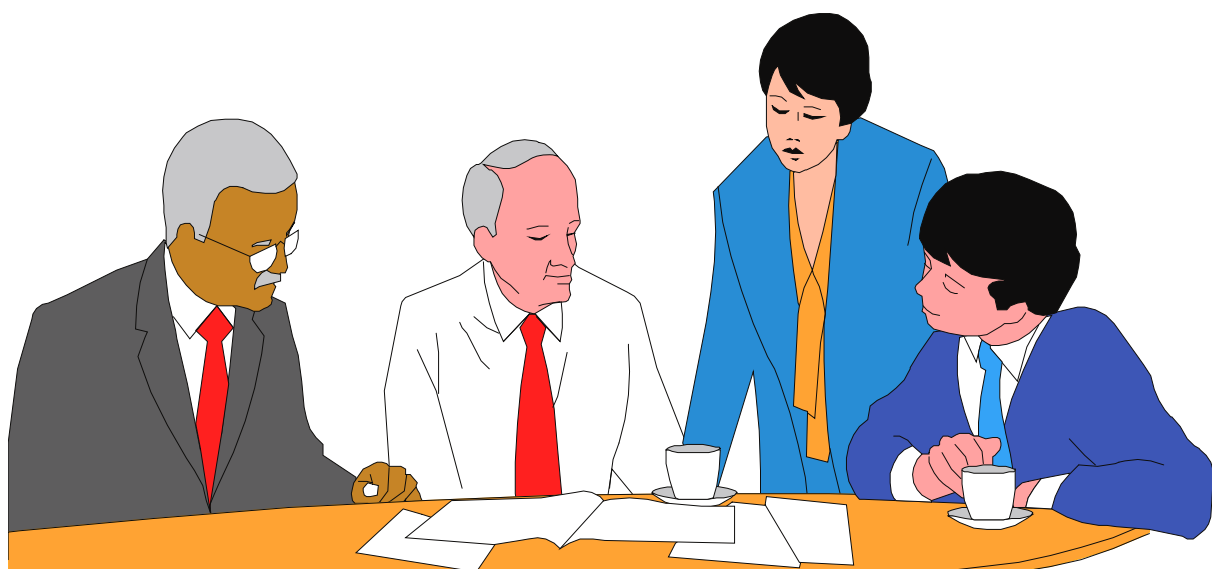


คู่มือการจัดการความรู้อ



จัดทำโดย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชธานี

คำนำ

ตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้กำหนดว่า สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ และได้มีมาตรฐานการอุดมศึกษา ข้อที่ 3 กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนา สังคม ฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

เพื่อเป็นการสนับสนุนหน่วยงานภายในบัณฑิตวิทยาลัย ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ภายในบัณฑิตวิทยาลัย เห็นควรที่จะดำเนินการส่งเสริมการจัดการความรู้ด้วยการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ประกอบการจัดการความรู้อย่างกว้างขวางมากขึ้น พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรภายในของบัณฑิตวิทยาลัยให้มีความพร้อมสำหรับการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

งานประกันคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทสรุปในการจัดการความรู้	1
นโยบายการจัดการความรู้	2
2	
ขอบเขตของการจัดการความรู้ในองค์กร	2
เป้าหมายของการจัดการความรู้	2
ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ	2
แนวคิดการจัดการความรู้	
3	
การดำเนินการ	3



แผนการจัดการความรู้ภายในบัณฑิตวิทยาลัย

ประจำปีการศึกษา 2555

บทสรุป

กระบวนการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการไทย โดยในพระราชพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นจึงต้องมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชธานี ให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าวและได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ บัณฑิตวิทยาลัย เพื่อรับผิดชอบกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งในปีการศึกษา 2555 นี้ได้พิจารณากำหนดนโยบาย ขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) เป้าหมาย กระบวนการ และจัดทำแผนให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรมอันจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล ในการดำเนินงานของคณะให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนการดำเนินงาน

การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การกำหนดให้องค์กรมีการจัดการและนำความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ไปยังบุคคลเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ว่าการจัดการรู้นั้นต้องช่วยในการพัฒนางานของหน่วยงานให้มีคุณภาพสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น พัฒนาคณะให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น และพัฒนาฐานความรู้หรือองค์ความรู้ขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น จะเห็นได้ว่าการบริหารงานในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

บัณฑิตวิทยาลัย มีสถานะเป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยและมียุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ด้านอื่นให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะใช้หลักของการบริหารบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) แล้ว คณะยังต้องปรับเปลี่ยนองค์กรและพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อที่จะรองรับภาระงานตามกลยุทธ์ในอันที่จะผลักดันยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ การปรับโครงสร้างขององค์กร การ

พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ การวางแผน เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างคล่องตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขันได้

นโยบายการจัดการความรู้

เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงวางแนวนโยบายไว้ ดังนี้

1. ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ในองค์กรเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. สนับสนุนให้มีการประมวลความรู้ในองค์กรในด้านต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อความถูกต้อง รวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น
3. ส่งเสริมให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมผลักดันการจัดการความรู้ในองค์กรและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
4. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติและสอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ในระดับมหาวิทยาลัย
5. ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสร้างและเชื่อมโยงความรู้การจับเก็บและเชื่อมโยงฐานข้อมูลความรู้
6. จัดระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area)

ขอบเขตของการจัดการความรู้ภายในองค์กร ที่จะสนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการอย่างกรอย่างมีประสิทธิภาพของบัณฑิตวิทยาลัย เน้นในเรื่องของการจัดการและการพัฒนาองค์ความรู้ของคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน ขอบเขตของการจัดการความรู้ในปีการศึกษา 2555 ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย
2. กำหนดองค์ความรู้และสมรรถนะเฉพาะของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
3. สร้างเครือข่ายและวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มชุมชน

เป้าหมาย

1. เพื่อให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้แก่บุคลากร
2. รวบรวมความรู้ ประสบการณ์ที่เป็น Tacit Knowledge ในตัวบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย และความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge ที่มีอยู่ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร
3. กำหนดองค์ความรู้และสมรรถนะ (Competency) เฉพาะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถนำไปพัฒนาการทำงานได้
4. ใช้เทคโนโลยีในเพื่อสร้างระบบการจับเก็บและให้มีการเข้าถึงโดยสะดวก

5. บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถสร้างเครือข่าย/ชุมชน เพื่อการติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกัน

ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้และผลักดันกระบวนการสู่ภาคปฏิบัติให้ชัดเจน
2. บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือและมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน โดยใช้ความรู้เป็นฐาน พร้อมจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่น และการพัฒนาต่อยอดที่ต่อเนื่อง
3. สร้างแรงจูงใจที่จะให้คนในองค์กรเปลี่ยนทัศนคติ และสนใจใฝ่รู้ พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนเอง
4. คณะกรรมการ KM มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้เพียงพอและมีความเข้าใจในทิศทางของการจัดการความรู้ขององค์กร
5. มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม

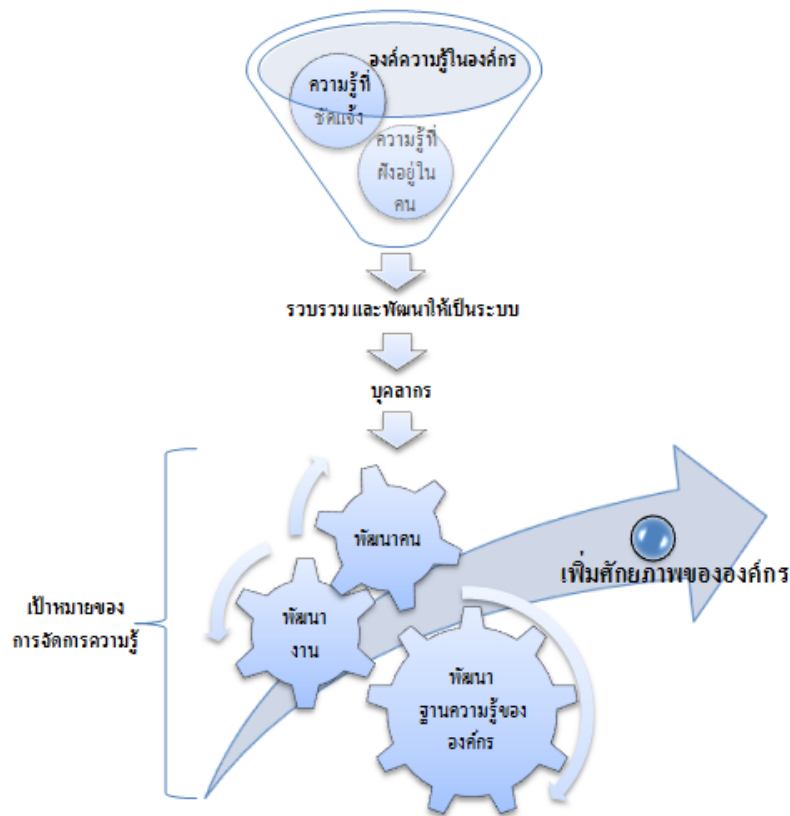
แนวคิดและขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชธานี

1. ทฤษฎีและหลักการการจัดการความรู้ในองค์กร

1.1 ที่มาและความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management หรือ KM) เป็นกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรทุกคน สามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการพัฒนารูปร่างความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) ที่สามารถเพิ่มขีดสมรรถนะในเชิงแข่งขันได้สูงสุด ทั้งนี้องค์ความรู้ในองค์กรมี 2 ประเภท ได้แก่

1. **ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit หรือ Codified Knowledge)** คือความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การบันทึก ทฤษฎี แนวปฏิบัติ คู่มือต่างๆ

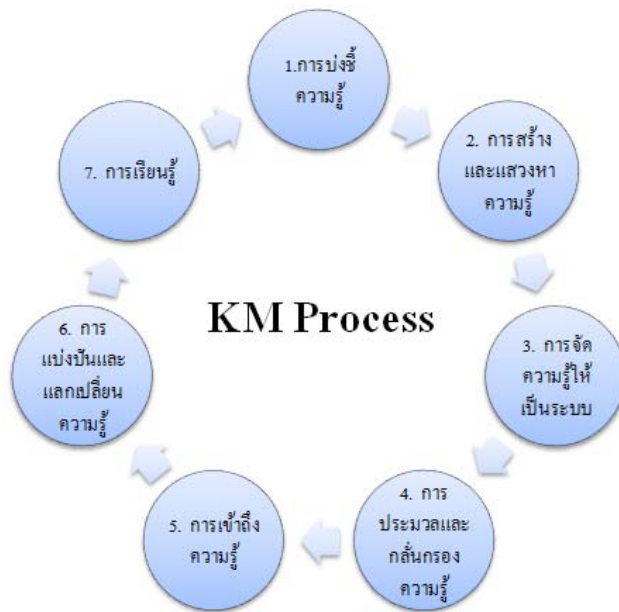
2. **ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ซึ่งยากต่อการเล่าหรือเขียนออกมาให้ผู้อื่นทราบหรือเข้าใจ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ เปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์



จากอรรถประโยชน์ดังกล่าวที่เกิดจากการจัดการความรู้จึงได้มีองค์กรและหน่วยงานต่างๆ นำไปใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะขององค์กรหรือหน่วยงานตนเอง ดังนั้นเพื่อให้หน่วยงานของรัฐบริหารราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ จึงได้มีการบรรจุการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมากมาย ทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง และความรู้ที่ฝังอยู่ในบุคคล เช่น เทคนิคของการสอนและวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักศึกษา เทคนิคการวัดและประเมินผล การศึกษา แนวคิดและวิธีการจัดการงานวิจัยของนักวิจัยที่ประสบความสำเร็จ การบริหารจัดการหลักสูตร และโครงการที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ดังนั้นกระบวนการถ่ายทอดและสนับสนุนให้คนในองค์กรได้เข้าใจและเรียนรู้จากกันและกันผ่านกระบวนการของการเสวนา การอภิปราย การสร้างเครือข่ายหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP) จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้หน่วยงาน เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

1.2 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) การดำเนินงานจัดการความรู้ในองค์กร สามารถจำแนกออกเป็น 7 ขั้นตอนดังนี้



ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร? เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง?	1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)	เป็นการพิจารณาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายขององค์กร และพิจารณาว่าองค์กรมีองค์ความรู้นี้หรือยัง อยู่ในรูปแบบใดหรืออยู่ที่บุคคลใด
ความรู้อยู่ที่ใคร? อยู่ในรูปแบบอะไร? จะเอามาเก็บรวมกันได้ อย่างไร?	2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือแสวงหาความรู้จากภายนอก หากองค์กรความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรนั้นยังไม่มีหรือมีไม่เพียงพอ รวมถึงการรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
จะแบ่งประเภทหัวข้ออย่างไร?	3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
จะทำให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ได้อย่างไร?	4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)	เป็นการปรับปรุงรูปแบบ เนื้อหา เอกสารหรือองค์ความรู้ให้เป็นสมบูรณ์ มีมาตรฐาน และใช้ภาษาเดียวกัน
เรานำความรู้มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่?	5. การเข้าถึงความรู้ (Knowlegde Access)	เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการได้ง่ายสะดวก โดยอาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์มาช่วยเพื่ออำนวยความสะดวก
มีการแบ่งปันความรู้ให้กันหรือไม่?	6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)	ทำได้หลายวิธีการ <ul style="list-style-type: none"> • กรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจน อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น • กรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึกในบุคคล อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team), กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรม(Innovation & Quality Circles : IQCs), ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP), ระบบพี่เลี้ยง

ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
		(Mentoring System), การ สับเปลี่ยนงาน (Job Rotation), การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน, หรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น
ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์ กับองค์กรหรือไม่?	7. การเรียนรู้ (Learning)	เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ในการตัดสินใจ แก้ปัญหาและ ปรับปรุงองค์กร

1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดการความรู้
จากการสัมมนาเพื่อพัฒนาการสร้างเครือข่ายองค์กรการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน
การศึกษา(Mini UKM) ครั้งที่ 5 (19-21 มีนาคม 2553) ณ อาคารานา ภูมิพานริสอร์ท อ.ปากช่อง จ.
นครราชสีมา ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดการความรู้ ที่ได้จาก
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับ
บริบทของหน่วยงานตนเองได้ดังต่อไปนี้

1. **ผู้บริหาร** : การจัดการความรู้ในองค์กร ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย
สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
เช่น กิจกรรมระดมสมองผู้บริหาร หรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2. **จิตอาสา** : การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาการทำงาน
แบบจิตอาสาโดย เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและสนใจในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่ง
การเรียนรู้ เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานจัดการความรู้

3. **สร้างทีมขับเคลื่อน** : เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร มีการขับเคลื่อนไป
ข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรควรจัดกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อปูพื้นฐานการจัดการความรู้ในองค์กรและ
พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้ เช่น การอบรมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่
เป็น คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการ
ความรู้ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการก้าวกระโดดจนถึงระดับการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ได้

4. **กระบวนการคุณภาพ PDCA (Plan Do Check Act)** : เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ใน
องค์กรเกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ควรทำหลักการ PDCA (Plan Do

Check Act) มาใช้ในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการความรู้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่มีกระบวนการวางแผนการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน มีคณะทำงานติดตามอย่างจริงจัง มีการรายงานต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และมีคณะกรรมการประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหา

5. **การเปิดหู เปิดตาบุคลากรในองค์กร :** เพื่อสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดกิจกรรมการประชุมชี้แจงแก่บุคลากร เป็นต้น

6. **การเปิดใจยอมรับ :** เพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรอาจดำเนินการได้โดย การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสอดแทรกกิจกรรมการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) เป็นต้น

7. **การมีส่วนร่วม :** เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และหน่วยงานภายนอก องค์กรควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น

8. **การสร้างบรรยากาศ :** การดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรมสภากาแฟ การเปลี่ยนสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำเทคนิค Edutainment มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการเสริมสร้างบรรยากาศใหม่ให้เร้าใจ เป็นต้น

9. **การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ :** ในการจัดการความรู้ องค์กรควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เพื่อสกัดขุมความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อ และเกิดการตื่นตัวในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) การเล่าเรื่องแบบ SST (Success Story Telling) กระบวนการสนทริยสนทนา (Dialogue) หรือ กระบวนการสภากาแฟโลก (World Café) เป็นต้น

10. **การให้รางวัล ยกย่องชมเชย :** เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา การให้รางวัล ยกย่องชมเชย อาจทำได้โดย การประเมินผลงาน การประกวดเรื่องเล่าเร้าพลัง การประกวด CoP ดีเด่น การมอบโล่รางวัลหรือเกียรติบัตร หรือจัดให้มีเงินรางวัลพิเศษ เป็นต้น

11. **การจัดเอกสารประกันคุณภาพ (QA Document) :** เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กร สามารถตรวจสอบและประกันคุณภาพได้ องค์กรควรเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็น

ระบบ เช่น จดหมายเวียน ประกาศใช้ แผนดำเนินงาน การถอดบทเรียน คู่มือการจัดการความรู้ การจัดเก็บเอกสารที่เป็นคลังความรู้ ทั้งนี้อาจใช้ ซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารจัดการ

12. **การสื่อสารภายในองค์กร** : เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกระดับสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรทำการสื่อสารกับบุคลากร ซึ่งอาจดำเนินการได้โดย การจัดทำวารสาร/จุลสารการจัดการความรู้ การจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ การจัดทำบันทึกบทความของตนเอง (Personal Journal) ลงบนเว็บไซต์ หรือ web blog ซึ่งมีเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการเขียน Blog ได้มากมาย เช่น WordPress หรือ Movable Type เป็นต้น

2. ขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดโครงสร้างที่มงานการจัดการความรู้

คู่มือการจัดแผนการจัดการความรู้ พ.ศ 2549 โดยสำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เสนอแนะแนวทางการพิจารณาโครงสร้างที่มงาน KM เพื่อจะมีบุคลากรที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือมีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผน นั้น มีกลุ่มบุคลากรที่ควรพิจารณาดังนี้คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างที่มงาน KM

2. หน่วยงานเจ้าของกระบวนการตามเป้าหมาย KM (Work Process Owner) ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ผู้รับผิดชอบกระบวนการนั้น

3. หน่วยงานข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM เช่น หน่วยงาน IT, ทรัพยากรบุคคล, สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์, หน่วยงานพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ตัวแทนผู้รับผิดชอบหน่วยงาน

4. หน่วยงาน หรือบุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม และผู้บริหารระดับสูงสุดต้องการมอบหมาย

เมื่อพิจารณาจากโครงสร้างที่มงาน KM ดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีความสอดคล้องกับคณะกรรมการบริหารของบัณฑิตวิทยาลัย โครงสร้างของคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย | ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ |
| 2. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ | ดำรงตำแหน่งกรรมการ |
| 3. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริหาร | ดำรงตำแหน่งกรรมการ |
| 4. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสารสนเทศ | ดำรงตำแหน่งกรรมการ |
| 5. ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา | ดำรงตำแหน่งกรรมการ |
| 6. ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา | ดำรงตำแหน่งกรรมการ |

7. ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ดำรงตำแหน่งกรรมการ
 8. ผู้อำนวยการหลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ ดำรงตำแหน่งกรรมการ
 9. ผู้อำนวยการหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาชีพครู ดำรงตำแหน่งกรรมการ
 10. อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย ดำรงตำแหน่งกรรมการ
 11. อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย ดำรงตำแหน่งกรรมการ
 12. หัวหน้าเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดำรงตำแหน่งเลขานุการ
- และกำหนดบทบาทของคณะกรรมการฯ ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ดังนี้



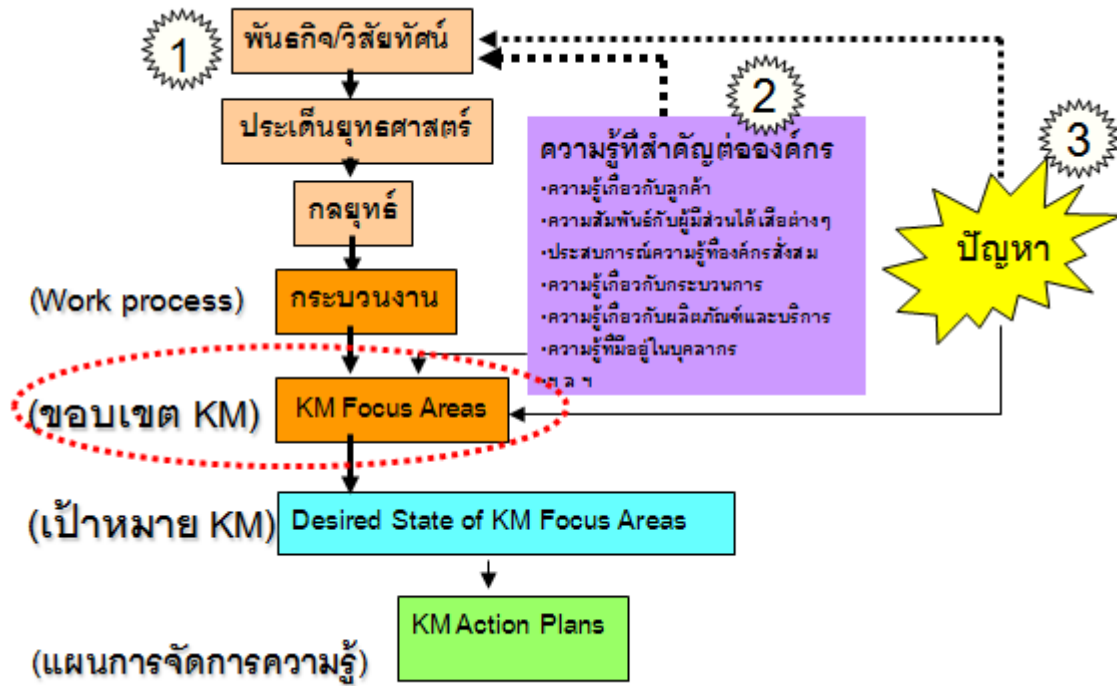
ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน KM ตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) คณะกรรมการฯ จึงได้จัดทำแผนแม่บทการดำเนินงาน KM ดังนี้

ลำดับ	KM process	ปีการศึกษา 2555		ปีงบประมาณ 2556	
		วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา
1	การบ่งชี้ ความรู้	กำหนดขอบเขตและ เป้าหมาย KM	ต.ค. 55– เม.ย.56	กำหนดขอบเขตและ เป้าหมาย KM	ส.ค. 56– ก.ย. 56
2	การสร้างและ แสวงหา ความรู้	จัดทำแผนปฏิบัติการการ จัดการความรู้	ต.ค. 55– เม.ย.56	จัดทำแผนปฏิบัติการการ จัดการความรู้	ต.ค. 56–พ.ย. 56
3	การจัดความรู้ ให้เป็นระบบ	กำหนดหมวดหมู่ให้องค์ ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในแผนปฏิบัติการและ พัฒนา software ที่ใช้ จัดเก็บ	ต.ค. 55– เม.ย.56	กำหนดหมวดหมู่ให้องค์ ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน แผนปฏิบัติการและ ปรับปรุง software ที่ใช้ จัดเก็บ	ต.ค. 56–พ.ย. 56
4	การประมวล และ กลั่นกรอง ความรู้	ผู้เรียบเรียง/ผู้ถ่ายทอด ทบทวนปรับปรุงเนื้อหาของ องค์ความรู้ที่ได้ให้ สมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ ปฏิบัติได้	ก.ย. 56	ผู้เรียบเรียง/ผู้ถ่ายทอด ปรับปรุงเนื้อหาขององค์ ความรู้ที่ได้ให้ สมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ ปฏิบัติได้	ก.ย. 57
5	การเข้าถึง ความรู้	พัฒนา web blog ด้วย WordPress	ต.ค. 55– มี.ค. 56	ปรับปรุง web blog	ต.ค. 56–ธ.ค. 56
6	การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้	– ดำเนินการตาม แผนปฏิบัติการการจัดการ ความรู้ ด้วยรูปแบบการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ – ปรับปรุง web blog	ต.ค. 55–ก.ย. 56 ต.ค. 55– มี.ค. 56	– ดำเนินการตามแผนปฏิบัติ การการจัดการความรู้ ด้วย รูปแบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ที่ระบุไว้ – ปรับปรุง web blog	ต.ค. 56–ก.ย. 56ต.ค. 56– ธ.ค. 56
7	การเรียนรู้	ประเมินผลแผนปฏิบัติการ การจัดการความรู้	ก.ย. 56	ประเมินผลแผนปฏิบัติการ การจัดการความรู้	ก.ย. 57

ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

การบ่งชี้ความรู้หรือการกำหนดขอบเขต KM ที่องค์กรมีอยู่/จำเป็นต่อองค์กร ที่จะนำมาดำเนินการ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนรู้นั้น มีแนวทางในการกำหนดขอบเขตดังนี้



- แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/ วิสัยทัศน์/ ประเด็นยุทธศาสตร์ ในระดับของหน่วยงานตนเอง หรือ
- แนวทางที่ 2 เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร หรือ
- แนวทางที่ 3 เป็น ปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้ หรือ
- แนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางที่ 1,2,3 ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม

ในปีงบประมาณ 2555 คณะกรรมการฯ ได้เลือกใช้แนวทางที่ 1 คือบ่งชี้ความรู้หรือกำหนดขอบเขต KM ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของบัณฑิตวิทยาลัย ที่เสนอและพิจารณาโดยคณะกรรมการฯ สรุปได้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	องค์ความรู้ที่จำเป็น
ด้านการผลิตบัณฑิต	1. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และ e-learning 2. การวัดและประเมินผลการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์	องค์ความรู้ที่จำเป็น
	<ol style="list-style-type: none"> 3. การสอดแทรกจริยธรรมในการเรียนการสอน 4. การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
ด้านการพัฒนานักศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. การทำงานร่วมกับชุมชน
ด้านการวิจัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการศึกษาวิจัย 2. เทคนิคการบริหารงานวิจัย
ด้านการพัฒนาองค์กรและระบบบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดการความรู้ (KM) 2. แผนบริหารความเสี่ยง 3. แผนยุทธศาสตร์ 4. แผนพัฒนาบุคลากร
ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา
ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ 2. เทคนิคการใช้งานคอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ในปีงบประมาณ 2556 จะดำเนินการบ่งชี้ความรู้หรือการกำหนดขอบเขต KM โดยให้บุคลากรทุกคนร่วมเสนอหัวข้อที่สนใจต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ประมาณ ส.ค. 56- ก.ย. 56) ซึ่งคณะกรรมการจะพิจารณาเลือกหัวข้อตามความเหมาะสมต่อไป

ตัวอย่างการพิจารณาเลือกองค์ความรู้หรือขอบเขต KM (ในคู่มือการจัดแผนการจัดการความรู้ พ.ศ 2549 โดยสำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)

เกณฑ์การกำหนดขอบเขต KM	ขอบเขต KM ที่	ขอบเขต KM ที่	ขอบเขต KM ที่ ...
1.สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์				
2.ปรับปรุงแล้วเห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)				
3.มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง				
4.ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ				
5.ผู้บริหารให้การสนับสนุน				
6.เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน				
7.....				
8.<อื่นๆ เพิ่มเติมได้ ตามความเหมาะสม>				
รวมคะแนน				
หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก = 6, ปานกลาง = 3, น้อย = 1<เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้>				

ขั้นตอนที่ 4 : จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (ตามปีงบประมาณ) เมื่อได้ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่จะดำเนินการแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (ตามปีงบประมาณ) โดยระบุเป้าหมาย KM (Desired State) ตัวชี้วัด (ที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม) วิธีการสู่ความสำเร็จ ระยะเวลาที่จะดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ รวมถึงงบประมาณดำเนินการ

หมายเหตุ : ระยะเวลาที่จะดำเนินการได้แบ่งออกเป็น 2 ช่วงคือ กิจกรรมที่จะดำเนินการแล้วเสร็จในเดือนพฤศจิกายน (มิ.ย.-พ.ย.) และกิจกรรมที่จะดำเนินการแล้วเสร็จในเดือนพฤษภาคม (มิ.ย.-พ.ค.) เพื่อให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาที่ประเมินผลการดำเนินงานตามรอบปีการศึกษา

ตัวอย่างการนำขอบเขต KM มาจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ : ด้านการพัฒนาบัณฑิตศึกษา

เป้าประสงค์ : เพื่อพัฒนาให้นักศึกษาเกิดกระบวนการเรียนรู้ในวิถีชีวิตและทักษะชีวิตที่จำเป็นเพื่อการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างคานดุลสุข มีประโยชน์และลดความเห็นแก่ตัว

องค์ความรู้ที่จำเป็น :

องค์ความรู้	วิธีการสู่ความสำเร็จ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. การทำงานร่วมกับชุมชน	- ประชุมถอดบทเรียนการจัดกิจกรรมในชุมชนโดยนักศึกษา - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่าน web blog	นักศึกษาสามารถจัดกิจกรรมในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- มีการถ่ายทอดและเผยแพร่บทเรียนการจัดกิจกรรมนักศึกษาโดยทำงานร่วมกับชุมชนผ่าน web blog	มิ.ย.53-พ.ค. 54	งานประกันคุณภาพและสารสนเทศและงานกิจการนักศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 : การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ และติดตามผลการดำเนินงาน

การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ทำการดำเนินการตามแผนและติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด โดยติดตาม 2 ระยะเวลาคือ ผลการดำเนินงานในช่วง มิ.ย.-พ.ย. และ ธ.ค.-พ.ค. ของรอบปีการศึกษา

ตัวอย่างแบบรายงานผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการจัดการความรู้

องค์ความรู้	วิธีการสู่ความสำเร็จ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ผลการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
1. การทำงานร่วมกับชุมชน	ประชุมถอดบทเรียนการจัดกิจกรรมในชุมชนโดยนักศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่าน web blog	นักศึกษาสามารถจัดกิจกรรมในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีการถ่ายทอดและเผยแพร่บทเรียนการจัดกิจกรรมนักศึกษาโดยทำงานร่วมกับชุมชนผ่าน web blog	ต.ค.52-ก.ย. 53		งานประกันคุณภาพและสารสนเทศและงานกิจการนักศึกษา

ขั้นตอนที่ 6 : การนำผลการดำเนินงานมาใช้ปรับปรุงแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เมื่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้แล้วเสร็จ คณะกรรมการฯ นำผลการดำเนินงานมาทบทวน ร่วมกับหัวข้อหรือองค์ความรู้ที่เสนอโดยบุคลากรทั้งหมด เพื่อทำการคัดเลือก/กำหนดขอบเขตของ KM ในการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ต่อไป

การดำเนินการ

บัณฑิตวิทยาลัยดำเนินการจัดทำระบบการจัดการความรู้โดยใช้ หลักการของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ดังนี้

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) มีกิจกรรมหลัก ได้แก่

1. กิจกรรมการบ่งชี้ความรู้

- จัดทำทะเบียนรายการความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge : EK) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK)

- จัดทำคู่มือการใช้ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge : EK) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK) ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

2. กิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้

3. กิจกรรมการจัดความรู้ให้เป็นระบบ

4. กิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้

5. กิจกรรมเข้าถึงความรู้

6. กิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้