



KM

Knowledge Management

เอกสารประกอบการ
อบรมการจัดการความรู้



เอกสารประกอบการเรื่อง “การจัดการความรู้ (KM) : การเรียนการสอนออนไลน์”

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารี หลวงนา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดารัตน์ จันทะหิน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสวตาภรณ์ ตั้งวันเจริญ

อาจารย์ ดร.วิไลวรรณ พรหมสีใหม่

อาจารย์ ดร.สาวิตรี เถาว์โท

ความสำคัญของการจัดการความรู้



ปัจจุบันถือว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้างการกระจายและการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโตสร้าง ความมั่งคั่งจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานจากการแข่งขันในเชิงขนาดเป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ ความเร็วสร้างรายได้เปรียบด้านการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ทักษะและ ประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรไม่มีขีดจำกัดยิ่งใช้ ยิ่งเพิ่มยังสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ได้มากขึ้นเท่านั้น จากความสำคัญของความรู้ดังกล่าวจึงเกิดการจัดการ ความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บเผยแพร่ ถ่ายทอดแบ่งปัน และใช้ความรู้ นั้นเพื่อประโยชน์ขององค์กรนอกจากภาคเอกชนที่ให้ ความสำคัญกับการจัดการความรู้แล้วภาครัฐก็ตื่นตัวในเรื่องนี้เช่นกัน ดังจะเห็นได้จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่ พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูล ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

ความหมายของการจัดการความรู้

มีนักวิชาการ และผู้รู้ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้เป็นร้อยๆ เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) หมายถึงการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิด ความรู้ และ ปัญญา ในที่สุด รวมทั้ง ครอบคลุมถึงเทคนิค กลไกต่างๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าวได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ต่างๆ มารวมไว้ที่ เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ในเอกสาร และ

ทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมรายชื่อผู้มีความรู้ในด้านต่างๆ และที่สำคัญที่สุด คือการสร้างช่องทาง และเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล “แต่จริงๆแล้ว การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือ ที่ทำให้องค์กรนั้นงานดีขึ้น เรานำ KM ไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้องค์กรมีผลผลิต และทุกคนมีความสุขมากขึ้น”

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ของตัวบุคคล ถ่ายทอดออกมาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ระบบงานพัฒนาคนและพัฒนาองค์การสู่การปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่าง ๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการ สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถระดับบุคคล
2. เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถองค์กร
3. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความสำเร็จขององค์กร
5. เพื่อสร้างนวัตกรรมขององค์กร
6. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร

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 สนทนาหรือสนทนา
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 วิทยาการกระบวนกร หรือ ผู้จัดกระบวนกรเรียนรู้

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 การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต” มาตรฐานการอุดมศึกษา ที่ปรากฏตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2549 นั่นคือ “มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมนฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้” และยังปรากฏในมาตรฐานการศึกษาของชาติ นั่นคือ มาตรฐานที่ 3 “แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งความรู้” และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กล่าวว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่ พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา”

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

คุณธรรม 8 ประการของการจัดการความรู้

1. **ศีลธรรมพื้นฐาน** ศีลธรรมพื้นฐานของสังคมคือการเคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนอย่างเท่าเทียมกัน ศีลธรรมพื้นฐานนี้จะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ การจัดการความรู้มีพื้นฐานอยู่ที่การให้คุณค่าแก่ความรู้ที่อยู่ในตัวคนทุกคน จึงเป็นรูปธรรมแห่งการปฏิบัติที่เคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคน

2. **การไม่ใช้อำนาจ** การใช้อำนาจจะไปปิดกั้นกระบวนการตามธรรมชาติ คือ การรับรู้ เรียนรู้ งดงาม ถักทอเครือข่าย เมื่อใช้อำนาจจะทำให้กระบวนการตามธรรมชาติบิดเบี้ยวเบี่ยงเบนไปจากที่ควรจะเป็น

3. **การฟังอย่างลึก (deep listening)** การนำความรู้ที่แฝงเร้นในตัวออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ต้องมีการคุยที่เน้นการฟังอย่างลึก ไม่ใช่โต้เถียงกันโดยหวังเอาชนะ การฟังอย่างลึกและเงียบ จิตใจสงบ มีสติจดจ่ออยู่กับสิ่งที่ได้ยินจะทำให้เกิดปัญญา

4. **วิธีการทางบวก** คือ เอาความสำเร็จ ความภาคภูมิใจของสิ่งที่เคยทำด้วยดีเป็นตัวตั้ง นำมาเห็นคุณค่าและชื่นชม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดให้งดงามและมีประโยชน์ยิ่งขึ้น วิธีการทางบวกทำให้มีความปิติ มีกำลังใจ มีความสามัคคี และมีพลังสร้างสรรค์ที่จะเคลื่อนตัวต่อไปในอนาคต

5. **การเจริญธรรมะ 4 ประการ ที่เกื้อหนุนการเรียนรู้ร่วมกัน** ปกติมนุษย์เรียนรู้ร่วมกันยากเพราะกิเลส เช่น ความโกรธ ความเกลียด อหังการ การจะเรียนรู้ร่วมกันควรเจริญธรรมะ 4 ประการ ได้แก่ ความเอื้ออาทร ความเปิดเผย ความจริงใจ และความเชื่อถือไว้วางใจกัน

6. **การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (interactive learning through action)** เป็นอธิธิปัญญา ความรู้ในตัวคนเป็นความรู้ที่เนื่องด้วยการปฏิบัติและการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทำให้ให้การปฏิบัติบางสิ่งบางอย่างเป็นผลสำเร็จ

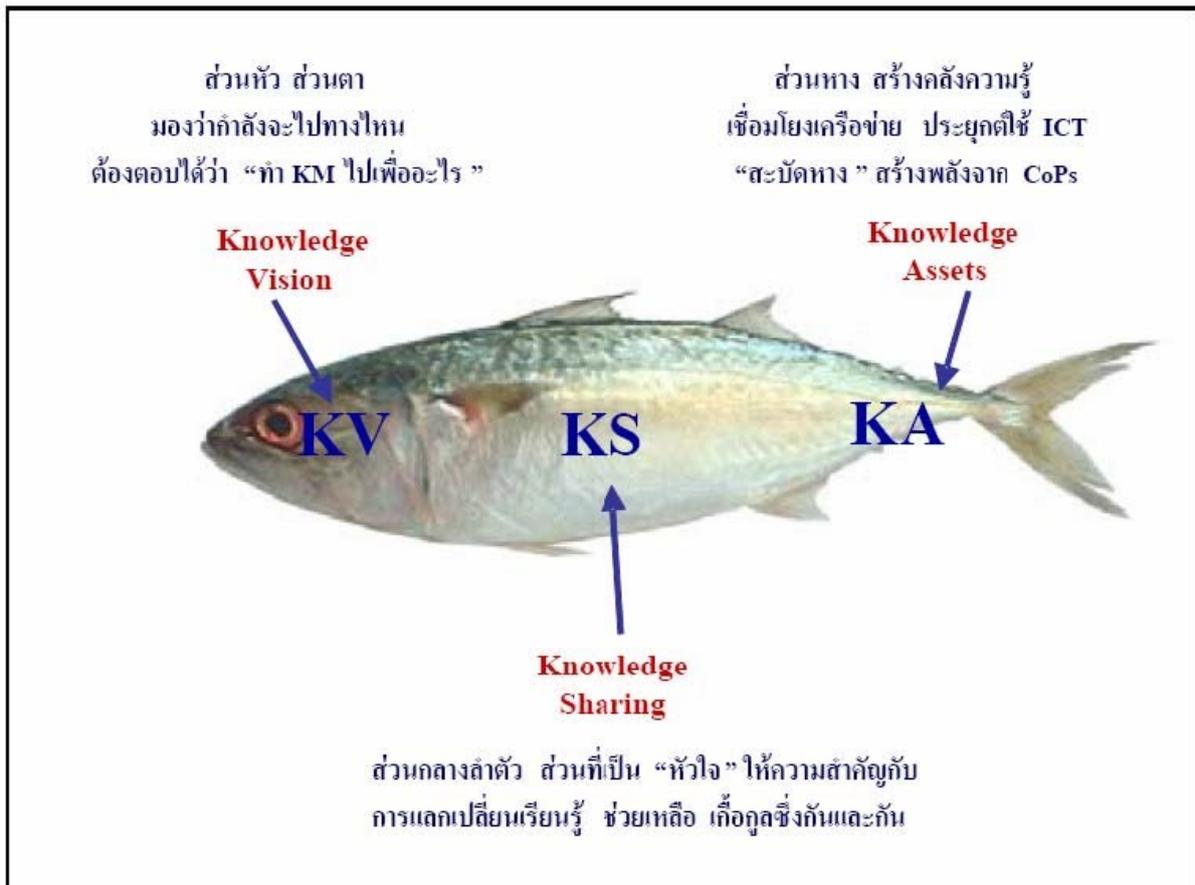
7. **การถักทอไปสู่โครงสร้างใหม่ขององค์กรและสังคม** การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้บุคคลทั้งโดยตัวบุคคลหรือภายในองค์กรเดียวกันหรือข้ามองค์กรเข้ามาเชื่อมโยงกันโดยความสมัครใจ ไม่ใช่การบังคับ แต่เชื่อมโยงด้วยการเรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน เกิดเป็นเครือข่ายทั้งภายในองค์กรและข้ามองค์กร

8. **การเจริญสติในการกระทำ** การเจริญสติคือการรู้ตัว ทำให้จิตใจสงบ มีอิสรภาพ เพราะหลุดพ้นจากความบีบคั้น สัมผัสความจริงได้ ควบคุมความคิด การพูดและการกระทำได้ ทำให้เกิดความสำเร็จ เป็นความงาม ความดี และความสุข

โมเดลการจัดการความรู้

โมเดลปลา

โมเดลปลาหัวมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ ส่วนเป้าหมาย (หัวปลา) ส่วนกิจกรรม (ตัวปลา) และ ส่วนการจذبบันทึก (หางปลา) ดังภาพที่ 1



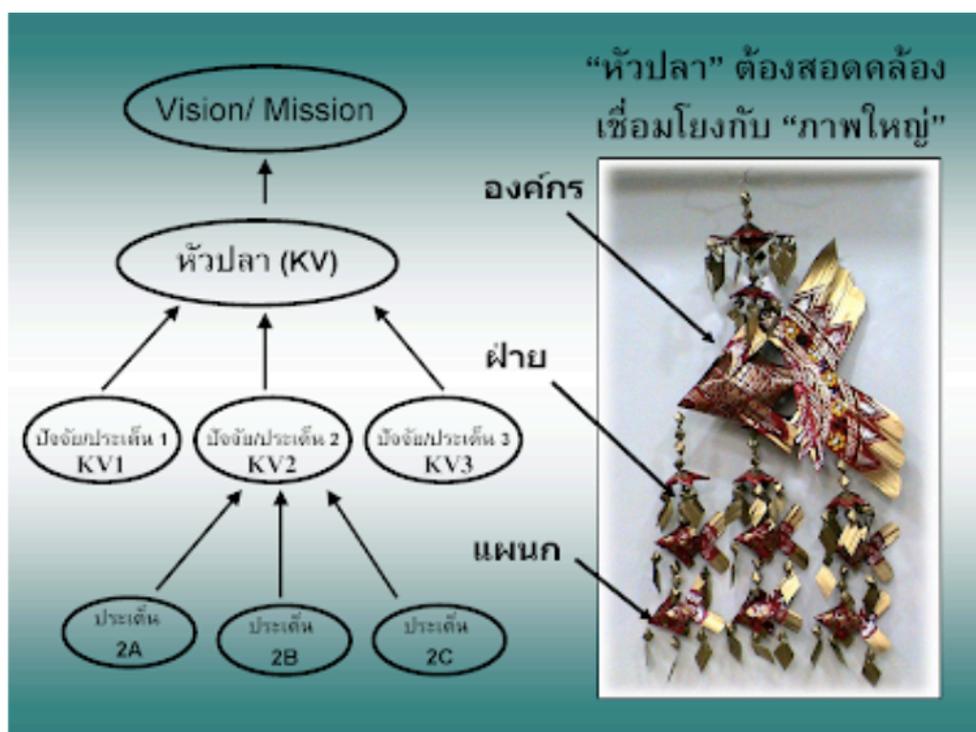
"หัวปลา" (Knowledge Vision- KV) หมายถึง ส่วนเป้าหมาย ได้แก่ ปณิธานความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร?” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

"ตัวปลา" (Knowledge Sharing-KS) หมายถึง ส่วนกิจกรรม ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

"หางปลา" (Knowledge Assets-KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การจดบันทึก เป็นการจดบันทึกความรู้ เทคนิค เคล็ดลับในการทำงานที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรบันทึกในหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ผังมโนทัศน์ (Mind Map) และรูปแบบอื่นๆ ให้สมาชิกในองค์กรเข้าถึง เอาไปปรับใช้ได้ตลอดเวลา และเก็บคลังความรู้เหล่านี้ในรูปแบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology - ICT) ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดนำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้พร้อมยกระดับต่อไป

โมเดลปลาตะเพียน

"โมเดลปลาตะเพียน" เป็นบทขยายของ "โมเดลปลาทุ" ซึ่งเปรียบเสมือนเป็น "หัวปลาใหญ่" เป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานร่วมกันกำหนด ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หรือพันธกิจความมุ่งมั่นร่วม (Common Purpose) หรือเป้าหมายร่วม (Common Goal) เมื่อร่วมกันกำหนดแล้ว ก็ร่วมกันดำเนินการตามเป้าหมายนั้น ดังภาพที่ 2



โมเดลนี้เปรียบเสมือนการที่ "ปลาเล็ก" ทุกตัว "ว่ายน้ำ" ไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่แต่ละตัวมีอิสระในการ "ว่ายน้ำ" ของตนเอง ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ "บริหารหัวปลา" และคอยดูแล "บ่อน้ำ" ให้ "ปลาเล็ก" ได้มีโอกาสใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ของตนในการ "ว่ายสู่เป้าหมายร่วม" ทุกหน่วยงานย่อยเองก็ต้องคอยตรวจสอบว่า "หัวปลาเล็ก" ของตนหันไปทางเดียวกับ "หัวปลาใหญ่" ขององค์กรหรือไม่

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. **ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP)** คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน

2. **ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)** คือ การจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงานเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน จึงจะประสบความสำเร็จ

3. การทบทวนสรุปบทเรียน (After action review หรือ AAR) คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

4. เวทีเสวนา (Dialogue หรือ สนทนา) 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 การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดีมาแนะนำ สอนให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน

8. พี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร

9. การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned) คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรืออย่างน้อย ไม่เกิดความผิดพลาดในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว

10. แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) คือ การบันทึกผลงานดีๆ นวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชมความภาคภูมิใจทั้งระดับบุคคล ระดับแผนกหรือระดับองค์กร เรียกอีกอย่างว่าบัญชีความสุข

11. การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) คือ การถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี มาเล่าให้คนอื่น ฟังว่าทำอะไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

12. การศึกษาดูงาน (Study tour) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้

13. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการลักษณะอย่างสม่ำเสมอ 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) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร

19. **สภากาแฟ (Knowledge Café)** คือ การเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนั่งรับประทานกาแฟ ในเรื่องที่น่าสนใจและงานที่เกิดปัญหาเพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

20. **การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)** คือ การย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกสลับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

21. **วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)** คือ การเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด

ขั้นตอนสำหรับกระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของความรู้ หรือการจัดการกับความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรซึ่งมีดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยจะคัดเลือกกว่าจะใช้เครื่องมืออะไร และขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร โดยอาจจะพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งสามารถทำได้หลายทาง เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อการเรียกใช้งานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษา เดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์และเหมาะสม
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก โดยการใช้ พกกระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หรือการประชาสัมพันธ์บน Web board
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการซึ่งจะแบ่งได้สองกรณีได้แก่ Explicit Knowledge อาจจะจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ หรือ Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การ สับเปลี่ยนงาน การยืมตัว และเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น การเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำ ความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ และนำความรู้ที่ได้ไปหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

ในกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละองค์กร ควรประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

1. "คุณเอื้อ" คือผู้ที่ทำให้เกิดผลงาน KM มีหน้าที่คัดเลือกหาทีมงานจากหลายสังกัดมาเป็นแกนนำ สนับสนุนทรัพยากรแก่ทีมงานอย่างเต็มที่ส่งเสริมให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดจากความสำราญ หลากหลายรูปแบบ
2. "คุณอำนวย" ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ และเชิงวัฒนธรรม
3. "คุณกิจ" ผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ร้อยละ 90-95 อาจสรุปได้ว่าคุณกิจคือผู้จัดการความรู้ตัว จริง เป็นผู้มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อ การปฏิบัติให้บรรลุถึง "เป้าหมาย/หัวปลา" ที่ตั้งไว้
4. "คุณลิขิต" ทำหน้าที่จดบันทึก ในกิจกรรมการจัดการความรู้ อาจทำหน้าที่เป็นการเฉพาะกิจ หรือทำ หน้าที่เป็นระยะยาว กิ่งถาวรในกิจกรรมจัดการความรู้ของกลุ่ม หรือ หน่วยงาน หรือองค์กร สิ่งที "คุณลิขิต" จดบันทึกได้แก่ เรื่องเล่าจากกิจกรรม ชุมความรู้จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บันทึกการประชุมและบันทึก อื่นๆ
5. "คุณวิศาสตร์" คือ นัก IT ที่เข้ามาช่วยเป็นทีมงาน KM คำว่า "วิศาสตร์" มาจากคำว่า "IT wizard" หรือพ่อมดไอที จะเข้ามาช่วยคิดเรื่องการวางระบบ IT ที่เหมาะกับการดำเนินการ KM
6. "คุณประสาน" ในการทำ KM แบบเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามองค์กร "คุณประสาน" จะ ทำหน้าที่ประสานงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกันภายในเครือข่าย ทำให้เกิดการเรียนรู้ฝังลึก เกิดการ หมุนเกลียวความรู้ได้อย่างมีพลังมาก เรียกว่า "การหมุนเกลียวความรู้ผ่านเขตแดน"

การถอดบทเรียน หรือการถอดความรู้ (Lesson distilled)

คือ เทคนิคการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ในกลุ่มที่เป็นระบบเพื่อสกัดความรู้ฝังลึกในตัวคน และองค์ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออกมาเป็นบทเรียนที่สามารถนำไปสรุปและสังเคราะห์เป็นเอกสารชุดความรู้ คู่มือ ตำรา และแนวปฏิบัติที่ดีได้ ซึ่งบุคคลอื่นสามารถเรียนรู้และนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ประเภทของการถอดบทเรียน

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

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

2.1 After Action Review (AAR) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการทบทวนเพื่อปรับปรุง พัฒนางาน ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงปี 1970 กองทัพสหรัฐอเมริกาได้มีการพัฒนาขึ้นในการเรียนรู้ ถอดบทเรียนทางการทหาร นำไปสู่การทบทวนภารกิจและพัฒนาขีดความสามารถในการรบซึ่งประสบความสำเร็จในสงครามอ่าวเปอร์เซีย และอีกหลายสมรภูมิ และเริ่มนำมาปรับใช้ในกระบวนการงานทั่วไป จึงขอเสนอ 6 ขั้นตอนการทำ AAR อย่างง่าย เพื่อใช้ในการทำงานต่างๆ โดย After Action Review เหมาะสำหรับงานที่มีกระบวนการหรือขั้นตอนที่ชัดเจน มีการปฏิบัติได้สักระยะหนึ่งสามารถมีข้อมูลมาวิเคราะห์ได้พอสมควร มีประโยชน์สำหรับคนที่ประสบปัญหา เช่นงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เกิดอุบัติเหตุขณะทำงาน ขาดทุน หรือภัยคุกคามอื่นๆ จะเห็นได้ว่าใช้ได้กับทุกเรื่อง

วงจรการถอดบทเรียน

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

2. สังเคราะห์และเผยแพร่ โดยสังเคราะห์ขึ้นมาเป็นองค์ความรู้ เป็นชุดความรู้ และนำไปเผยแพร่

3. ทดลอง ปรับ และประยุกต์ หลังจากชุดความรู้ ก็สามารถนำไปทดลอง ปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับตนเอง ให้เหมาะกับบริบทขององค์กร เสร็จแล้วก็นำมาสร้างเป็นแผนงาน หรือแผนกลยุทธ์ต่อไป

4. นำไปใช้ กับตนเองและองค์กร

ขั้นตอนการถอดบทเรียน

ขั้นแรกต้องมีการออกแบบการถอดบทเรียน มีการกำหนดกรอบของการถอดบทเรียน กำหนดรูปแบบ เลือกเทคนิค กำหนดปฏิทิน/ระยะเวลา ดำเนินการถอดบทเรียน ซึ่งอาจเฉพาะประเด็น หรือทั้งโครงการ หลังจากนั้นเป็นขั้นตอนของการสื่อสารการถอดบทเรียน คือ การบันทึกบทเรียน เมื่อบันทึกได้ ก็จะพัฒนาเป็น ชุดความรู้ สุดท้าย คือ ติดตาม นำบทเรียนไปใช้

สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการถอดบทเรียน

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

เก็บเข้าแหล่งความรู้ (Knowledge Asset) คือ การนำเอาความรู้หรือแนวปฏิบัติที่เกิดจากการ “ถอดบทเรียน” หรือ “การถอดความรู้” จากประสบการณ์การทำงานมาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้หรือ ศูนย์ความรู้ โดยรวบรวม บันทึก จัดกลุ่ม แบ่งหมวดหมู่ และนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บเป็น “ศูนย์ความรู้” (Knowledge Center) เพื่อให้เกิดความชัดเจนและแลกเปลี่ยนได้ง่าย รวมถึงการนำเอา ความรู้ที่เก็บไว้ไปใช้งานและต่อยอด ความรู้เหล่านี้จะเป็น “ทุนทางปัญญา” หรือ “สินทรัพย์” ที่องค์กรจะ นำไปประยุกต์เป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ วิธีการใหม่ หรือปรับปรุงของเก่าให้เกิดคุณค่าและมูลค่า ซึ่งก็จะ เกิดการเรียนรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ยกระดับขึ้นไปอีกในตัวบุคคล โดยเราสามารถเก็บ ความรู้หรือแนวปฏิบัติที่เกิดจากการ “ถอดบทเรียน” หรือ “การถอดความรู้” นั้น ไว้ในบล็อก หรือเว็บไซต์ หรือแฟ้มเอกสาร เช่น www.gotoknow.org/blog

ขั้นตอนสำหรับกระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนารูปร่างของความรู้ หรือการจัดการกับความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายใน องค์กรซึ่งมีดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยจะคัดเลือกกว่าจะใช้ เครื่องมืออะไร และขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร โดยอาจจะพิจารณาว่าองค์กรมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งสามารถทำได้หลายทาง เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้ จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อการเรียกใช้งานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์และเหมาะสม

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หรือการประชาสัมพันธ์บน Web board

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการซึ่งจะแบ่งได้สองกรณีได้แก่ Explicit Knowledge อาจจะทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ หรือ Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว และเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น การเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ และนำความรู้ที่ได้ไปหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมที่ทำให้องค์กรสามารถจัดรูปแบบการจัดการเรียนรู้ได้ประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นการกำหนดทิศทาง ความเชื่อมโยง และค่านิยม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นรวมทั้งองค์กร และการประเมินผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้

2. โครงสร้าง เป็นรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเสริมการจัดการความรู้ต้องกำหนดและแสดงออกเป็นพฤติกรรม เป็นวัฒนธรรม มุ่งสู่องค์กรการเรียนรู้ และแบ่งปันองค์ความรู้ด้วยกัน

3. เทคโนโลยีและกระบวนการ สิ่งที่สำคัญคือ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน

4. การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญทางองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลัก และจะเป็นจริงได้ ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ

5. การวัดและประเมินผล หากไม่มีการวัดและการประเมินผล เราไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้

6. ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถ ของทีมงานเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้

7. การจัดการ เป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมสร้างให้ทุนปัญญาในองค์กรที่มีระดับสูง ดังนั้นการจัดการองค์ความรู้ จึงเป็นเกณฑ์การพิจารณาและเป็นภารกิจขององค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งทุกส่วนล้วนเป็นสิ่งสำคัญสำคัญและขาดมิได้

เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นที่เสมือน เป็นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ (Knowledge Sharing) แม้จะไม่สามารถมารวมกลุ่มแบบเจอหน้ากันได้ หรือไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ตาม โดยยังคงมีการแสดง

ความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสามารถถอดความรู้ สกัดความรู้ได้เหมือนเดิม ตัวอย่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นที่เสมือน เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านแอปพลิเคชัน Line โปรแกรม Zoom เป็นต้น

งานวิจัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่เสมือนในสถานการณ์ โควิด กรณีศึกษาศิริราช

คณะฯ กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ Siriraj Link –Share – Learn เพื่อใช้สื่อสารและขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ โดย Learn หมายถึง การทบทวน ประเมินตนเองในเรื่องที่ทำได้ดีและยังไม่ได้ เพื่อค้นหากระบวนการที่ทำได้ดีและใช้ต่อยอด/ขยายผล หรือปัญหาจากสิ่งที่ยังทำได้ไม่ดีและหาโอกาสพัฒนา Link หมายถึง การเชื่อมโยงความรู้สำคัญที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นทีมสหสาขา หรือจากคลังความรู้ภายใน/ภายนอกองค์กร และ Share หมายถึงการจัดให้มีเวทีจริง (Face-to-Face) หรือเวทีเสมือนจริง (Virtual space) เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน สกัด รวบรวม และสร้างความรู้ที่สำคัญให้เป็นองค์ความรู้ที่ตอบโจทย์ปัญหานั้น ๆ และบุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ โดยรูปแบบหนึ่ง/เครื่องมือหนึ่งในการจัดการความรู้คือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ซึ่งเป็นกระบวนการที่สร้างการรวมตัวของกลุ่มคนที่มีความรู้หรือความปรารถนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เชิงลึก ด้วยความสมัครใจจนสามารถสกัดความรู้ออกมาเป็นแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นที่เสมือน เป็นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ (Knowledge Sharing) แม้จะไม่สามารถมารวมกลุ่มแบบเจอหน้ากันได้ หรือไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ตาม โดยยังคงมีการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสามารถถอดความรู้ สกัดความรู้ได้เหมือนเดิม

ตัวอย่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นที่เสมือน เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านแอปพลิเคชัน Line โปรแกรม Zoom เป็นต้น โดยเรามีตัวอย่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากทีม CoP กระบวนการพัฒนางานบริการและระบบประกันสุขภาพที่มีการดำเนินการ กิจกรรม CoP อย่างต่อเนื่องในช่วงที่เกิดสถานการณ์ โควิด ตั้งแต่ระลอกแรก โดยมีการรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังเวลาการปฏิบัติงาน เดือนละ 1 ครั้ง มีการคัดเลือกปัญหาจากหน้างานของแต่ละหน่วยงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา จัดทำเป็นแนวปฏิบัติในช่วงสถานการณ์โควิด-19 โดยใช้โปรแกรม Zoom ในช่วงที่สถานการณ์ยังไม่รุนแรง จำนวนผู้ติดเชื้อมีไม่มาก จะมีบุคลากรบางส่วนที่เป็นทีมแกนนำหลักอยู่ในห้องประชุมขนาดใหญ่ มีการเว้นระยะห่าง และสมาชิกที่เหลือมีการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ วิธีปฏิบัติ ผ่านโปรแกรม Zoom โดยแบ่งหน้าที่ในการถอดความรู้ จัดทำเป็นแนวปฏิบัติ และเผยแพร่บน Siriraj KM website อย่างต่อเนื่องโดยที่ผ่านมา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีม CoP มักจะจัดกิจกรรมแบบเวทีจริง (Face-to-Face)อย่างสม่ำเสมอทุกเดือน เพื่อให้สมาชิกได้มาพบปะเจอกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แต่ในปัจจุบันเนื่องด้วยสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งจำเป็นต้องเคร่งครัดต่อมาตรการสำคัญ การเว้นระยะห่างทางสังคม ทำให้กลุ่ม CoP หลายกลุ่มไม่สามารถรวมกลุ่มคนแบบเวทีจริงเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ จึงต้องปรับวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้การเรียนรู้ยังเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง

งานจัดการความรู้ จึงขอนำเสนอเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นที่เสมือน เพื่อให้กลุ่ม CoP ใช้เป็นตัวเลือกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เช่น งานการพยาบาลศัลยศาสตร์ฯ งานการพยาบาลสูติศาสตร์ฯ งานการพยาบาลอายุรศาสตร์ฯ งานการพยาบาลผู้ป่วยพิเศษ งานการพยาบาลปฐมภูมิ งานการพยาบาลผ่าตัด และงานการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ เข้าร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำให้ได้หัวข้อหรือประเด็นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเดือนต่อ ๆ ไป นอกจากนี้ยังมีทีม CoP อื่น ๆ เช่น ทีม CoP แผลและออสโตมี ซึ่งใช้พื้นที่เสมือนด้วยการสร้างกลุ่ม Line ร่วมกับพื้นที่จริงในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อดีของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านแอปพลิเคชัน Line คือ สามารถตั้งคำถาม หรือแสดงความคิดเห็นไว้ล่วงหน้าได้ และสามารถแสดงความคิดเห็นระหว่างกันได้ตลอดเวลา แม้ว่าเวลาว่างจะไม่ตรงกัน ทำให้สามารถรับฟังความคิดเห็นได้หลากหลายมากขึ้น

อีกหนึ่งกลุ่มเป็น CoP น้องใหม่ในปี 2564 CoP IV champion ซึ่งจัดตั้งขึ้นในช่วงสถานการณ์โควิด-19 จึงมีการเริ่มต้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ผ่านพื้นที่เสมือนด้วยโปรแกรม Zoom โดยทางทีม CoP มีการแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์การดูแลผู้ป่วยที่ได้รับสารน้ำทางหลอดเลือดดำในผู้ป่วยผู้ใหญ่ ซึ่งมีสมาชิกจากทีม CoP และคณะกรรมการ IV care จากหน่วยงานต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะเป็นแหล่งความรู้ มีการสะสมประสบการณ์มากมายอยู่ในตัว และเป็นผู้นำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อให้สามารถค้นหา จัดเก็บ เผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ได้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็วขึ้น ดังนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเกิดได้ทุกที่ ทุกเวลา ทั้งในพื้นที่จริง และพื้นที่เสมือน ยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความหลากหลาย จึงสามารถเลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นได้ เช่นเดียวกับการเจอกัน นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบสารสนเทศยังทำให้ลดระยะเวลาการเดินทาง ลดค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม ลดขั้นตอนในการทำงานแต่ยังทำให้เราได้แนวปฏิบัติและได้ใช้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เหมือนเดิม

กรณีศึกษา : การจัดกิจกรรมพัฒนา

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการส่งผลงานเข้าประกวดเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานผ่านเรื่องเล่าสร้างแรงบันดาลใจ : KM Inspiration ภายใต้หัวข้อเรื่อง “การทำงานวิถีใหม่...แรงบันดาลใจจากภัยโควิด” โดยกิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นคุณค่าและสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 2019) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคน พัฒนางาน ให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ หน่วยงาน และองค์กร โดยใช้เรื่องเล่าเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสื่อสาร และส่งเสริมให้บุคลากรของคณะฯ มีพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

เรื่องเล่ารูปแบบงานเขียน โล่ประกาศเกียรติคุณ 3 รางวัล

เรื่องเล่ารูปแบบคลิปวิดีโอ โล่ประกาศเกียรติคุณ 3 รางวัล

กรณีเรื่องเล่ารูปแบบงานเขียน ความยาวไม่เกิน 2 หน้ากระดาษ A4 อักษร Angsana new ขนาด 16 แบนไฟล์ Microsoft word มาที่ E-mail : sirirajkm@gmail.com

กรณีเรื่องเล่ารูปแบบคลิปวิดีโอ ความยาวไม่เกิน 10 นาที (ส่ง CD พร้อมบทคัดย่อส่ง ความยาวไม่เกิน 1 หน้ากระดาษ A4) มาที่ ห้องงานจัดการความรู้ ตึกอำนวยการ ชั้น 1

รายละเอียดเรื่องเล่า เป็นเรื่องเล่าที่ประทับใจจากการทำงานในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 2019) โดยเนื้อหาต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคน พัฒนางาน ให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ หน่วยงาน และองค์กร ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรในคณะฯ ตื่นตัว โดยใช้กระบวนการ Siriraj KM Link – Share – Learn

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) หมายถึง องค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมายของคณะฯ

1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การกำหนดทิศทางของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาทผู้บริหารในการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี ในการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารจัดการให้คณะฯ มีความรู้สำคัญที่พร้อมใช้ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการและคณะฯ รวมทั้งสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของคณะฯ โดยกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยน การรวบรวมและสร้าง การถ่ายทอดและแบ่งปัน การจัดเก็บ และการเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้บุคลากรใช้และต่อยอดความรู้ในการทำงานประจำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและคณะฯ รวมทั้งการแลกเปลี่ยน/บูรณาการความรู้ที่เป็นประโยชน์จากผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและองค์กรภายนอก การประยุกต์ใช้หลักฐานทางวิทยาศาสตร์ ผลงานวิจัย โดยกระบวนการจัดการความรู้มีทั้งระดับการทำงานประจำ และการวางแผนกลยุทธ์ด้วย

3. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) หมายถึง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดการความรู้ (KM) และการทำงาน โดยคณะฯ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งเสริมการจัดการความรู้

4. การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หมายถึง การเปิดโอกาส หรือให้อำนาจ แก่บุคลากรในการเรียนรู้ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน รวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ องค์กรภายนอก และผู้ส่งมอบ

5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง การให้โอกาสหรือสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร เช่น แผนที่ความคิด (Mind mapping) เทคนิคในการช่วยจำ (mnemonics) เช่น รหัส กลุ่มคำย่อประโยค บทกลอน คำ

พ้องเสียง ได้แก่ วัฒนธรรม SIRIRAJ “CEE.EO” จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพคณะฯ ประจำปี การเปรียบเทียบให้เห็นภาพ (imagery) ดนตรี (music) เป็นต้น

นียมศัพท์ KM

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ ได้แก่ PDCA, Lean (CQI), R2R & Innovation อย่างต่อเนื่อง ทำให้คณะฯ ไม่หยุดนิ่งในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจของคณะฯ รองรับการบรรลุวิสัยทัศน์ของคณะฯ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Transformation)
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology)
- พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
- การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

อ้างอิงจาก :
จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพและนียมศัพท์ KM ประจำปี 2564 “(C-E-E-EO)”
Update 22 ต.ค. 63

การจัดการเรียนรู้แบบกรณีศึกษาโดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
(Professional Learning Community: Case-Based Learning)

แนวคิดหลัก

การจัดการเรียนรู้แบบกรณีศึกษาโดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่ใช้กรณีศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่กำหนดโดยเฉพาะด้านความรู้และทักษะทางปัญญา การจัดการเรียนรู้ของชุมชนทางวิชาชีพ

เป็นการออกแบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกันของ อาจารย์ผู้สอน อาจารย์ผู้ร่วมวางแผนการจัดการเรียนการสอน ผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์ผู้ประสานงานรายวิชา และคณะผู้บริหารของวิทยาลัยฯ โดยมีลำดับการดำเนินกิจกรรม 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1)ขั้นเตรียมการ 2)ขั้นปฏิบัติและสังเกตการณ์การจัดการเรียนรู้ 3)ขั้นประเมินผลการจัดการเรียนรู้ 4)ขั้นสะท้อนคิดการจัดการเรียนรู้ และ 5)ขั้นปรับปรุงการออกแบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ร่วมกัน และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทุกขั้นตอนส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนา ผู้เรียน

แนวปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมกระบวนการคิดของนักศึกษาโดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครทุ่งทอง ปีการศึกษา 2559 วันที่ 25 สิงหาคม 2560

1. ขั้นวิเคราะห์ (Analysis) วิเคราะห์สภาพการจัดการเรียนการสอน เช่น การวิเคราะห์หลักสูตร รายละเอียดของรายวิชา สารการเรียนรู้ที่สำคัญของเนื้อหาความรู้ (Essential knowledge) วิธีการสอน ระยะเวลาในการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่สนับสนุนการเรียนรู้ ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการเรียนการสอน และผลการประเมินการจัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาที่ผ่านมา เพื่อนำมาสร้างแผนการจัดการเรียนรู้

2. ขั้นวางแผนการจัดการเรียนรู้ (Plan) เป็นขั้นที่ชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ประกอบด้วย ผู้วางแผนการสอน (Planner) เพื่อนร่วมคิด (Buddy) ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประสานงานรายวิชา รวมทั้งคณะผู้บริหารของสถาบัน ร่วมกันวางแผนและให้การชี้แนะ และให้คำปรึกษาในการออกแบบการสอน และเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ วางแผนเรื่องการจัดการเรียน เช่น การจัดโต๊ะเรียนแบบกลุ่มเรียนร่วมมือร่วมพลัง และการเตรียมสื่อการเรียนรู้มีขั้นตอน ดังนี้

2.1. การวางแผนการจัดการเรียนรู้โดยผู้วางแผนการสอน (Planner) โดยจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้(ตัวอย่างแผนการจัดการเรียนรู้)

1. วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้
2. สารการเรียนรู้ที่สำคัญ
3. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ (กิจกรรม สื่อ และเวลา)
4. การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้
5. เอกสารอ้างอิง

2.2 การวางแผนการจัดการเรียนรู้โดยผู้วางแผนการสอน (Planner) ร่วมกับเพื่อนร่วมคิด (Buddy) ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประสานงานรายวิชา รวมทั้งคณะผู้บริหารของสถาบัน ดังนี้

1. ผู้วางแผนการจัดการเรียนรู้ (Planner) นำเสนอร่างแผนการจัดการเรียนรู้
2. เพื่อนร่วมคิด (Buddy) ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประสานงานรายวิชา รวมทั้งคณะผู้บริหารของ สถาบัน ให้ข้อเสนอแนะ

3. ผู้วางแผนการจัดการเรียนรู้ (Planner) ปรับแผนการจัดการเรียนรู้ตามข้อเสนอแนะร่วมกับเพื่อนร่วมคิด (Buddy) จากนั้นเตรียมความพร้อมทั้งด้านผู้เรียน (การจัดกลุ่มผู้เรียน การเตรียมความรู้ก่อนเรียน ใบงาน เป็นต้น) และสนับสนุนการเรียนรู้

3. ขั้นปฏิบัติและสังเกตการณ์ (Do and See) นำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สร้างไปปฏิบัติการจัดการเรียนการสอน โดยมีชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพพร้อมสังเกตการณ์ ผู้สอนบันทึกหลังการสอนมี 2 รูปแบบ ดังนี้

3.1 ผู้วางแผนการจัดการเรียนรู้ (Planner) เป็นผู้ปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนแต่เพียงผู้เดียว โดยเพื่อนร่วมคิด (Buddy) และสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้ ร่วมสังเกตการณ์ และบันทึกจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนาในประเด็นพฤติกรรมของผู้เรียน วิธีการจัดการเรียนการสอนที่สามารถกระตุ้นผู้เรียนทุกคนให้มีส่วนร่วม สภาพสิ่งแวดล้อม สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้และผลลัพธ์การเรียนรู้

3.2 ผู้วางแผนการจัดการเรียนรู้ (Planner) เป็นผู้ปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนเป็นหลักและเพื่อนร่วมคิด (Buddy) เป็นผู้ช่วยสอนและสังเกตการณ์บันทึกการสอนร่วมกับสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้

4. ขั้นสะท้อนคิด (Reflect) เป็นขั้นที่ชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพสะท้อนความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับความสำเร็จ (นักศึกษาบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่) จุดเด่น จุดอ่อนในเรื่องของกิจกรรมการเรียนการสอน สภาพสิ่งแวดล้อม สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ และผลลัพธ์การเรียนรู้จุดที่ต้องแก้ไข รวมทั้งแนะนำวิธีแก้ปัญหาโดยเริ่มการสะท้อนคิดจากผู้วางแผนหรือผู้สอน เพื่อนร่วมคิด (Buddy) และสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามลำดับ

5. ขั้นปรับปรุงใหม่ (Redesign) ขั้นนี้มีการแนะนำให้ปรับแก้แผนฯ และกระบวนการจัดการเรียนรู้ของผู้สอน และผู้วางแผนการจัดการเรียนรู้ (Planner) ร่วมกับเพื่อนร่วมคิด (Buddy) พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ใหม่

การจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ

เรื่อง การจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการจัดการความรู้ได้นำผลการทบทวนวรรณกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณาจารย์ของวิทยาลัย ผู้บริหารทางการพยาบาล และพยาบาลพี่เลี้ยงในแหล่งฝึก มาจัดการความรู้ให้เป็นระบบตามหลักขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติสำหรับนักศึกษาพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย ผู้เรียน ผู้สอนภาคปฏิบัติ และพี่เลี้ยงและแหล่งฝึก ถึงแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะเชิงวิชาชีพแก่นักศึกษาพยาบาล แนวปฏิบัติที่สรุปได้มีดังนี้ คณะกรรมการจัดการความรู้วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ ได้นำผลการแสวงหาความรู้ ดังกล่าวข้างต้นมาจัดระบบตามองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ หลังจากนั้นได้สรุปเป็นแนวปฏิบัติดังนี้ แนวปฏิบัติสำหรับการพัฒนาทักษะวิชาชีพแก่นักศึกษาพยาบาล

1. ผู้เรียน ก่อนขึ้นฝึกภาคปฏิบัติ

- ทบทวนความรู้ให้พร้อมก่อนขึ้นฝึกปฏิบัติการพยาบาลบนหอผู้ป่วย
- พัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับศัพท์เทคนิคทางการพยาบาลขณะฝึกภาคปฏิบัติ
- ตั้งใจฟังการปฐมนิเทศจากแต่ละหอผู้ป่วย
- ทราบวัตถุประสงค์ในการฝึกปฏิบัติการพยาบาลและพยายามจัดการตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์การ

เรียนรู้ของรายวิชา

- กระตือรือร้นในการฝึกปฏิบัติงาน ใฝ่รู้เช่น การขยันเก็บประสบการณ์ การศึกษาแฟ้มประวัติผู้ป่วย อย่างละเอียด

- ควรมีความกล้าในการแสดงความคิดเห็น ชักถามปัญหาจากอาจารย์/พยาบาลบนหอผู้ป่วย หรือการขอผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการจากคอมพิวเตอร์ในหอผู้ป่วย

2. ผู้สอนภาคปฏิบัติ ก่อขึ้นฝึกภาคปฏิบัติ

- การสอนภาคทฤษฎีในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการฝึกปฏิบัติการพยาบาล ควรสอนโดยใช้เอกสารแบบฟอร์มต่างๆ ของแหล่งฝึก เช่น แบบประเมินความปวด แบบประเมินแผลกดทับ แบบประเมินภาวะโภชนาการ เพื่อประโยชน์ต่อการฝึกปฏิบัติของนักศึกษา

- ผู้ประสานงานรายวิชาจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รายวิชา

- ผู้ประสานงานรายวิชาจัดให้อาจารย์ที่มีประสบการณ์ทางคลินิกสูงสอนภาคปฏิบัติบนหอผู้ป่วยคู่กับอาจารย์ใหม่เพื่อพัฒนาอาจารย์ใหม่

- ผู้ประสานงานรายวิชา/ผู้สอนภาคปฏิบัติใช้เทคนิคให้พี่สอนน้องก่อนขึ้นฝึกปฏิบัติการพยาบาลเพื่อลดความวิตกกังวลในการขึ้นฝึกปฏิบัติงาน

- การปฐมนิเทศรายวิชา ผู้ประสานงานรายวิชา/ผู้สอนภาคปฏิบัติควรเน้นถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น การถูกเข็มตำ การให้ยาผิดพลาด การพลัดตกหกล้ม และวิธีการป้องกันความเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุจากการฝึกปฏิบัติการพยาบาล และการป้องกันการติดเชื้ออย่างเคร่งครัด เช่น การล้างมือก่อนและหลังให้การพยาบาล

- ผู้สอนเตรียมความรู้ทางการพยาบาลและทบทวนทักษะการปฏิบัติทางการพยาบาลให้นักศึกษาก่อนขึ้นฝึกปฏิบัติทางการพยาบาล เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การทดสอบความรู้ก่อนขึ้นฝึกปฏิบัติการพยาบาล

- ผู้สอนพัฒนาทักษะการใช้กระบวนการพยาบาลให้นักศึกษาขณะฝึกปฏิบัติทางการพยาบาล

- อาจารย์เป็นแบบอย่างที่ดีในการดูแลเอาใจใส่อย่างเอื้ออาทรแก่นักศึกษาขณะฝึกปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้ นักศึกษาได้นำแบบอย่างที่ดีนี้ไปสู่การดูแลผู้ป่วยอย่างเอื้ออาทร

- นิเทศแบบใกล้ชิดเพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล

- ใช้เทคนิคการสะท้อนคิด (reflection) ในการสอนเพื่อพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหา

- ผู้สอนภาคปฏิบัติควรเชิญพยาบาลจากหอผู้ป่วยมาร่วมฟังการ conference เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับนักศึกษาพยาบาล

- ผู้สอนภาคปฏิบัติควรจัดให้มีการ round-case เพื่อให้ นักศึกษาได้เรียนรู้การพยาบาลผู้ป่วยที่ตนเองไม่ได้รับมอบหมายด้วย

- ผู้สอนควรมีการบริหารจัดการเพื่อให้ นักศึกษาได้รับประสบการณ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รายวิชา เช่น การมอบหมายงาน การพานักศึกษาไปเรียนรู้ในหอผู้ป่วยที่มีกรณีศึกษาตรงกับรายวิชา หรือการจัดให้มีการนำเสนอกรณีศึกษาระหว่างนักศึกษาที่ฝึกปฏิบัติการพยาบาลในหอผู้ป่วยที่แตกต่างกัน

- การประเมินผลการฝึกปฏิบัติของนักศึกษา ควรให้พี่เลี้ยงมีส่วนร่วมในการประเมินผลด้วย
- ควรจัดให้มีการทดสอบความรู้หลังสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติในแต่ละหอผู้ป่วย

3. พี่เลี้ยงและแหล่งฝึก

- มีการจัดสถานที่ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักศึกษา เช่น ห้องประชุม เอกสารหรือตำราที่เกี่ยวข้อง
- การปฐมนิเทศแต่ละหอผู้ป่วยผู้ปฐมนิเทศควรจัดให้มีการสาธิตการปฏิบัติการพยาบาลที่จำเป็นในหอผู้ป่วยนั้นๆ ให้นักศึกษา
 - พี่เลี้ยงและพยาบาลในแหล่งฝึกควรอนุญาตให้นักศึกษาได้มีโอกาสฝึกทักษะทางการพยาบาล
 - พี่เลี้ยงควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาลของนักศึกษา

4. ทักษะเชิงวิชาชีพ

ทักษะเชิงวิชาชีพทางการพยาบาล กำกับโดยมาตรฐานและจริยธรรมวิชาชีพประกอบด้วย 10 ทักษะ ได้แก่

1. ความสามารถในการประเมินปัญหา
2. ความสามารถในการให้การพยาบาลสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้ป่วยและครอบครัว แต่ละราย
3. ความสามารถในการปรับปรุงการพยาบาลให้เหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย
4. ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปัญหาฉุกเฉินและรายงานได้ทันทั่วทั้งที่
5. ความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับเหตุการณ์
6. ตัดสินวินิจฉัยสั่งการได้เป็นอย่างดี มีเหตุผล
7. มีความสามารถในการให้ความรู้และให้การปรึกษาเพื่อสนับสนุนการดูแลสุขภาพของผู้ป่วยและครอบครัว
8. ความสามารถในการให้การพยาบาล/ช่วยเหลือจนท. ระดับต่ำกว่าในกรณีที่ต้องให้การพยาบาลที่ซับซ้อน
9. ความสามารถประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีเหตุผล
10. ความสามารถให้ข้อเสนอแนะแก่ทีมงานในการแก้ไขปัญหาของผู้ป่วย

สรุป

“การถอดบทเรียน” เป็นกระบวนการในการถอดสกัดความรู้เชิงประสบการณ์ที่สั่งสมจากบุคคลต้นแบบออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะเป็นการสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานที่ได้จากรายละเอียด ขั้นตอนหรือบันทึกผลการปฏิบัติ รวมถึงความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นและบรรลุเป้าหมาย สามารถเผยแพร่ได้ เน้นการระดมสมอง พูดคุย เล่าเรื่อง สังเคราะห์ จับประเด็นประสบการณ์หรือบทเรียน “บทเรียนที่ดีหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)” เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้น ๆ เป็นผลงานที่มีมาตรฐาน มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานสนับสนุน หรือแสดง

ผลงาน ความสำเร็จของงาน ซึ่ง Best Practice ไม่ใช่เป็นเพียงวิธีการทำงานที่ดี แต่เป็นการทำงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุด ซึ่งมีทั้งการทำงานในเชิงระบบบริหาร และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า KM คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนางานองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคนหาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งให้ง่ายต่อการใช้สอยและมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้คงงาม และใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะยิ่งขึ้นมีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน

หลักสำคัญของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน ในการดำเนินการจัดการความรู้มีบุคคลหรือคนสำคัญในหลากหลายบทบาทหลายรูปแบบ ที่ต่างคนต่างทำหน้าที่ในบทบาทของตนเองให้ดีที่สุดแต่ต้องมีการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างสวยงามกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ภาคผนวก

ตัวอย่างแบบฟอร์ม ถอดความรู้จากผู้รู้หน่วยงาน

ตัวอย่าง Mind Mapping สรุปองค์ความรู้จากการถอดบทเรียน

แบบฟอร์ม ถอดความรู้จากผู้รู้หน่วยงาน (Tacit Knowledge to Explicit Knowledge)

(กรณีเลือกเครื่องมือการถอดความรู้จากตัวคน)

1. ผู้รู้ (ข้อมูลผู้รู้)

- ชื่อผู้รู้.....
- ตำแหน่ง.....
- ภูมิลำเนา (ระบุที่อยู่ของผู้รู้พักอาศัยหรือสถานที่ทำงานที่สามารถติดต่อได้).....
- มือถือ.....
- งานอดิเรก.....
- คติประจำใจ.....

ภาพผู้รู้

2. ผู้ถอดความรู้ (รายชื่อ และตำแหน่งของผู้ถอดความรู้)

- 1.....
- 2.....
- 3.....

3. ชื่อหัวข้อความรู้

4. ประโยชน์ของความรู้ (ความรู้ของหัวข้อเรื่องนี้ จะเกิดประโยชน์อย่างไรบ้าง)

5. เนื้อหาและสาระสำคัญของความรู้(ตามหัวข้อความรู้) เขียนบรรยายอธิบายสาระสำคัญของการ

ดำเนินงานตามหัวข้อความรู้ ซึ่งระบุถึง

- เทคนิค วิธีคิด วิธีการ กลยุทธ์ เคล็ดลับที่ทำให้งานดังกล่าวประสบความสำเร็จ ควรระบุให้ชัดเจนว่าอยู่ใน
ขั้นตอนไหน

- ใช้เครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์อะไร
- ปัญหา/อุปสรรคที่พบ
- เรามีวิธีการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคนั้นอย่างไร ที่ทำให้ปัญหาคือคลาย
- ข้อคิด ข้อเสนอแนะ(ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อความรู้นี้)

6. วิธีการนำความรู้ไปใช้ (ถ้าจะนำหัวข้อความรู้นี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรนำไปใช้ในรูปแบบใด เช่น

นำไปสู่การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน, ทำเป็นคลิปวิดีโอ, ฝึกปฏิบัติ, ฯลฯ

7. ผู้เรียนรู้ (ระบุชื่อ ตำแหน่ง และคุณสมบัติที่พึงมีของผู้เรียนรู้)

.....
.....
.....
.....

8. **ประสบการณ์ที่ประทับใจ** (บรรยายถึงเหตุการณ์หรือสิ่งที่ประทับใจในการทำงาน โดยบอกเหตุผลที่ทำให้ประทับใจด้วย)
9. **ข้อคิด** (บอกข้อคิดหรือคติประจำใจของผู้รู้)

แบบฟอร์มที่ 2 สกัดความรู้จากการถอดบทเรียน
ภาพกิจกรรมการถอดความรู้จากผู้รู้ 2-3 ภาพ

แบบฟอร์มนี้จัดทำขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายให้เป็นการรวบรวมความรู้ (ฝังลึก) จากผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งสกัดได้จากเวทีต่างๆ เช่น การถอดบทเรียน , CoPs, เสวนาทางวิชาการ, ตลาดนัดความรู้ ฯลฯ อาจมีมากกว่าการที่ระบุในรายงานตามตัวชี้วัด หน่วยงานสามารถสะสม Case ไปได้เรื่อยๆ และเป็นความสะดวกของผู้สนใจ ที่เข้ามาอ่านแล้วสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยง่าย

ประเด็น/ หัวข้อความรู้	เรื่องเล่า (ที่ระบุถึงเทคนิค เคล็ดลับ ที่ทำให้งานสำเร็จหรือมีการพัฒนาขึ้น)	อ้างอิง/แหล่งที่มา

***หมายเหตุ ระบุประเภทของงานที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ให้ชัดเจนว่าเป็นงานวิจัย/โครงการ/กิจกรรม/อื่นๆ ที่สามารถถอดองค์ความรู้ได้ เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและสามารถขยายผลการปฏิบัติงานสู่งานอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

แบบฟอร์มที่ 3 สรุปบทเรียนการจัดการความรู้

หมายเหตุ

- ถ้าเป็นการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบเชิงวิทยากรมาให้ความรู้ (บรรยาย) อาจใช้เป็นการสรุปภาพรวมว่าจัดประชุมอะไร ได้รับความรู้อะไร พร้อมรวบรวม Slide PowerPoint เผยแพร่ในคลังความรู้ของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเผยแพร่ผลงานของหน่วยงานท่านด้วย

การจัดทำสรุปบทเรียนการจัดการความรู้ เป็นเหมือนบทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) เพื่อแสดงผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยเขียนร้อยเรียงให้เห็นความเชื่อมโยงของกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ที่หน่วยงานได้ดำเนินการ นำไปสู่เป้าหมายอะไร ส่งผลดีอะไรกับหน่วยงาน ได้รับความรู้และบทเรียนในเรื่องอะไรบ้าง บทความมีความยาว 5 – 6 หน้ากระดาษ A4 (รวมภาพ) (อ่านแล้วรู้เรื่องว่าใคร ทำอะไร เกิดประโยชน์อะไร) ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

ชื่อเรื่อง.....

2. เนื้อหา ประกอบด้วย

1) หลักการและเหตุผล (โดยสังเขป)

2) ภาพรวมการจัดการความรู้ และผลการดำเนินงาน

- อธิบายกิจกรรมการจัดการความรู้โดยสังเขป ให้มองเห็นภาพว่ามีวัตถุประสงค์อะไร มีกิจกรรมอะไรบ้าง แล้วได้ดำเนินการอะไร ได้พบปัญหา/อุปสรรค (ที่สำคัญ) อะไรบ้าง แล้วแก้ไขหรือทำให้คลี่คลายได้อย่างไร แล้วผลสุดท้ายเป็นอย่างไร
- **บทสรุปการเรียนรู้** จากการจัดการความรู้ที่เราได้เรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง (องค์ความรู้ และบทเรียนที่ได้) ท่านจะนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาต่อยอดในงานอย่างไร ถ้าจะนำไปประยุกต์ใช้หรือไปขยายผลที่อื่น ต้องพึงระวังในเรื่องอะไรบ้าง หรือถ้าไม่เกิดผลตามที่เรที่ตั้งใจไว้ ขอให้ทบทวนและระบุว่าเป็นเพราะปัจจัยหรือเหตุผลอะไร

3. รายชื่อคณะทำงาน

- **การเขียน** ควรเขียนในลักษณะบรรยายร้อยเรียงเชิงบทความให้เห็นรายละเอียด (โดยเฉพาะประเด็นที่สำคัญ) ใช้คำศัพท์ที่เข้าใจง่ายๆ กินใจ ใช้ศัพท์ภาษาที่เป็นทางการเฉพาะเท่าที่จำเป็น แต่มีหัวข้อตามที่ระบุครบ
- ควรแทรกภาพกิจกรรมที่เห็นว่าสำคัญ ซึ่งคาดว่าจะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจเนื้อหาได้มากยิ่งขึ้น การแทรกภาพควรแทรกในระหว่างเนื้อหาที่กำลังกล่าวถึง หรืออาจเป็นภาพกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา ภาพบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น อาจมีคำพูด “โดนใจ” แทรกเป็นกรอบคำพูดด้วยก็ได้ ทั้งนี้ให้ส่งภาพเป็น JPG File มาด้วย

วัตถุประสงค์ การดำเนินงานของคณะกรรมการจัดการความรู้

๑. เพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูลงานตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยในการสังเคราะห์องค์ความรู้สู่การปฏิบัติ

๒. เพื่อสร้างระบบการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

๓. เพื่อเผยแพร่นวัตกรรม หรือองค์ความรู้ใหม่สู่สาธารณะ

เป้าหมาย การดำเนินงานของคณะกรรมการจัดการความรู้

๑. จัดเก็บรวบรวมข้อมูลงานของหน่วยงาน/หลักสูตรในการสังเคราะห์องค์ความรู้สู่การปฏิบัติและขยายผลความเป็นวิชาการสู่สาธารณะ

๒. สร้างระบบการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพ โดยสร้างความเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อลดขั้นตอนของการปฏิบัติ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการปฏิบัติงานเพียงหนึ่งงานแต่สามารถขยายผลของงานสู่การปฏิบัติงานอื่นได้อย่างกว้างขวาง

๒.๑ ระบบการรายงาน/กำกับ/ติดตาม โดยนำความเชื่อมโยงของฝ่ายแผน วิจัย ประกันคุณภาพ และการจัดการความรู้ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อลดขั้นตอน/ความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๒.๒ ระบบขยายผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ ในรูปของคู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะส่วนงาน ที่จะนำไปสู่คู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และคู่มือการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

๒.๓ ระบบพัฒนาบุคลากร/วัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นวิชาการ โดยให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำในการถอดองค์ความรู้ เพื่อสร้างภาวะความเป็นผู้นำที่ความชำนาญสามารถถ่ายทอดบทเรียนหรือองค์ความรู้ได้สู่ผู้อื่น/สาธารณะชนได้

๓. เผยแพร่นวัตกรรม หรือองค์ความรู้ใหม่สู่สาธารณะที่มุ่งเน้นความเป็นวิชาการ ผ่านช่องทางเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยสู่สาธารณะ

