

เสวนา คลังสมอง-คลังปัญญาสยาม (ครั้งที่ 37)

เรื่อง “การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน:
เรียนรู้จากความสำเร็จของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์”

โดย รศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี

(รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนานาชาติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์)

วันอังคารที่ 13 พฤษภาคม 2568 เวลา 10.00 - 11.00 น. ณ สถาบันคลังสมองของชาติ และ
ผ่านระบบ VDO Conference (ZOOM)



เสวนาออนไลน์ “คลังสมอง-คลังปัญญาสยาม” จัดโดย สถาบันคลังสมองของชาติ

เรื่อง การจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน
: เรียนรู้จากความสำเร็จของ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันอังคารที่ 13 พฤษภาคม 2568
เวลา 10.00 - 11.00 น.



Next Step
ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

- NIDA HR Master Plan (2568-2570)
- 5:5:25

NIDA HRD Strategic Plan
Regenerate NIDA to Sustainable University

“ฟื้นฟูสู่ความยั่งยืน”

พจนานุกรม กับ
การฟื้นฟูแบบใหม่

นิยาม 9 ภารกิจสู่ต้นแบบ
การพัฒนาคนไทยสู่สังคมอนาคต

พันธกิจ	วัตถุประสงค์
1. พัฒนาคน	1. พัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม
2. พัฒนาคนให้มีความรู้	2. พัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม
3. พัฒนาคนให้มีความรู้	3. พัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม
4. พัฒนาคนให้มีความรู้	4. พัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม
5. พัฒนาคนให้มีความรู้	5. พัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม
6. พัฒนาคนให้มีความรู้	6. พัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม
7. พัฒนาคนให้มีความรู้	7. พัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม
8. พัฒนาคนให้มีความรู้	8. พัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม
9. พัฒนาคนให้มีความรู้	9. พัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม

NIDA ร่วมฉลองครบรอบ 100 ปี วันพระราช
สมโภชกรุงรัตนโกสินทร์ 250 ปี

ผู้ทรง
นำแนวคิดจากพระปณิธาน
“พระมหาชนก”
มาเป็นแนวทาง/กรอบแนวคิดในการบริหารและ
พัฒนาบุคลากรและองค์กรของ NIDA



2025 : YEAR OF KNOWLEDGE MANAGEMENT CULTURE : TKMN

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยต่างๆ ต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถรวบรวม พัฒนา และนำความรู้จากหลากหลายสาขาวิชามาใช้งานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้จะนำเสนอประสบการณ์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ในการจัดการความรู้ว่าทำอย่างไรจึงสามารถใช้การจัดการความรู้ช่วยเปลี่ยนตัวเองให้กลายเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1. แนวคิดพื้นฐานการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Professor Mark Easterby-Smith (1948-2020) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ Learning Organization (LO), Knowledge Management (KM), Organizational Learning (OL) และ Organizational Knowledge (OK) โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วยทุนทางความรู้

นอกจากนี้ แนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi (1995) เกี่ยวกับการสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง (Knowledge Creating Company) ที่เน้นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge (ความรู้ในตัวบุคคล) ไปเป็น Explicit Knowledge (ความรู้ที่สามารถจับต้องได้) และพัฒนาต่อไปเป็น Systemic Knowledge และ Operational Knowledge มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนานวัตกรรม

กระบวนการ SECI Model

Socialization	การทำความคุ้นเคยและสร้างความไว้วางใจ
Externalization	การแปลงความรู้จาก Tacit เป็น Explicit
Combination	การผสมผสานความรู้จากหลากหลายแหล่ง
Internalization	การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ

2. สามเสาหลักและห้าวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามแนวคิดของ Peter Senge ประกอบด้วย

3 เสาหลัก	5 วินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้
1. Fostering Aspiration การสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วม 2. Developing Reflective Conversation การพัฒนาการสนทนาที่สะท้อนและย้อนคิด 3. Understanding Complexity การเข้าใจความซับซ้อนของระบบ	1. Personal Mastery การเป็นเจ้าของความเชี่ยวชาญ 2. Mental Models แบบจำลองทางความคิด 3. Shared Vision วิสัยทัศน์ร่วม 4. Team Learning การเรียนรู้เป็นทีม 5. Systems Thinking การคิดเชิงระบบ

3. กรณีศึกษาการพัฒนา NIDA สู่มหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืน

● การปรับเปลี่ยน Mental Model

NIDA ได้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์จาก Wisdom for Change เป็น Wisdom for Sustainable Development เพื่อให้ชัดเจนและมุ่งเน้นไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนพร้อมทั้งกำหนดค่านิยมหลักใหม่ "WISE" ประกอบด้วย

W - Insightful Wisdom (ปัญญาเชิงลึก)

I - Integrity (คุณธรรมจริยธรรม)

S - Sustainable Impact (ผลกระทบอย่างยั่งยืน)

E - Empathy (ความเข้าใจ)

- **การพัฒนาหลักสูตรเพื่อการยั่งยืน**

NIDA ได้พัฒนาวิชา ND4000 เป็นวิชาพื้นฐานบังคับสำหรับนักศึกษาทุกคน ประกอบด้วย 3 โมดูล

(1) Digital Literacy (15 ชั่วโมง)

(2) Global Citizenship (15 ชั่วโมง)

(3) Sustainability Leadership (15 ชั่วโมง)

- **แนวทาง KM4SDG (Knowledge Management for Sustainable Development Goals)**

NIDA ได้พัฒนากรอบการทำงานที่เรียกว่า SDG Oriented KM โดยใช้ SDG เป็นกรอบหลักในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยขั้นตอน

(1) การเลือกเป้าหมาย SDG ที่ต้องการมุ่งเน้น

(2) การระบุความรู้ที่จำเป็นสำหรับเป้าหมายนั้น

(3) การประเมินความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร

(4) การหาแหล่งความรู้เพิ่มเติม

(5) การจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้

(6) การนำความรู้ไปขับเคลื่อนเป้าหมาย SDG

4. แนวทางการพัฒนาในอนาคต

- **แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (NIDA HR Master Plan)**

NIDA กำลังพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพโดยใช้แนวคิดจากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช รัชกาลที่ 9 เรื่องการฟื้นฟูต้นมะม่วง 9 กลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพ

- **การพัฒนาเป็น 4 ขั้นตอน**

(1) Pre-Compliance ยังไม่มีกฎกติกาชัดเจน

(2) Compliance มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

(3) Beyond Compliance เกินกว่าที่กำหนด มีระบบ KM

(4) Cultural Integration เป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยธรรมชาติ

5. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำองค์กร

- (1) Leader as Architect - ควรออกแบบอนาคตและเส้นทางขององค์กรให้ชัดเจน
- (2) Leader as Teacher - ควรเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ
- (3) Leader as Servant - ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ทุกคนเดินไปในเส้นทางเดียวกัน

6. สรุป

การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต้องการการบูรณาการระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ โดยเฉพาะการแปลงความรู้จาก Tacit สู่ Explicit และพัฒนาต่อเป็น Systemic Knowledge ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญของสังคมไทย อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการจัดการความรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

7. ช่องทางการติดตามรับชม

สามารถติดตามรับชมย้อนหลังได้ที่ “YouTube” สถาบันคลังสมองของชาติ



วันที่ 22 พฤษภาคม 2568