



คู่มือจัดการความรู้

ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๐

คำนำ

สืบเนื่องจาก พระราชพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่ พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้ง ต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงมีนโยบายที่จะดำเนินการพัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ในองค์กร โดยได้จัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสม และได้จัดวางระบบการจัดการเพื่อให้เอื้อต่อการนำแผนการจัดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัย ได้เล็งเห็นความสำคัญขององค์ความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Action Plan) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาทั้งในด้านการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนา และองค์กร ให้เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) จึงได้จัดทำนโยบายและแผนการจัดการความรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคลากรหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นแหล่งความรู้ เป็นที่รวมของบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่หลากหลาย ดังนั้น การจัดการความรู้ที่มีอยู่เหล่านั้นตามแนวคิดระบบบริหารความรู้ในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อมหาวิทยาลัยและจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในการพัฒนาตนเองและพัฒนาต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ร่วมแสวงหาปัญญาและสร้างสรรค์กิจกรรมที่มีคุณค่า สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
1 การจัดการความรู้เบื้องต้น	1
2 การกำหนดของเขต KM (KM Focus Areas)	5
3 การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)	8
4 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)	9
5 การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM	14
อ้างอิง	15
คณะจัดทำคู่มือจัดการความรู้	16

บทที่ 1 การจัดการความรู้เบื้องต้น

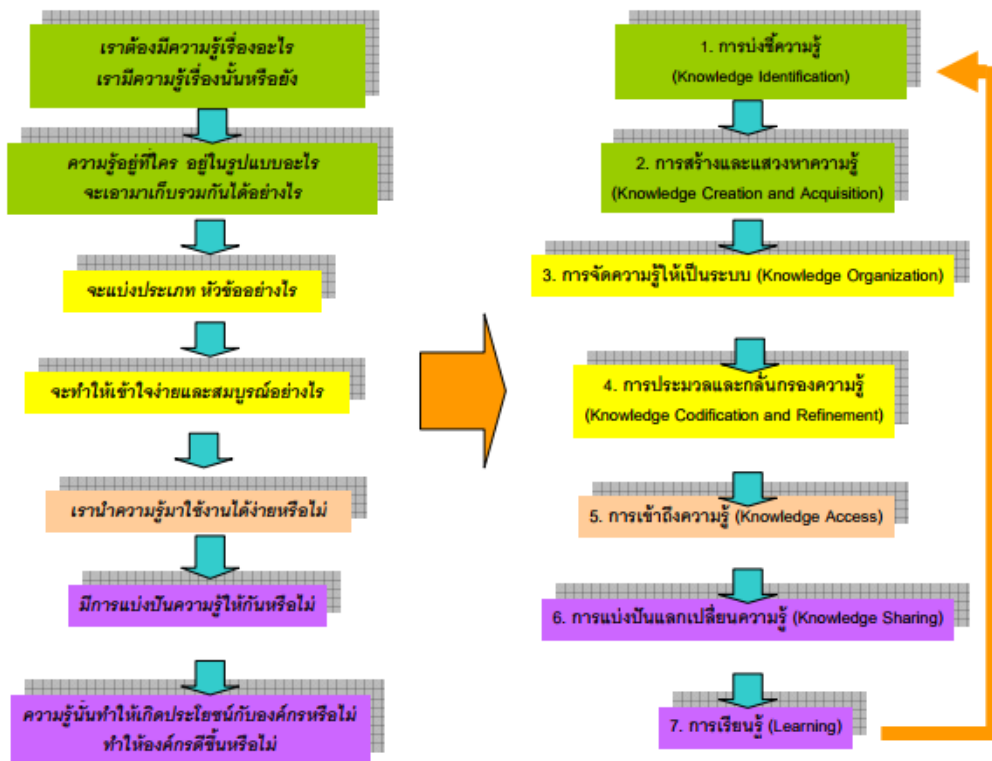
1.1 การจัดการความรู้ในหน่วยงาน หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้หน่วยงานมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

- ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

- ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎีคู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

1.2 แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) ตามคู่มือฉบับนี้ ได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

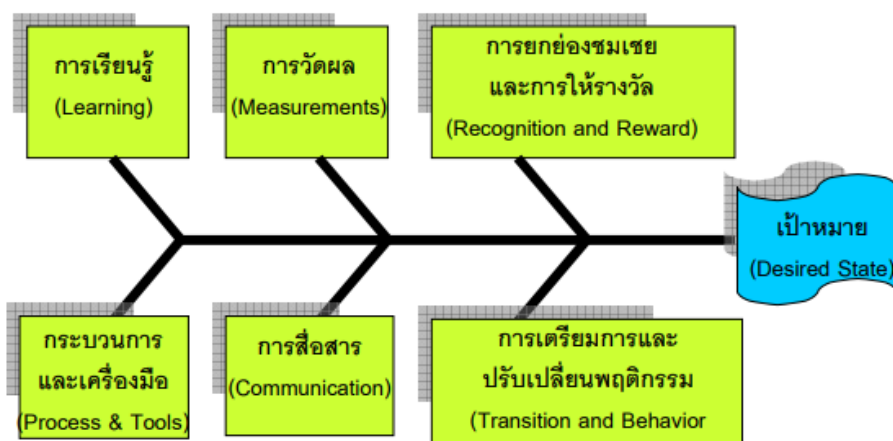
1.2.1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน 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 เป็นการทำให้ผู้ใช้ ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้> เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

1.2.2 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



Robert Osterhoff

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้หน่วยงานที่ต้องการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในหน่วยงานที่จะมีผลกระทบต่อจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงาน, ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล, กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2) การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่หน่วยงานจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

3) กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะของหน่วยงาน (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมหน่วยงาน, ทรัพยากร

4) การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

5) การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือ วัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

1.3 หน่วยงานจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในหน่วยงานที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ของหน่วยงาน โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยงเพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ของหน่วยงานมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ๆ

1.4 ตามแนวคิดนี้หน่วยงานต้องมีการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่หน่วยงานต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินตามเนื้อหาในบทที่ 2 และบทที่ 3 ตามลำดับ

1.5 การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เพื่อต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการงาน (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้นไว้

1.6 หน่วยงานต้องมีการประเมินหน่วยงานตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool : KMAT) หรือวิธีการประเมินหน่วยงานตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน – จุดแข็ง / โอกาส - อุปสรรค ที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต้องปรับปรุง-รักษาไว้ / พัฒนาให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

1.7 หน่วยงานต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินตนเอง จากข้อ 1.6 เพื่อจะนำมากำหนดหาวิธีการสู่ความสำเร็จไว้ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยอาจจะเป็นแผนการจัดการความรู้ระยะสั้นภายในปีการศึกษา 2560 หรือเป็นแผนระยะยาว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย KM ที่หน่วยงานเลือกทำรวมถึงความพร้อมจากผลการประเมินตนเองจากข้อ 1.6

1.8 หน่วยงานต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

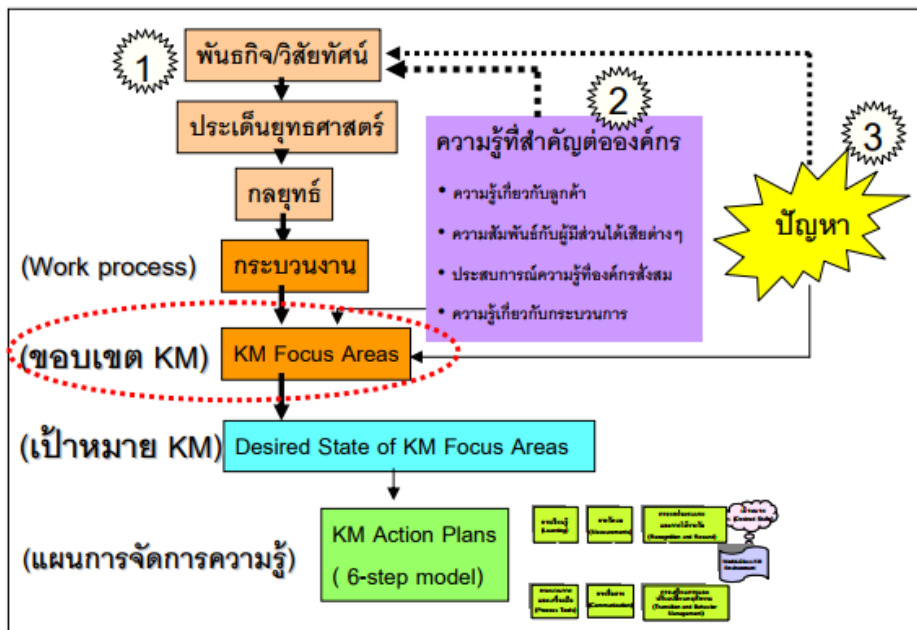
1.9 เมื่อหน่วยงานได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนแล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการงาน (Work Process) รวมถึงบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ให้เกิดขึ้น ในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

บทที่ 2 การกำหนดของเขต KM (KM Focus Areas)

2.1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) เป็นหัวเรื่องกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งต้องการจะนำมาใช้ กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

2.2 ในการกำหนดขอบเขต KM ควรกำหนดรอบตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการงาน (Work Process) หรืออาจกำหนดขอบเขต KM ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ ของหน่วยงาน

2.3 แนวทางการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State)



หน่วยงานสามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

- แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/ วิสัยทัศน์/ ประเด็นยุทธศาสตร์ ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- หรือแนวทางที่ 2 เป็น ความรู้ที่สำคัญต่อหน่วยงาน
- หรือแนวทางที่ 3 เป็น ปัญหาที่ประสบอยู่และสามารถนำ KM มาช่วยได้
- หรือเป็นแนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางที่ 1, 2, 3 ก็ได้ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม

2.4 ให้รวบรวมแนวคิดการกำหนดขอบเขต KM จากข้อ 2.3 แล้วกรอกขอบเขต KM ที่สามารถรวบรวมได้ทั้งหมดลงในแบบฟอร์ม 1 โดยทุกขอบเขต KM ที่กำหนดต้องสนับสนุน กับประเด็นยุทธศาสตร์ของระดับหน่วยงานตนเอง และประเด็นยุทธศาสตร์นั้นควรจะต้องได้ดำเนินการมาระดับหนึ่งแล้ว (ถ้ามี)

แบบฟอร์ม 1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน			
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ		
	นักศึกษา / บัณฑิต	อาจารย์ / มหาวิทยาลัย	นโยบายที่เกี่ยวข้อง
1.	1.1 1.2	1.1 1.2	1.1 1.2
2.	2.1 2.2	2.1 2.2	2.1 2.2
3.	3.1 3.2	3.1 3.2	3.1 3.2
4.	4.1 4.2	4.1 4.2	4.1 4.2
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ :			

เมื่อกรอกแบบฟอร์มที่ 1 ครบถ้วนแล้ว ให้ทำการคัดเลือกขอบเขต KM ตามแบบฟอร์ม 2 เพื่อนำไปกำหนดเป้าหมาย KM ต่อไป

2.5. แนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM

- ให้นำหน่วยงานพิจารณาเกณฑ์การคัดเลือกขอบเขต KM ตามที่ให้ไว้เป็นแนวทาง เพื่อใช้กรอกลงในแบบฟอร์ม 2 พร้อมให้คะแนนตามเกณฑ์ที่หน่วยงานต้องการ คือ

- สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
- มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี

วัฒนธรรมหน่วยงาน ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)

- เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานต้องการ
- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
- อื่น ๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน

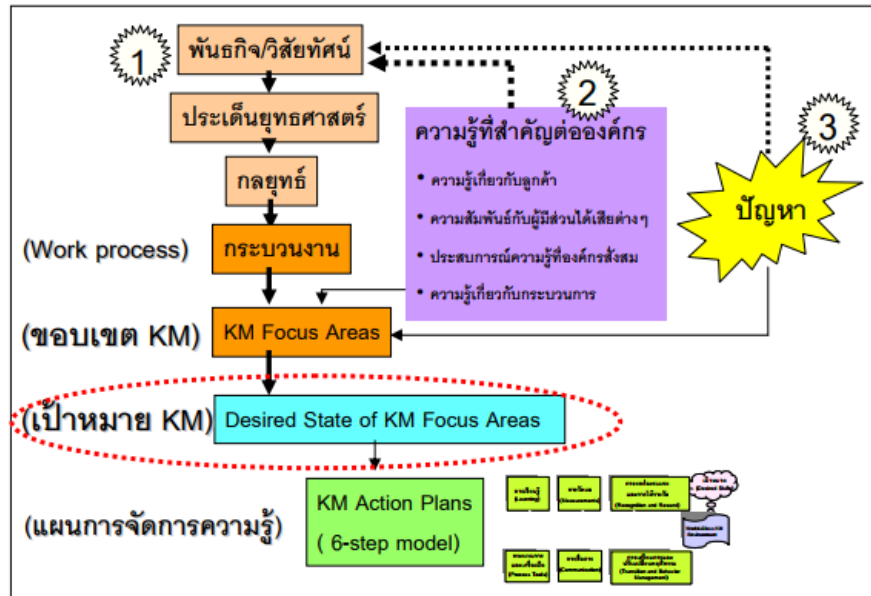
แบบฟอร์ม 2 การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของหน่วยงาน			
เกณฑ์การกำหนดขอบเขต KM	ขอบเขต KM ที่	ขอบเขต KM ที่	ขอบเขต KM ที่
1. สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์			
2. ปรับปรุงแล้วเห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)			
3. มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง			
4. ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยต้องการ			
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุน			
6. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน			
7. มีความพร้อมด้านทรัพยากรและปัจจัยสนับสนุน			
รวมคะแนน			
หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก = 6, ปานกลาง = 3, น้อย = 1			
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ :(CKO / ผู้บริหารระดับสูง)			

2.6 ผู้บริหารระดับสูงสุดของหน่วยงาน จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด ขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อมั่นใจว่าสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะบูรณาการการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ด้วยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในทุกด้าน

2.7 ให้กำหนดรายชื่อผู้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM (KM Focus Area) ตามแบบฟอร์ม 2 และเป้าหมาย KM (Desired State) ตามแบบฟอร์ม 3 โดยให้ระบุถึงชื่อ - นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังหน่วยงานปัจจุบัน ของผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน

บทที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

3.1 เป้าหมาย KM (Desired State) เป็นหัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินโดยสอดคล้องกับขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม



3.2. จากขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่กำหนดไว้ทั้งหมดใน แบบฟอร์ม 1 ให้นำขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด ตามแบบฟอร์ม 2 มาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) โดยกรอกตามแบบฟอร์ม 3 ดังนี้

แบบฟอร์ม 3 เป้าหมาย KM (Desired State) ของหน่วยงาน	
ขอบเขต KM (KM Focus Areas) คือ	
เป้าหมาย KM (Desired State)	หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม
เป้าหมาย KM ที่
เป้าหมาย KM ที่
เป้าหมาย KM ที่หน่วยงานต้องการทำ คือ เป้าหมาย KM ที่ ..xx.....
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูง)	

บทที่ 4 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

4.1 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุผลตามเป้าหมาย KM (Desired State) ที่กำหนด

4.2 จากการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ให้หน่วยงานนำหัวข้อเป้าหมาย KM ที่หน่วยงานต้องการทำ คือ เป้าหมาย KM ที่ xx จากแบบฟอร์ม 3 1 เป้าหมาย KM (Desired State) มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ประจำปี โดยการจัดทำแผนจะขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงานที่ทำให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จ

4.3 การเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) หน่วยงานควรพิจารณาประเมินหน่วยงานตนเอง เรื่อง การจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน - จุดแข็ง/โอกาส - อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลของการประเมินนี้ ใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกไว้

4.4 การประเมินหน่วยงานตนเองดังกล่าว ให้เป็นการระดมสมองกันภายในหน่วยงานตนเองโดยอย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับขอบเขต KM และเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกไว้

4.5 ผลลัพธ์ ที่ได้จากการประเมินหน่วยงานตนเอง เรื่อง การจัดการความรู้ จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ เพื่อที่จะสามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มาสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน และส่งผลให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผน

4.6 ผู้รับผิดชอบในการประเมินหน่วยงานตนเอง เรื่อง การจัดการความรู้ อย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับขอบเขตและเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

4.7 ผู้บริหารระดับสูงสุดของหน่วยงาน จะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินหน่วยงานตนเอง เรื่อง การจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

4.8 ให้กำหนดรายชื่อผู้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ที่ร่วมในการประเมินหน่วยงานตนเอง เรื่อง การจัดการความรู้ โดยให้ระบุถึง ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังหน่วยงานปัจจุบันของผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน

4.9 เพื่อให้การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มีประสิทธิผลมากขึ้น ให้หน่วยงานประเมิน **ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)** สำหรับการวางระบบการจัดการความรู้ และการนำระบบไปปฏิบัติ แล้วให้หน่วยงานระบุ มา 5 ปัจจัยหลักเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สามารถนำระบบไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในหน่วยงาน

4.10 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ควรจะพิจารณาการเชื่อมโยงกับข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ปฏิบัติตามข้อเสนอไปแล้ว หรือที่อยู่ในช่วงกำลังปฏิบัติ ซึ่งหน่วยงานได้คัดเลือกไว้ในแผนปีงบประมาณ เช่น

4.10.1 KM Team ต้องประกอบด้วยใคร ตำแหน่งงานใด หน่วยงานใด เพื่อมาช่วยในการทำตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ ก็ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อ เรื่อง การจัดแบ่งงานและหน้าที่เพื่อให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของแผนผังโดยรวมของหน่วยงาน

4.10.2 ถ้าเรื่องใดต้องได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อ บุคลากร

4.10.3 ถ้าเรื่องใดต้องการใช้เทคโนโลยีเช่น ด้าน IT ก็ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อ เทคโนโลยี

4.11 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ควรจะกำหนดวันเวลาเพิ่มเติมในเรื่องต่อไปนี้ไว้ด้วย

4.11.1 วันเวลาที่ผู้บริหารระดับสูงสุด, CKO และทีมงาน KM ประชุมทบทวนร่วมกันเป็นช่วงระยะเวลาตามความเหมาะสมภายในปีการศึกษา

4.11.2 วันเวลานัดที่ปรึกษาเข้าติดตามผลการดำเนินงานตาม KM Action Plan โดยหน่วยงานจะต้องจัดเตรียมเนื้อหาเพื่อให้นำเสนอที่ปรึกษาถึงความคืบหน้าของผลงานเป็นระยะตามความเหมาะสมภายในปีการศึกษา

แบบฟอร์ม สำหรับใช้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

- ให้นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินหน่วยงานตนเอง และการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) มาใช้ในการกำหนดกิจกรรมและรายละเอียดต่าง ๆ ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ในแบบฟอร์ม ต่อไปนี้ตามลำดับ

- แบบฟอร์ม 4 เป็นแผนการจัดการความรู้ในส่วนของ การกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) เพื่อให้การ จัดทำ การจัดการความรู้ของหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีระบบ

คู่มือจัดการความรู้ ประจำปีการศึกษา 2560

แผนที่ 1

แบบฟอร์ม 4 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ชื่อหน่วยงาน :

แผนที่ 1 เป้าหมาย KM (Desired State) :

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1.	การบ่งชี้ความรู้								
2.	การสร้างและการแสวงหาความรู้								
3.	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ								
4.	การประมวลและกลั่นกรองความรู้								
5.	การเข้าถึงความรู้								
6.	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้								
7.	การเรียนรู้								

ผู้ทบทวน/อนุมัติ : (CKO /ผู้บริหารระดับสูงสุด)

- แบบฟอร์ม 5 เป็นแผนการจัดการความรู้ในส่วนของการกำหนดปัจจัยแวดล้อมภายในหน่วยงานที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้และมีความยั่งยืนโดยใช้กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

แผนที่ 1

แบบฟอร์ม 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ชื่อหน่วยงาน :

แผนที่ 1 เป้าหมาย KM (Desired State) :

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1.	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม								
2.	การสื่อสาร								
3.	กระบวนการและเครื่องมือ								
4.	การเรียนรู้								
5.	การวัดผล								
6.	การยกย่องชมเชยและรางวัล								

ผู้ทบทวน/อนุมัติ : (CKO /ผู้บริหารระดับสูงสุด)

- เมื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามแบบฟอร์มที่ 4 – 5 เรียบร้อยแล้ว ให้หน่วยงานจัดทำแบบฟอร์ม 6 เพื่อสรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

คู่มือจัดการความรู้ ประจำปีการศึกษา 2560

แผนที่ 1.....

แบบฟอร์ม 6 สรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้

ชื่อหน่วยงาน :

แผนที่ 1 เป้าหมาย KM (Desired State) :

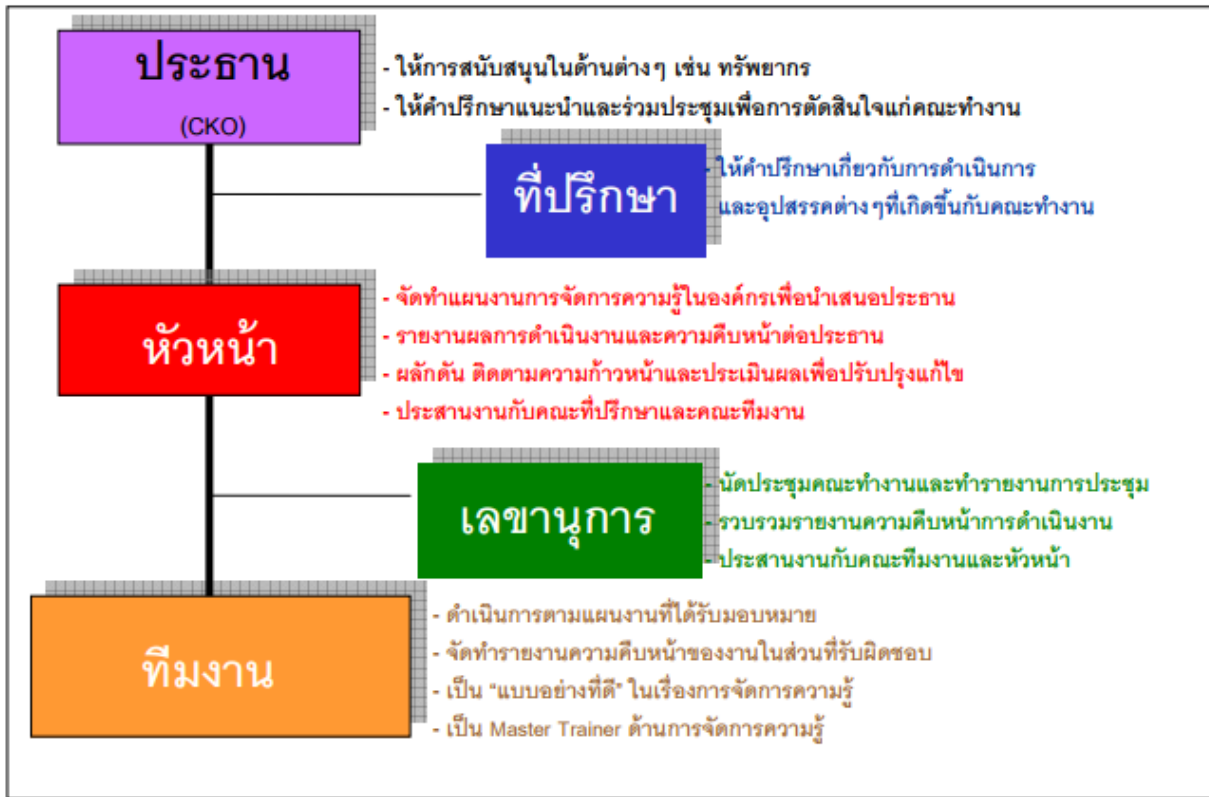
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :

ลำดับ	กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ.2560							ปี พ.ศ. 2561				
			ม.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
1. กระบวนการจัดการความรู้														
1.1	การป้ังชี้ความรู้													
1.2	การสร้างและการแสวงหาความรู้													
1.3	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ													
1.4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้													
1.5	การเข้าถึงความรู้													
1.6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้													
1.7	การเรียนรู้													
2. กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง														
2.1	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม													
2.2	การสื่อสาร													
2.3	กระบวนการและเครื่องมือ													
2.4	การเรียนรู้													
2.5	การวัดผล													
2.6	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล													

ผู้ทบทวน/อนุมัติ : (CKO /ผู้บริหารระดับสูงสุด)

บทที่ 5 การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

โครงสร้างทีมงาน KM



1. ประกาศแต่งตั้งโครงสร้างทีมงาน KM ขอให้ระบุถึง ชื่อ – นามสกุล, ตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด อยู่ตามผังหน่วยงานปัจจุบัน พร้อมด้วยรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่ง
2. การพิจารณาโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อจะมีบุคลากรที่ต้องเกี่ยวข้องและ/หรือมีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนนั้น มีกลุ่มบุคลากรที่ควรพิจารณา ดังนี้
 - 2.1 ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM
 - 2.2 หน่วยงานเจ้าของกระบวนการตามเป้าหมาย KM (Work Process Owner) ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ผู้รับผิดชอบกระบวนการนั้น
 - 2.3 หน่วยงานข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือมีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM เช่น หน่วยงาน IT, บริหารงานบุคคล, สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ ควรประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น , ตัวแทนผู้รับผิดชอบหน่วยงาน
 - 2.4 หน่วยงาน/บุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสม และผู้บริหารระดับสูงสุดมอบหมาย
3. กรณีที่การจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีความจำเป็นและสามารถจัดสรรงบประมาณได้ เพื่อจะนำเทคโนโลยีด้าน IT มาใช้ ควรมีหน่วยงาน IT เข้าร่วมทีมงาน KM ด้วย

อ้างอิง

1. คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
2. แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2558 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
3. แผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลานครินทร์
4. แผนการจัดการความรู้ ประจำปีการศึกษา 2556 มหาวิทยาลัยทักษิณ

คณะจัดทำคู่มือจัดการความรู้

1. นางสาวิตตา	พานเงิน	ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
2. นายอัครเดช	พลชัย	หัวหน้างานพัสดุ
3. นางสาวพนิดา	โสนทอง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
4. นางสาวรัตนากร	บัวเงิน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
5. นายนิติพัฒน์	สมบัติพิทักษ์สุข	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
6. นางสาวอารีรัตน์	พิศงาม	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
7. นางพรทิพา	สุนทร	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
8. นายณัฐวุฒิ	กระจายศรี	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
9. นางเกศยุพา	สายยศ	นักวิชาการพัสดุ
10. นายจเร	ทิพพา	นักวิชาการพัสดุ
11. นายสมนึก	ภูแก้ว	นักวิชาการพัสดุ
12. นายวัชรพล	นิยมพันธ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
13. นายนพดล	มานูจำ	สถานีนคประจํามหาวิทยาลัย
14. นายสมชาย	เจษฏานุศาสน์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
15. นายสิทธิศักดิ์	หมายเจริญ	นักวิชาการคอมพิวเตอร์
16. นางสาวเมตตา	ชุมชัยเวทย์	นักวิชาการคอมพิวเตอร์



จัดทำโดย

กองนโยบายและแผน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์