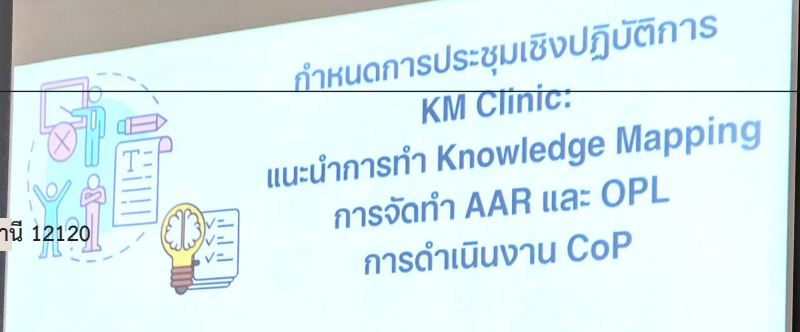




■ บทบาทของ **การพัฒนาและจัดการความรู้ภายใน วว.**

พค 68

ภายใต้ พ.ร.บ. วว. ฉบับใหม่

■ บทสัมภาษณ์ **นางอสิรา คูประสิทธิ์**

ผู้อำนวยการกองพัฒนาและจัดการความรู้องค์กร
สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ วว.



องค์กรที่ประสบความสำเร็จตระหนักดีว่า “ความรู้” คือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด และการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม และในวาระที่ วว. ปรับ พระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย จากปี พ.ศ. 2522 เป็น ปี พ.ศ. 2568 วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีฉบับนี้ มีโอกาสสัมภาษณ์ นางอสิรา คูประสิทธิ์ ผู้อำนวยการกองพัฒนาและจัดการความรู้องค์กร (กจค.) สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ (สทส.) วว. เพื่อเล่าถึง บทบาทของการพัฒนาและจัดการความรู้ ในการสนับสนุนการดำเนินงานของ วว. กันค่ะ

ช่วยเล่าถึงจุดเริ่มต้นของการพัฒนาและจัดการความรู้ใน วว. ตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบัน ว่าแต่ละขั้นตอนในวงจร SECI (Socialization-Externalization-Combination-Internalization) มีบทบาทอย่างไรบ้าง และสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรอย่างไร

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ให้ความสำคัญกับการจัดการและพัฒนาความรู้โดย วว. ได้ก่อตั้ง ศูนย์บริการเอกสารการวิจัยแห่งประเทศไทย (สบอ.) ขึ้นเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2507 เพื่อรวบรวมจัดเก็บ และกระจายงานวิจัยให้แก่เครือข่ายนักวิจัยทั่วประเทศ กระบวนการพัฒนาความรู้จึงเคลื่อนผ่านวงจร SECI อย่างเป็นรูปธรรมได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1) Socialization (S) หรือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสังคม:

ทีมบรรณารักษ์และนักวิจัยพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และถ่ายทอดความรู้เชิงปฏิบัติ ผ่านการสัมภาษณ์ และการร่วมสนทนาทั้งภายในและต่างประเทศ

2) Externalization (E) หรือ การสกัดความรู้ และ ถ่ายทอดเป็นรูปธรรม:

ข้อมูลความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ที่สะสมถูกสกัดออกมาเป็นบทความ รายงาน ตีพิมพ์สาระสำคัญ และ บทความย่อ ทำให้ความรู้ฝังลึกกลายเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ที่ค้นหาและนำไปใช้ได้ง่าย

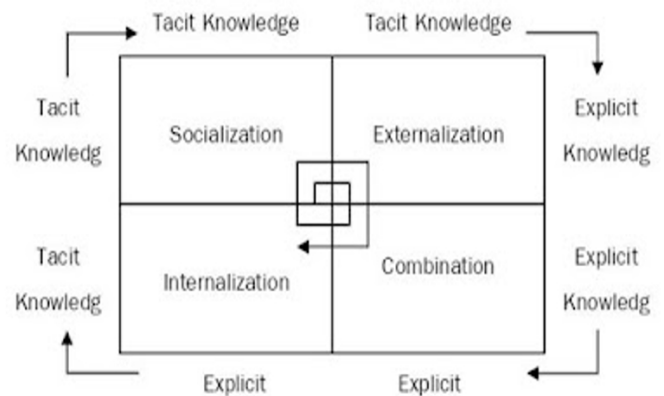
3) Combination (C) หรือ การรวบรวมประสานความรู้:

ข้อมูลวิชาการจากหลายสาขาถูกจัดหมวดหมู่และเชื่อมโยงในระบบห้องสมุดก่อนจะพัฒนาเป็น e-Library ให้ผู้ใช้งานค้นข้อมูลข้ามสาขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) Internalization (I) หรือ การฝึกฝังความรู้ ผ่าน การเรียนรู้เชิงลงมือปฏิบัติ:

เอกสารและองค์ความรู้ที่ถูกเผยแพร่นำไปสู่การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Learning by Doing) ของนักวิจัย เกิดเป็นงานวิจัยต่อยอดรุ่นต่อรุ่น

SECI Model



ด้วยกระบวนการ SECI นี้ ศูนย์บริการเอกสารการวิจัยแห่งประเทศไทย จึงกลายเป็น ศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) ที่ไม่ได้รับแค่ “เอกสาร” แต่คือ “คลังความรู้” เชิงกลยุทธ์ เมื่อเข้าสู่ยุค 4.0 จึงปรับเป็น สำนักดิจิทัลและสารสนเทศที่ผสมผสานการจัดการสารสนเทศความรู้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งการเห็นคุณค่าของการพัฒนาและจัดการความรู้ในทุกยุค ตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบัน จึงเป็นหัวใจที่ทำให้ วว. เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

“บทบาทของการพัฒนาและจัดการความรู้” คืออะไร และจะเชื่อมโยงกับ พ.ร.บ. วว. ฉบับใหม่ ปี พ.ศ. 2568 อย่างไร

พ.ร.บ. วว. ฉบับใหม่ได้ขยายขอบเขตอำนาจหน้าที่ของ วว. ให้สามารถดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์บนฐานของผลงานวิจัยและนวัตกรรม รวมถึงสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับภาคอุตสาหกรรม ซึ่งถือเป็นความท้าทายใหม่ทางด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ภายในองค์กร จึงเกิดหน้าที่สำคัญของการพัฒนาและจัดการความรู้องค์กร ดังนี้

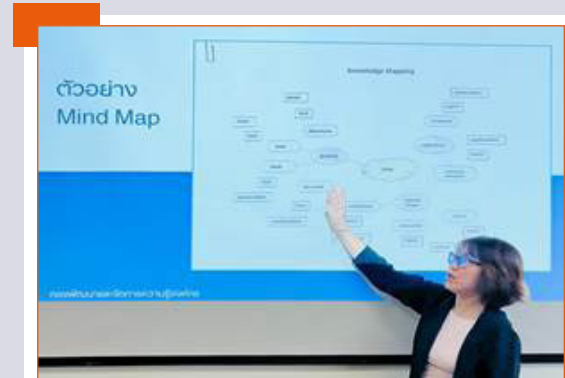
- การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Capture & Sharing): ด้วยบทบาทที่เพิ่มขึ้น วว. จึงต้องรวบรวมองค์ความรู้จากงานวิจัยต่างๆ ทั้งเชิงวิชาการและเชิงพาณิชย์ เช่น เทคโนโลยีด้านเกษตร

แปรรูป อาหารสุขภาพ ผลิตภัณฑ์สมุนไพร พลังงานสะอาด หรือวัสดุขั้นสูง จัดทำฐานความรู้ให้ครบถ้วนสอดคล้องกับกฎหมาย

- การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Competency Development): พ.ร.บ. วว. ฉบับใหม่เน้นการพัฒนาบุคลากรวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วว. จึงต้องออกแบบหลักสูตร ฝึกอบรม เทคนิคการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทีมนักวิจัยสามารถต่อยอดผลงานให้ใช้งานในเชิงพาณิชย์ได้จริง
- การเชื่อมโยงกับโครงสร้างพื้นฐาน (Knowledge Infrastructure): เช่น การพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูล (e-Repository) การใช้ระบบดิจิทัลเพื่อจัดการ

เอกสารวิจัย ตลอดจนสร้างแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Collaboration Platform) ระหว่างภายในและภายนอก วว. ให้สอดคล้องกับภารกิจการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ด้วยเหตุนี้ กองพัฒนาและจัดการความรู้องค์กร (กจค.) จึงมีบทบาทเป็นตัวกลางในการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ และกระจายความรู้ให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ตาม พรบ. และกลยุทธ์ S-I-E-N ของ วว. อย่างครบวงจร



จากการที่ พ.ร.บ. วว. ฉบับใหม่ ระบุว่า วว. สามารถ “จัดตั้งหรือร่วมกับบุคคลอื่นจัดตั้งนิติบุคคล หรือ ลงทุนร่วมกับหน่วยงานภายนอก” เพื่อดำเนินกิจการเกี่ยวข้องกับการนวัตกรรมได้ การขยายขอบเขต เชิงพาณิชย์ลักษณะนี้ ส่งผลอย่างไรต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร และมีแนวทางบริหารจัดการ อย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

พื้มองว่า เมื่อ วว. ขยายขอบเขตเข้าสู่เชิงพาณิชย์ สัญญาหรือบันทึกข้อตกลง (MOU/MDA) กับพันธมิตรเชิงธุรกิจ จะมีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่

- การสร้างระบบการจัดการความรู้ ในการแลกเปลี่ยน กับพันธมิตร (Open Innovation)
- การประเมินและเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการ จัดเก็บข้อมูลสูตรงานวิจัย

- การเตรียมบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ให้รองรับ การทำงานกับภาคเอกชน ด้วยการปรับกลไกเหล่านี้ การจัดตั้งนิติบุคคลร่วมจะ ไม่เพียงสร้างรายได้เชิงพาณิชย์เท่านั้น แต่ยังช่วยขยายขอบเขต องค์กรความรู้ของ วว. ให้เติบโตไปพร้อมกับคู่ค้า ช่วยสร้าง วัฒนธรรมการจัดการความรู้แบบเปิด (Open KM Culture) ภายในองค์กร

กลยุทธ์ S-I-E-N ของ วว. ประกอบด้วย S (Science, Technology and Innovation), I (Infrastructure), E (Ecosystem) และ N (Network) ล้วนเกี่ยวข้องกับการกิจหลักของ วว. การพัฒนาและจัดการความรู้ขององค์กร สามารถสนับสนุนแต่ละด้านอย่างไรบ้าง

กลยุทธ์ S-I-E-N ของ วว. เป็นการขับเคลื่อนเพื่อนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (วทน.) ไปพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เติบโตยั่งยืน ภายใต้แผน วิสาหกิจ พ.ศ. 2568– 2571 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนางาน วิจัย บริการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี รองรับบริการวิจัยและให้บริการ กับภาคธุรกิจและประชาชน เพื่อเสริมแกร่ง สร้างคุณภาพชีวิตที่ ดีให้ประเทศไทยเติบโตทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างเข้มแข็ง มั่นคง มั่งคั่ง อย่างยั่งยืน ซึ่งการพัฒนาและจัดการ ความรู้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละด้าน ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1: S (Science, Technology and Innovation): เร่งสร้างผลงานวิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อ ตอบโจทย์ประเทศ ในขอบข่ายอุตสาหกรรมแห่งอนาคต

- รวบรวมผลงานวิจัยและนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้อง
- การเก็บรวบรวมองค์ความรู้เพื่อวิเคราะห์ออกมาเป็น ชุดข้อมูลที่เอามาใช้ประโยชน์กับองค์กรได้ โดยผ่าน กระบวนการคัดแยก แบ่งกลุ่ม และกระบวนการอื่นๆ อีกมากมายเพื่อจะได้ชุดข้อมูลที่เหมาะกับการนำไป ใช้งาน (Knowledge Mining & Analytics)



- จัดทำเอกสารหรือจดหมายข่าวที่รวบรวมและนำเสนอข้อมูลเชิงลึกของผลการวิจัย (Research Insights Bulletin)

กลยุทธ์ที่ 2: I (Infrastructure): การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

- พัฒนาค้นคว้าดิจิทัล หรือ คลังความรู้ดิจิทัล คือระบบหรือแพลตฟอร์มที่ใช้ในการรวบรวม จัดเก็บ จัดการ และเผยแพร่ข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ในรูปแบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึง สืบค้น และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และยั่งยืน (Digital Knowledge Repository)
- จัดทำระบบ e-Learning & Virtual Lab คือการบูรณาการกันระหว่างการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และห้องปฏิบัติการเสมือนจริง (Virtual Lab) เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ครบวงจรและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสาขาวิชาที่ต้องการการลงมือปฏิบัติจริง
- จัดทำแนวทางแบบองค์รวมที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลขององค์กรถูกจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และปลอดภัย เพื่อลดความเสี่ยงการโจรกรรมข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต โดยปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเพิ่มมูลค่าจากการใช้ข้อมูลได้อย่างสูงสุด (Data Governance & Security)

กลยุทธ์ที่ 3: E (Ecosystem): เสริมสร้างผู้ประกอบการและอุตสาหกรรม ด้วยวิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

- การสร้างเครือข่าย Co-Innovation เป็นการรวมกลุ่มกันขององค์กรในหลายภาคส่วน เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ หรือแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนร่วมกัน โดยเน้นการทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วม และการแลกเปลี่ยนความรู้ ทรัพยากร และมุมมองที่แตกต่างกัน
- สร้างระบบหรือเครื่องมือออนไลน์ที่ออกแบบมาเพื่ออำนวยความสะดวกในการแข่งขัน สร้างสรรค์ จัดการ และเข้าถึงองค์ความรู้ระหว่างบุคคล กลุ่ม ในองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักคือการเชื่อมโยงผู้ที่มีความรู้กับผู้

ที่ต้องการความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การแก้ปัญหา และการพัฒนาร่วมกัน (Knowledge Exchange Platform)

- สร้างเครือข่ายหรือแหล่งรวมบุคคลที่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และความรู้ในสาขาต่างๆ ที่ยินดีให้คำแนะนำ คำปรึกษา และการสนับสนุนแก่บุคคลหรือกลุ่มที่ต้องการการพัฒนาหรือแก้ปัญหา โดยมีบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Mentorship & Advisory Pool)

กลยุทธ์ที่ 4: N (Network): สร้างเครือข่ายตอบโต้เชิงพื้นที่ยกระดับคุณภาพชีวิต เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

- การรวบรวมและถ่ายทอด Best Practices เพื่อนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น
- การจัดทำ Knowledge Map เชิงภูมิศาสตร์ (Geo-Knowledge Map) หรือ แผนที่ความรู้เชิงภูมิศาสตร์ คือ การแสดงผลองค์ความรู้ในรูปแบบแผนที่ โดยมี การเชื่อมโยงข้อมูลเชิงพื้นที่ เช่น พิกัดทางภูมิศาสตร์ (ละติจูด ลองจิจูด) ขอบเขตพื้นที่ ตำแหน่งของวัตถุ หรือคุณลักษณะทางภูมิศาสตร์อื่นๆ เข้ากับข้อมูลเชิงความรู้
- การจัดกิจกรรม Co-Creation Workshop ในภูมิภาคเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วมอย่างมากระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ พัฒนา หรือแก้ไขปัญหาในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง โดยเน้นการดึงความคิดเห็น ความรู้ และประสบการณ์ที่หลากหลายมารวมกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรมหรือแนวทางแก้ไขที่ตอบโจทย์และเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย
- การสังเคราะห์ข้อมูลเชิงพื้นที่ที่กระตุ้นใจ (Spatial Data Analytics) เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีมิติเชิงพื้นที่หรือตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ เพื่อค้นหารูปแบบ แนวโน้ม ความสัมพันธ์ และข้อมูลเชิงลึก ที่ซ่อนอยู่ ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปที่ไม่มีมิติเชิงพื้นที่ ที่ช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และเชิงปฏิบัติการขององค์กร โดยพิจารณาถึงมิติของพื้นที่

สุดท้ายนี้ ขอท้าทายสำคัญในการทำงานด้านการจัดการความรู้ ภายใต้บริบท พ.ร.บ. วว. ฉบับใหม่คืออะไร และอยากฝากอะไรถึงผู้ปฏิบัติงานภายใน วว. หรือพันธมิตรทุกภาคส่วนบ้าง

ที่เห็นว่า ข้อท้าทายหลักคือ “การปรับตัวจากองค์กร เน้นงานวิจัยเชิงวิชาการสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมเชิงพาณิชย์” ซึ่งแบ่งเป็นประเด็นย่อยได้ ดังนี้

1) การปรับวัฒนธรรม (Cultural Shift):

- บุคลากรส่วนใหญ่คุ้นเคยกับงานวิจัยเชิงวิชาการ มากกว่าการทำงานร่วมกับภาคเอกชน เราจึงต้องสื่อสารให้เข้าใจภาพรวมว่าการจัดการความรู้ ไม่ใช่แค่การเก็บข้อมูล แต่คือการสร้างคุณค่าให้เป็น “ทรัพย์สิน (Asset)” ที่ถ่ายทอดสู่ภายนอกได้

2) การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ (Prioritization):

- เนื่องจากทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ มีจำกัด การคัดเลือกโครงการวิจัยและพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เหมาะสม ต้องอาศัยการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางธุรกิจควบคู่กับศักยภาพด้านเทคโนโลยี

3) การรักษาความสมดุลระหว่างภารกิจเชิงธุรกิจและภารกิจด้านสังคม (Dual Mandate):

- วว. ยังมีหน้าที่หลักในการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยเพื่อประโยชน์ต่อสาธารณะ รวมถึงงานพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป จึงต้องจัดสรรเวลาและ

ทรัพยากรให้เหมาะสม ไม่ให้ภารกิจเชิงพาณิชย์ไปรบกวนภารกิจด้านสังคม

4) การสร้างระบบการจัดการความรู้ที่ยืดหยุ่นและทันสมัย (Agile Knowledge System):

- เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว การใช้ระบบแบบ Agile Development เพื่อปรับปรุงแพลตฟอร์ม การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้เราเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการของภาคอุตสาหกรรมได้ทันที

ดังนั้น เราควรเข้าใจว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่างๆ ของ วว. ให้สามารถขับเคลื่อนภายใต้ พรบ. วว. ฉบับใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการสร้างเครือข่ายเชิงพื้นที่ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล พัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาเชิงพาณิชย์ และผลักดันให้เทคโนโลยีจาก วว. ตอบโจทย์อุตสาหกรรมแห่งอนาคตโดยเฉพาะกลุ่มอาหาร เกษตรแปรรูป พลังงานสะอาด และวัสดุขั้นสูง

ท้ายสุดนี้ พี่ขอขอบคุณ วว. ทุกภาคส่วนที่ร่วมมือกันมาโดยตลอด และขอฝากให้ทุกท่านเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ (KM) ในฐานะ “หัวใจสำคัญ” ของการสร้างนวัตกรรม และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างยั่งยืน

