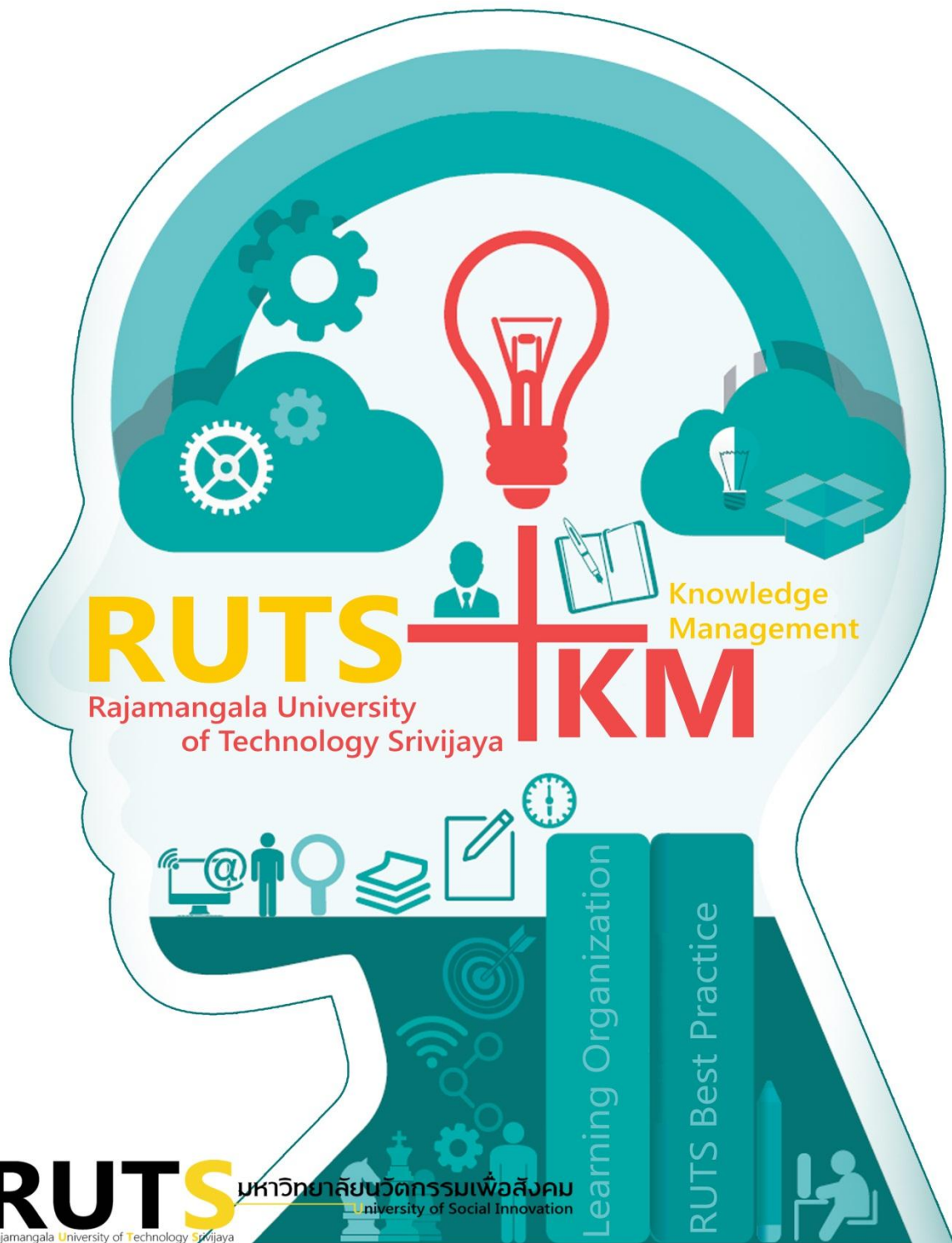




คู่มือการบริหารจัดการความรู้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย RUTS KM MANUAL



RUTS
Rajamangala University of Technology Srivijaya

มหาวิทยาลัยนวัตกรรมเพื่อสังคม
University of Social Innovation



| คู่มือการบริหารจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

RUTS KM MANUAL

คู่มือการบริหารจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย RUTS KM MANUAL

คณะผู้จัดทำ : คณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

- อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ปฏิบัติหน้าที่ คุณเอื้อ
- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติหน้าที่ คุณอำนวย
- ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสนอ สะอาด) ประธานกรรมการ
- ผู้ช่วยอธิการบดี ประจำวิทยาเขตตรัง รองประธานกรรมการ
- ผู้ช่วยอธิการบดี ประจำวิทยาเขตนครศรีธรรมราช รองประธานกรรมการ
- ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและการจัดการ กรรมการ
- ผู้อำนวยการวิทยาลัยรัตภูมิ กรรมการ
- ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ กรรมการ
- รองศาสตราจารย์จารย์ยา ขอปลอยกลาง กรรมการ
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธยา ภิรมย์ กรรมการ
- นางอัจฉรา รัตนมา กรรมการ
- นางสาววีรวรรณ อำภา กรรมการ
- นางสาวกาญจนา คูนิอาจ กรรมการ
- นางสาวจุฑาทิพย์ แซ่ลิ่ม กรรมการ
- ว่าที่ร้อยตรีหญิงลัดดา ทองตั้ง กรรมการ
- นางสาวเสาวรภย์ สุวรรณกิจ กรรมการ
- นายภาณุวัฒน์ หุ่นคง กรรมการ
- นายชนาธิป ลีสิน กรรมการและเลขานุการ

• ฉบับร่าง ตุลาคม 2561

พิสูจน์อักษร :

- นางสาววีรวรรณ อำภา
- นางสาวกาญจนา คูนิอาจ
- นางสาวจุฑาทิพย์ แซ่ลิ่ม

ศิลปกรรม : • นายชนาธิป ลีสิน



กองวิเทศสัมพันธ์และการประกันคุณภาพ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
อาคารสำนักงานอธิการบดี เลขที่ 1 ถ.ราชดำเนินนอก
ต.บ่อยาง อ.เมือง จ.สงขลา 90000
โทรศัพท์ : 074 – 317 – 142 โทรสาร : 074 – 317 – 142



คำนำ

ตามความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตราที่ 8 การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงาม ของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กล่าวว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา ” ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นกฎหมายที่สถานศึกษาต้องถือปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ยั่งยืน

คู่มือการบริหารจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย RUTS KM Manual จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยและสอดคล้องกับบริบทในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วยการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การดำเนินการบริหารจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย และ ภูมิพลังแห่งปัญญา คลังความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย โดยคณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย RUTS KM Manual ฉบับนี้ จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้การทำงาน พัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง บรรลุตามพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้
ตุลาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
♦ การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : KM to LO	1
▶ การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : KM to LO	1
▶ ความหมายของการจัดการความรู้	4
▶ องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้	6
▶ กระบวนการจัดการความรู้ : KM Process	7
▶ เครื่องมือในการจัดการความรู้ : KM Tools	9
▶ แบบจำลองการจัดการความรู้ : Knowledge Management Model	10
- แบบจำลองเชกี : SECI Model	10
- แบบจำลองวงจรชีวิตแบบก้นหอย : Spiral Model	12
- แบบจำลองแผนผังก้างปลา : Fish Bone Diagram	13
- แบบจำลองปลาทู : Tuna Model	14
- แบบจำลองปลาตะเพียน : carp Model	16
▶ คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณลิขิต คุณประสาน และ คุณวิศาสตร์	17
▶ ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ : Key Success Factors	19
▶ ชุมชนนักปฏิบัติ : Community of Practice	21
▶ แนวปฏิบัติที่ดี : Best Practice	24
▶ นิยามศัพท์การจัดการความรู้	25
♦ การบริหารการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย : RUTS KM	26
▶ ภารกิจและบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการจัดการความรู้	27
▶ การดำเนินการบริหารจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	30
▶ คลังความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย : RUTS Knowledge Source	38
♦ ภาคผนวก	
▶ ภาคผนวก ก : คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้	42
▶ ภาคผนวก ข : ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้	45
♦ บรรณานุกรม	47



| การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Knowledge Management To Learning Organization

: KM to LO

การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Knowledge Management To Learning Organization (KM to LO)

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เกิดขึ้นจากการค้นพบว่า องค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมกับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรได้มีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่มและการเรียนรู้ระดับองค์กร

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ได้แก่

- 1.3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
- 1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model)
- 1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- 1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- 1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
- 1.3.6 การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

2. องค์กร (Organization) หรือ การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ได้แก่

- 2.1 วิสัยทัศน์
- 2.2 วัฒนธรรมองค์กร
- 2.3 กลยุทธ์
- 2.4 โครงสร้าง

3. สมาชิกในองค์กร (People) หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ได้แก่

- 3.1 บุคลากร
- 3.2 ผู้บริหาร / ผู้นำ
- 3.3 ผู้รับบริการ
- 3.4 หน่วยงานในลักษณะเดียวกัน
- 3.5 พันธมิตร
- 3.6 ชุมชน

4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้แก่

- 4.1 การแสวงหาความรู้
- 4.2 การสร้างความรู้
- 4.3 การจัดเก็บความรู้
- 4.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์
- 4.5 เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

ได้แก่

- 4.5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.5.2 เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้
- 4.5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลาการจะเป็นจุดเริ่มต้นคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ
2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคติแสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยนั้นให้สำเร็จเสร็จตามส่วน

ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan , Do , Check , Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview) , การสังเกต (Observation) เป็นต้น
5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report , Demonstration , Training&Education , Job Rotation เป็นต้น

อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร

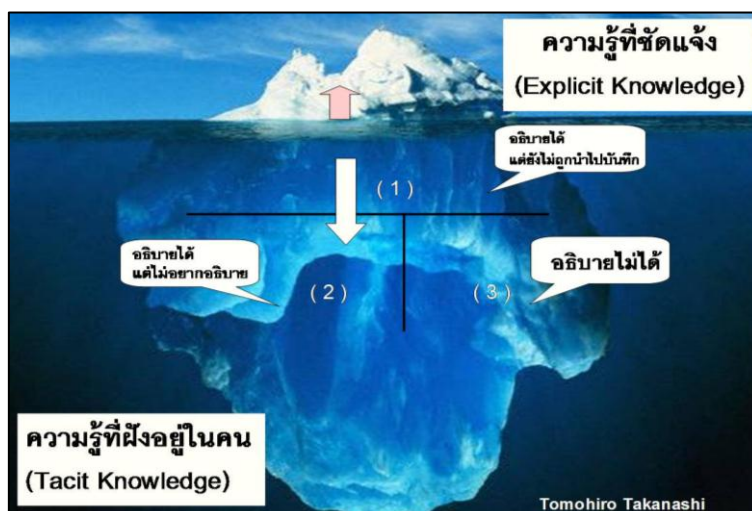
1. สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร (I'm my position)
2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร (The enemy is out there)
3. ทำตามแบบที่เคยทำ ไม่ได้แก้ปัญหามาที่สาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of taking change)
4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A fixation on events)
5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The delusion of learning from experience)
6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The myth of management team)
7. ขาดสติไม่รู้จักกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The boiled frog syndrome)

ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หรือ KM : Knowledge Management คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม



การจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
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. การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก อยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือหรือส่วนต่างๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ)

การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การสนองตอบ (Responsiveness) หมายถึง การตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม
2. การมีนวัตกรรม (Innovation) หมายถึง นวัตกรรมทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ
3. การมีขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง การมีขีดความสามารถขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร

4. การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การมีประสิทธิภาพของสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอก มาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า **บูรณาการ** อยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา 3 ประเด็น

งาน พัฒนางาน

คน พัฒนาคน

องค์กร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

“ คน ”	เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
“ เทคโนโลยี ”	เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น
“ กระบวนการความรู้ ”	เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือ การจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีกระบวนการทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และ อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการ สร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป

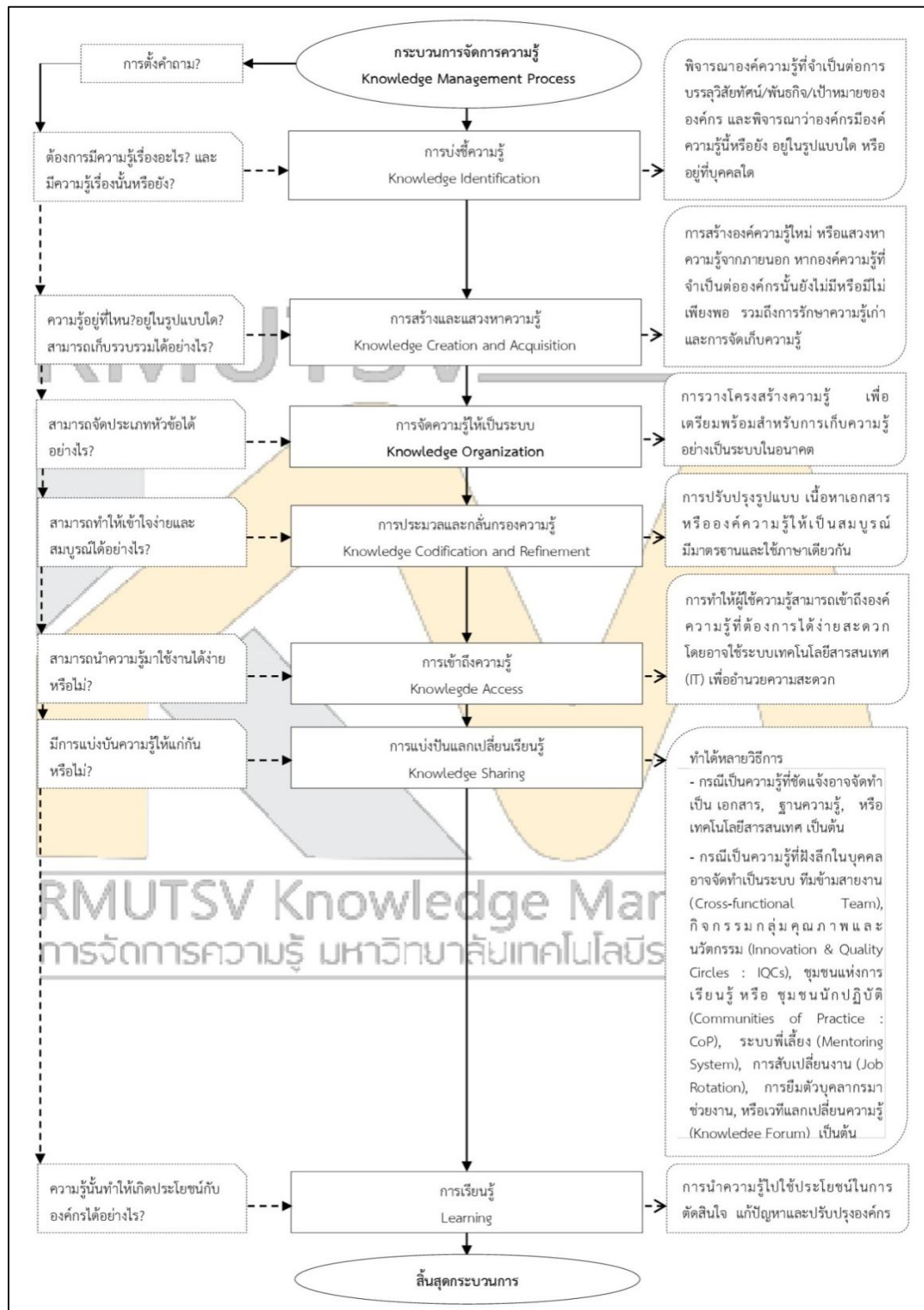
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้าง ความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกค้น และ ใช้งานได้ง่าย

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก 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 การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง



เครื่องมือในการจัดการความรู้ (KM Tools)

การจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit มักเป็นแบบทางเดียว

2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

โดยสามารถจำแนกเครื่องมือในการจัดการความรู้ได้ 15 ประเภท ได้แก่

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice : CoP)
2. การศึกษาดูงาน (Study tour)
3. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review : AAR)
4. การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect)
5. เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling)
6. การค้นหาสิ่งดีรอบตัว หรือ สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring)
7. เวทีเสวนา หรือ สุนทรียสนทนา (Dialogue)
8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)
9. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
10. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)
11. การสอนงาน (Coaching)
12. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
13. การอภิปราย ถาม – ตอบ (Forum)
14. บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learning)
15. เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group)

แบบจำลองการจัดการความรู้ (Knowledge Management Model)

แบบจำลองเซกิ (SECI Model)

แบบจำลองเซกิ (SECI Model) คือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กร ระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) S : Tacit to Tacit

กระบวนการที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ด้วยกัน เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้รู้ เช่น การประชุม การระดมสมอง ที่มาจากความรู้ การเรียนรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เฉพาะเรื่อง เฉพาะพื้นที่ แล้วนำมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ที่มีใช้เป็นเพียงการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือตำรา

2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) E : Tacit to Explicit

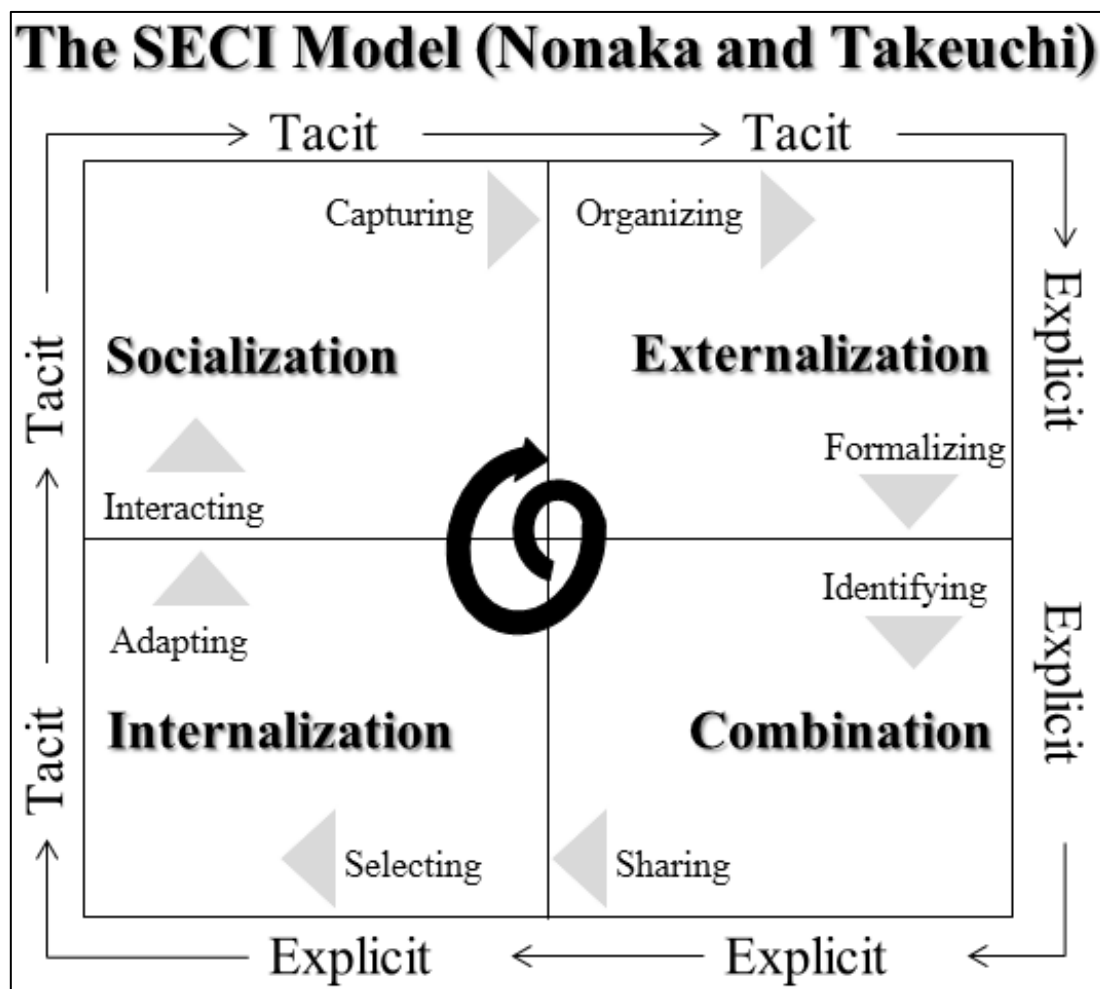
กระบวนการที่ 2 อธิบายความสัมพันธ์กับภายนอกในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) อาจเป็นการนำเสนอในเวทีวิชาการ หรือบทความตีพิมพ์ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่ถูกฝังอยู่ในความรู้ฝังลึกให้สื่อสารออกไปภายนอก อาจเป็นแนวคิด แผนภาพ แผนภูมิ เอกสารที่สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกันที่เข้าใจได้ง่าย ซึ่งความรู้ฝังลึกจะถูกพัฒนาให้ตกผลึกและถูกกลั่นกรอง แล้วนำไปสู่การแบ่งปัน เปลี่ยนเป็นฐานความรู้ใหม่ที่ถูกนำไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในกระบวนการใหม่

3. การรวบรวมความรู้ (Combination) C : Explicit to Explicit

กระบวนการที่ 3 อธิบายความสัมพันธ์การรวมกันของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่ผ่านการจัดระบบ และ บูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ ไปสร้างสรรค์งานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ โดยความรู้ชัดแจ้งได้จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กร แล้วนำมารวมกัน ปรับปรุง หรือผ่านกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่สมาชิกในองค์กร

4. การฝึกฝังความรู้ (Internalization) I : Explicit to Tacit

กระบวนการที่ 4 อธิบายความสัมพันธ์ภายในที่มีการส่งต่อความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) สู่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) แล้วมีการนำไปใช้ในระดับบุคคล ครอบคลุมการเรียนรู้และลงมือทำ ซึ่งความรู้ชัดแจ้งถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ฝังลึกในระดับบุคคลแล้วกลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร



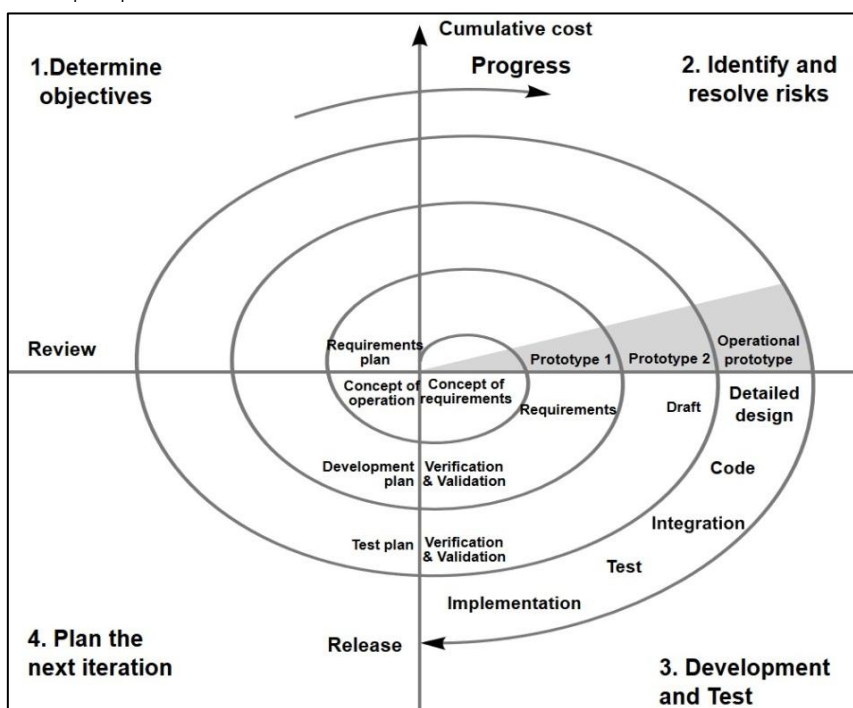
แบบจำลองวงจรชีวิตแบบก้นหอย (Spiral Model)

วงจรชีวิตของการพัฒนาองค์ความรู้ด้วยตัวแบบก้นหอย (Spiral Model) หรือ วงจรชีวิตแบบก้นหอย (Spiral life cycle model) คือ การพัฒนาองค์ความรู้ให้สมบูรณ์ จำเป็นต้องมีการดำเนินการหลายวงรอบ ทบทวนจนกว่าจะได้องค์ความรู้ที่สมบูรณ์ ในแต่ละรอบมีรายละเอียดกิจกรรมแตกต่างกันไป อาทิ

- กำหนดแนวคิดความต้องการ และ กำหนดการดำเนินการ
- กำหนดความต้องการของแผน และ สร้างต้นแบบ
- ประเมินทางเลือกที่เหมาะสม และ ทบทวนแผน
- พัฒนาต้นแบบและทดสอบใหม่ และ นำไปใช้งาน

โดยประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 กิจกรรม หากพบว่าขั้นตอนใดไม่สมบูรณ์ให้มีการทบทวน และ ทำซ้ำ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Determine objectives) เป็นกิจกรรมแรกของทุกรอบ ที่ต้องอาศัยข้อมูลก่อนหน้าไปประกอบการวางแผน กำหนดตัวชี้วัด ระบุทางเลือก
2. ระบุปัญหา และ แก้ไขความเสี่ยง (Identify and resolve risks) เป็นกิจกรรมที่นำทางเลือกมาประเมินความเสี่ยง และหาแนวทางแก้ไข
3. พัฒนาและทดสอบ (Development and test) เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการให้ความเสี่ยงหมดไป ด้วยการแก้ปัญหาตามที่ได้ประเมินไว้
4. วางแผนสำหรับวงรอบต่อไป (Plan the next iteration) เป็นกิจกรรมที่มองไปข้างหน้า ทดสอบ และประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละรอบ

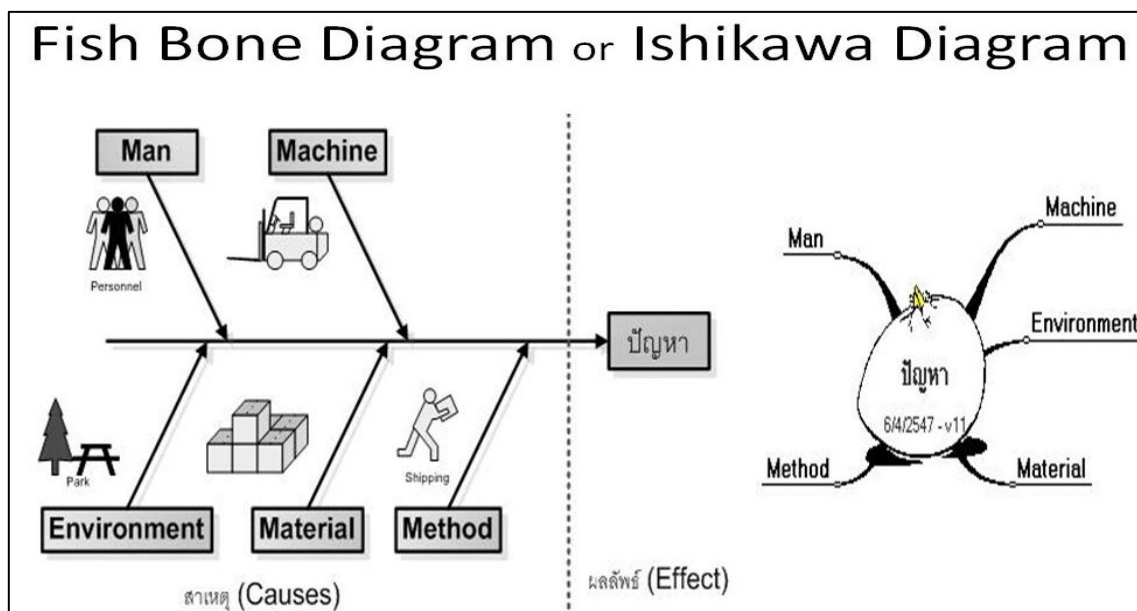


แบบจำลองแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)

แบบจำลองแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) เรียกเป็นทางการว่า แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) โดยแผนผังนี้มีลักษณะเหมือนก้างปลาที่เหลือแต่ก้าง จึงเรียกว่าผังก้างปลา หรือ เรียกว่าแผนผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) ตามชื่อผู้พัฒนาแผนผังก้าง ปลา พัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 (พ.ศ.2486) โดย ศาสตราจารย์คาโอริ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว

สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งญี่ปุ่น (JIS) ได้นิยามความหมายของผังก้างปลาไว้ว่า "เป็นแผนผังที่ใช้แสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างสาเหตุหลายสาเหตุที่เป็นไปได้ที่ส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาหนึ่งปัญหา" การกำหนดปัจจัยบนก้างปลา หลักการ 4M 1E เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) เพื่อจะนำไปสู่การแยกแยะสาเหตุต่างๆ

1. Man คนงาน หรือพนักงาน หรือบุคลากร
2. Machine เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก
3. Material วัตถุดิบหรืออะไหล่ อุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้ในกระบวนการ
4. Method กระบวนการทำงาน
5. Environment อากาศ สถานที่ ความสว่าง และบรรยากาศการทำงาน



แบบจำลองปลา (Tuna Model)

แบบจำลองปลา (Tuna Model) เป็นกรอบความคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ โดยเปรียบการจัดการความรู้เสมือนปลาหนึ่งตัว ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหางปลา โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. ส่วนหัวปลา (Knowledge Vision : KV)

ส่วนที่เป็นเป้าหมาย คือเป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือทิศทางของการจัดการความรู้สำรวจ ค้นหาเส้นทางที่สามารถก้าวไป และคิดวิเคราะห์ว่าจุดหมายอยู่ที่ไหน ต้องว่บายแบบใด ไปในเส้นทางไหน และ ไปอย่างไร เปรียบเป็นการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) ก่อนที่จะดำเนินการสิ่งหนึ่งสิ่งใดต้องรู้ก่อนว่าต้องการอะไร จุดหมายคืออะไร และต้องทำอะไรบ้าง ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ความเป็นจริงของการจัดการความรู้ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่ทำให้งานบรรลุผลตามที่ต้องการโดยใช้ความรู้เป็นฐานหรือเป็นปัจจัยให้สำเร็จ เช่น การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ได้รับการรองรับมาตรฐาน หรือ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงาน เป็นต้น โดยที่ส่วนหัวปลาจะต้องเป็นของผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมด หรือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

2. ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing : KS)

เป็นส่วนกิจกรรม คือ ส่วนลำตัวที่มีหัวใจของปลาอยู่ทำหน้าที่สูบฉีดเลือดไปเลี้ยงส่วนต่างๆ ของร่างกาย เปรียบเป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) องค์กรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศก่อให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จัดเป็นส่วนสำคัญที่สุดและยากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกัน โดยเฉพาะความรู้ที่ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานหรือคุณกิจ พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม ส่วนตัวปลา บุคคลที่เป็นผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณอำนวย” เป็นผู้คอยจุดประกายและอำนวยความสะดวก

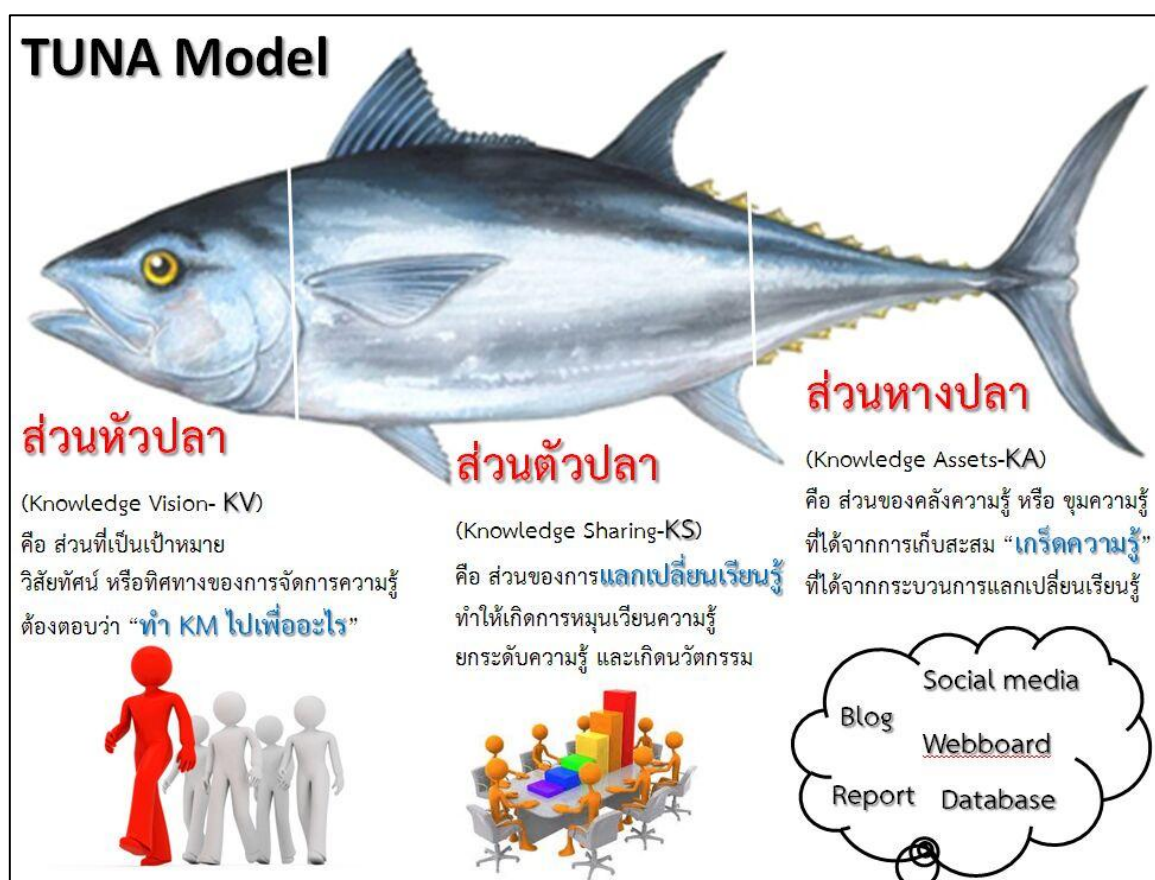
3. ส่วนที่เป็นหางปลา (Knowledge Assets : KA)

เป็นส่วนการจดบันทึก คือ องค์ความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้หรือชุดความรู้ซึ่งมาจาก 2 ส่วนคือ

1. ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) คือ ความรู้เชิงทฤษฎีที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เอกสาร ตำรา และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

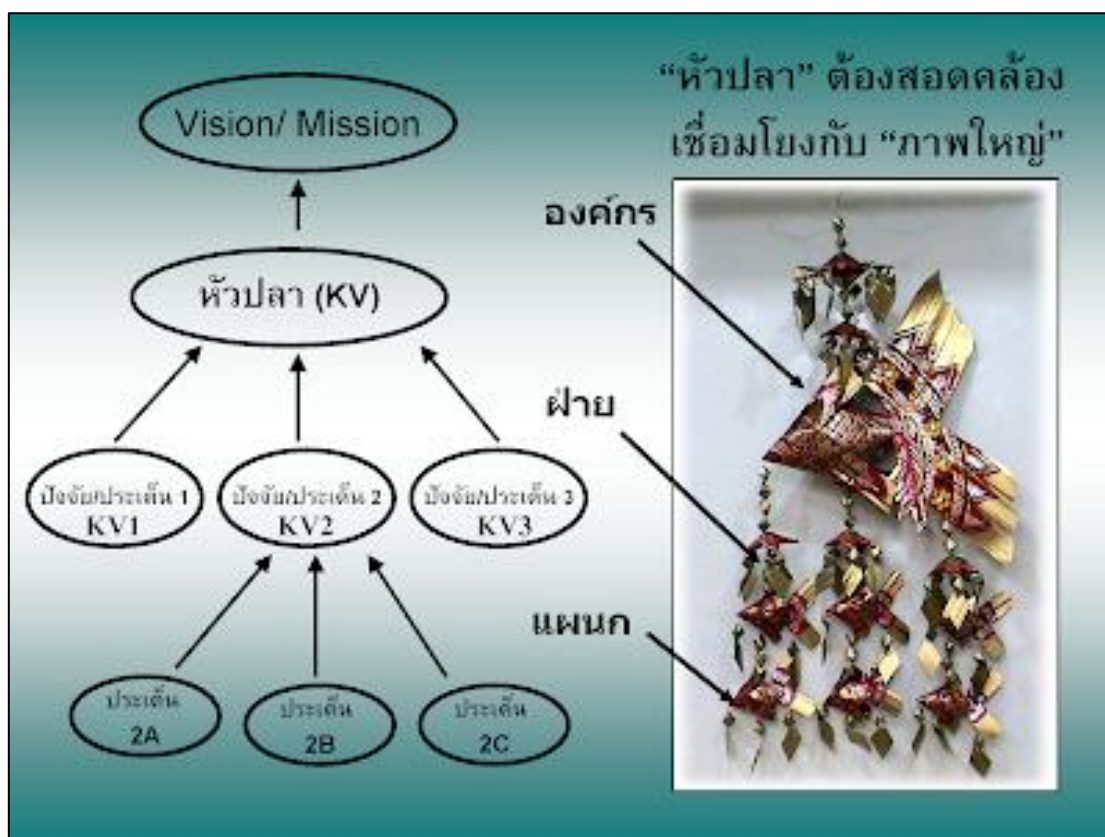
2. ความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ไม่ปรากฏชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่เป็นสิ่งที่มีความค่ามาก เมื่อบุคคลออกจากองค์กรไปแล้วและความรู้นั้นยังคงอยู่กับองค์กร ไม่สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

การจัดการความรู้ในส่วนนี้เป็นส่วนที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บ จัดหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการเข้าถึง และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Update) ช่วยทำหน้าที่เป็น พื้นที่เสมือน (Virtual Space) ให้คนที่อยู่ไกลกันสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ได้อย่าง กว้างขวางยิ่งขึ้น บุคคลที่เป็นผู้สกัดแก่นความรู้ คือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณลิขิต” เป็นผู้ช่วยจดบันทึก



แบบจำลองปลาตะเพียน (carp Model)

แบบจำลองปลาตะเพียน (carp Model) เป็นการขยายความจากแบบจำลองปลา โดยที่ “หัวปลาใหญ่” เป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานย่อยร่วมกันกำหนด ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หรือ ปณิธานร่วม (Common Purpose) หรือ เป้าหมายร่วม (Common Goal) เมื่อร่วมกันกำหนดแล้ว ก็ร่วมกันดำเนินการตามเป้าหมายนั้น เหมือนการที่ “ปลาเล็ก” ทุกตัวว่ายน้ำไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่แต่ละตัวมีอิสระในการว่ายน้ำของตนเอง เปรียบได้กับผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่มีอิสระในการทำงาน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารมีหน้าที่บริหารจัดการและคอยดูแลบุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกคนให้มีโอกาสได้ในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน



คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณลิขิต คุณประสาน และ คุณวิศาสตร์

บุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการความรู้ให้สำเร็จตามเป้าหมายนั้น ประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่ม โดยมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ในจัดการความรู้มีศัพท์เฉพาะสำหรับเรียกขาน บุคคลดังกล่าวว่า “คุณเอื้อ” “คุณอำนวย” “คุณกิจ” “คุณลิขิต” “คุณประสาน” และ “คุณวิศาสตร์” ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีบทบาทหน้าที่และมีทักษะต่างในการดำเนินการจัดการความรู้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

1. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer : CKO) การจัดการความรู้ขององค์กร ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ หรือ มีผู้ได้บังคับบัญชานำความรู้มาเสนอ โดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM เพื่อจัดการระบบของการจัดการความรู้ขององค์กร

2. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator : KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”) เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร

3. คุณกิจ (Knowledge Practitioner : KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90 - 95 ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันตีความประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นความรู้ใหม่ จดบันทึกไว้ใช้งาน หมุนเวียนเรื่อยไปเป็นวงจรไม่รู้จบ มีการนำเสนอผลงาน กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่ “คุณกิจ” และนำเสนอขุมความรู้ (Knowledge Assets) และ แก่นความรู้ (Core Competence) แก่ “คุณอำนวย” และ “คุณเอื้อ” รวมทั้งแก่ “คุณกิจ” กลุ่มอื่นๆ หรือ ในหน่วยงานอื่นเพื่อให้มีการตีความยกระดับความรู้ความเข้าใจขึ้นไปอีก

4. คุณลิขิต (Note Taker : NT) “คุณลิขิต” คือผู้ที่ทำหน้าที่จดบันทึก ในกิจกรรมจัดการความรู้ โดยอาจจะทำหน้าที่เฉพาะกิจหรืออาจทำหน้าที่ในกิจกรรมจัดการความรู้ของกลุ่ม หน่วยงาน องค์กร หรือ ชุมชนท้องถิ่น สิ่งที่ “คุณลิขิต” จะต้องจดบันทึก ได้แก่ เรื่องเล่าจากกิจกรรมขุมความรู้ (Knowledge Assets) และ แก่นความรู้ (Core Competence) เพื่อการบรรลุเป้าหมายของงานแต่ละชิ้นหรือแต่ละกิจกรรม บันทึกการประชุม หรือบันทึกอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง การจดบันทึกอาจเป็นการจดในกระดาษ บันทึกในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ไฟล์ หรือบันทึกลงในเว็บบล็อก ก็ได้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับ “คุณลิขิต”

5. คุณประสาน (Network Manager : NM) “คุณประสาน” เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้

6. คุณวิศาสตร์ (IT Wizard) “คุณวิศาสตร์” เป็นผู้ที่สามารถออกแบบและจัดดำเนินการระบบไอทีที่เหมาะสมแก่การจัดการความรู้ คลังความรู้ ตลอดจนการเผยแพร่ความรู้ขององค์กร หรือ ของเครือข่าย



ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดการความรู้ในองค์กรอาจ ได้จากการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ หน่วยงานต่างภายในองค์กร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานตนเองได้โดยอาจมีวิธีการดังต่อไปนี้

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

2. **จิตอาสา** การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบ จิตอาสา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและสนใจในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานจัดการความรู้

3. **สร้างทีมขับเคลื่อน** เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรมีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ อย่างต่อเนื่อง องค์กรควรมีการกำหนดทีมผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้ขององค์กร ตลอดจนควรจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในพื้นฐานการจัดการความรู้ใน องค์กรและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้ เช่น การอบรมบุคลากรเพื่อทำ หน้าที่เป็นคุณอำนวย (Knowledge Facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการ ความรู้ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการก้าวกระโดดจนถึงระดับการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4. **กระบวนการคุณภาพ (PDCA)** เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ใน องค์กรเกิดการดำเนินการ อย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ควรทำหลักการ PDCA (Plan / Do / Check / Act) มาใช้ในการ ดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการความรู้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่มีกระบวนการวางแผนการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน มีคณะทำงานติดตามอย่างจริงจัง มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และ มีคณะกรรมการประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหา

5. **การเปิดหุบเปิดตาบุคลากรในองค์กร** เพื่อสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ใน องค์กรของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดกิจกรรมการประชุมชี้แจงแก่ บุคลากร เป็นต้น

6. **การเปิดใจยอมรับ** เพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรและการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอาจดำเนินการได้โดย การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสอดแทรกกิจกรรมการ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) เป็นต้น

7. **การมีส่วนร่วม** เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และ หน่วยงานภายนอกองค์กร ควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น

8. **การสร้างบรรยากาศ** การดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรมสภากาแฟ การเปลี่ยนสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำเทคนิค Edutainment มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการเสริมสร้างบรรยากาศใหม่ให้เข้าใจ เป็นต้น

9. **การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ในการจัดการความรู้ องค์กรควรส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เพื่อสกัดขุมความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อ และเกิดการตื่นตัวในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice/Cop) การเล่าเรื่องแบบ SST (Success Story Telling) กระบวนการสุนทรียสนทนา (Dialogue) เป็นต้น

10. **การให้รางวัล ยกย่องชมเชย** เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร , แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่ , ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย อาจทำได้โดยการประเมินผลงาน , การประกวดเรื่องเล่าเร้าพลัง , การประกวด Cop ดีเด่น , การมอบโล่รางวัลหรือเกียรติบัตรหรือจัดให้มีเงินรางวัลพิเศษ เป็นต้น

11. **การจัดเอกสารประกันคุณภาพ (QA Document)** เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กรสามารถตรวจสอบและประกันคุณภาพได้องค์กรควรเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เช่น จดหมายเวียนประกาศใช้แผนดำเนินงาน การถอดบทเรียน คู่มือการจัดการความรู้ การจัดเก็บเอกสารที่เป็นคลังความรู้ ทั้งนี้อาจใช้ซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารจัดการ

12. **การสื่อสารภายในองค์กร** เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกระดับสามารถติดตาม ข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่าง ต่อเนื่องควรทำการสื่อสารกับ บุคลากรซึ่งอาจดำเนินการ ได้โดยการจัดทำวารสาร/จุลสารการจัดการความรู้ การจัดทำเว็บไซต์ การจัดการความรู้ การจัดทำบันทึกบทความ ของตนเอง (Personal Journal) ลงบนเว็บไซต์ หรือ web blog ซึ่งมีเครื่องมือ หรือซอฟต์แวร์ที่ใช้ ในการเขียน Blog ได้มากมาย เช่น Word Press หรือ MovableType เป็นต้น

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice (CoP) นับเป็นกุญแจสำคัญในการเคลื่อนกระบวนกรจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ทรงพลังและสร้างความยั่งยืน เนื่องจากการเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัติ นั้น สะท้อนให้เห็นถึงระบบความสัมพันธ์ทางสังคมในแนวนอน ที่เชื่อว่าจะสามารถเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) มีการพัฒนาและจัดการเพื่อยกระดับองค์ความรู้ขององค์กรหรือสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเห็นได้ว่าปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ในองค์กรกำลังให้ความสนใจกันอย่างกว้างขวางอีกทั้งองค์กรต่างๆ กำลังนำแนวคิดนี้มาใช้อย่างปฏิบัติในองค์กรอย่างจริงจัง

ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติ

ชุมชนนักปฏิบัติ นิยมเรียกกันว่า CoP หมายถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนซึ่งมีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ ร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ในสิ่งนั้นๆ (Knowledge Assets) สำหรับคนในชุมชนนำไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ส่งผลให้ความรู้ได้รับการยกระดับขึ้นผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย อันทำให้งานบรรลุผล

ลักษณะที่สำคัญของชุมชนนักปฏิบัติ

- เป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกันโดยมีความสนใจและความปรารถนา (Passion) ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเรียกว่ามีประเด็นหรือกลุ่มความสนใจความรู้ร่วมกัน (Knowledge Domain)
- มีปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม เป็นชุมชนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านต่างๆ โดยเฉพาะความรู้ ซึ่งเรียกว่าชุมชน (Community)
- มีการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ร่วมกัน และต้องมีการสร้างฐานข้อมูล ความรู้ และแนวปฏิบัติ ที่มีการแลกเปลี่ยนกันในระบบคลังความรู้ และนำความรู้ที่นำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Practice)

รูปแบบ หรือ ประเภทของชุมชนนักปฏิบัติ

1. ชุมชนเพื่อการช่วยเหลือ (Helping Communities) เป็นชุมชนที่มีการร่วมแก้ปัญหาการทำงานที่ประสบในแต่ละวัน โดยช่วยกันแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ และมุมมองต่างๆในกลุ่มสมาชิก
2. ชุมชนเพื่อปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Communities) เป็นชุมชนที่เน้นการแสวงหาพัฒนา และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากชุมชนอื่นๆ ปรีอการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดขึ้นมาเอง
3. ชุมชนเพื่อพัฒนาระดับความรู้ (Knowledge-stewarding Communities) เป็นชุมชนที่มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ มีการจัดระเบียบความรู้และยกระดับความรู้ความคิดของสมาชิกอยู่ประจำ
4. ชุมชนนวัตกรรม (Innovation Communities) เป็นชุมชนที่มีการพัฒนาแนวคิดจากการผสมผสานแนวคิดของสมาชิกที่มีมุมมองต่างกัน เพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่เป็นนวัตกรรม

ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของชุมชนนักปฏิบัติ

1. การร่วมปัญหา (Head) สมาชิกในต้องใส่ใจในเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเรื่องสำคัญ โดยสมาชิกต้องมีพฤติกรรมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อจะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่กัน ซึ่งจะถือว่าชุมชนนั้นยึดความรู้หรือปัญหาเป็นศูนย์กลางที่สนใจร่วมกัน
2. การร่วมใจ (Heart) สมาชิกมีการเสริมสร้างสายสัมพันธ์อันดีบนพื้นฐานของการให้เกียรติ เคารพ และ เชื่อถือซึ่งกันและกัน เป็นแรงผลักดัน ช่วยสร้างแรงจูงใจ และความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
3. การร่วมมือ (hand) สมาชิกมีการแสดงออกด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมในลักษณะกระตือรือร้น ในการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน อีกทั้งมีการอุทิศตัวหรือเสียสละรับผิดชอบในกิจการต่างๆของชุมชนด้วยความเต็มใจ

การสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติขององค์กร

1. ปฏิบัติต่อชุมชนนักปฏิบัติเสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร และดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร
2. ส่งเสริมการสร้างชุมชนนักปฏิบัติด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงานให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก
3. มองว่าองค์กรเป็นที่รวมของชุมชนที่เชื่อมต่อกัน ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร
4. ส่งเสริมให้ชุมชนนักปฏิบัติเรียนรู้จากกลุ่มอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. ดูแล และ มีกลไกขององค์กรในการสนับสนุนการดำเนินงานของชุมชนนักปฏิบัติ
6. ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร
7. มีระบบการให้รางวัลที่จูงใจเพื่อให้กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติดำเนินอย่างยั่งยืน

ประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติ

1. เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร
2. เป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
3. เกิดโอกาสพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด
4. เกิดเครือข่ายของกลุ่มวิชาชีพต่างๆ ในองค์กรและภายนอก
5. รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น
6. เพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร
7. ขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หมายถึง วิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้นๆ และมีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติ หรือ ขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ ที่ได้บันทึกเป็นเอกสารและเผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

Best Practice เกิดจากตัวบุคคล เนื่องมาจากการในการทำงาน ทุกคนจะเกิดการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติจะเรียนรู้ Good Practice หรือ Best Practice ความริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี การแก้ปัญหาที่ดีหรือเกิดจากการได้รับรู้ข้อเสนอแนะผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรือจะเป็นหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ขึ้น หรือวิธีการที่ดีกว่าเดิม

Best Practice เกิดจากอุปสรรค การทำงานต่างๆย่อมมีอุปสรรคต่างๆ ที่เป็นตัวขัดขวางไม่ให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่มุ่งหวังเอาไว้ เกิดความกดดัน ที่มาจากผู้บริหารหรือการแข่งขันจากคู่แข่ง สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เราเกิดการแสวงหาแนวทาง กระบวนการในการแก้ปัญหา และผ่านอุปสรรคไปได้ ก่อให้เกิด Best Practice

Best Practice ที่เกิดจากแรงบันดาลใจที่อยากจะพัฒนา หรือค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อความพึงพอใจของหน่วยงาน หรือของตนเอง เพื่อสร้างประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม

การจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องทำให้แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่ เป็นความรู้ในตัวบุคคล กลายเป็นความรู้ที่ปรากฏแจ้งให้ได้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหากบุคลากรมีการโยกย้าย เกษียร หรือ ลาออกจากงาน แล้วจะไม่เกิดปัญหาตามหลังมา ตัวอย่างเช่น เอกสารรายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถที่จะเข้าถึงและความรู้ไปใช้แก้ปัญหาหรือต่อยอดได้

BEST
PRACTICE



นิยามศัพท์การจัดการความรู้

คำศัพท์		ความหมาย
KM	Knowledge Management	การจัดการความรู้
KV	Knowledge Vision	เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ทิศทาง ของการจัดการความรู้
KS	Knowledge Sharing	การแบ่งปันความรู้ / การแลกเปลี่ยนความรู้
KA	Knowledge Assets	ขุมความรู้ / คลังความรู้
LO	Learning Organization	องค์กรแห่งการเรียนรู้
CoE	Center of Excellence	แหล่งผู้รู้ขององค์กร
CoP	Communities of Practice	ชุมชนนักปฏิบัติ
BP	Best Practice	แนวปฏิบัติที่ดี / แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
SH&L	Share and Learn	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
AAR	After Action Reviews	การทบทวนหลังการปฏิบัติ
BAR	Before Action Reviews	การทบทวนก่อนการปฏิบัติ
PDCA	Plan Do Check Act	วงจรการบริหารงานคุณภาพ
CKO	Chief Knowledge Officer	คุณเอื้อ
KF	Knowledge Facilitator	คุณอำนวย
KP	Knowledge Practitioner	คุณกิจ
KT	Note Taker	คุณลิขิต
NM	Network Manager	คุณประสาน
IT Wizard		คุณวิศาสตร์
Explicit Knowledge		ความรู้ชัดแจ้ง / ความรู้เชิงประจักษ์
Tacit Knowledge		ความรู้แบบฝังลึก
Dialogue		สุนทรียสนทนา
Story Telling		การเล่าเรื่อง
River Diagram		ธารปัญญา
Ladder Diagram		บันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

| การบริหารการจัดการความรู้
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

: RUTS KM

การบริหารจัดการความรู้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย : RUTS KM



กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย เป็นระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมสนับสนุนและดำเนินการรวบรวม จัดเก็บ สงวนรักษาและเผยแพร่องค์ความรู้ ตลอดจนผลิตทางปัญญาที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัย โดยผลิตทางปัญญา “เป็นองค์ความรู้อันทรงคุณค่า” ที่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ขึ้น

มหาวิทยาลัย มุ่งพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ตลอดจนบุคคลผู้สนใจสามารถเข้าถึงความรู้ และ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพสูงที่สุดในการดำเนินงานตามพันธกิจ ตลอดจนตอบสนองต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2561 - 2565) อันเป็นแผนฉบับแรกที่จัดทำขึ้น เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) ด้วยวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยนวัตกรรมเพื่อสังคม” ไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้วิสัยทัศน์ในระยะ 5 ปีแรก “มหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาภูมิภาคอย่างมั่นคง”

การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มีคณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง เป็นคณะกรรมการกำหนดแนวทาง กำกับ ติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุน การดำเนินงานการจัดการความรู้ทั้งระดับมหาวิทยาลัย ตลอดจนหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยมีเว็บไซต์ “ภูมิพลังแห่งปัญญาคลังความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย RUTS Knowledge Source” เป็นแหล่งในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ องค์ความรู้ ตลอดจนแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีระหว่างบุคลากรในมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอกที่สนใจ มีฐานข้อมูลในการจัดเก็บองค์ความรู้ 7 ด้าน ครอบคลุมพันธกิจหลักในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ดังนี้ 1) ด้านการผลิตบัณฑิต 2) ด้านการวิจัยและนวัตกรรม 3) ด้านการบริการวิชาการ 4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 5) ด้านขั้นตอนการปฏิบัติงานและเทคนิคการทำงาน 6) ด้านการพัฒนาบุคลากร และ 7) ด้านระบบคุณภาพ

โดยมีชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice (CoP) ที่รวบรวมกลุ่มคนซึ่งมีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ อันส่งผลให้องค์ความรู้ได้รับการยกระดับขึ้นผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ บรรลุตามพันธกิจหลักในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ตลอดจนตอบสนองต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2561 - 2565) ประกอบไปด้วย 9 ชุมชนนักปฏิบัติ (9 CoP) ได้แก่

CoP ที่ 1 : การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาบัณฑิต

CoP ที่ 2 : งานวิจัยและงานสร้างสรรค์

CoP ที่ 3 : การบริการวิชาการ

CoP ที่ 4 : การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

CoP ที่ 5 : การบริหารจัดการ

CoP ที่ 6 : การประกันคุณภาพการศึกษา

CoP ที่ 7 : การพัฒนานักศึกษา

CoP ที่ 8 : การดำเนินงานของสายสนับสนุน

CoP ที่ 9 : องค์ความรู้ก่อเกื้อหนุน

ภารกิจและบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการจัดการความรู้

► กรอบวิสัยทัศน์การจัดการความรู้

การกำหนดกรอบวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ ดำเนินการกำหนดโดยมีแนวทางเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกรอบวิสัยทัศน์การพัฒนามหาวิทยาลัย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2561 – พ.ศ.2580) และตอบสนองการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะปานกลาง 5 ปี ที่ 1 (พ.ศ.2561 - 2565)

► วิสัยทัศน์การจัดการความรู้

เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
RUTS Knowledge Management to Learning Organization : RUTS KM to LO

► พันธกิจการจัดการความรู้

1. สร้างระบบและกลไกการจัดการความรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย ที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย
2. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาระบบและกระบวนการทำงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนาฐานความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตอบสนองต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ตลอดจนรวบรวมจัดเก็บและสงวนรักษาผลผลิตทางปัญญาของมหาวิทยาลัย บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

► ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

1. บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับระบบการทำงานของมหาวิทยาลัย ตลอดจนหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย
2. พัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาฐานความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ที่ยั่งยืน
4. พัฒนาระบบ กลไกและกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย เพื่อมุ่งไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์การจัดการความรู้มุ่งไปสู่การเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

► กรอบการดำเนินการจัดการความรู้

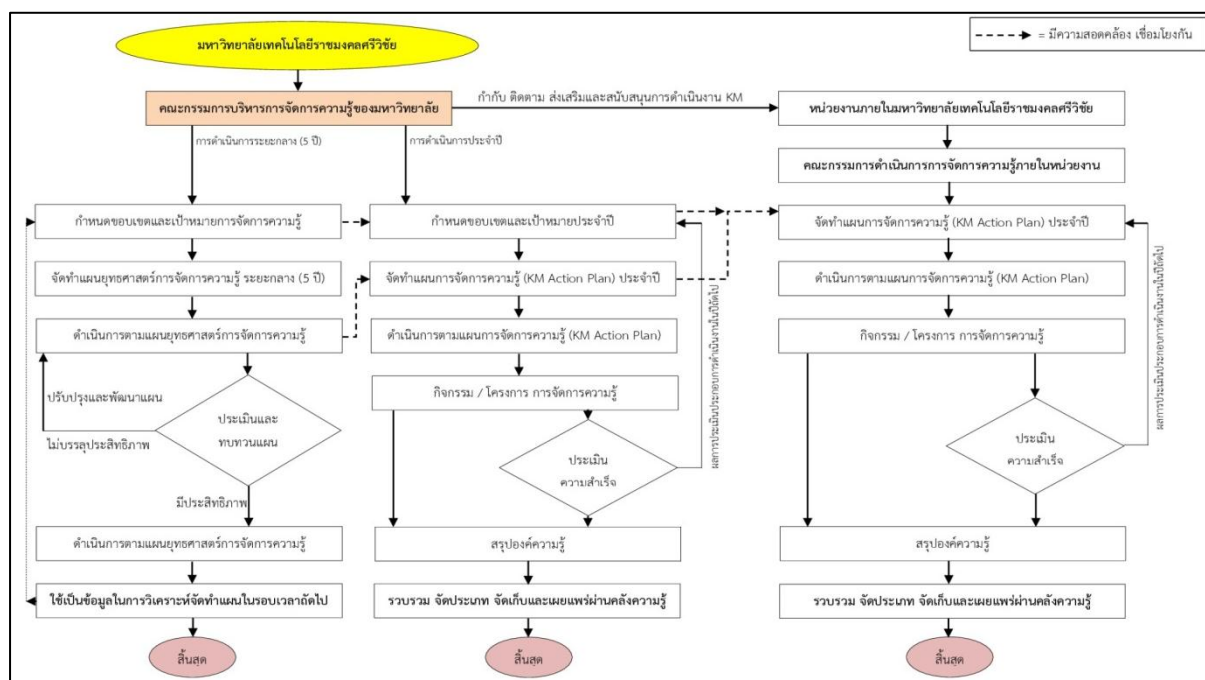
1. มหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการดำเนินงาน และตอบสนองต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยและหน่วยงาน มีการกำหนดประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามภารกิจหลักของหน่วยงาน ตลอดจนดำเนินการตามประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
3. มหาวิทยาลัยและหน่วยงาน มีความร่วมมือหรือสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัย
4. มหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ส่งเสริมให้มีการนำองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์ในงานที่ปฏิบัติและต่อยอดองค์ความรู้สู่งานวิจัยและนวัตกรรม ตอบสนองต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

5. ตอบสนองต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการคลังความรู้อย่างเป็นระบบ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้และสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก เป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพ

► ประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

1. ด้านการพัฒนาระบบและกลไกการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ด้านการจัดการศึกษา
3. ด้านการสร้างผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม
4. ด้านการบริการวิชาการ
5. ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม
6. ด้านการบริหารจัดการองค์กร

การดำเนินการบริหารจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย



1. กำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้

สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เสนอแนะแนวทางการพิจารณาโครงสร้าง
โครงสร้างผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ เพื่อกำหนดบุคลากรที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุน
ต่อการดำเนินการตามเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เลือกไว้ให้บรรลุผลตามแผนนั้น

การพิจารณาโครงสร้างผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ เพื่อจะมีบุคลากรที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนในการดำเนินการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ ตลอดจนการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนนั้น มีกลุ่มบุคลากรที่ควรพิจารณาดังนี้ ได้แก่

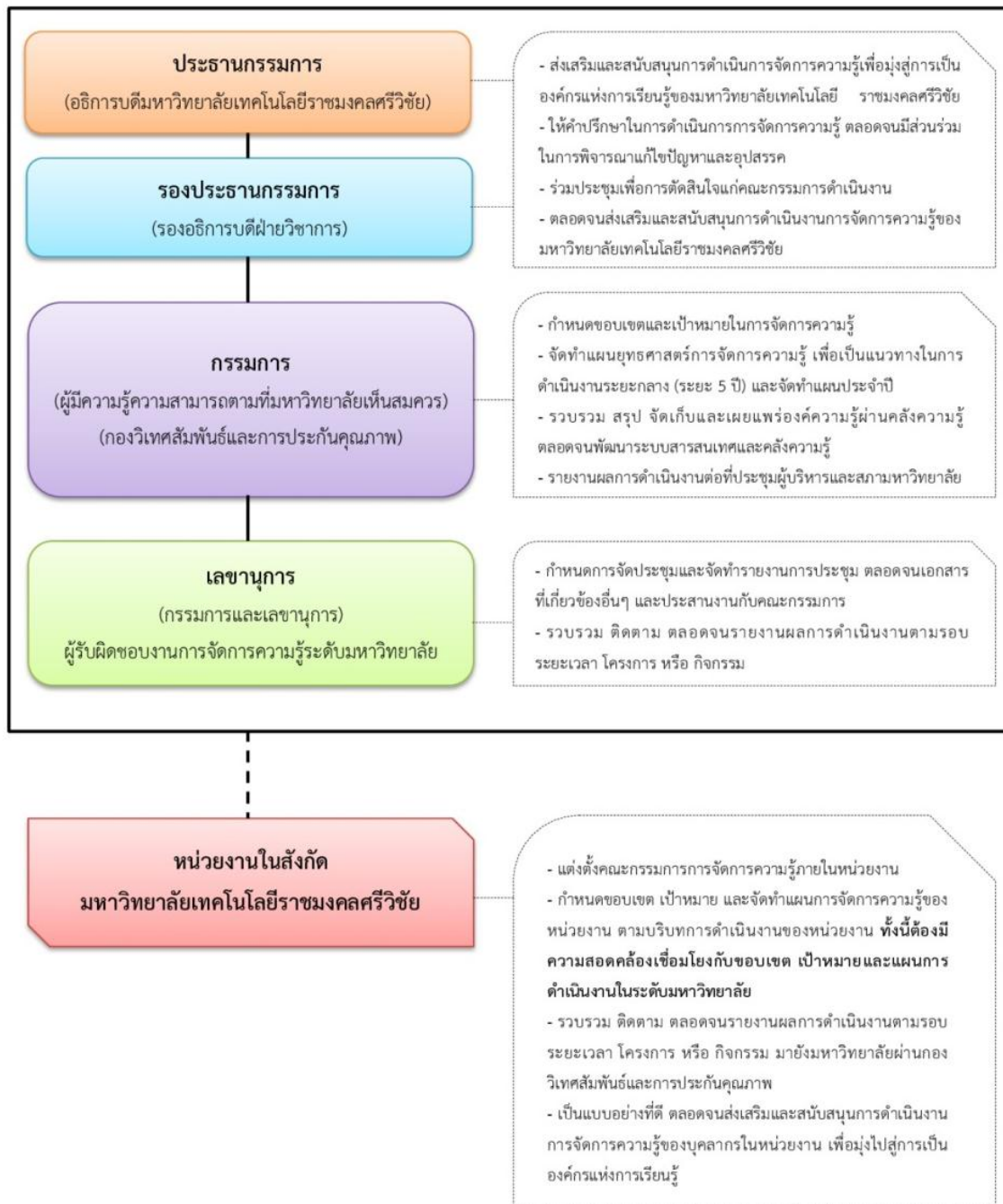
1. ผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในอยู่ในการการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้
2. หน่วยงานเจ้าของกระบวนการงาน (Work Process Owner) หน่วยงานเจ้าของกระบวนการงานตามเป้าหมายควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้นและผู้รับผิดชอบกระบวนการงานนั้น
3. หน่วยข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) หน่วยข้ามสายงานที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM เช่น หน่วยงาน IT, ทรัพยากรบุคคล, สื่อสาร/

ประชาสัมพันธ์, หน่วยพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ตัวแทนผู้รับผิดชอบหน่วยงาน

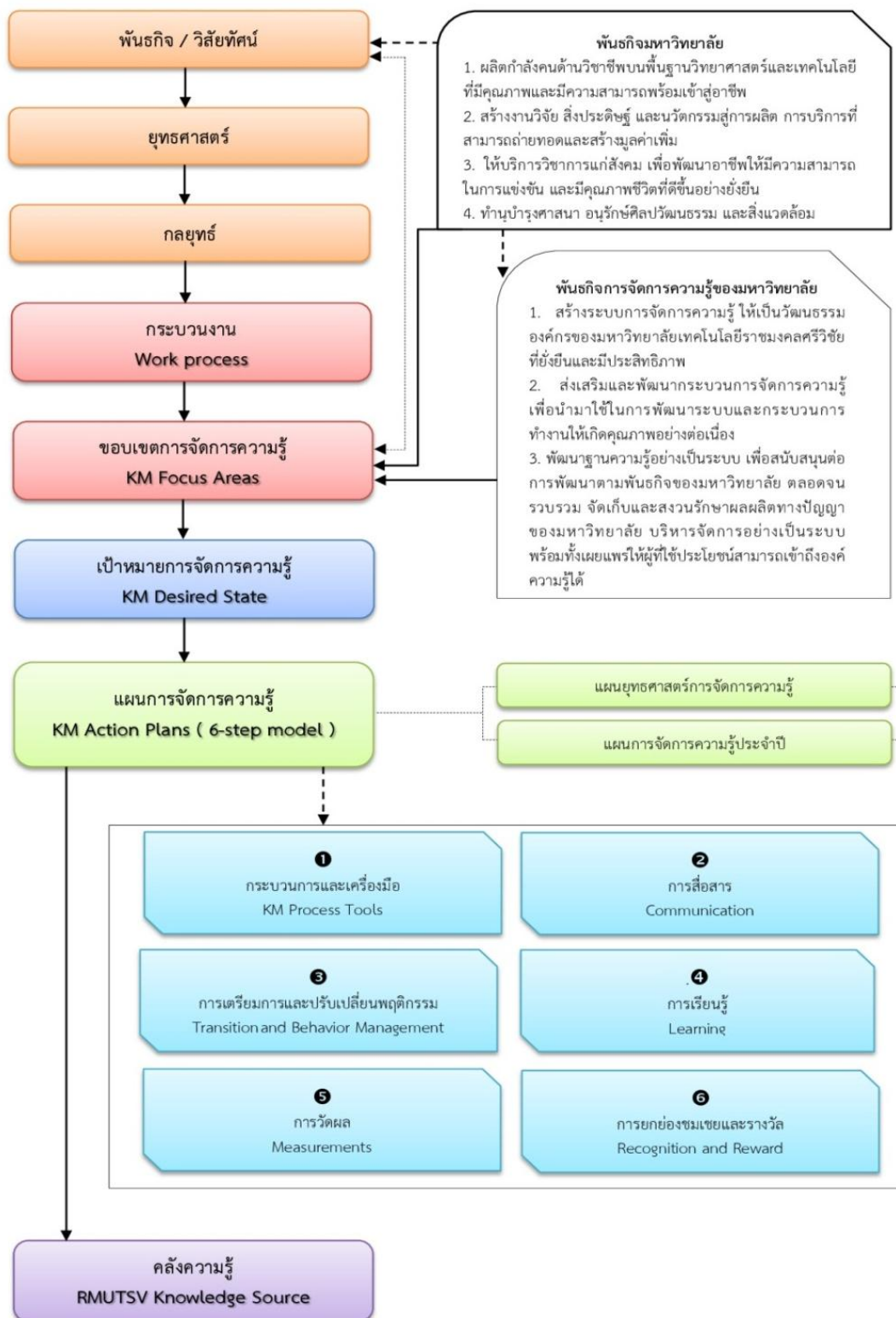
4. หน่วยงาน /บุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม และผู้บริหารระดับสูงสุดต้องการมอบหมาย

เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายตามแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จึงได้กำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ได้แก่

1. คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย
2. คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน



2. กำหนดขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้ KM Focus Areas & Desired State



การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Focus Areas KM Focus Areas & Desired State) เป็นการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับพันธกิจ ตลอดจนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและพันธกิจ / ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้มหาวิทยาลัย โดยใช้ขอบเขตในการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) เป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ (KM Desired State)

ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ ควรกำหนดกรอบตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการ (Work Process) หรือ อาจกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามพันธกิจหลักในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ สามารถใช้แนวทางในการประกอบการพิจารณาและวิเคราะห์ขอบเขตและเป้าหมายได้ 4 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 : เป็นความรู้ที่จำเป็นและสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

แนวทางที่ 2 : เป็นความรู้ที่สำคัญต่อมหาวิทยาลัย เช่น กาววิจัย การบริการวิชาการ วิธีการทำงาน หรือ การสอนให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตนักปฏิบัติ หรือแนวทางในการทำงานของผู้มีประสบการณ์หรือผู้ที่ใกล้จะเกษียณอายุราชการ เป็นต้น

แนวทางที่ 3 : เป็นปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้

แนวทางที่ 4 : เป็นแนวทางผสมกันระหว่างแนวทางที่ 1 , 2 หรือ 3 หรือ เป็นแนวทางอื่นที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม

3. การจัดทำแผนการจัดการความรู้ KM Planning

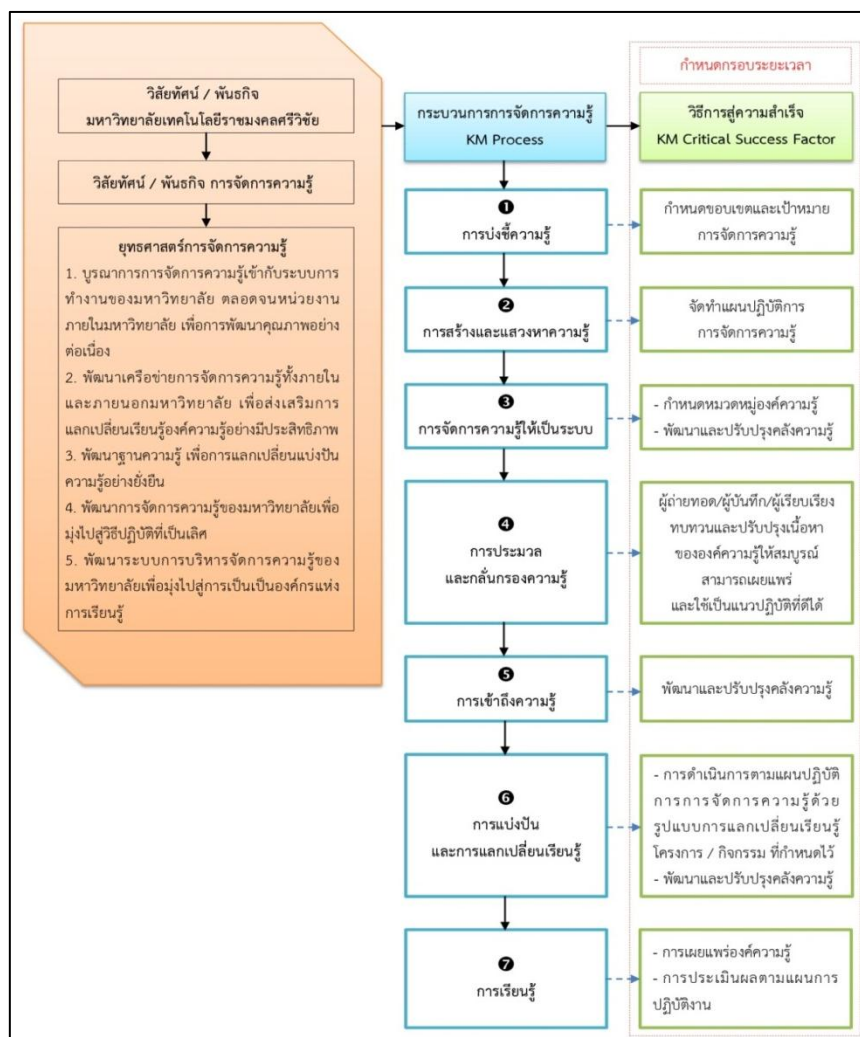
การจัดทำแผน เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารจัดการ โดยทั่วไปการจัดทำแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มีการกำหนดวิธีการ กลยุทธ์ ตลอดจนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สามารถทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผน การจัดทำแผนเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพราะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบถึงแนวทางในการดำเนินงาน ลดขั้นตอนในการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองทรัพยากร ทั้งนี้ การจัดทำแผนยังเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมประสิทธิภาพและคุณภาพในการดำเนินงาน

การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ประกอบไปด้วยการดำเนินการในขั้นตอนหลัก ได้แก่

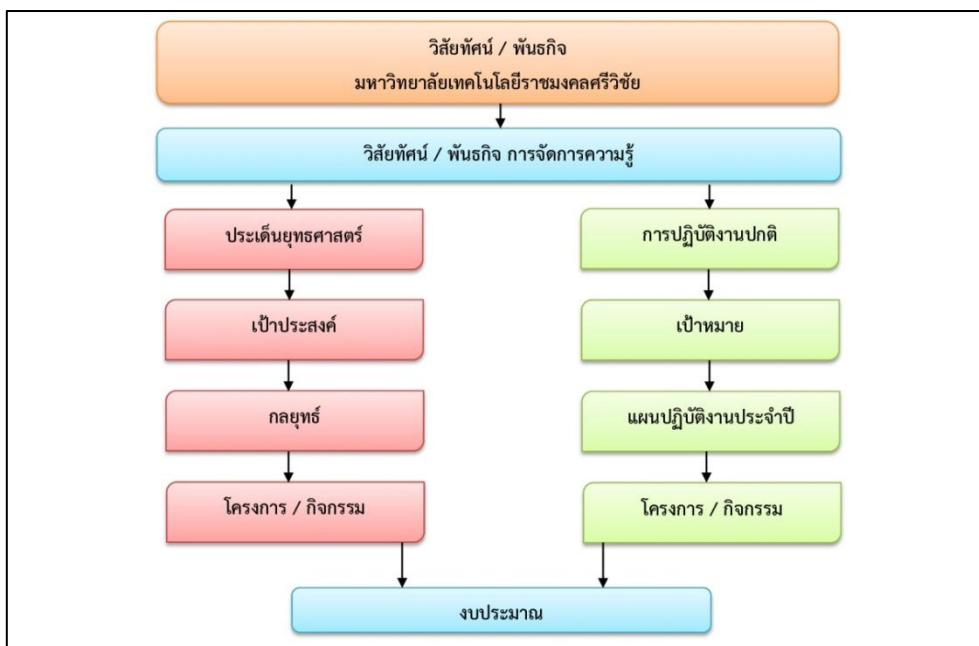
1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (RUTS KM Strategic Plan) แผนยุทธศาสตร์ คือ ทิศทางหรือแนวทางในการปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้นั้น ถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกระบวนการของการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ได้กำหนดกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (RUTS KM Strategic Plan) ดังแผนภาพต่อไปนี้

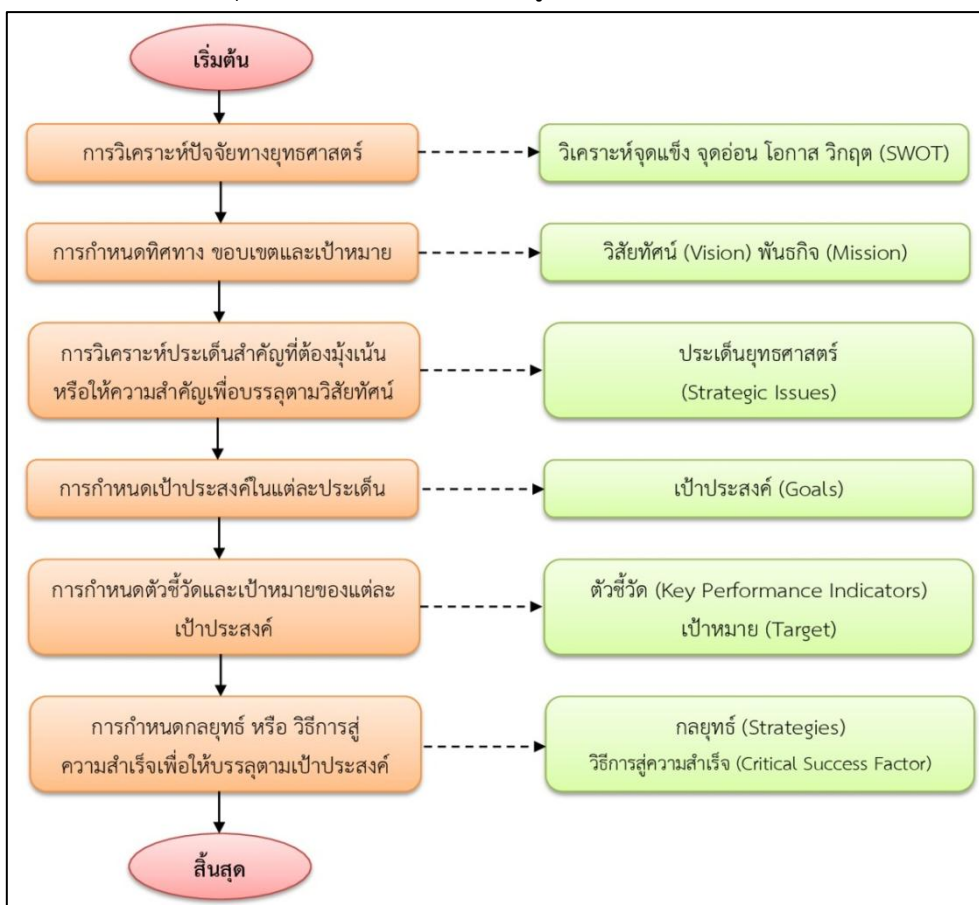
กรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้



การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานปกติและงบประมาณ



กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้



2. การจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปี (RUTS KM Action Plan) เมื่อกำหนดขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้ ตลอดจนจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เสร็จสิ้นแล้วนั้น ขั้นตอนต่อมาคือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (RUTS KM Action Plan) โดยประกอบไปด้วย เป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม/การปฏิบัติ รอบระยะเวลา วิธีการสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัดและผู้รับผิดชอบ

3. การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และติดตามผลการดำเนินงาน การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ทำการดำเนินการตามแผนและติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้บรรลุตามเป้าหมายตาม โดยทำการติดตามตามรอบระยะเวลาภายในปีที่ปฏิบัติการแบ่งออกเป็น 4 รอบ คือ ไตรมาสที่ 1 (รอบ 3 เดือน) , ไตรมาสที่ 2 (รอบ 6 เดือน) , ไตรมาสที่ 3 (รอบ 9 เดือน) และ ไตรมาสที่ 4 (รอบ 12 เดือน)

4. การนำผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ เมื่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้แล้วเสร็จ คณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ นำผลการดำเนินงานมาทบทวนร่วมกับหัวข้อหรือข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานของหน่วยงานและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เพื่อทำการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้ ตลอดจนปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ในรอบปีถัดไป

สรุป รวบรวม จัดประเภท จัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้

เมื่อดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนการจัดการความรู้แล้วเสร็จภายในปีแล้วนั้น คณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ดำเนินการสรุป รวบรวม จัดประเภท จัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านคลังความรู้ของมหาวิทยาลัยต่อไป เพื่อเป็นการสงวนรักษาไว้ซึ่งผลผลิตทางปัญญาอันทรงคุณค่าของมหาวิทยาลัยต่อไป

คลังความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (RUTS Knowledge Source)

"ภูมิพลแห่งปัญญาราชมงคลศรีวิชัย"



แนวคิดจากตราพระราชลัญจกรรูปดอกบัวบานแปดกลีบ ซึ่งเป็นเครื่องหมายแห่งความคิดทำให้เกิดความเจริญงอกงาม และพระมหาพิชัยมงกุฏเป็นตราสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยและพระโพธิสัตว์ลักษณะศิลปะศรีวิชัย ตามหลักที่ปรากฏชัดโดยส่วนใหญ่จะเป็นรูปเคารพ มี

ลักษณะเด่นคือ มือ – เท้าใหญ่ ท่าทางแข็งแกร่งแสดงถึงความสงบ ความเข้มแข็ง มั่นคง

จากข้อมูลดังกล่าวจึงถ่ายทอดเป็นความรู้สึกลักษณะเฉพาะ โดยกำหนดทิศทางของกลีบบัวที่พุ่งขึ้นบน แล้วหักเป็นมุมฉาก แสดงถึงความเข้มแข็ง ความรวดเร็ว ความเจริญเติบโตของปัญญา เครื่องหมายอุณาโลม หมายถึง ความรู้และความสว่างแก่โลก แสดงถึงความเป็นสิริมงคล มีลักษณะรูปร่างพ้องกับเลขเก้าของตัวอักษรไทย (๙) อีกทั้งพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 พระราชทานชื่อให้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยแห่งนี้ จึงเรียกปติมากรรมแห่งนี้ว่า “ภูมิพลแห่งปัญญา”



จากแนวคิดของการเกิดขึ้นของการจัดการความรู้ที่ว่า องค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมกับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และ ในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจับเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย โดยคณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้จึงได้พัฒนาค้นคว้าความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย RMUTSV Knowledge Source (RMUTSV KS) เพื่อรวบรวมจัดเก็บและสงวนรักษา ผลผลิตทางปัญญาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยในรูปแบบดิจิทัล รวมทั้งการจัดการและเผยแพร่ให้ผู้ใช้อยู่ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยสามารถศึกษา เข้าถึงและ

ใช้ประโยชน์ได้อย่างเสรีในระยะยาว ส่งผลต่อชื่อเสียงและการยอมรับต่อมหาวิทยาลัย และตอบสนองต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ โดยมีที่อยู่ของเว็บไซต์ออนไลน์อยู่บนระบบอินเทอร์เน็ต หรือ Uniform Resource Locator (URL) ที่ <http://ks.rmuts.ac.th>

องค์ประกอบของคลังความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

คลังความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. เมนูหลัก ประกอบด้วยส่วนแสดงข้อมูล 6 หัวข้อ ได้แก่

1.1 หัวข้อ “หน้าหลัก” ประกอบด้วย ส่วนข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์และส่วนแสดงข้อมูลอื่นๆ

1.2 หัวข้อ “ภูมิพลังแห่งปัญญาราชมงคลศรีวิชัย” ประกอบด้วย การอธิบายความหมายและที่มาของภูมิพลังแห่งปัญญา

1.3 หัวข้อ “เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย” ประกอบด้วย

1.3.1 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัย

1.3.2 วิสัยทัศน์/ปรัชญา/พันธกิจ

1.3.3 ข้อมูลด้านตราสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

1.4 หัวข้อ “การบริหารงาน” ประกอบด้วย

1.4.1 ข้อมูลโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

1.4.2 ทำเนียบกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.4.3 ทำเนียบผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

1.5 หัวข้อ “หน่วยงานภายใน” ประกอบด้วย การเข้าถึงเว็บไซต์หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่

1.5.1 วิทยาเขต

1.5.2 คณะ / วิทยาลัย

1.5.3 สถาบัน / สำนัก

1.5.4 สำนักงานอธิการบดี

1.5.5 หน่วยตรวจสอบภายใน

1.6 หัวข้อ “ติดต่อเรา” ประกอบไปด้วย ข้อมูลในการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับ
ผู้ดูแลงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

2. เมนูการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ประกอบไปด้วยส่วนแสดงข้อมูล
13 หัวข้อ ได้แก่

- 2.1 หัวข้อ “การจัดการความรู้คืออะไร”
- 2.2 หัวข้อ “รู้จักแนวปฏิบัติที่ดี”
- 2.3 หัวข้อ “รู้จักชุมชนนักปฏิบัติ”
- 2.4 หัวข้อ “การจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย”
- 2.5 หัวข้อ “คณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้”
- 2.6 หัวข้อ “คำสั่งการจัดการความรู้”
- 2.7 หัวข้อ “นโยบายการจัดการความรู้”
- 2.8 หัวข้อ “กระบวนการการจัดการความรู้”
- 2.9 หัวข้อ “แผนการจัดการความรู้”
- 2.10 หัวข้อ “ปฏิทินการจัดการความรู้”
- 2.11 หัวข้อ “กิจกรรมการจัดการความรู้”
- 2.12 หัวข้อ “รายงานการประชุม”
- 2.13 หัวข้อ “โครงการภูมิพลังแห่งปัญญาฯราชมงคลศรีวิชัย”
- 2.14 หัวข้อ “เครือข่ายการจัดการความรู้ RMUT KM+2”
- 2.15 หัวข้อ “DOWNLOAD”

3. เมนูคลังความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ประกอบไปด้วยส่วนแสดงข้อมูล 4 หัวข้อ
ได้แก่

- 3.1 หัวข้อ “คลังความรู้ (Knowledge Source)” ประกอบไปด้วย 7 ส่วน ได้แก่
 - 3.1.1 ด้านการผลิตบัณฑิต
 - 3.1.2 ด้านงานวิจัยและนวัตกรรม
 - 3.1.3 ด้านการบริการวิชาการ
 - 3.1.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม
 - 3.1.5 ด้านขั้นตอนการปฏิบัติงานและเทคนิคการทำงาน
 - 3.1.6 ด้านการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1.7 ด้านระบบคุณภาพ

3.2 หัวข้อ “บทความแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice Journal)” ประกอบไปด้วย 2 ส่วน
ได้แก่

- 3.2.1 บทความแนวปฏิบัติที่ดีประเภทอาจารย์
- 3.2.2 บทความแนวปฏิบัติที่ดีประเภทนักศึกษา
- 3.2.3 บทความแนวปฏิบัติที่ดีประเภทบุคลากรสายสนับสนุน

3.3 หัวข้อ “ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP : Community of Practice)” ประกอบไปด้วย 9 ส่วน
ได้แก่

- 3.3.1 CoP 1 : การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาบัณฑิต
- 3.3.2 CoP 2 : งานวิจัยและงานสร้างสรรค์
- 3.3.3 CoP 3 : การบริการวิชาการ
- 3.3.4 CoP 4 : การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม
- 3.3.5 CoP 5 : การบริหารจัดการ
- 3.3.6 CoP 6 : การประกันคุณภาพการศึกษา
- 3.3.7 CoP 7 : การพัฒนานักศึกษา
- 3.3.8 CoP 8 : การดำเนินงานของสายสนับสนุน
- 3.3.9 CoP 9 : องค์ความรู้ก่อนเกษียณ

| ภาคผนวก

ภาคผนวก ก :

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้



คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

ที่ ๑๓๖๖/๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

อ้างถึงคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ที่ ๓๔๕/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๗ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย นั้น

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ทั้งหน่วยงานคณะ วิทยาลัย และ หน่วยงานสายสนับสนุน บรรลุเป้าหมายตามแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ ตลอดจนสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ระยะยาว ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ – พ.ศ.๒๕๘๐) จึงขอยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ที่ ๓๔๕/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๗ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ดังกล่าว และขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ดังต่อไปนี้

- | | |
|---|-------------------------|
| ๑. อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย | ปฏิบัติหน้าที่ คุณเอื้อ |
| ๒. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ | ปฏิบัติหน้าที่ คุณอำนวย |
| ๓. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสนอ สะอาด) | ประธานกรรมการ |
| ๔. ผู้ช่วยอธิการบดี ประจำวิทยาเขตตรัง | รองประธานกรรมการ |
| ๕. ผู้ช่วยอธิการบดี ประจำวิทยาเขตนครศรีธรรมราช | รองประธานกรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและการจัดการ | กรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการวิทยาลัยรัตภูมิ | กรรมการ |
| ๘. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ | กรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี | กรรมการ |
| ๑๐. รองศาสตราจารย์จรรยา ขอลอยกลาง | กรรมการ |
| ๑๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธยา ภิรมย์ | กรรมการ |

/๑๒.นาง...

- ๒ -

๑๒. นางอัจฉรา	รัตนมา	กรรมการ
๑๓. นางสาววีรวรรณ	อำภา	กรรมการ
๑๔. นางสาวกาญจนา	คูนิอาจ	กรรมการ
๑๕. ว่าที่ร้อยตรีหญิงลัดดา	ทองตั้ง	กรรมการ
๑๖. นางสาวจุฑาทิพย์	แช่ลิ้ม	กรรมการ
๑๗. นางสาวเสาวรณีย์	สุวรรณกิจ	กรรมการ
๑๘. นายภาณุวัฒน์	หนูนคง	กรรมการ
๑๙. นายชนาธิป	สินิน	กรรมการและเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. ดำเนินการการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามระบบและกระบวนการของการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย เป็นไปตามปณิธาน วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนผลักดันการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”
๒. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ กำหนดเป้าหมายและประเด็นของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและเกิดองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ
๓. จัดทำแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย ให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะยาว ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ – พ.ศ.๒๕๘๐) ทั้งแผนการจัดการความรู้ระยะยาว ระยะปานกลางและแผนการจัดการความรู้ประจำปีการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยและเป็นแนวทางให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ดำเนินการการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย
๔. กำกับ ติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ทั้งหน่วยงานคณะวิทยาลัย และ หน่วยงานสายสนับสนุน มีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามระบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด
๕. ส่งเสริมและสนับสนุน ตลอดจนจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีจากการดำเนินการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

/๖.รายงานผล...

- ๓ -

๖. รายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยต่อที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยทราบ และนำเสนอแนะ แนวทางพัฒนา จากที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยมาพัฒนาระบบการจัดการความรู้
๗. พัฒนาเว็บไซต์ แหล่งข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้และระบบคลังความรู้ของมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยในการจัดเก็บ สงวนรักษาและบริหารจัดการองค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบัน เป็นหมวดหมู่ สะดวกต่อการค้นหาและเป็นที่น่าสนใจ ได้รับการยอมรับ และเกิดเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและบุคคลทั่วไปที่สนใจ
๘. ดำเนินงานและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สถาบันการพลศึกษาและสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ตลอดจนเครือข่ายการจัดการความรู้อื่นตามที่มหาวิทยาลัยเห็นสมควร เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้แก่อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย

ให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยฉบับนี้ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๔ เดือน ตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๑

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยงยุทธ หนูเนียม)

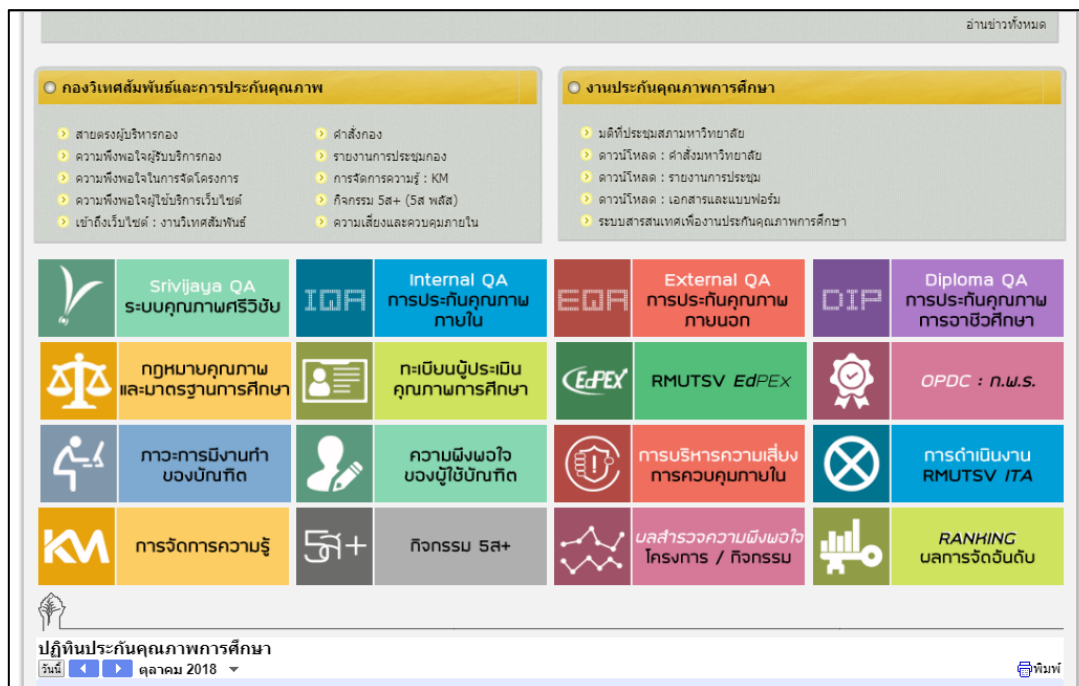
รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

ภาคผนวก ข :

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

งานประกันคุณภาพการศึกษา (การจัดการความรู้) กองวิเทศสัมพันธ์และการประกันคุณภาพ ได้ดำเนินการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ ผ่านเว็บไซต์กองวิเทศสัมพันธ์และการประกันคุณภาพ ที่ ir.rmutsv.ac.th หัวข้อ : KM การจัดการความรู้



ภายใน หัวข้อ : KM การจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย 2 หัวข้อหลัก ได้แก่

1. การจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ประกอบไปด้วย
 - 1.1 คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้
 - 1.2 แผนปฏิบัติการจัดการความรู้
 - 1.3 แบบฟอร์มการดำเนินงานการจัดการความรู้
 - 1.4 คำสั่งการบริหารจัดการความรู้
 - 1.5 ภูมิพลังแห่งปัญญา คลังความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
 - 1.6 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
 - 1.7 กิจกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
 - 1.8 แนวปฏิบัติที่ดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
 - 1.9 คู่มือการบริหารจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

2. เครือข่ายการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สถาบันการพลศึกษาและสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบไปด้วย

- 2.1 ศูนย์ประสานงานเครือข่ายการจัดการความรู้
- 2.2 กิจกรรมเครือข่ายการจัดการความรู้
- 2.3 RUMT+2 Community of Practice : CoP (มทร.ศรีวิชัย เป็นผู้ดำเนินการ CoP)
- 2.4 บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ RMUT+2 KM MOU



การจัดการความรู้

- คณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ มทร.ศรีวิชัย
- แผนการจัดการความรู้
- แบบฟอร์มการจัดการความรู้
- กิจกรรมการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้คืออะไร : KM?
- คู่มือการบริหารจัดการความรู้ มทร.ศรีวิชัย
- คู่มือส่งเสริมวิทยุภาคความรู้ มทร.ศรีวิชัย
- แนวปฏิบัติที่ดี
- ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้
- รายงานการประชุมการดำเนินการจัดการความรู้
- การจัดการความรู้หน่วยงานภายใน มทร.ศรีวิชัย



เครือข่ายการจัดการความรู้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สถาบันการพลศึกษาและสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

- กิจกรรมเครือข่ายการจัดการความรู้
- ขุมชนนักปฏิบัติภายในเครือข่ายการจัดการความรู้

- ศูนย์ประสานงานเครือข่ายการจัดการความรู้
- ข้อตกลงความร่วมมือเครือข่ายการจัดการความรู้

246 reads | Tags:

กองวิเทศสัมพันธ์และการประกันคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
Copyright © 2012, Rajamangala University of Technology Srinajaya.
เลขที่ 1 ถ.ราชดำเนินนอก อ.เมือง จ.สงขลา 90000 โทรศัพท์ 0-7431-7142 โทรสาร 0-7431-7142

| บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การจัดการความรู้ Knowledge Management โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ : สำนักงาน ก.พ.ร. ฉบับปรับปรุง , ธันวาคม 2552

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความรู้ : สำนักงาน ก.พ.ร. , กุมภาพันธ์ 2549

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ : สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , ธันวาคม 2548

เว็บไซต์ไทยออล. การจัดการความรู้ Knowledge Management. [เว็บบล็อก]. สืบค้นจาก <http://www.thaiall.com/km/>



