มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
SUAN SUNANDHA RAJABHAT UNIVERSITY

คู่มือการจัดการความรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2570

เรียนรู้ร่วมกัน
สร้างสรรค์องค์ความรู้
สู่การสร้างผู้นำมืออาชีพ





คำนำ

ตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในหน่วยงาน เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานและประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้นจนถึงระดับสากล “การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)” จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สามารถบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งพัฒนาท้องถิ่นและสังคมอย่างยั่งยืน ได้ดำเนินการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จนถึงปัจจุบัน โดยมีการพัฒนาแนวทาง กลไก และระบบการบริหารจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับสามารถสร้าง แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มหาวิทยาลัยได้จัดทำ “แผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม พ.ศ. 2569–2573” เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาและบริหารจัดการองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

“คู่มือการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา” ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ภายในคู่มือได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ตลอดจนแนวทางการดำเนินงาน กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดตั้งและขับเคลื่อนชุมชนนักปฏิบัติ รวมถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรทุกภาคส่วน ทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมกันขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม” อย่างแท้จริง

ฝ่ายประกันคุณภาพและการจัดการความรู้
กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี
คณะผู้จัดทำ

สารบัญ

คำนำ 2

สารบัญ 3

ส่วนที่ 1 บทนำ 4

ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 5

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) 5

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 6

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ 9

2.4 การจัดการความรู้รายบุคคล 23

ส่วนที่ 3 การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 24

3.1 นโยบายการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 24

3.2 กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 24

3.3 ระบบและกลไกการดำเนินงานการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 25

3.4 แผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (พ.ศ. 2569 – 2573) และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 27

ส่วนที่ 4 การดำเนินงานการจัดการความรู้ 30

4.1 การจัดการความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) 30

4.2 การจัดการความรู้ รายบุคคล 52

ภาคผนวก 62

นโยบายการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 63

ส่วนที่ 1 บทนำ

การบริหารราชการในยุคปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัย “การจัดการความรู้” (Knowledge Management: KM) เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้นจนถึงระดับสากล การจัดการความรู้จึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรภาครัฐทั้งในเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และการพัฒนาทุนมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้ดำเนินการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยเริ่มต้นจากการจัดตั้ง “ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoPs)” ภายใต้ชื่อ “ชุมชน SSRU.KM” สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และต่อมาได้ขยายผลไปสู่บุคลากรสายวิชาการในปี พ.ศ. 2551 มหาวิทยาลัยได้พัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2555–2558 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559–2560 ได้ทบทวนกลไกการจัดการความรู้เพื่อให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561–2567 การจัดการความรู้ได้มุ่งเน้นการต่อยอดองค์ความรู้เดิม โดยเน้นด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยได้จัดทำ “แผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม พ.ศ. 2568–2570” เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและจัดการองค์ความรู้ให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยทั้งด้านการศึกษา การวิจัย และบริการวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อเนื่องมาถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้จัดทำ “แผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม พ.ศ. 2569–2573” เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แผนแม่บทฉบับดังกล่าวมุ่งเน้นให้การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สร้างนวัตกรรมทางวิชาการและการบริหารจัดการ เชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้การบริหารจัดการองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยมีความทันสมัย เข้าถึงง่าย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

ดังนั้น การจัดทำ คู่มือการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ให้สามารถนำแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2569–2573 และสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่ส่งมอบบัณฑิตมืออาชีพ”

ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยมีความรู้มี 2 ประเภท คือ

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาติญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า **“การจัดการความรู้”** คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร

2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ

3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน

4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจกรรมงานของตน

5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด **“ขุมความรู้”** ออกมาบันทึกไว้

6) การจดบันทึก **“ขุมความรู้”** และ **“แก่นความรู้”** สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก และเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้งอยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่น ที่เข้าใจได้โดยทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว

ที่มา : คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2567 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

การเรียนรู้ หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ความรู้จากประสบการณ์และการสร้างนวัตกรรม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในเกณฑ์ EdPEx นี้ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ในสองรูปแบบที่แตกต่างกัน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและกลุ่มบุคลากร/บุคคล โดย 1) การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง 2) การเรียนรู้ระดับกลุ่มบุคลากร/บุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

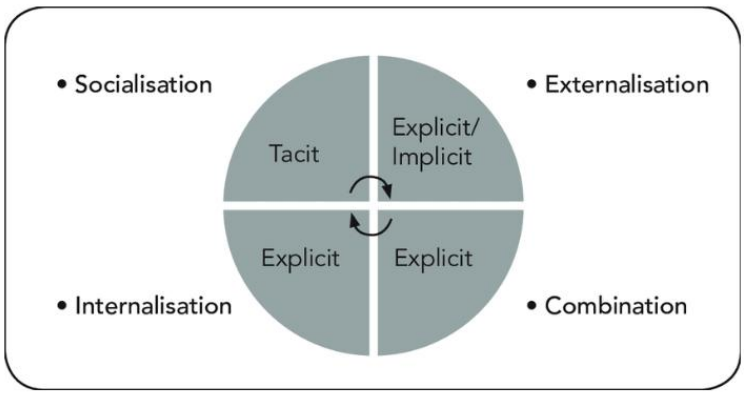
เพื่อความมีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการที่สถาบันดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องสำหรับสถาบันและบุคลากร

ที่มา : เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2.2.1 เกลียวความรู้ (SECI Model)

SECI Model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) เป็นโมเดลที่พัฒนาโดย Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi เพื่ออธิบายกระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ในองค์กร โดยเน้นการแปลงความรู้จากรูปแบบหนึ่งไปยังอีกรูปแบบหนึ่ง เป็นกระบวนการหมุนเวียนที่เชื่อมโยงความรู้ประเภท Tacit Knowledge (ความรู้ฝังลึก) กับ Explicit Knowledge (ความรู้ชัดแจ้ง) ผ่าน เกลียวความรู้ (SECI Model) ซึ่งคือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การควบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน ดังภาพที่ 1



The SECI Model (Source: Nonaka & Takeuchi, 1996)

ภาพที่ 1 SECI Model

ที่มา : https://www.researchgate.net/figure/The-SECI-Model-Source-Nonaka-Takeuchi-1996_fig1_325967465

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) - S: Tacit to Tacit : อธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ด้วยกัน เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้รู้ เช่น การประชุม การระดมสมอง ที่มาจากความรู้ การเรียนรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เฉพาะเรื่องเฉพาะพื้นที่ แล้วนำมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ที่มิใช่เป็นเพียงการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือตำรา

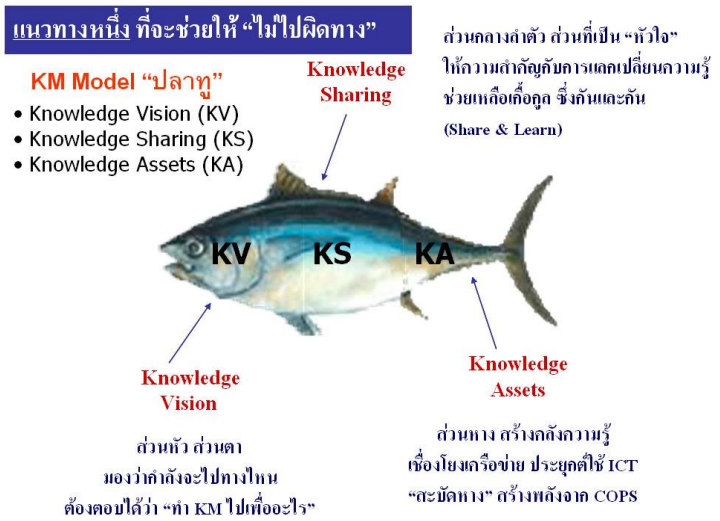
2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) - E: Tacit to Explicit อธิบายความสัมพันธ์กับภายนอกในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) อาจเป็นการนำเสนอในเวทีวิชาการ หรือบทความตีพิมพ์ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่ถูกฝังอยู่ในความรู้ฝังลึกให้สื่อสารออกไปภายนอก อาจเป็นแนวคิด แผนภาพ แผนภูมิ เอกสารที่สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกันที่เข้าใจได้ง่าย ซึ่งความรู้ฝังลึกจะถูกพัฒนาให้ตกผลึกและถูกกลั่นกรอง แล้วนำไปสู่การแบ่งปัน เปลี่ยนเป็นฐานความรู้ใหม่ที่ถูกนำไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในกระบวนการใหม่

3. การควบรวมความรู้ (Combination) - C: Explicit to Explicit อธิบายความสัมพันธ์การรวมกันของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่ผ่านการจัดระบบ และบูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ ไปสร้างสรรค์งานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ โดยความรู้ชัดแจ้งได้จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กร แล้วนำมารวมกัน ปรับปรุง หรือผ่านกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่สมาชิกในองค์กร

4. การผนึกฝังความรู้ (Internalization) - I: Explicit to Tacit อธิบายความสัมพันธ์ภายในที่มีการส่งต่อความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) สู่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) แล้วมีการนำไปใช้ในระดับบุคคล ครอบคลุมการเรียนรู้และลงมือทำ ซึ่งความรู้ชัดแจ้งถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ ฝังลึกในระดับบุคคลแล้วกลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร

2.2.2 รูปแบบปลาทู (Tuna Model)

รูปแบบปลาทู (Tuna Model) โดยแบ่งได้เป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 1) Knowledge Vision (KV) เป็นส่วนที่ต้องตอบให้ได้ว่าทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร 2) Knowledge Sharing (KS) เป็นส่วนสำคัญมากเพราะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเวทีจริง และเวทีเสมือนเช่นผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ต 3) Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ ดังภาพ 2

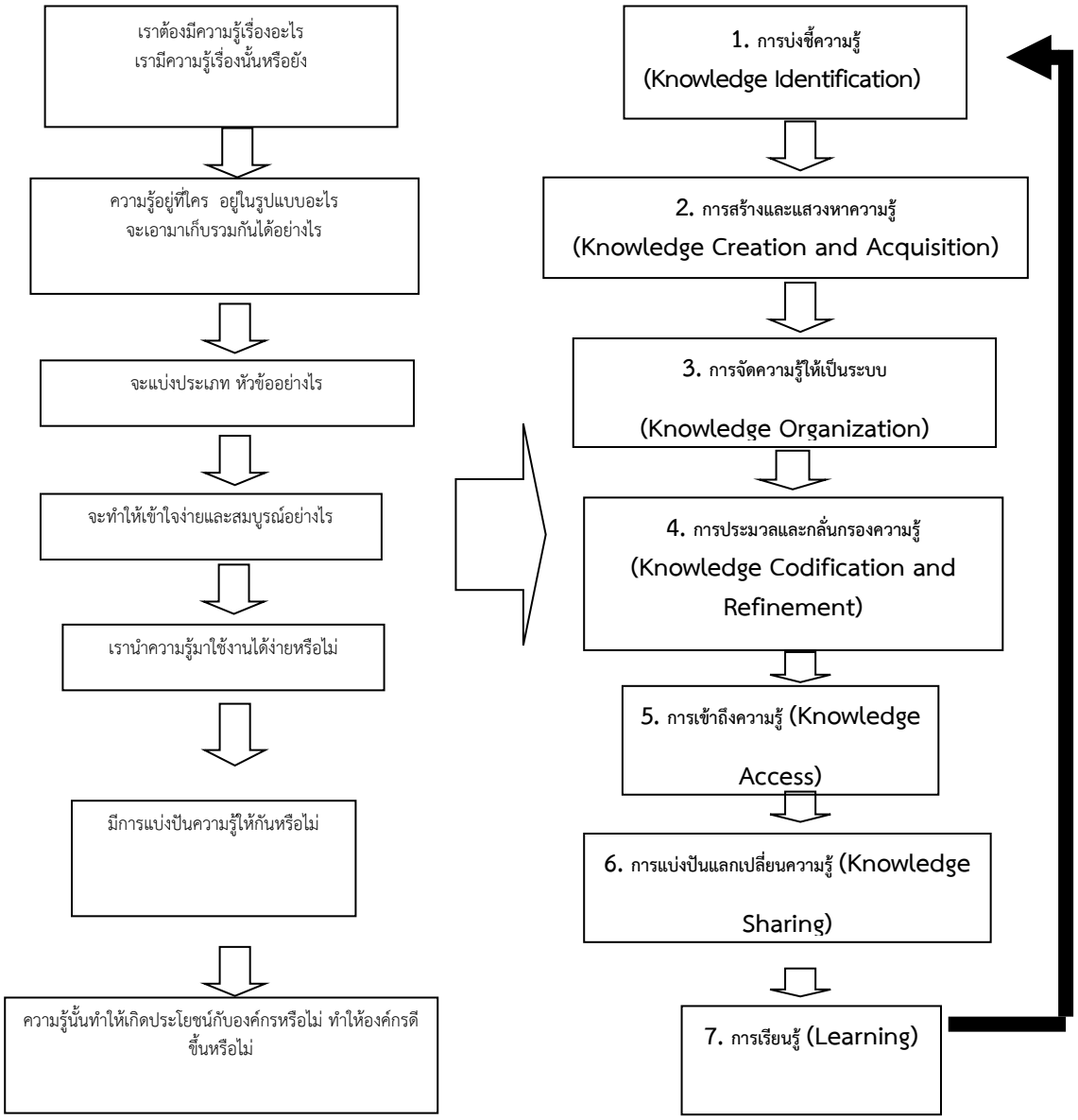


ภาพที่ 2 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ TUNA Model

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยืด, (2550,22)

2.2.3 กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังภาพที่ 3



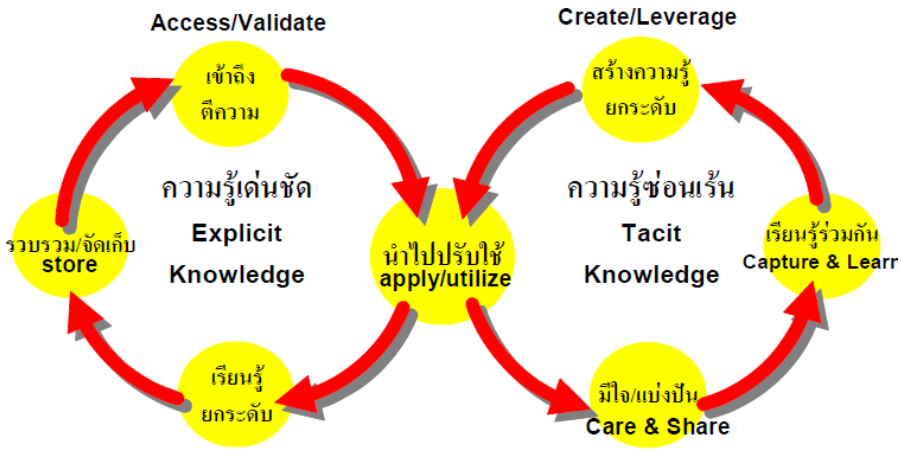
ภาพที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้

ที่มา: (สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบนเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

2.2.4 ประเภทความรู้

ความรู้อาจแบ่งใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ 1) ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือ วิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน และ 2) ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน **การจัดการ "ความรู้เด่นชัด"** จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป (ดูวงจรทางซ้าย ดังภาพที่ 4)

ส่วน**การจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น”** นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป (ดูวงจรทางขวา ดังภาพที่ 4) ในชีวิตจริง ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit



ภาพที่ 4 ประเภทของความรู้

ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส)

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

2.3.1 เรื่องเล่า (Storytelling)

1) ความหมายและประโยชน์

เรื่องเล่า (Storytelling) ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อแบ่งปันความรู้หรือสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยใช้ภาษาง่าย ๆ ในชีวิตประจำวันเพื่อพรรณนาเรื่อง ปรกติแล้วเรื่องเล่ามีประโยชน์ต่อไปนี้

1.1.) สื่อสารความคิดแบบองค์รวม มีสารมากแต่ชัดเจนและเป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในการสื่อสารความคิดและแนวคิดที่ซับซ้อนในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เปิดโอกาสให้คนเผยความรู้ฝังลึกซึ่งปรกติแล้วยากที่จะแสดงออกมา ยิ่งไปกว่านั้นเรื่องเล่ายังเล่าด้วยความรู้สึกทำให้คนพร้อมที่จะสื่อสารออกมามากกว่าที่ตั้งใจ

1.2) บอกถึงบริบทที่ความรู้นั้นเกิดขึ้นและบอกถึงตัวองค์ความรู้ด้วย นอกจากนั้นยังเพิ่มแนวโน้มของการถ่ายโยงความรู้ที่มีความหมายเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการเรียนรู้ที่มีพลัง เพราะการเรียนรู้ที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้เรียนมีความสนใจ

1.3) จำได้ง่าย แม้เวลาจะผ่านไปแต่เรื่องเล่ายังคงติดแน่นอยู่ในความทรงจำ

1.4) เป็นการแสดงตัวแบบที่มีชีวิต ซึ่งตัวแบบนี้จะเล่าว่ามีวิธีการในการทำงานให้สำเร็จอย่างไรและทำไมวิธีนั้นจึงสำเร็จ แทนที่จะสั่งหรือกำหนดขั้นตอนให้ทำ ดังนั้นคนฟังจะเปิดใจที่จะรับบทเรียนได้มากกว่า

1.5) นำไปสู่การปฏิบัติโดยตรงเป็นการปิดช่องว่างระหว่างการรู้วิธีทำกับการได้นำลงไปทำจริง

1.6) ทำให้บรรยากาศการสื่อสารมีความเป็นมนุษย์มากขึ้น เพราะนอกจากเล่าด้วยภาษาธรรมดาที่ใช้กันในชีวิตประจำวันแล้วยังสามารถดึงเอาอารมณ์ตอบสนองความคิดและการกระทำออกมา นอกจากนั้นยังช่วยกระชับความสัมพันธ์ให้รู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกันและรู้สึกสนุกไปกับเรื่อง

2) จุดประสงค์

เรื่องเล่าสามารถใช้ได้หลายจุดประสงค์แต่จุดประสงค์ที่แตกต่างกันก็อาจต้องใช้เรื่องเล่าต่างประเภทกัน ในโครงการจัดการความรู้ที่ใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง จุดประสงค์ของการใช้เรื่องเล่าจำแนกออกเป็น

2.1 จับความรู้ฝังลึก ทั้งนี้เพราะความรู้ฝังลึกมีหลายชั้นและหลายมิติทำให้สื่อออกมาได้ยาก เรื่องเล่าจะเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกด้วยวิธีการที่เป็นกันเองและมีความหมาย

2.2 ถ่ายโยงความรู้และสร้างนวัตกรรม ในการเล่าเรื่องนั้นได้นำเอาผู้ฟังเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เมื่อผู้ฟังได้ฟังและนำเอาความรู้ฝังลึกที่ได้มาไปพิจารณาเพื่อใช้ ความรู้ฝังลึกจะได้รับการกลั่นกรอง นำไปใช้ และอาจถูกเล่าซ้ำหลายรอบ ทำให้ความรู้ฝังลึกนั้นเปลี่ยนแปลงไปทุกครั้ง ที่มีการนำไปใช้ และเป็นไปได้ที่อาจมีการคิดนอกกรอบฉีกแนวไปจากเดิมและก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น

2.3 สร้างชุมชนผู้ปฏิบัติ ในการฟังเรื่องเล่าจะมีลักษณะบางอย่างในเรื่องเล่าดึงคนเข้ามาอยู่ด้วยกันและสร้างขึ้นมาเป็นชุมชน เนื่องจากการเล่าเรื่องไม่ใช่ปฏิบัติตามสายงานบังคับบัญชา จึงเป็นการปล่อยอารมณ์ความรู้สึก สร้างความไว้วางใจและความเป็นหนึ่งเดียวกันขึ้นมา

2.4 พัฒนาตน สิ่งที่อยู่ในเรื่องเล่านั้นเป็นทักษะในการทำงานและการเล่าเรื่องเองก็เป็นทักษะชนิดหนึ่ง ผู้ที่เล่าเรื่องและผู้ที่ฟังเรื่องเล่าจะได้พัฒนาทักษะในการสื่อสารซึ่งเป็นทักษะสำคัญของการจัดการความรู้

3) เรื่องเล่าที่ดีและข้อควรระวัง

ในการเล่าเรื่อง เรื่องที่เล่าควรมีลักษณะดังนี้ (1) เรื่องที่เล่าต้องเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้น อย่าแต่งเรื่องขึ้นมาเอง (2) อ่านเรื่องเล่าที่บันทึกไว้จะมีผลแตกต่างจากการฟังเรื่องเล่าจากปาก แต่ไม่ได้หมายความว่าเรื่องเล่าที่บันทึกไว้จะใช้ไม่ได้ (3) ลงท้ายเรื่องเล่าด้วยความสุข อย่าเล่าเรื่องความไม่สำเร็จ (4) มีตัวเอก หมายถึงมีเจ้าของเรื่องซึ่งคือตัวผู้เล่าและเล่าจากมุมมองของตนเอง (5) มีโครงเรื่อง คือ มีการดำเนินเรื่องที่แปลกน่าสนใจเพื่อจับความสนใจของผู้ฟัง (6) มีจุดเริ่มต้น ตอนกลางและตอนจบ ไม่เล่าเรื่องค้างไว้โดยไม่บอกว่าตอนจบเป็นอย่างไร (7) เวลา เรื่องที่เล่าควรเป็นเรื่องใหม่สดเท่าที่จะเป็นไปได้ เรื่องเก่าก็ใช้ได้แต่ยิ่งใหม่ยิ่งดี (8) เชื้อเชิญให้ผู้ฟังเข้ามามีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้ซักถามวิธีการที่ใช้ (9) ปล่อยช่วงให้คนฟังได้จินตนาการถึงตนเองในการนำเอาเทคนิคที่ได้จากการฟังเรื่องเล่าไปใช้ และ (10) เล่าเรื่องที่น่าเชื่อถือและก่อให้เกิดพลังขับเคลื่อน

สำหรับข้อควรระวังในการใช้เรื่องเล่า ประกอบด้วย (1) เรื่องเล่าไม่สามารถใช้ได้ดีกับทุกเหตุการณ์หรือทุกปัญหา แม้ว่าเรื่องเล่าจะดีแต่บางกรณีก็ไม่เหมาะสม เช่นในกรณีที่ไม่คาดฝันหรืองานที่กำหนดแบบไว้ตายตัวและข้อมูลต้องเป็นปรนัย (2) หลีกเลี่ยงการเล่าเรื่องครั้งแรกในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง ทดสอบเรื่องเล่าในกลุ่มขนาดเล็กที่มีผู้ฟังแตกต่างกันหรือคล้ายกันก่อนเพื่อดูอิทธิพลของเรื่องเล่า (3) เมื่อจะใช้เรื่องเล่าของผู้อื่นมาสนับสนุนการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้ดีว่าจะสร้างความสมดุลย์ระหว่างความรู้ที่บันทึกได้กับหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างไรและจะประเมินอย่างไร (4) ทุกคนเป็นผู้เล่าเรื่องและอาศัยอยู่ในเรื่องที่ตนเล่าไม่ว่าจะโดยรู้ตัวหรือไม่ จึงต้องเข้าใจอิทธิพลของเรื่องเล่า แต่เราสามารถเล่าเรื่องที่ดีขึ้นมาได้ โดยเฉพาะการใช้เรื่องเล่าเป็นเครื่องมือให้บรรลุถึงผลบางอย่าง

ตัวอย่างเรื่องเล่าที่ผู้เขียนบันทึกไว้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการชั้นเรียนของครู

เรื่องเล่า ลดความก้าวร้าวของเด็ก ป.4

ผู้เล่า คุณครูขวัญเมือง ประเสริฐศิริรัตน์ โรงเรียนท่าชัย (ประชานุกูล)

อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี

ดิฉันสอนภาษาไทย ชั้น ป.4 จะมีเด็ก 2-3 คน ที่ไม่สนใจ ก้าวร้าวกับเพื่อน และหากดุก็จะหนีเรียน ดิฉันได้เคยฟังการเล่าเรื่องของ คุณครูท่านหนึ่ง ที่ใช้กับเด็กอนุบาลที่ชอบหายไปห้องน้ำนาน ๆ คุณครูท่านนั้นจะใช้วิธีกอดเมื่อเด็กกลับมา และบอกว่าอย่าไปนานครูคิดถึง ดิฉันเลยใช้วิธีนี้บ้าง คือเรียกเด็กที่ก้าวร้าวกับเพื่อนมากอดและคุยเมื่ออยู่ตามลำพัง และถามทุกข์สุขของเด็กให้ความสนใจสม่ำเสมอ ไม่ช้าเด็กก็สนใจเรียนเพิ่มขึ้นไม่ทะเลาะกับเพื่อนและไม่หนีเรียน

2.3.2 ชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practice : CoPs)

1) ความหมายและลักษณะ

ชุมชนผู้ปฏิบัติหรือเรียกกันว่า CoPs เป็นเครือข่ายของบุคคลที่มาร่วมแบ่งปันความรู้หรือสมรรถนะด้วยความเต็มใจที่จะทำงานและเรียนรู้ร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ เวงเกอร์ (Wenger,2002) ได้รับเกียรติว่าเป็นผู้ที่เริ่มต้นใช้คำนี้ในการจัดการความรู้และได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่เข้ามาแบ่งปันความสนใจ ในปัญหาหรือความหลงใหลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อพัฒนาความรู้และความชำนาญการในเรื่องนั้นให้ลึกซึ้งโดยการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ยิ่งไปกว่านั้นเขายังเชื่อด้วยว่าการเรียนรู้เป็นกิจกรรมสังคมและคนจะเรียนได้ดีที่สุดหากเรียนกันเป็นกลุ่มหรือในที่นี้คือชุมชน

ชุมชนผู้ปฏิบัติจะมีอายุต่างกัน บางชุมชนจะยาวนานเป็นปี ๆ ขณะที่บางชุมชนเมื่อตั้งขึ้นและบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการแล้วก็สลายตัวไป ส่วนสมาชิกนั้นอาจมีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น ในกรณีของเราส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในวงการการศึกษาแต่บางกรณีก็อาจข้ามวิชาชีพ หากเรื่องนั้น ๆ ต้องการความรู้จากสหสาขาวิชา บางชุมชนมีขนาดเล็ก สมาชิกอยู่ในท้องถิ่นนั้นแต่บางชุมชนก็มีขนาดใหญ่สมาชิกอยู่กระจัดกระจายในพื้นที่ต่าง ๆ เป็นบริเวณกว้าง และสื่อสารกันด้วยอีเมล์ โทรศัพท์ วิดีโอ ผ่านบลอกหรือสื่ออีเล็คโทรนิคต่าง ๆ ชุมชนผู้ปฏิบัติมีลักษณะต่างออกไปจากกลุ่มหรือทีม ดังนี้

1.1) สมาชิกเข้ามาร่วมกันโดยสมัครใจขณะที่กลุ่มหรือทีมก่อตัวขึ้นมาโดยการบริหารจัดการและการมอบหมายงาน

1.2) มีจุดเน้นเฉพาะ โดยทั่วไปความสนใจของชุมชนผู้ปฏิบัติแม้จะมีจุดเน้นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแต่มีขอบเขตกว้างและลื่นไหลไปเรื่อย ๆ

1.3) ไม่คาดหวังรางวัลหรือผลตอบแทน

1.4) การเกิดขึ้นของชุมชนผู้ปฏิบัติจะนานเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการของสมาชิกในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีการรวมตัวของคนเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติในรูปใดรูปหนึ่งอาจมีชื่อหรือไม่ได้ตั้งชื่อ ข้อท้าทายของผู้จัดการความรู้ คือการสนับสนุนให้ชุมชนผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์องค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

2) ประโยชน์

สำหรับประโยชน์มีทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล แต่ในที่นี้จะเสนอประโยชน์ในระดับบุคคล นั่นคือ (1) การได้ติดต่อกับผู้รู้และชำนาญการเฉพาะเรื่องทำให้เปิดพรมแดนความรู้ของตนให้กว้างมากขึ้น (2) ตระหนักถึงความรู้ที่ตนมีและเกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น (3) สามารถสำรวจและทดสอบความคิดของตนเองในนบรรยากาศที่ไม่คุกคาม และ (4) ทำให้เกิดการอุทิศตนให้กับวิชาชีพเพิ่มขึ้นและสร้างชื่อเสียงทางวิชาชีพให้กับสมาชิก

3) ขั้นตอนของการปฏิบัติ

การพัฒนาชุมชนผู้ปฏิบัติมีวิธีการหลากหลายและมีวิธีการหลากหลาย ไม่จำกัดการปฏิบัติ แต่ในการเริ่มต้นครั้งแรกขอให้พิจารณาขั้นตอน 2 ขั้นต่อไปนี้

3.1) เริ่มต้น

ชุมชนผู้ปฏิบัติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น เติบโตและเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง โดยอุดมคติขั้นตอนการเกิด เติบโต คงอยู่และหายไปนั้นเป็นวงจรธรรมชาติ หากองค์กรใดสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติในการสั่งการจากบนลงล่างแล้ว มักประสบความล้มเหลว แต่อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถเพาะชำชุมชนผู้ปฏิบัติได้ งาน แผนก หรือฝ่ายใดก็ตามใน องค์กรซึ่งยังไม่มีการกระจายของความรู้ถือเป็นเป้าหมายสำคัญของชุมชนผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ต้องมาจากการตระหนักถึง ปัญหาและความต้องการจำเป็นก่อน โดย

ประการแรก กำหนดขอบเขต อะไรคือความรู้ที่ต้องการ เพราะหัวใจของชุมชนผู้ปฏิบัติ คือ ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจมีฐานอยู่บนวิชาชีพหรือปัญหาเฉพาะอย่าง

ประการที่สอง หาผู้เข้าร่วม ใครบ้างที่สามารถมีส่วนร่วมในชุมชน ใครคือผู้เชี่ยวชาญและ สามารถเป็นผู้ประสาน ผู้อำนวยความสะดวก หรือผู้จัดการความรู้ การรับสมาชิกจะเปิดกว้างแก่คนทั่วไปหรือเชิญให้ เข้ามาร่วมเท่านั้น

ประการที่สาม ระบุความต้องการและความสนใจร่วม สิ่งใดคือประเด็นหลักภายในขอบเขต ความรู้ที่ชุมชนต้องการ สมาชิกสนใจอะไร และหวังว่าจะได้รับประโยชน์อะไรจากการเข้าร่วมชุมชนนี้

ประการที่สี่ ทำจุดประสงค์และสิ่งอ้างอิงให้กระจ่างชัด อะไรคือปัญหาหรือความต้องการ ชุมชนควรจัดตั้งอะไรเพื่อให้ปัญหาหรือความต้องการนั้นบรรลุผล องค์กรเอื้อประโยชน์อะไรให้กับชุมชน และมีการ จัดระบบ โครงสร้างและทรัพยากรอย่างไร

ในการตั้งชุมชนผู้ปฏิบัตินั้นอาจทำได้ด้วยการประชุมปฏิบัติการ เพื่อสมาชิกทุกคนจะได้ พบปะกัน และเริ่มพัฒนาความสัมพันธ์ ได้ใช้เวลาระยะหนึ่งร่วมกันเพื่อสำรวจวัตถุประสงค์ร่วมและหาวิธีทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมาย

3.2) พัฒนาและคงอยู่

หลังจากที่เกิดชุมชนผู้ปฏิบัติแล้ว หากไม่ระวังชุมชนอาจล้มและหายไป ดังนั้นเพื่อพัฒนา ชุมชนและทำให้ชุมชนคงอยู่ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ประการแรก รักษาความสนใจและความเกี่ยวข้องของสมาชิกไว้ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ของชุมชนขึ้นอยู่กับความสนใจและความเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องของสมาชิก ต้องใช้วิธีการหลากหลายเพื่อรักษา สมาชิกให้คงอยู่

ประการที่สอง การเติบโตเป็นชุมชน ในชุมชนทุกชุมชนสมาชิกมาแล้วก็หายไป และอาจมี ความจำเป็นที่ต้องสรรหาสมาชิกเพื่อทดแทนสมาชิกที่หายไปและรักษาสมาชิกไว้ให้สดใหม่ ซึ่งในการรักษาความสด ใหม่นี้อาจจำเป็นต้องให้สมาชิกเวียนบทบาทและความรับผิดชอบกันและรับสมาชิกใหม่เพิ่ม เพราะความสำเร็จของ ชุมชนจะขึ้นอยู่กับการรับสมาชิกใหม่และการเข้าร่วมของสมาชิก

ประการที่สาม การพัฒนาองค์ความรู้ ในขั้นนี้ชุมชนต้องดำเนินการเชิงรุกและเป็นทางการ ในการรับผิดชอบสร้างองค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและความต้องการ เช่น สร้างสรรค์แผนที่ความรู้ จัดระบบ ทรัพยากรความรู้ ระบุและค้นหาเพื่อเติมเต็มช่องว่างของความรู้ ในขั้นนี้บทบาทของผู้จัดการความรู้ถือว่าสำคัญมาก

ประการที่สี่ การเคลื่อนตัวไปข้างหน้าและการเพิ่มมูลค่าชุมชนจะอยู่ต่อไปได้หากองค์กร ให้การสนับสนุนและให้คุณค่า แต่ทั้งนี้ชุมชนจะต้องพัฒนาขึ้นในแนวเดียวกันกับเป้าหมายรวมขององค์กร แทนที่จะ เป็นเป้าหมายของชุมชนอย่างเดียว หากเป้าหมายของชุมชนเป็นส่วนเติมเต็มของเป้าหมายองค์กร ก็จะมีโอกาสมาก

ขึ้นที่องค์กรจะให้การสนับสนุน เช่น จัดสรรทรัพยากรให้ ให้การยอมรับสมาชิกชุมชนโดยเฉพาะผู้ประสานงาน ขจัดปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นกับสมาชิก และเข้าไปมีส่วนเอื้อในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของชุมชน แต่ไม่ได้หมายความว่าจะเข้าไปครอบงำชุมชนและทำให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างการบริหาร

แม้จะทำตามขั้นตอนแล้วแต่ก็เป็นไปได้ที่ชุมชนจะสลายไป ซึ่งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายเสมอไป ในกรณีที่ชุมชนใหญ่หายไปอาจเกิดชุมชนย่อย ๆ ขึ้นมาแทนที่ได้ โดยมีความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเป็นฐานของการรวมตัว

4) ข้อควรระวัง

ในการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติมีข้อที่ควรใส่ใจ คือ (1) ความสำเร็จของการเกิดชุมชนผู้ปฏิบัติต้องการความสมดุลระหว่างการให้การสนับสนุนและการระวังมิให้เกิดโครงสร้างที่เป็นทางการมากเกินไปเพราะจะสูญเสียบรรยากาศความเป็นกันเองของชุมชนผู้ปฏิบัติ (2) ชุมชนที่ประสบความสำเร็จต้องเน้นใน 2 เรื่องพร้อมกัน คือ การพัฒนาวิธีปฏิบัติและการพัฒนาชุมชน (3) ผู้ประสานงานจะต้องทำหน้าที่เป็นเสมือนประชาสัมพันธ์ชุมชน (4) ผู้อำนวยความสะดวก ให้ความสะดวกในการปฏิสัมพันธ์ภายในชุมชน เช่น การประชุมแบบพบหน้าหรือการประชุมกรรมการแบบ Online (5) ผู้จัดการความรู้ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้แจ้งชัดขององค์กร (6) การพัฒนาวิธีปฏิบัติให้พิจารณาปัจจัยป้อนและผลผลิต ทรัพยากรที่ชุมชนต้องใช้และพัฒนาทรัพยากรเหล่านี้ไม่ใช่เพียงความรู้และสารสนเทศเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงกระบวนการและวิธีปฏิบัติภายในชุมชน การส่งเสริมฐานความรู้ การทบทวนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเยี่ยมโดยกลุ่มเพื่อน และวิธีสื่อสารความรู้ใหม่ที่พัฒนาขึ้นในชุมชนออกสู่องค์กรในระดับกว้าง

2.3.3 เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)

1) ความหมายและความสำคัญ

บริติชปิโตเลียม (British Petroleum: BP) ได้เสนอแนะเทคนิคการถ่ายโอนความรู้ฝังลึกที่เรียกว่าเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1994 โดยใช้เป็นวิธีการของการทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนซึ่งมีฐานอยู่บนการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันและสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร ในการใช้เทคนิคนี้เพื่อนฝ่ายหนึ่งจะเรียกว่าทีมเรียนรู้และอีกฝ่ายหนึ่งจะเรียกว่าทีมเพื่อน โดยทีมเรียนรู้เป็นทีมที่เริ่มทำงาน/โครงการ/กิจกรรมใหม่หรืออยู่ในระหว่างการปฏิบัติงานโครงการ/กิจกรรมใหม่ และมีปัญหาในการเริ่มทำงานหรือระหว่างการทำงาน

เพื่อหาข้อมูลป้อนกลับต่อปัญหา ประเด็นหรือกิจกรรมที่กำลังเผชิญอยู่ทีมเรียนรู้จึงต้องเชิญทีมที่มีประสบการณ์ในกิจกรรมเดียวกันหรือคล้ายกันมาประชุม ทีมหลังนี้เรียกว่าทีมเพื่อน ซึ่งอาจอยู่ในองค์กรเดียวกันแต่ต่างฝ่าย/แผนกหรืออยู่นอกองค์กรก็ได้ การประชุมพบปะกันระหว่างทีมทั้งสองเป็นไปฉันท์เพื่อนทั้งนี้เพื่อทีมเรียนรู้จะได้เรียนรู้ความรู้และประสบการณ์จากเพื่อนทีมเพื่อนในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ทีมเรียนรู้ต้องการจะทำหรือแก้ปัญหา เทคนิคนี้สามารถใช้ก่อนการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมเพื่อช่วยในการวางวิธีดำเนินงานให้ไปสู่ทิศทางที่กำหนดหรือใช้ระหว่างการดำเนินกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาก็ได้ (Collison & Parcell,2001)

ความสำคัญของเทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน ประกอบด้วย (1) เรียนรู้ว่าคนอื่นใช้กลวิธีใดในการทำงาน (2) พัฒนาแนวคิดและวิธีการแก้ปัญหาของตนโดยอาศัยปัจจัยนำเข้าจากเพื่อน (3) ได้มุมมองใหม่จากเพื่อนที่อยู่นอกกลุ่มทำงาน (4) เรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา (5) พัฒนาเครือข่ายที่เข้มแข็งระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2) วิธีการดำเนินการ

2.1) ขั้นเตรียมการ

(1) ทำความเข้าใจจุดประสงค์และปัญหาที่ทีมเรียนรู้มองหาความช่วยเหลือให้ชัดเจน

(2) เขียนปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือออกมาให้เฉพาะเจาะจง

(3) คุยกับทีมงานเรื่องแผนการซึ่งจะให้เพื่อนทีมเพื่อนจากที่อื่นมาช่วยและให้กลั่นกรองแผนการอีกครั้งเพื่อความชัดเจน

(4) แต่งตั้งคุณอำนวยและคุณลิขิตของทีมเรียนรู้และระบุบทบาทหน้าที่ของคุณอำนวยและคุณลิขิต

(5) กำหนดวัน เวลา ที่จะให้ทีมเพื่อนมาช่วย

(6) เชิญสมาชิกทีมเพื่อนจากกลุ่มเพื่อนซึ่งต้องแน่ใจว่าทีมเพื่อนแต่ละคนมีความรู้ ทักษะและความชำนาญหลากหลายซึ่งเหมาะสำหรับกิจกรรม/โครงการ/งานที่ทีมเรียนรู้ต้องการความช่วยเหลือ และควรส่งเอกสารสำคัญให้ทีมเพื่อนได้อ่านล่วงหน้าเพื่อเตรียมตัว

2.2) ขั้นระหว่างปฏิบัติการ

ทีมเรียนรู้และทีมเพื่อนทำความรู้จักกันและตัวแทนทีมเพื่อนย้ำจุดประสงค์ของงเทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อนให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน และดำเนินการ ดังนี้

(1) ทีมเรียนรู้บอกเล่าบริบท ความเป็นมาปัญหาหรือข้อท้าทายที่กำลังเผชิญอยู่ในกิจกรรม/โครงการ/งานที่ทีมเรียนรู้ต้องการความช่วยเหลือ โดยบอกเล่าในบรรยากาศที่ผ่อนคลายและทีมเพื่อนเป็นฝ่ายรับฟัง

(2) ทีมเพื่อนร่วมกันพิจารณาปัญหาและอภิปรายประเด็นปัญหาให้ชัดเจน ครบถ้วน และครอบคลุม พื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ในขั้นนี้อาจมีการซักถามทีมเรียนรู้เพิ่มเติม

(3) ทีมเพื่อนประชุมกันเองเพื่อพิจารณาว่าสิ่งที่ทีมเรียนรู้ต้องการคืออะไร ประเด็นปัญหาอยู่ที่ไหน และจะหาความรู้ที่ต้องการได้จากที่ไหน

(4) ทีมเพื่อนประชุมกันเองเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ยินและเข้าใจ และค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทีมเรียนรู้เป็นฝ่ายฟัง

(5) ทีมเพื่อนและทีมเรียนรู้ประชุมร่วมกันในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการเพื่อหาทางเลือกให้กับสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่ ทีมเรียนรู้ควรได้บอกว่าได้เรียนรู้อะไร มีทางเลือกใดบ้างที่มองเห็น โดยเริ่มจากทางเลือกที่ง่าย ๆ ไปจนถึงทางเลือกที่แปลกกว่าปกติ

(6) ทีมเรียนรู้ขอบคุณทีมเพื่อนและเตรียมการจัดทำแผนการนำสิ่งที่เรียนรู้ได้ไปประยุกต์กับปัญหาหรือข้อท้าทายที่เผชิญอยู่

(7) ทั้ง 2 ทีมสะท้อนความคิดจากการทำกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน

2.3) ขั้นหลังปฏิบัติการ

(1) เตรียมรายการปฏิบัติหลังการประชุมและทำแผนติดตามผล

(2) พิจารณาว่ามีใครอีกที่จะได้ประโยชน์จากบทเรียนที่เรียนรู้ไปและให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนกลุ่มนั้น

3) ข้อดีของเทคนิค

3.1) ทั้ง 2 ทีมเป็นฝ่ายได้ประโยชน์ ทีมเรียนรู้ได้ความรู้ที่สำคัญส่วนทีมเพื่อนได้คิดและเรียนรู้จากประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

3.2) สร้างเสริมบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับสูง

3.3) มุ่งเน้นไปยังภารกิจเฉพาะอย่างและสามารถนำไปประยุกต์ได้ทันที

3.4) ทำให้มองหาความรู้นอกกลุ่มงาน

3.5) สนับสนุนความร่วมมือระหว่างทีม และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

3.6) ประหยัดเงินและเวลา

3.7) ช่วยให้ตัดสินใจอย่างมีข้อสนเทศสนับสนุน

4) ข้อเสนอแนะและข้อควรระวัง

4.1) ในทีมเรียนรู้พยายามนำเอากลุ่มคนข้ามสายงานมาเป็นทีมเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยสำหรับทุกคนที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และทำให้ทุกคนเข้าใจบทบาทที่ชัดเจนว่าทีมเรียนรู้ฟังเพื่อเข้าใจและเรียนรู้ ส่วนทีมเพื่อนแบ่งปันความรู้และประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหาของทีมเรียนรู้

4.2) ตั้งเป้าไว้ว่าจะต้องให้บรรลุผลลัพธ์เฉพาะเรื่องจากการใช้เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อจูงใจสมาชิกที่เข้าร่วมเรียนรู้

4.3) กำหนดตารางเวลาไว้สำรับการเรียนรู้งานด้วยเทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อนและทำตามนั้น

4.4) ทีมเรียนรู้ควรเตรียมเอกสารให้ทีมเพื่อนล่วงหน้าเพื่อจะได้ทำความเข้าใจสถานการณ์ได้เร็วขึ้น

4.5) ในแต่ละทีมจะต้องมีคุณอำนวยในการอำนวยความสะดวกและมีคุณลิขิตเพื่อบันทึกสาระสำคัญ

4.6) ก่อนเริ่มต้นบอกเล่าปัญหาควรสร้างบรรยากาศให้มีความคุ้นเคยกันก่อน

4.7) แม้ว่าเทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อนจะคาดหวังว่าจะได้ความรู้และประสบการณ์จากเพื่อนมาช่วย แต่ต้องคำนึงเสมอว่าเทคนิคนี้ไม่ใช่การสอนหรือการบอกให้ทำตาม

2.3.4 แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)

1) ความหมาย

ในการจัดการความรู้นั้นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องทำ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติต่าง ๆ ที่แต่ละคนใช้ได้ผลในการปฏิบัติงาน โดยอาจผ่านเรื่องเล่า การทบทวนหลังการปฏิบัติงานการสัมภาษณ์ผู้รู้ในงานนั้น ๆ หรือด้วยเทคนิคต่าง ๆ และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้นจะทำให้เริ่มมองเห็นแนวปฏิบัติว่าจะทำงานนั้นได้อย่างไร ขั้นต่อไปจากนี้คือการระบุสิ่งที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีเยี่ยม แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง กระบวนการใด ๆ หรือวิธีการใด ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำให้งานนั้นๆบรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่าง บางคนอาจใช้คำว่าแบบปฏิบัติที่ดี (Good Practice) แทนแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เนื่องจากมีความเห็นว่าไม่มีแบบปฏิบัติใดที่จะดีเยี่ยมคงตัวโดยไม่มีแบบปฏิบัติที่ดีกว่า แต่แบบปฏิบัติแม้จะใช้ได้ผลก็ยังคงต้องพัฒนาไปเรื่อย ๆ ดังนั้นหากจะให้ความหมายอีกอย่างหนึ่งก็คือ แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง แบบปฏิบัติที่ได้ผ่านการพิสูจน์แล้วว่าใช้การได้ดีและก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ดังนั้นจึงแนะนำแบบปฏิบัตินี้ให้เป็นต้นแบบของการทำงาน

แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจำนวนมากเป็นความรู้ฝังลึก อยู่ในปัญญาของผู้ปฏิบัติแต่ส่วนหนึ่งก็มีการบันทึกไว้แม้จะทำได้ยาก ดังนั้นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจึงประกอบด้วยความรู้แจ้งชัดส่วนหนึ่งและความรู้ฝังลึกอีกส่วนหนึ่ง

ตัวอย่างของความรู้แจ้งชัด คือ การบันทึกในรูปของฐานข้อมูลเพื่อให้คนสามารถดึงไปใช้ได้ ส่วนความรู้ฝังลึกนั้น ตัวอย่าง คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนผู้ปฏิบัติโดยผ่านเทคนิคต่าง ๆ ความรู้ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นการเติมเต็มของกันและกัน ผู้สนใจสามารถค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจากความรู้แจ้งชัดและศึกษาต่อว่าควรจะนำไปใช้หรือไม่ อย่างไรก็ตามวิธีที่เหมาะที่สุดสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่ดีเลิศคือการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้ การพบปะติดต่อกันเป็นส่วนตัว การรวมกันเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติจึงเป็นวิธีสำคัญในการได้มาของแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Ramalingam,2006)

2) ประโยชน์ของแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สิ่งสำคัญของแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การได้เรียนรู้จากผู้อื่นจำนวนมากและใช้ความรู้นั้นซ้ำอีก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรจึงช่วยให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

2.1) รู้ว่าแบบปฏิบัติใดที่ไม่ดีและแทนที่ด้วยแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2.2) ยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ทำได้ใกล้เคียงแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2.3) หลีกเลี่ยงการทำผิดซ้ำด้วยวีปฏิบัติที่ไม่ดี

2.4) ไม่ต้องเสียเวลาคิดวิธีการใหม่

2.5) ประหยัดต้นทุนการทำงานแต่ได้ผลผลิตที่ดีขึ้นและมีประสิทธิผล

2.6) ปรับปรุงการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการพอใจ

ในการระบุแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นเหมาะมากสำหรับองค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ได้ผ่านการพัฒนาให้ดีแล้วและได้สั่งสมความรู้และประสบการณ์มามากพอ และจะเป็นประโยชน์ที่สุดในกรณีที่องค์กรนั้นมีหน่วยงานย่อยหลายหน่วย หรือบุคลากรขององค์นั้นปฏิบัติงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกันแต่อยู่กันอย่างกระจัดกระจายดังนั้นจึงไม่อาจเรียนรู้จากกันและกันจากการติดต่อกันในชีวิตประจำวันได้สะดวก

3) ขั้นตอนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สำหรับขั้นตอนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจะได้นำเสนอแนวคิดของนักจัดการความรู้ คือ Skyrme (cited by Ramalingam,2006) ซึ่งแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

3.1) ระบุความต้องการของผู้ใช้งาน ในขั้นตอนแรกนี้ คือ เริ่มต้นด้วยการพิจารณาอย่างจริงจังว่าต้องการเพิ่มมูลค่าให้กับงานใด งานใดที่องค์กรให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษเพราะแบบปฏิบัติตรงนั้นยังไม่ดีพอและควรได้รับการเปลี่ยนแปลง และผู้ใดจะได้รับประโยชน์มากที่สุดคือรู้และเข้าใจงานที่ทำดีขึ้น และบุคคลพวกนั้นจะเข้าถึงและใช้งานแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศได้อย่างไร

3.2) ค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีวิธีการหลายวิธีที่ใช้ค้นหาแบบปฏิบัติที่ดี วิธีหนึ่ง คือ มองหาว่าใครก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เพราะคนผู้นั้นน่าจะมีแบบปฏิบัติที่ดี แต่อย่าเพิ่งสรุปว่าทุกขั้นตอนที่เขาใช้จะเป็นแบบปฏิบัติที่ดี ต้องค้นหาว่าส่วนใดคือแบบปฏิบัติที่ดี ซึ่งการค้นหานี้จะทำได้ดีที่สุดหากให้ผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ มาพิจารณา ซึ่งผู้รู้อาจหมายถึง ผู้ชำนาญการในเนื้อหา ผู้ตรวจประเมิน ที่ปรึกษาหรือเพื่อนร่วมงาน ส่วนการระบุแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจากแบบปฏิบัติที่ดีเหล่านั้นอาจทำได้โดย การมีชุมชนผู้ปฏิบัติ การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน การเก็บเกี่ยวความรู้และการสัมภาษณ์หลังพ้นตำแหน่งงาน และอย่าจำกัดตนเองให้หาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศเฉพาะภายในองค์กรตนเท่านั้น ให้มองหาจากองค์กรอื่น ๆ ด้วย

3.3) บันทึกแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ หลังจากที่ได้แบบปฏิบัติที่ต้องการแล้วให้บันทึกไว้อย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐาน เก็บไว้ในฐานข้อมูลเพื่อจะได้ใช้อย่างสะดวก รูปแบบการบันทึกที่เสนอแนะ คือ

- ชื่อแบบปฏิบัติ - ต้องเป็นชื่อสั้น ๆ และอาจมีคำอธิบายย่อ ๆ เสริมด้วย
- ส่วนประกอบ - เป็นส่วนที่ทำให้เข้าใจงาน บุคคลที่เกี่ยวข้อง และคำหลักที่ใช้ในการค้นหา
- บริบท - สถานที่ซึ่งนำแบบปฏิบัตินี้ไปใช้งาน ปัญหาที่ใช้แบบปฏิบัตินี้แก้ไข
- ทรัพยากร - ระบุทรัพยากรและทักษะที่จำเป็นในการนำเอาแบบปฏิบัตินี้ไปทำจริ
- รายละเอียด - กระบวนการและขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
- บทเรียนที่เรียนรู้ - หลังจากที่ได้นำไปปฏิบัติแล้ว มีอะไรบ้างที่ทำยาก อะไรที่ต้องดัดแปลงไปจากแบบปฏิบัติต้นแบบ
- การเชื่อมโยงกับทรัพยากรต่าง ๆ - รายละเอียดพร้อมที่จะติดต่อได้กับผู้เชี่ยวชาญ คู่มือปฏิบัติงาน ตำรา บทความ สื่อ โสตนทัศนูปกรณ์และบันทึกการประชุมทบทวนหลังการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- เครื่องมือและเทคนิคที่ต้องใช้

3.4) การประเมินความเหมาะสมของแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ แบบปฏิบัติใด ๆ จะเป็นเลิศหรือไม่นั้นให้พิจารณาจากสิ่งที่นำไปปฏิบัติกับผลลัพธ์ที่ได้ แต่ในกรณีที่ไม่อาจหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุกับผลได้โดยตรงก็อาจใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสม ซึ่งทำได้โดยกำหนดกลุ่มผู้ประเมินจำนวนหนึ่ง อาจมาจากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ร่วมกันประเมินแบบปฏิบัตินั้นว่าเหมาะสมที่จะเป็นแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือไม่ และข้อมูลอีกส่วนหนึ่งควรได้มาจากข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการของแบบปฏิบัตินั้น ในกรณีที่ต้องการหลักฐานเชิงประจักษ์มายืนยันสามารถเก็บข้อมูลได้จากการปฏิบัติงานและอาจทำวิจัยควบคู่ไปด้วย

3.5) การเผยแพร่และการประยุกต์ เมื่อได้บันทึกแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศแล้ว ขั้นต่อไป คือ จะต้องมีเรียนรู้แบบปฏิบัตินั้นซึ่งวิธีที่ดีที่สุดคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล โดยมีการพบปะกัน ตรงจุดนี้เองที่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่การปฏิบัติงาน เพราะไม่เพียงแต่จะช่วยให้ผู้รับจะได้ขุดลงไปในความรู้ฝังลึกและได้หยั่งรู้เรื่องนั้น ๆ อย่างชัดแจ้ง แต่ยังก่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ถ่ายทอดแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศกับผู้รับความรู้ซึ่งการซักถาม การขอให้อธิบายเพิ่มหรือการให้ความเห็น เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นประโยชน์กับทั้ง 2 ฝ่าย วิธีที่ทำกันโดยทั่วไปในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น การมีชุมชนผู้ปฏิบัติ การตั้งกลุ่มคุณภาพซึ่งสมาชิกกลุ่มจะพบปะกันเป็นประจำเพื่อปรับปรุงกระบวนการ การไปเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ตลาดนัดการจัดการความรู้ เป็นต้น

3.6) การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อให้การประยุกต์แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศประสบความสำเร็จจำต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมและพอเพียงสำหรับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

(1) บุคคลที่ให้ความสะดวกและขับเคลื่อนกระบวนการในระยะเริ่มต้นจนกระทั่งแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นกลายเป็นวิถีปฏิบัติในองค์กร

(2) การบันทึกแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และฐานข้อมูล

(3) สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเนื้อหาเพื่อให้แน่ใจว่าแบบปฏิบัติเป็นเยี่ยมได้ถูกบันทึกไว้ได้รับการจัดจำแนกเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาเพื่อนำไปใช้

4) ข้อควรระวังและควรตระหนัก

4.1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาแบบให้ผลทันใจสำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มมีการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ หากไม่มีมาก่อนเลยก็ค่อนข้างจะเป็นภาระและใช้เวลา

4.2) อย่าละเลยวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจของสมาชิกองค์กร หากยังขาดวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็อาจเป็นไปได้ที่แต่ละคนหรือแต่ละส่วนงานจะปิดกั้นไม่ยอมเรียนรู้และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นก่อนจะทำให้การเรียนรู้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศแพร่ไปได้เร็ว

4.3) เป้าหมายของการค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศไม่ใช่เพียงเพื่อจะบันทึกไว้ แต่คือการกระตุ้นให้ใช้เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับงานและคนทำงาน

4.4) ใช้ตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษาแสดงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ และแสดงหลักฐานให้เห็นว่าช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้นอย่างไร

4.5) จำไว้ว่าแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในเรื่องใด ๆ ไม่ใช่สิ่งตายตัวแต่มีวิวัฒนาการไปเรื่อย ๆ ดังนั้นจึงต้องมีกลไกให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อจะได้มีการติดตามความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา

4.6) แม้แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศจะยังไม่สมบูรณ์แบบและอยากจะค้นหาความรู้ชัดแจ้งมาแทนแต่ก็ให้ชะลอไว้ก่อนเพราะการถ่ายโยงความรู้ไปใช้งานจะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกจากการถ่ายทอดประสบการณ์ของคนสู่คน

2.3.5 การทบทวนหลังปฏิบัติการ (After Action Review)

1) ความหมายและประโยชน์

การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือที่เรียกว่า AAR เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นโดยกองทัพอเมริกันและใช้กันอย่างแพร่หลาย การทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นการคุยกันถึงกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมสิ่งนั้นจึงเกิดขึ้น อะไรเป็นสิ่งที่ดี อะไรที่ต้องปรับปรุง และได้รับบทเรียนอะไรจากประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง สาระที่แท้จริงของการทบทวนหลังปฏิบัติการ คือ การเปิดใจและการเรียนรู้ไม่ใช่การแก้ปัญหาหรือการตำหนิ บทเรียนที่ได้เรียนรู้นอกจากจะแลกเปลี่ยนกันด้วยวาจาแล้วยังสามารถบันทึกและแบ่งปันกันในวงกว้างได้ด้วย

การทบทวนหลังปฏิบัติการนั้นทำได้ง่ายเพราะสามารถทำได้ตั้งแต่พูดคุยกัน 2 คน เพียง 5 นาที สำหรับกิจกรรมเล็ก ๆ หรือนานเป็นวันในกลุ่มขนาดใหญ่ใช้หลังสิ้นสุดโครงการขนาดใหญ่มีข้อจำกัดในการใช้น้อยมาก กิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับการการทบทวนหลังปฏิบัติการจะต้องมีจุดเริ่มต้นและมีจุดจบ มีวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจน และสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ ตัวอย่างของการใช้การทบทวนหลังปฏิบัติการ เช่น เมื่อมีการวางวิธีการปฏิบัติงานใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนกะงานหรือการทำกิจกรรมใด ๆ เสร็จสิ้นลง การทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นวิธีที่ดีมากสำหรับการทำให้ความรู้ฝังลึกชัดแจ้งออกมาในการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ และทำให้บุคคลที่ร่วมกันทำงานได้เรียนรู้ก่อนที่จะแยกกันไปหรือลืมไปว่าเกิดอะไรขึ้น การทบทวนหลังปฏิบัติการไม่จำเป็นต้องทำหลังจากที่เสร็จสิ้นทุกอย่างไปแล้ว สามารถกระทำได้เป็นช่วง ๆ หรือหลังกิจกรรมหลัก ๆ ของการทำงาน เพราะการเรียนรู้จะมีชีวิตชีวาและสามารถนำบทเรียนไปประยุกต์ได้ทันที ยิ่งไปกว่านั้นเทคนิคนี้ยังมีส่วนช่วยให้มองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจกรรมและตัวบุคคลอย่างชัดแจ้ง ทั้งในส่วนของผู้นำทีมและกระบวนการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นแล้วยังเป็นเครื่องมือที่มี

ประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่ข่มขู่คุกคาม หรือที่เรียกว่าแบบกัลยาณมิตร และยังให้โอกาสบุคคลรับฟังความคิดเห็นและแสดงความคิดของตนเองให้ผู้อื่นได้รับฟังด้วย

2) ขั้นตอนของการทบทวนหลังปฏิบัติการ

โดยทั่วไปการทบทวนหลังปฏิบัติการจำแนกเป็น 3 ประเภท คือ เป็นทางการ ไม่เป็นทางการและทำส่วนตัว แม้ขั้นตอนหลัก ๆ จะเหมือนกันแต่ก็มีลักษณะพิเศษเฉพาะประเภท

2.1 การทบทวนหลังปฏิบัติการอย่างเป็นทางการ

การทำอย่างเป็นทางการนี้ส่วนใหญ่แล้วจะใช้เมื่อหลังเสร็จสิ้นโครงการหรือเหตุการณ์ใหญ่ ๆ เป็นการเรียนรู้หลังการกระทำ แต่ต้องมีการเตรียมตัวและการวางแผนล่วงหน้าพอสมควร การพูดคุยกันอาจใช้เวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง หรือ 2-3 วันแล้วแต่ขนาดของโครงการแต่ก็มีขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

ขั้นแรก เชิญประชุมทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยเชิญเฉพาะคนที่เหมาะสมที่ต้องเชิญให้เร็วเพราะเหตุการณ์ยังใหม่สด สามารถนำเอาการเรียนรู้ไปประยุกต์ได้ทันทีสำหรับคนที่เหมาะสมนั้น คือ คนที่มีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมหรือคนที่ทำกิจกรรมคล้ายคลึงกัน การเชิญคนนอกที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาอาจมีผลในการยับยั้งการแสดงออกของสมาชิกทีมได้

ขั้นที่สอง สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เปิดใจและเป็นมิตร เพราะการทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นการเรียนรู้ไม่ใช่การประเมินและการจับผิด ไม่มีลำดับขั้นของอำนาจ ทุกคนมีสิทธิเท่ากันในการแสดงความคิดเห็นของตน เทคนิคของ สคศ. คือ ให้ผู้ที่อาวุโสน้อยหรือสถานภาพต่ำสุดเริ่มต้นพูดก่อนและสมาชิกอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้ที่อาวุโสสูงหรือสถานภาพสูง กว่าต้องรับฟังด้วยความเอาใจใส่ และต้องชัดเจนว่าจุดประสงค์ของการประชุมเป็นไปเพื่อช่วยให้การทำงานในช่วงเวลาต่อไปดำเนินไปได้โดยราบรื่นโดยอาศัยบทเรียนที่เกิดขึ้นเป็นฐาน

ขั้นที่สาม แต่งตั้งผู้อำนวยความสะดวกในการประชุม จุดประสงค์ของขั้นนี้เป็นไปเพื่อช่วยให้ทีมตอบคำถาม เข้าใจประเด็นที่ไม่เคยได้พูดคุยกันมาก่อน ให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วม ช่วยให้พูดอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ตำหนิกัน และผู้อำนวยความสะดวกในการประชุมควรเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างมากกับโครงการ เพื่อที่จะได้รักษาให้การประชุมเป็นไปตามจุดประสงค์

ขั้นที่สี่ ทบทวนวัตถุประสงค์ ตัวโครงการและกระบวนการปฏิบัติ ก่อนจัดประชุมผู้อำนวยความสะดวกและทีมควรทบทวนทุกอย่างที่ทำไว้ตั้งแต่เริ่มโครงการ อาจสร้างเป็นผังกระบวนการเพื่อให้มองเห็น ภาระงาน การกระจายงาน และจุดที่ตัดสินใจ เพื่อจะได้พิจารณาส่วนประกอบต่าง ๆ ในการทำงานทั้งภาพรวมและรายละเอียด

สำหรับคำถามที่ใช้ในการทบทวน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

(1) มีอะไรบ้างที่ดี ค้นหาว่าทำไมจึงทำได้ดีและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในอนาคต การประชุมควรเริ่มต้นด้วยสิ่งที่เป็นบวก ในส่วนหนึ่งคือการค้นหาแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการเรียนรู้แทนการค้นหาข้อผิดพลาด และเมื่อรู้ว่าอะไรดีแล้วให้ถามต่อว่าทำไม คำตอบที่ได้จะทำให้เราพบสาเหตุหลัก ต่อจากนั้นจึงขอให้ผู้แสดงความคิดเห็นทบทวนความคิดของตนเป็นข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงสำหรับให้คนอื่นเก็บไว้ใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

(2) มีอะไรบ้างที่สามารถทำให้ดีกว่านี้ได้ คำถามนี้ถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาที่ผ่านมาคืออะไร มีข้อสังเกตว่าไม่ตั้งคำถามว่ามีอะไรที่ทำพลาดไปบ้าง แต่แทนที่ด้วยคำถามว่ามีอะไรที่ทำให้ดีกว่านี้ได้บ้าง การตั้งคำถามแบบนี้นอกจากจะทำให้เรียนรู้ข้อผิดพลาด ที่เกิดขึ้นโดยไม่กดดันแล้วยังเป็นการมองหาโอกาสในการปรับปรุง

และเช่นเดียวกันกับคำถามแรกให้ถามต่อว่าทำไม เพื่อหาสาเหตุหลักและขอให้ผู้แสดงความคิดเห็นทบทวนความคิดของตนเป็นข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงเช่นกัน

(3) ทำให้มั่นใจได้ว่าทุกคนรู้สึกว่าตนได้ยินทุกอย่างเต็มที่ก่อนจบการประชุม ขั้นนี้สำคัญมากจะต้องไม่ปล่อยให้การประชุมจบลงโดยบางคนไม่ได้ฟังทั้งหมดและบางคนไม่ได้พูดอะไรเลย เทคนิคหนึ่งที่มีประโยชน์คือ ขอให้ทุกคนในวงประชุมประมาณกิจกรรมที่ทำไปโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าที่เป็นตัวเลข โดยถามว่า หากมองย้อนไป คุณพอใจกิจกรรมหรือโครงการที่ทำไปในระดับใด อาจให้ค่าประมาณ 1-10 และหากผู้ใดประมาณค่าความพอใจไม่ถึง 10 ก็ถามต่อไปว่าหากจะให้ถึง 10 จะต้องทำอะไรอีกและทำอย่างไร เพื่อจะได้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

(4) บันทึกการทบทวนหลังปฏิบัติการ สิ่งสำคัญที่ต้องทำในการทบทวนหลังปฏิบัติการคือต้องมีการบันทึก เพราะจะใช้เป็นการเตือนความจำ เก็บบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับใช้ในโอกาสต่อไป ในการบันทึกควรใส่ภูมิหลังของโครงการที่ทำลงไปด้วยเพราะจะช่วยให้สิ่งที่บันทึกได้จากการทบทวนมีความหมายชัดเจนว่าได้เกิดขึ้นในบริบทเช่นใด จากนั้นควรใส่ชื่อของบุคคลอ้างอิง เอกสารหลัก ๆ เช่น ตัวโครงการหรือรายงานที่เกี่ยวข้อง หากจะพิจารณาว่าควรเก็บอะไรบ้างลองตั้งคำถามตนเองว่าหากเราเป็นหัวหน้าโครงการแบบนี้ในครั้งต่อไปจะมีข้อมูลอะไรบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อเรา

(5) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวน พิจารณาว่าใครบ้างจะได้ประโยชน์จากผลการทบทวนนี้และเก็บผลการบันทึกไว้ในรูปที่บุคคลเหล่านี้จะค้นหาได้ง่ายและเข้ามาใช้ได้โดยสะดวก เช่น อาจเก็บไว้ในห้องสมุดศูนย์จัดการความรู้ ฐานข้อมูลบางประเภทหรือเครือข่ายภายในองค์กร

2.2) การทบทวนหลังปฏิบัติการอย่างไม่เป็นทางการ

การทบทวนประเภทที่สองนี้กระทำเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมย่อย ๆ เช่น ประชุมหรือนำเสนองานเสร็จสิ้นลง (เรียนรู้หลังทำ) หรือหลังจากเสร็จกิจกรรมย่อยในโครงการขนาดใหญ่ (เรียนรู้ระหว่างทำ) ใช้เวลาสั้น การเตรียมตัวและการวางแผนน้อยกว่าการทบทวนประเภทแรก อุปกรณ์ที่ใช้ก็ง่าย ๆ เช่นกระดาษ ดินสอ หรือแผ่นพลิก ประกอบการประชุม และการประชุมก็สั้น ๆ เป็นกันเอง ตรงไปตรงมา ผู้ร่วมประชุมเพียงตอบคำถามเหล่านี้ คือ

(1) อะไรบ้างที่ควรจะมีหรือเกิดขึ้น (แต่ไม่มีหรือไม่เกิดขึ้น)

(2) สิ่งที่ได้เกิดขึ้นจริง ๆ คือ อะไรบ้าง

(3) ทำไมจึงมีข้อแตกต่างเหล่านี้

(4) เราได้เรียนรู้อะไรบ้าง

2.3) การทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นส่วนตัว

การทบทวนประเภทสุดท้ายเป็นการไตร่ตรองกิจกรรมที่ตนเองทำไปด้วยตนเอง อาจใช้เวลาสั้น ๆ หลังทำกิจกรรม ถามตัวเองด้วยคำถาม 4 ข้อ จากการทบทวนประเภทที่ 2 แล้วบันทึกไว้เป็นบทเรียนของตน

3) ข้อควรระวังและควรตระหนักในการทบทวนหลังปฏิบัติการ

3.1) ตระหนักไว้เสมอว่าการทบทวนหลังปฏิบัติการเป็นการเรียนรู้ไม่ใช่การวิจารณ์หรือตำหนิและไม่ใช่การประเมินผลการปฏิบัติงาน คุณภาพของการทบทวนขึ้นอยู่กับความเต็มใจที่จะเปิดใจพูดถึงสิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริง ซึ่งจะเกิดขึ้นไม่ได้หากบรรยากาศไม่เป็นมิตร

3.2) จัดให้มีการทบทวนหลังปฏิบัติการให้เร็วที่สุด อย่าทิ้งช่วงว่างระหว่างกิจกรรมที่ทำเสร็จกับการประชุมไว้นานนัก เพราะยิ่งเร็วเท่าใดก็เท่ากับว่าคนจะเรียนรู้ได้มากและนำไปใช้ได้ทันทีและใช้ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงมีข้อเสนอแนะว่าในโครงการต่าง ๆ ควรมีการทบทวนหลังปฏิบัติเป็นระยะเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างทำงาน

ในบางโครงการใช้เทคนิคเดียวกันนี้ทำก่อนเริ่มต้อนปฏิบัติการ เรียกว่า BAR (Before Action Review) การทบทวนก่อนปฏิบัติการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน

2.3.6 สมุดหน้าขาว (White Pages)

1) ความหมายและประโยชน์

สมุดหน้าขาว (White pages) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คนค้นหาคนอื่น ๆ ซึ่งมีความรู้และความชำนาญในองค์กร และเป็นที่ต้องการเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีลักษณะคล้าย ๆ กับรายชื่อในสมุดโทรศัพท์ภายในขององค์กร คือ มีชื่อ ตำแหน่งงาน ฝ่าย/แผนกและหมายเลขเพื่อการติดต่อ แต่สิ่งที่เป็นข้อมูลเพิ่มเติม ได้แก่ รายละเอียดเรื่องความรู้ ความถนัด ทักษะ ความชำนาญการ ประสบการณ์และความสนใจ และอาจทำไว้ในรูปฐานข้อมูลอีเล็กโทรนิคแทนเอกสารเก็บเป็นแฟ้ม เพื่อที่ผู้ใช้จะได้ค้นหาได้ง่ายและสะดวก สมุดหน้าขาวอาจถูกเรียกได้หลายชื่อ เช่น Expert Directories, Expertise Directories, Skill Directories หรือ Capabilities Catalogues เป็นต้น

สมุดหน้าขาวมีประโยชน์ต่อองค์กรตรงที่สามารถแพร่การใช้งานไปได้ในวงกว้างในกรณีที่องค์มีขนาดใหญ่จนสมาชิกมีโอกาสพบปะติดต่อกันยาก สำหรับประโยชน์เฉพาะอย่างประกอบด้วย (1) เป็นเทคโนโลยีที่สร้างสรรค์ขึ้นได้ง่าย (2) มีประสิทธิภาพมากในการช่วยให้องค์กรรู้ว่า ใครในองค์กรรู้อะไร (3) ช่วยให้คนค้นหาความรู้ฝังลึกที่ต้องการและรู้ว่าว่าใครรู้เรื่องนั้นโดยง่าย (4) ช่วยให้ผู้รู้และสมาชิกทั้งหลายในองค์กรมีการริเริ่มที่จะติดต่อกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และ (5) เป็นแหล่งที่สามารถขอคำแนะนำหรืออ้างอิงความรู้เพื่อการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว

2) ขั้นตอนการจัดทำ

2.1) กำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจน ข้อแรกนี้หมายถึงต้องเข้าใจชัดว่าเราใช้สมุดหน้าขาวเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ค้นหาผู้รู้ไม่ใช่ผลลัพธ์สุดท้ายของการจัดการความรู้ ดังนั้นก่อนออกแบบอาจต้องค้นหาความต้องการและความเห็นของสมาชิกก่อนหรือคุยกับคนในองค์กรอื่น ๆ ที่เคยใช้สมุดหน้าขาวมาแล้ว และต้องประกาศถึงจุดประสงค์ของการใช้สมุดหน้าขาวให้เข้าใจโดยทั่วกัน

2.2) กระตุ้นความเป็นเจ้าของในการออกแบบระบบและวิธีใช้นั้นจะมีประโยชน์มากหากขออาสาสมัครจากองค์กรมาช่วยออกแบบและป้อนข้อมูลของตนด้วยตนเอง การทำเช่นนี้จะช่วย (ก) กระตุ้นความรับผิดชอบในระบบที่เกิดขึ้นและสร้างแรงสนับสนุน (ข) คนจะให้ข้อมูลที่สะท้อนถึงความชำนาญการที่ต้องการให้ผู้อื่นทราบและนำไปใช้งาน (ค) ระบบจะมีชีวิตและเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ และจะกระตุ้นให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลขึ้น

2.3) ทำให้สมดุลระหว่างสารสนเทศที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ ขณะที่จุดประสงค์หลักของสมุดหน้าขาวคือใช้ค้นหาคนที่รู้และชำนาญการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ในอีกแง่หนึ่งจะสร้างความรู้สึกที่ว่าเรารู้จักกันขึ้นด้วยเช่นกัน ความรู้สึกนี้จะกลายเป็นความคุ้นเคย และเมื่อมีความคุ้นเคยก็จะพร้อมที่จะให้ข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นเรื่องส่วนตัวลงไปด้วย เช่น อาจมีรูปงานอดิเรก หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่ทำนอกเหนือจากงานประจำ ทำให้คนคิดสร้างสรรค์วิธีแสดงตนเองให้ผู้อื่นรู้จัก

2.4) ส่วนประกอบในสมุดหน้าขาว

ข้อมูลในสมุดหน้าขาวควรประกอบด้วย

ชื่อ สกุล ตำแหน่งงาน ฝ่าย/แผนก/ทีม

คำบรรยายสั้น ๆ ถึงงานที่ทำทั้งในปัจจุบันและที่ผ่านมา

คุณวุฒิทางวิชาชีพ

ประวัติย่อ

ขอบเขตที่มีความรู้และชำนาญการ

ความสนใจหลัก

ที่ซึ่งสามารถติดต่อได้ ทั้งในองค์กร และที่อื่น ๆ ซึ่งสะดวกให้ติดต่อ

การเป็นสมาชิกของชุมชนผู้ปฏิบัติหรือเครือข่ายความรู้อื่น ๆ

ข้อมูลส่วนตัว

ภาพถ่าย

ข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการติดต่อ

2.5) การจัดระบบข้อมูลให้นำเข้าและสืบค้นได้เพื่อกระตุ้นให้คนใช้สมุดหน้าขาวควรจะต้องออกแบบระบบและวิธีใช้ที่ง่าย สะดวก ทั้งป้อนข้อมูลเข้า สืบค้นและดึงข้อมูลออก ต้องหาคำหลักที่เป็นภาษาธรรมดาที่พิมพ์เข้าไปแล้วสามารถค้นหาผู้ชำนาญการในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อาจต้องกำหนดขั้นตอนที่ต้องทำในการเข้าถึงระบบ เสนอแนะวิธีใช้ที่ง่าย แต่เปิดพื้นที่ไว้ให้สำหรับการสร้างสรรค์ด้วย

2.6) ทำให้เป็นปัจจุบัน เนื่องจากข้อมูลของคนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ๆ อันเนื่องมาจากเปลี่ยนที่อยู่ เปลี่ยนประเภทงาน เปลี่ยนตำแหน่งงาน มีความรู้ ทักษะและความชำนาญการใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น วิธีหนึ่งที่จะทำให้ข้อมูลในสมุดหน้าขาวทันสมัย คือ การเชื่อมต่อกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายการเจ้าหน้าที่ เพราะเมื่อข้อมูลบุคคลเปลี่ยนข้อมูลในสมุดหน้าขาวก็จะเปลี่ยนโดยอัตโนมัติ แต่ก็มีข้อมูลบางอย่างที่เจ้าตัวต้องเปลี่ยนเอง โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นเรื่องส่วนตัว อย่างไรก็ตามควรมีการสอบทานข้อมูลทุก ๆ 6 เดือน เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลเป็นปัจจุบัน

2.7) กระตุ้นให้ใช้งาน อย่าคิดเอาเองว่าเมื่อสร้างสมุดหน้าขาวขึ้นมาแล้วจะมีผู้ใช้ จะต้องพยายามประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกองค์กรรู้และเข้าใจทั้งความหมาย ประโยชน์และวิธีการ ซึ่งการแนะนำสมาชิกองค์กรให้รู้จักสมุดหน้าขาวนั้นทำได้ตั้งแต่ ติดประกาศ แจ้งในการประชุม ให้รางวัลแก่ผู้เข้าไปใช้งาน หรืออื่น ๆ รวมไปถึงอาจมีเรื่องเล่าแห่งความสำเร็จอันเกิดจากการเข้าไปใช้งานสมุดหน้าขาวด้วย แต่ที่สำคัญคือต้องทำให้สมาชิกตระหนักว่าสมุดหน้าขาวมีประโยชน์แก่ตัวเขาและคุ้มค่าหากคิดใช้

3) ข้อควรระวังและควรพิจารณา

3.1) สมุดหน้าขาวไม่จำเป็นต้องใช้กับรายบุคคลเท่านั้นสามารถดัดแปลงใช้กับชุมชนผู้ปฏิบัติหรือทีมงานอื่น ๆ ได้ด้วย

3.2) ผู้ที่มีรายชื่อในสมุดหน้าขาวอาจรวมถึงบุคคลภายนอกองค์กร ที่ต้องติดต่อกับองค์กรในลักษณะต่าง ๆ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้รับบริการ แหล่งจัดซื้อ องค์กรอื่น ๆ

3.3) เชื่อมโยงสมุดหน้าขาวเข้ากับเครื่องมือการจัดการความรู้อื่น ๆ ที่องค์กรมีอยู่ เช่น ระบบเครือข่ายภายใน แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรืออื่น ๆ ที่เชื่อมเข้ากับสมุดหน้าขาวได้โดยตรง

3.4) ระวังเวลาใช้คำว่า เชี่ยวชาญหรือชำนาญการ เพราะอาจทำให้เกิดชนชั้นหรือลำดับชั้นของฝีมือการปฏิบัติงานขึ้นมาโดยไม่ตั้งใจ

3.5) ระวังเรื่องชั้นของข้อมูลที่เปิดเผยได้ ติดต่อกับฝ่ายกฎหมายเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลส่วนบุคคลหรือขององค์กรที่นำมาใส่ในสมุดหน้าขาวนั้นสามารถทำได้โดยไม่ผิดกฎ ระเบียบขององค์กร

ในสาขาวิชาที่ผู้เขียนปฏิบัติงานอยู่ มีการทำสมุดหน้าขาวของผู้ทรงคุณวุฒิของสาขารวมทั้งองค์กรอื่น ๆ ที่สาขาคิดว่าจะนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนได้ แต่เก็บในรูปฐานข้อมูลภายใน ดังนั้นเมื่อต้องการวิทยากร อาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ สถานที่ศึกษาดูงานหรือองค์ความรู้อื่น ๆ จะค้นหาและติดต่อได้ง่าย

ที่มา: กุญชรี ค้าขาย (2551) การจัดการชั้นเรียนแบบสร้างสรรค์
กรุงเทพ: เฟอร์นข้าหลวง พรินติ้งแอนด์พลับลิชิง หน้า 246-264

2.4 การจัดการความรู้รายบุคคล

การจัดการความรู้รายบุคคล (Individual Knowledge Management) คือ การที่บุคคลรวบรวม จัดระบบและนำความรู้ที่ตนเองมีและจำเป็นต้องใช้ ไปพัฒนาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งรวมถึงการจัดการทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ในรูปแบบเอกสาร (Explicit Knowledge) การจัดการความรู้รายบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาตนเองและองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น

องค์ประกอบสำคัญ

Tacit Knowledge (ความรู้ที่ฝังในคน) : เป็นความรู้ส่วนตัวที่เกิดจากประสบการณ์ ทักษะ หรือสัญชาตญาณ ซึ่งถ่ายทอดได้ยาก

Explicit Knowledge (ความรู้ที่ชัดแจ้ง) : เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมเป็นเอกสาร รูปแบบ และสื่อต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ หรือฐานข้อมูล

วิธีการจัดการความรู้รายบุคคล

1) กำหนดความรู้ : ระบุว่าความรู้ใดมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตนเอง

2) เสาะหาและรวบรวม : ค้นหาความรู้ที่ต้องการจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

3) ปรับปรุงและสร้าง : นำความรู้ที่ได้มาปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้ใหม่ให้เหมาะสมกับการใช้งานของตนเอง

4) ประยุกต์ใช้ : นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง

5) บันทึกและแลกเปลี่ยน : จดบันทึกประสบการณ์และผลลัพธ์ที่ได้จากการนำความรู้มาใช้ เพื่อสร้าง "ขุมความรู้" และแบ่งปันให้ผู้อื่น

6) จัดเก็บในคลังความรู้ : เก็บความรู้ในรูปแบบที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้สามารถนำกลับมาใช้ได้อีก

ประโยชน์ของการจัดการความรู้รายบุคคล

1) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน : ทำให้ทำงานได้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น

2) พัฒนาตนเอง : ช่วยให้มีความรู้และทักษะที่ทันสมัยอยู่เสมอ

3) ยกระดับองค์กร : เมื่อทุกคนมีประสิทธิภาพ องค์กรก็จะมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้: ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้กันในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3 การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยกองนโยบายและแผน เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ เพื่อทบทวนนโยบาย ระบบกลไก กระบวนการ และแนวทางในการดำเนินงานจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 เพื่อให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด

3.1 นโยบายการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

อธิการบดีได้เห็นชอบนโยบายการจัดการความรู้ เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2567 โดยมีข้อกำหนดดังนี้

ข้อ 1 ยกระดับการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยยึดหลักแนวทางปฏิบัติ ที่สอดคล้องตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence – EdPEx) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ข้อ 2 ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร เพื่อเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล

ข้อ 3 ส่งเสริมให้หน่วยงานมีการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากร และเตรียมความพร้อมการจัดการความรู้สู่มาตรฐาน KM ISO 30401 : 2018 ในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย

ข้อ 4 สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานกำหนดประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามพันธกิจของหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ระหว่างหน่วยงาน ระหว่างองค์กร และเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและภาคเอกชน (พันธมิตร) โดยมุ่งหวังให้เป็นการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้และกระบวนงานใหม่ ตลอดจนมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศข้ามหน่วยงาน และสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

ข้อ 5 สร้างระบบการจัดการความรู้ขององค์กร (Platform for the Knowledge Management Organization) ที่บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย เพื่อเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ควบคู่ไปกับการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สนับสนุนต่อพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

3.2 กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ที่สำคัญ 3) การกลั่นกรองและจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายทอด เผยแพร่ แบ่งปันความรู้ 5) การเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ 6) การค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี 7) การประเมินผลความสำเร็จ และ 8) การทบทวนการดำเนินงาน ดังภาพที่ 2

กระบวนการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ 2) การวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ 3) การนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม 4) การนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และสังคม ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

หมายเหตุ

Innovation : การสร้างนวัตกรรม หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตรและบริการฯ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ การสร้างนวัตกรรม คือ การปรับปรุงแบบก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการที่ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์และพร้อมที่จะเสี่ยงในเรื่องที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน

การสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติ การประเมินผลและการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของสถาบันที่อาจจะเกิดประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง หรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของสถาบัน หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3.3 ระบบและกลไกการดำเนินงานการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัย ได้กำหนดระบบและกลไกการดำเนินงานการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดการดำเนินงานในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ระบบและกลไกการดำเนินงานการจัดการความรู้

3.4 แผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (พ.ศ. 2569 – 2573) และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

มหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยวิเคราะห์ความเชื่อมโยง และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2569 – 2573 พิจารณาจากตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ประเด็นความท้าทาย และประเด็นความได้เปรียบขององค์กร และนำไปสู่การจัดทำ Strategic House ด้านการจัดการความรู้ ดังภาพที่ 7 ซึ่งจะเป็นการกำหนด Strategic Roadmap ด้านการจัดการความรู้ทั้ง 5 ระยะ และกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ (Objective) ผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) และกลยุทธ์ที่สอดรับกับ Road Map ทั้ง 5 ระยะ ดังตารางที่ 1 ที่จะนำไปใช้ในการกำหนดแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ ดังตารางที่ 2



ภาพที่ 7 ยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการจัดการความรู้

ตารางที่ 1 KM Roadmap

ปี	Road Map
2569 ปีที่ 1 : วางรากฐาน	- จัดตั้งกลุ่ม CoPs ในทุกหน่วยงาน - สำรวจระบบสารสนเทศที่มีอยู่เพื่อออกแบบระบบฐานข้อมูลกลาง - พัฒนาโครงร่างคลังความรู้ดิจิทัล - อบรมพื้นฐานด้าน KM Skills สำหรับบุคลากร - สร้างทีม “KM Core Team” ในระดับหน่วยงาน - ออกแบบระบบติดตามผลการใช้ความรู้เบื้องต้น - จัดกิจกรรมส่งเสริมการสรรหาแนวปฏิบัติที่ดี
2570 ปีที่ 2 : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน	- ขยายกลุ่ม CoPs ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มภารกิจ - พัฒนาและเปิดใช้ระบบฐานข้อมูลกลาง (SSRU Knowledge Portal) - เชื่อมโยงข้อมูลองค์ความรู้จากหน่วยงานย่อยเข้าสู่ระบบกลาง - พัฒนาหลักสูตร “KM Skills Advance” และอบรม KM Trainer รุ่นแรก - สร้างเครือข่ายภายในระหว่างหน่วยงาน - เริ่มทดสอบระบบติดตามผลการใช้ความรู้ในระบบ Portal - จัดกิจกรรมมอบรางวัลกลุ่ม CoPs ดีเด่นระดับหน่วยงาน
2571	- พัฒนากลุ่ม CoPs ให้สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้สู่แนวปฏิบัติที่ดี

ปี	Road Map
ปีที่ 3 : บูรณาการสู่การปฏิบัติ	- ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในงานประจำ - บูรณาการระบบ KM Portal เข้ากับระบบสารสนเทศอื่นของมหาวิทยาลัย (เช่น HR, QA, Research) - พัฒนา “KM Trainer Network” ภายในองค์กร - ส่งเสริมให้บุคลากรต่อยอดองค์ความรู้เป็นนวัตกรรมงานบริการหรือวิจัย - พัฒนา Dashboard ติดตามผลการใช้ความรู้ (KM Dashboard) - จัดทำรายงานผลลัพธ์การนำความรู้ไปใช้ (KM Outcome Report)
2572 ปีที่ 4 : สร้างนวัตกรรมและพัฒนาเครือข่าย	- จัดเวที SSRU KM Forum แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระดับเครือข่าย - พัฒนาระบบคลังความรู้ให้รองรับนวัตกรรม - เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลภายนอก - สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้าน KM กับสถาบันอุดมศึกษา - ส่งเสริมการสร้าง “Innovation from Knowledge”
2573 ปีที่ 5 : พัฒนาสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน	- พัฒนา SSRU KM Dashboard สำหรับผู้บริหาร - สร้างรางวัลและระบบแรงจูงใจ (KM Points/Recognition) - จัดทำรายงาน SSRU KM Impact Report - สังเคราะห์องค์ความรู้สู่แผนแม่บทระยะต่อไป (2574–2578)

ตารางที่ 2 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

วัตถุประสงค์ (Objective)	ผลลัพธ์สำคัญ (Key Results)	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้					
O1 สร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้และการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร	KR1.1 ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละ	100	ส่งเสริมการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)	กิจกรรมการสร้างและขับเคลื่อนชุมชนนักปฏิบัติ
	KR1.2 บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ	ร้อยละ	65		กิจกรรมส่งเสริมและขับเคลื่อนกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีและโครงสร้างการจัดการความรู้ที่ทันสมัย					
O2 พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงและเข้าถึงง่าย	KR2.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางสำหรับจัดเก็บองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย	ระบบ	-	พัฒนาระบบสารสนเทศและเชื่อมโยงข้อมูลการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	กิจกรรมพัฒนาระบบคลังความรู้ดิจิทัล
	KR2.2 บุคลากรเข้าถึงและใช้ระบบสารสนเทศการจัดการความรู้	ร้อยละ	-	ส่งเสริมการเข้าใช้งานระบบสารสนเทศการจัดการความรู้	กิจกรรมสร้างความเข้าใจการใช้งานระบบสารสนเทศ

วัตถุประสงค์ (Objective)	ผลลัพธ์สำคัญ (Key Results)	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรและเครือข่ายความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพองค์กร					
O3 สร้างศักยภาพบุคลากรและการมีส่วนร่วมเครือข่ายการจัดการความรู้	KR3.1 บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาด้าน KM Skills	ร้อยละ	65	1. สร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อพัฒนาด้าน KM Skills ให้กับบุคลากร 2. สร้างบุคลากรให้เป็น “KM Trainer” ภายในหน่วยงาน	1. กิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับบุคลากร 2. กิจกรรมพัฒนาวิทยากรด้านการจัดการความรู้
	KR3.2 มีเครือข่าย KM ภายนอกมหาวิทยาลัยร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	เครือข่าย	1	ส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้กับเครือข่ายภายนอก	กิจกรรมสร้างเครือข่ายความร่วมมือการจัดการความรู้กับหน่วยงานภายนอก (เครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาเขตดุสิต)
O4 พัฒนากลไกการประเมินและสร้างแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้	KR4.1 ระบบติดตามและประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์	ระบบ	1	ทบทวนและพัฒนาระบบติดตามการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์	กิจกรรมพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
	KR4.2 ชุมชนนักปฏิบัติที่เข้าร่วมการสรรหาแนวปฏิบัติที่ดี	ร้อยละ	40	1. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนรู้เพื่อสรรหาแนวปฏิบัติที่ดี 2. จัดเวทีในการนำเสนอผลงานของกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ	กิจกรรมสรรหาแนวปฏิบัติที่ดี SSRU KM Share & Learn
	KR4.3 องค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของหน่วยงาน	ร้อยละ	100	ส่งเสริมให้มีการต่อยอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรม	กิจกรรมส่งเสริมการต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

ส่วนที่ 4 การดำเนินงานการจัดการความรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยกองนโยบายและแผน ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพื่อใช้ปืนแนวทางในการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับระบบกลไก กระบวนการ และแนวทางในการดำเนินงานจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) และบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด

4.1 การจัดการความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

4.1.1 การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

4.1.1.1 หลักการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

1) ความสอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ การกำหนดประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องเชื่อมโยงกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นองค์ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) การเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ การจัดตั้งกลุ่ม CoPs ควรเกิดจากความสนใจและความสมัครใจของบุคลากร โดยหน่วยงานมีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3) การมีองค์ประกอบตามแนวคิดของ Wenger กลุ่ม CoPs ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ประเด็นความรู้หรือความสนใจร่วมกัน (Domain) (2) ชุมชนสมาชิกที่มีปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ (Community) และ (3) แนวปฏิบัติ ประสบการณ์ หรือผลงานที่เกิดจากการสร้างและพัฒนาร่วมกัน (Practice)

4) การไม่ซ้ำซ้อนของประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หน่วยงานควรกำหนดประเด็นการจัดตั้งกลุ่ม CoPs ให้มีความชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนกัน โดยยึดหลักหนึ่งประเด็นความรู้ต่อหนึ่งกลุ่มภายในหน่วยงาน ทั้งนี้ กลุ่มงานหรือคณะทำงานที่มีอยู่เดิมสามารถพัฒนาและยกระดับเป็นกลุ่ม CoPs ได้ หากมีองค์ประกอบครบถ้วนตามหลักการในข้อ 1.3

5) ความเหมาะสมของขนาดและองค์ประกอบสมาชิก การกำหนดจำนวนและองค์ประกอบของสมาชิกควรมีความเหมาะสม เอื้อต่อการพบปะ ปฏิสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สามารถเปิดโอกาสให้บุคลากรจากต่างหน่วยงานหรือต่างสาขาวิชาเข้าร่วมเป็นสมาชิกได้ ในกรณีที่ประเด็นความรู้จำเป็นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญหรือองค์ความรู้จากหลากหลายสาขา

4.1.1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

1) คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) บุคคลที่ทำหน้าที่ “อำนวยความสะดวก” ในกระบวนการจัดการความรู้ เป็นผู้ผลักดัน ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

บทบาทหน้าที่

- กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้

- ดำเนินการกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลุ่ม CoPs โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น ถอดบทเรียน AAR BAR
- สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่มเข้าร่วมอย่างสมัครใจ
- เป็นผู้นำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ไม่ใช่ผู้บรรยาย)

2) คุณกิจ (Knowledge Practitioner) บุคคลที่เป็น “เจ้าขององค์ความรู้” หรือผู้ที่ปฏิบัติงานจริงในภารกิจต่าง ๆ และเป็นผู้แบ่งปันประสบการณ์ตรงให้กับผู้อื่น

บทบาทหน้าที่

- ถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์จริง (Tacit Knowledge)
- เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปองค์ความรู้
- นำองค์ความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงาน
- เป็นสมาชิกหลักของชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

3) คุณลิขิต (Knowledge Recorder/ Documenter) บุคคลที่รับผิดชอบในการ “บันทึก” และ “จัดเก็บองค์ความรู้” ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้สามารถนำกลับมาใช้ได้ในการปฏิบัติงาน

บทบาทหน้าที่

- จดบันทึกสาระสำคัญระหว่างกิจกรรม KM
- สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในรูปแบบเอกสาร หรือ Infographic
- จัดระบบและส่งต่อข้อมูลให้คุณประสานหรือทีม KM จัดเก็บ
- ช่วยแปลง “ความรู้ฝังลึก (Tacit)” ให้เป็น “ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit)”

4) คุณประสาน (Knowledge Coordinator) บุคคลที่ทำหน้าที่เป็น “ผู้ประสานงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม”

บทบาทหน้าที่

- ประสานงานการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

เปรียบเสมือน “ผู้ประสานงานและสื่อสารข้อมูลภายในกลุ่ม CoPs”

5) คุณวิศาสตร์ (Knowledge Technologist/ System Developer) บุคคลที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่ในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่ม CoPs

บทบาทหน้าที่

- นำระบบเทคโนโลยีสานสนเทศมาช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่ม CoPs
- เผยแพร่องค์ความรู้ของกลุ่ม CoPs ผ่านช่องทางต่าง ๆ

4.1.1.3 ขั้นตอนการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์/เอกสาร
1. การกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมาย	วิเคราะห์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และปัญหาในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อกำหนดประเด็นองค์ความรู้ที่สำคัญและเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goal) ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย	ผู้บริหารและคณะกรรมการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	ประเด็นองค์ความรู้ที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้
2. การสรรหาและคัดเลือกสมาชิกกลุ่ม CoPs	ประชาสัมพันธ์และเชิญชวนบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ หรือความสนใจในประเด็นความรู้ที่กำหนด เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มตามความสมัครใจ พร้อมทั้งคัดเลือกผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก (คุณอำนวย)	ผู้ริเริ่มจัดตั้งกลุ่ม	รายชื่อสมาชิกกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ
3. การประชุมเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน	จัดประชุมสมาชิกเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นความรู้ กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวทางการดำเนินงาน บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ช่องทางการสื่อสาร และรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	คุณอำนวยของกลุ่ม	ข้อตกลงและแนวทางการดำเนินงานของกลุ่ม
4. การจัดทำเอกสารจัดตั้งกลุ่ม CoPs	จัดทำคำขอจัดตั้งกลุ่ม CoPs พร้อมจัดทำแผนการจัดการความรู้และบัญชีรายชื่อสมาชิก เพื่อเสนอผู้บริหารพิจารณาตามลำดับขั้นตอน	คุณอำนวยและคุณลิขิตของกลุ่ม	- KM-CoPs-01 แบบฟอร์มการขอจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) - KM-CoPs-02 แบบฟอร์มแผนการจัดการความรู้ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)
5. การทบทวนและอนุมัติการจัดตั้งกลุ่ม CoPs	ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ดำเนินการทบทวนความเหมาะสมของประเด็นความรู้และแผนการจัดการความรู้ จากนั้นเสนอผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO) เพื่อพิจารณาอนุมัติการจัดตั้งกลุ่ม CoPs	CKO และ CEO ของหน่วยงาน	เอกสารการจัดตั้งกลุ่มที่ผ่านการพิจารณาอนุมัติ
6. การขึ้นทะเบียนและเริ่มดำเนินงาน	นำส่งเอกสารการจัดตั้งกลุ่ม CoPs ที่ได้รับอนุมัติแล้วไปยัง ฝ่ายประกันคุณภาพและการจัดการความรู้ กองนโยบายและแผน เพื่อตรวจสอบและขึ้นทะเบียนกลุ่ม CoPs จากนั้นกลุ่มเริ่มดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนด	ฝ่ายประกันคุณภาพและการจัดการความรู้และกลุ่ม CoPs	ทะเบียนกลุ่ม CoPs และหลักฐานการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

4.1.2 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) มหาวิทยาลัยราชภฏสวนสุนันทา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 10 และมีรายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ดังตารางที่ 3



ภาพที่ 10 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

ตารางที่ 3 การดำเนินงานตามกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

ขั้นตอน	รายละเอียด
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้	• วิเคราะห์พันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อระบุองค์ความรู้ที่สำคัญ • คัดเลือกองค์ความรู้ที่สำคัญการพัฒนางานให้บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน มหาวิทยาลัย • กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความรู้ (KM Goal) อย่างชัดเจน เช่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน/สร้างนวัตกรรม • มอบหมายหน้าที่ในกลุ่ม • จัดทำแผนดำเนินงานของกลุ่ม
ขั้นตอนที่ 2 การเสาะแสวงหาความรู้ที่สำคัญ	• รวบรวมองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น บุคลากรผู้เชี่ยวชาญ เอกสาร งานวิจัย ประสบการณ์ภายใน/ภายนอกมหาวิทยาลัย • แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครื่องมือ KM เช่น การถอดบทเรียน การศึกษาจาก Best Practice การประชุมกลุ่ม CoPs • สรุปความรู้ที่ได้
ขั้นตอนที่ 3 การปรับปรุง ดัดแปลง ความรู้บางส่วน ให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน	• วิเคราะห์และคัดเลือกความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน • ปรับรูปแบบความรู้ให้ง่ายต่อการนำไปใช้ เช่น แนวทางการดำเนินงาน กระบวนการทำงาน คู่มือปฏิบัติงาน

ขั้นตอน	รายละเอียด
	• ตรวจสอบความถูกต้องกับผู้เชี่ยวชาญ
ขั้นตอนที่ 4 การนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง	• ถ่ายทอดและส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง • ทดลองใช้แนวทางใหม่เพื่อประเมินผลและปรับปรุงความรู้ • สนับสนุนการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์/อบรมภายใน
ขั้นตอนที่ 5 การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัดออกมาเป็นขุมความรู้	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (After Action Review, CoPs) • สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ ความรู้ที่ได้หลังจากนำไปปฏิบัติจริงทั้งความสำเร็จและอุปสรรค • ถอดบทเรียนหลังจากที่นำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อสกัดออกมาเป็น “ขุมความรู้”
ขั้นตอนที่ 6 การกลั่นกรองและจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบโดยถ่ายทอด เผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและใช้งาน	• กลั่นกรองความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ • จัดเก็บองค์ความรู้ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น กระบวนการ แนวทาง คู่มือ Infographic • เผยแพร่ให้บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย และนำสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรผ่านช่องทางสื่อสารภายใน/ออนไลน์ เช่น การประชุมหน่วยงาน บันทึกข้อความ e-office เว็บไซต์ KM เว็บไซต์หน่วยงาน • ประเมินผลความสำเร็จจากการนำความรู้ไปปฏิบัติ

4.1.3 การดำเนินงาน ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoPs) เกิดจาก การรวมตัวของกลุ่มที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือที่มีปัญหาร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เชิงลึก ตามกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6 ขั้นตอน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย รวมทั้งพัฒนาการปฏิบัติงาน ต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม

4.1.4 การยกเลิก ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

4.1.4.1 วงจรชีวิตของชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ตามแนวคิดของ Wenger, McDermott และ Snyder (2002) วงจรชีวิตของชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoPs) ประกอบด้วย 5 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อตัว ระยะรวมกลุ่ม ระยะเติบโต ระยะธำรงรักษา และระยะเปลี่ยนผ่าน ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการติดตาม ประเมินสถานะ และกำหนดแนวทางส่งเสริมการพัฒนากลุ่ม CoPs ของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ดังตารางต่อไปนี้

ระยะ	ลักษณะของกลุ่ม	แนวทางของมหาวิทยาลัย
1. ระยะก่อตัว (Potential)	เป็นระยะเริ่มต้นที่บุคลากรมีความสนใจหรือมีประเด็นความรู้ร่วมกัน และเริ่มรวมตัวเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว	ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสนใจในประเด็นความรู้เดียวกันรวมกลุ่มและจัดประชุมเพื่อกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ ตามแนวทางการจัดตั้งกลุ่ม CoPs (ข้อ 4.1.1)

ระยะ	ลักษณะของกลุ่ม	แนวทางของมหาวิทยาลัย
2. ระยะรวมกลุ่ม (Coalescing)	สมาชิกเริ่มสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างกัน มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนเริ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความสนใจร่วมกัน	ให้คำปรึกษาและสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มในการกำหนดเป้าหมาย ขอบเขต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแนวทางการดำเนินกิจกรรมให้ชัดเจน
3. ระยะเติบโต (Maturing)	กลุ่มมีพัฒนาการด้านการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดขอบเขตและแนวทางการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเริ่มพัฒนาองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน	สนับสนุนการจัดเก็บ รวบรวม และสังเคราะห์องค์ความรู้ให้เป็นระบบ รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และการเผยแพร่ผลงานของกลุ่ม
4. ระยะธำรงรักษา (Stewardship)	กลุ่มมีความเข้มแข็งและสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง สมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ มีการถ่ายทอดประสบการณ์และสร้างคุณค่าให้แก่หน่วยงานและองค์กร	ทบทวนสถานะและผลการดำเนินงานของกลุ่มอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง พร้อมทั้งสนับสนุนการหมุนเวียนบทบาทหน้าที่ การถ่ายทอดองค์ความรู้ และการสร้างสมาชิกแกนนำรุ่นใหม่ เพื่อรักษาความต่อเนื่องของกลุ่ม
5. ระยะเปลี่ยนผ่าน (Transformation)	กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงตามบริบทและความต้องการที่เปลี่ยนไป เช่น การยกระดับประเด็นความรู้ การขยายเครือข่ายความร่วมมือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน หรือการยุติการดำเนินงานเมื่อบรรลุเป้าหมาย	พิจารณาทบทวนและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนากลุ่มให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การปรับเปลี่ยนหรือยกระดับประเด็นความรู้ การขยายเครือข่ายความร่วมมือ หรือการรวมกลุ่มกับ CoPs อื่น ตามแนวทางในข้อ 4.1.2 ถึง 4.1.3

4.1.4.2 กรณีการยกเลิก ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

การยกเลิก CoPs สามารถดำเนินการได้เมื่อกลุ่มมีเหตุจำเป็นหรือมีการเปลี่ยนแปลงบริบทที่ส่งผลต่อความเหมาะสมในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์และสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

กรณี	สถานะที่บันทึกในทะเบียน	ตัวอย่างสถานการณ์/เงื่อนไข
1) การบรรลุเป้าหมายการจัดการความรู้	ยกเลิก เนื่องจากบรรลุเป้าหมาย	กลุ่มสามารถพัฒนาองค์ความรู้ สังเคราะห์แนวปฏิบัติ หรือสร้างผลงานตามเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goal) ที่กำหนดไว้ได้ครบถ้วนแล้ว และไม่มีความจำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องในประเด็นดังกล่าว
2) การเปลี่ยนแปลงภารกิจหรือประเด็นความรู้	ยกเลิก เนื่องจากประเด็นความรู้ไม่สอดคล้องกับภารกิจ	มีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ นโยบาย ภารกิจ หรือทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน ส่งผลให้ประเด็นความรู้เดิมไม่สอดคล้องกับความจำเป็นหรือไม่เอื้อต่อการพัฒนางานอีกต่อไป

กรณี	สถานะที่บันทึกในทะเบียน	ตัวอย่างสถานการณ์/เงื่อนไข
3) การควบรวมกลุ่มหรือการปรับโครงสร้างกลุ่ม	ควบรวมกลุ่ม/ แยกกลุ่ม	มีประเด็นความรู้ที่ซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกับกลุ่มอื่น จึงพิจารณาควบรวมกลุ่มเพื่อบูรณาการองค์ความรู้ หรือมีความจำเป็นต้องแยกกลุ่มเพื่อให้เกิดความชัดเจนตามขอบเขตความรู้และความเชี่ยวชาญ โดยกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นใหม่ต้องดำเนินการตามขั้นตอนในข้อ 4.1.1 รวมถึงดำเนินการถ่ายโอนองค์ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
4) การเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิก	ยกเลิก เนื่องจากจำนวนสมาชิกไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ประสงค์เข้าร่วมกิจกรรมหรือถอนตัวจากกลุ่ม ส่งผลให้มีสมาชิกไม่เพียงพอต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือไม่มีสมาชิกที่สามารถทำหน้าที่คุณอำนวยและขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง
5) การไม่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	ยกเลิก เนื่องจากไม่มีการเคลื่อนไหว	กลุ่มไม่สามารถดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนที่กำหนด และไม่ปรากฏผลการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด ทั้งนี้ ต้องผ่านการติดตามและแจ้งเตือนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ 4.1.4.3 และไม่มีการฟื้นฟูการดำเนินงานภายหลังการติดตาม

4.1.4.3 หลักเกณฑ์การติดตามการดำเนินงานของ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

ลำดับ	เกณฑ์การติดตามการดำเนินงาน	รายละเอียดและเงื่อนไขการพิจารณา
1	การขาดความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ไม่มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ติดต่อกันเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป
2	การไม่มีผลผลิตด้านองค์ความรู้	ไม่มีการถอดบทเรียนหรือจัดทำเอกสารองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่ม โดยไม่ปรากฏหลักฐานตามแบบฟอร์ม KM-CoPs-03 และ KM-CoPs-04 ตลอดปีงบประมาณ
3	การมีส่วนร่วมของสมาชิกในระดับต่ำ	สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเฉลี่ยน้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด
4	การขาดผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนกลุ่ม	คุณอำนวยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการขับเคลื่อนกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง และไม่มีสมาชิกที่พร้อมรับช่วงปฏิบัติหน้าที่แทน
5	ความไม่สอดคล้องของประเด็นความรู้กับภารกิจของหน่วยงาน	ประเด็นความรู้ของกลุ่มไม่สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ หรือทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานในปัจจุบัน

4.1.4.4 ขั้นตอนการยกเลิก ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์/ เอกสารหลักฐาน
1. การทบทวนสถานะของกลุ่ม	รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของกลุ่ม ทั้งด้านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งพิจารณาเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์การประเมินสถานะของกลุ่ม เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมในการดำเนินงานต่อไป	ฝ่ายประกันคุณภาพและการจัดการความรู้ ร่วมกับกลุ่ม CoPs ที่เกี่ยวข้อง	บันทึกผลการทบทวนสถานะของกลุ่ม
2. การพิจารณาทางเลือกและกำหนดแนวทางดำเนินการ	พิจารณาทางเลือกในการดำเนินงานของกลุ่มให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีแนวทาง ดังนี้ (1) ฟื้นฟูการดำเนินงาน เช่น ปรับปรุงประเด็นความรู้หรือสรรหาสมาชิกเพิ่มเติม (2) ปรับเปลี่ยนเป้าหมายหรือประเด็นความรู้ให้สอดคล้องกับภารกิจ (3) พักการดำเนินงานชั่วคราวไม่เกิน 1 ปี (4) ควบรวมหรือแยกกลุ่มตามความเหมาะสม หรือ (5) ยกเลิกกลุ่ม กรณีไม่มีความจำเป็นหรือไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้	คุณอำนวยและสมาชิกกลุ่ม	ข้อสรุปและมติของกลุ่มเกี่ยวกับแนวทางดำเนินงาน
3. การประชุมสรุปผลและทบทวนบทเรียนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)	สมาชิกประชุมร่วมกันเพื่อทบทวนผลการดำเนินงาน โดยใช้แนวทาง AAR ครอบคลุม 4 ประเด็น ได้แก่ (1) สิ่งที่คาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้คืออะไร (2) ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร (3) ปัจจัยใดที่ส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และ (4) สิ่งที่ได้เรียนรู้และแนวทางการปรับปรุงพัฒนาในอนาคตคืออะไร	สมาชิกกลุ่มทุกคน โดยมีคุณลิขิตบันทึกผลการประชุม	แบบถอดบทเรียน (KM-CoPs-03)
4. การรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้	รวบรวม สังเคราะห์ และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ ประสบการณ์ แนวปฏิบัติ และผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานของกลุ่ม พร้อมทั้งจัดเก็บในระบบฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย และเผยแพร่ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้	คุณลิขิตและคุณวิศาสตร์ของกลุ่ม	เอกสารองค์ความรู้ (KM-CoPs-04) และหลักฐานการจัดเก็บองค์ความรู้
5. การเสนอขอยกเลิกกลุ่ม	จัดทำเอกสารเสนอขอยกเลิกกลุ่ม พร้อมระบุเหตุผลและความจำเป็น สรุปผลการดำเนินงาน	คุณอำนวยของกลุ่ม	แบบฟอร์มขอยกเลิกชุมชนนักปฏิบัติ

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์/ เอกสารหลักฐาน
	และแนบเอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ทบทวน ก่อนเสนอผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO) พิจารณาอนุมัติ		(CoPs) (KM-CoPs-07) ที่ผ่านการพิจารณาอนุมัติ
6. การประกาศและปรับปรุงทะเบียนกลุ่ม	แจ้งผลการยกเลิกกลุ่มให้สมาชิกและผู้เกี่ยวข้องทราบ พร้อมปรับปรุงสถานะในทะเบียนกลุ่ม CoPs เป็น "ปิดกลุ่ม" ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยบันทึกเหตุผลและวันที่มีผลการยกเลิก ทั้งนี้ องค์ความรู้และผลงานที่เกิดขึ้นต้องได้รับการจัดเก็บไว้ในระบบฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย และเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถเข้าร่วมกลุ่ม CoPs อื่นที่มีประเด็นความรู้สอดคล้องกับความสนใจได้	ฝ่ายประกันคุณภาพและการจัดการความรู้	ทะเบียนกลุ่ม CoPs ที่ปรับปรุงสถานะแล้ว และหลักฐานการแจ้งผลการยกเลิกกลุ่ม

4.1.4.5 การพักการดำเนินงานและการกลับมาดำเนินงานใหม่ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

ชุมชนนักปฏิบัติ ที่ได้รับการพิจารณาให้พักการดำเนินงาน ต้องกำหนดระยะเวลาและวันทบทวนสถานะการดำเนินงานให้ชัดเจน โดยเมื่อครบกำหนดระยะเวลา 1 ปีงบประมาณแล้ว หากกลุ่มยังไม่มีความพร้อมหรือไม่สามารถกลับมาดำเนินกิจกรรมได้ ให้พิจารณายุติการดำเนินงานของกลุ่มตามหลักเกณฑ์ในข้อ 4.1.4.2 ข้อ 5)

ชุมชนนักปฏิบัติ ที่ประสงค์จะกลับมาดำเนินงานใหม่ หรือมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนประเด็นความรู้ให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายในปัจจุบัน ให้ดำเนินการยื่นคำขอจัดตั้งกลุ่มตามขั้นตอนในข้อ 4.1.1 โดยสามารถนำองค์ความรู้ ประสบการณ์ และผลการดำเนินงานที่ได้จากกลุ่มเดิม ซึ่งจัดเก็บไว้ในระบบฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย มาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

4.1.5 แบบฟอร์มสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

1) KM-CoPs-01 แบบฟอร์มการขอจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

แบบฟอร์มการขอจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ประจำปีงบประมาณ .....

ชื่อชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoPs) .....

องค์ความรู้สำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ .....

ปะเภทของความรู้

☐ การจัดการเรียนการสอน ☐ การวิจัย ☐ การบริการวิชาการ

☐ การสร้างภาพลักษณ์และอัตลักษณ์องค์กร ☐ การพัฒนาด้านการตลาด ☐ การออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร (EA)

☐ การพัฒนากระบวนการทำงาน ☐ การพัฒนาทักษะดิจิทัล ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

.....

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

.....

ชื่อ-สกุล คุณอำนวย/ประธาน.....

หน่วยงาน.....

สมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

สมาชิกกลุ่ม (ชื่อ-สกุล)	บทบาทหน้าที่	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	หน่วยงาน

หมายเหตุ : บทบาทหน้าที่ คุณอำนวย คุณกิจ คุณลิขิต คุณประสาน คุณวิศาสตร์

รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่องทางสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

ระยะเวลาที่คาดว่าจะดำเนินงาน

☐ เฉพาะกิจไม่เกิน 1 ปี ☐ ต่อเนื่อง ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ผู้เสนอ
(คุณอำนวย)

.....
(.....)
วันที่.....

ผู้ทบทวน
(ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO))

.....
(.....)
วันที่.....

ผู้อนุมัติ (ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO))

.....
(.....)
วันที่.....

4.1.3.1 KM-CoPs-02 แบบฟอร์มแผนการจัดการความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

ชื่อหน่วยงาน : .....
ประเด็นยุทธศาสตร์ : .....
เป้าหมาย(Goals)/วัตถุประสงค์ (Objective) : .....
กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoPs) .....
องค์ความรู้ที่สำคัญ (Key Knowledge) : .....

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์ที่ได้	ผู้รับผิดชอบ
1	การกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้				
2	การเสาะแสวงหาความรู้ที่สำคัญ				
3	การปรับปรุง ดัดแปลง ความรู้บางส่วนให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน				
4	การนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง				
5	การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดออกมาเป็นขุมความรู้				
6	การกลั่นกรองและจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบโดยถ่ายทอด เผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและใช้งาน				

ผู้ทบทวน : ..... (.....) ตำแหน่ง..... ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)	ผู้อนุมัติ : ..... (.....) ตำแหน่ง..... ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO)

4.1.3.3 KM-CoPs-03 แบบฟอร์มการถอดบทเรียน ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

1) แบบฟอร์มถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ

แบบฟอร์มถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ	
ชื่อ-สกุล ผู้ให้ความรู้.....ตำแหน่ง.....	
ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ.....สังกัดหน่วยงาน.....	
ชื่อเรื่อง.....	
จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม.....	
วันที่ ..... สถานที่.....	
ประเด็น	**รายละเอียด**
1. ความเป็นมา สภาพปัญหาลักษณะงาน	
2. วิธีการ/ขั้นตอน หรือกระบวนการที่ทำให้งานประสบความสำเร็จเทคนิคหรือกลยุทธ์ที่ใช้	
3. ปัญหา อุปสรรคที่พบ/วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	
4. ผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น	
5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (Key Success Factor)	
6. ข้อเสนอแนะ และข้อพึงระวัง	
7. ภาพประกอบกิจกรรม (ถ้ามี)	
8. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบที่สร้างคุณค่าต่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัย	
ผู้ถอดความรู้	..... ตำแหน่ง.....
ผู้อนุมัติ	..... ตำแหน่ง.....

หมายเหตุ : สามารถปรับใช้ตามความเหมาะสม

2) แบบฟอร์มถอดบทเรียนจากการประชุม/ สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แบบฟอร์มถอดบทเรียนจากการประชุม/สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
บุคลากรหรือหน่วยงานเจ้าของความรู้.....	
ชื่อเรื่อง.....	
จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม.....	
วันที่ ..... สถานที่.....	
ประเด็น	**รายละเอียด**
1. ความเป็นมา สภาพปัญหา ลักษณะงาน	
2. ปัญหา อุปสรรคที่พบ/ วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	
3. สรุปผลจากการประชุม/ สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
4. ประโยชน์ที่ได้รับจากการประชุม/ สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
5. ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	
6. ภาพประกอบกิจกรรม (ถ้ามี)	
7. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบที่สร้างคุณค่าต่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัย	
ผู้ถอดความรู้	..... ตำแหน่ง.....
ผู้อนุมัติ	..... ตำแหน่ง.....

หมายเหตุ : สามารถปรับใช้ตามความเหมาะสม

3) แบบฟอร์มถอดบทเรียนจากการศึกษาดูงานหรือศึกษาจาก Best Practice

แบบฟอร์มถอดบทเรียนจากการประชุม/สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
บุคลากรหรือหน่วยงานเจ้าของความรู้.....	
ชื่อเรื่อง.....	
จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม.....	
วันที่ ..... สถานที่.....	
ประเด็น	**รายละเอียด**
1. ความเป็นมา (วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ฯลฯ)	
2. สรุปผลจากการศึกษาดูงาน หรือการศึกษา Best Practice	
3. ความรู้ที่ได้รับ/ประโยชน์ที่ได้รับ	
4. ข้อเสนอการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	
5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (Key Success Factor)	
6. ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น (ถ้ามี)	
7. ภาพประกอบกิจกรรม (ถ้ามี)	
8. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบที่สร้างคุณค่าต่อ หน่วยงาน มหาวิทยาลัย	
ผู้ถอดความรู้	..... ตำแหน่ง.....
ผู้อนุมัติ	..... ตำแหน่ง.....

หมายเหตุ : สามารถปรับใช้ตามความเหมาะสม

4.1.3.4 KM-CoPs-04 แบบฟอร์มการบันทึกจัดเก็บความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

แบบฟอร์มการจัดเก็บความรู้		
ความรู้ในการปฏิบัติงานเรื่อง.....		
เจ้าของความรู้.....ตำแหน่ง.....		
ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ.....สังกัดหน่วยงาน.....		
วันที่.....		
กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีปฏิบัติ	ข้อเสนอแนะ/ข้อพึงระวัง	ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (Key Success Factor)
ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ		
ผลลัพธ์ที่คาดหวังจะได้จากการปรับปรุงกระบวนการ (เช่น เวลาที่ใช้ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ฯลฯ)		
ประโยชน์ที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบที่สร้างคุณค่าต่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัย		
ผู้บันทึก .....ตำแหน่ง..... ผู้อนุมัติ..... ตำแหน่ง.....		

4.1.3.5 KM-CoPs-05 แบบฟอร์มบันทึกการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

แบบฟอร์มบันทึกการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์

1. องค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ชื่อองค์ความรู้.....

แหล่งที่มาขององค์ความรู้.....

วันที่ได้รับองค์ความรู้.....

2. วัตถุประสงค์การนำองค์ความรู้ไปใช้

3. วิธีการและขั้นตอนการนำไปใช้

4. ผลลัพธ์จากการนำองค์ความรู้ไปใช้

ตัวชี้วัด/ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ผลการดำเนินงานจริง	หลักฐานประกอบ

5. การเปรียบเทียบก่อนและหลังการใช้องค์ความรู้

6. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จและอุปสรรค

7. ข้อเสนอแนะ/แนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม

ผู้บันทึก: .....ตำแหน่ง.....

ปฏิบัติงานกี่ยวกับ..... สังกัด: .....

วันที่บันทึก: .....

4.1.3.6 KM-CoPs-06 แบบฟอร์มสรุปองค์ความรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์และปฏิบัติได้จริง

สรุปองค์ความรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์และปฏิบัติได้จริงของ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

ชื่อกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoPs).....

ชื่อองค์ความรู้.....

ประเภทขององค์ความรู้

☐ 1) การจัดการเรียนการสอน
☐ 2) การวิจัยและการบริการวิชาการ
☐ 3) การพัฒนาบุคลากร
☐ 4) การพัฒนาระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
☐ 5) การยกระดับระบบนิเวศดิจิทัล
☐ 6) การบริหารจัดการเครือข่าย
☐ 7) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ชื่อ-สกุล-ตำแหน่ง ผู้จัดทำ.....

1. ที่มาและความสำคัญ (สรุปโดยย่อ)

.....

.....

2. วัตถุประสงค์

.....

.....

3. กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.1 การกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้

.....

3.2 การเสาะแสวงหาความรู้ที่จำเป็น

.....

3.3 การปรับปรุง ดัดแปลง ความรู้บางส่วนให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

.....

3.4 การนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

.....

3.5 การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดออกมาเป็นขุมความรู้

.....

3.6 การกลั่นกรองและจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบโดยถ่ายทอด เผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและใช้งาน

.....

4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

4.1 สภาพการปฏิบัติงานเดิม

.....

4.2 สภาพการปฏิบัติงานใหม่

.....

5. เคล็ดลับ/เทคนิคพิเศษ (Tips and Tricks) (สรุปโดยย่อ)

.....

.....

6. ผลของการดำเนินงาน (Output) (สรุปองค์ความรู้ที่ได้โดยย่อ)

6.1 องค์ความรู้ที่ได้ (อธิบายความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าตรงกับหัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กำหนด)

.....

6.2 ผ่านการกลั่นกรองจาก (แสดงข้อมูลการนำเสนอองค์ความรู้ที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา)

.....

6.3 บันทึกอยู่ที่ (ระบุแหล่งที่จัดเก็บองค์ความรู้ เช่น เว็บไซต์...)

.....

6.4 การถ่ายทอดความรู้ (ระบุวิธีการในการถ่ายทอดองค์ความรู้ กลุ่มเป้าหมายในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร และการเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่ายและทั่วถึง รวมทั้งระบุเอกสารประกอบที่ใช้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ เช่น แผนภาพ... ผังกระบวนการ...แนวทาง..)

ประเด็น	รายละเอียด
ความรู้ (Knowledge)	
ข้อมูลสำคัญที่ต้องการถ่ายทอด (Key information to be transferred)	
เจ้าของความรู้ (Knowledge owner)	
ให้แก่ใคร (To whom) (บุคคลภายนอกกลุ่มหรือนอกหน่วยงาน ผู้รับบริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ)	
วิธีการถ่ายทอดความรู้ (Process of Knowledge Transfer)	

หมายเหตุ : การถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลากรภายนอกกลุ่มแต่เป็นหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หรือนักศึกษา หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

7. การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์และปฏิบัติได้จริงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

7.1 ประโยชน์ขององค์ความรู้ (อธิบายรายละเอียดประโยชน์ขององค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มความรู้)

.....

7.2 การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์และปฏิบัติได้จริง (อธิบายรายละเอียดวิธีการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการพัฒนางาน และแสดงให้เห็นถึงการนำความรู้ไปปฏิบัติได้จริง พร้อมทั้งมีหลักฐานประกอบ)

.....

7.3 เปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อนและหลังการนำองค์ความรู้ไปใช้ (แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังจากการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติ)

.....

7.4 การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (แสดงให้เห็นถึงการองค์ความรู้นำไปใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องได้อย่างยั่งยืน มีกลไกติดตามผลและประเมินผล มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสามารถส่งผลกระทบในวงกว้างต่อการดำเนินงานตามทิศทางและนโยบายของมหาวิทยาลัย)

.....

7.5 การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด (แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งระบุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จ)

.....

8. ผลกระทบที่เป็นประโยชน์ หรือการสร้างคุณค่า (ระบุผลกระทบที่เป็นประโยชน์หรือสร้างคุณค่า ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน)

.....

.....

9. นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ (ระบุนวัตกรรมที่เกิดขึ้น โดยนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้ หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งอาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการองค์กร การดำเนินงาน และการให้บริการ อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดจากการจัดการความรู้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หลัก 3 ข้อ ในการเป็นนวัตกรรม (1) Thing มีรายละเอียดชัดเจน ขั้นตอนชัดเจน เห็นรูปร่างลักษณะชัดเจนเป็นรูปธรรม (2) New ความใหม่ เคยมีมาก่อนหรือไม่ (ถ้าไม่ใหม่เขียนบอกได้ว่า แตกต่างจากที่อื่นตรงไหน) และ (3) Value มีคุณค่าเพิ่มผลประโยชน์ เพิ่มคุณค่าทางจิตใจ ลดการใช้ทรัพยากร)

ชื่อผลงาน : .....

ประเภทของนวัตกรรม

☐ 1) Process innovation นวัตกรรมกระบวนการ

☐ 2) Product innovation นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

☐ 3) Service innovation นวัตกรรมระบบบริการ

10. สรุปการดำเนินการจัดการความรู้

10.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

.....

10.2 ปัญหาและอุปสรรค

.....

11. การต่อยอดองค์ความรู้ (สรุปโดยย่อ)

.....

.....

12. ผลงานวิจัยที่สนับสนุน (ถ้ามี)

.....

.....

13. ภาคผนวก (ลิงก์เอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง)

1) ไฟล์เอกสารองค์ความรู้ที่ได้ เช่น คู่มือ แนวทาง

2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3) เอกสารการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

.....

.....

หมายเหตุ : ให้รายงานสรุปองค์ความรู้ไม่เกิน 15-20 หน้า A 4 (ไม่รวมภาคผนวก) และใช้ front TH SarabunPSK ขนาด 16

4.1.3.7 KM-CoPs-07 แบบฟอร์มขอยกเลิก ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

แบบฟอร์มขอยกเลิก ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ประจำปีงบประมาณ.....
ชื่อชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoPs) .....
หน่วยงาน .....
ระยะเวลาที่ดำเนินงาน..... .....
จำนวนสมาชิก..... .....
เหตุผลของการยกเลิก ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ☐ 1. การบรรลุเป้าหมายการจัดการความรู้ ☐ 2. การเปลี่ยนแปลงภารกิจหรือประเด็นความรู้ ☐ 3. การควบรวมกลุ่มหรือการปรับโครงสร้างกลุ่ม ☐ 4. การเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิก ☐ 5. การไม่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
สรุปผลการดำเนินงาน: จำนวนครั้งของกิจกรรม..... องค์ความรู้ที่ได้..... การนำไปใช้ประโยชน์.....
บทเรียนจากการทบทวนหลังปฏิบัติการ 1) สิ่งที่คาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้คืออะไร..... 2) ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร..... 3) ปัจจัยใดที่ส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย..... 4) สิ่งที่ได้เรียนรู้และแนวทางการปรับปรุงพัฒนาในอนาคตคืออะไร.....
การส่งมอบองค์ความรู้: ที่จัดเก็บ (ลิงก์) และผู้ดูแลต่อ .....
ข้อเสนอเกี่ยวกับสมาชิกและประเด็นความรู้ เช่น ย้ายไป CoPs ใด หรือควบรวมกับ CoPs ใด .....
รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่องทางสื่อสารของชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) .....
ผู้เสนอ **(คุณอำนวย)** **.....** **(.....)** วันที่.....
ผู้ทบทวน **(ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO))** **.....** **(.....)** วันที่.....

แบบฟอร์มขอยกเลิก ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ประจำปีงบประมาณ.....
ผู้อนุมัติ (ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO)) ..... **(.....)** วันที่.....
ส่วนนี้สำหรับฝ่ายประกันคุณภาพและการจัดการความรู้ วันที่ปรับสถานะในทะเบียน ..... ผู้บันทึก.....

4.2 การจัดการความรู้ รายบุคคล

4.2.1 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของรายบุคคล

กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของรายบุคคล มหาวิทยาลัยราชภฏสวนสุนันทา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 11 และมีรายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ดังตารางที่ 4



ภาพที่ 11 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รายบุคคล

ตารางที่ 4 การดำเนินงานตามกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของรายบุคคลในแต่ละขั้นตอน

ขั้นตอน	รายละเอียด
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดความรู้	• ระบุว่า องค์ความรู้ใดจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตำแหน่งหรือภารกิจที่รับผิดชอบ โดยพิจารณาจากการดำเนินงาน ปัญหาที่พบ และสมรรถนะที่ต้องพัฒนา
ขั้นตอนที่ 2 เสาะหาและรวบรวม	• ค้นหาความรู้ที่ต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เช่น เว็บไซต์ ฐานข้อมูล คู่มือการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญ และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)
ขั้นตอนที่ 3 ปรับปรุงและสร้าง	• นำความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ ปรับปรุง ดัดแปลง และสร้างความรู้ใหม่ให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานของตนเอง เช่น การปรับวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ขั้นตอนที่ 4 ประยุกต์ใช้	• นำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้หรือพัฒนา มาใช้ในการปฏิบัติงานจริงเพื่อแก้ปัญหา หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
ขั้นตอนที่ 5 บันทึกและแลกเปลี่ยน	• บันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ประสบการณ์และผลลัพธ์ที่ได้จากการนำความรู้มาใช้ เพื่อสร้าง "ขุมความรู้" รวมถึงผลสำเร็จและข้อผิดพลาด เพื่อแบ่งปันให้เพื่อนร่วมงานและองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน
ขั้นตอนที่ 6 จัดเก็บในคลังความรู้	• จัดเก็บองค์ความรู้ในรูปแบบที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้สามารถค้นหาและนำกลับมาใช้ได้อีก

4.2.2 แบบฟอร์มสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รายบุคคล

4.2.2.1 KM-ID-01 แบบฟอร์มแผนการจัดการความรู้ รายบุคคล

ชื่อ-สกุล .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....
องค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงาน: .....

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์ที่ได้
1	กำหนดความรู้			
2	เสาะหาและรวบรวม			
3	ปรับปรุงและสร้าง			
4	ประยุกต์ใช้			
5	บันทึกและแลกเปลี่ยน			
6	จัดเก็บในคลังความรู้			

4.2.2.2 KM-ID-02 แบบฟอร์มการถอดบทเรียน รายบุคคล

1) แบบฟอร์มถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ

แบบฟอร์มถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ	
ชื่อ-สกุล ผู้ให้ความรู้.....ตำแหน่ง.....	
ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ.....สังกัดหน่วยงาน.....	
ชื่อเรื่อง.....	
วันที่ ..... สถานที่.....	
ประเด็น	**รายละเอียด**
1. ความเป็นมา สภาพปัญหาลักษณะงาน	
2. วิธีการ/ขั้นตอน หรือกระบวนการที่ทำให้งานประสบความสำเร็จเทคนิคหรือกลยุทธ์ที่ใช้	
3. ปัญหา อุปสรรคที่พบ/วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	
4. ผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น	
5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (Key Success Factor)	
6. ข้อเสนอแนะ และข้อพึงระวัง	
7. ภาพประกอบกิจกรรม (ถ้ามี)	
8. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบที่สร้างคุณค่าต่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัย	
ผู้ถอดความรู้	..... ตำแหน่ง.....

หมายเหตุ : สามารถปรับใช้ตามความเหมาะสม

2) แบบฟอร์มถอดบทเรียนจากการประชุม/ สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แบบฟอร์มถอดบทเรียนจากการประชุม/สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
บุคลากรหรือหน่วยงานเจ้าของความรู้.....	
ชื่อเรื่อง.....	
วันที่ ..... สถานที่.....	
ประเด็น	**รายละเอียด**
1. ความเป็นมา สภาพปัญหา ลักษณะงาน	
2. ปัญหา อุปสรรคที่พบ/ วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค	
3. สรุปผลจากการประชุม/ สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
4. ประโยชน์ที่ได้รับจากการประชุม/ สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
5. ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	
6. ภาพประกอบกิจกรรม (ถ้ามี)	
7. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบที่สร้างคุณค่าต่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัย	
ผู้ถอดความรู้	..... ตำแหน่ง.....

หมายเหตุ : สามารถปรับใช้ตามความเหมาะสม

3) แบบฟอร์มถอดบทเรียนจากการศึกษาดูงานหรือศึกษาจาก Best Practice

แบบฟอร์มถอดบทเรียนจากการประชุม/สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
บุคลากรหรือหน่วยงานเจ้าของความรู้.....	
ชื่อเรื่อง.....	
วันที่ ..... สถานที่.....	
ประเด็น	**รายละเอียด**
1. ความเป็นมา (วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ฯลฯ)	
2. สรุปผลจากการศึกษาดูงาน หรือการศึกษา Best Practice	
3. ความรู้ที่ได้รับ/ประโยชน์ที่ได้รับ	
4. ข้อเสนอการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	
5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (Key Success Factor)	
6. ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น (ถ้ามี)	
7. ภาพประกอบกิจกรรม (ถ้ามี)	
8. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบที่สร้างคุณค่าต่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัย	
ผู้ถอดความรู้	..... ตำแหน่ง.....

หมายเหตุ : สามารถปรับใช้ตามความเหมาะสม

4.2.2.3 KM-ID-03 แบบฟอร์มการบันทึกจัดเก็บความรู้ของรายบุคคล

แบบฟอร์มการจัดเก็บความรู้		
ความรู้ในการปฏิบัติงานเรื่อง.....		
เจ้าของความรู้.....ตำแหน่ง.....		
ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ.....สังกัดหน่วยงาน.....		
วันที่.....		
กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีปฏิบัติ	ข้อเสนอแนะ/ข้อพึงระวัง	ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (Key Success Factor)
ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ		
ผลลัพธ์ที่คาดหวังจะได้จากการปรับปรุงกระบวนการ (เช่น เวลาที่ใช้ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ฯลฯ)		
ประโยชน์ที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบที่สร้างคุณค่าต่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัย		
ผู้อนุมัติ..... ตำแหน่ง.....		

4.2.2.4 KM-ID-04 แบบฟอร์มบันทึกการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ รายบุคคล

แบบฟอร์มบันทึกการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์

1. องค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ชื่อองค์ความรู้.....

2. วัตถุประสงค์การนำองค์ความรู้ไปใช้

3. วิธีการและขั้นตอนการนำไปใช้

4. ผลลัพธ์จากการนำองค์ความรู้ไปใช้

ตัวชี้วัด/ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ผลการดำเนินงานจริง	หลักฐานประกอบ

5. การเปรียบเทียบก่อนและหลังการใช้องค์ความรู้

6. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จและอุปสรรค

7. ข้อเสนอแนะ/แนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม

ผู้บันทึก: .....ตำแหน่ง.....

ปฏิบัติงานกี่ยวกับ..... สังกัด: .....

วันที่บันทึก: .....

4.2.2.5 KM-ID-05 แบบฟอร์มสรุปองค์ความรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์และปฏิบัติได้จริง รายบุคคล

สรุปองค์ความรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์และปฏิบัติได้จริง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

ชื่อองค์ความรู้.....

ชื่อ-สกุล ผู้จัดทำ.....

ประเภทขององค์ความรู้

☐ 1) การจัดการเรียนการสอน

☐ 2) การวิจัยและการบริการวิชาการ

☐ 3) การพัฒนาบุคลากร

☐ 4) การพัฒนาระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

☐ 5) การยกระดับระบบนิเวศดิจิทัล

☐ 6) การบริหารจัดการเครือข่าย

☐ 7) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

1. ที่มาและความสำคัญ (สรุปโดยย่อ)

.....

.....

2. วัตถุประสงค์

.....

.....

3. กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.1 กำหนดความรู้

.....

3.2 เสาะหาและรวบรวม

.....

3.3 ปรับปรุงและสร้าง

.....

3.4 ประยุกต์ใช้

.....

3.5 บันทึกและแลกเปลี่ยน

.....

3.6 จัดเก็บในคลังความรู้

.....

4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

4.1 สภาพการปฏิบัติงานเดิม

.....

4.2 สภาพการปฏิบัติงานใหม่

.....

5. เคล็ดลับ/เทคนิคพิเศษ (Tips and Tricks) (สรุปโดยย่อ)

.....

.....

6. ผลของการดำเนินงาน (Output) (สรุปองค์ความรู้ที่ได้โดยย่อ)

6.1 องค์ความรู้ที่ได้ (อธิบายความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าตรงกับหัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กำหนด)

.....

6.2 ผ่านการกลั่นกรองจาก (แสดงข้อมูลการนำเสนอองค์ความรู้ที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา)

.....

6.3 บันทึกอยู่ที่ (ระบุแหล่งที่จัดเก็บองค์ความรู้ เช่น เว็บไซต์...)

.....

6.4 การถ่ายทอดความรู้ (ระบุวิธีการในการถ่ายทอดองค์ความรู้ กลุ่มเป้าหมายในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร และการเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่ายและทั่วถึง รวมทั้งระบุเอกสารประกอบที่ใช้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ เช่น แผนภาพ... ผังกระบวนการ...แนวทาง..)

ประเด็น	รายละเอียด
ความรู้ (Knowledge)	
ข้อมูลสำคัญที่ต้องการถ่ายทอด (Key information to be transferred)	
เจ้าของความรู้ (Knowledge owner)	
ให้แก่ใคร (To whom) (บุคคลภายนอกกลุ่มหรือนอกหน่วยงาน ผู้รับบริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ)	
วิธีการถ่ายทอดความรู้ (Process of Knowledge Transfer)	

หมายเหตุ : การถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลากรภายนอกกลุ่มแต่เป็นหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หรือนักศึกษา หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

7. การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์และปฏิบัติได้จริงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

7.1 ประโยชน์ขององค์ความรู้ (อธิบายรายละเอียดประโยชน์ขององค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มความรู้)

.....

7.2 การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์และปฏิบัติได้จริง (อธิบายรายละเอียดวิธีการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการพัฒนางาน และแสดงให้เห็นถึงการนำความรู้ไปปฏิบัติได้จริง พร้อมทั้งมีหลักฐานประกอบ)

.....

7.3 เปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อนและหลังการนำองค์ความรู้ไปใช้ (แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังจากการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติ)

.....

7.4 การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (แสดงให้เห็นถึงการองค์ความรู้นำไปใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องได้อย่างยั่งยืน มีกลไกติดตามผลและประเมินผล มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสามารถส่งผลกระทบในวงกว้างต่อการดำเนินงานตามทิศทางและนโยบายของมหาวิทยาลัย)

.....

7.5 การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด (แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งระบุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จ)

.....

8. ผลกระทบที่เป็นประโยชน์ หรือการสร้างคุณค่า (ระบุผลกระทบที่เป็นประโยชน์หรือสร้างคุณค่า ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน)

.....

.....

9. นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ (ระบุนวัตกรรมที่เกิดขึ้น โดยนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้ หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งอาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการองค์กร การดำเนินงาน และการให้บริการ อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดจากการจัดการความรู้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หลัก 3 ข้อ ในการเป็นนวัตกรรม (1) Thing มีรายละเอียดชัดเจน ขั้นตอนชัดเจน เห็นรูปร่างลักษณะชัดเจนเป็นรูปธรรม (2) New ความใหม่ เคยมีมาก่อนหรือไม่ (ถ้าไม่ใหม่เขียนบอกได้ว่า แตกต่างจากที่อื่นตรงไหน) และ (3) Value มีคุณค่าเพิ่มผลประโยชน์ เพิ่มคุณค่าทางจิตใจ ลดการใช้ทรัพยากร)

ชื่อผลงาน : .....

ประเภทของนวัตกรรม

☐ 1) Process innovation นวัตกรรมกระบวนการ

☐ 2) Product innovation นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

☐ 3) Service innovation นวัตกรรมระบบบริการ

10. สรุปการดำเนินการจัดการความรู้

10.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

.....

10.2 ปัญหาและอุปสรรค

.....

11. การต่อยอดองค์ความรู้ (สรุปโดยย่อ)

.....

.....

12. ผลงานวิจัยที่สนับสนุน (ถ้ามี)

.....

.....

13. ภาคผนวก (ลิงก์เอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง)

1) ไฟล์เอกสารองค์ความรู้ที่ได้ เช่น คู่มือ แนวทาง

2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3) เอกสารการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

.....

.....

หมายเหตุ : ให้รายงานสรุปองค์ความรู้ไม่เกิน 15-20 หน้า A 4 (ไม่รวมภาคผนวก) และใช้ front TH SarabunPSK ขนาด 16

ภาคผนวก

นโยบายการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
เรื่อง นโยบายการจัดการความรู้

เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติงานการจัดการความรู้เป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ มหาวิทยาลัยจึงออกประกาศดังนี้

ข้อ ๑ ยกระดับการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยยึดหลักแนวทางปฏิบัติ ที่สอดคล้องตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence – EdPEx) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ข้อ ๒ ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร เพื่อเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล

ข้อ ๓ ส่งเสริมให้หน่วยงานมีการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากร และเตรียมความพร้อมการจัดการความรู้สู่มาตรฐาน KM ISO ๓๐๔๐๑ : ๒๐๑๘ ในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย

ข้อ ๔ สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานกำหนดประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามพันธกิจของหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ระหว่างหน่วยงาน ระหว่างองค์กร และเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและภาคเอกชน (พันธมิตร) โดยมุ่งหวังให้เป็นการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้และกระบวนงานใหม่ ตลอดจนมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศข้ามหน่วยงาน และสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

ข้อ ๕ สร้างระบบการจัดการความรู้ขององค์กร (Platform for the Knowledge Management Organization) ที่บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย เพื่อเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ควบคู่ไปกับการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สนับสนุนต่อพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๖๗

(รศ.ดร.ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

18ต.ค.67 เวลา 16:35:33 Non-PKI Server Sign
Signature Code : MgA2A-EEAOA-AOAEE-ANABC

กองนโยบายและแผน

สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

เลขที่ 1 ถนนอู่ทองนอก แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

โทร 0 2160 1073

