

สรุปความรู้สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เรื่อง “แนวปฏิบัติที่ดีการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ สกอ. 7.2 การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้”

วันอังคารที่ 18 ธันวาคม 2555 เวลา 8.30-16.30 น.

ณ ห้องประชุมปริทัศน์ พนมยงค์ ชั้น 3 อาคารโคมบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

.....

ประเด็นหลักของ ตัวบ่งชี้ สกอ. 7.2 การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ คือ กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนาศักยภาพความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้และนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์มาตรฐานตัวบ่งชี้ สกอ. 7.2 การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ มี 5 ข้อ ดังนี้

1. มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน อย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย
2. มีบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อที่ 1
3. มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรงเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อที่ 1 และเผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
4. มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit knowledge)
5. มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ในปีการศึกษาปัจจุบันหรือปีการศึกษาที่ผ่านมา ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit knowledge) และจากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

ประเด็นคำถาม

1. หน่วยงานของท่านมีวิธีการดำเนินงานตาม สกอ. 7.2 อย่างไร

คณะนิติศาสตร์ : คณะนิติศาสตร์เป็นคณะทางสังคมศาสตร์ที่มีขนาดใหญ่ การปรับการดำเนินงานทำได้ง่าย เริ่มจากการอ่านโจทย์และหาคำตอบให้ตรงตามที่โจทย์ต้องการ มอบหมายผู้ดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ มีการรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ก่อนการประชุม มีการวางแผนการจัดกิจกรรมและโครงการ เมื่อประชุมวางแผนการจัดกิจกรรมแล้วจะแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการดำเนินงานโครงการนั้นๆ

ที่ผ่านมาคณะจัดโครงการ 2 ประเภท คือ โครงการเกี่ยวกับอาจารย์ ได้แก่ การเรียนการสอนและการวิจัย เช่น โครงการการขอตำแหน่งทางวิชาการ ประเภทที่ 2 คือ โครงการเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ โดยเน้นเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริการการศึกษา จะเห็นได้ว่าคณะกำหนดโครงการพร้อมกับกลุ่มเป้าหมาย จากนั้น คณะจะเชิญผู้มีประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกคณะมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และหลังการจัดโครงการจะจัดทำเอกสารและคู่มือต่างๆ เผยแพร่แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอก เช่น การอัปโหลดข้อมูลสู่ระบบ Internet เนื่องจากแต่ละโครงการที่จัดเป็น

เรื่องใกล้ตัว เช่น การขอตำแหน่งทางวิชาการ จะสามารถนำความรู้ที่ได้จากโครงการไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง และคณะฯ สามารถรวบรวมข้อมูลการขอตำแหน่งทางวิชาการมาเป็นหลักฐานลายลักษณ์อักษรได้

คณะแพทยศาสตร์ : คณะแพทยศาสตร์มีเป้าประสงค์ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยตั้งเป้าหมายว่าจะเป็องค์กรแห่งการเรียนรู้และมีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีศักยภาพเป็นเลิศและทันสมัย การดำเนินงานแบ่งเป็น 2 เฟส เฟสแรก คือ การทำให้เกิด มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทุกคนสู่ความเป็นเลิศ เพิ่มคุณภาพและความสำเร็จของงานทุกที่ทีมงาน และพัฒนาขีดความสามารถขององค์การสู่องค์กรอัจฉริยะ และเฟสที่ 2 คือ การรักษาการจัดการความรู้ให้คงอยู่ต่อไป

การปลูกฝังการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ มีการเตรียมการและจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เริ่มจากการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ การเตรียมการของผู้บริหารเพื่อมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมงานบริหารการจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกลุ่มบุคลากรกลุ่มนำร่อง และจัดกิจกรรมและโครงการต่างๆ

คณะพยาบาลศาสตร์ : จุดเริ่มต้นของคณะมาจากการวิเคราะห์ตัวเองว่าผลการดำเนินงานในแต่ละปีมีอะไรต้องปรับปรุง สิ่งสำคัญที่พบคือ ผลการดำเนินงานด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย ดังนั้น จึงกำหนดประเด็นปัญหาทั้ง 2 นี้ เป็นแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการประจำปี โดยบุคลากรทุกคนจะมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแผน และประเด็นปัญหาทั้ง 2 เรื่องยังถูกปรับเข้ามากำหนดเป็นประเด็นหลักในการจัดการความรู้ด้วย

จากจุดเริ่มต้นจึงแต่งตั้งทีมงาน 2 ชุด ได้แก่ ทีมงานด้านการผลิตบัณฑิตและทีมงานด้านการวิจัย โดยแต่ละทีมจะสร้างทีมงานของตนเองเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในเรื่องของการจัดการความรู้ ทีมงานจะวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นใครบ้างที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย หลังจากนั้นจึงจัดกิจกรรมหรือโครงการให้สอดคล้องบางกิจกรรม เช่น กิจกรรมนักศึกษามีการเผยแพร่ข้อมูลและประสบการณ์จากรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์แก่รุ่นน้อง ในส่วนนี้ทีมงานจะจัดบันทึกองค์ความรู้เก็บไว้ ทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ที่ทางคณะนำไปจัดเก็บเผยแพร่โดยจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติการหรือแนวปฏิบัติในการทำงาน และเผยแพร่ทาง Website ของคณะได้ สำหรับโครงการอื่นจะได้รับการติดตามความก้าวหน้าและการแก้ไขปัญหาของโครงการทุก 2 เดือน ส่วนนี้ทำให้เห็นกระบวนการพัฒนาการดำเนินงาน

สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา : สถาบันเป็นหน่วยงานขนาดเล็กมีบุคลากรน้อย ทำให้เกิดข้อด้อยในส่วนของเกณฑ์ข้อ 5 เนื่องการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาปฏิบัติ ในเรื่องของการดำเนินการทางสถาบันค่อนข้างเห็นด้วยกับเรื่องของการตั้งกรรมการขึ้นมาในอันดับแรก ในทุกๆ ปี ทางสถาบันจะมีกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเนื่องจาก เป็นสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย โดยที่ผ่านมาจากสถาบันได้เน้นในเรื่องของกระบวนการการตีพิมพ์ผลงานวิจัย และการวิจัยที่ฝ่ายสนับสนุนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม เช่น การทำงานวิจัยเพื่อขอปรับตำแหน่ง ในส่วนของวิธีการกำหนดเป้าหมายและประเด็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทางสถาบันเห็นว่าถ้าจะให้ดีต้องเป็นไปตามยุทธศาสตร์ โดยสถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้มีการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ด้วย และหลังจากได้กำหนดประเด็นความรู้แล้วทางสถาบันได้เชิญบุคลากรจากภายนอกซึ่งผู้ที่มีประสบการณ์มาเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรภายในสถาบัน

สำนักทะเบียนและประมวลผล : เนื่องจากสำนักทะเบียนเป็นหน่วยงานบริการทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการประสานงานกับทางคณะต่างๆ ซึ่งในบางครั้งก็จะมีปัญหาให้การประสานงาน ทางสำนักทะเบียนจึงได้มีการจัดกิจกรรมหาแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยกระบวนการพัฒนาของสำนักทะเบียน ขั้นแรก คือการสร้างความรู้ความเข้าใจในหน่วยงาน โดยสร้างความรู้ความเข้าใจในหน่วยงานก่อน และมีการจัดเก็บรวบรวมความรู้ทั้งหมดในสำนักทะเบียน ซึ่งจะได้ผลผลิตเป็นคู่มือความรู้ หนังสือ วีดีโอ และมีการเผยแพร่ทางวารสารต่างๆ หรือ blog KM หลังจากที่ได้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในหน่วยงานแล้ว ขึ้นต่อมาก็คือ การแลกเปลี่ยนความรู้กับคณะและหน่วยงานต่างๆ โดยการสร้างเครือข่าย จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดปัญหาในเรื่องของการประสานงานกันระหว่างสำนักทะเบียนและคณะ

2. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการและวิธีการเขียน SAR ให้ได้ 5 คะแนน

คณะ สำนัก และสถาบัน ได้ให้ความเห็นที่ตรงกันว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ คือ เรื่องของเวลา เนื่องจากอาจารย์และบุคลากรมีภาระงานหลักและภาระงานในการสอนที่ไม่ตรงกัน และนอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานมีฐานความเข้าใจที่ไม่เท่ากัน และความรู้สึกว่าเป็นภาระที่เพิ่มขึ้น โดยปัญหาต่างๆ ได้รับการแก้ไขโดย การจัดสรรเวลาให้ตรงกัน การจัดทำแผนและจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกัน และให้บุคลากรได้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ดีที่จะเกิดในอนาคตเพื่อทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่อยากจะทำโครงการ สำหรับการเขียน SAR อย่างไรให้ได้ 5 คะแนน คณะ สำนัก และสถาบัน ต่างให้ความเห็นที่ตรงกันว่า ควรเขียนตามกระบวนการจัดการความรู้พร้อมทั้งมีการลงรายละเอียดในการทำงาน และมีเอกสารอ้างอิงในการดำเนินงาน นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบในการทำควรเขียนในเบื้องต้นก่อนที่จะรวม SAR เนื่องจากเป็นผู้ทำในเนื้องานนั้นจริงๆ

3. การจัดการความรู้มีการดำเนินงานที่ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จในองค์กรที่มีทัศนคติที่ คนที่มีประสบการณ์ ความรู้ก็ไม่ค่อยอยากแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และบางครั้งเมื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์แล้วไม่มีคนอยากนำความรู้ไปใช้ จึงขอความเห็นจากวิทยากรว่าจะทลายจุดนี้อย่างไร

คณะ สำนัก และสถาบัน ได้ให้ความเห็นว่า การแก้ไขปัญหาสามารถทำได้โดยการทำ Change management ของบุคลากรและผู้บริหาร กล่าวคือต้องให้ผู้บริหารรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ก่อนเพื่อเป็นการนำร่องต่อไป นอกจากนี้ การแก้ไขปัญหาสามารถทำได้โดยการทำ self reflection เพื่อสะท้อนตัวเองและนำมาตั้งพูดคุยกัน คล้ายๆกับกิจกรรมละลายพฤติกรรม เทคนิคที่นำมาใช้ในกิจกรรมจะเป็นเทคนิคเชิงจิตวิทยามาใช้เพื่อที่จะละลายหรือสลายความคิดของคน

4. เทคนิคในการรวบรวมความรู้ ให้เป็น Explicit

คณะ สำนัก และสถาบัน มีเทคนิคในการรวบรวมความรู้ ให้เป็น Explicit ที่แตกต่างกัน เช่น การสรุปความรู้จากผู้บรรยาย เพื่อการจัดทำคู่มือ เป็นเอกสาร สำหรับเผยแพร่ การบันทึกการประชุมและการทำแบบฟอร์มจากการประชุม โดยการจัดทำตาราง เพื่อสรุปข้อมูลต่างๆ

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากทางคณะ สำนัก และสถาบัน

คณะ สำนัก และสถาบัน ได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วคือ สำหรับผู้ที่ยังไม่ได้เริ่มต้นในการทำการจัดการความรู้ อยากรู้ให้เริ่มต้นจากเรื่องใกล้ตัวเพื่อที่จะดำเนินการได้ง่ายและได้ผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้และปฏิบัติได้ประจำ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน และทำความเข้าใจการจัดการความรู้ เพื่อเป็นนาร่องในการทำการจัดการความรู้ และให้บุคลากรมีความรู้สึที่อยากจะทำ

.....

จัดทำโดย นางสาววิภาดา วิภาวิน

สำนักงานส่งเสริมมาตรฐานและประกันคุณภาพ