



วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

---

คู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้  
(Knowledge Management Work Manual)

โดย

คณะกรรมการจัดการความรู้วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

ฝ่ายแผนและพัฒนา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

## คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ (KM Work Manual) นี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มีวิธีการจัดการความรู้ในทิศทางเดียวกัน ปฏิบัติได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เป็นระบบ และต่อเนื่อง ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คู่มือฉบับนี้ ระบุขั้นตอนและรายละเอียดตั้งแต่เริ่มต้นการปฏิบัติงานจนถึงสุดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยกระบวนการและวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างหรือหาความรู้ การจัดการความรู้เป็นระบบ การกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัดความรู้ การเรียนรู้/นำความรู้ไปปฏิบัติ

คณะกรรมการจัดการความรู้ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น โดยฝ่ายแผนและพัฒนา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อคณะ/หน่วยงานในการประยุกต์ใช้และจัดทำแผนการจัดการความรู้ของตนเอง ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

คณะกรรมการจัดการความรู้วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น  
ฝ่ายแผนและพัฒนา

## สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	3
ส่วนที่ 2 การดำเนินการจัดการความรู้	8
ส่วนที่ 3 การจัดทำแผนการจัดการความรู้	12

## ส่วนที่ 1 บทนำ

### วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของการจัดการความรู้ (KM) สำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อเป็นประโยชน์ในการประเมินผลการปรับปรุงคุณภาพการจัดการความรู้ (KM) ของหน่วยงาน เป็นมาตรฐานเดียวกัน

### ขอบเขตของกระบวนการจัดการความรู้

คู่มือนี้นำเสนอแนวการปฏิบัติที่ครอบคลุมขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ (KM) ตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นการปฏิบัติงานจนถึงสิ้นสุดกระบวนการปฏิบัติงาน โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

### ความหมาย คำจำกัดความของการจัดการความรู้ (KM)

**การจัดการความรู้ในองค์กร** หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่า เป็นความรู้แบบนามธรรม
2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

**แนวคิดในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan)** ตามคู่มือฉบับนี้ ได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

**ขอบเขต KM หรือ KM Focus Area** หมายถึง กระบวนการ หรือ Work Process ของหน่วยงาน ตามอำนาจบทบาทหน้าที่

**เป้าหมาย KM หรือ Desired State** หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นต้องมีหรือนำไปใช้เพื่อปฏิบัติงานในกระบวนการ หรือ Work Process

## เครื่องมือในการจัดการความรู้ (KM Tools)

การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit มักเป็นแบบทางเดียว 2) เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก โดยสามารถจำแนกเครื่องมือในการจัดการความรู้ได้ ดังนี้

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice - CoP) คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน รวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน
2. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) คือ การจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงานเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน จึงจะประสบความสำเร็จ
3. การทบทวนสรุปบทเรียน (After Action Review - AAR) คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย
4. เวทีเสวนา/สุนทรียสนทนา (Dialogue) คือ การจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดีๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมาโดยไม่ซีตงที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่จะสนทนากัน ไม่รู้คำตอบสุดท้ายคืออะไร ไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคน เปิดกว้างด้านเวลาสถานที่ บุคคล และเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน บรรยากาศสบายๆ บรรยากาศเชิงบวก
5. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือ การให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน
6. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้
7. การสอนงาน (Coaching) คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดีมาแนะนำสอนให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน
8. พี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร

9. การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned) คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรืออย่างน้อยไม่เกิดความผิดพลาดในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว

10. แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) คือ การบันทึกผลงานดีๆ นวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชม ความภาคภูมิใจทั้งระดับบุคคล ระดับแผนกหรือระดับองค์กร เรียกอีกอย่างว่าบัญชีความสุข

11. การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) คือ การถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีความรู้หรือมีวิธีการทำงานที่ดีมาเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังว่าทำอะไรอย่างไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติ ใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

12. การศึกษาดูงาน (Study tour) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้

13. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

14. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence - CoE) คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กรให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้

15. ฐานความรู้ (Knowledge Bases) คือ การเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูล และให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

16. Intranet, Web คือ ระบบเครือข่ายสื่อสารที่รองรับสำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากทุกที่ ทุกเวลา

17. Webblog คือ เครื่องมือสื่อสารรูปแบบ 2 ทาง ที่สะดวกรวดเร็วในการสื่อสาร อาจเป็นการประกาศข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ผลงาน ฯลฯ

18. IQCs (Innovation & Quality Circles) คือ กลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร

19. สภากาแฟ (Knowledge Café) คือ การเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนั่งรับประทานกาแฟในเรื่องงานที่สนใจและงานที่เกิดปัญหาเพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

20. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือ การย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิด

การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกสับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

21. วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือ การเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด

## ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดการความรู้ในองค์กรอาจได้จากการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของหน่วยงานต่างภายในองค์กร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานตนเองได้โดยอาจมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารการจัดการความรู้ในองค์กร ควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมระดมสมองผู้บริหาร หรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2. จิตอาสา การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบจิตอาสา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและสนใจในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานจัดการความรู้

3. สร้างทีมขับเคลื่อน เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรมีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรควรมีการกำหนดทีมผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร ตลอดจนควรจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในพื้นฐานการจัดการความรู้ในองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้ เช่น การอบรมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการก้าวกระโดดจนถึงระดับการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

4. กระบวนการคุณภาพ PDCA (Plan/Do/Check/Act) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ควรทำหลักการ PDCA (Plan/Do/Check/Act) มาใช้ในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการความรู้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่มีกระบวนการวางแผน การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน มีคณะทำงานติดตามอย่างจริงจัง มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และมีคณะกรรมการประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหา

5. การเปิดใจยอมรับ เพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการจัดการความรู้ และสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรของบุคลากรองค์กรอาจดำเนินการได้โดยการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสอดแทรกกิจกรรมการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) เป็นต้น

6. การมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และหน่วยงานภายนอกองค์กร ควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น

7. การสร้างบรรยากาศ ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรมสภากาแฟ การเปลี่ยนสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำเทคนิค Edutainment มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการเสริมสร้างบรรยากาศใหม่ให้เร้าใจ เป็นต้น

8. การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรควรส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เพื่อสกัดขุมความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อ และเกิดการตื่นตัวในการเรียนรู้ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice Cop) การเล่าเรื่องแบบ SST (Success Story Telling) กระบวนการสนทริยสนทนา (Dialogue) เป็นต้น

9. การให้รางวัล ยกย่องชมเชย เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆระดับ โดยข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย อาจทำได้โดยการประเมินผลงาน, การมอบโล่รางวัลหรือเกียรติบัตรหรือจัดให้มีเงินรางวัลพิเศษ เป็นต้น

10. การจัดเอกสารประกันคุณภาพ (QA Document) เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กรสามารถตรวจสอบและประกันคุณภาพได้ ควรเก็บรวบรวมเอกสารอย่างเป็นระบบ เช่น จดหมายเวียนประกาศใช้แผนดำเนินงาน การถอดบทเรียน คู่มือการจัดการความรู้ การจัดเก็บเอกสารที่เป็นคลังความรู้ ทั้งนี้อาจใช้ซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารจัดการ เป็นต้น

11. การสื่อสารภายในองค์กร ควรทำการสื่อสารกับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกๆระดับ สามารถติดตามข้อมูล ข่าวสารการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจดำเนินการได้โดยการจัดทำวารสาร/จุลสารการจัดการความรู้ การจัดทำเว็บไซต์ การจัดการความรู้ การจัดทำบันทึกบทความของตนเอง (Personal Journal) ลงบนเว็บไซต์ หรือ web blog ซึ่งมีเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการเขียน Blog ได้มากมาย เช่น Word Press หรือ Movable Type เป็นต้น

### องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1. **คน** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. **เทคโนโลยี** เป็นเครื่องมือให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งการนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

3. **กระบวนการความรู้** เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และเกิดนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล



## ส่วนที่ 2 การดำเนินการจัดการความรู้

### ความรับผิดชอบของคณะกรรมการจัดการความรู้ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

1. ดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัยนอร์ทเทิร์น ให้เป็นไปตามระบบและกระบวนการของการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อวิทยาลัย เป็นไปตามปณิธาน วิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัย

2. กำหนดเป้าหมายและประเด็นความรู้ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารวิทยาลัยนอร์ทเทิร์น ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ในการดำเนินการจัดการความรู้เป็นประจำทุกปีการศึกษา เพื่อให้ทุกหน่วยงานภายในวิทยาลัยมีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและเกิดองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

3. เป็นแกนนำในการประสานงาน ขยายผลการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และจัดทำแผนการจัดการความรู้ของวิทยาลัยประจำปีการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัย และเป็นแนวทางให้ทุกหน่วยงานภายในวิทยาลัยดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับการจัดการความรู้ของวิทยาลัย

4. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีจากการดำเนินการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานภายในวิทยาลัยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ไปใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน

4. กำกับ ติดตาม การดำเนินงาน และรวบรวมข้อมูล รวมถึงรายงานผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ต่อที่ประชุมผู้บริหารและสภาวิทยาลัยทราบ และนำข้อเสนอแนะ แนวทางพัฒนาจากที่ประชุมมาพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการความรู้

### นโยบายด้านการจัดการความรู้วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

จากปณิธาน (Pledge) ของวิทยาลัยนอร์ทเทิร์น ที่ว่า “การสร้างชุมชนให้เป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” วิทยาลัย ต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องถือปฏิบัติ เพื่อค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรนำมาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อตอบสนองการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารวิทยาลัย ดังนั้น วิทยาลัยโดยคณะกรรมการจัดการความรู้ของวิทยาลัยได้กำหนดพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และนโยบายในการดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัย ดังนี้

#### พันธกิจจัดการความรู้ (NTC KM Mission)

1. สร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัย ที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. พัฒนาฐานความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาตามพันธกิจของวิทยาลัย รวบรวม จัดเก็บ และสงวนรักษาผลผลิตทางปัญญาของวิทยาลัย บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งเผยแพร่ให้ ผู้ใช้ประโยชน์เข้าถึงองค์ความรู้ได้

### ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (NTC Knowledge Strategy)

1. สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางด้านการจัดการความรู้ให้เข้ากับระบบการทำงาน เพื่อการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
2. การส่งเสริมการพัฒนาฐานความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร
3. สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ และเอื้อให้เกิด เวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้
4. ส่งเสริมพัฒนาองค์ความรู้ชุมชนเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### นโยบายด้านการจัดการความรู้ การดำเนินการจัดการความรู้ และการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์

#### 1. นโยบายการจัดการความรู้

1.1 สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำองค์ความรู้ที่เป็นผล จากการสร้างองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ โดยมุ่งหวังให้เป็นการเสริมสร้างทัศนคติของ บุคลากรภายในวิทยาลัยเป็นผู้ที่มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ เรียนรู้เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

1.2 เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่อันเป็นทุนทาง ปัญญา ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าให้กับวิทยาลัย ยกกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นคลังความรู้ของวิทยาลัย

1.3 สร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและการพัฒนาวิธีการทำงานในหน่วยงานและวิทยาลัย เพื่อมุ่งสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และตอบสนองกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารวิทยาลัย

#### 2. การดำเนินการจัดการความรู้

2.1 การดำเนินการจัดการความรู้ให้ถือเป็นหน้าที่ในการดำเนินงานของทุกคณะ/หน่วยงานและ เป็นหน้าที่ร่วมกันดำเนินงานของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการในการปฏิบัติงาน มุ่งสู่การพัฒนาและยกระดับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้มีการ ดำเนินการแต่งตั้ง **คณะกรรมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ทั้งในระดับวิทยาลัย ระดับหน่วยงาน (คณะและหน่วยงานสนับสนุน)** เพื่อดำเนินการบริหารจัดการการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานให้ เป็นไปตามระบบการจัดการความรู้ที่วิทยาลัยหรือคณะกรรมการจัดการความรู้วิทยาลัยนอร์ทเทิร์นกำหนด ตลอดจนเป็นไปตามบริบทในการดำเนินงานของคณะ/หน่วยงาน โดยประกอบไปด้วยผู้บริหารและบุคลากร ภายใน(วิทยาลัย/คณะ/หน่วยงาน) เป็นประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการ และกรรมการ และเลขานุการ ทั้งนี้ จำนวนของคณะกรรมการให้เป็นไปตามความเหมาะสมและตามที่ยู้งบังคับบัญชา เห็นสมควร ซึ่งทำหน้าที่ ดังนี้

### 2.1.1 คณะกรรมการจัดการความรู้ของวิทยาลัย

1) ดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามระบบและกระบวนการของการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อวิทยาลัย เป็นไปตามปณิธาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจของวิทยาลัย

2) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ กำหนดเป้าหมายและประเด็นของการจัดการความรู้ของวิทยาลัย เพื่อให้ทุกหน่วยงานภายในวิทยาลัยมีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

3) จัดทำแผนการจัดการความรู้ของวิทยาลัย ให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารวิทยาลัยนอร์ทเทิร์น ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ทั้งแผนการจัดการความรู้ระยะ 5 ปี และแผนการจัดการความรู้ประจำปีการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัย และเป็นแนวทางให้ทุกหน่วยงานภายในวิทยาลัยดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับการจัดการความรู้ของวิทยาลัย

4) กำกับ ติดตาม รายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของวิทยาลัยต่อที่ประชุมผู้บริหารวิทยาลัยและสภาวิทยาลัยทราบ และนำเสนอแนะแนวทางพัฒนาจากที่ประชุมผู้บริหารมาพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการความรู้ ตลอดจน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานภายในวิทยาลัย ทั้งหน่วยงานคณะ และหน่วยงานสนับสนุน มีการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามระบบที่วิทยาลัยกำหนด

5) ส่งเสริมและสนับสนุน รวมทั้งการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีจากการดำเนินการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานภายในวิทยาลัย

6) พัฒนาเว็บไซต์หรือแหล่งข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้และระบบคลังความรู้ของวิทยาลัย เพื่อช่วยในการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นปัจจุบัน เป็นหมวดหมู่ เกิดเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับอาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และบุคคลทั่วไปที่สนใจ

7) ดำเนินการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการจัดการความรู้อื่นตามที่วิทยาลัยเห็นสมควร เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้แก่อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาของวิทยาลัย

### 2.1.2 คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

ให้หน่วยงานดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้หรือคณะกรรมการที่เรียกชื่ออื่นภายในหน่วยงาน เพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในหน่วยงานให้เป็นไปตามระบบการจัดการความรู้ที่วิทยาลัยหรือคณะกรรมการตามข้อ 2.1.1 กำหนด ตลอดจนเป็นไปตามบริบทในการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.2 ในการดำเนินการตามข้อ 2.1 ให้ฝ่ายแผนและพัฒนา และฝ่ายการประกันคุณภาพเป็นหน่วยงานประสานในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์คู่มือ ข้อปฏิบัติ วิธีการ ระบบ กลไกและรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการจัดการความรู้ ตลอดจนการกำกับ ติดตามและรับผิดชอบในการดำเนินการฯ ดังกล่าว

### 3. การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์

3.1 การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ คือการนำองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นผลสัมฤทธิ์ มาจากกระบวนการจัดการความรู้ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือบูรณาการร่วมกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงการตอบสนอง วิธีปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีหลักฐานปรากฏอย่างชัดเจนถึงการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงและ ได้รับการรับรองการใช้ประโยชน์จากบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้การนำองค์ความรู้ไปใช้ ประโยชน์ให้แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการผลิตบัณฑิต
- 2) ด้านการวิจัย
- 3) ด้านการบริการวิชาการ
- 4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 5) ด้านการบริหารจัดการ

3.2 การดำเนินการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ ให้ถือเป็นหน้าที่ในการดำเนินงานของทุก หน่วยงานและเป็นหน้าที่ร่วมกันดำเนินงานของบุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้การดำเนินการนำองค์ความรู้ ไปใช้ประโยชน์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้

3.3 ให้คณะกรรมการตามข้อ 2.1 เป็นผู้กำหนดวิธีการดำเนินการ แบบบันทึก และรายละเอียด อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์

3.4 ในการดำเนินการตามข้อ 3.1 ให้ฝ่ายแผนและพัฒนาเป็นหน่วยงานประสานในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อปฏิบัติ วิธีการ ระบบ กลไก และรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการการนำ องค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนกำกับ ติดตามในการดำเนินการฯ ดังกล่าว

## ส่วนที่ 3 การจัดทำแผนการจัดการความรู้

ความรู้มากมายที่อยู่ในองค์กร แต่หากไม่สามารถจัดระบบหรือบริหารข้อมูลย่อมทำให้ไม่สามารถบริหารข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ ดังนั้น การนำหลักการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติได้ จะช่วยให้ผู้บริหารและคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ เข้าใจแนวคิด ขั้นตอนการจัดการความรู้ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กรต่อไป

แนวคิดในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ วิทยาลัยดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM ดังนี้

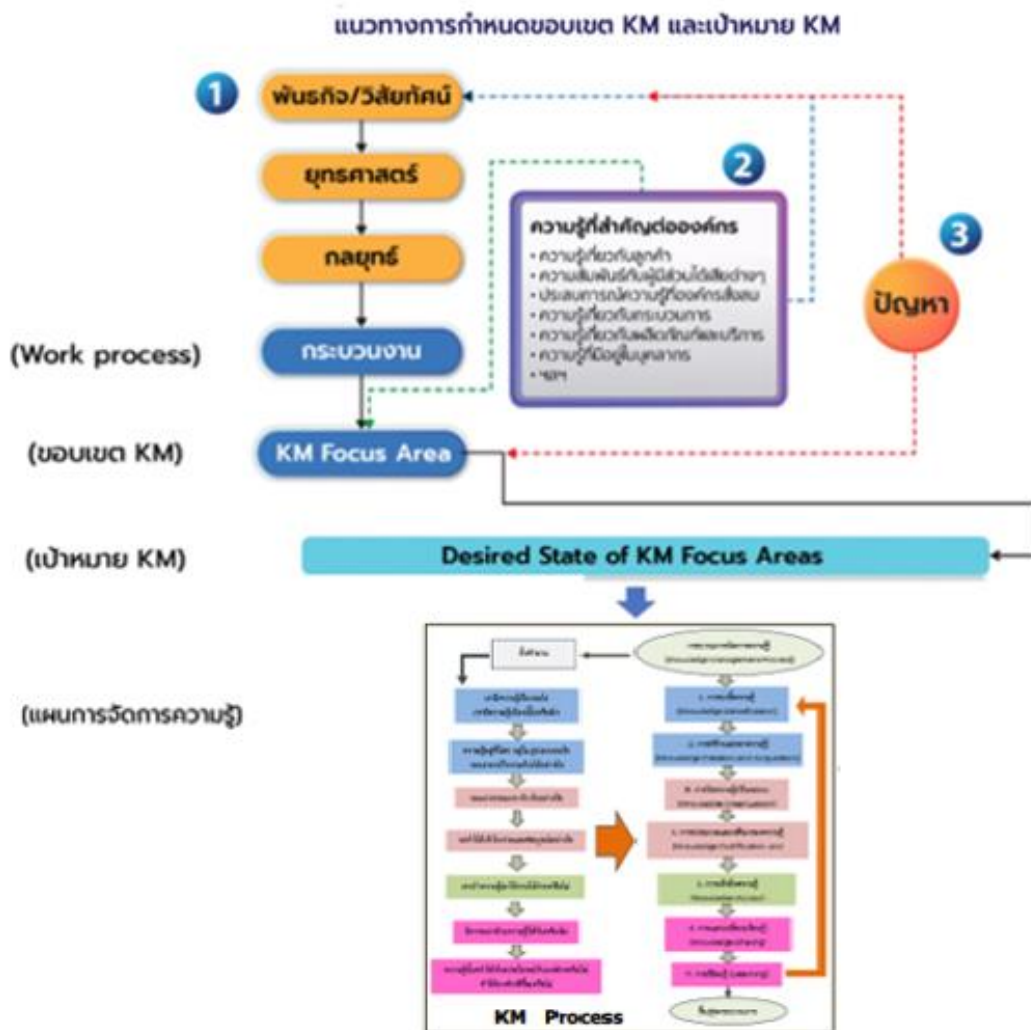
### การกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM

ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เป็นการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายของความรู้และสอดคล้องกับพันธกิจ ตลอดจนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย รวมทั้งพันธกิจและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัย โดยใช้ขอบเขตในการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) เป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ (KM Desired State)

การกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM ควรกำหนดครอบคลุมองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการงาน (Work Process) หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายในวิทยาลัย ซึ่งความรู้ที่สำคัญสามารถพิจารณาจากแนวทาง ดังนี้

- 1) เป็นองค์ความรู้ที่สนับสนุนผลักดันให้องค์กรบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย
- 2) เป็นองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการที่สำคัญต่อวิทยาลัย เช่น การวิจัย การบริการวิชาการ วิทยากร หรือการเรียนการสอน หรือแนวทางในการทำงานของผู้มีประสบการณ์ เป็นต้น
- 3) เป็นองค์ความรู้และเทคนิคสำคัญเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานขององค์กรที่ประสบอยู่ และสามารถนำวิธีการและเครื่องมือในการจัดการ KM มาช่วยได้
- 4) เป็นแนวทางที่ผสมกันระหว่างแนวทาง 1, 2 และ 3 หรือเป็นแนวทางอื่นที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสมกับสถานการณ์และการนำไปใช้ประโยชน์

เป้าหมาย KM (Desired State) เป็นหัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารวิทยาลัยนอร์ทเทิร์น โดยสอดคล้องกับขอบเขต KM ที่ได้เลือกมาจัดทำ (KM Focus Areas) และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม



ภาพที่ 1 แนวทางการกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM

### กระบวนการจัดการความรู้

แนวคิดในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) ได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เผยแพร่ไว้มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ประการ ได้แก่

#### 1. การบ่งชี้ความรู้หรือกำหนดความรู้ที่จำเป็น

คณะกรรมการจัดการความรู้ระดับสถาบันประชุมบ่งชี้ความรู้ เป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย/ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของวิทยาลัย เพื่อให้หน่วยงานทุกระดับวิเคราะห์ขอบเขต KM ที่ได้เลือกมาจัดทำ (KM Focus Areas) นั้น ว่าเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

## 2. การสร้างและเสาะหาความรู้ที่ต้องการ

เป็นขั้นตอนการสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายในและภายนอก เตรียมความพร้อม สำหรับการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ทั้งนี้ยังรักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป

## 3. การจัดความรู้เป็นระบบ/สร้างความรู้/แนวปฏิบัติ

เป็นขั้นตอนการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์ สังเคราะห์โครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และใช้งานได้ง่าย

## 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้/

เป็นการประมวลความรู้ที่จัดการนั้นให้มั่นใจว่ามีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ผ่านการปรับปรุงรูปแบบ เอกสาร เนื้อหาเอกสารหรือองค์ความรู้ให้เป็นสมบูรณ์ครบถ้วน มีมาตรฐานและใช้ภาษาเดียวกัน

## 5. การเข้าถึงความรู้

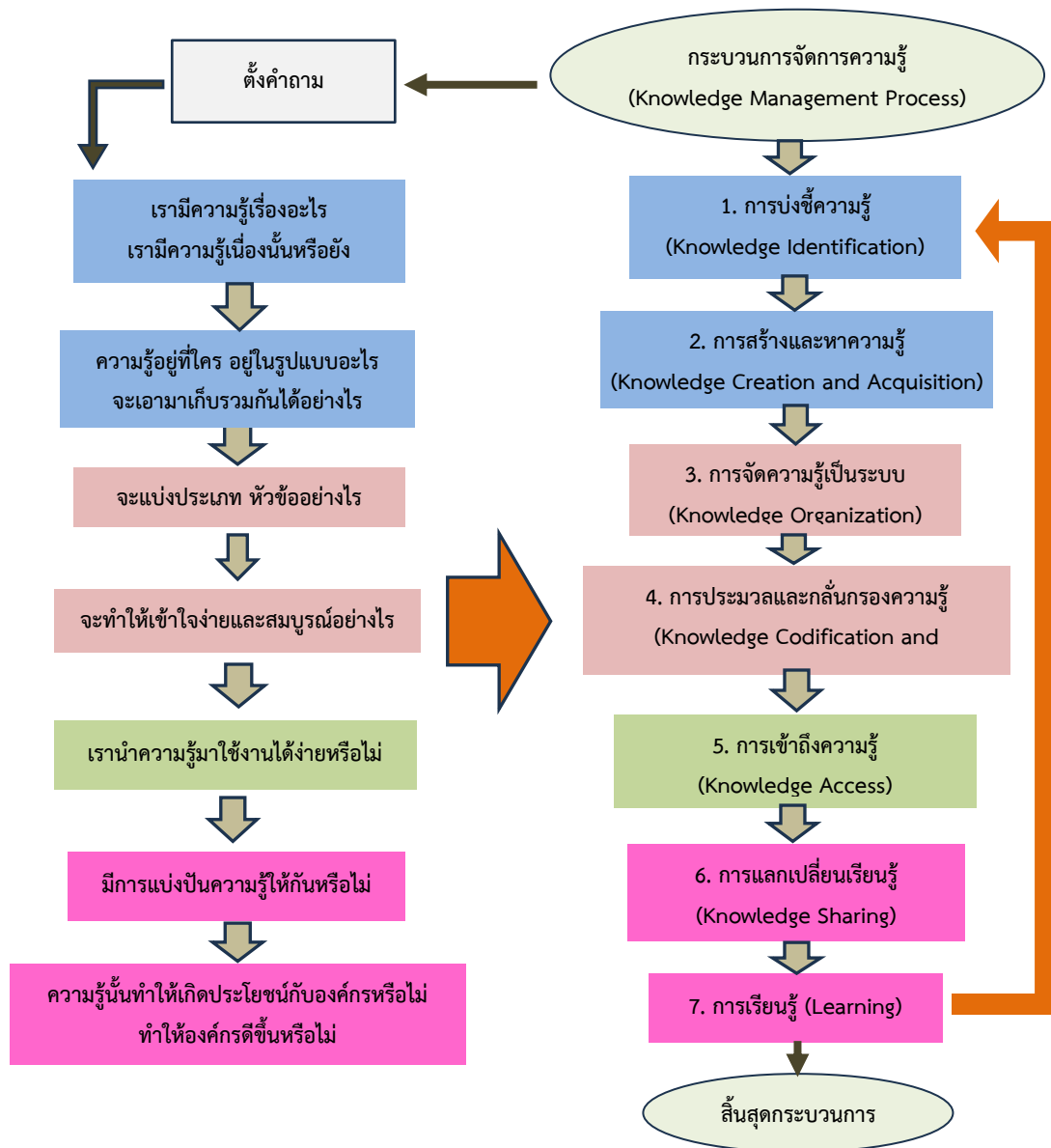
เป็นขั้นตอนการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้สะดวก โดยใช้ช่องทางที่จัดเตรียมไว้ เพื่ออำนวยความสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

## 6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การนำความรู้/แนวปฏิบัติไปใช้

เป็นขั้นตอนการนำความรู้ไปเผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ ที่ได้จัดเตรียมไว้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทำได้หลายวิธีการ เช่น กรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจนอาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, หรือเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นต้น กรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึกในบุคคลอาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่ม คุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การ ยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน หรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

## 7. การเรียนรู้/ปรับปรุงเป็นชุดความรู้/ได้แนวปฏิบัติ

เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ปรับปรุงองค์กร หรือการปรับปรุงชุด ความรู้หลังจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือนำแนวปฏิบัติไปใช้จนเกิดการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดเป็นประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

**การไหลของความรู้ (Knowledge Flow)** คือการที่ความรู้ที่สำคัญที่สุดเคลื่อนย้ายทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และไปยังคนที่ถูกต้องในเวลาที่ต้องการ

กระบวนการไหลของความรู้ของ APQC (American Productivity and Quality Center) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. สร้าง (Create) การสร้างความรู้เกิดขึ้นทุกวันในแนวทางที่แตกต่างกันมาก เช่น การทดลองใหม่ แผนการปฏิบัติสำหรับลูกค้าใหม่
2. ระบุ (Identify) ระบุความรู้ที่สำคัญสำหรับกลยุทธ์และการปฏิบัติ เพื่อมุ่งไปที่ความรู้ส่วนบุคคลแต่ละคนรวบรวมความรู้เพื่อแบ่งปันในหลักสูตรของงาน
3. เก็บรวบรวม (Collect) เก็บความรู้ไว้ในอย่างเช่น ฐานข้อมูล หรือคลาวด์ (cloud) การเก็บรวบรวมสามารถเกิดขึ้นผ่านกิจกรรมในเหตุการณ์ เช่น การประชุมในทีม หรืองานประจำ



4. ทบทวน (Review) ทบทวนและประเมินความรู้สำหรับความตรงประเด็น ความถูกต้อง และ การใช้ความรู้บางอย่างต้องการการทบทวนอย่างเป็นทางการโดยผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่ความรู้อื่นๆ สามารถ ได้รับการทบทวนและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยชุมชนผู้ใช้

5. แบ่งปัน (Share) แบ่งปันความรู้สู่คนอื่น มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มหรืออภิปราย และหรือ ตอบคำถาม

6. เข้าถึง (Access) ส่งผ่านความรู้และหรือความชำนาญจากคนหนึ่งถึงคนหนึ่ง หรือจากคนหนึ่ง คนถึงหลายคน

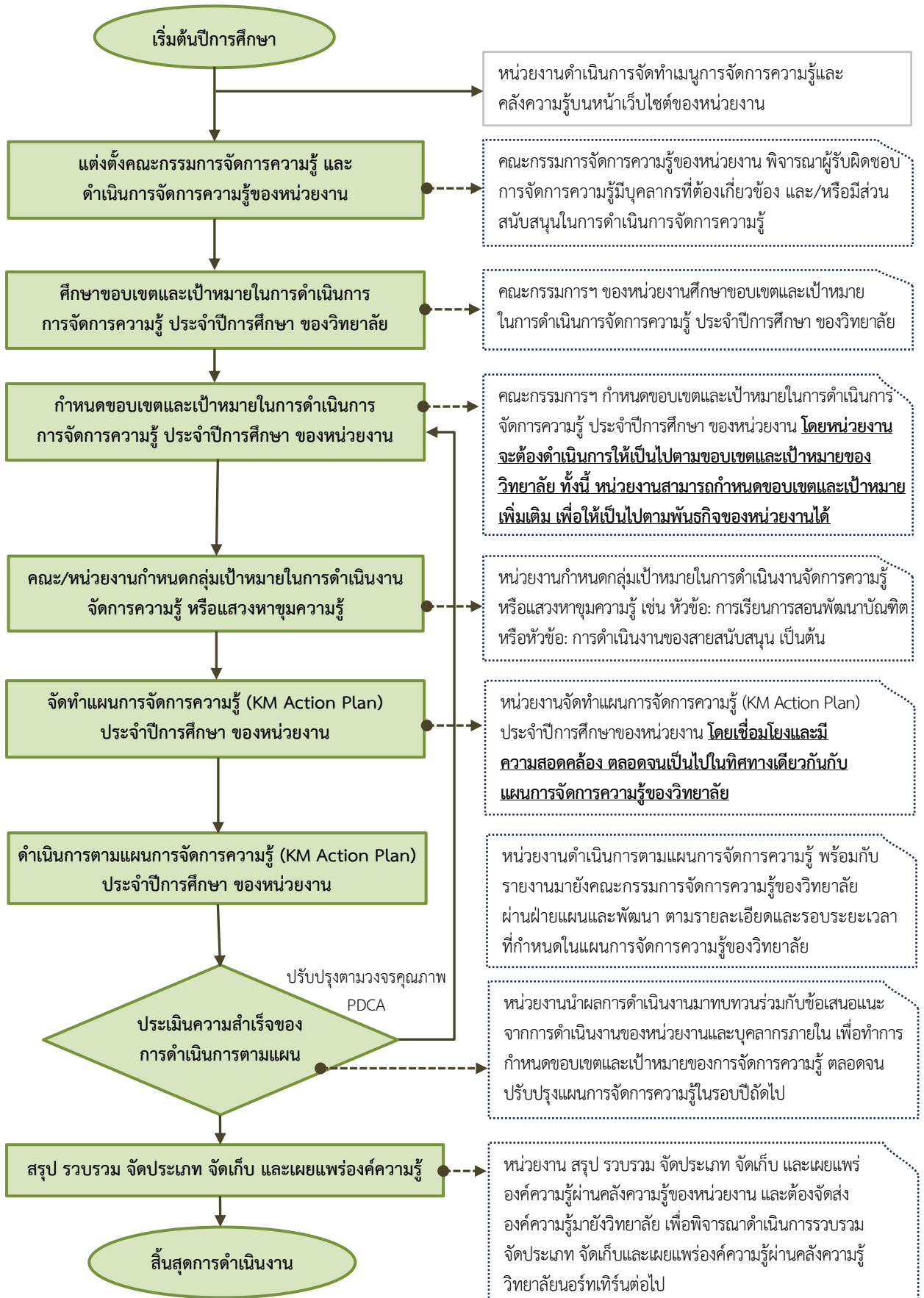
7. ใช้ (Use) ความรู้ถูกใช้ในรูปแบบปัจจุบันและประยุกต์ใช้กับอีกหนึ่งสถานการณ์ เพื่อแก้ปัญหา พัฒนาระบบงาน หรือตัดสินใจ

การจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

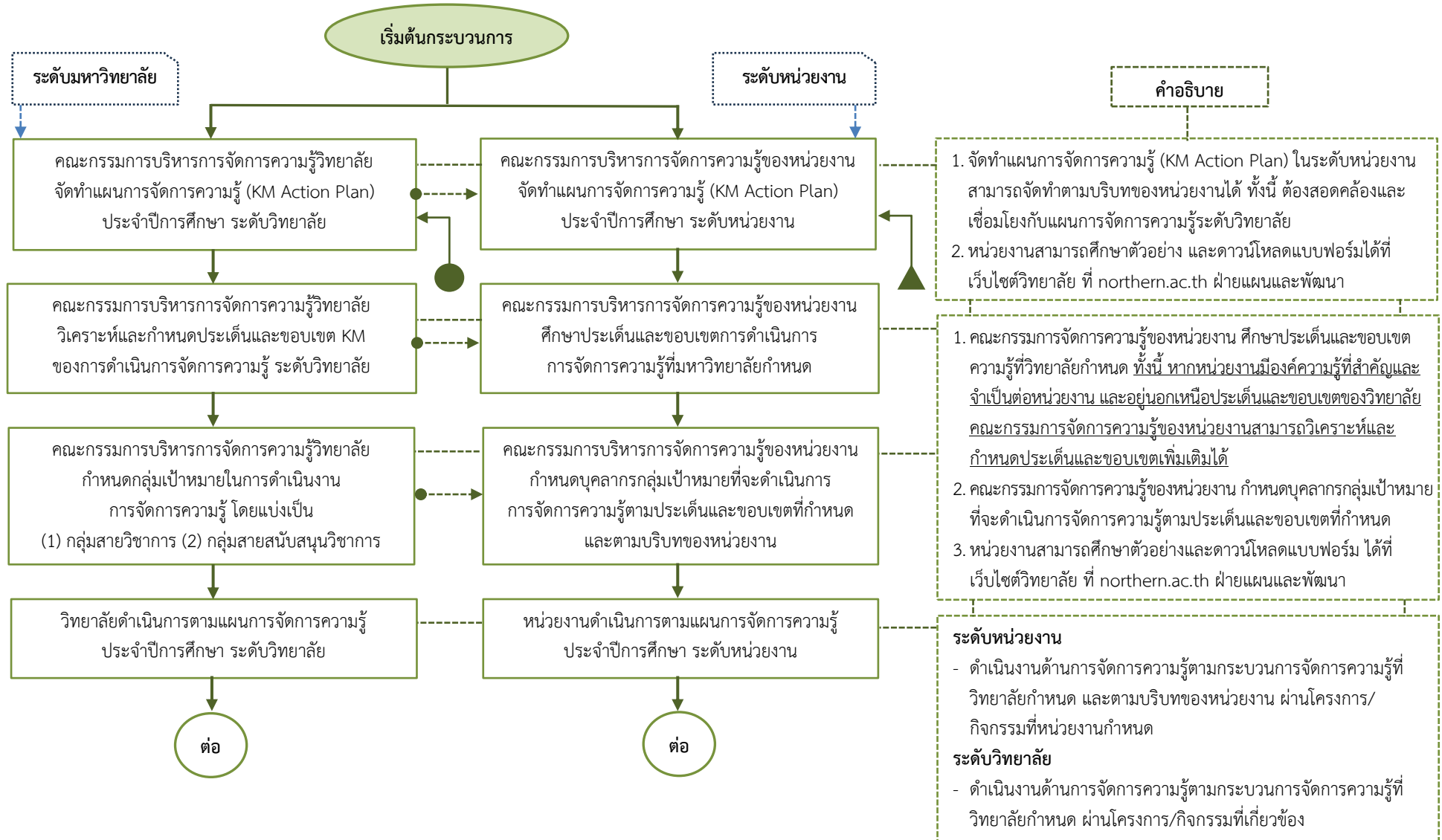
เมื่อได้หัวข้อความรู้ที่ต้องการจัดการความรู้ตามขอบเขตและเป้าหมาย KM แล้ว ก็ให้หน่วยงาน ดำเนินการจัดการความรู้ตามหลักการ PDCA คือ การวางแผน (Plan) ด้วยการจัดทำเป็นแผนการจัดการ ความรู้ (KM Action Plan) ตามรูปแบบที่กำหนดไว้

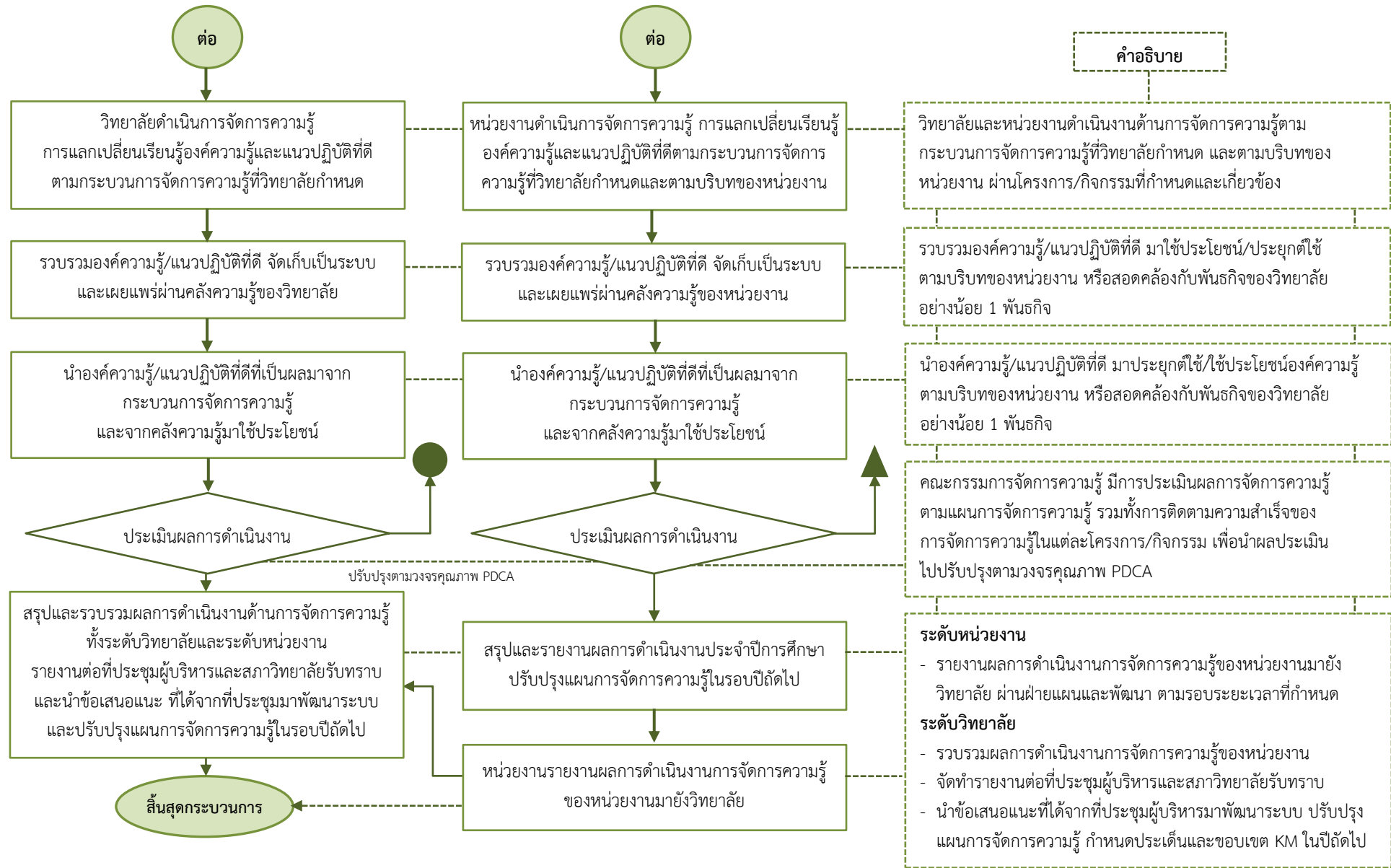
จากนั้นหน่วยงานนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวสู่การปฏิบัติ (Do) โดยแผนดังกล่าวจะต้องมี ตัวชี้วัด/เป้าหมาย เพื่อติดตามตรวจสอบวัดผลในแต่ละกิจกรรมของแผนงานเป็นช่วงๆ (Check) คณะทำงาน KM และผู้บริหารต้องมีการดำเนินการปรับปรุง พัฒนา และต่อยอด (Action) โดยการประชุมทบทวนเพื่อกำหนด แนวทางการปรับปรุงพัฒนา และต่อยอดร่วมกันจนสิ้นปีการศึกษา

## ขั้นตอนการดำเนินการจัดการความรู้วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น



ภาพแสดงรายละเอียดลำดับขั้นตอนการดำเนินการจัดการความรู้ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น





## สรุปขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ การดำเนินการจัดการความรู้ทำงานภายใต้คณะกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งมีหน้าที่ติดต่อ ประสานงาน เขียนแผนการจัดการความรู้ ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เช่น เขียนโครงการ/กิจกรรม จัดอบรม สัมมนา เตรียมรายงานการประชุม และบันทึกรายงานการประชุม
2. การจัดทำแผนการจัดการความรู้
  - 2.1 ร่างแผนการจัดการความรู้ตามประเด็นหรือหัวข้อที่ต้องการพัฒนาตลอดปีการศึกษา และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย และนำร่างแผนการจัดการความรู้เสนอต่อคณะกรรมการจัดการความรู้เพื่อพิจารณา
  - 2.2 เผยแพร่การจัดการความรู้เมื่อแผนการจัดการความรู้ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้แล้ว ให้ดำเนินการเผยแพร่แผนการจัดการความรู้ รวมถึงนำแผนการจัดการความรู้มาเผยแพร่ต่อบุคลากรภายในและภายนอกให้รับทราบ โดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น แผ่นพับ เว็บไซต์ สื่อสิ่งพิมพ์ และประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน
3. การดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ มีดังนี้
  - 3.1 เขียนโครงการ/กิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ จากนั้นขออนุมัติโครงการและงบประมาณ และจัดทำหนังสือเชิญวิทยากรและบุคลากรภายในที่เกี่ยวข้อง หาสถานที่จัดโครงการที่เหมาะสม โดยในการจัดกิจกรรมทุกครั้งต้องมีการเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้
  - 3.2 สร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านการจัดประชุม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ อบรม สัมมนา ตามโครงการ/กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ซึ่งต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการประเมินโครงการที่ชัดเจน
  - 3.3 สรุปรายงานการประชุม หรือถอดบทเรียนการประชุม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ อบรม สัมมนา และประเมินโครงการ เพื่อรายงานต่อผู้บริหาร และผู้เข้าร่วมประชุม
  - 3.4 บันทึกกิจกรรมของการประชุม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ อบรม สัมมนา ลงในช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่กำหนดไว้
4. การติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ ในแต่ละโครงการ/กิจกรรมต้องมีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมไปยังผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมด้วย
5. การรายงานผลการจัดการความรู้และประเมินผลการจัดการความรู้ โดยรวบรวมสรุปโครงการที่ได้ดำเนินการทั้งหมดจากแผนการจัดการความรู้ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลสำเร็จของโครงการเพื่อรับการประเมินในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
6. การเรียนรู้ เป็นการนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปกติ และปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ในปีถัดไป ซึ่งคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในจะให้ข้อเสนอแนะ จุดอ่อน หรือสิ่งที่ควรปรับปรุง ดังนั้น งานจัดการความรู้ต้องนำข้อเสนอแนะต่างๆ มาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ และเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินงานจัดการความรู้ระดับวิทยาลัย คณะกรรมการจัดการความรู้ของวิทยาลัยเสนอรายงานต่อคณะกรรมการผู้บริหารสถาบันและสภาวิทยาลัยรับทราบ

**แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้**

การจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีการศึกษา มีแนวทางการจัดทำตามขั้นตอน ดังนี้

**1 การกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น**

- การกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือกระบวนการงาน (Work Process) โดยการวิเคราะห์ประเด็นการจัดการความรู้ เพื่อกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State) ของวิทยาลัย/หน่วยงาน แล้วกรอกขอบเขต KM ที่สามารถรวบรวมได้ทั้งหมดลงในแบบฟอร์มที่ 1 (KM\_NTC\_01)

(แบบ KM\_NTC\_01)

**การกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM**

ประเด็น KM	ขอบเขต KM	การพิจารณาขอบเขต KM	เป้าหมาย KM	
1. ฐานความรู้ด้านการเรียนการสอน	1.	<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> พัฒนาเทคนิคและวิธีการเรียนการสอน	<input type="checkbox"/> พัฒนาระบบคุณภาพการศึกษา
	2.	<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่สำคัญต่อวิทยาลัย เช่น การวิจัย	<input type="checkbox"/> สร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้	<input type="checkbox"/> เกิดประโยชน์ต่อชุมชนหรือสังคม
	3.	บริการวิชาการ วิธีการทำงาน เป็นต้น	<input type="checkbox"/> พัฒนาศักยภาพบุคลากร	<input type="checkbox"/> พัฒนานักศึกษา
	4.	<input type="checkbox"/> เป็นปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ และสามารถนำวิธีการและเครื่องมือในการจัดการ KM มาช่วยได้	<input type="checkbox"/> มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	<input type="checkbox"/> พัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้
		<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่ผสมผสานแนวทาง 1, 2 และ 3 รวมกัน	<input type="checkbox"/> แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน	
	<input type="checkbox"/> เป็นแนวทางอื่นที่สมควรดำเนินการ			
2. ฐานความรู้ด้านการวิจัย	1.	<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> พัฒนาเทคนิคและวิธีการเรียนการสอน	<input type="checkbox"/> พัฒนาระบบคุณภาพการศึกษา
	2.	<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่สำคัญต่อวิทยาลัย เช่น การวิจัย	<input type="checkbox"/> สร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้	<input type="checkbox"/> เกิดประโยชน์ต่อชุมชนหรือสังคม
	3.	บริการวิชาการ วิธีการทำงาน เป็นต้น	<input type="checkbox"/> พัฒนาศักยภาพบุคลากร	<input type="checkbox"/> พัฒนานักศึกษา
	4.	<input type="checkbox"/> เป็นปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ และสามารถนำวิธีการและเครื่องมือในการจัดการ KM มาช่วยได้	<input type="checkbox"/> มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	<input type="checkbox"/> พัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้
		<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่ผสมผสานแนวทาง 1, 2 และ 3 รวมกัน	<input type="checkbox"/> แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน	
	<input type="checkbox"/> เป็นแนวทางอื่นที่สมควรดำเนินการ			

ประเด็น KM	ขอบเขต KM	การพิจารณาขอบเขต KM	เป้าหมาย KM	
3. ฐานความรู้ด้าน บริการวิชาการ	1.	<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> พัฒนาเทคนิคและวิธีการเรียนการสอน	<input type="checkbox"/> พัฒนาระบบคุณภาพการศึกษา
	2.	<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่สำคัญต่อวิทยาลัย เช่น การวิจัย	<input type="checkbox"/> สร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้	<input type="checkbox"/> เกิดประโยชน์ต่อชุมชนหรือสังคม
	3.	บริการวิชาการ วิธีการทำงาน เป็นต้น	<input type="checkbox"/> พัฒนาศักยภาพบุคลากร	<input type="checkbox"/> พัฒนานักศึกษา
	4.	<input type="checkbox"/> เป็นปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ และสามารถนำวิธีการและเครื่องมือในการจัดการ KM มาช่วยได้	<input type="checkbox"/> มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	<input type="checkbox"/> พัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้
		<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่ผสมผสานแนวทาง 1, 2 และ 3 รวมกัน <input type="checkbox"/> เป็นแนวทางอื่นที่สมควรดำเนินการ	<input type="checkbox"/> แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน	
4. ฐานความรู้ด้าน ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	1.	<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> พัฒนาเทคนิคและวิธีการเรียนการสอน	<input type="checkbox"/> พัฒนาระบบคุณภาพการศึกษา
	2.	<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่สำคัญต่อวิทยาลัย เช่น การวิจัย	<input type="checkbox"/> สร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้	<input type="checkbox"/> เกิดประโยชน์ต่อชุมชนหรือสังคม
	3.	บริการวิชาการ วิธีการทำงาน เป็นต้น	<input type="checkbox"/> พัฒนาศักยภาพบุคลากร	<input type="checkbox"/> พัฒนานักศึกษา
	4.	<input type="checkbox"/> เป็นปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ และสามารถนำวิธีการและเครื่องมือในการจัดการ KM มาช่วยได้	<input type="checkbox"/> มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	<input type="checkbox"/> พัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้
		<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่ผสมผสานแนวทาง 1, 2 และ 3 รวมกัน <input type="checkbox"/> เป็นแนวทางอื่นที่สมควรดำเนินการ	<input type="checkbox"/> แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน	
5. ฐานความรู้ด้าน การบริหารจัดการ	1.	<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> พัฒนาเทคนิคและวิธีการเรียนการสอน	<input type="checkbox"/> พัฒนาระบบคุณภาพการศึกษา
	2.	<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่สำคัญต่อวิทยาลัย เช่น การวิจัย	<input type="checkbox"/> สร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้	<input type="checkbox"/> เกิดประโยชน์ต่อชุมชนหรือสังคม
	3.	บริการวิชาการ วิธีการทำงาน เป็นต้น	<input type="checkbox"/> พัฒนาศักยภาพบุคลากร	<input type="checkbox"/> พัฒนานักศึกษา
	4.	<input type="checkbox"/> เป็นปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ และสามารถนำวิธีการและเครื่องมือในการจัดการ KM มาช่วยได้	<input type="checkbox"/> มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	<input type="checkbox"/> พัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้
		<input type="checkbox"/> เป็นความรู้ที่ผสมผสานแนวทาง 1, 2 และ 3 รวมกัน <input type="checkbox"/> เป็นแนวทางอื่นที่สมควรดำเนินการ	<input type="checkbox"/> แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน	

**2 จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)**

- ในแต่ละองค์ความรู้ที่จำเป็น จะมีหลายเป้าหมาย KM (Desired State) ดังนั้น แผนการจัดการความรู้ของแต่ละองค์ความรู้ที่จำเป็นจะต้องกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ดำเนินการแล้วได้ผลในทุกเป้าหมาย KM โดยที่ประเด็นการจัดการความรู้ ขอบเขตและเป้าหมาย KM จากข้อมูลในแบบฟอร์มที่ 1 มาจัดทำแผนการจัดการความรู้

- กำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ (โครงการ/กิจกรรม/การปฏิบัติ) และวิธีการสู่ความสำเร็จ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ ตามแนวทางการกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) แบบฟอร์มที่ 2 (KM\_NTC\_02)

(แบบ KM\_NTC\_02)

**แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)**

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้/วิธีการ	ระยะเวลา	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1.	<u>การบ่งชี้ความรู้</u> - -					
2.	<u>การสร้างและหาความรู้</u> - -					
3.	<u>การจัดความรู้ให้เป็นระบบและการเลือกเนื้อหา</u> - -					
4.	<u>การประมวลและกลั่นกรองความรู้</u> - -					



ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้/วิธีการ	ระยะเวลา	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
5.	<u>การเข้าถึงความรู้</u> - -					
6.	<u>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้</u> - -					
7.	<u>การเรียนรู้/การนำไปใช้ประโยชน์</u> - -					

## การสรุปผลที่ได้จากการจัดการความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี

- เมื่อหน่วยงานมีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ตามแนวทางกระบวนการจัดการความรู้สิ้นสุดแล้ว ให้หน่วยงานทุกระดับมีการสรุปและรายงานผลการดำเนินการจัดการความรู้มายังวิทยาลัย เพื่อคณะกรรมการจัดการความรู้ของวิทยาลัยได้รวบรวมผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานรายงานต่อที่ประชุมผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยรับทราบ และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ในรอบปีถัดไป

- รายงานผลการจัดการความรู้ตามแบบรายงานการจัดการความรู้ (Knowledge Management Report) โดยนำเสนอข้อมูลที่เป็นรายละเอียดตามหัวข้อที่กำหนด ทั้งรูปภาพและเอกสารประกอบกิจกรรม

- แนวหลักฐานองค์ความรู้ที่จัดทำเป็นรูปแบบที่เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์มายังวิทยาลัยพร้อมด้วย



## รายงานการจัดการความรู้ (Knowledge Management Report)

ด้าน... (งานวิจัย, บริการวิชาการ, ศิลปวัฒนธรรม, การบริหารจัดการ)

ชื่อองค์ความรู้.....

ประจำปีการศึกษา.....

เจ้าขององค์ความรู้: .....

คณะ/หน่วยงาน.....

วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

## องค์ความรู้.....

1. หลักการและเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้:
2. สรุปผลการดำเนินงานตามขั้นตอน KM 7 ขั้นตอน:
  - 2.1 การบ่งชี้ความรู้
  - 2.2 การสร้างและหาความรู้
  - 2.3 การจัดความรู้เป็นระบบ
  - 2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้
  - 2.5 การเข้าถึงความรู้
  - 2.6 การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
  - 2.7 การเรียนรู้/การนำไปใช้ประโยชน์
3. สรุปผลลัพธ์ที่ได้จัดการความรู้:
4. ผลการนำไปใช้ประโยชน์:
5. ปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข:
6. การเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้:

## ภาคผนวก

ตารางสรุปงบประมาณที่ใช้ (ถ้ามี)

ผลการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ (ถ้ามี)

ภาพกิจกรรมการจัดการความรู้