

คู่มือปฏิบัติการการจัดการความรู้  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) งานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น เช่น การผลิตนิสิต การบริการวิชาการ การเพิ่มผลงานทางวิชาการและการวิจัย เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนในการแข่งขันและการพัฒนาไปสู่สังคมฐานความรู้ และมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องก่อประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ โดยหลักการจัดการความรู้ เปรียบเสมือนหนึ่งการสอนชี้จักรยาน หากไม่ได้ชี้จริง บรรยายอย่างไร ก็ไม่มีทางชี้จักรยานเป็น ดังนั้น คู่มือ ปฏิบัติการการจัดการความรู้เล่มนี้ จะเป็นแนวทางในดำเนินการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี

ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พฤศจิกายน 2553

สารบัญ

	หน้า
คำนำ .....	ก
สารบัญ .....	๗
ความหมายของการจัดการความรู้ .....	1
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	1
ทำไมถึงมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) .....	2
KM ทำแล้วได้อย่างไร .....	4
กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) .....	5
แล้วเราจะทำ KM ให้ยั่งยืนได้อย่างไร .....	5
ความรู้มีกี่ประเภท .....	6
กระบวนการจัดการความรู้ .....	9
เครื่องมือการจัดการความรู้ .....	9
การเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ .....	14
ขั้นตอนการดำเนินการเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ .....	19
เอกสารอ้างอิง .....	24
ผู้จัดทำ .....	25

## คู่มือปฏิบัติการการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### ความหมายของการจัดการความรู้

มีนักวิชาการ และผู้รู้ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้เป็นร้อยๆ เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) หมายถึงการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิด ความรู้ และ ปัญญา ในที่สุด รวมทั้งครอบคลุมถึงเทคนิค



กลไกต่างๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าวได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ ในเอกสาร และทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมรายชื่อผู้

มีความรู้ในด้านต่างๆ และที่สำคัญที่สุด คือการสร้างช่องทาง และเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล “แต่จริงๆแล้ว การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือ ที่ทำให้องค์กรนั้นงานดีขึ้น เรานำ KM ไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้้องค์กรมีผลผลิต และทุกคนมีความสุขมากขึ้น”

การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. KM ย่อมาจาก Knowledge Management หรือ การจัดการความรู้
2. Lo ย่อมาจาก Learning Organization หรือ องค์กรแห่งการเรียนรู้

3. BP ย่อมาจาก Best Practice หรือ แนวปฏิบัติที่ดี หรือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. ลปรร. ย่อมาจาก แลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. Fa ย่อมาจาก Facilitator หรือคุณอำนวย
6. AAR ย่อมาจาก After Action Reviews หรือ การทบทวนหลังการปฏิบัติ
7. BAR ย่อมาจาก Before Action Reviews หรือ การทบทวนก่อนการปฏิบัติ
8. CoP ย่อมาจาก Communities of Practice หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ
9. CoE ย่อมาจาก Center of Excellence หรือ แหล่งผู้รู้ในองค์กร
10. CEO ย่อมาจาก ผู้บริหารสูงสุด
11. Explicit Knowledge คือ ความรู้ชัดแจ้ง
12. Tacit Knowledge คือ ความรู้แบบฝังลึก
13. Dialogue คือ สนทนาสนทนา
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

### **ทำไมถึงมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)**

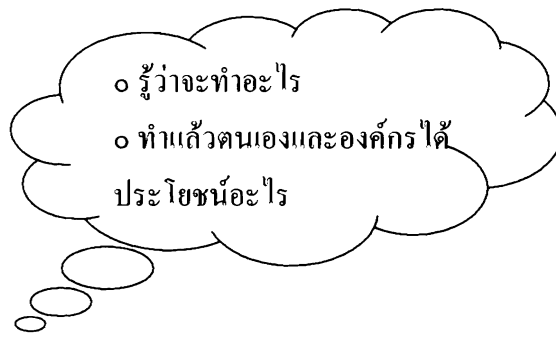
เนื่องด้วย มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งปรากฏในมาตราที่ 8 “การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงาม ของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้าง

องค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต” มาตรฐานการอุดมศึกษา ที่ปรากฏตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2549 นั่นคือ “มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้” และยังปรากฏในมาตรฐานการศึกษาของชาติ นั่นคือ มาตรฐานที่ 3 “แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งความรู้” และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กล่าวว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่ พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา”

ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นกฎหมายที่สถานศึกษาต้องถือปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาให้เข้าสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ที่ยั่งยืน

พอท ไม่อยากผิง  
พอท ไม่อยากผิง  
พอท ไม่อยากผิง





## KM ทำแล้วคืออะไร

KM (Knowledge Management) ทำแล้วดี? หรือเป็นการเพิ่มภาระงานให้มากขึ้น สิ่งนี้ก็ขึ้นอยู่กับว่าคนทำ KM ทำด้วยความสมัครใจ? หรือไม่ถูกบังคับ? หรือควบคุมสั่งการ? ซึ่งการทำ KM หรือ การจัดการความรู้ ที่แท้จริงนั้น ก็ขึ้นอยู่กับบริบท ขององค์กร และการเลือกเครื่องมือ เครื่องมือ ให้เข้ากับกิจกรรมขององค์กร เพราะ KM เป็นเรื่องของการบริหารจัดการองค์ความรู้ เช่น การใช้กระบวนการสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นำมาจัดการความรู้ ไม่ว่าจะ เป็น ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือเกิดจากการถ่ายทอดความรู้ แต่ไม่ว่าความรู้นั้นจะกำเนิดมาจากที่ใด เมื่อนำมา “แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน” สิ่งที่เกิดขึ้นก็จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมหาศาล ยกตัวอย่างเช่น

- ทำ KM แล้วเราจะพัฒนาตัวเอง ทำให้คิดขั้นตอนการทำงานที่เคยทำอยู่เป็นประจำ แล้วถ้าเรามองคนอื่นที่ทำงานแบบเดียวกับเราว่าเขาทำงานนั้นๆอย่างไร เราอาจจะได้อะไรมากขึ้น หรือถ้ามีบางขั้นตอนที่เราทำแล้วได้ผลดีกว่า เราอาจจะเสนอแนะแลกเปลี่ยนกันได้ ก็จะทำให้เราได้วิธีการในการทำงานนั้นๆที่ดียิ่งขึ้น สิ่งที่เราได้ก็จะได้อีกไปให้คนอื่นที่จะทำงานอย่างเดียวกันได้ด้วย

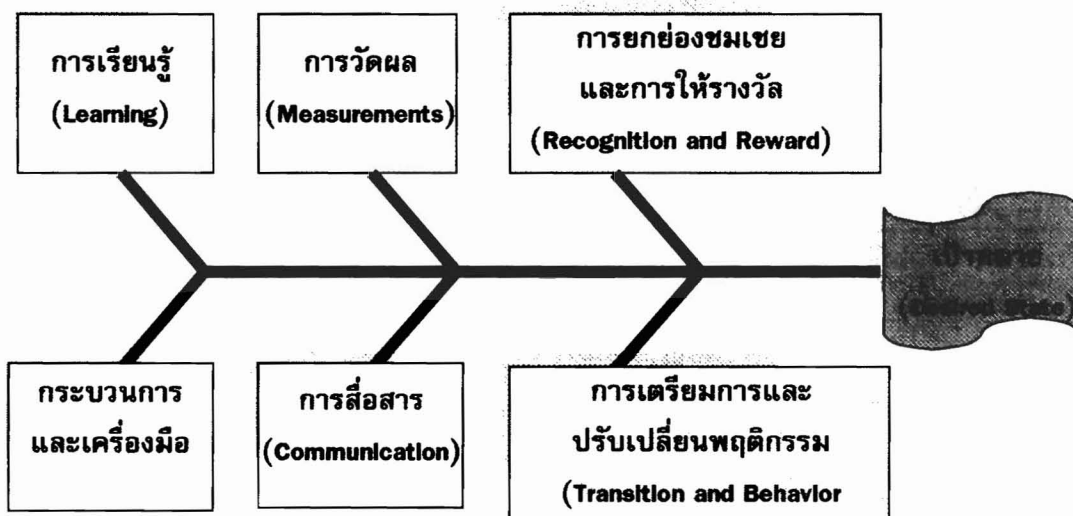
- เราสามารถนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของเรามีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรของเราบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization )

- การใช้ระบบผู้เชี่ยวชาญ ในการสังเคราะห์องค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน เช่น ทำ Job Module อันนี้เห็นชัดเจน หากองค์กรเราทำไว้จะดีมาก เพราะหากคนเก่ง ออกจากองค์กรไปแล้ว แต่ก็ยังทิ้งรอยความรู้ ไว้ให้ใช้การต่อได้

เราสามารถทำ KM ได้ตลอดเวลา ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน เมื่อเราทำไปเรื่อยๆ ก็เห็นประโยชน์ของการทำ KM และจะค่อยๆ เข้าใจมากขึ้นว่า KM คืออะไร ทำแล้วดียังไง

### กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร



*Robert Osterhoff*

แล้วเราจะทำ KM ให้ยั่งยืนได้อย่างไร

สิ่งสำคัญที่สุด ก็ต้องเริ่มจากตัวเรา หน่วยงานของเรา สร้างรูปแบบการทำงานแบบไม่ควบคุมสั่งการ แต่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร และเกิดความรักองค์กรหน่วยงานของเราก็ได้ประโยชน์ แต่ตอนแรกก็ต้องอดทนต่อบรรยากาศแวดล้อมของการเริ่มเปลี่ยนแปลงที่อาจจะไม่เอื้ออำนวยแต่ถ้าเรา



ไม่อยู่ในฐานะที่จะเปลี่ยนแปลงภาพใหญ่ขององค์กรได้ เราก็เปลี่ยนที่ตัวเราเองก่อน เปลี่ยนในหน่วยงานที่เรารับผิดชอบก่อน ต่อเมื่อมีโอกาส จึงค่อยร่วมกับภาคีแนวร่วม ดำเนินการเปลี่ยนแปลงภาพใหญ่ ซึ่งเราควรเน้นที่ Tacit Knowledge นั่นคือ ความรู้ที่อยู่กับตัวบุคคล ในสมองของแต่ละคน มาจากประสบการณ์โดยตรงของคนๆ นั้น และเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยยกระดับ Tacit Knowledge ผ่านการปฏิบัติงานจริง ๆ สิ่งสำคัญคือ “ทำโดยไม่หวังผลตอบแทน ไม่หวังหาเสียง หรือหาผลประโยชน์ใด ๆ”

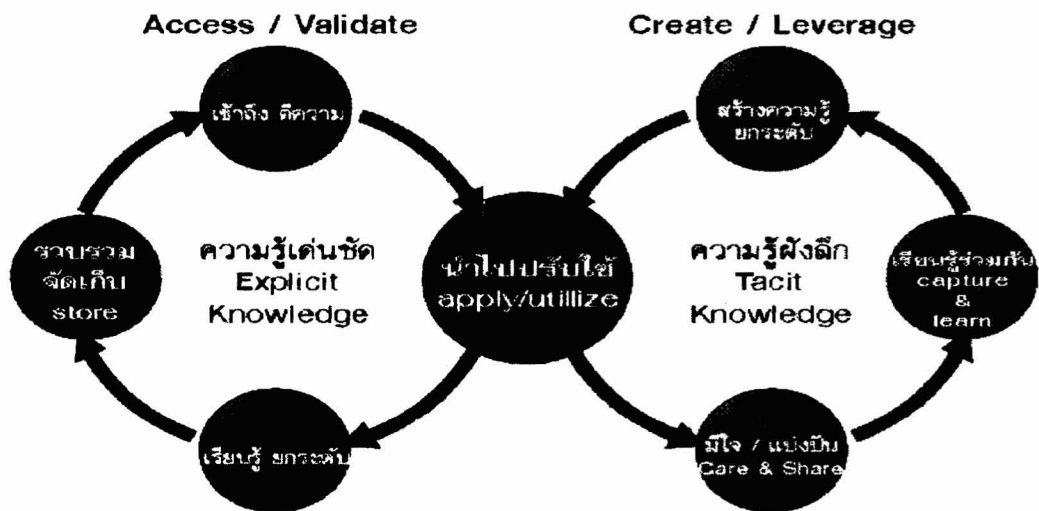
### ความรู้มีกี่ประเภท

ความรู้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้งคือความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา เว็บไซต์ Blog ฯลฯ ส่วนความรู้แฝงเร้นคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน

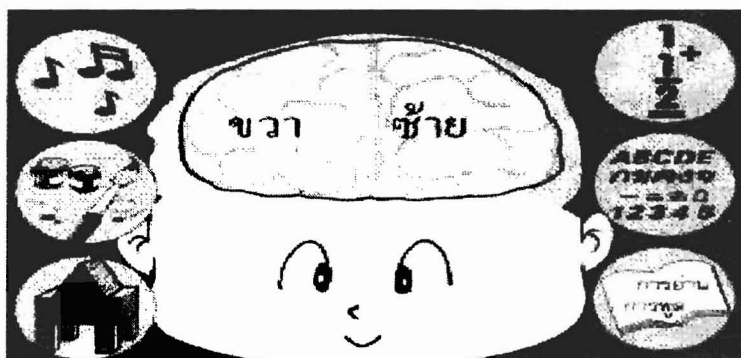
ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบ และถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัย

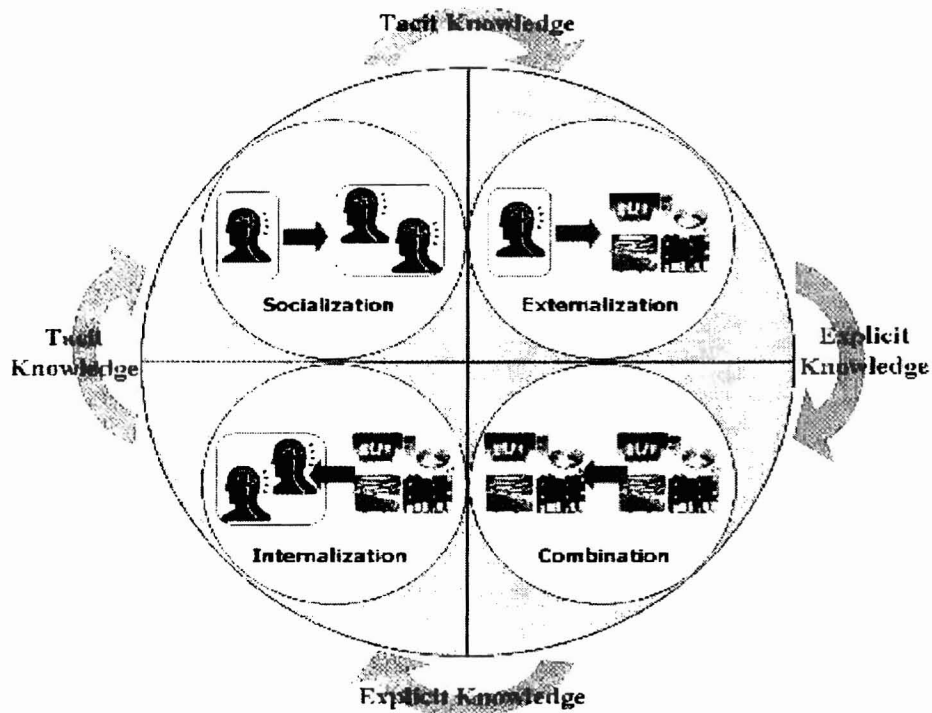
การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร และกลยุทธ์ เป้าหมายและความสามารถขององค์กร



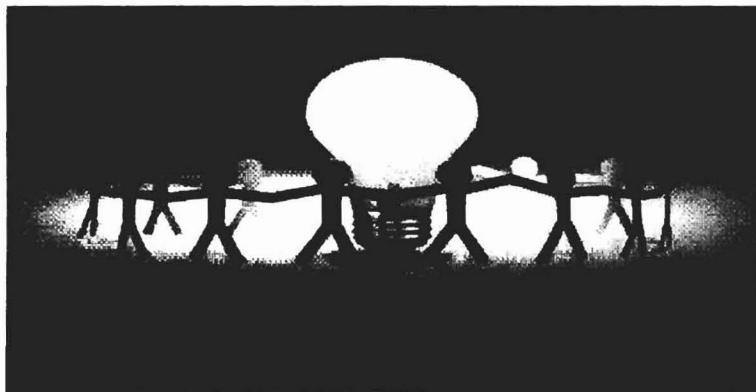
ความรู้ยังมีลักษณะไม่ชัดเจนมากเท่าไร การถ่ายโอนความรู้ยิ่งกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้นบางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็นความรู้แบบเหนียว (Sticky Knowledge) หรือความรู้แบบฝังอยู่ภายใน (Embedded Knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดเจนมีการถ่ายโอนและแบ่งปันง่าย จึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า ความรู้แบบรั่วไหลได้ง่าย (Leaky Knowledge) ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) (Tsoukas, 1996) เนื่องจากความรู้แบบฝังลึกเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด (Grant, 1996) และสามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดเจนโดยการสื่อสารด้วยคำพูด



วงจรความรู้ (Knowledge Spiral SECI Model) (ของ Nonaka และ Takeuchi) ความรู้ทั้งแบบแฝงเร้นและแบบชัดแจ้งจะมีการแปรเปลี่ยนถ่ายทอดไปตามกลไกต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดความรู้ การผสานความรู้ และการซึมซับความรู้

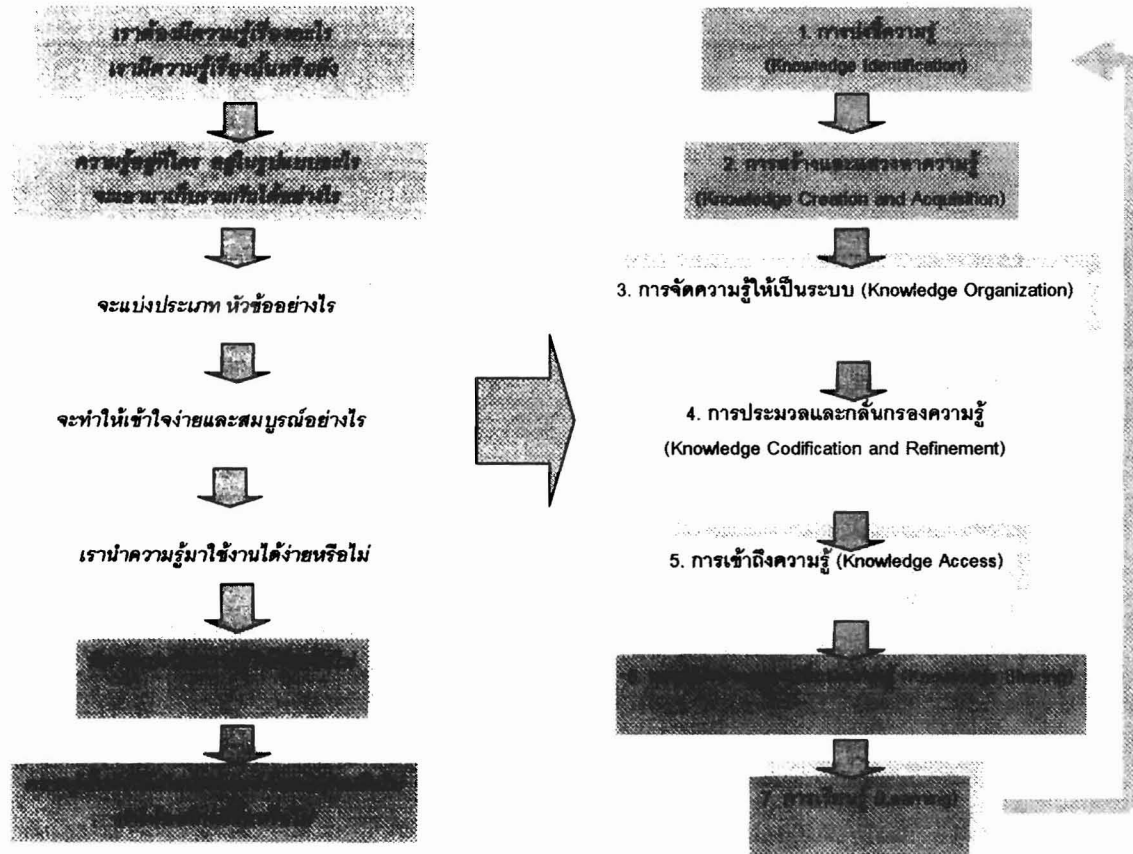


การจัดการความรู้นั้นมีหลายรูปแบบ มีหลากหลายโมเดล แต่ที่น่าสนใจ คือ การจัดการความรู้ ที่ทำให้คนเคารพศักดิ์ศรีของคนอื่น เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เชื่อว่า ทุกคนมีความรู้ปฏิบัติในระดับความชำนาญที่ต่างกัน เคารพความรู้ที่อยู่ในคน เพราะหากถ้าเคารพความรู้ในตำราวิชาการอย่างเดียวนั้น ก็เท่ากับว่าเป็นการมองว่า คนที่ไม่ได้เรียนหนังสือ เป็นคนที่ไม่มีความรู้



### กระบวนการจัดการความรู้

เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีขั้นตอนดังนี้



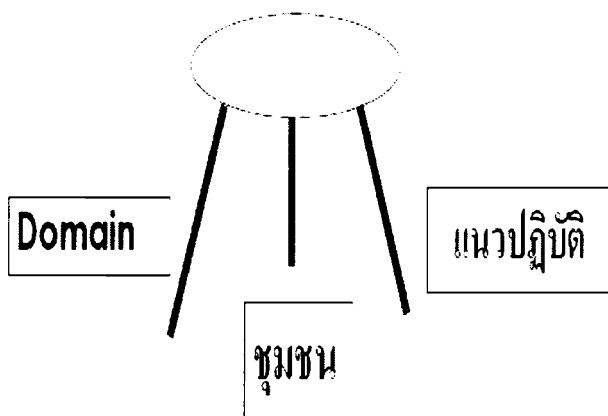
### เครื่องมือการจัดการความรู้

มหาวิทยาลัยมหาสารคามขอน้อมนำพระราชดำรัสของสมเด็จพระมหาปรมมิตร์มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช (รัชกาลที่ 9) ที่ทรงกระแสพระราชดำรัสพระราชทานแก่คณะนักศึกษาวิทยาลัยการค้ำ ณ พระราชตำหนักจิตรลดารโหฐาน เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2516 ความว่า “...ความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ จะติดตัวไปสำหรับอนาคต ถ้าผู้ที่มีความรู้ด้านวิชาการพยายามที่จะฝึกฝนตนเองให้มีความรู้ในชีวิต ในสิ่งที่ดีที่งามที่ควรให้สามารถที่จะปฏิบัติตนวางตัวให้ดีในสังคมได้เพียงไรก็เป็นกำไรเพียงนั้น กำไรนั้น

จะเป็นสิ่งที่จะทำให้ชีวิตและอนาคตมีความรุ่งเรืองได้ รวมทั้งจะทำให้บ้านเมืองอยู่ได้ เพราะพละเมืองมีความรู้ พละเมืองสามารถที่จะเข้าหากันและกันได้ เพื่อสร้างสังคมที่แข็งแรง สังคมที่มีระเบียบเรียบร้อยและมีความมั่นคง...”

**เครื่องมือการจัดการความรู้** ยกตัวอย่าง เช่น (บดินทร์ วิจารณ์, 2547)

1. **ชุมชนแนวปฏิบัติ (Communities of Practice – CoP)** หมายถึง กลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นคนในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจใน

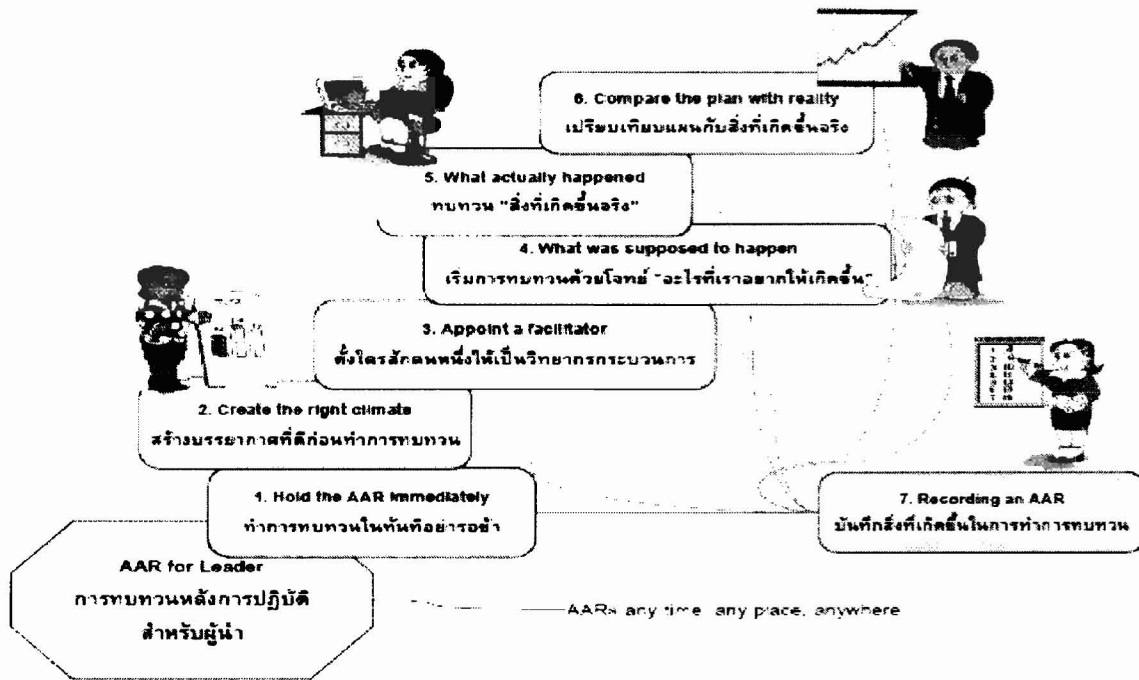


เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน คนกลุ่มนี้จึงมีความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งชุมชนนักปฏิบัตินี้จะแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงานเนื่องจากการร่วมกันอย่างสมัครใจ

2. **การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring System)** เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด นอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสนที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. **การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews – AAR)** เป็นกิจกรรมที่ใช้ทบทวนหรือประเมินผลของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) หรือโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในแต่ละครั้งว่ามีจุดดีจุดด้อย รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคอย่างไรในการทำ CoP หรือโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงในครั้ง

ต่อไปให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้เสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆเพื่อการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายของสมาชิก



**ขั้นตอนการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews – AAR)**

**ตารางที่ 2 ตัวอย่างข้อมูลจากการทำ AAR (After Action Review)**

คำถามในการทำ AAR	ผลรูปที่ได้จากการทำ AAR
1. เป้าหมายของการเข้าร่วมโครงการ หรือกิจกรรม หรือชุมชนนักปฏิบัติ ครั้งนี้คืออะไร	-การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ครั้งนี้คืออะไร
2. สิ่งที่ยบรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะอะไร	-สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับความรู้ฝึกด้านนี้ เพิ่มขึ้น
3. สิ่งที่ยเกินความคาดหวังคืออะไร	-การต่อยอดความรู้และดึงศักยภาพที่มีอยู่ใน ตัวบุคคลมาใช้เต็มความสามารถ
4. สิ่งที่ยไม่บรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะอะไร	-ข้อจำกัดด้าน EK ซึ่งต้องค้นคว้า
5. คิดจะกลับไปทำอะไรต่อ	-การเผยแพร่ความรู้ และขยายสมาชิกเพิ่มขึ้น

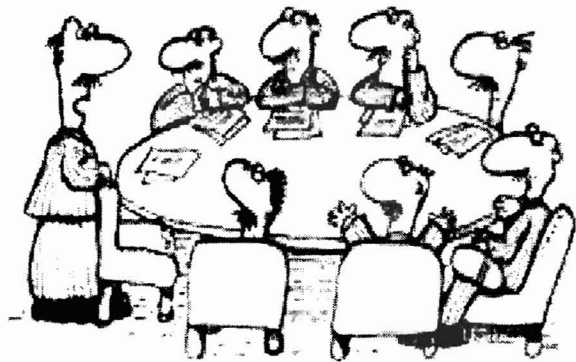
4. **ฐานความรู้บทเรียน (Lessons Learned Databases)** เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมี ไว้ในระบบฐานข้อมูล โดยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

5. **วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice - BP)** เป็นการจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร ซึ่งจัดเก็บข้อมูลขององค์กรในรูปแบบง่ายๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ โดยจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ อาจได้จากการทำการเทียบเคียง (Benchmarking)

6. **แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence – CoE)** เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถทราบว่า จะติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร (Expertise Locators) โดยระบุเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

7. **การเสวนา (Dialogue)** การทำ Dialogue เป็นการปรับฐานความคิด โดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้น จึงจัดประชุมหรืออภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปได้โดยง่าย และผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่เห็นภาพในองค์กรรวมเป็นที่ตั้ง

8. **เวที ถาม-ตอบ (Forum)** เป็นเวทีที่ทำให้สามารถตั้งคำถามเข้าไป เพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมใน Forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ หากองค์กรมีการจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) หรือมีการกำหนด แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) แล้ว คำถามที่เกิดขึ้นจะสามารถส่ง หรือยิงเข้าไปใน Forum ซึ่งอยู่ใน CoP หรือ CoE เพื่อหาคำตอบ ในลักษณะ “Pull Information”



9. การเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นการสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ



ข้อควรคำนึงถึง ข้อดี และผลที่ได้จากการเล่าเรื่อง

10. ตารางแห่งอิสรภาพ เป็นตารางสำหรับประเมินตนเอง (หมายถึงประเมินขีดความสามารถของ กลุ่ม) ว่ามีขีดความสามารถหลัก เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ในระดับใด ตารางแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือขีดความสามารถระดับเริ่มต้น (1) ไปจนถึงระดับสูงยิ่ง (5)

11. ธารปัญญา (River Diagram) เป็นผังแสดงการกระจายของระดับขีดความสามารถหลักของ ครูผู้สอน ที่มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดับขีดความสามารถหลักที่นำมาลงในผัง มาจาก “ตารางแห่ง อิสรภาพ” หรือตารางระดับขีดความสามารถหลักเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ความกว้างของลำธาร เป็นตัวบอกความแตกต่างในระดับขีดความสามารถ ระดับขีดความสามารถด้านใดของกลุ่มอยู่ก่อนมาทาง “ฝั่งเหนือ” กลุ่มนั้นก็จะมีอยู่ในฐานะ “ผู้ แบ่งปัน” ความรู้ด้านนั้น ระดับขีด



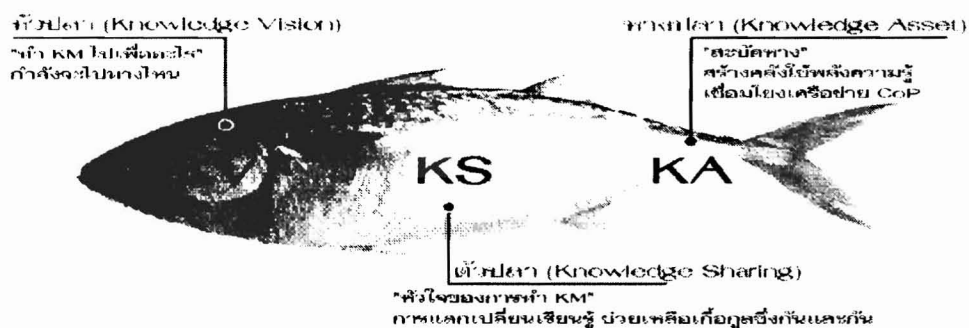
ความสามารถด้านที่อยู่ก่อนมาทาง “ฝั่งใต้” บอกให้รู้ว่าในด้านนั้น กลุ่มอยู่ในฐานะ “ผู้เรียนรู้”

## 12. บันไดแห่งการแลกเปลี่ยน (Ladder Diagram) เป็นผังแสดงระดับ

ความสามารถปัจจุบัน กับระดับ ความปรารถนาที่จะเพิ่มขีดความสามารถของแต่ละกลุ่มที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขีดความสามารถหลัก (Core Competence) เรื่องใดเรื่องหนึ่ง

การเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. หัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือหัวปลา (Domain) เป็นหัวข้อที่กลุ่มจะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหัวข้อจากงานในหน้าที่ที่ตนเองทำอยู่แล้ว เช่น การสอน เทคนิคการวิจัย การปฏิบัติงานด้านเอกสารของหน่วยงาน เป็นต้น ที่สำคัญคือโดยทั่วไปจะมีความเข้มแข็งหากองค์กรสนับสนุน ดังนั้น จึงควรเป็นหัวข้อความรู้ที่ตอบสนองต่อภารกิจหลักขององค์กร และไม่ใช่เป็นหัวข้อที่ถูกสั่งมาจากด้านบนที่ทำให้ชุมชนไร้พลังและขาดแรงจูงใจ



2. ชุมชน (Community) ในที่นี้หมายถึง กลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติที่อยู่ภายใต้ Domain เดียวกัน สมาชิกในชุมชนไม่ถูกจำกัดว่าต้องมีจำนวนเท่าใด หรือต้องทำหน้าที่อะไร แต่ควรประกอบด้วย

2.1 ผู้บริหารสูงสุด (CEO) สำหรับการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมเปียน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากก็จะง่าย ซึ่งผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่ม กิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น อธิการบดี หรือรองอธิการบดี

2.2 คุณอำนวย (Facilitator) ทำหน้าที่เป็น Knowledge Facilitator หรือผู้ดำเนินการหลัก เป็นผู้นำการสนทนาและการสื่อสารระหว่างสมาชิกตามช่องทาง

ต่างๆ ใช้และกระตุ้นสมาชิกให้ใช้เครื่องมือเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งทำหน้าที่เสริมแรงให้กับชุมชนตามโอกาส (คุณอำนวย ต้องไม่ใช่ “คุณอำนาจ”)



สิ่งที่คุณอำนวยพึงมี 10 ประการ ดังนี้

1. นักขายฝัน เป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้กับ “คุณเอื้อ” และ “คุณกิจ” ได้ พุดง่ายๆ ก็คือ ต้องเป็น “นักขาย” ที่สามารถอธิบายและ “ขายฝัน” ในเรื่อง KM ให้กับผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานได้

2. วิศวกรกระบวนการเรียนรู้ เป็นผู้ที่ออกแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ลปรร.) ในหน่วยงานได้ คือ ทำหน้าที่เป็นนักออกแบบ หรือเป็น “วิศวกร” กระบวนการ (เรียนรู้) ได้

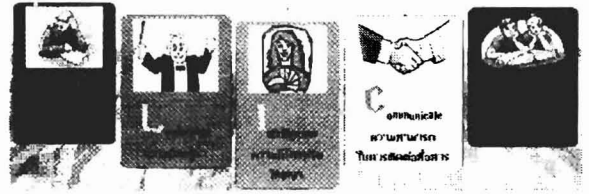
3. สถาปนิก นักสร้างบรรยากาศ เป็นผู้ที่สามารถสร้างบรรยากาศที่ดี มีความเป็นกันเอง และมีการ ลปรร. ที่ลื่นไหลเป็นไปตามธรรมชาติ เปรียบได้กับบทบาทของ “สถาปนิก” ที่ออกแบบบ้านได้อย่างดี มีการถ่ายเทอากาศ โถงโปร่งสบาย อยู่แล้วไม่อึดอัด

4. **นักจัดเวที** มีทักษะในการตั้งคำถาม จับและสรุปประเด็นได้ พุดง่าย ๆ ก็คือ ต้องมีทักษะของการเป็น “นักจัดเวที” หรือผู้ดำเนินรายการอยู่ในตัว
5. **ที่ปรึกษา** รู้จักเครื่องมือช่วยพัฒนาการเรียนรู้ที่หลากหลายสามารถเลือกใช้เครื่องมือได้เหมาะสมกับบริบท และกลุ่มเป้าหมาย เรียกได้ว่าต้องมีความสามารถเป็น “ที่ปรึกษา” หรือ “Consultant” ที่สามารถให้คำแนะนำ และเลือกใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม
6. **นักไอที** สามารถนำไอทีมาประยุกต์ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้เผยแพร่ความรู้ได้อย่างเป็นระบบและทรงพลัง เรียกว่าต้องมีความเป็น “นักไอที” ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ไอทีได้ หรือพูดคุยกับฝ่ายไอทีรู้เรื่อง
7. **นักวิเคราะห์** สามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ทั้งในเชิงวัฒนธรรมองค์กร ทั้งก่อนและหลังการใช้ KM ซึ่งหมายถึงต้องมีคุณสมบัติของการเป็น “นักวิเคราะห์” อยู่ด้วย
8. **นักประเมินผล** สามารถติดตาม ประเมินผลการใช้ KM ได้ เป็นบทบาทในฐานะ “นักประเมินผล” ที่จะต้องคอยติดตามประเมินการทำงานเป็นระยะๆ และสามารถนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ปรับการทำงานได้
9. **นักสร้างเครือข่าย** สามารถผลักดันให้เกิดเครือข่ายในลักษณะของ “ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)” ซึ่งก็คือคุณสมบัติในลักษณะที่เป็น “นักพัฒนา” หรือ “นักสังคม” นั่นเอง
10. **นักพัฒนา** รู้จักใช้หลักการให้รางวัล การชมเชยกย่อ่ง เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งก็คือ บทบาทในฐานะ “นัก HR” หรือนักพัฒนาองค์กร

2.3 **คุณเอื้อ** เป็น Chief Knowledge Officer คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่คอยเอื้อเพื่อให้เกิดบรรยากาศร่วมแรงร่วมใจในการเรียนรู้

**คุณสมบัติของคุณเอื้อที่พึงมี คือ CLICK**

1. ความรอบคอบ (Cautious)
2. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
3. ความมีไหวพริบปัญญา (Intelligent)
4. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communicate)
5. ความรู้ (Knowledge)



**2.4 คุณลิขิต (Note taker)**

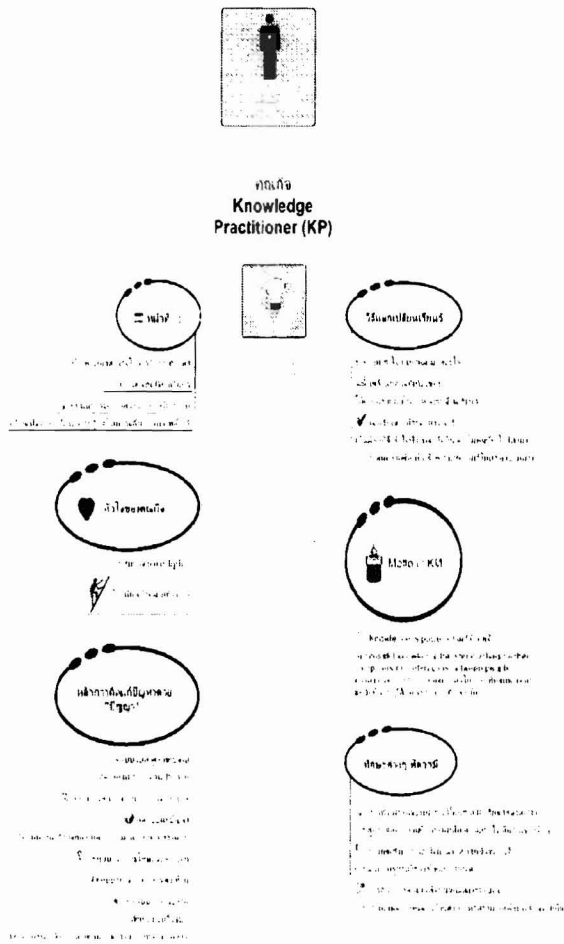
เป็น Community Historian ทำหน้าที่สรุปประเด็นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และตรวจสอบสิ่งที่จดบันทึกเป็นระยะ รวมทั้งช่วยผู้นำกลุ่ม เพื่อความต่อเนื่องของหัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทำสรุปสิ่งที่จดบันทึก จากนั้นนำเสนอกลุ่มเพื่อพิจารณา และรวบรวม

ความรู้ต่างๆ เก็บไว้ในคลังความรู้ (Knowledge Assets) ของชุมชน ที่สำคัญคือ ต้องเป็นผู้เปลี่ยน ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) ให้เป็น ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) ที่สมาชิกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

**2.3 คุณกิจ** เป็น Member หรือ Knowledge Practitioner นั่นคือ “สมาชิกของชุมชน” ที่ทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานตามหัวข้อความรู้ เป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในการอภิปราย เสนอประเด็น วิเคราะห์ปัญหา และหาวิธีที่ทำให้ชุมชนเข้มแข็งยิ่งขึ้น คุณกิจควรมีจำนวนไม่มากหรือน้อยเกินไป หาก

มีน้อยจะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในวงจำกัด และหากมีมากเกินไป พันธะและความสนิทสนมระหว่างสมาชิกอาจไม่แข็งแรงพอและเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ นอกจากนี้ อาจมีผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อความรู้นั้นๆ เข้ามามีส่วนร่วมเป็นครั้งคราวก็ได้

### ทักษะคุณกิจที่พึงมี



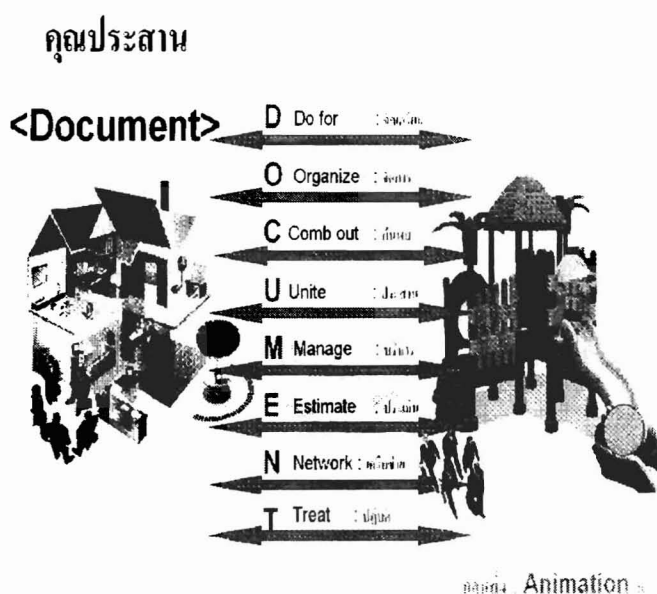
1. การฟัง พร้อมจะรับความรู้ใหม่ๆ หรือเรียนรู้ตลอดเวลา

2. การพูด บอกเล่าความคิด ความรู้สู่ใจความเข้าใจ สื่อสารได้อย่างชัดเจน และพูดเชิงบวก

3. การคิด คิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี รู้จักชื่นชมยินดี

4. การจับประเด็น สามารถทำความเข้าใจ จุดบันทึก และถอดบทเรียนจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้

**2.5 คุณประสาน (Network Manager)** เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ



**2.4 แนวปฏิบัติ (Practice)** คือผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนที่ “คุณลิขิต” ได้บันทึกไว้ เป็นคลังความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์ จัดเก็บ ปรับปรุง ถ่ายทอดโดยชุมชนเอง ที่สมาชิกสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่ง “แนวปฏิบัติที่ดีไม่ใช่ทฤษฎีแต่เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้จริง และได้ผลจริง”

หมายเหตุ : ผู้บริหารสูงสุด คุณเอื้อ และคุณประสาน จะไม่ได้อยู่ในกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่เป็นผู้ทำให้เกิดบรรยากาศร่วมแรงร่วมใจในการเรียนรู้ และเป็นผู้คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่าย

**ขั้นตอนการดำเนินการเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ**

1. **ตั้งเป้าหมาย (Knowledge Vision)** คือ การระดมความคิดว่าโดเมนที่เลือก ต้องการทำให้บรรลุผลอะไร ชุมชนจะต้องมีความรู้ความสามารถหลัก (Core Competency) อะไรบ้าง

2. **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)** คือ การแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ มี 3 ช่วง ดังนี้

2.1. การเรียนรู้ก่อนทำ คือ เรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่มีอยู่แล้วของ

หน่วยงาน หรือที่อื่นซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ซึ่งสามารถหาได้จาก เอกสาร คู่มือ ตำรา เว็บไซต์ หรือปรึกษาผู้รู้จากภายนอก (Explicit Knowledge) หรือ จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของสมาชิกแต่ละคน (Tacit Knowledge)

2.2 การเรียนรู้ระหว่างทำ คือปรับปรุงแนวปฏิบัติแล้วลองเอาไปปฏิบัติ คู่นำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนสมาชิกในชุมชน นักปฏิบัติอีกครั้ง

2.3 การเรียนรู้หลังทำ เมื่อได้ปฏิบัติไปสักช่วงหนึ่งก็นำมาสรุป ข้อดี-ข้อเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อเก็บสะสมสาระความรู้ดังกล่าวไว้เป็นตัวอย่างหรือ กรณีศึกษาสำหรับการทำงานอื่น ๆ ในโอกาสต่อไป หรือเพื่อจัดทำเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นบรรทัดฐานของชุมชน ซึ่งแนวปฏิบัตินี้ในอนาคตก็อาจมีการปรับปรุงได้อีกเรื่อย ๆ

#### วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- เราต้องทำความเข้าใจว่าหัวข้อ ลปรร. หรือ หัวปลา คืออะไร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร
- เตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และให้ความร่วมมือในการ ลปรร.
- เล่าเรื่องจากประสบการณ์จริง เป็นผู้ฟังที่ดี ตั้งใจฟังขณะที่ผู้อื่นเล่า ไม่พูดขัด ไม่พูดแย้ง
- ร่วมระดมความคิดเห็น สังเคราะห์ความรู้ ให้บรรลุเป้าหมาย ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี
- ถอดบทเรียน และสรุปผล



ที่เราต้องเข้าใจ การจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ใช่ทำครั้งเดียวแล้วได้ผล แต่ต้องทำเป็นนิสัย เป็นวัฒนธรรม มีการ ค้นหา คิดค้น หาวิธีการที่ทำงานให้ดีขึ้น เป็นการดำเนินการ หากทำเป็น จะเห็นผล โดยทำไปใช้ไป แล้วผลที่ได้นั้นก็จะได้เยี่ยม

สิ่งสำคัญ เราควรเน้นความรู้ปฏิบัติ How to ผลอย่างไรที่เราทำได้อย่างนั้น ที่สำคัญ คือ ทำให้ดู หรือ เล่าเป็นเรื่องราว ในกระบวนการเล่าแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายครั้ง คนในระดับปฏิบัติการ มีที่เค็ด แต่บางครั้งก็ไม่มีใครถามเลย

3. การถอดบทเรียน หรือการถอดความรู้ (Lesson distilled) คือ เทคนิคการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ในกลุ่มที่เป็นระบบเพื่อสกัดความรู้ฝังลึกในตัวตน และองค์ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออกมาเป็นบทเรียนที่สามารถนำไปสรุปและสังเคราะห์เป็นเอกสารชุดความรู้ คู่มือ ตำรา และแนวปฏิบัติที่ดีได้ ซึ่งบุคคลอื่นสามารถเรียนรู้และนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

### 3.1 ประเภทของการถอดบทเรียน

1. การถอดบทเรียนทั้งโครงการ ตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ การวางแผนกระบวนการดำเนินงาน และผลที่ได้จากโครงการ ตรงนี้จะเน้น ปัจจัยเงื่อนไขที่เป็นเหตุ ทำให้เกิดผล เทคนิคที่ใช้ คือ retrospect คือ การถอดบทเรียนหลังดำเนินงาน และ summative evaluation ก็คือ ถอดจากผลสรุปของการประเมินก็ได้

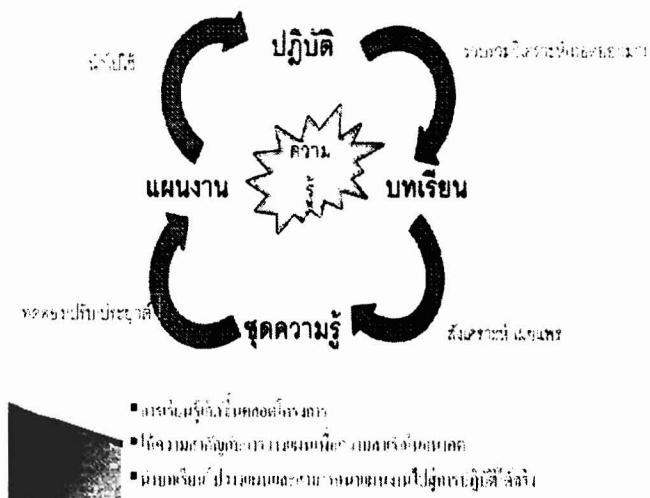
2. การถอดบทเรียนเฉพาะประเด็น เลือกประเด็นใดประเด็นหนึ่ง หรือกลุ่มประเด็นที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระดับการทำงาน โครงการ หรือประเด็นที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จของโครงการในอนาคต เทคนิคที่ใช้ คือ AAR (After Action Review), OM (Outcome Mapping) และ EE (Empowerment Evaluation)

### 3.2 วงจรการถอดบทเรียน

1. รวบรวมวิเคราะห์ (ถอดสิ่งที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ออกมา) โดยสกัดมาจาก สิ่งที่ผ่านการทำงาน ผ่านคน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านภูมิปัญญาที่มีเหล่านั้นกระบวนการถอดบทเรียน จึงเป็นกระบวนการที่เอาความรู้จากการทำงานมาใช้ มาเป็นแนวปฏิบัติ และเป็นต้นทุนในการบริหารจัดการในเรื่องที่ยาก และซับซ้อนต่อไป หมายถึงว่า เรากำลังถอดบทเรียนเพื่อที่จะไปบริหารจัดการการทำงานของตนเอง และองค์กรต่อไป



## วงจรการถอดบทเรียนเพื่อพัฒนาโครงการ



2. สังเคราะห์และเผยแพร่ โดยสังเคราะห์ขึ้นมาเป็นองค์ความรู้ เป็นชุดความรู้ และนำไปเผยแพร่

3. ทดลอง ปรับ และประยุกต์ หลังจากชุดความรู้ ก็สามารถนำไปทดลอง ปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับตนเอง ให้เหมาะกับบริบทขององค์กรเสร็จแล้วก็นำมาสร้างเป็นแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ต่อไป

4. นำไปใช้ กับตนเองและองค์กร

### 3.3 ขั้นตอนการถอดบทเรียน

ขั้นแรกต้องมีการออกแบบการถอดบทเรียน มีการกำหนดกรอบของการถอดบทเรียน กำหนดรูปแบบ เลือกเทคนิค กำหนดปฏิทิน/ระยะเวลา ดำเนินการถอดบทเรียน ซึ่งอาจเฉพาะประเด็น หรือทั้งโครงการ หลังจากนั้นเป็นขั้นตอนของการสื่อสารการถอดบทเรียน คือ การบันทึกบทเรียน เมื่อบันทึกได้ ก็จะพัฒนาเป็นชุดความรู้ สุดท้ายคือ ติดตาม นำบทเรียนไปใช้

#### 3.3 สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการถอดบทเรียน

1. การเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดโครงการ
2. การให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อความสำเร็จในอนาคต และนำบทเรียนไปวางแผน และสามารถนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติได้จริง
3. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ปรับวิธีคิด บางคนที่อัตราสูง หรือไม่ยอมใคร จะได้เกิดการเรียนรู้ และฟังมากขึ้น ฟังทั้งวิธีคิด วิธีการทำงาน ที่เขาทำดี อาจเลียนแบบ เพื่อยกระดับการทำงานของเรา และทำงานอย่างกว้างขวาง พุดคุย ยกระดับการปฏิบัติให้เป็นชุดความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

4. เก็บเข้าแหล่งความรู้ (Knowledge Asset) คือ การนำเอาความรู้หรือแนวปฏิบัติที่เกิดจากการ “ถอดบทเรียน” หรือ “การถอดความรู้” จากประสบการณ์การทำงานมาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้หรือชุมชนความรู้ โดยรวบรวม บันทึก จัดกลุ่ม แบ่งหมวดหมู่ และนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บเป็น “ศูนย์ความรู้” (Knowledge Center) เพื่อให้เกิดความชัดเจนและแลกเปลี่ยนได้ง่าย รวมถึงการนำเอาความรู้ที่เก็บไว้ไปใช้งานและต่อยอด ความรู้เหล่านี้จะเป็น “ทุนทางปัญญา” หรือ “สินทรัพย์” ที่องค์กรจะนำไปประยุกต์เป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ วิธีการใหม่ หรือปรับปรุงของเก่าให้เกิดคุณค่าและมูลค่า ซึ่งก็จะเกิดการเรียนรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ยกระดับขึ้นไปอีกในตัวบุคคล โดยเราสามารถเก็บความรู้หรือแนวปฏิบัติที่เกิดจากการ “ถอดบทเรียน” หรือ “การถอดความรู้” นั้น ไว้ในบล็อกหรือเว็บไซต์ หรือเพิ่มเอกสาร เช่น [www.gotoknow.org/blog](http://www.gotoknow.org/blog)

ตัวอย่างบล็อกของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และบล็อกของผู้รู้ด้านการจัดการความรู้

1. ศ. นพ. วิจารย์ พานิช <http://gotoknow.org/blog/thaikm>
2. รศ. นพ. จิตเจริญ ไชยคำ <http://gotoknow.org/blog/uackku>
3. นายจตุพร วิศิษฐ์โชติอังกูร <http://gotoknow.org/blog/mhsresearch>
4. นายพนัส ปรีวาสนา <http://gotoknow.org/blog/pandin>
5. นายกัมปนาท อาชา <http://gotoknow.org/blog/kamphanat>

## เอกสารอ้างอิง

- จิตเจริญ ไชยคำ. Mr.Umnuay กระบวนการ ที่ มทส สร้างสรรค์ สู่ LO . 23 กุมภาพันธ์ 2553. <http://gotoknow.org/blog/uackku/339302>.
- นนทลี วีรัชย์. บทเรียนการดูแลสุขภาพช่องปากผู้สูงอายุ (5) เรื่องน่ารู้ การถอดบทเรียน. 18 สิงหาคม 2553, <http://gotoknow.org/blog/km-dental-nonta/385824>.
- บดินทร์ วิจารณ์. 2547. การจัดการความรู้สู่องค์กรยุคใหม่, Knowledge Management. กรุงเทพฯ, บริษัทซัมซิงเติม จำกัด.
- ประสิทธิ์ สัจจงพงษ์. ชุมชนนักปฏิบัติ. <http://hpc6.anamai.moph.go.th/KM/manage/Community.doc>
- วรินทร์ ไชยปัดชา. คอลัมน์ KM ประจำเดือนธันวาคม ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพ . 3 ธันวาคม 2552, <http://gotoknow.org/blog/numneung/317826>.
- วิจารณ์ พานิช. การบริหารงานวิจัย : แนวคิดจากประสบการณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2540.
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) . 31 สิงหาคม 2553, <http://www.thaiail.com/km/indexo.html>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2553. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548. คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้: โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ. กรุงเทพฯ.

## ผู้จัดทำ

## ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย สมบัติโต      อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
 รองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชา ประเทพา      รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย  
 นางสาวพนมพร ปัจจวงษ์      ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา

## ผู้เขียน/เรียบเรียง/รูปเล่ม

นางสาววรินธร ไชยปัดชา      นักวิชาการศึกษา

## ตรวจทาน

นางสาวพนมพร ปัจจวงษ์      ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา  
 นายกัมปนาท อาชา      ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา  
 นางสาวแจ่มจันทร์ วังแพน      ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา  
 นางสาววาสนา ปาปะตั้ง      พนักงานบริหารทั่วไป  
 นายจรูญ รัตนทิพย์      พนักงานบริหารทั่วไป  
 นางสาวสมสมัย บุญทศ      นักวิชาการศึกษา  
 นางสาวนิจฐ์ภรณ์ ประกอบแก้ว      เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

## ออกแบบปก

นายพิษณุ โงนมนธิ      นักวิชาการคอมพิวเตอร์

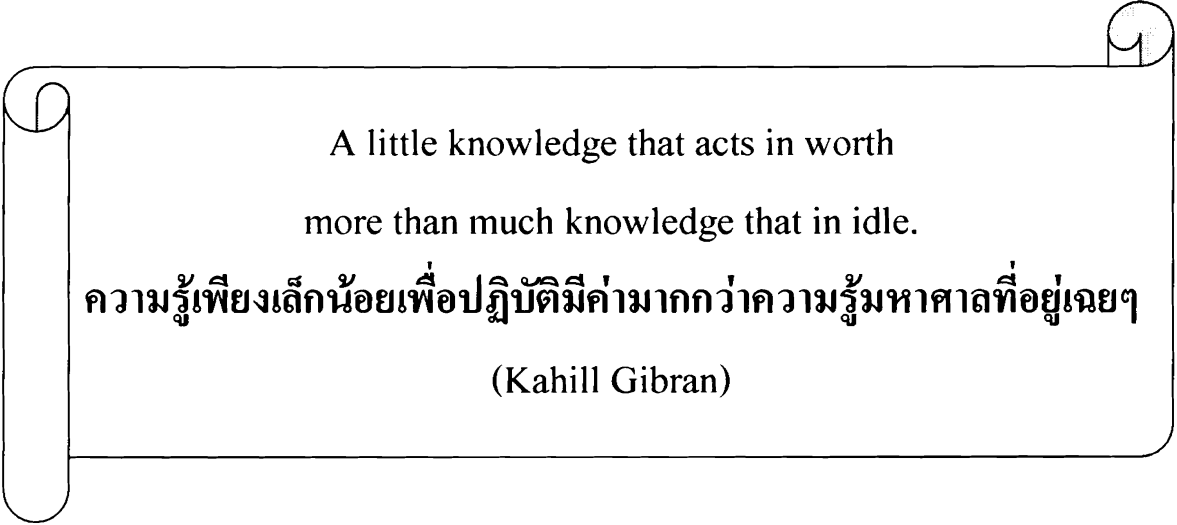
## ปีที่พิมพ์

.....

ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์/ โทรสาร 0-4375-4313



A little knowledge that acts in worth  
more than much knowledge that in idle.

ความรู้เพียงเล็กน้อยเพื่อปฏิบัติมีค่ามากกว่าความรู้มหาศาลที่อยู่เฉยๆ

(Kahill Gibran)