

## แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

แนวทางการพัฒนาความรู้ของส่วนราชการ ตามแนวทาง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ ซึ่งกำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ ซึ่งสามารถกำหนดเป็นแผนปฏิบัติให้ทุกส่วนราชการปฏิบัติ ดังนี้

- สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
  - ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
  - ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม
  - สร้างความมีส่วนร่วม ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาในงาน เกิดประสิทธิภาพ
- ขอบเขตการจัดการความรู้ภายในองค์กร ควรเป็นเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ในการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ ควรกำหนดกรอบตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการตามภารกิจของหน่วยงานเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

### แนวทางการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ มีดังนี้

- (๑) เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/วิสัยทัศน์/ประเด็นยุทธศาสตร์ ในระดับหน่วยงานของตนเอง
- (๒) เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร
- (๓) เป็นปัญหาที่หน่วยงานประสบอยู่ และสามารถนำการจัดการความรู้ภายในองค์กรมาช่วยได้

**ความรู้ (Knowledge)** คือ ความเข้าใจที่ได้รับจากประสบการณ์หรือจากการศึกษา ซึ่งส่วนประกอบของประสบการณ์ คุณค่าสารสนเทศและความเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นกรอบที่ทำให้เกิดประสบการณ์และความรู้ใหม่เข้าด้วยกัน

### ประเภทของความรู้

ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้บวกกับสติปัญญา และประสบการณ์

ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit Knowledge) ความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคลากรออกมาในรูปแบบของการบันทึกในรูปแบบต่างๆ

ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) ความรู้ที่เกิดจากความเชื่อ ความศรัทธา ซึ่งเกิดจากผลสะท้อนกลับของความรู้และสภาพแวดล้อมขององค์กร

### ระดับความรู้

ความรู้หลัก (Core Knowledge) เป็นความรู้พื้นฐาน ระดับพื้นฐาน ที่ทุกคนในองค์กรต้องการหรือต้องรู้

ความรู้ในระดับก้าวหน้า (Advance Knowledge) เป็นความรู้ที่ทำให้องค์กรไปสู่จุดของการแข่งขันได้ เป็นความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจง ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งขั้นเดิม

ความรู้เชิงนวัตกรรม (Innovative Knowledge) และมีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความรู้ความสามารถ

**การจัดการความรู้** เป็นการรวบรวมความรู้ ที่อยู่ในองค์กรซึ่งกระจายอยู่ในตัวคน หรือเอกสารพัฒนาเป็นองค์ความรู้ และมีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### เป้าหมายของการจัดการความรู้

๑. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
๒. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในองค์ความรู้ใหม่ๆ
๓. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์ขององค์กร

### ประโยชน์ในการจัดการความรู้ในองค์กร

๑. ป้องกันความรู้สูญหาย : การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากรเช่น การ เกษียณอายุ การลาออก เป็นต้น
๒. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ : โดยมีการเพิ่มคุณภาพและการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญ ของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ ต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
๓. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น : การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือแทรกแซงมากมักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตใจสำนึกในการทำงาน
๔. ความได้เปรียบในการแข่งขันการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๕. การยกระดับผลิตภัณ์ : การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริการ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณ์นั้นอีกด้วย
๖. การพัฒนาทรัพย์สิน : เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์การในการใช้ประโยชน์ตามทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่
๗. การบริหารลูกค้า : เป็นการศึกษาความสนใจและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๘. การลงทุนทรัพยากรบุคคล : การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการความไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์การ

### องค์ประกอบของการจัดการความรู้

๑. คน (People) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์การรวมทั้งเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
๒. เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tool and Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บแลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่ายและรวดเร็ว
๓. กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เป็นการบริหารจัดการเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรม

### กิจกรรมทางการจัดการความรู้

เป้าหมายการจัดการความรู้	กิจกรรมการจัดการความรู้
พัฒนางาน	จัดทำคู่มือการทำงาน จัดทำ Best Practice
พัฒนาคน	สร้างเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้และฝึกอบรม
พัฒนาฐานความรู้	คลังความรู้(Knowledge Asset) กรณีศึกษา(Case- based) การปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practice) บทเรียนการเรียนรู้(Lesson learned) ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ(Expert)

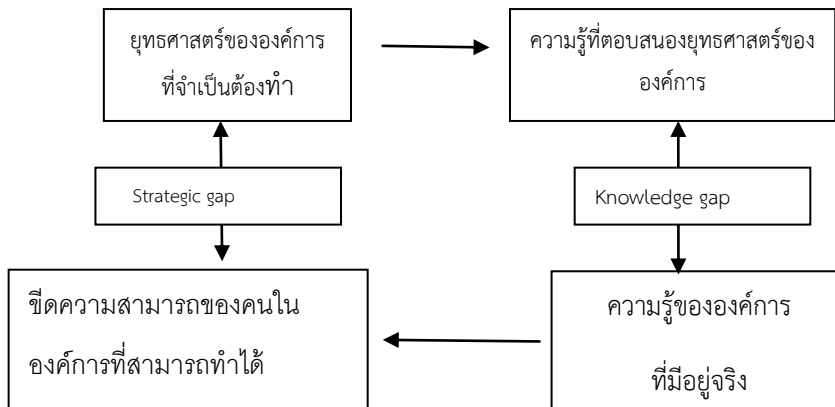
### กระบวนการจัดการความรู้ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

#### ๑. การบ่งชี้ความรู้/การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้

เป็นกระบวนการค้นหาความรู้ที่ต้องการและจำเป็นเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์หรือการทำงานขอหน่วยงาน เป็นการค้นหาและกำหนดว่าความรู้ความสามารถหลัก( Core competency) ความชำนาญของหน่วยงานคืออะไร อยู่ในรูปแบบใด ซึ่งมีประเด็นที่ควรพิจารณา คือ

- สอดคล้องกับประเด็นวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์
- เป็นความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการทำงานขององค์กร
- เป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้เพื่อการแก้ปัญหาการดำเนินงานขององค์กร

## การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)



### ๒. การแสวงหาความรู้ มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

#### (๑) การจัดหา (Acquisition)

- การเรียนรู้หรือลอกเลียนมาจากองค์กรอื่น แล้วนำ ความรู้มาปรับใช้ภายในองค์กร
- การเข้าไปซื้อ
- ว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานในองค์กร

(๒) การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาความรู้ขึ้นภายในองค์กรเอง โดยอาจต้องมีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา

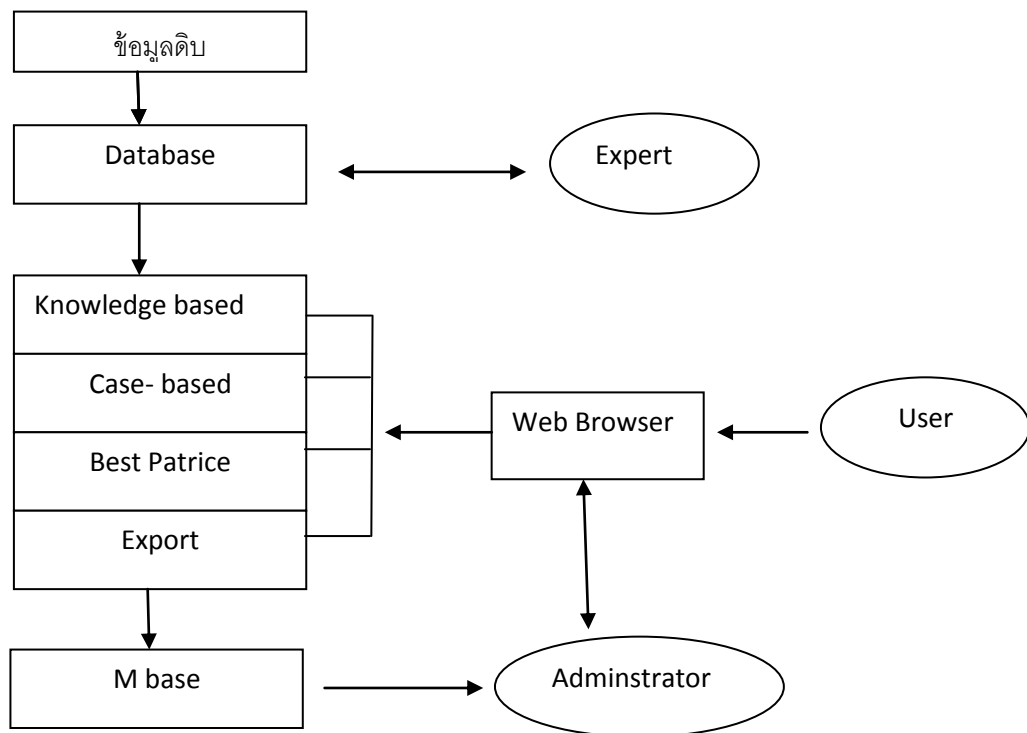
(๓) การหลอมรวมกัน (Fusion) เป็นการนำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาเข้าประชุม หรือทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้น

### ๓. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ

เป็นการกำหนดสิ่งสำคัญที่จะจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงวิธีการในการจัดเก็บการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ตามความต้องการ ซึ่งต้องคำนึงถึงประเด็น ดังต่อไปนี้

- โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว
- ให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้
- การจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

#### ๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้



#### การเข้าถึงความรู้

๑. Knowledge Push เป็นการส่งมอบความรู้ไปยังผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือมีความต้องการ เป็นการส่งมอบในลักษณะ Supply based
๒. Knowledge Pull เป็นการส่งมอบความรู้ไปยังผู้รับตามความต้องการ หรือ ตามความสนใจ เป็นการส่งมอบในลักษณะ Demand based

#### ๕. การแบ่งปันความรู้

เป็นกระบวนการ แบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดการกระจายและแลกเปลี่ยนรายนความรู้ในระหว่างบุคลากร ทีมงาน หรือคณะทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับการทำงาน

ชุมชนการปฏิบัติ ( Communities of Practices- COP) เป็นกลุ่มคนที่มีความสนใจมารวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแบ่งปันความรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ขององค์กรหรือชุมชน

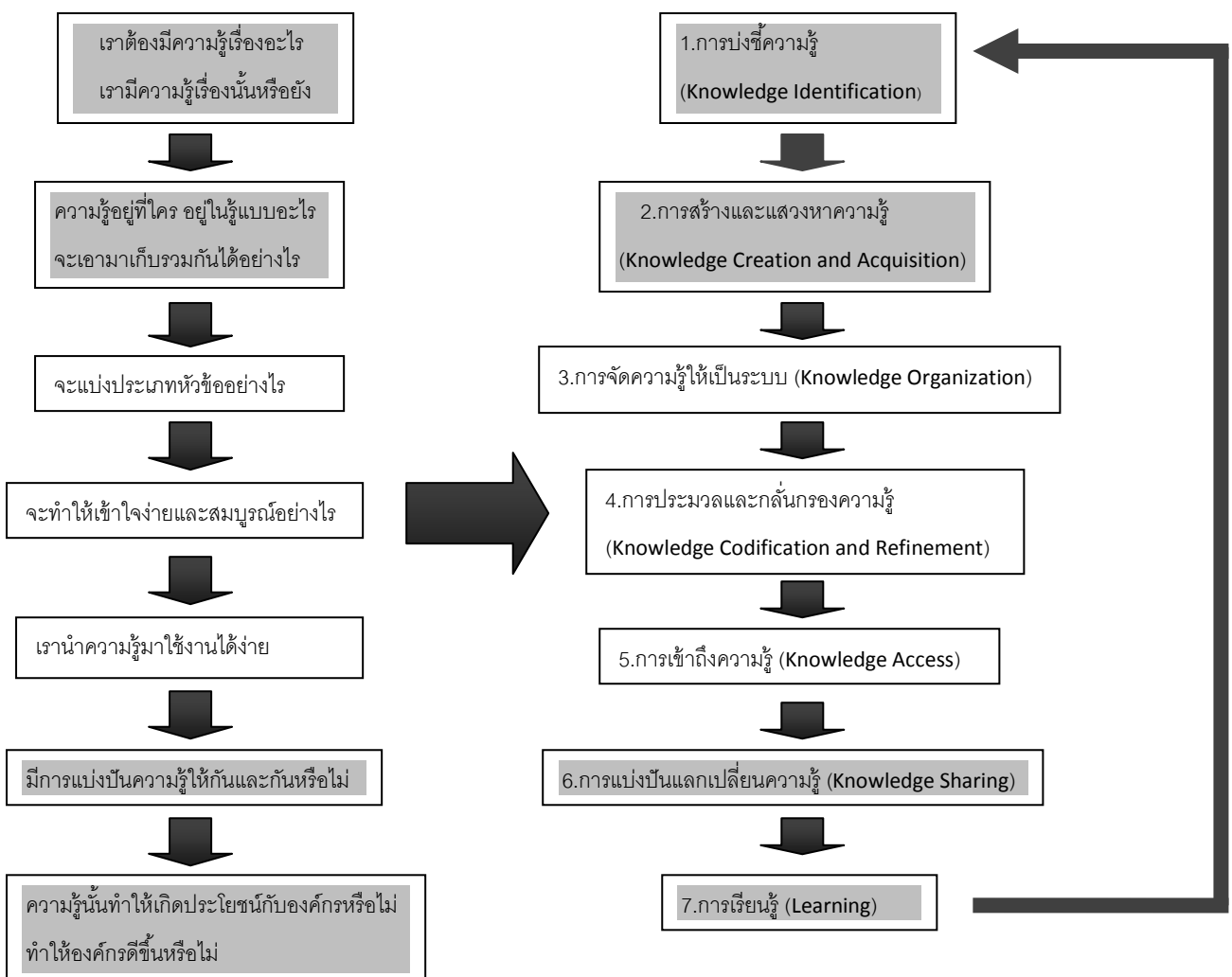
## ๖. การเรียนรู้

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขและปรับปรุงองค์การ

- องค์การต้องกระตุ้น และสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคน กล้าคิดและกล้าทำ กล้าลงมือทดลอง โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว

กระบวนการเรียนรู้มีได้อยู่ที่ผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้จากการลงนำความรู้ที่ได้มาปฏิบัติ

### กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



## การเลือกขอบเขตการจัดการความรู้

เป็นการตัดสินใจเลือกขอบเขตของการจัดการความรู้ โดยการตัดสินใจเลือกองค์ความรู้หลักขององค์กรที่จะนำไปสู่การจัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา และเลือกขอบเขต KM ที่คะแนนสูงสุด หรือเรื่องที่องค์กรต้องการนำมากำหนดเป้าหมายและวางแผนการจัดการความรู้ โดยได้มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกขอบเขตการจัดการความรู้โดยประยุกต์เงื่อนไขและเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- (๑) สอดคล้องกับทิศทางประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- (๒) ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
- (๓) มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง(โดยพิจารณาความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรม องค์กร ระยะเวลาดำเนินการ ฯลฯ)
- (๔) เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- (๕) ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- (๖) เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
- (๗) เป็นสิ่งที่ทำได้ดี
- (๘) สิ่งที่เป็นโอกาสพัฒนา

## ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ

๑. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับจากการจัดทำจัดการความรู้ และต้องมีการกำหนดการจัดการความรู้ โดยต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

๒. วัฒนธรรมองค์กร เป็นการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

๓. เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ การมีระบบฐานข้อมูลที่สามารถช่วยให้การจัดการความรู้ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ระบบ Internet ระบบ Intranet เพื่อช่วยให้การค้นหาความรู้ การดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ และทำให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ จัดเก็บเป็นระเบียบ

๔. การวัดผล ประโยชน์ของการวัดผลการเรียนรู้จะช่วยให้องค์กรได้มีการทบทวน ประเมินผล ปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ และมีการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๕. โครงสร้างพื้นฐานภายในองค์กร แบ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จับต้องได้ ได้แก่ อาคาร สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ โครงสร้างที่จับต้องไม่ได้ ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ระบบงานระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล หน่วยงานที่รับผิดชอบ KM

๖. การสื่อสารความรู้ในบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดเผย โปร่งใส และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

## อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### ๑. บุคลากร

- มีทัศนคติว่า ความรู้คืออำนาจ
- ไม่ทราบว่าสิ่งที่ตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่
- ไม่ทราบว่าคนอื่นไม่รู้สิ่งที่ตนเองรู้
- ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้
- ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น
- ไม่มีความสัมพันธ์หรือคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย

### ๒. ส่วนรวม/โครงสร้างของหน่วยงาน

- ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
- ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน
- ระบบสารสนเทศขององค์กรไม่เอื้อต่อการดำเนินการ
- ยังไม่มีระบบยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น

### ๓. ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร

- ไม่มีภาษากลางที่เข้าใจ และใช้ร่วมกันได้
  - มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง
- บุคลากรไม่ร่วมมือ ไม่เปิดเผย
  - ผู้บริหารไม่ยอมรับการลองสิ่งใหม่ๆ

## กระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (CPM)

### กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process-CPM)

#### ๑. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ได้แก่

- ปรับเปลี่ยน ในเรื่อง ความคิด/ความเชื่อ/ทัศนคติ/พฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กร ทั้งนี้กระบวนการปรับเปลี่ยนทำเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ



## ๒. การสื่อสาร

- เป็นกระบวนการที่ทำให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นว่าองค์กรจะทำอะไร โดยมีประเด็นที่ต้องพิจารณาในเรื่องของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร ช่องทางในการสื่อสาร

## ๓. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

- เป็นกระบวนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในทุกๆระดับ สำหรับการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ต่อความสำเร็จขององค์กร

## ๔. การวัดผล

เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรทราบถึงสถานการณ์จัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งทำให้องค์กรมีสารสนเทศ เพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง ในด้านต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ

## ๕. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

เป็นกระบวนการใช้การยกย่อง ชมเชยและการให้รางวัลเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรภายในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ เช่น การให้คุณค่า – การชมเชย การให้มูลค่า – ค่าตอบแทน

## การประยุกต์การใช้การจัดการความรู้ มีดังนี้

### ๑. การประยุกต์การใช้การจัดการความรู้ในกระบวนการทำงาน

- การบ่งชี้ความรู้โดยการวิเคราะห์ช่องว่างทางความรู้
- การสร้างความรู้
- การแบ่งปันความรู้
- การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

### ๒. การพัฒนาบุคลากร

- การคิดเป็นระบบ ( System Thinking)
- การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening)

### ๓. การสนับสนุนการทำงาน

- การศึกษาปัญหา ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- การถอดประสบการณ์การเรียนรู้จากการทำงาน (คู่มือในการทำงาน, Best Practice, Lesson Learned, Solution Based)

#### ๔. การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน

- การหมุนเวียนการเปลี่ยนการทำงาน
- ระบบพี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษาในการทำงาน

#### เครื่องมือ/เทคนิคการจัดการความรู้โดยนัย

๑. การจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Forum) เป็นการจัดกิจกรรมหรือสร้างเวทีสำหรับกิจกรรมการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้มาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
๒. การเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นกระบวนการสื่อสารความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแบบไม่เป็นทางการ เป็นเทคนิคการจัดการความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ให้ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit Knowledge)
๓. การจัดตลาดนัดความรู้ (Knowledge Market) เป็นการจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ผ่านรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การเสวนา การจัดนิทรรศการ หรือการเล่าเรื่อง ประสบการณ์ หรือความสำเร็จ
๔. การจัดมุมความรู้ (Knowledge Corner) เป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กรโดยการจัดมุมสาระความรู้ตามสถานที่ต่างๆ เพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงความรู้ได้หลากหลายช่องทาง
๕. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เป็นการจัดพื้นที่สำหรับกลุ่มคนที่มีความสนใจตรงกันให้มาทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และร่วมกันสร้างความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
๖. การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้ความเชื่อที่ว่า “การทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆด้าน มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ
๗. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์แบบตัวต่อตัว จากผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า
๘. การหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงาน (Job Rotation) เป็นการสับเปลี่ยนงานโดยการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆ ที่อยู่สายงานเดียวกัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

#### เครื่องมือหรือเทคนิคการจัดการความรู้ที่ปรากฏชัดเจน

๑. การจัดทำฐานความรู้ ( Knowledge Bases) เป็นการจัดเก็บความรู้ ต่างๆ ทั้งที่เป็นการทำงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) บทเรียนหรือประสบการณ์การเรียนรู้ในอดีต (Lesson Learned) แนวทางการแก้ปัญหา (Solution – bases) หรือกรณีปัญหา (Case bases) ไว้ในระบบฐานความรู้เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถค้นหาและใช้ความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)

๒. การจัดทำเว็บความรู้ (Knowledge Portal) เป็นการรวบรวมสารสนเทศ ความรู้ และบริการจากแหล่งต่างๆ ให้มาอยู่ในที่เดียวกัน เพื่ออำนวยความสะดวกและประหยัดเวลาให้กับผู้ใช้บริการ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ต้องเข้าหลายๆ เว็บไซต์เพื่อใช้บริการ

๓. การจัดแผนที่ผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญ (People Map) เป็นการเก็บรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคล ผลงาน ประเภทความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ในเรื่องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ ซึ่งจะทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคลได้

๔. การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E- Learning) เป็นการให้บริการการเรียนการสอนหรือการฝึกอบรมในระบบออนไลน์ผ่านเครือข่าย Internet และ Intranet เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล โดยไม่มีข้อจำกัดในด้านเวลาและสถานที่ของการเรียนรู้

๕. การปรับแต่งความรู้ (Knowledge Consolidation /Repacking) เป็นกระบวนการวิเคราะห์สังเคราะห์ความรู้ที่ปรากฏชัดเจนในรูปแบบหนึ่ง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการใช้ความรู้

### องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของกสสนเป็นผู้นำองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกันและพัฒนาองค์กรต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน ซึ่งการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงาน (Team Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง

### แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

๑. Personal Mastery : มุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องมี และมุ่งมั่นใฝ่ดี มีการใช้ข้อมูลเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ
๒. Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีการแสดงผลออกในรูปแบบของผลลัพธ์ ๓ ลักษณะ คือ เจตคติ หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ทศนคติแนวคิดเห็นและกระบวนการทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เรปฏิบัติตามๆกันไป จนกลายเป็นวัฒนธรรม
๓. Share Vision การสร้างวิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรม
๔. Team Learn การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มุ่งเน้นให้ทุกคนมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไร และจำทำอะไรต่อไป

๕. System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อย

### องค์ประกอบที่สำคัญของ Learning Organization

- องค์กรทุกแห่งมีระบบการเรียนรู้ของตนเอง (All organizations are learning system)
- รูปแบบของการเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ (Learning conform to culture )
- รูปแบบของการเรียนรู้แปรตามระบบการเรียนรู้ขององค์การ( Style varies between Learning system)
- มีกระบวนการพื้นฐานที่สามารถใช้เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์การ (Generic Processes Facilitate Learning)

### ปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

๑.แหล่งความรู้ องค์กรได้พัฒนาความรู้ใหม่ๆ จากภายในองค์กร หรือค้นหาความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กรมากแค่ไหน

๒.การเน้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการองค์การเลือกจะรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเน้นไปที่กระบวนการขั้นตอนหรือผลิตภัณฑ์ เหล่านี้

๓.การจัดทำเป็นเอกสาร ทักษะแตกต่างกันไป ตามสิ่งที่ประกอบกันขึ้นเป็นความรู้หรือต้นกำเนิดความรู้

๔.การเผยแพร่ความรู้ องค์กรได้สร้างบรรยากาศที่ช่วยพัฒนาในการเรียนรู้หรือเกิดวิธีการที่มีโครงสร้างและได้รับการควบคุมหลักที่ชักนำไปสู่การเรียนรู้

๕.การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ คือ การมุ่งเน้นไปที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อพัฒนาสิ่งที่ทำไปแล้ว หรือเป็นการมุ่งเน้นไปที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อพัฒนาสิ่งที่ได้ทำ

๖.การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะ ได้ทั้งแบบกลุ่มและแบบบุคคล โดยมีแนวทางการดำเนินการ

-การสำรวจสภาพแวดล้อม

-ความแตกต่างในการปฏิบัติงาน

-การให้ความสำคัญในการวัดการประเมินผล

-การริเริ่มทดลอง

-บรรยากาศที่เปิดเผย โปร่งใส การหมุนเวียนของข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างพอเพียง

-การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการศึกษาตลอดเวลาในทุกๆระดับขององค์กร

-ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน มีหนทางหลายหนทางหรือไม่ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

-การมีผู้สนับสนุน

เทคนิคและวิธีการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- ๑) การศึกษาด้วยตนเอง ( Self-Knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง แบ่งได้ ๔ ระดับ คือ
  - (๑) ศึกษาว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง
  - (๒) ศึกษาว่าตนเองมีความรู้ และมีความเข้าใจอะไรบ้างถือเป็นการตระหนักรู้ในตนเอง
  - (๓) ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการเป็นอะไรในอนาคต เพื่อเป็นการค้นหาบุคลิกภาพและเอกลักษณ์แห่งตน
  - (๔) เป็นการทำความเข้าใจในตนเองอย่างลึกซึ้งซึ่งว่า ตนเองทำอะไรได้บ้าง รู้ความต้องการของตนเอง ซึ่งจะเป็นเครื่องชี้นำการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เส้นทางในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้
- ๒) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้(Learning to learn) เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องอาศัยเทคนิคการศึกษาของตนเอง ในการค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน ศึกษาวิธีการคิด และวิธีการในการใช้เหตุผลของตนเอง ศึกษาวิธีการรับรู้และการตั้งสมมติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง
- ๓) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem oriented Learning) ในวิธีการนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวกำหนดว่า เราต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงแก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งรวมไปถึง วิธีการและบุคคลที่ต้องเรียนรู้ การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลักโดยตรงกับการทำงาน โดยการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในงาน (on the job) กระบวนการเรียนรู้ ( Learning Process) จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงาน(Work Process) สถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเป็นแบบวัฏจักร (Cycling Learning)
- ๔) การเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม( Methodical) นอกจากการส่งเสริมการเรียนรู้ในขณะทำงาน ( Learning by doing) หลังเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง องค์กรต้องส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม( Conscious Learning) เช่นการเรียนรู้ในห้องเรียน ( Classroom) การฝึกอบรม (Training) การสัมมนา(Seminars) การให้เข้าหลักสูตรการศึกษา( Education courses) หรือรูปแบบของ( correspondence courses) ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในที่ทำงานและนอกที่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกำหนดคร่าวๆได้ว่าตนเองกำลังจะมีการเรียนรู้เรื่องอะไร

#### เทคนิคการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม ดังนี้

๑. เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม( Team Learning) เป็นเทคนิคที่จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลในการที่จะนำเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กรในดับกว้าง ทั้งนี้ เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้สมาชิกได้คิดอย่างลึกซึ้ง ( Insightfully) เกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ( Complex Issues) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร มีการพัฒนาจากความรู้เป็นนวัตกรรม( Innovation) การประสานงาน ( Coordination) และการปฏิบัติ(Action) ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่นๆ ทั้งนี้การเรียนรู้ร่วมกัน

เป็นที่ต้องการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ อันได้แก่ กรอบแนวคิด การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์บุคคลหรือวัตถุ โดยอาศัยความรู้ความเข้าใจที่มีในอดีต

๒. การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ ( Reframing) การเปลี่ยนจากแนวคิดความเข้าใจแบบเก่าไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่ ( Transforming) การผสมผสานขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง ( Integrating) สังเคราะห์ให้เป็นมุมมองใหม่ โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่าและความรู้ใหม่ตั้งสมมติฐาน ( Hypothesis) ใหม่ มีการค้นคว้า ( Experimenting) เพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณให้กับแนวคิดแล้วขยายแนวคิดให้กว้างขวางออกไป

๓. วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ( Action Learning) วิธีการนี้จะสอนงานให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงานเทคนิคการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ได้แก่ การปฏิบัติโดยการค้นคว้า (Action research) ในการทำงานที่ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการรวบรวมข้อมูล (Collection data) และวิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) เป็นการค้นหาความต้องการในการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาปัญหาต่างๆ แล้วเสนอหนทางแก้ไข วิธีการปฏิบัติ

**เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร** ประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กร ดังนี้

๑. มีการกระจายอำนาจมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

๒. ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลง

๓. ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกองค์กร

๔. ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรมีการลงทุนในการพัฒนาคนให้พอกับด้านอื่นๆ

## แนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( Knowledge Sharing)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตามโมเดลปลาตามแนวคิดของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สคส. มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ คือ ๑) เป้าหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือ องค์ความรู้สำคัญหรือประเด็นสำคัญสำคัญที่ต้องการแลกเปลี่ยนเปลี่ยน( Knowledge Vision: KV) ๒) เป็นกิจกรรม “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้( Knowledge Sharing : KS) และ ๓) เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือ คลังความรู้ ( Knowledge Assets : KA) การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล และมีการหมุนเวียนความรู้ สร้างความรู้ใหม่ต่อยอดความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เป็นการจัดการความรู้อย่างแท้จริง



การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการความรู้ ขั้นตอนหนึ่ง ที่เน้นการจัดการความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวคน ( Tacit Knowledge) โดยเป็นการเล่าเรื่อง( story line) หรือการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้บุคลากรเล่าประสบการณ์ที่เป็นความสำเร็จเล็กๆ ในการทำงานตามประเด็นความรู้หลักหรือประเด็นหัวปลาที่กำหนดไว้ หรือเป็นการจัดให้คนมีแลกเปลี่ยนเรื่องเล่าความสำเร็จซึ่งกันและกัน (Successes Story Sharing: SSS) โดยมีเทคนิคที่สำคัญ คือ การเล่าเรื่อง ( Story telling) หรือสุนทรียสนทนา (dialogue) การจดบันทึก ( Note taker) การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ใช้ความคิดเชิงบวก (Positive thinking) การสะท้อนความคิด ( reflection) การสังเกต ตั้งคำถาม ที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (AI- Appreciative Inquiry) และแลกเปลี่ยนโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็น Best Practice sharing ภายใต้อารมณ์แห่งการชื่นชมและเห็นคุณค่าในความสำเร็จซึ่งกันและกัน( Appreciative approach) และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ที่อยู่วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย คุณอำนวย( Knowledge Facilitator) คุณกิจ (Knowledge worker) และคุณลิขิต(note taker) แต่ละคนมีบทบาทสำคัญดังนี้



ผู้นำกระบวนการ หรือวิทยากรกระบวนการ Knowledge Facilitator : Fa

เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดโครงสร้างและกิจกรรมให้ทีม/กลุ่ม/คณะทำงาน เพื่อให้ทีมงานได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีบทบาทดังนี้

๑. จัดประสบการณ์การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ให้กลุ่มได้แลกเปลี่ยนทำกิจกรรม และเรียนรู้
๒. สร้างบรรยากาศความเป็นมิตร ความเสมอภาค และความร่วมมือเพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้
๓. ตั้งคำถามกระตุ้นการแลกเปลี่ยน เป็นคำถามปลายเปิด
๔. เข้าช่วยเหลือกลุ่มเมื่อเห็นว่ากลุ่มไม่ก้าวหน้า โดยการเสนอแนะทางเลือกเพื่อให้กลุ่มพิจารณาแก้ปัญหา
๕. คลี่คลายความขัดแย้ง
๖. ช่วยสรุป ไม่แทรกแซง หรือชี้นำความคิดของกลุ่ม
๗. ป้องกันการผูกขาด ครองจำของสมาชิกบางคนในกลุ่ม
๘. แนะนำแหล่งความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
๙. ตอบคำถาม/ให้ข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจของกลุ่ม



## คุณสมบัติของวิทยากรกระบวนการที่ดี

- พูดเป็น ถามเป็น ฟังเป็น สรุปลงเป็น
- เป็นกลาง เป็นมิตร คิดดี มีมนุษยสัมพันธ์และวุฒิภาวะทางอารมณ์ดี
- เชื่อในศักยภาพ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ศรัทธาในความรู้ของตัวคน

## แนวคำถามที่ควรใช้

ควรถามให้เห็นถึงเบื้องหลัง วิถีคิด แรงบันดาลใจ วิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ปักจี้ตัวช่วยต่างๆ เมื่อมีปัญหาอุปสรรค ก้าวเข้ามาได้อย่างไร และการเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทกที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวงเกิดความรู้ทั้งภายใน (Inner grown) เรียนรู้วิธีการทำงานสามารถนำไปใช้หรือพัฒนาต่อยอดความรู้ได้ เช่น

- คิดอย่างไรถึงทำ/มีแรงบันดาลใจจากไหน
- ในการทำงาน...ทำอย่างไร/ขอให้เล่าเรื่อง
- ทำแล้วเป็นอย่างไร/รู้สึกอย่างไร/ความภาคภูมิใจ
- เหมือนใหม่/เติมกำลังใจตัวเองอย่างไร/ปัญหาอุปสรรคผ่านเข้ามาได้อย่างไร
- ปักจี้ที่สนับสนุนทำให้ได้อย่างต่อเนื่อง/ปักจี้แห่งความสำเร็จ/เคล็ดลับ

## ผู้เล่าเรื่อง หรือ คุณกิจ (Knowledge worker)

เป็นผู้ที่มีความรู้ปฏิบัติจริงในเรื่องที่ต้องการแลกเปลี่ยน เป็นชุมชนนักปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ หรือพูดสั้นคือ คุณกิจต้องเป็นตัวจริง บทบาทของคุณกิจขณะอยู่ในวงแลกเปลี่ยน คือ

๑. เล่าเรื่องจากประสบการณ์หลายๆ แห่ง เล่าเรื่องจริง ไม่หวงความรู้
๒. เล่าเรื่อง ตามหัวปลา ไม่คุยนอกประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้อง
๓. มีเกร็ดหรือเคล็ดลับความสำเร็จ
๔. ไม่ดูถูกความคิดของคนอื่น ไม่เปรียบกับสิ่งที่เราทำ อาจเป็นความสำเร็จเล็กๆ ที่ยิ่งใหญ่ในใจคนเล่า
๕. ตั้งใจฟังเพื่อนเล่า ถามคำถามที่ต้องการความชัดเจน ช่วยสรุปเรื่องราว หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกับผู้เล่า
๖. ช่วยสะท้อนเนื้อหาสิ่งที่ได้เรียนรู้ หรือสะท้อนคุณค่า

## เทคนิคการเล่าเรื่อง

คุณกิจต้องเล่าเรื่องจากใจ จากประสบการณ์จริง โดยให้เห็นถึงการวิธีการปฏิบัติ ( How to) ที่เพื่อนวงแลกเปลี่ยนสามารถนำความรู้ไปต่อยอด หรือนำไปปฏิบัติได้เลย เล่าให้เห็นถึงเบื้องหลังวิถีคิดที่มา แรงบันดาลใจ ทำให้ถึงทำเรื่องนี้ เล่าให้เห็นภาพ ลำดับขั้นตอน เห็นตัวละครต่างๆ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่นใครเป็นพระเอก

นางเอก ผู้ช่วยพระเอก ผู้ช่วยนางเอก มีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นอย่างไร และจบลงอย่างไร ได้เรียนรู้หรือข้อคิด จาดเรื่องนี้อย่างไร หรือเล่าให้เหมือนการเล่านิทาน

### ผู้จดบันทึก หรือ คุณลิขิต (Note taker)

เป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การดึงความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลออกมาได้อย่างสมบูรณ์ ถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อใช้ในการถอดบทเรียน หากคุณลิขิต หรือผู้จดบันทึกไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างดี ความรู้ที่สำคัญในวงแลกเปลี่ยนความรู้อาจขาดหายไป ดังนั้นคุณลิขิตมีบทบาท ดังนี้

๑. ฟังอย่างตั้งใจ จับประเด็นความรู้ที่เป็นความรู้ปฏิบัติ (tacit knowledge) g}Hdq oeo;o,ks,kp

๒. เขียนเป็นเรื่องเล่าไม่เขียนเป็นข้อๆ

๓. ไม่ต้องจดทุกคำพูด แต่จดประเด็นสำคัญ คำพูดดีๆ ที่สะท้อนประเด็นที่ต้องการ

๔. จดบันทึกอย่างรวดเร็ว

๕. ชีตเส้นใต้ หรือวง คำพูดที่สำคัญ

๖. จดบันทึกโดยคงภาษาหรือคำพูดเดิมของผู้เล่าได้ เพื่อไม่ให้เกิดความหมายที่ผิดเพี้ยน เปลี่ยนแปลงไป (ต้องบันทึก Tacit Knowledge ได้ ๙๐% และ explicit Knowledge ๑๐%)

๗. สามารถหยุดหรือขัดจังหวะการเล่าเรื่องอย่างมีเทคนิค เพื่อสอบถามหรือตรวจทานความถูกต้องของ ประเด็นที่สกัดออกมาได้จากเรื่องเล่าแต่ละเรื่องของกลุ่ม

๘. ผู้ที่จะเป็นคุณลิขิต ควรจะเป็นผู้ที่อยู่ในกลุ่มนั้น หรือเป็นคนในกลุ่มเดียวกับผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ เพราะ จะได้เข้าใจและใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารที่ตรงกับกลุ่มได้เป็นอย่างดี

### หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการเล่าเรื่อง เครื่องมือสำคัญที่ช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้ คือ ผู้เข้าร่วมวงทุกคน ดังนั้นผู้เข้าร่วมวงต้องเข้าใจและพร้อมสำหรับการเรียนรู้ โดยถอดหมวก ลดอาวุธ ไม่ติดยศ ตำแหน่ง เชื่อว่าไม่มีใครรู้ไปหมดเสียทุกอย่าง ทำจิตให้ว่าง ทุกอย่างคือสิ่งใหม่ ฟังให้ลึก สงบ มีสมาธิ ฟังใน ตัวตน หรือสิ่งที่ผู้เล่าเป็นและเล่าให้ฟัง ไม่ตัดสิน ถูก/ผิด ของผู้อื่น อย่าเอาความเป็นตัวตนของเราไปใส่แทน ผู้เล่า เคารพทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ลดความคิดนิยม”ต้องสมบูรณ์แบบ” ซักถาม-แลกเปลี่ยนด้วยความชื่นชม เชื่อมั่นเสมอว่า “ทุกทีมีความรู้”

สิ่งที่ไม่ควรทำในการร่วมวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (๕ ไม่)

๑. ระดมสมอง (Brain storming)

๒. นำเสนอ (Presentation : What)

๓. เสนอแนะ (Suggestion)

๔.วิเคราะห์และวิจารณ์ (Criticize and Analyze)

๕.พรับ่นหรือว่าใคร (Complain)

### วิธีการเริ่มต้นจัดวางแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๑.เลือกประเด็นหัวข้อปลา หรือขอบเขตความรู้ที่คัดเลือก

๒.เลือกคุณกิจที่เป็นแบบอย่างที่ดี

๓.มีทีมจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีใจ

๔.ผู้บริหารที่เอื้อต่อการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการเตรียมงานที่ดี

๕.สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ภายใต้อพื้นที่ปลอดภัย

๖.ถอดบทเรียน

๗.นำไปใช้ต่อ แล้วกลับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อีก จนได้วิธีที่ดีที่สุด ณ เวลานั้น

๘.เมื่อเวลาผ่านไป จำเป็นต้อง Revise โดยกลับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อีก

## การถอดบทเรียน (Lesson Learned)

การถอดบทเรียน(Lesson learned) เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ เป็นการสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ( Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียนที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน และความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ระหว่างการปฏิบัติงาน ทั้งที่สำเร็จหรือล้มเหลวจากการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ (ที่เป็นรูปธรรม) และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้าร่วมกระบวนการ ส่งผลให้เกิดการปรับวิธีคิดและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

### การถอดบทเรียนด้วยเรื่องเล่า (Story telling)

เป็นการสกัดความรู้จากเรื่องเล่าโดยผู้มีความรู้จากการปฏิบัติจริง ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวออกมาแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น โดยผู้เล่าจะเล่าความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตนเองที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง ซึ่งผู้ฟังสามารถตีความได้โดยอิสระ และเมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนผลการตีความแล้ว จะทำให้ความรู้ที่สามารถบันทึกไว้เป็นชุดความรู้ที่มีคุณค่าซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

### รูปแบบการถอดบทเรียน

สามารถทำได้ ๒ รูปแบบ คือ

๑. ถอดเป็นเรื่องเล่า เป็นการเขียนคล้ายนิยาย แต่เน้นการถ่ายทอดประสบการณ์ ความเป็นมา วิธีการทำโครงการ/กิจกรรมนั้นๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ มีการสอดแทรกความรู้สึกนึก ความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ ของผู้คนที่เกี่ยวข้องร่วมไปด้วย ใช้ภาษาสละสลวย ชวนอ่าน เข้าใจง่าย
๒. ถอดเป็นการวิเคราะห์ประเด็น เป็นการวิเคราะห์(เชิงลึก) ถึงปรากฏการณ์ที่สำคัญ(สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือห้วงเวลา) และปัจจัยเงื่อนไข(ความสำเร็จ/ไม่สำเร็จ) ต่อประเด็นสำคัญนั้นๆ ทำให้ได้นิยามความรู้ที่กระชับ ชัดเจนตรงประเด็น สามารถนำไปเป็นบทเรียน หรือนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในประเด็นอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกันได้ดี

### วิธีการถอดบทเรียน

ประมวลสรุปข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้มารวบรวม ทบทวนความถูกต้องสมบูรณ์ ตรวจสอบ ปรับปรุง เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้ หากข้อมูลไม่สมบูรณ์สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้กับคุณกิจ หรือผู้เล่าเรื่องได้

๑. วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการอย่างง่าย คือ
  - ๑.๑ ขีดเส้นใต้ข้อความที่สำคัญ ข้อมูลที่ตรงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หรือห้วงเวลาใหญ่ ห้วงเวลาย่อยหรือความรู้ใหม่ที่นอกเหนือจากสิ่งที่ตั้งไว้ เช่น คำพูดที่สะท้อนให้เห็นเรื่องราวของวิธีคิด วิธีการทำงาน ปัจจัยสนับสนุน วิธีการฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคต่างๆ การเปลี่ยนแปลงภายใน หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบุคคลรอบข้าง เป็นต้น และคำพูดที่สร้างแรงบันดาลใจ สร้างคุณค่า

๑.๒ ย่อความ โดยเขียนเป็นประโยคประกอบด้วย ประธาน กริยา กรรม หรือ ใคร ทำ อะไร ที่ไหน อย่างไร ต่อเนื่องไปเรื่อยๆ ทำให้อ่านเข้าใจได้ง่าย แยกเป็นรายบุคคล

๑.๓ แยกข้อมูลเข้ากล่องตามวัตถุประสงค์หรือหัวปลาที่ต้องการ เพื่อให้เห็นจุดเด่นประเด็นร่วมของแต่ละบุคคล

๒. เขียนออกมาให้เป็นเรื่องเล่า หรือการวิเคราะห์ประเด็น

๒.๑ เขียนเรื่องเล่ารายบุคคล นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ มาร้อยเรียงเขียนเป็นเรียงความ ด้วยถ้อยคำที่สละสลวย เชื่อมโยง มีตัวอย่างของคำพูดของคุณกิจที่สะท้อนคุณลักษณะที่ระบุถึงคุณค่าของความเป็นบุคคลตามข้อเท็จจริงที่ได้ฟัง ได้รับรู้ ได้สัมผัส

๒.๒ เขียนการวิเคราะห์ประเด็น นำประเด็นหัวปลามาเป็นตัวตั้ง อ่านเรื่องราวของคุณกิจทุกคน มีประเด็นย่อยอะไรบ้างที่ร่วมกัน หรือแตกต่างกัน เพื่อสรุปให้เห็นภาพรวม

๓. การเขียนรายงานการถอดบทเรียน

๓.๑ ทบทวนความเป็นมาของโครงการ วัตถุประสงค์การถอดบทเรียน

๓.๒ เตรียมการถอดบทเรียน (เล่าขั้นตอน รายละเอียด วิธีการ ทีมงาน บทบาทหน้าที่ กรอบแนวคิด เทคนิค ระยะเวลา กลุ่มเป้าหมาย

๓.๓ เนื้อหาที่ได้จากการถอดบทเรียน อาจเป็นเรื่องเล่ารายบุคคล หรือการวิเคราะห์ประเด็น

๔. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม หากต่อไปจะมีการดำเนินงานในเรื่องนี้อีก ทีมงาน หน่วยงาน หรือผู้ที่เอาไปทำ จะมีแนวทางปฏิบัติ หรือข้อควรระวังอย่างไรบ้าง ที่จะทำให้แตกต่าง หรือดีขึ้นกว่าเดิม

๕. ภาคผนวก อาจเป็นกิจกรรม ที่สื่อให้เห็นภาพของการดำเนินกิจกรรม อารมณ์ ความรู้สึก บรรยากาศในการจัดวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้

