



## **CMP Knowledge Management**

### แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2557



คณะกรรมการจัดการความรู้

วิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

## คำนำ

วิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุขให้ความสำคัญกับการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ จึงได้จัดทำแผนจัดการความรู้ขึ้น โดยได้กำหนดประเด็นการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และครอบคลุมทุกพันธกิจ มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวบรวมความรู้ และนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีและปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการจัดการความรู้

วิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	2
สารบัญ	3
บทที่ 1 บทนำ	4
- ข้อมูลทั่วไป	4
- หลักการและเหตุผล	5
- คณะกรรมการจัดการความรู้	6
บทที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	7
บทที่ 3 แผนการจัดการความรู้	14

## ประวัติความเป็นมา

จากแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 - 2549 มีเป้าหมายระบุถึงการสร้างเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคกับการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพทางปัญญาของระบบสุขภาพ ยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาพ ข้อที่ 6 ที่ระบุให้ดำเนินการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และระบบสุขภาพใหม่ แต่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วย 19 จังหวัด ประชากร 20 ล้านคน หรือประมาณ 1 ใน 3 ของประเทศ กลับมีคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่นเพียงแห่งเดียว จึงเห็นควรมีการจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์เพิ่มขึ้นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง เนื่องจากจังหวัดอุบลราชธานี เป็นจังหวัดใหญ่มีโรงพยาบาลขนาด 1,000 เตียง และขณะนี้มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีมีความพร้อมที่จะขยาย การผลิตบุคลากรในสาขาที่จำเป็นและขาดแคลนอีกทั้งเป็นความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ ได้แก่ สาขาแพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ โครงการก่อตั้งวิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุขริเริ่มโดย นพ. ไพจิตร ปวะบุตร อดีตปลัดกระทรวงสาธารณสุขซึ่งนัดหมายให้มีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการในวันที่ 27 กรกฎาคม 2544 เรื่องการจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี การประชุมครั้งนี้มีตัวแทนจากมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี คือ ศ.ดร.ประกอบ วิโรจน์กูฏ และ ศ.นพ.ประสิทธิ์ เพ็งสา ร่วมด้วยตัวแทนจากโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ คือ นพ.กวี ไชยศิริ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลพร้อมด้วยตัวแทนแพทย์จากโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์เข้าร่วมประชุมโดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้ที่ประชุมเห็นพร้อม ในการจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์ โดยความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ ในวันที่ 3 กันยายน 2546 มีการบันทึกความร่วมมือระหว่างโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีในการผลิตบัณฑิตแพทย์ก่อนหน้านั้นในเดือนตุลาคม 2545 ศ.ดร.ประกอบ วิโรจน์กูฏ ได้ขอ อนุญาตให้ ศ.นพ.ประสิทธิ์ เพ็งสา มาช่วยปฏิบัติราชการ ณ มหาวิทยาลัยอุบล ราชธานีเพื่อร่วมก่อตั้งโครงการ วิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข จนกระทั่งสภามหาวิทยาลัยมีคำสั่งให้ ศ.นพ.ประสิทธิ์ เพ็งสา ดำรง ตำแหน่งเป็น คณบดีผู้ก่อตั้งโครงการวิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข

## ปรัชญา

วิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข เป็นสติปัญญาของสังคมอีสานใต้ บนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง

## วิสัยทัศน์

วิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุขเป็นสถาบันชั้นนำแห่งการเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ในภูมิภาคลุ่มน้ำโขงและอาเซียน

## เป้าหมาย

1. เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับนักศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผลิตบุคลากรทางการแพทย์และการสาธารณสุขที่มีความรู้ความสามารถในการช่วยเหลือชุมชนและประชาชนในพื้นที่ในด้านการดูแล ส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค
3. สนองนโยบายของรัฐบาลในการแก้ปัญหาการขาดแคลนแพทย์และการกระจายแพทย์ในพื้นที่ชนบทห่างไกล
4. พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

## พันธกิจ

1. สร้างบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล มีคุณธรรมนำความรู้ คิดเป็น ทำเป็น และ ดำรงชีวิตบนพื้นฐานความพอเพียง
2. วิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และผลงานสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในภูมิภาคลุ่มน้ำโขงและอาเซียน
3. บริการวิชาการ สร้างเสริมสุขภาพะ และสร้างความร่วมมือกับชุมชน สังคม ในภูมิภาคลุ่มน้ำโขง
4. ทำนุบำรุง ฟื้นฟู ศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นและภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

## หลักการและเหตุผลในด้านการจัดการความรู้

วิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ได้เล็งเห็นความสำคัญขององค์ความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management; KM) ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีการจัดการให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action plan) ตามคู่มือที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้พัฒนาขึ้นเมื่อปี ๒๕๔๙ เป็นแนวทางในการพัฒนาวิทยาลัยในด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร พัฒนางานและพัฒนาองค์กรให้เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) วิทยาลัยฯ จึงได้จัดทำนโยบายและแผนการจัดการความรู้โดยยึดตามแผนยุทธศาสตร์เป็นหลักและมีการทบทวนแผนปฏิบัติงานทุกๆปี โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้

ใฝ่รู้และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้จึงจะจัดกิจกรรมจัดการองค์ความรู้ในวิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข

### คณะกรรมการจัดการเรียนรู้ประจำปีงบประมาณ 2557

๑.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวนา พนมเขต	ประธานคณะกรรมการ
๒.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แวนรัมย์	คณะกรรมการ
๓.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธารินี ไชยวงศ์	คณะกรรมการ
๔.	ดร.ปรีดา ปราการภมานันท์	คณะกรรมการ
๕.	ดร.กาญจนา แปงจิตต์	คณะกรรมการ
๖.	อาจารย์กรกนก พลท้าว	คณะกรรมการ
๗.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรุวรรณ วงศ์บุตตี	คณะกรรมการ
๘.	แพทย์หญิงปิยะรัตน์ ธัญนิพัทธ์	คณะกรรมการ
๙.	ดร.รัตนา เล็กสมบูรณ์	คณะกรรมการ
๑๐.	อาจารย์พลากร สืบสำราญ	คณะกรรมการ
๑๑.	นายวัชรพงษ์ แสงนิล	คณะกรรมการ
๑๒.	นายทักษกร วงศ์สีดา	คณะกรรมการ
๑๓.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธัญญากรย์ ศรีวรรมาศ	คณะกรรมการ
๑๔.	อาจารย์ปณิตา สุขุมาลัย	คณะกรรมการ
๑๕.	ดร.รพีพรรณ ยงยอด	คณะกรรมการ
๑๖.	ดร.ลติพร อุดมสุข	คณะกรรมการและเลขานุการ
๑๗.	นางสาวอุบลวรรณ พรหมจันทร์	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

## บทที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หรือเคเอ็ม (KM = Knowledge Management) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม 2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ระบุว่าจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ 6) การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดเจน อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน

**เป้าหมายของงานที่สำคัญ** คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม 2) การมีนวัตกรรม

(Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ 3) ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

**เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้** คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในสาขาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา 3 ประเด็น

- งาน พัฒนางาน
- คน พัฒนาคน
- องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือ หลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

- สัมมาทิฐิ : ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว
- การจัดที่มิริเริ่มดำเนินการ
- การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง
- การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแพชชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการ จัดการความรู้อย่างแท้จริง



## 1. องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1. “คน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี 2549 คือ มุ่งเน้นให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ 1 เรื่อง และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

## 2. กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน #

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)  
เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้ อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)  
เป็นการสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)  
เป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และใช้งานได้ง่าย

#### 4. การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์

#### 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

#### 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

เป็นการแบ่งปัน สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

#### 7. การเรียนรู้ (Learning)

เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

### 3. เครื่องมือในการจัดการความรู้

กรมการปกครองได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร “คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549” ซึ่งได้ส่งให้ ก.พ.ร.เมื่อวันที่ 30 ม.ค.2549 แล้ว เมื่อพิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระในแผนดังกล่าว จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) แผนการจัดการความรู้ ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) 2) แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ซึ่งทั้ง 2 ส่วน จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความยากจนตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละ ส่วนก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งขณะนี้มียุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่ง ที่ต้องการพลังการมีส่วนร่วมของทุก ๆ ส่วน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และจะเป็นอีกก้าวหนึ่งที่สำคัญในการที่จะก่อเกิดการรวบรวมสะสมองค์ความรู้ การใช้ประโยชน์ และต่อยอดองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาความยากจน

การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit มักเป็นแบบทางเดียว

2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก  
ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

#### 4. หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจารย์รวบรวมมาซึ่งคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้ โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ ( Hierarchy of needs ) ของ McGregor ได้ โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)

1. Knowledge is Power: ความรู้คือพลัง

2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport) : ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน

3. The great end of knowledge is not knowledge but action : จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive : นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

จะเห็นว่าจากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าวพอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความที่เป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคล ต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของ ความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้นำที่ผู้จัดการคนเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

อ.นพ.วิจารณ์ พานิช กล่าวไว้น่าคิด หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ. นพ. ประเวศ วะสี ดีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งยิ่งมาก จึงขอนำมาเล่าสู่กันฟัง ท่านบอกว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี 4 องค์ประกอบ

1. ชุมชน หมายถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน

2. เป็นสุข หมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปรกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อย 8 ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน

3. การเรียนรู้ หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่านการปฏิบัติ

4. การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง 4 องค์ประกอบ คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้ การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวัง ตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “ตื่นได้” คือมีชีวิต เป็นพลวัต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action)

อ.บดินทร์ วิจารณ์ เป็นบุคคลหนึ่งที่นำเสนออย่างแข็งในด้าน การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548 ณ ห้องประชุม 2 อาคาร HS05 คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่า การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญ ของงาน ขององค์กร

## 5. การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีโครงสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกา ยังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิถีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และ

การกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรม อาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยากจนเกินไป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือน ตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

### บทที่ 3 แผนจัดการความรู้

วิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข ได้วางแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2557 ไว้ตามกรอบของมหาวิทยาลัย และตามที่ สกอ. กำหนด โดยมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับ 1) ด้านการเรียนการสอน และ 2) ด้านงานวิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังแสดงในตารางที่ 1

#### วัตถุประสงค์

จัดกิจกรรมหรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อพัฒนาวิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุขสู่สถาบันเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ระยะเวลาดำเนินงาน

ระยะเวลา เริ่ม ตุลาคม 2556 สิ้นสุด กันยายน 2557 รวมระยะเวลา 12 เดือน

#### กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน

อาจารย์ และบุคลากรประจำวิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข จำนวนประมาณ 100 คน

#### ตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Output) ของโครงการ

- **เชิงปริมาณ:** ระดับความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของอาจารย์และบุคลากรไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
- **เชิงคุณภาพ:** ผู้เข้ากิจกรรมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

#### แผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2557

กิจกรรม	1 ต.ค. 56- 31 ธ.ค. 56	1 ม.ค. 57- 31 มี.ค. 57	1 เม.ย. 57- 30 มิ.ย. 57	1 ก.ค. 57- 30 ก.ย. 57
- การบริหารโครงการ...ไม่ยากอย่างที่คิด - KM: การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การเขียน proposal เพื่อขอทุนวิจัย - การเตรียมความพร้อมการขอตำแหน่งทางวิชาการ - โครงการจัดระบบคลังข้อสอบ	8 พ.ย. 56	27 ม.ค. 57	29 พ.ค. 57	24 ก.ค. 57 31 ก.ค. 57
การนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้**	←			→

\*หมายเหตุ: มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้จากการพัฒนาตนเองได้ตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับอาจารย์แต่ละท่าน