

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

คู่มือการจัดการความรู้

Rajamangala University of Technology Lanna



คู่มือการจัดการความรู้
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

โดย สถาบันถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน

".....**ความรู้**นี้เป็นสิ่งที่สำคัญ จะติดตัวไปสำหรับอนาคต

ถ้าผู้ที่มีความรู้ในด้านวิชาการพยายามที่จะฝึกฝนตนเอง
ให้มีความรู้ในชีวิต ในสิ่งที่ดีที่งามที่ควร ให้สามารถที่จะ
ปฏิบัติตนวางตัวให้ดีในสังคมได้เพียงไรก็เป็นกำไรเพียงนั้น
กำไรนั้นจะเป็นสิ่งที่จะทำให้ชีวิตและอนาคตมีความรุ่งเรืองได้
เพราะว่าพลเมืองมีความรู้ พลเมืองสามารถที่จะเข้าหากันและกัน
ได้เพื่อสร้างสังคมที่แข็งแรง สังคมที่มีระเบียบเรียบร้อยและ
มีความมั่นคง....."

กระแสพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ

พระราชทานแก่คณาธิการศึกษาวិทยาลัยการค้า

11 กันยายน 2516

คำนำ

คู่มือการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยสถาบันถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน โดยการรวบรวม วิเคราะห์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสถาบันฯ เพื่อกำหนดเป็นองค์ความรู้ในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และให้แนวทางในขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

สถาบันถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในองค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการจัดการความรู้และขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลในการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สถาบันถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
กรกฎาคม 2558

สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้	1
ความหมายของความรู้ (Knowledge)	1
ประเภทของความรู้	2
ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM)	3
ทำไมต้องมีการจัดการความรู้	3
หลักสำคัญของการจัดการความรู้	4
แนวทางการจัดการความรู้	4
แนวคิดการจัดการความรู้	4
บทที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้ภายในองค์กร	5
ขั้นตอนที่ 1	5
ขั้นตอนที่ 2	5
ขั้นตอนที่ 3	6
บทที่ 3 การจัดทำแผนการจัดการความรู้	8
ตัวอย่างแผนการจัดการความรู้ แบบที่ 1	10
ตัวอย่างแผนการจัดการความรู้ แบบที่ 2 (งบประมาณ)	12
เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools)	15
เอกสารอ้างอิง	18
คณะผู้จัดทำ	19

บทที่ 1

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความหมายของความรู้ (Knowledge)

สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ

(ราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

สารสนเทศที่ผ่าน กระบวนการคิด การเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน

(Hideo. Yamazaki อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ 2549)

ความเข้าใจในเรื่องบางเรื่อง หรือสิ่งบางสิ่ง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมาย บางประการ ความสามารถในการรู้บางอย่างนี้เป็นสิ่งสนใจหลักของวิชาปรัชญา (ที่หลายครั้งก็เป็นเรื่องที่มีการโต้เถียงอย่างมาก) และมีสาขาที่ศึกษาด้านนี้โดยเฉพาะเรียกว่าญาณวิทยา (epistemology) ความรู้ในทางปฏิบัติมักเป็นสิ่งที่ทราบกันในกลุ่มคน และในความหมายนี้เองที่ความรู้นั้นถูกปรับเปลี่ยนและจัดการในหลายๆ แบบ

(วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2558)

ประเภทของความรู้



รูป 1 ภาพแสดงการจำแนกความรู้
(อ้างอิงจาก: บทความเรื่อง ความรู้: ประเภทของความรู้ (อติสร เนาวนนท์, 2557))

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)

เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่ายเช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือหรือการคิดเชิงวิเคราะห์บางครั้งอาจเรียกว่าความรู้แบบนามธรรม

ความรู้ที่ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge)

เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM)

การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

(สำนักงาน กพร., 2557)

สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

(วิจารณ์ พานิช, 2557)

การบริหารจัดการองค์กรโดยเน้นการใช้ความรู้และประสบการณ์ของคนทำงานรวมทั้งสารสนเทศ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรให้แข่งขันได้ในอุตสาหกรรมนั้นๆ เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กรและชีวิตและครอบครัวของพนักงานร่วมกัน

(ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์, 2552)

ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

ประเด็นปัญหาชวนคิดในองค์กร

- เมื่อมีบุคลากรเกษียณอายุหรือลาออก มักมีผลกระทบต่อทำงาน
- เวลามีปัญหาในการทำงาน ไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เก่งในเรื่องนั้นได้ที่ไหน
- มีผู้ทรงความรู้มาก แต่คนในองค์กรไม่สนใจในการเพิ่มและแบ่งปันความรู้
- องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ได้ถูกนำมาใช้แลกเปลี่ยน ต่อยอดความรู้ใหม่ แต่เป็นการทำงานซ้ำซ้อนกับคนอื่นที่ได้ทำมาแล้ว
- องค์กรมีการสร้าง/แลกเปลี่ยน/ประยุกต์ใช้ความรู้แบบไม่เป็นระบบ
- การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร
- ใช้เวลานานในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่หาไม่ค่อยพบ หรือถ้าพบข้อมูลก็ไม่ทันสมัย ไม่สมบูรณ์ หรือไม่ตรงตามที่ต้องการ
- มีข้อมูล+สารสนเทศท่วมทับ แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

หลักสำคัญของการจัดการความรู้

- ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
- บริหารจัดการให้คนที่มี Tacit Knowledge ถ่ายทอดออกมาสู่คนอื่นๆ ที่ต้องการความรู้นั้น ด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบ เช่น เอกสารคู่มือ/สื่อรูปแบบต่างๆ หรือการสอนงานแบบเป็นพี่เลี้ยง/การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้

แนวทางการจัดการความรู้

ใช้วิธีการง่ายๆ ก่อน แล้วค่อยขยายไปใช้วิธีการที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญคือ ต้องให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge, Sharing, Ks)

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice (ผลงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง มีประสิทธิภาพสูง หรือมีคุณภาพสูง)
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP)

แนวคิดการจัดการความรู้

แนวคิดการจัดการความรู้มีจุดเน้นไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เน้น 2T คือ Tool & Technology เครื่องมือ และเทคโนโลยี แต่ถ้าเป็นฝังลึก (Tacit Knowledge) เน้น 2P Process & People กระบวนการและคน การจัดการความรู้ทั้ง 2 ส่วนมีจุดเชื่อมที่สำคัญคือ การนำไปปรับใช้ ซึ่งจะช่วยในการปรับความรู้ชัดแจ้งให้เกิดขึ้นในบุคคล และนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ความรู้ฝังลึก นำมาปรับใช้ ทดสอบ หลายครั้งจนนำไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง จัดเก็บและเผยแพร่ได้ ยกตัวอย่างเช่น ในตำราบอกว่าการเป็นผู้บริหารที่ดี ต้องทำตามนี้ แต่ทุกคนที่นำไปปฏิบัติเชื่อว่าสำเร็จทุกคน ต้องมีองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ประกอบด้วย การจัดการความรู้ทั้งสองส่วนต้องสมดุลกัน (วิจารณ์ พานิช, 2553)



รูป 2 แนวคิดของการจัดการความรู้

(อ้างอิงจาก: งานนำเสนอ "การบรรยาย เรื่อง "Knowledge Management in Health Care" โดย ดร. ประพนธ์ ฝาสุขยี่ด)

บทที่ 2

ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้ภายในองค์กร

การดำเนินงานการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อพัฒนาการเข้าสู่สถาบันการเรียนรู้ ควรปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ (วิธีทำ KM ในงาน)

ขั้นตอนที่ 1

จะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนว่าสิ่งที่องค์กรต้องการจากการจัดการความรู้ คือ อะไร เรียกว่า **กำหนดเป้าหมาย (Desired State)** ซึ่งการกำหนดเป้าหมายอาจจะพิจารณาจาก ยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือจากปัญหาขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2

เมื่อได้เป้าหมายแล้วก็ต้องวางแผนและกิจกรรมที่จะสนับสนุนตาม 6 องค์ประกอบ ที่ เรียกว่า **วงจรการจัดการความรู้ (Change Management Process)** ดังนี้

2.1 ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การทำให้คนในองค์กรอยากเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้ จนทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันและการเรียนรู้

2.2 การสื่อสาร

ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจว่า ทำอะไร เพื่ออะไร ทำเมื่อไร และทำอย่างไร โดย สื่อสารอย่างต่อเนื่องจนการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนกลายเป็นวัฒนธรรม

2.3 กระบวนการและเครื่องมือ

ซึ่งกระบวนการหลักๆ ในการจัดการความรู้มี 7 กระบวนการซึ่ง จะกล่าวถึงรายละเอียดในกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ส่วนนี้เป็นแกนหลักของการจัดการความรู้ทั้งหมด

2.4 การให้ความรู้

การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ให้กับคนในองค์กรไม่ว่าจะฝึกอบรม เอกสาร หรือ ไฮเทคอย่างไรก็ได้ตามความเหมาะสมขององค์กรที่สำคัญคือพยายามสอดแทรกความรู้ด้านการจัดการความรู้เข้าไปบ่อยๆ

2.5 การวัดผล

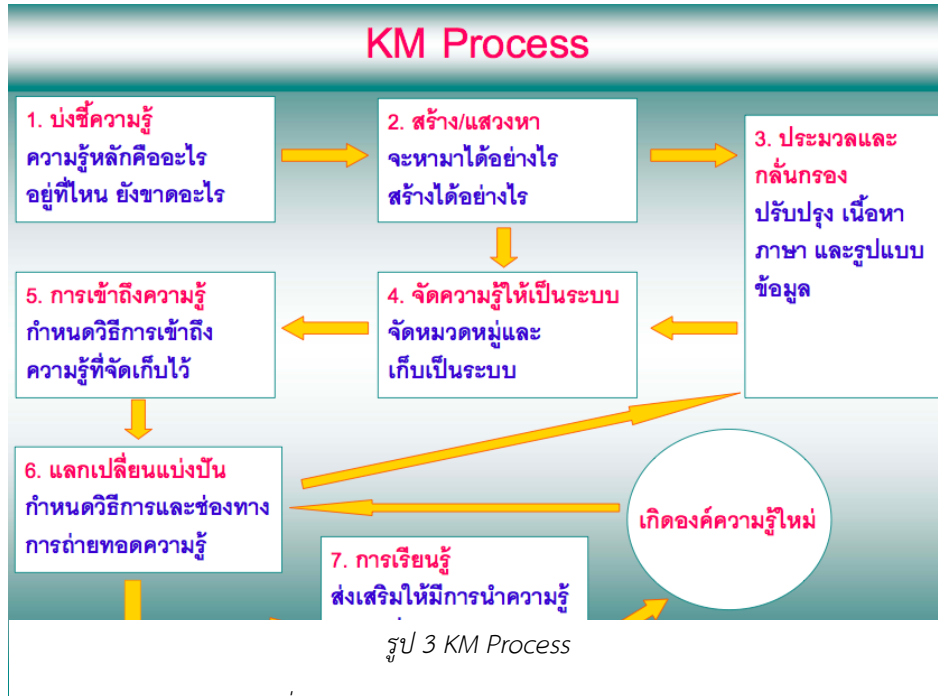
การดำเนินการตามแผน ผลผลิตที่ได้และผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ ในช่วงแรกของการดำเนินการอาจจะวัดเพียงความก้าวหน้าตามกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดในแผนก็พอ

2.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

เป็นการจูงใจให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ สนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 3

จัดทำ KM Process ซึ่งมี 7 ขั้นตอน คือ



(ที่มา: ดัดแปลงจาก สำนักงาน กพร., 2548)

3.1 บ่งชี้ความรู้

เป็นการค้นหาว่า ความรู้ที่สำคัญ ต่อการบรรลุเป้าหมาย คืออะไร อยู่ที่ใครยังขาดความรู้คืออะไร

3.2 การสร้างและแสวงหาความรู้

เป็นการหาวิธีในการดึงเอาความรู้จากแหล่งต่างๆ ในข้อ 3.1 บางส่วนความรู้ที่ยังขาดอยู่จะสร้างอย่างไร อาจจะศึกษาต่อยอดความรู้เดิมหรือนำความรู้ ภายนอกองค์กรมาใช้

3.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

เมื่อได้เนื้อหาความรู้มาแล้วต้องมีการแบ่งประเภทความรู้ จัดทำสารบัญเพื่อให้การเก็บรวบรวมและการค้นหาได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว

3.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้

ก่อนนำเข้าสู่ระบบจะต้องปรับปรุงเนื้อหาการใช้ภาษาให้เป็นภาษาเดียวกัน (เช่น คำว่า ด้านเขตกรรม ด้านปรับปรุงการผลิตจะใช้คำใดก็ใช้คำเดียว เพื่อไม่ให้ผู้ที่นำความรู้ไปใช้สับสน) รวมทั้งรูปแบบของข้อมูล เพื่อความสะดวกในการป้อนเข้าสู่ระบบ

3.5 การเข้าถึงความรู้

เป็นการกำหนดวิธีการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้ อาจทำเป็นสมุดหน้าเหลือง (บอกว่ามีข้อมูลเรื่องที่ต้องการ อยู่ที่ใดและเข้าถึงข้อมูลนั้นอย่างไร แทนที่จะเป็นเบอร์โทรศัพท์) ซึ่งความรู้อาจจัดเก็บเป็นรูปแบบต่างๆ ยากขึ้นอีกนิดก็ทำเป็นฐานความรู้ IT การจัดอบรม การจัดให้มีระบบสอนงานแบบพี่เลี้ยงซึ่งมีวิธีการอื่นๆ อีกหลายวิธีที่ทำให้ความรู้ที่นั้นถูกคนในองค์กรนำไปใช้

3.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

เป็นการจัดให้มีช่องทางการถ่ายทอดความรู้จากผู้รู้ ทั้งที่เป็น Tacit และ Explicit Tacit เช่น การเป็นพี่เลี้ยงสอนงานการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ การจัด hot line สายด่วนผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น Explicit เช่น ผู้รู้จัดทำเอกสารคู่มือ บันทึกประสบการณ์ จัดทำ CD VDO การปฏิบัติงานสำหรับผู้สนใจไว้ศึกษา เป็นต้น

3.7 การเรียนรู้ (Learning)

เมื่อความรู้ขององค์กรมีการนำไปใช้จนเกิดการเรียนรู้และเกิดองค์ความรู้ใหม่กลับมาให้องค์กร (ไม่ใช่ความรู้ใหม่แล้วเก็บไว้กับตัว) โดยแลกเปลี่ยนแบ่งปันให้ผู้อื่นนำไปใช้อีก การเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญในการทำให้เกิดองค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งองค์กรจะมีวิธีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร (อาจจะกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งในการ ประเมินผลงานบุคลากร เป็นต้น)

ในระยะเริ่มต้นของการทำโครงการการจัดการความรู้ **ควรให้ความสำคัญกับการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสารและการให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้** ก่อน เนื่องจากทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ จะมีส่วนสำคัญในการปรับสภาพบรรยากาศขององค์กรให้ KM Process เติบโตได้ ในส่วนของการสื่อสารและการให้ความรู้ นั้น มีวิธีการมากมาย จะโดยการอบรม หนังสือเวียน ทาง web แล้วแต่ความเหมาะสม แต่ความยากมันอยู่ที่ว่า จะมีกิจกรรมอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม บางครั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อาจจะมีแฝงอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่มีเวทีให้เปิดเผย คนที่อยากให้มีรู้ว่าจะไปให้ใคร จะมีใครอยากรับหรือไม่ จะไปส่งมอบกันที่ไหน คนที่อยากรับจะเข้าไปหาความรู้ได้อย่างไร ถ้าเป็นอย่างนี้ก็ไม่ยากเพียงแต่จัดเวทีมีการประชุม แล้วก็ถามว่าทำไม ทำไม ทำไม ? ให้ที่ประชุมคิดหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ประชานที่ประชุมจะต้องพยายามให้ช่วยกันคิดและแสดงความคิดเห็นออกมาต่างๆ ความคิดของทุกคนจะถูกนำขึ้นบนจอ ถ้าบรรยากาศการประชุมแบบนี้เกิดขึ้นบ่อยๆ พฤติกรรมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนแบ่งปันจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานไปโดยไม่รู้ตัว เพราะทุกคนจะกล้านำเสนอ แบ่งปันความรู้ของตัวเองออกมา คนที่ยังมีรู้น้อย ก็จะเรียนรู้เพิ่มพูนความรู้ เพื่อจะได้มีส่วนร่วมมากขึ้น (วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ Knowledge management (KM) 2553)

บทที่ 3

การจัดทำแผนการจัดการความรู้

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ นั้น สถาบันถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน จึงได้ออกแบบแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอน	คำอธิบาย	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ 1 แต่งตั้งคณะทำงาน KM	หน่วยงานสามารถออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อดำเนินกิจกรรม	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้
ขั้นตอนที่ 2 ประชุมคณะทำงาน KM เพื่อกำหนดประเด็นความรู้	คณะทำงาน KM จัดการประชุมเพื่อกำหนดประเด็นความรู้เรื่องที่จะดำเนินงานในปีนั้นๆ	รายงานการประชุมหรือเอกสารที่ระบุการกำหนดประเด็นความรู้ที่จะดำเนินกิจกรรม
ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนการจัดการความรู้	คณะทำงาน KM จัดทำแผนการจัดการความรู้ตามประเด็นความรู้/กิจกรรมตามขั้นตอนและกำหนดงบประมาณเพื่อเสนอของบประมาณจากมหาวิทยาลัยฯ	แผนการจัดการความรู้ แผนงบประมาณ (ประยุกต์ได้จากตัวอย่างในคู่มือฉบับนี้)
ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินกิจกรรมตามแผน	คณะทำงาน KM ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนและกิจกรรมตามที่ได้จัดทำแผนและของบประมาณ	สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ KM RMUTL ของมหาวิทยาลัยฯ ได้ตามหมวดหมู่ที่กำหนดให้
ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการดำเนินงาน (KM RMUTL/QA RMUTL)	หน่วยงาน สรุปผลการดำเนินงานเป็น 2 ส่วนคือ 1.เผยแพร่และแบ่งปันองค์ความรู้ที่ได้ผ่านเว็บไซต์ KM RMUTL ตามหมวดหมู่ของหน่วยงานนั้นๆ 2.จัดทำรายงานการประเมินตนเองเพื่อส่งรายงานการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน	www.kaewpanya.com/km
ขั้นตอนที่ 6 ประกวดแนวทางปฏิบัติที่ดีของมทร.ล้านนา	หน่วยงานส่งองค์ความรู้เข้าประกวดตามที่มหาวิทยาลัยฯ โดยจะกำหนดให้มีการประกวด	หนังสือเชิญชวน/ประกาศการประกวดของมหาวิทยาลัยฯ

ขั้นตอน	คำอธิบาย	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	แนวทางปฏิบัติที่ดี/องค์ความรู้ ของแต่ละหน่วยงานขึ้นในแต่ละปี เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกย่อง เชิดชูเกียรติ	
ขั้นตอนที่ 7 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 9 มทร	หน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่ แบ่งปันความรู้ การ ประชุมสัมมนาเครือข่ายการ จัดการความรู้ของ 9 ราชมงคล	ประกาศเชิญชวนส่งผลงานและ เข้าร่วมกิจกรรมของ 9 ราชมงคล

ตัวอย่างแผนการจัดการความรู้ แบบที่ 1

เป้าหมาย KM (Desired State) วางแผนการจัดการความรู้ในองค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรนำองค์ความรู้ไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของตนเอง
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : เป้าหมายของแต่ละกิจกรรม

แผนการจัดการความรู้ KM Action Plan						
ชื่อส่วนราชการ :						
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
1	การบ่งชี้ความรู้ -องค์ความรู้.....	ต.ค. 57-ก.ย.58	จำนวนองค์ความรู้ ปีงบประมาณ พ.ศ.2558เรื่อง	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ทีม KM
2	การสร้างและแสวงหาความรู้ -ภายในหน่วยงาน -ภายนอกหน่วยงาน	ต.ค. 57-ก.ย.58	จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม	ไม่น้อยกว่าร้อยละ	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ทีม KM
3	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ -จัดทำทะเบียนความรู้/คลังความรู้	ต.ค. 57-ก.ย.58	จำนวนทะเบียน ความรู้/คลังความรู้ทะเบียนความรู้/ คลังความรู้	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ทีม KM
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ -จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ต.ค. 57-ก.ย.58	จำนวนกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กิจกรรม	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ทีม KM
5	การเข้าถึงความรู้ -เผยแพร่ผ่านทาง Website -จัดทำเป็นเอกสาร, E-document, หนังสือเวียน -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -การอบรม,สัมมนา,กิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้	ต.ค. 57-ก.ย.58	จำนวนช่องทางที่ เข้าถึงความรู้	อย่างน้อย.....ช่องทาง	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ทีม KM

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ -กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านทาง Webblog/Webboard/E-mail/Facebook ฯลฯ -ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	ต.ค. 57-ก.ย.58	-จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ -จำนวน CoPครั้ง CoP	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ทีม KM
7	การเรียนรู้ -การนำการจัดการความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	ต.ค. 57-ก.ย.58	จำนวนบุคลากรที่ได้รับความรู้และสามารถนำไปใช้	ร้อยละ.....	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ทีม KM
ผู้ทบทวน:..... (.....)				ผู้อนุมัติ:..... (.....)		

ตัวอย่างแผนการจัดการความรู้ แบบที่ 2 (งบประมาณ)

เป้าหมาย KM (Desired State) วางแผนการจัดการความรู้ในองค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรนำองค์ความรู้ไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของตนเอง
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : เป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละกิจกรรม

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1.การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	ส่งเสริมบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้	ต.ค.57	ร้อยละบุคลากรที่ได้รับความรู้เรื่อง KM	ร้อยละ.....	x,xxx	ดำเนินการแล้ว
2.การสื่อสาร	ประชุม ประชาสัมพันธ์	ธ.ค.57	จำนวนครั้งที่ประชุมครั้ง	x,xxx		
3.กระบวนการและเครื่องมือ	ผลงานที่ได้รับยกย่อง	ม.ค.58	จำนวนผลงานเรื่อง	x,xxx		
4.การเรียนรู้	จัดนิทรรศการนำเสนอผลงาน	ก.พ.58	จำนวนผลงาน	อย่างน้อย.....เรื่อง	x,xxx		
5.การวัดผล	ประเมินแผน KM	มี.ค.58	ประสิทธิภาพของแผน KM	ระดับ.....	x,xxx		
6.การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	จัดโครงการ KM เพื่อหาบุคคลต้นแบบในงานแต่ละด้าน	เม.ย.58	จำนวนผลงานที่ได้รับยกย่อง	อย่างน้อย.....เรื่อง	x,xxx		

กระบวนการจัดการความรู้

กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1.การบ่งชี้ความรู้	ประชุม	ต.ค.57	จำนวนขอข่าย ความรู้	อย่างน้อย..... ขอข่าย	x,xxx	คณะกรรมการ Km	ดำเนินการแล้ว
2.การสร้างและ แสวงหาความรู้	ประชุม อบรม สัมมนา	ธ.ค.57	ความรู้ที่จำเป็น แหล่งและวิธีการ เข้าถึง	รายการความรู้ที่ จำเป็น แหล่ง และ วิธีการเข้าถึง	x,xxx		
3.การจัดความรู้ให้ เป็นระบบ	จัดหมวดหมู่ความรู้	ม.ค.58	หมวดหมู่ความรู้	รายการหมวดหมู่ ความรู้	x,xxx		
4.การประมวล กลั่นกรองความรู้	สกัดความรู้ที่สามารถนำไปใช้ ได้	ก.พ.58	จำนวนองค์ ความรู้	อย่างน้อยด้านละเรื่อง	x,xxx		
5.การเข้าถึงความรู้	เผยแพร่องค์ความรู้ผ่าน ช่องทางต่างๆ	มี.ค.58	จำนวนช่อง ทางการเผยแพร่ องค์ความรู้	อย่างน้อย.... ช่องทาง	x,xxx		
6.การแบ่งปันและ เปลี่ยนความรู้	ประชุม เสวนากลุ่มย่อย	เม.ย.58	ประเด็นความรู้ที่ เป็นประโยชน์	อย่างน้อย..... ประเด็น	x,xxx		
7.การเรียนรู้	การต่อยอดองค์ความรู้	พ.ค.58	จำนวนผลงาน หรือนวัตกรรม	อย่างน้อย.....ชิ้น	x,xxx		

งบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้

กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ.2557 - 2558											
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1.การบ่งชี้ความรู้	x,xxx				x,xxx								
2.การสร้างและแสวงหาความรู้	x,xxx					x,xxx							
3.การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	x,xxx					x,xxx							
4.การประมวลกลั่นกรองความรู้	x,xxx					x,xxx							
5.การเข้าถึงความรู้	x,xxx					x,xxx							
6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	x,xxx					x,xxx							
7.การเรียนรู้	x,xxx						x,xxx						

เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools)

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP)

คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน

2. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

คือ การจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงานเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ

3. การทบทวนสรุปบทเรียน (After action review หรือ AAR)

คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

4. เวทีเสวนา (Dialogue หรือ สนทนาสนทนา)

คือ การจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดีๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมา โดยไม่ขีดวงที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่จะสนทนากัน ไม่รู้คำตอบสุดท้ายว่าคืออะไร ไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคน เปิดกว้าง ด้านเวลา สถานที่บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน บรรยากาศสบายๆ บรรยากาศเชิงบวก

5. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)

คือ การให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

6. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

7. การสอนงาน (Coaching)

คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอนให้คนใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน

8. พี่เลี้ยง (Mentoring)

คือ การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร

9. การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned)

คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรืออย่างน้อย ไม่เกิดความผิดพลาดในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว

10. แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio)

คือ การบันทึกผลงานดี ๆ นวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชมความภาคภูมิใจทั้งระดับบุคคล ระดับแผนกหรือระดับองค์กร เรียกก๊ออย่างว่าบัญชีความสุข

11. การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling)

คือ การถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้มีผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี มาเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังว่าทำอย่างไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

12. การศึกษาดูงาน (Study tour)

คือ การเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้

13. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

14. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE)

คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) ให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้

15. ฐานความรู้ (Knowledge Bases)

คือ การเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

16. Intranet, Web

คือ ระบบเครือข่ายสื่อสารที่รองรับสำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากทุกที่ ทุกเวลา

17. Webblog

คือ เครื่องมือสื่อสารรูปแบบใหม่ 2 ทาง ที่สะดวกรวดเร็วในการสื่อสาร อาจเป็นการประกาศข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ผลงาน ฯลฯ

18. IQCs (Innovation & Quality Circles)

คือ กลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร

19. สภากาแฟ (Knowledge Café)

คือ การเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนั่งรับประทานกาแฟ ในเรื่องที่น่าสนใจและงานที่เกิดปัญหาเพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

20. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

คือ การย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกสับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

21. วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

คือ การเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด

เอกสารอ้างอิง

- ASTVผู้จัดการออนไลน์. 2557. *พระบรมราโชวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. [ออนไลน์]
<http://www.manager.co.th/Dhamma/ViewNews.aspx?NewsID=9570000048000&Html=1&TabID=3&>. [สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2558].
- โรงพยาบาลพยอมไพโร. ม.ป.ป. *วิธีทำ KM ในงาน*. โรงพยาบาลพยอมไพโร จ.ร้อยเอ็ด. [ออนไลน์]
http://www.phanomphrai.net/km/index.php?option=com_content&view=article&id=87 [สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2558].
- ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์. 2552. *ทฤษฎีการจัดการความรู้*. เชียงใหม่: วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บุญดี บุญญาภิจ. 2549. “ความรู้.” ใน *การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. ม.ป.ป. *งานนำเสนอ"การบรรยาย เรื่อง "Knowledge Management in Health Care" โดย ดร. ประพนธ์ ผาสุขยัต*. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) [ออนไลน์]
<http://slideplayer.in.th/slide/2115924/> [สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2558].
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2542. *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. [ออนไลน์]
<http://rirs3.royin.go.th/> [สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2558].
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. 2558. *ความรู้*. [ออนไลน์] <https://th.wikipedia.org/wiki/ความรู้>. [สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2558].
- วิจารณ์ พานิช. 2553. “การจัดการความรู้ Knowledge management (KM).” *มหาวิทยาลัยรังสิต*. คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต. [ออนไลน์]
http://www.rsu.ac.th/science/file/article/04_KM230853.pdf [สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2558].
- . 2548. *การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สำนักงาน กพร. 2557. *ความหมายของการจัดการความรู้* [ออนไลน์]
<http://www.thaiall.com/km/indexo.html> [สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2558].
- อดิสร เนาวนนท์. 2557. *ความรู้: ประเภทของความรู้*. [ออนไลน์]
<https://www.gotoknow.org/journals/138048> [สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2558].
- อรอุมา เคล้าคลึง. 2557. *การจัดการความรู้ที่ได้จากเรียนวิชาการความรู้ทางการศึกษา*. [ออนไลน์]
<https://www.gotoknow.org/posts/562014> [สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2558].

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

ดร.ภาสวรรณ	วัชรดำรงศักดิ์	รองอธิการบดีด้านวิจัยและการถ่ายทอดเทคโนโลยี
นายภฤศพงศ์	เพชรบุล	ผู้ช่วยอธิการบดี/ผู้อำนวยการสถาบันถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน

คณะทำงาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยุทธนา	เขาสุเมรุ	รองผู้อำนวยการสถาบันถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน
ว่าที่ร้อยตรีรัชต์พงษ์	ห่อชัยรัตน์	กลุ่มงานคลังความรู้ชุมชน
นางสาวรัตนภรณ์	สารภี	กลุ่มงานคลังความรู้ชุมชน
นางสาวทิน	อ่อนนวล	กลุ่มงานคลังความรู้ชุมชน
นายนริศ	กำแพงแก้ว	กลุ่มงานคลังความรู้ชุมชน
นางสาวสุพิชฌาย์	ถาวรลิมปะพงศ์	กลุ่มงานคลังความรู้ชุมชน

เรียบเรียง

ว่าที่ร้อยตรีรัชต์พงษ์	ห่อชัยรัตน์	กลุ่มงานคลังความรู้ชุมชน
------------------------	-------------	--------------------------

ออกแบบปก

นายนริศ	กำแพงแก้ว	กลุ่มงานคลังความรู้ชุมชน
---------	-----------	--------------------------

สถานที่พิมพ์

สถาบันถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
98 หมู่ 8 ต.ป่าป้อง อ.ดอยสะเก็ด เชียงใหม่ 50220

ปีที่พิมพ์ 2558



คู่มือการจัดการความรู้

Knowledge Management

Rajamangala University of Technology Lanna