



คู่มือ การจัดการความรู้  
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

งานการจัดการความรู้  
สำนักวิจัยและบริการวิชาการ

พ.ศ. 2566

## คำนำ

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งแรกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในทุกภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีคุณภาพมาอย่างต่อเนื่อง คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของนักศึกษา และในขณะที่สภาพสังคม และเทคโนโลยีมีความเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้มีองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วเช่นกัน เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายให้นำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากำลังคน พัฒนาคุณภาพงาน และพัฒนามหาวิทยาลัย

งานการจัดการความรู้ สำนักวิจัยและบริการวิชาการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย จึงได้จัดทำ “คู่มือ การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล” ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการจัดการความรู้ เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ประกอบด้วย หลักการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ แนวทางดำเนินงาน กิจกรรม การกำกับติดตาม การประเมินผล และแนวปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปี เพื่อให้ทุกหน่วยงานนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

งานการจัดการความรู้  
สำนักวิจัยและบริการวิชาการ  
ธันวาคม 2566

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ.....	1
กระบวนการและกิจกรรมการจัดการความรู้ .....	5
การดำเนินงานการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล .....	15
แนวทางการประเมินผลงานการจัดการความรู้ .....	22
เอกสารอ้างอิง .....	23
ภาคผนวก ก คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ที่ 068/2566 เรื่อง แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ในการประเมินผลงานการจัดการความรู้.....	24
ภาคผนวก ข แบบประเมินผลงานการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล .....	26
ภาคผนวก ค ตัวอย่างรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานการจัดการความรู้.....	33



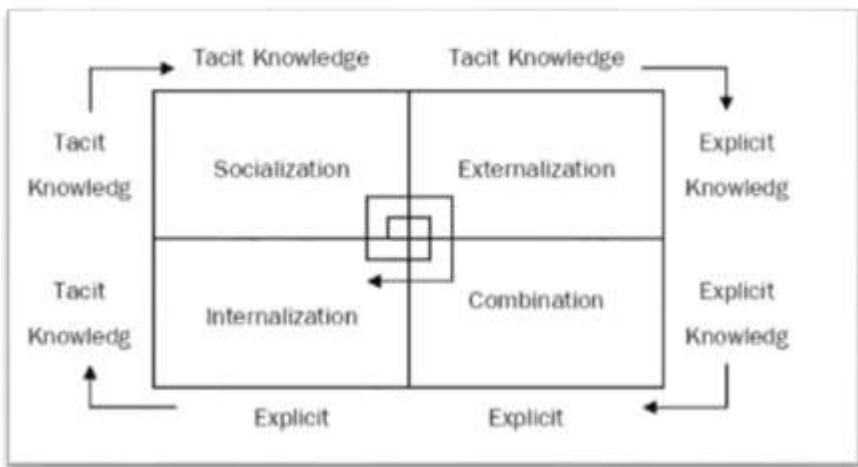
ความสุขในการทำงาน  
ความร่วมมือของทุกคน  
สร้างคุณภาพของการทำงาน

# การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ

๖\*\*\*\*\*๖

## ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นนวัตกรรมหนึ่งที่น่าสนใจในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลไม่สูญหายไป และสามารถนำมาสร้างประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่น ทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิต และเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ นั้นให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น บุคคลที่เป็นผู้บุกเบิกเรื่องการจัดการความรู้คือ Ikujiro Nonaka เป็นผู้บุกเบิกในเรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) การจัดการความรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่หลาย หน่วยงานได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากร และพัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพเพิ่มขึ้น ยังได้กล่าวถึง แนวคิดของ Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka เสนอไว้ว่า “ความรู้” จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การ เรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก และ ความรู้อีกประเภทคือ Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอด ออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือเอกสาร เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ ในองค์ความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit มากกว่าความรู้ประเภท Explicit หลายเท่า ความรู้ทั้งสอง ประเภทสามารถเปลี่ยนแปลงสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2548) ดังภาพ 1



ภาพ 1 Knowledge Spiral หรือ SECI Model

Knowledge Spiral หรือ SECI Model เป็นวงจรที่ใช้ในการพัฒนาความรู้ อธิบายได้ดังนี้

1) Socialization เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงานโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่

2) Externalization เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และ เผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นรูปธรรม เป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge

3) Combination เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขั้นต้น เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ๆ

4) Internalization เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน

วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการ ( Process ) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎี อาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource Person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

จากคำกล่าวต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ สามารถสรุปเป็นความหมายของการจัดการความรู้ได้ดังนี้ การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่อุบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือการนำความรู้เดิมมาศึกษาพัฒนาให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ และมีการบันทึก ทดลองปฏิบัติ ประเมินผล แล้วปรับปรุง/พัฒนา อย่างเป็นรูปธรรม จากความรู้เดิมได้ความรู้ใหม่ ที่มีประโยชน์ ต่อการพัฒนาบุคคล การทำงานและองค์กร

สิ่งที่ควรคำนึงถึงเมื่อต้องการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึงหลักการ 4 ประการ ตามที่วิจารณ์ พานิช (2547) ได้เสนอไว้ดังนี้

1) ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ทำงานด้วยกัน ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือนกัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลังในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity)

2) ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

- การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร
- นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นผลงานสร้างสรรค์ ด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้
- ชีตความสามารถ (Competency) ของข้าราชการ และขององค์กร
- ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

3) ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ “หลุดโลก” จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลกหรือในสังคมโดยการทดลองทำเพียงน้อย ๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ หรือได้ Best Practice ใหม่ นั่นเอง

4) นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง “ดิบ” อยู่ ต้องเอามาทำให้ “สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

## การจัดการความรู้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาที่ต้องมีระบบระเบียบ และข้อบังคับที่เป็นมาตรฐานและยังต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางวิชาการ และคุณธรรมจริยธรรม ให้แก่สังคม ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่มีอยู่ในตัวคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งมีค่ายิ่ง ในการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย กระบวนการการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวของอาจารย์ที่มากประสบการณ์จะถูกนำมาถ่ายทอดให้แก่คนรุ่นใหม่ เพื่อเป็นการลดเวลาที่จะศึกษาเรียนรู้ครั้งใหม่ แต่สามารถนำมาใช้พัฒนางานต่อไปได้เลย

การจัดการความรู้(Knowledge Management :KM) จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับมหาวิทยาลัยไม่เพียงเพราะการให้ความรู้เป็นภารกิจหลักเท่านั้น แต่เพราะองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยมีมากมายทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และTacit Knowledge กระบวนการถ่ายทอดและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจและเรียนรู้จากกันและกันจะเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาและไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง



## กระบวนการและกิจกรรมการจัดการความรู้

๐\*\*\*\*\*๐

### กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้(องค์การมหาชน) , ม.ป.ป.) [https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter1\\_kc.pdf](https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter1_kc.pdf) ดังนี้

- 1) การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- 5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้าม สายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การยืมตัว, การสับเปลี่ยนงาน, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) การเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน แล้วเกิดความรู้ใหม่นำมาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยน ก็จะต้องมีความรู้ใหม่ให้ใช้ประโยชน์ต่อไปได้เรื่อยๆ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่” และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้ จาก สร้างองค์ความรู้ นำความรู้นั้นไปใช้ จึงเกิดการเรียนรู้ใหม่ เกิดประสบการณ์ใหม่ เกิดผลการพัฒนางาน ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม เสนอรูปแบบการจัดการ ความรู้ เปรียบเสมือนตัวปลา หรือเรียกว่า โมเดลปลาหู (สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้(องค์การ มหาชน), ม.ป.ป.)



การจัดการความรู้ หรือ KM สามารถอธิบายให้เข้าใจง่าย ๆ ด้วย โมเดลปลาหู ว่าให้เริ่มจาก หัวปลา คือ ต้องตรวจสอบก่อน ว่า อะไรคือความรู้สำคัญที่ตอบโจทย์พันธกิจหรือยุทธศาสตร์ของ องค์กร แล้วค้นหาว่า ความรู้เชิงประสบการณ์ หรือ Tacit Knowledge นั้นอยู่ที่ไหน จะได้เชิญ คุณกิจ เจ้าของความรู้เชิง ประสบการณ์นั้นมาเข้าร่วมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็น ส่วนที่เรียกว่า ตัวปลา ได้ หลังจากนั้นก็รวบรวมองค์ความรู้ ซึ่งจะเป็นเรื่องเล่าหรือเทคนิคฯ ของแต่ละคน ที่ได้จากวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาจัดเก็บไว้ในคลัง ความรู้ หรือส่วนที่เรียกว่า หางปลา

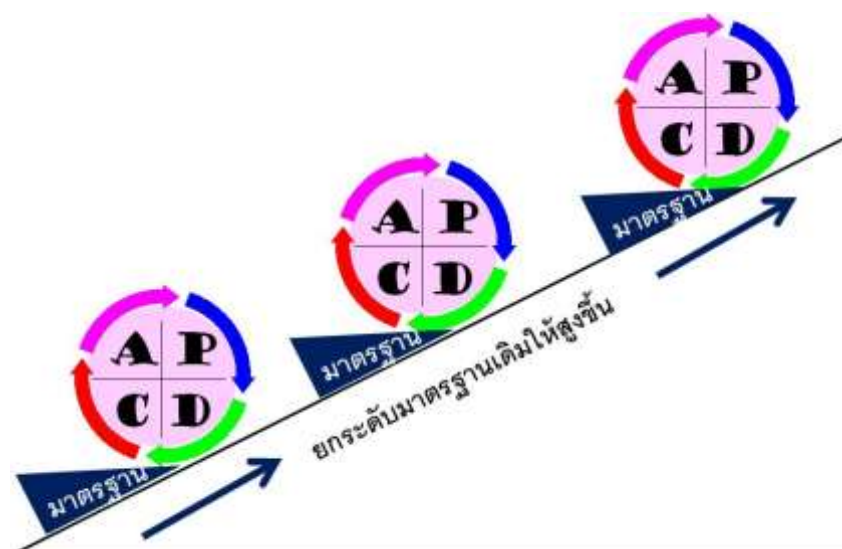
### การพัฒนาคุณภาพตามแนวทางของ PDCA

PDCA เป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิด PDCA ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจร PDCA ได้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย มากขึ้น เมื่อผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพ อย่าง W.Edwards Deming ได้ นำมาเผยแพร่ ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle”

โครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย

- 1) Plan คือ การวางแผน
- 2) DO คือ การปฏิบัติตามแผน
- 3) Check คือ การตรวจสอบ
- 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ

ทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบ ก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไป และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



ภาพ 2 วงจร PDCA (ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

จากหลักการของวงจร PDCA หากพิจารณาเทียบกับหลายๆ เครื่องมือ หรือเทคนิคการปรับปรุงงานต่างๆ ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น เครื่องมือด้านคุณภาพอย่าง QCC เครื่องมือที่ต้องใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูง อย่าง Six Sigma หรือแม้แต่เครื่องมือที่เน้นเรื่องของการจัดการความรู้ อย่าง KM พบว่า ล้วนมีพื้นฐานของแนวคิด PDCA ทั้งสิ้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

QCC		Six Sigma		KM	
QC Story		DMAIC		KM Process	
P	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดหัวข้อปัญหา</li> <li>- สำรวจสภาพปัจจุบัน และตั้งเป้าหมาย</li> <li>- วางแผนดำเนินงาน</li> <li>- วิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดแนวทางแก้ไข</li> </ul>	P	Define - ระบุหัวข้อในการดำเนินงาน Measure - วัดสภาพปัจจุบันของกระบวนการ Analyze - วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักการทางสถิติ เพื่อหาตัวแปรที่เป็นสาเหตุของปัญหา	P	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บังชี้ความรู้</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงมือปฏิบัติการแก้ไข</li> </ul>	D	Improve - ปรับปรุง หรือออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อควบคุมตัวแปร ที่เป็นสาเหตุของปัญหา	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างและแสวงหาความรู้</li> <li>- จัดความรู้ให้เป็นระบบ</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามผลการแก้ไข</li> </ul>	C	Control - ออกแบบระบบควบคุมกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่า ตัวแปรที่เป็นสาเหตุหลักของปัญหาได้ถูกควบคุม หรือกำจัดออก ทำให้ปัญหาที่ได้รับการแก้ไขแล้วไม่กลับมาเกิดซ้ำได้อีก	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประมวลและก่อกองความรู้</li> <li>- เข้าถึงความรู้</li> </ul>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้เป็นมาตรฐาน</li> </ul>	A		A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แบ่งปันแลกเปลี่ยน และเรียนรู้</li> </ul>

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558)

จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือพื้นฐานหรือ เครื่องมือระดับสูง ที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้เกิดการยกระดับ คุณภาพ ปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดล้วนจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างครบถ้วน ตั้งแต่ การวางแผน การปฏิบัติการตรวจสอบ และการทำให้เป็นมาตรฐานทั้งสิ้น การทำเช่นนี้จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ถูกทิศทาง และหากพบปัญหา หรืออุปสรรคระหว่างทาง ก็จะรู้ตัวได้ก่อน สามารถปรับแก้และหาทางรับมือได้ทัน เพื่อให้สามารถ บรรลุเป้าหมายได้ตามต้องการและเป็นพื้นฐานที่ดีของการต่อยอดการปรับปรุง

การดำเนินงานตามแนวทางของ PDCA จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างเป็นระบบ ทำให้การดำเนินงานตบโจทย์ขององค์กรได้ตรงตามจุดมุ่งหมาย ส่งผลให้การดำเนินงานสอดคล้องกับธรรมชาติของสมาชิกในองค์กร จากการวางแผนอย่างเหมาะสมด้วยการใช้ข้อมูลของสถานการณ์จริง และที่สำคัญการดำเนินการได้รับการเฝ้าติดตามอย่างเป็นระยะ ซึ่งก็จะทำให้สามารถปรับแผน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ รวมถึงมีการสรุปบทเรียนที่ได้หลังจากจบโครงการ ทำให้สามารถเรียนรู้รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กร และนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานรอบใหม่ ซึ่งจะทำให้กิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพได้รับการพัฒนาและยกระดับได้อย่างต่อเนื่อง

การบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพในองค์กร	
Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน</li> <li>- กำหนดโครงสร้างทีมงาน และมอบหมายความรับผิดชอบ</li> <li>- กำหนดตัวชี้วัด และตั้งเป้าหมาย</li> <li>- สำรวจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านการผลิต อาทิ ประสิทธิภาพการผลิต อัตราของเสีย เป็นต้น</li> <li>2) ด้านบุคลากร อาทิ ทักษะคิของพนักงาน ความรู้ความเข้าใจ ช่องทางการสื่อสาร เป็นต้น</li> </ol> </li> <li>- วางแผนดำเนินการ ทั้งในส่วนของการปรับปรุงและการจัดกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริม</li> </ul>
Do	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพตามแผนงาน               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปรับปรุงงานผ่านเครื่องมือ และเทคนิคที่เลือกใช้</li> <li>2) รณรงค์ส่งเสริม ให้ความรู้ และประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม</li> </ol> </li> </ul>
Check	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามผลการดำเนินงานรายกิจกรรม และเทียบกับเป้าหมาย</li> <li>- สรุปผลการดำเนินงาน</li> </ul>
Act	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ผลสำเร็จของกิจกรรม</li> <li>- นำเสนอผลงานต่อผู้บริหาร</li> <li>- จัดทำแผนขยายผล เพื่อต่อยอดการปรับปรุง</li> </ul>

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558)

## กิจกรรมการจัดการความรู้

การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งมีหลากหลายประเภท เพื่อให้เหมาะสมกับประเภทของความรู้ ดังนี้

### 1) กิจกรรมสำหรับความรู้ที่ชัดเจน

- 1.1) การจัดเก็บความรู้ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร (Document)
- 1.2) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)
- 1.3) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages)
- 1.4) ฐานความรู้ (Knowledge Bases)

### 2) กิจกรรมสำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในบุคคล

- 2.1) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)
- 2.2) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs)
- 2.3) ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP)
- 2.4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- 2.5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) หรือการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน
- 2.6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

## กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท “Explicit Knowledge”

1) การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรในรูปแบบต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหา และ นำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี ข้อมูลทางการตลาด เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วองค์กร ควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร

2) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจใน การบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร โดยการนำเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจและเผยแพร่ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

3) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) แนวคิดนี้จะเหมือนกับสมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองที่เราคุ้นเคยกัน แต่แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึก รายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่างๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้จะบันทึกแหล่งที่มา ของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญ เช่น ผลงานที่ผ่านมา และเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะทาง สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้ จะช่วยสร้างความเชื่อมโยง ระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี เพื่อให้คนในองค์กร รู้ว่ามีข้อมูลอยู่ที่ใด และจะสามารถ เข้าถึงข้อมูลนั้นๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่างๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้นสามารถทำได้ทั้ง ในรูปแบบ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้ สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับ เฉพาะบุคคลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูล ภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่างๆ ได้ด้วย

4) ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูล และให้ผู้ต้องการใช้ ค้นหาข้อมูล ความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง ทั้งนี้ในการ ทำฐานความรู้ (Knowledge Bases) ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

### กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท “Tacit Knowledge”

1) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงาน ในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะ ประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอด ความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น หัวหน้าทีมควรมีการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อช่วยให้มี ความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและ มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่น และไว้วางใจต่อกัน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรมี การจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันไว้ด้วย

2) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs) เป็นกลุ่มที่พัฒนา มาจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือ ต่างระดับในองค์กรหรือ อาจจะมาจกต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมอง เพื่อกำหนดแนวคิด ต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาใน การทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการจด บันทึกข้อมูลหรือ ความรู้ที่เกิดขึ้นรวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วย เมื่อเปรียบเทียบ IQCs กับทีม ข้ามสายงานแล้ว

จะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถร่วมกันได้จากทั้งภายในและภายนอก องค์กร ในขณะที่สมาชิกที่ข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสาย งานจะเป็นเรื่องเฉพาะ เจาะจงมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองวิธีต่างก็เป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะ และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

3) ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้ มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและ ความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย CoP จะมี ความแตกต่างจากการ จัดตั้งทีมงานเนื่องจากการร่วมกันอย่างสมัครใจเป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่ม หมดความสนใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างการอยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ด้วย อย่างไรก็ตามแม้ CoP จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเองแต่ก็ต้องมีการ กำหนดบทบาทที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานในระดับหนึ่ง เช่น ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์กร ควรช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็วพยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ให้แรงจูงใจหรือ รางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่นๆ ต่อไป รวมทั้งควร ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้ คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่าง หน่วยงานก็ได้ โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการ ทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์

ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัว บุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัว ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จาก บุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ๆ ได้

6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นระบบ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรใน องค์กรมีโอกาสนพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่ง อาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอวิธีการที่กล่าวมา ข้างต้นเป็นวิธีการหลักๆ เกี่ยวกับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการ เหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างทั่วถึง ทั้งองค์กร วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลักๆ เกี่ยวกับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

### ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กล่าวมา เป็นกิจกรรมที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันนั้นคือ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งกิจกรรม CoP นี้เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

#### ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติ

➔ CoP Groups of people who share a passion for something that they know how to do and who interact regularly to learn how to do it better

“กลุ่มคนที่มาร่วมแลกเปลี่ยนในเรื่องที่ตนเองสนใจ มีความรู้ ความชำนาญ และเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ใน กลุ่มผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง”

#### ลักษณะที่สำคัญของชุมชนนักปฏิบัติ

1) กลุ่มคนที่รวมตัวกันโดย มีความสนใจและความปรารถนา (Passion) ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (มี Knowledge Domain) - เข้าใจดีว่าอะไรเป็นประเด็นที่ต้องคุยกัน



2) ปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม (เป็น Community) - ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการแก้ไขปัญหาและตอบคำถาม - เชื่อมโยงกันข้ามทีม หน่วยงาน หรือ องค์กร

3) แลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ร่วมกัน (ต้อง Practice) – แลกเปลี่ยนข้อมูล เคล็ดลับ แนวทางแก้ไขปัญหา และ Best Practices สร้างฐานข้อมูล ความรู้ หรือ แนวปฏิบัติ

### ประเภทของชุมชนนักปฏิบัติ

- 1) Helping Communities: เพื่อแก้ปัญหาประจำวันและแลกเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่มสมาชิก
- 2) Best Practice Communities: เน้นการพัฒนา ตรวจสอบและเผยแพร่ผลงานที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 3) Knowledge-stewarding Communities: เพื่อจัดระเบียบ ยกระดับและพัฒนาความรู้ที่สมาชิก ใช้เป็นประจำ
- 4) Innovation Communities: เพื่อพัฒนาแนวคิด โดยเน้นการข้ามขอบเขตเพื่อผสมผสานสมาชิก ที่มุมมองต่างกัน

### ประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

ประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) มีหลายประการคือ เป็นเวทีของการแก้ปัญหา ระดมสมอง ได้แนวคิดที่หลากหลายจากกลุ่ม ได้ข้อมูลมากขึ้นในการตัดสินใจ ทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดเครือข่ายในการทำงานและแลกเปลี่ยนข้อมูล อีกทั้งส่งผลต่อการพัฒนางาน คุณภาพประชากร คุณภาพของสังคมซึ่งเป็นประโยชน์ของสังคมและประเทศ

### คำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

1. KM : Knowledge Management หรือ การจัดการความรู้
2. Lo : Learning Organization หรือ องค์กรแห่งการเรียนรู้
3. BP : Best Practice หรือ แนวปฏิบัติที่ดี หรือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. ลปรร. ย่อมาจาก แลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. Fa : Facilitator หรือคุณอำนวย
6. AAR : After Action Reviews หรือ การทบทวนหลังการปฏิบัติ
7. BAR : Before Action Reviews หรือ การทบทวนก่อนการปฏิบัติ
8. CoP : Communities of Practice หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ
9. CoE : Center of Excellence หรือ แหล่งผู้รู้ในองค์กร
10. CEO : ผู้บริหารสูงสุด

11. Explicit Knowledge คือ ความรู้ชัดแจ้ง
12. Tacit Knowledge คือ ความรู้แบบฝังลึก
13. Dialogue คือ สนทนา
14. Story Telling คือ การเล่าเรื่อง
15. River Diagram คือ ธารปัญญา
16. Ladder Diagram คือ บันไดแห่งการแลกเปลี่ยน
17. Network Manager คือ คุณประสาน
18. Note taker คือ คุณลิขิต
19. คุณกิจ คือ Member หรือ Knowledge Practitioner หรือ สมาชิกของชุมชน
20. หัวปลา คือ Domain หรือ หัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือ หัวข้อการเสวนา
21. กระบวนกร คือ วิทยากรกระบวนการ หรือ ผู้จัดกระบวนการเรียนรู้

## การดำเนินงานการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล



การจัดการความรู้เป็นการดำเนินงานที่ต้องใช้เวลาและความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประโยชน์และผลสำเร็จ จึงควรมีแนวปฏิบัติในการดำเนินงานซึ่งจะแบ่งเป็นสองส่วนคือ ระดับมหาวิทยาลัยซึ่งรับผิดชอบโดยสำนักวิจัยและบริการวิชาการ และระดับความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้แต่ละหน่วยงานกำกับติดตามภายในหน่วยงานตามความเหมาะสม

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยทั้งส่วนที่เป็นคณะวิชาและศูนย์ / สำนัก จำเป็นต้องนำมารวบรวมเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปบูรณาการกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยต่อไป สำนักวิจัยและบริการวิชาการจึงได้จัดทำแนวปฏิบัติในการดำเนินงานและแบบรายงานการดำเนินงานจัดการความรู้ขึ้น ทั้งนี้แต่ละหน่วยงานอาจจะนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานได้

### ระบบกลไกการดำเนินงานการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย

แนวทางในการดำเนินงานการจัดการความรู้ในแต่ละปีการศึกษาจะแบ่งเป็น 5 ระยะ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 ขึ้นเริ่มต้นสร้างทีมและกำหนดประเด็น/จุดมุ่งหมาย/Knowledge Vision: KV

โดยแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงาน และให้มีการประชุมหารือ เพื่อร่วมพิจารณากำหนดประเด็นหรือเป้าหมายในการจัดการความรู้ประจำปีการศึกษา

#### ระยะที่ 2 ดำเนินโครงการ/กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้

สำนักวิจัยและบริการวิชาการ ทำหน้าที่รับผิดชอบ ในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริม สนับสนุน ให้ให้แก่ อาจารย์และบุคลากรทุกหน่วยงาน ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ โดยอาจจัด การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ นำไปใช้ ในการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงเผยแพร่การดำเนินโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้หน่วยงาน ภายในและภายนอกได้รับทราบ

### ระยะที่ 3 พัฒนางานเพื่อให้เกิดผลเชิงประจักษ์ หลังจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คณะวิชาและศูนย์/สำนัก ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้พัฒนาผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลเชิงประจักษ์ และมีการประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยฯ ภาคการศึกษาละ 1 ครั้ง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร ทารือ พิจารณา และติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน

### ระยะที่ 4 นำเสนอแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ทุกหน่วยงานนำเสนอคัดเลือกแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำเสนอในการประกวดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นประจำทุกปีการศึกษา

### ระยะที่ 5 สรุปผล

งานการจัดการความรู้ รวบรวมผลการดำเนินงานจัดการความรู้ของทุกหน่วยงาน เพื่อสรุปเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัย

## ระบบกลไกการดำเนินงานการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

- 1) รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการรับนโยบายของมหาวิทยาลัย นำมาขยายผลสู่การปฏิบัติ โดยผ่านงานการจัดการความรู้ สำนักวิจัยและบริการวิชาการ
- 2) งานการจัดการความรู้ ประสานเพื่อขอรายชื่อผู้แทนของคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก เพื่อแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ประจำปีการศึกษา
- 3) งานการจัดการความรู้ จัดการประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ฯ ร่วมกันจัดทำแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยฯ เป็นประจำทุกปีการศึกษา และดำเนินการโครงการ/กิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยฯ
- 4) คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก ดำเนินการดังนี้
  - 4.1) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก ประจำปีการศึกษา
  - 4.2) จัดทำแผนการจัดการความรู้ของ คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก ประจำปีการศึกษา
  - 4.3) ดำเนินโครงการ/กิจกรรม และประเมินผลตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้
  - 4.4) เผยแพร่ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก
  - 4.5) จัดทำรายงานและนำเสนอแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก ในการประกวดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
- 5) คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก จัดทำรายงานการจัดการความรู้ประจำปีการศึกษาของแต่ละหน่วยงาน ส่งให้สำนักวิจัยและบริการวิชาการ จากนั้นสำนักวิจัยและบริการวิชาการดำเนินการสรุปเป็นภาพรวมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย และนำเสนอต่อมหาวิทยาลัย

ระบบกลไกการดำเนินงานการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

วงจรคุณภาพ	กิจกรรม	ข้อกำหนดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/สิ่งอ้างอิง/ หลักฐานเชิงประจักษ์
P บ่งชี้ความรู้	-แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล -แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ของคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	รายชื่อคณะกรรมการได้มาจากการเสนอผู้แทนของแต่ละคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	งานการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยฯ คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	คำสั่งแต่งตั้งแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการจัดการความรู้
	จัดทำแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยฯ เป็นประจำทุกปีการศึกษา	มีการประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยฯ เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยฯ ประมาณเดือนมีนาคมของทุกปี	คณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยฯ และงานการจัดการความรู้	แผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยฯ ประจำปีการศึกษา
	จัดทำแผนการจัดการความรู้ของ คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก เป็นประจำทุกปีการศึกษา	สอดคล้องกับประเด็นความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้	คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	แผนการจัดการความรู้ของ คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก
D สร้างและแสวงหาความรู้ , จัดความรู้ให้เป็นระบบ	ดำเนินการโครงการ/กิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ เช่น เผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากผลการดำเนินงานหรือประสบการณ์ที่ผ่านมา	ดำเนินงานการจัดการความรู้ สอดคล้องกับขั้นตอนต่อไปนี้ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน	งานการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยฯ คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	เอกสารรวบรวมความรู้ , การเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ , ผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้

วงจรคุณภาพ	กิจกรรม	ข้อกำหนดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/สิ่งอ้างอิง/ หลักฐานเชิงประจักษ์
<b>C</b> ประมวลและ กลับกรอง ความรู้ ที่เป็น ความรู้ที่จำเป็น และเข้าถึง ความรู้	-นำความรู้ที่ได้มา วิเคราะห์ ประมวลและ กลับกรองความรู้ ที่เป็น ความรู้ที่จำเป็น - เผยแพร่ความรู้ - นำความรู้ไปใช้ -ประเมิน/ ตรวจสอบผล จากการใช้ความรู้	-กำกับติดตามการดำเนินงาน และนำความรู้ที่ได้มาประมวล และกลับกรอง เพื่อนำไปใช้ ตามที่ต้องการ -เสนอวิธีหรือแนวทาง หรือ สนับสนุน และดำเนินการให้ สมาชิกในหน่วยงาน ได้รับ ความรู้อย่างทั่วถึงตามที่สมาชิก ต้องการ - รายงานผลการนำความรู้ไปใช้	คณะกรรมการจัดการ ความรู้มหาวิทยาลัย/ คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก	- สรุปองค์ความรู้ที่ได้ - สรุปผลจากการเข้าถึง องค์ความรู้ และนำ ความรู้ไปใช้
<b>A</b> <b>วิเคราะห์</b> <b>ความสำเร็จ</b> <b>นำเสนอ</b> <b>เผยแพร่</b> <b>ขยายผล</b>	-วิเคราะห์ผลจากแนว ปฏิบัติที่เป็นเลิศ - เผยแพร่ความรู้ของแนว ปฏิบัติที่เป็นเลิศ - กำหนด/เสนอแนวทาง การนำความรู้ไปขยายผล ต่อไป	ประเมินผลในภาพรวมและราย กิจกรรมในด้าน 1. ความพึงพอใจของอาจารย์/ บุคลากร ที่มีต่อการดำเนินการ จัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัย 2. การจัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายใน มหาวิทยาลัย (KM Day) 3. กำหนดวิธีการ/แนวทาง นำความรู้ ไปใช้ประโยชน์ 4. การเผยแพร่องค์ความรู้ผ่าน เว็บไซต์ KM 5. คณะกรรมการการจัดการ ความรู้ ร่วมกันพิจารณา ผลความสำเร็จของแนว ปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปใช้ ขยายผลต่อ		

## กรอบระยะเวลาดำเนินงานและการรายงานผลการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยจะมีการประเมินคุณภาพการศึกษาทุกปีการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลการพัฒนา งานต่างๆ เพื่อเป็นการยืนยัน และแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน งานการจัดการความรู้เป็น งานหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร และการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้

ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง จึงกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานการจัดการความรู้ ไว้เป็นแนวทางเบื้องต้น เพื่อให้คณะวิชาและ หน่วยงานสนับสนุนนำไปใช้ในการวางแผนดำเนินงาน และ ขอให้คณะวิชาและหน่วยงานสนับสนุนได้รายงาน ความก้าวหน้าการดำเนินงานจัดการความรู้ ให้มหาวิทยาลัยรับทราบ ด้วยการส่งรายงานผ่านงานการจัดการ ความรู้ ปีภาคการศึกษาละ 3 ครั้ง คือปลายเดือนสิงหาคม ปลายเดือนพฤศจิกายน และปลายเดือนกุมภาพันธ์

ในช่วงสิ้นปีการศึกษาให้ทุกคณะวิชาและหน่วยงานสนับสนุนจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน จัดการความรู้ประจำปี ส่งให้กับงานการจัดการความรู้ สำนักวิจัยและบริการวิชาการ ภายในเดือนพฤษภาคม ของทุกปี เพื่อรวบรวมนำเสนอต่อมหาวิทยาลัยและนำไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาต่อไป

**การรายงานผลการจัดการความรู้ของ คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก ให้จัดทำเป็นรูปเล่มโดยมีหัวข้อดังนี้**

- 1) สภาพทั่วไปของหน่วยงาน
- 2) แผนการดำเนินงานจัดการความรู้ของหน่วยงาน
- 3) คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
- 4) ประเด็น/จุดมุ่งหมาย ในการจัดการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
 

(บางหน่วยงานอาจมากกว่า 1 ประเด็น/จุดมุ่งหมายก็ได้ เช่นแบ่งเป็นหลักสูตร )
- 5) วิธีดำเนินการจัดการความรู้
- 6) ผลการจัดการความรู้
  - 6.1) ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา
  - 6.2) หลักฐานเชิงประจักษ์จากการนำความรู้ไปใช้
  - 6.3) การเผยแพร่ความรู้และผลงานต่อหน่วยงานภายในและภายนอก
- 7) การเทียบเคียง (Benchmark) กระบวนการและผลลัพธ์
- 8) สรุปภาพรวมของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 9) เอกสารอ้างอิง และ ภาคผนวก เช่นคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดภารกิจกรม

มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล  
กรอบระยะเวลาดำเนินงานการจัดการความรู้

คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก.....ปีการศึกษา .....

ลำดับ	ขั้นตอน	คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก.....ปีการศึกษา .....												ผู้รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง	โครงการ/กิจกรรม ที่แล้วเสร็จ	
		มิ.ย.-...	ก.ค.-...	ส.ค.-...	ก.ย.-...	ต.ค.-...	พ.ย.-...	ธ.ค.-...	ม.ค.-...	ก.พ.-...	มี.ค.-...	เม.ย.-...	พ.ค.-...			
1	การบ่งชี้ความรู้	←→														
2	การสร้างและแสวงหาความรู้			←→												
3	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ					←→										
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้							←→								
5	การเข้าถึงความรู้								←→							
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้								←→							
7	การเรียนรู้ของสมาชิกในหน่วยงาน									←→						
8	เผยแพร่ นำเสนอผลการดำเนินงาน และจัดทำรายงานการจัดการความรู้ประจำปี											←→		คณะกรรมการKM ของแต่ละหน่วยงาน และ สำนักวิจัย	สำนักวิจัยจัดให้มีการนำเสนอผลงาน KM และประกวดแนวปฏิบัติที่ดี	

\*\*\* การกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานของขั้นตอนที่ 2-7 คณะวิชาหรือหน่วยงานสนับสนุน สามารถปรับได้ตามความจำเป็นเหมาะสม





มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล  
แบบรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงาน การจัดการความรู้

ชื่อหน่วยงาน .....

วันที่รายงาน วัน.....เดือน.....พ.ศ. .... ปีการศึกษา .....

รายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้

ชื่อเรื่องผลงาน.....  
.....

ลำดับ ที่	ขั้นตอน การจัดการความรู้	การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

## แนวทางการประเมินผลงานการจัดการความรู้



### วิธีการประเมินผลงานการจัดการความรู้

วิธีการประเมินผลงานการจัดการความรู้ เพื่อคัดเลือกเป็นผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัย วงษ์ชวลิตกุล ในแต่ละปีการศึกษา ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. งานการจัดการความรู้ สำนักวิจัยและบริการวิชาการ ประชุมเพื่อชี้แจงและหารือ ระยะเวลาในการดำเนินงาน เกณฑ์การประเมิน ให้คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก รับทราบร่วมกัน
2. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาประเมินผลงานการจัดการความรู้ ซึ่งคัดเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิ ภายในมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการเป็นประธาน ผู้แทนจาก คณะกรรมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะวิชา 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิจากศูนย์/สำนัก 1 คน และ หัวหน้างานการจัดการความรู้ เป็นเลขานุการ
3. คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก คัดเลือกผลงานแนวปฏิบัติที่ดีที่เกิดจากกิจกรรมการจัดการความรู้ ให้ได้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก ทำจัดเอกสารรายงานและผลงานเชิงประจักษ์ ของผลการปฏิบัติ ที่เป็นเลิศภายในหน่วยงาน นำส่งให้งานการจัดการความรู้ สำนักวิจัยและบริการวิชาการ ภายในระยะเวลาที่กำหนดส่งผลงาน
4. งานการจัดการความรู้ สำนักวิจัยและบริการวิชาการ จัดกิจกรรมการประกวดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประจำปีการศึกษา

### เกณฑ์การประเมินผลงานการจัดการความรู้

เมื่อคณะวิชา/ศูนย์/สำนัก ได้ดำเนินโครงการ/กิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงาน แล้ว ให้คณะวิชา/ศูนย์/สำนัก คัดเลือกผลการดำเนินงานที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของแต่ละหน่วยงาน ส่งเข้าร่วมการประกวด “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล” ซึ่งหน่วยงานสามารถส่งผลงาน ประกวดได้มากกว่า 1 ผลงาน การส่งผลงานเข้าประกวด ให้จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งนำเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาประเมินผลงานการจัดการความรู้

การประกวด “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล” คณะกรรมการพิจารณาประเมินผล งานการจัดการความรู้ จะพิจารณาคัดเลือกผลงานเพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัย เป็นประจำ ทุกปีการศึกษา โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาผลงานดังนี้

1. การกำหนดที่มา ความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงาน :

คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 30

การกำหนดที่มา ความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงาน พิจารณาจาก การระบุสภาพปัญหาที่นำไปสู่ การกำหนดความรู้ที่ต้องการพัฒนาหรือการบ่งชี้ความรู้สำคัญที่มีผลต่อการ พัฒนางาน อย่างสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน โดยระบุ สภาพปัญหา ความต้องการ เหตุผล ความจำเป็น ที่ต้องพัฒนาความรู้ นั้น ซึ่งสัมพันธ์กับการกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่เหมาะสม การกำหนดแผนการดำเนินงานมีความชัดเจน ทั้งระยะเวลา กิจกรรม บุคคลที่เกี่ยวข้อง งบประมาณ วิธีการติดตามประเมินผลและสิ่งสนับสนุนอื่นๆ ที่จำเป็น แสดงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากผลของ “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ” ได้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้

รายการประเมิน

- |                                      |          |
|--------------------------------------|----------|
| 1.1) การเสนอที่มาและความสำคัญ        | 10 คะแนน |
| 1.2) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย | 10 คะแนน |
| 1.3) การกำหนดแผนการดำเนินงาน         | 10 คะแนน |

2. การดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน : คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 30

การดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน พิจารณาจาก การจัดทำโครงการ/กิจกรรม สอดคล้องตามขั้นตอนการดำเนินงานจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหา ความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของ มีการ ระบุขั้นตอนการนำวิธีปฏิบัติที่ดี/นวัตกรรม การเผยแพร่และนำไปใช้ได้ มีการประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ โดยสะท้อนให้เห็นถึงผลการพัฒนาความรู้และพัฒนางานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยมี หลักฐานเป็นที่ประจักษ์ ที่สามารถแสดงถึงการเป็น “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

รายการประเมิน

- |  |  |
|--|--|
| 2.1) การค้นหารวบรวมความรู้ สังเคราะห์ได้เป็นความรู้ที่ชัดเจนและเผยแพร่       | 10 คะแนน                                 |
| 2.2) วิธีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์แสดงถึงการพัฒนาความรู้และการนำความรู้ไปใช้ | อย่างชัดเจน 10 คะแนน                     |
| 2.3) การประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีความชัดเจนและสามารถสะท้อนผลการ  | พัฒนาได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 10 คะแนน |

### 3. รายงานผลการดำเนินงาน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง : คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 30

รายงานผลการดำเนินงาน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง พิจารณาจาก ความครบถ้วนของ องค์ประกอบของเอกสาร รายงานผลการดำเนินงาน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง การระบุขั้นตอนการดำเนินงาน ทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ระบุผลสำเร็จของการดำเนินงานที่เกิดจากการนำวิธีปฏิบัติ/นวัตกรรม ที่ประสบผลสำเร็จไปใช้ที่ส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษา การพัฒนา ตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น มีหลักฐาน หรือข้อมูลประกอบที่เชื่อถือได้และเป็นที่น่าเชื่อถือ ทั้งในเชิง ปริมาณและคุณภาพ และแสดงการเทียบเคียง (Benchmark) กระบวนการและผลลัพธ์จากการดำเนินการ จัดการความรู้ กับผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายใน(อาจเทียบเคียงกับผลงาน จากปีที่ผ่านมาของหน่วยงานตนเอง) และภายนอก

#### รายการประเมิน

- 3.1) รายงานผลการดำเนินงาน มีความครบถ้วนขององค์ประกอบในรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงความถูกต้องในการอ้างอิงแหล่งข้อมูล หากมีการอ้างอิงแหล่งข้อมูล 10 คะแนน
- 3.2) เอกสาร หลักฐานเชิงประจักษ์ ที่เกี่ยวข้อง ใช้แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานจัดการความรู้ การเผยแพร่ความรู้ การนำไปใช้ประโยชน์ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก หน่วยงาน และการประเมิน เช่น หลักฐานการเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การยกย่อง ชมเชย ขอบคุณ 10 คะแนน
- 3.3) การเทียบเคียง (Benchmark) กระบวนการและผลลัพธ์จากการดำเนินการจัดการความรู้ 10 คะแนน

### 4. ปัจจัยความสำเร็จ : คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 10

ปัจจัยความสำเร็จ พิจารณาจาก การระบุและอธิบาย สิ่งมีช่วยส่งเสริมให้โครงการ/กิจกรรม การจัดการความรู้ ดำเนินไปด้วยดี ประสบผลสำเร็จ จนสามารถเกิดแนวปฏิบัติที่ดีได้ โดยให้คณะวิชา/ศูนย์/ สำนัก ระบุปัจจัยความสำเร็จ ทั้งปัจจัยที่เป็นบุคคล รวมถึงทีมทำงาน และ การบริหารจัดการ ไว้ในรายงานผลการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นส่วนที่มีประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ในครั้งต่อไป

#### รายการประเมินดังนี้

- 4.1) การระบุปัจจัยความสำเร็จด้านบุคคลได้อย่างชัดเจน 5 คะแนน
- 4.2) การระบุปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจน 5 คะแนน

## เอกสารอ้างอิง

- คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. (2556). **คู่มือ: ความรู้เบื้องต้น การจัดการความรู้ และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้**. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2548). **การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). **การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้**. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2559, จาก [www.hkm.nu.ac.th/Document/KM2.pdf](http://www.hkm.nu.ac.th/Document/KM2.pdf)
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). **PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง**. สืบค้นจาก <https://www.ftpi.or.th/2015/2125>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549). **คู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้(องค์การมหาชน). (ม.ป.ป.). **การจัดการความรู้ (KM) คืออะไร? จำเป็นแค่ไหนต้องใช้ KM?**. สืบค้นจาก[https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter1\\_kc.pdf](https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter1_kc.pdf) ดังนี้

ภาคผนวก ก

คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ที่ 068/2566  
เรื่อง แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ  
ในการประเมินผลงานการจัดการความรู้



# มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล VONGCHAVALITKUL UNIVERSITY

๔๔ หมู่ ๔ ถนนมิตรภาพ-หนองคาย ส.เมือง จ.นครราชสีมา ๓๐๐๐๐ โทร. ๐-๔๔๐๐-๙๙๙๙ โทรสาร ๐-๔๔๐๐-๙๙๙๙  
84 Moo 4 Mitraparb-Nongkai Highway, Bangkok, Muang, Nakhonratchasima 30000 Tel. 0-4400-9711 Fax. 0-4400-9712

คำสั่งมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ที่ ๐๖๘/๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการประเมินผลงานการจัดการความรู้

ด้วยมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มีนโยบายให้ทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยดำเนินงานการจัดการความรู้ และมีการประเมินผลงานการจัดการความรู้ เป็นประจำทุกปีการศึกษา เพื่อให้การประเมินผลงานการจัดการความรู้เป็นไปด้วยความถูกต้องและมีคุณภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๔๓ แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. ๒๕๔๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๒ มหาวิทยาลัยจึงพิจารณาแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการประเมินผลงานการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

- |                                     |              |
|-------------------------------------|--------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ      | คันยະ        |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวนพงศ์   | ชวนชม        |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชีวินทร์   | ลิ้มศิริ     |
| ๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อังฉราพรรณ | ตั้งจตุรโสภณ |
| ๕. อาจารย์ ดร.วรสิทธิ์              | รัตนวราหะ    |

ทั้งนี้ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

(อาจารย์ ดร.ณัฐวัฒน์ วงษ์ชวลิตกุล)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล



ภาคผนวก ข

แบบประเมินผลงานการจัดการความรู้  
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล





## แบบประเมินผลงานการจัดการความรู้

### มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

\*\*\*\*\*

ชื่อผลงาน.....

หน่วยงาน.....

ผู้รับผิดชอบหลัก.....

ระยะเวลาที่ดำเนินการ(ระบุวัน/เดือนปี).....ถึง.....

รายการประเมิน	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
<b>1. การกำหนดที่มา ความสำคัญ วัตถุประสงค์</b>					
<b>เป้าหมาย และแผนการดำเนินงาน</b>					
1.1 มีการกำหนดหรือบ่งชี้ความรู้สำคัญที่ต้องการพัฒนาจากปัญหาหรือความต้องการจำเป็น ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย อย่างชัดเจน					
1.2 มีการกำหนดหรือบ่งชี้ความรู้สำคัญที่ต้องการพัฒนาจากปัญหาหรือความต้องการจำเป็น ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน อย่างชัดเจน					
1.3 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ชัดเจน สมบูรณ์ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหาหรือความต้องการจำเป็นในการพัฒนางาน					
1.4 มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ชัดเจน สมบูรณ์ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหาหรือความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน					

รายการประเมิน		ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
1.5	มีการกำหนดแผนดำเนินงานจัดการความรู้ ที่สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ ต่อเนื่องของ กิจกรรมจัดการความรู้ ตามขั้นตอน PDCA อย่างชัดเจน					
1.6	มีการกำหนดประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากผลงานการจัดการความรู้ ได้ชัดเจน มีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับที่มาและความสำคัญ และวัตถุประสงค์					
<b>2. การดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน</b>						
2.1	ดำเนินงานขั้นตอนการจัดการความรู้ ตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์					
2.2	มีการเผยแพร่ความรู้สำคัญ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง ผู้สนใจ สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์					
2.3	มีบุคคลหรือหน่วยงานนำความรู้สำคัญไปใช้ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์					
2.4	มีการพัฒนาความรู้หลังจากการนำความรู้สำคัญไปใช้ ประโยชน์ หรือแก้ปัญหาได้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์					
2.5	มีวิธีการประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ตามหลักวิชาการ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
2.6	มีผลการประเมินการนำความรู้สำคัญไปใช้ประโยชน์ ชัดเจนและสามารถสะท้อนถึงการพัฒนาได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์					

รายการประเมิน	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
<b>3. รายงานผลการดำเนินงาน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง</b>					
3.1 รายงานผลการดำเนินงาน มีความครบถ้วนขององค์ประกอบในรายงานผลการดำเนินงาน					
3.2 มีการอ้างอิงแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เหมาะสม เชื่อถือได้ วิธีอ้างอิงถูกต้อง					
3.3 มีหลักฐานการเผยแพร่ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก					
3.4 มีหลักฐานการยกย่อง ชมเชย ขอขอบคุณ จากการรับทราบหรือนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ประโยชน์ ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก					
3.5 มีการเทียบเคียง (Benchmark) กระบวนการและผลลัพธ์จากการดำเนินการจัดการจัดการความรู้ กับหน่วยงานภายในระดับหน่วยงานเดียวกัน (เช่น ระดับสาขาวิชา หรือระดับคณะวิชา ภาระงาน ลักษณะใกล้เคียงกันของหน่วยงานสนับสนุนภายในมหาวิทยาลัย )					
3.6 มีการเทียบเคียง (Benchmark) กระบวนการและผลลัพธ์จากการดำเนินการจัดการจัดการความรู้ กับหน่วยงานภายนอกระดับหน่วยงานเดียวกัน (เช่น ระดับสาขาวิชา หรือระดับคณะวิชา ภาระงาน ลักษณะใกล้เคียงกันของหน่วยงานสนับสนุนภายนอกมหาวิทยาลัย)					
<b>4. ปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้เกิดผล การปฏิบัติที่เป็นเลิศ</b>					
4.1 มีการระบุปัจจัยความสำเร็จด้านบุคคล ที่สัมพันธ์กับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้					
4.2 มีการระบุปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้					

ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากกรรมการ

.....

.....

.....

ผลคะแนน

รายการประเมิน	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1.การกำหนดที่มา ความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงาน	30	
2. การดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน	30	
3. รายงานผลการดำเนินงาน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง	30	
4. ปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	10	
รวม (เต็ม 100 คะแนน)		

ลงชื่อ.....

(.....)

กรรมการผู้ประเมินผลงานการจัดการความรู้

วันที่...../...../.....

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานการจัดการความรู้

ตัวอย่าง รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานการจัดการความรู้



**มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล**  
**แบบรายงานความก้าวหน้า การดำเนินงานการจัดการความรู้**

ชื่อหน่วยงาน สาขาวิชาการสอนวิทยาศาสตร์ทั่วไป คณะศึกษาศาสตร์	
วันที่รายงาน 20 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566	ปีการศึกษา 2566

รายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ ดังนี้

ชื่อเรื่องผลงาน “พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning ของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์”
--

ที่	ขั้นตอน	การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
	<b>การจัดการความรู้</b>			
1	ตั้งคณะกรรมการและที่ปรึกษาการจัดการความรู้ของหลักสูตร	ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว คำสั่งเลขที่ มว.8888/2556	อ.ดร.รัตนดา เลิศวิชัย	
2	การบ่งชี้ความรู้	ประชุมกรรมการ กำหนดประเด็น/ จุดมุ่งหมาย/KV ของการจัดการความรู้ คือ <b>พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน แบบ Active Learning</b>	อ.ดร.รัตนดา เลิศวิชัย	
3	การสร้างและแสวงหาความรู้	ศึกษา หาข้อมูลจากเอกสารและ ผู้เชี่ยวชาญในคณะศึกษาศาสตร์	อ.ดร.รัตนดา เลิศวิชัย	
4	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	จัดระบบบันทึกข้อมูล โดยการสรุปเป็น ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสอนแบบ <b>Active Learning</b>	อ.ดร.รัตนดา เลิศวิชัย	
5	การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้	นำข้อมูลความรู้ที่ได้คัดแยกและบันทึกเป็น ประเด็นต่างๆ	อ.ดร.รัตนดา เลิศวิชัย	
6	การเข้าถึงความรู้	นำข้อมูลความรู้เผยแพร่ให้สมาชิกได้รับ ทราบโดยง่าย โดยเผยแพร่ในเว็บไซต์ของ คณะวิชาศึกษาศาสตร์ และ เป็นเอกสาร แจกให้แก่อาจารย์ที่สนใจขอรับ	อ.ดร.รัตนดา เลิศวิชัย	

ที่	ขั้นตอน การจัดการความรู้	การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
7	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	จัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวันพุธที่สี่ของเดือน ตุลาคม พฤศจิกายน ซึ่งมีอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์และคณะวิชาอื่นๆ ที่สนใจมาเข้าร่วมกิจกรรม	อ.ดร.รัตน์ดา เลิศวิชัย	มีอาจารย์จากคณะวิชาวิศวกรรมศาสตร์นิติศาสตร์มาเข้าร่วมกิจกรรมด้วย
8	การเรียนรู้ของสมาชิกในหน่วยงาน	เมื่ออาจารย์ได้รับข้อมูล/ความรู้ในการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning และได้นำไปใช้ในการสอนแล้ว คณะกรรมการ KM คณะศึกษาศาสตร์ ได้ดำเนินการ 1. ติดตามผลการนำอาจารย์ความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยใช้แบบสอบถาม 2. จัดกิจกรรมถอดบทเรียน มีอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์และคณะวิชาอื่นๆ ที่สนใจมาเข้าร่วมกิจกรรม 3. จัดทำข้อสรุป เป็นแนวทาง ขั้นตอนเทคนิค ในการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning	อ.ดร.รัตน์ดา เลิศวิชัย	มีอาจารย์จากคณะวิชาวิศวกรรมศาสตร์นิติศาสตร์มาเข้าร่วมกิจกรรมด้วย



งานการจัดการความรู้  
สำนักวิจัยและบริการวิชาการ  
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล  
พ.ศ.2566