

5. การให้รางวัลตอบแทน ผู้บริหารต้องมีการให้รางวัลตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้มีประสบการณ์ตรงในการถ่ายทอดความรู้ เพราะในการที่ผู้มีประสบการณ์ตรงจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ของตนออกมา นั้น ต้องเกิดจากความสมัครใจเป็นหลัก ซึ่งการให้รางวัลอาจไม่ใช่ตัวเงินแต่เป็นการยกย่องให้เกียรติ เพื่อเป็นแรงขับสำคัญในการจัดการความรู้ครั้งต่อไป

6. การประเมินผล การจัดการความรู้ในแต่ละปีการศึกษา ผู้บริหารต้องมีการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข กระบวนการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นในปีการศึกษาถัดไป

7. การพัฒนาทักษะของทีมงาน ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ทั้งคุณเอื้อ คุณกิจ คุณอำนวย คุณลิขิต คุณประสาน คุณวิศาสตร์ ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความรู้ตามขั้นตอนที่รับผิดชอบ เพื่อให้การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาประสบความสำเร็จสูงสุด

สรุปผลการวิจัย

การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง กระบวนการในการสรรหา รวบรวม จัดหมวดหมู่ความรู้ ทั้งจากประสบการณ์ตรงของบุคลากรและความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาในการ ป้องกันความรู้สูญหาย เสริมประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เพิ่มความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร พัฒนาทรัพยากรปัญญา และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะเริ่มดำเนินการจัดการความรู้โดยการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ซึ่งถือเป็นแนวทางเริ่มต้นที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ในการจัดการความรู้สามารถอธิบายให้เข้าใจง่ายด้วยโมเดลปลา ที่มีส่วนประกอบ 3 ส่วนหลัก คือหัวปลา ตัวปลา และหางปลา โดยขั้นตอนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษานั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอนครอบคลุมทั้ง 3 ส่วนหลักตามโมเดลปลา และมีผู้รับผิดชอบดำเนินการที่เป็นเหมือนตัวละคร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ คือ คุณเอื้อ คุณกิจ คุณอำนวย คุณลิขิต คุณประสาน คุณวิศาสตร์ มีผู้บริหารหมายเลขหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุด ซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าวต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญ ในการดำเนินการจัดการความรู้ตามที่กำหนด

นอกเหนือจากการทำความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ บุคคลที่รับผิดชอบหลัก และทักษะของบุคคลเหล่านั้น การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ยังมีอีกหลายปัจจัยที่เป็นตัวช่วยส่งเสริม เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมการเรียนรู้ โครงสร้างบุคลากร เทคโนโลยี การให้รางวัลตอบแทน และการพัฒนาทักษะของทีมงาน ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนัก และพยายามสร้างให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาของตนให้ได้ เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ในอุดมศึกษาประสบความสำเร็จ สามารถนำพาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ : 2545.
- บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้...สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์, 2550.
- ประพนธ์ ผาสุกยัต. การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ : ไยโหม, 2550.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์, 2547.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน วงรอบปีการศึกษา 2556 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2556.
- วิจารย์ พานิช. การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548.
- วิจารย์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2551.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. สิ่งดีๆ ที่หลากหลายสไตล์ KM รายงานประจำปี 2549. กรุงเทพฯ : ไชเบอร์เพรส, 2549.
- Wei, C. C. Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. Paper presented at the 11th Congresses of Southeast Asian Librarians. Singapore, 26–28 April 2000.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร