



คู่มือ

แนวทางการจัดการความรู้  
ระดับคณะวิชา

มหาวิทยาลัยเนชั่น

## การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. **ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า **การจัดการความรู้** ไว้ คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้
4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

- (1) การกำหนดความรู้ที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
- (2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- (3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
- (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
- (5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้
- (6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดเจนอยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว

กระบวนการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาคู่มือความรู้ หรือการจัดการกับความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งมีดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าจะอย่างไรให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยจะคัดเลือกว่าจะใช้เครื่องมืออะไร และขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร โดยอาจจะพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งสามารถทำได้หลายทาง เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อการเรียกใช้งานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์และเหมาะสม

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก โดยการใช้พวงระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หรือการประชาสัมพันธ์บน Web board

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการซึ่งจะแบ่งได้สองกรณีได้แก่ Explicit Knowledge อาจจะจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ หรือ Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรม กลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว และเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น การเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ และนำความรู้ที่ได้ไปหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

### การจัดการความรู้กับการประกันคุณภาพการศึกษา

การจัดการความรู้ หรือการค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีจากความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นประเด็นพิจารณาหนึ่งที่อยู่ในเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 ของ สกอ. ซึ่งอยู่ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายใน ระดับคณะวิชา ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของคณะ เกณฑ์พิจารณาข้อที่ 5 ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีจากความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง และแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ตามประเด็นความรู้ อย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต และด้านการผลิตการวิจัย จัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร และนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

#### ตัวอย่างโครงการการจัดการความรู้

##### การผลิตบัณฑิต

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษา ในระดับปริญญาตรี
2. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ในการจัดการเรียน การสอน
3. การเตรียมความพร้อม

##### การวิจัย

1. การขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นของสายวิชาการ และสายสนับสนุน
2. การวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพเพื่อให้ได้รับงบประมาณระดับชาติ
3. การจัดทำบทความวิจัยเพื่อให้ได้รับการตีพิมพ์ในฐานข้อมูลนานาชาติ หรือ Scopus

ตัวอย่างแผนการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ คณะ/สำนัก..... มหาวิทยาลัยเนชั่น ปีการศึกษา .....

ที่	รายการหลักฐาน	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน												งบประมาณ
		ระยะเวลา												
		ส.ค. 64	ก.ย. 64	ต.ค. 64	พ.ย. 64	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	พ.ค. 65	มิ.ย. 65	ก.ค. 65	
1	แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้	↔												
2	การกำหนดแผนการจัดการความรู้	↔												
3	โครงการการจัดการความรู้ (เรื่องที่ 1 การผลิตบัณฑิต).....			↔										
4	โครงการการจัดการความรู้ (เรื่องที่ 2 การวิจัย).....				↔									
5	โครงการการจัดการความรู้ (เรื่องที่ 3 อื่นๆ ถ้ามี).....								↔					
6	การเผยแพร่โครงการหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ แนวปฏิบัติที่ดี			←									→	
7	ติดตามการดำเนินงานโครงการการจัดการความรู้ เพื่อรับทราบ ข้อมูลการนำความรู้ หรือแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ของผู้เข้าร่วมโครงการ			←									→	
8	ประเมินแผนการปฏิบัติงาน						↔						↔	

ลงชื่อ

ผู้จัดทำแผน

( ชื่อ-นามสกุล )

ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ

( ชื่อ-นามสกุล ) ผู้อนุมัติแผน/คณบดี

ตำแหน่ง.....



คำล้งมหาวิทยาลัยเนชั่น  
ที่ มนช. ๑๑๗/๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้  
\*\*\*\*\*

เพื่อให้การกำกับติดตาม ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการจัดการความรู้ตามระบบ ให้เป็นไปตามมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ ๕.๑ เกณฑ์มาตรฐานที่ ๕ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๔๓ แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.๒๕๔๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ จึงให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ

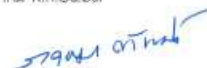
๑. อธิการบดี		ประธาน
๒. คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์		กรรมการ
๓. คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์		กรรมการ
๔. คณบดีคณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์		กรรมการ
๕. คณบดีคณะนิเทศศาสตร์		กรรมการ
๖. คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์		กรรมการ
๗. คณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์		กรรมการ
๘. คณบดีคณะเทคนิคการแพทย์		กรรมการ
๙. ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ		กรรมการ
๑๐. ผู้อำนวยการสำนักบริหาร		กรรมการ
๑๑. รองผู้อำนวยการสำนักวิชาการ		กรรมการ
๑๒. รองผู้อำนวยการสำนักบริหาร		กรรมการ
๑๓. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์		กรรมการ
๑๔. รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์		กรรมการ
๑๕. รองคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์		กรรมการ
๑๖. รองคณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์		กรรมการ
๑๗. รองคณบดีคณะเทคนิคการแพทย์		กรรมการ
๑๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุรินทร์ รุจจนพันธุ์	รุจจนพันธุ์	กรรมการและเลขานุการ
๑๙. นางกาญจนา ศรีชัยตัน	ศรีชัยตัน	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๐. นางลักขณา มะโนพันธ์	มะโนพันธ์	ผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

กำหนดความรู้ สร้างความรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ จัดบันทึกความรู้ไว้ใช้งาน จัดทำรายงานการดำเนินงาน และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่นี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๒ เดือนตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๓

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา ตันเป่าวี)  
อธิการบดี มหาวิทยาลัยเนชั่น

ประกาศ มหาวิทยาลัยเนชั่น  
เรื่อง ระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเนชั่น

เพื่อให้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเนชั่น เป็นแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย และเป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษายภายใน (ปีการศึกษา 2557-2561) จึงขอประกาศระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะสมต่อการใช้งานของตน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด "ขุมความรู้" ออกมาบันทึกไว้
6. การจัดบันทึก "ขุมความรู้" และ "แก่นความรู้" สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและแจ้งให้บุคลากรในหน่วยงานให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยเนชั่น ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ 25 สิงหาคม 2558



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์จันทร์ ริกอร์ิชธรรม)

อธิการบดี

สำรับ : 444 ถนนวิภาวดีรังสิต ตำบลพระบาท อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง 52000 โทรศัพท์ 0-5426-5170-6  
ศูนย์เนชั่นบางนา : 1854 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร 10260 โทรศัพท์ 0-2338-3777

Website: <http://www.nation.ac.th>