



สำนักงานบริหารกลาง
 - 8 พ.ย. 2561
 กม. น.

สำนักงานบริหารกลาง
 - 6 พ.ย. 2561

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ...สำนักงานบริหารกลาง ส่วนฝึกอบรม โทร. ๐ ๒๕๖๑ ๔๒๙๒ - ๓ ต่อ ๕๐๒๒ และ ๕๔๙๖
 ที่ ทส.๑๖๑๑.๙๖๖ ๖๔๖๕ วันที่ ๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง...ขอให้พิจารณา (ร่าง) แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้กรมป่าไม้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

- เรียน ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก
- ผู้อำนวยการสำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ ๑-๑๓
- ผู้อำนวยการสำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้สาขาทุกสาขา
- ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน
- หัวหน้ากลุ่มงานคุ้มครองจรรยาบรรณกรมป่าไม้

ตามที่ กรมป่าไม้ได้มีคำสั่ง ที่ ๒๔๘/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๑๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ กรมป่าไม้ โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ และคณะกรรมการกลุ่มปฏิบัติการจัดการความรู้ นั้น

สำนักบริหารกลาง ขอเรียนว่าได้จัดทำ (ร่าง) แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ กรมป่าไม้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ รายละเอียดดังที่แนบมาพร้อมนี้ จึงขอความร่วมมือ คณะทำงานฯ ตามคำสั่งดังกล่าวข้างต้น พิจารณา (ร่าง) แนวทางการจัดการความรู้ฯ ทั้งนี้ หากมีข้อเสนอแนะหรือข้อแก้ไขประการใดขอได้โปรดแจ้งให้ส่วนฝึกอบรม สำนักบริหารกลางทราบ ภายในวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ เพื่อนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ กรมป่าไม้ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

(นางชุลิพย์ วงศ์ศรีวัฒนกุล)
 นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
 รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง

- 6 พ.ย. 2561
 ๖ พ.ย. ๒๕๖๑

(ร่าง) แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้กรมป่าไม้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

คำอธิบาย

การจัดการความรู้ของหน่วยงาน พิจารณาความสำเร็จจากการใช้แนวคิด หรือนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้การปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น พัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น มีกระบวนการ ดังนี้

๑. KM Team (ผู้รับผิดชอบงาน KM) ของหน่วยงานดำเนินการทบทวนและคัดเลือกหัวข้อความรู้สำคัญของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน เพื่อกำหนดเป็นโจทย์ในการนำมาจัดการความรู้ (อย่างน้อย ๑ เรื่อง)

๒. หน่วยงานจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติการ โดยเลือกเครื่องมือการจัดการความรู้ตามความเหมาะสมของงาน (อย่างน้อย ๑ เครื่องมือ/หัวข้อความรู้) ได้แก่

๒.๑ การถอดบทเรียน

- ถอดบทเรียนจากตัวคน (Tacit K. to Explicit K.) ในกรณีผู้รู้ที่มีประสบการณ์สูงและใกล้เกษียณอายุราชการ หรืองานนั้นมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานบ่อย (ย้ายงานหรือลาออก)

- ถอดบทเรียนจากโครงการ

๒.๒ การจัดตลาดนัดความรู้

๒.๓ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๒.๔ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

๒.๕ การเรียนรู้ ก่อนทำ-ระหว่างทำ-หลังทำ (AAR)

๒.๖ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)

๓. หน่วยงานดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ โดย KM Team ของหน่วยงานให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ชี้แนะ

๔. เมื่อสิ้นสุดโครงการ KM Team ของหน่วยงานดำเนินการ

๔.๑ สรุปผลการดำเนินงานตามรายหัวข้อความรู้ โดยในเอกสารสรุปผลการดำเนินงานของแต่ละหัวข้อความรู้ ให้ระบุเนื้อหาเพิ่มเติมดังนี้

๔.๑.๑ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ของผู้รู้ หรือจากการดำเนินงาน หรือจากผลงานวิจัยมีอะไรบ้าง (เช่น ได้ความรู้อะไร, อะไรที่ควรทำ, อะไรที่ไม่ควรทำ, มีข้อควรระวังอะไรบ้าง)

๔.๑.๒ ความรู้ที่ได้นั้น สามารถนำไปใช้ประโยชน์อย่างไรบ้าง โดยสามารถระบุได้ดังนี้

- ด้านการพัฒนางาน ได้แก่ แก้ปัญหาและข้อติดขัดในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ใช้ในการตัดสินใจเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย กำหนดวิธีการทำงานและมาตรการต่างๆ ฯลฯ หรือ

- ด้านการพัฒนานุคลากร ได้แก่ นำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการทำงาน และเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ นำไปถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากรหรือขององค์กร

๔.๒ ทบทวนผลการดำเนินงานภาพรวมของหน่วยงานพร้อมเขียนสรุปบทเรียน

รายละเอียดการดำเนินงาน

ขั้นตอน ที่	รายละเอียดการดำเนินงาน	คะแนน	หลักฐานประกอบ การประเมิน
๑	KM Team ทบทวนและคัดเลือกหัวข้อความรู้สำคัญของ หน่วยงานที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน เพื่อกำหนดเป็นโจทย์ ในการนำมาจัดการความรู้	๒๐ คะแนน	ตามแบบฟอร์มการวิเคราะห์ และเรียบเรียงองค์ความรู้ (แบบฟอร์มที่ ๑)
๒	หน่วยงานจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติการ เสนอผู้บริหารรับทราบ โดยเลือกเครื่องมือการจัดการ ความรู้ตามความเหมาะสมของงาน ได้แก่ ๑) การถอดบทเรียน ๒) การจัดตลาดนัดความรู้ ๓) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๔) ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ๕) การเรียนรู้ ก่อนทำ-ระหว่างทำ-หลังทำ (AAR) ๖) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)	๒๐ คะแนน	(แบบฟอร์มที่ ๒)
๓	KM Team ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด	๕๐ คะแนน	รายงานผลการดำเนินงาน (แบบฟอร์มที่ ๓)
๔	สรุปผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนี้ ๑) ผลการดำเนินงานตามผลผลิต และผลลัพธ์ตาม เป้าหมายโครงการ (คะแนนเต็ม ๕ คะแนน) - สูงกว่าเป้าหมาย ๕ คะแนน - ตามเป้าหมาย ๓ คะแนน - ต่ำกว่าเป้าหมาย ๑ คะแนน ๒) จัดทำสรุปบทเรียนการจัดการความรู้ (คะแนนเต็ม ๕ คะแนน) (แบบฟอร์มที่ ๕) - จัดทำและมีความครบถ้วน ๕ คะแนน - จัดทำแต่ไม่ครบถ้วน ๓ คะแนน - ไม่ได้จัดทำ ๐ คะแนน	๑๐ คะแนน	- เอกสารสรุปผลการ ดำเนินงาน (ตามประเภท เครื่องมือ KM ที่ใช้) โดยต้อง เป็นหัวข้อความรู้ที่ปรากฏ ในแผนการปฏิบัติการ หมายเหตุ ๑. ถ้าเป็นการถอดบทเรียน แล้วนำไปจัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงานให้ ส่ง คู่มือ ดังกล่าวมาให้ด้วย ๒. แบบฟอร์มถอดความรู้จาก ผู้รู้หน่วยงานแนบมาให้ตาม แบบฟอร์มที่ ๔ ส่วนประเภท เครื่องมือ KM อื่นๆ หน่วยงาน สามารถเลือกรูปแบบได้เอง ตามความเหมาะสม
	รวม	๑๐๐	

เกณฑ์การประเมินพิจารณาหน่วยงานเพื่อรับรางวัล

พิจารณาจากผลการดำเนินงานและค่าคะแนนที่กำหนดในแต่ละชั้นตอน โดยมีระดับรางวัล ดังนี้

- ระดับดีเด่น มีค่าคะแนน ๙๐.๐๐ คะแนนขึ้นไป
- ระดับดี มีค่าคะแนน ๘๐.๐๐ - ๘๙.๙๙ คะแนน
- ระดับชมเชย มีค่าคะแนน ๗๐.๐๐ - ๗๙.๙๙ คะแนน

คำอธิบายเครื่องมือ KM แต่ละประเภท

๑. การถอดบทเรียน

คือ การทบทวนสรุปประสบการณ์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยพิจารณาจากเหตุและปัจจัยที่มีส่วน ทำให้ผลของการทำงานสำเร็จหรือไม่สำเร็จ เป็นการสืบค้นความรู้จากประสบการณ์ของผู้ร่วมปฏิบัติงาน และ มีการบันทึกรายละเอียดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน ความรู้ แง่คิด และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ได้รับระหว่างการดำเนินงานนี้ เสมือน “เป็นการเอาอดีตมาเป็นครู”

รูปแบบการถอดบทเรียน ในที่นี้จะเน้น ๒ รูปแบบ

๑. ถอดบทเรียนจากตัวคน (Tacit K. to Explicit K.) ในกรณีผู้รู้ที่มีประสบการณ์สูงและใกล้ชิด เกษียณอายุราชการ หรืองานนั้นมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานบ่อย (ย้ายงาน หรือ ลาออกบ่อย) ขั้นตอนประกอบด้วย

๑.๑ กำหนดชื่อผู้รู้ ผู้เรียนรู้ (กลุ่มคนที่จะต้องทำงานนี้) และหัวข้อเรื่องที่จะถอดความรู้

๑.๒ จัดทำ Mind map ของหัวข้อความรู้ที่จะถอด (ซึ่งจะมีทั้งหัวข้อความรู้หลักและความรู้ย่อย ๆ)

ภาพ Mind map จะทำให้เห็นองค์ประกอบของหัวข้อความรู้ทั้งหมด

๑.๓ ดำเนินการถอดบทเรียน เพื่อให้ได้เทคนิค **เคล็ดลับ** ที่ทำให้การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ประสบความสำเร็จ (ถึงแม้ว่าในการดำเนินงานอาจไม่ประสบความสำเร็จ ก็สามารถจะระบุได้ว่าถ้าจะทำให้ สำเร็จ ต้องทำอย่างไร)

๑.๔ ใช้แบบฟอร์มการถอดบทเรียนจากตัวคน

๒. การถอดบทเรียนจากโครงการ เป็นการถอดบทเรียนที่เริ่มจากความเป็นมาของโครงการ กระบวนการทำงาน กิจกรรมในโครงการ และผลลัพธ์ที่ได้ของโครงการ กรอบคำถามในการถอดบทเรียน คือ

- ทำอะไรบ้าง

- ผลที่ได้เป็นอย่างไร

- เป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ เพราะเหตุใด

- อะไรที่เกินความคาดหวัง เพราะเหตุใด-ข้อเสนอแนะ/หรือสิ่งที่จะนำมาปรับปรุงโครงการ

ในปีต่อไปคืออะไร

สิ่งที่ได้จากการถอดบทเรียน (ทั้งถอดบทเรียนจากตัวคนหรือจากโครงการ) ผลของการถอดบทเรียนได้ทั้ง “ความรู้” และ “บทเรียน” ถ้าถอดบทเรียนได้ดีควรจะได้

๑) ได้แรงบันดาลใจ หรือกำลังใจในการทำงาน การใช้ชีวิตในแง่มุมต่างๆ ทำให้อยากปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน

๒) ได้ข้อคิดใหม่ (ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือพฤติกรรมการทำงาน)

๓) ได้ความรู้ ทักษะใหม่

๔) ได้แนวทาง วิธีการ (How to)

(จากอ.ทรงพล เจตนาวณิชย์ ผอ.สถาบันเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข/สรส.)

๒. การจัดตลาดนัดความรู้

เป็นกิจกรรมที่ให้ “คุณกิจ” เจ้าของความรู้ได้นำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติจริงมาแบ่งปันให้ผู้ที่ต้องการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ใหม่จากผู้อื่น

ผู้ทำหน้าที่จัดตลาดนัด คือ “คุณอำนวย” หรือ “Facilitator” ในการจัดตลาดนัดความรู้ “คุณอำนวย” จะต้องเรียนรู้วิธีทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนจัดการความรู้โดยการจัดหา “คุณกิจ” ที่มีความรู้ และต้องการความรู้ตรงกัน จัดหาสถานที่ สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการแลกเปลี่ยน และอำนวยความสะดวกให้คุณกิจ ทั้งหลายแลกเปลี่ยนกันให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้บรรยากาศที่ดีภายในเวลาที่กำหนด

ข้อพึงระวังในการจัดตลาดนัดความรู้มี ๒ ข้อ

๑. ผู้มาเข้าตลาดนัดต้องเป็น “คุณกิจ ตัวจริง” เป็นผู้ปฏิบัติจริงในงานนั้นตามหัวข้อของการจัดตลาดนัดความรู้ และมีความตั้งใจจริงที่จะนำความรู้ไปพัฒนาการทำงาน

๒. ต้องมีการทำการบ้านมาก่อน หรือเตรียมการล่วงหน้าเป็นอย่างดีทั้ง “คุณอำนวย” และ “คุณกิจ” ต้องรู้เป้าหมายของการจัดตลาดนัดความรู้คุณกิจต้องเตรียมความรู้ประสบการณ์การทำงานที่ประสบความสำเร็จ หรือเตรียมบทเรียนมาบอกเล่าให้ผู้เข้าร่วมได้ร่วมเรียนรู้ ร่วมแลกเปลี่ยนกิจกรรมหลักในตลาดนัด คือ การเอาความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน แตกต่างจากตลาดนัดทั่วไปตรงที่ “สินค้า” ที่เอามาแลกเปลี่ยนกัน ไม่ใช่วัตถุดิบของ แต่เป็น เรื่องเล่า ของความสำเร็จ โดยที่ในเรื่องเล่าเหล่านั้นมีความรู้แฝงอยู่ เป็นความรู้เพื่อการบรรลุหัวข้อหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ของตลาดนัดความรู้ในตลาดนัดทั่วไป สินค้า ที่เราขาย หรือแลกเปลี่ยนจะหมดไป แต่ “ในตลาดนัดความรู้เมื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ตัวความรู้ในตัวเราจะยิ่งออกเงยเพิ่มพูนขึ้น” ตัวอย่างของการจัดตลาดนัดความรู้ เช่น

- ตลาดนัดความรู้เรื่องโรคไม่ติดต่อ มีการบรรยาย/อภิปรายทางวิชาการ มีการแสดงผลงานด้านโรคไม่ติดต่อ เช่น คู่มือการปฏิบัติตนสำหรับผู้สูงวัยที่อยู่บ้าน เทคนิคการจัดอาหารให้ผู้ป่วยเบาหวาน รองเท้าใบบวบสำหรับผู้ป่วยสูงอายุ การจัดลานหินเพื่อให้ผู้ป่วยเบาหวานออกกำลังกาย มีการถอดบทเรียนความสำเร็จต่าง ๆ

- ตลาดนัดความรู้เรื่องศูนย์เด็กเล็กปลอดภัยปลอดโรค มีการบรรยาย/อภิปรายทางวิชาการ มีการแสดงผลงานที่เกี่ยวข้องกับศูนย์เด็กเล็ก เช่น คู่มือการป้องกันโรคติดต่อที่สำคัญในศูนย์เด็กเล็ก แนวทางการจัดของเล่นเด็กที่ปลอดภัยได้มาตรฐาน มาตรฐานการจัดศูนย์เด็กเล็กปลอดภัยปลอดโรค มีการให้ความรู้ครูพี่เลี้ยงด้านที่เกี่ยวข้องกับโรค/ภัยสุขภาพเด็ก มีการสาธิตต่างๆ

หมายเหตุ การจัดตลาดนัดความรู้ในความหมายนี้หน่วยงานควรระบุได้ว่า ผู้เข้ามาร่วมในตลาดนัด “ใครมาขาย(แบ่งปัน)ความรู้อะไร ใครเป็นผู้ซื้อ และจะนำไปพัฒนาต่อยอดในงานอะไร” ผู้เข้าร่วมงานตลาดนัดความรู้ ควรต้องได้ความรู้กลับไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

ความแตกต่างของ “ตลาดนัดสินค้า” กับ “ตลาดนัดความรู้”

	ตลาดนัดสินค้า	ตลาดนัดความรู้
ตลาด	สถานที่อยู่ใกล้ชุมชน อยู่ใกล้กลุ่มผู้ซื้อ	สถานที่ที่มีบรรยากาศดี มีความเป็นธรรมชาติ สงบ ไม่วุ่นวาย กว้างขวาง พอเหมาะสำหรับการจัดกลุ่มคุยกัน
สินค้า	เป็นสินค้าอุปโภค บริโภค ต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นความรู้เรื่องต่าง ๆ ที่ผ่านการปฏิบัติและทำสำเร็จแล้ว ถึงแม้ว่าสินค้านั้นอาจยังไม่สำเร็จ แต่มี “จุดเด่น” หรือ “จุดขาย” ที่น่าเผยแพร่ขยายผลต่อก็นำมาเป็นสินค้าในตลาดได้ - ตลาดนัดความรู้อาจมีความรู้หลายอย่างมาแลกเปลี่ยนหรืออาจมีความรู้เพียงอย่างเดียวมาแลกเปลี่ยนก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ หรือ Theme ของการจัดตลาดนัดในครั้งนั้น
ผู้ซื้อ	ผู้ที่ต้องการสินค้าไปใช้ในการอุปโภค/บริโภค	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ที่ต้องการความรู้เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงานหรือใช้เพื่อต่อยอดงาน - ความรู้ในตลาดนัดมักเน้นความรู้ประเภท How to คือทำอย่างไร
ผู้ขาย	ผู้ที่ผลิตสินค้าเองหรือเป็นผู้รับสินค้ามาจากแหล่งผลิต	ผู้ที่มีความรู้และเป็นความรู้ที่ตนเองได้ลงมือทำ โดยผ่านการปฏิบัติจริงและทำสำเร็จแล้ว
วิธีการซื้อขาย	ซื้อขายกันด้วยเงิน	ซื้อขายกันด้วยวิธีการพูดคุยแลกเปลี่ยน โดยมีบุคคลที่ช่วยสกัดความรู้ คือ “คุณอำนวย” และ “คุณบันทึก”

(จากหนังสือถอดบทเรียนตลาดนัดความรู้ ของสำนักการจัดการจัดการความรู้ กรมควบคุมโรค)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ผูกพันอยู่กับประสบการณ์หรือการปฏิบัติ เจ้าตัวอาจไม่รู้ว่ามีความรู้นั้น หรือไม่สามารถถ่ายทอดออกมาได้ จึงต้องมีวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกนี้ในการตลาดนัดความรู้ และในการประชุมระดมความคิด วิธีที่ดีที่สุดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกคือการให้ผู้รู้ทำให้ดู (สาธิต) หรือฝึกหัดทำไปด้วยกันในกรณีที่เป็นความรู้ที่เป็นทักษะด้านการลงมือทำ แต่ในกรณีของการปฏิบัติซับซ้อนหลายขั้นตอนโดยคนหลายคน วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฝังลึกที่นิยมใช้กันมากคือการเล่าเรื่อง (storytelling) ซึ่งถือเป็นเทคนิคหนึ่งของการจัดการความรู้

กิจกรรมในตลาดนัดความรู้ นอกจากการประชุมกลุ่มผลัดกันเล่าเรื่องของความสำเร็จ ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักแล้ว อาจมีกิจกรรมเสริมตามที่คุณกิจและคุณอำนวย จะช่วยกันคิดจัดขึ้น เช่น การบรรยายพิเศษ การจัดนิทรรศการ ฯลฯ หรืออาจเชิญกลุ่ม คุณกิจ จากองค์กรอื่นที่มีผลงานความสำเร็จ ตามโจทย์ของตลาดนัดให้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือร่วมเสนอนิทรรศการ เพื่อสร้างความศึกคัก แลกเปลี่ยน

สิ่งที่ผู้จัดและผู้มาร่วมงานตลาดนัดมักจะละเลยคือ การแลกเปลี่ยน-ซื้อขายสินค้า (ความรู้) ที่จะนำกลับไปทำงานต่อ ยอด ผู้มาร่วมงานมักจะต้องการมาขายสินค้าแต่เพียงอย่างเดียว โดยลืมนึกที่จะได้หาความรู้เพิ่มเติมกลับไปต่อยอดงาน ดังนั้นผู้จัดควรออกแบบกระบวนการซื้อ-ขายสินค้า (ความรู้) ด้วย **หมายเหตุ** การจัดตลาดนัดความรู้ในความหมายนี้หน่วยงานควรระบุได้ว่า ผู้เข้ามาร่วมในตลาดนัด “ใครมาขาย (แบ่งปัน) ความรู้อะไร ใครเป็นผู้ซื้อ และจะนำไปพัฒนาต่อยอดในงานอะไร”

๓. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

เป็นการจัดการประชุมหรือจัดกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะเป็นกิจจะลักษณะ มีความต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคคลในองค์กรได้มาพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน อาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การจัดเวทีรูปแบบนี้ ผลผลิตที่ได้คือ Powerpoint ของวิทยากร+การสรุปเนื้อหาความรู้ที่ได้ในแต่ละครั้ง ตัวอย่างการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบนี้ เช่น การจัดเวทีประชุมวิชาการต่าง ๆ

๔. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices /CoP)

เป็นกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน (ชุดความรู้เดียวกัน) แต่ทำงานต่างหน้าที่กันหรือเป็นกลุ่มคนที่มีเป้าหมายในเรื่องเดียวกัน ได้ลงมือปฏิบัติจริงในเรื่องนั้นๆ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ ข้อมูล เทคนิค เคสลับหรือแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน แล้วได้นำความรู้/เทคนิค/ เคสลับ ที่ได้ไปปรับใช้ในงานของตน

ทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการกลุ่ม CoP ให้ดำเนินการไปได้ด้วยดี ต่อเนื่อง ยั่งยืน ได้แก่

๑) ทักษะการเป็น Facilitator (ฟังเป็น ตั้งคำถามเป็น โยงประเด็น ขมวดประเด็นความรู้ เชื่อมโยง สร้างความรู้ใหม่)

๒) เทคนิคการเป็น Historian (จดบันทึกเป็น ฟังอย่างจับประเด็น การใช้เครื่องมือต่าง ๆ ช่วย เช่น Mind map)

ตัวชี้วัด CoP สามารถวัดเป็นความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมเวทีในแต่ละครั้งได้ โดยเพื่อมุ่งเน้นในการนำไปปรับปรุงพัฒนาการจัดเวทีในครั้งต่อไป

หมายเหตุ ผู้สนใจสามารถศึกษาเพิ่มเติมที่คู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ กพร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

๕. การเรียนรู้ ก่อนทำ - ระหว่างทำ - หลังทำ (After Action Review/AAR)

เป็นเครื่องมือที่สำคัญมากเครื่องมือหนึ่งในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ ทั้งก่อนทำ - ระหว่างทำ - หลังทำ ด้วยเครื่องมือการสรุปบทเรียน ทบทวนวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของงานที่เราเรียกว่า AAR ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ประยุกต์ใช้ได้ง่ายเพื่อการพัฒนาหรือยกระดับการทำงาน ทำได้ทั้งที่เป็นโครงการขนาดใหญ่หรือในระดับกิจกรรม

เรียนรู้ก่อนทำ เป็นการทบทวน/หาข้อมูลของเรื่องที่จะทำ ว่าต้องดำเนินการอะไรบ้าง หรือสืบค้น เพื่อหาว่าเรื่องนั้น ๆ มีใครทำไว้แล้วได้ผลดีบ้าง เราจะ “เรียนลัด” “ต่อยอด” ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

เรียนรู้ระหว่างทำ เป็นการทบทวน/ประเมินงานเป็นระยะ ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม เครื่องมือที่มักนิยมใช้คือ AAR

เรียนรู้หลังทำงานเสร็จ ใช้ในการประชุมทบทวนในภาพรวม โดยผู้ที่ได้รับผิดชอบในงาน หรือผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด เป็นการทบทวน/สอบทานวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ของงาน แผนงานและวิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อนำไปปรับปรุงงานในหรือการวางแผนการดำเนินงานต่อไป

การทำ AAR มักให้ผู้รับผิดชอบงานตอบคำถาม ดังนี้

๑. เป้าหมายของงานนี้ คืออะไร?
๒. เป้าหมายส่วนใดที่บรรลุผลเกินความคาดหมาย? เพราะอะไร?
๓. เป้าหมายส่วนใดที่บรรลุผลน้อย หรือไม่บรรลุผล เพราะเหตุใด?
๔. สิ่งที่ได้เรียนรู้จากงานนี้คืออะไร?
๕. ถ้าจะมีงานในลักษณะนี้อีก จะทำอย่างไรให้ดีกว่าเดิม?

(จาก อ.ทรงพล เจตนาวณิชย์ ผอ.สถาบันเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข/สรส.)

๖. Benchmarking : การเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ

ความหมาย : คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจและ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าคือวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ เป็น Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่ เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือ วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ขั้นตอนในการจัดทำ Benchmarking

๑. การกำหนดหัวข้อที่จะทำ Benchmark (Determine What to Benchmark) การวางแผนและพิจารณากำหนดหัวข้อที่จะทำ Benchmark โดยเปรียบเทียบกระบวนการ ในองค์กรภายใน กับ Benchmark ที่ต้องการเปรียบเทียบ เช่น ผลิตภัณฑ์ การบริการ การดำเนินงาน การสนับสนุนการดำเนินการ และกลวิธี เป็นต้น

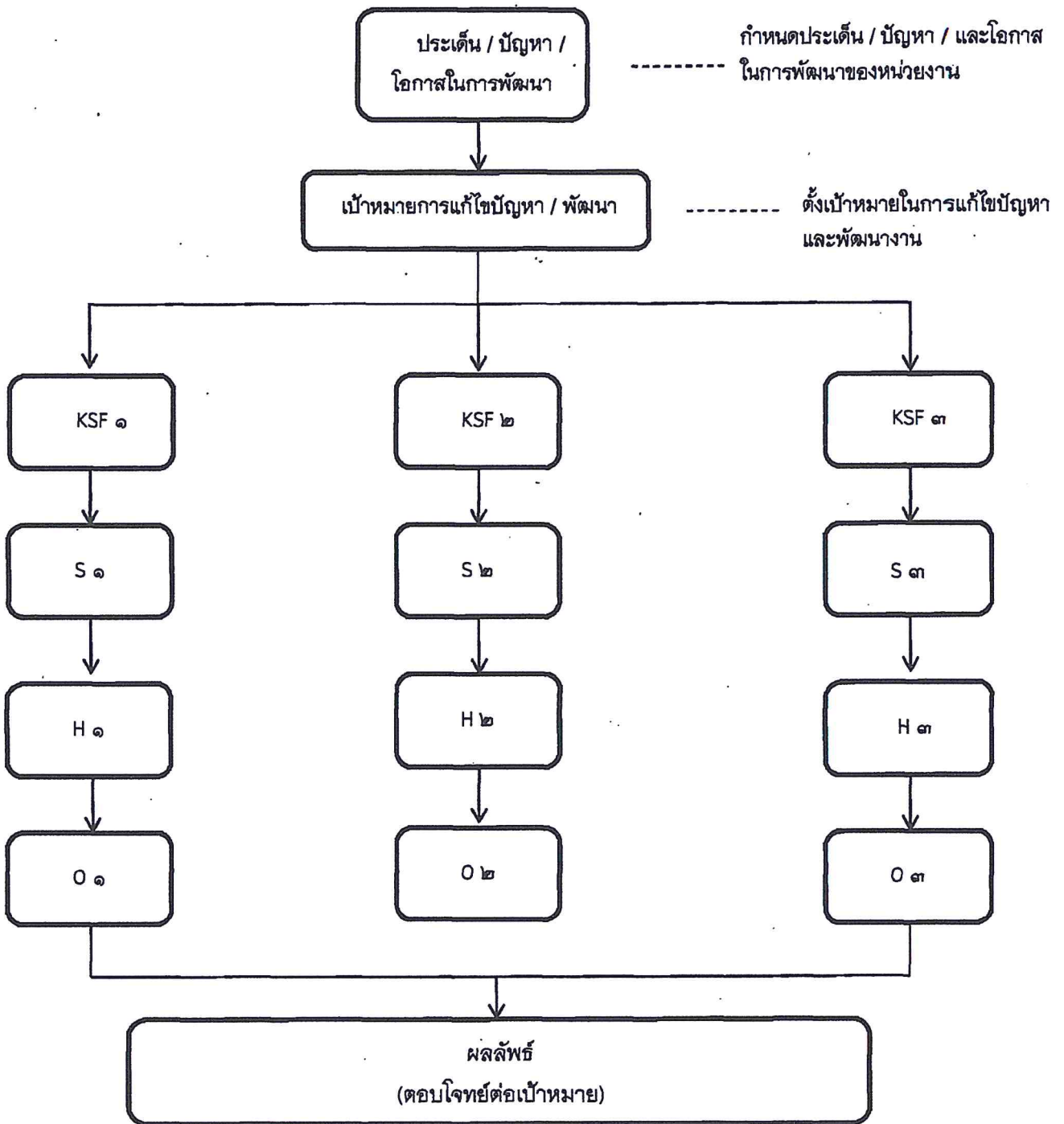
๒. การสร้างทีมงาน (Benchmarking Team) การจัดทีมงานนั้น ควรจะต้องเลือกมาจากหลายๆ ส่วนในองค์กรโดยมีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน ที่จะเสริมให้ข้อมูล และสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ โดยมาจากหลายองค์ความรู้รวมเข้าเป็นทีมเดียวกัน มีการฝึกอบรม และวางแผนการทำ Benchmark ร่วมกัน

๓. ระบุผู้ร่วมทำ Benchmark (Identify Benchmarking Partners) โดยเริ่มจากค้นหาหน่วยงาน นอกองค์กรที่สามารถเป็นตัวอย่งที่ดีหรือประสบผลสำเร็จในด้านที่จะทำ Benchmark ด้วย (Competitive Benchmark) และพยายามหาเครือข่าย กับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีแรงจูงใจเดียวกัน หรือกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการจัดทำ Benchmark (Functional Benchmark) หรือแม้แต่ การจัดทำ Benchmark ในหน่วยงานเดียวกันเอง (Internal Benchmark) โดยเปรียบเทียบ กระบวนการ ในองค์กรของเรา กับ Benchmark อันนั้น

๔. การเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล (Collecting and Analysing Benchmarking Information) ทำการเก็บข้อมูล และทำการวิจัย มีความจำเป็นที่ต้องทำก็คือจะต้องวิเคราะห์และจัดบันทึก กระบวนการภายในของเราเอง ที่เราจะเลือกทำ Benchmark กับผู้อื่น ซึ่งอาจใช้ข้อมูลจาก เอกสารรายงาน Internet วารสารงานวิจัย การออกภาคสนาม การปรึกษาหารือ หรืออื่น ๆ เพื่อทำการเปรียบเทียบ การเก็บข้อมูลขององค์กรต่างๆ อาจไม่อยู่ในรูปเดียวกัน ไม่สามารถนำมาใช้ได้ทันที อาจต้องปรับให้มีฐานอย่างเดียวกันก่อน จึงเปรียบเทียบภาพได้ถูกต้อง แล้วจึงวิเคราะห์หาวิธีการใหม่ ที่จะทำให้กระบวนการใหม่ของเราดีกว่า Benchmark ที่ตั้งไว้

๕. การปฏิบัติการ (Taking Action) ทำการลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามแผนใหม่ที่วางไว้โดย ทำการนำเสนอข้อมูลที่ค้นพบ และหาแนวทางดำเนินการ เพื่อปรับปรุงกลวิธีดำเนินการ เพื่อบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ และอาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผน ให้เข้ากับสถานการณ์และให้เดินทางเข้าหา Benchmark ใหม่ ที่เรากำหนดไว้การติดตามประเมินผล อาจต้องใช้ตัววัดทั้งทางตรงและทางอ้อม มีองค์ความรู้ ในวิธีการดำเนินการ เข้าสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่การทำ Benchmark นี้เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง กระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อคงอยู่ในระดับที่กำหนดไว้

แบบฟอร์มที่ ๑ การวิเคราะห์และเรียบเรียงองค์ความรู้



คำอธิบาย

KSF : (Key Success Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ

S : สถานการณ์ก่อนเริ่มดำเนินการ (สถานการณ์ปัจจุบันที่ยังไม่สอดคล้องกับ KSF)

H : วิธีการดำเนินการเพื่อปิด GAP ระหว่าง KSF กับ S โดยต้องระบุ ขั้นตอนการดำเนินการ เทคนิค/วิธีการ ทรัพยากร ที่จำเป็น ผู้ที่เกี่ยวข้อง วิธีการติดตามความก้าวหน้า ปัญหา/วิธีการจัดการ

O : (Output) ผลผลิตที่สำคัญที่ได้ในแต่ละ H

*** คัดเลือกองค์ความรู้จาก H โดยเลือกดำเนินการตามลำดับความสำคัญมาจัดทำเป็นแผน KM ประจำปี

แบบฟอร์มที่ ๒ โครงการและแผนปฏิบัติการ KM

ชื่อโครงการ

ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

๑. หลักการและเหตุผล

.....

.....

.....

๒. วัตถุประสงค์ (เป้าหมายในการแก้ปัญหา)

.....

.....

.....

๓. ชื่อหัวข้อความรู้และเครื่องมือ KM ที่ใช้

.....

.....

.....

๔. เป้าหมายผลผลิตโครงการและผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

ลำดับ	ผลผลิตโครงการ			ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย		
	ผลผลิต	จำนวน	หน่วยนับ	ผลลัพธ์	จำนวน	หน่วยนับ

คำอธิบาย :

ผลผลิต คือ สิ่งที่ได้จาก O (Output) ตามแบบฟอร์มที่ ๑ หมายถึง ผลที่เกิดจากการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิต (Product) หรือ การให้บริการ (Service) ที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการองค์กรภายนอกหน่วยงานหรือประชาชน

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลประโยชน์ คุณประโยชน์ คุณค่า คุณลักษณะ ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะหรือลูกค้าที่รับบริการหรือใช้ประโยชน์จากผลผลิต

๕. ระยะเวลาดำเนินการ

๖. แผนปฏิบัติการ KM

กิจกรรม	ปีงบประมาณ												งบ ประมาณ	ผู้รับ ผิดชอบ	หมายเหตุ	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
(ให้ระบุ กิจกรรมที่จะ ดำเนินการ)																
๑.																
๒.																
๓.																
๔.																
ฯลฯ																

๗. กลุ่มเป้าหมาย

(กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ประโยชน์).....

๘. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

.....

๙. ผู้รับผิดชอบโครงการ

๑๐. ผู้อนุมัติโครงการ

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงาน
ตามโครงการและแผนปฏิบัติการความรู้อันยั่งยืนประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

ข้อมูล ณ วันที่ เดือน พ.ศ.

- ผลการดำเนินงานโครงการ รอบ ๖ เดือน (ต.ค. ๖๑ - มี.ค. ๖๒)
 รอบ ๑๒ เดือน (เม.ย. ๖๒ - ก.ย. ๖๒)

ชื่อโครงการ

กิจกรรม/ขั้นตอน	ผลผลิต (จำนวน)	เป้าหมาย/ผลลัพธ์ (จำนวน)	ระยะเวลา ดำเนินการ (ที่กำหนดไว้ตามแผนงาน)	ผลการดำเนินงาน		คำอธิบายรายละเอียด/เอกสาร/หลักฐาน
				ผล	ช่วงเวลา ที่ดำเนินการจริง	

ผู้รายงาน.....
 (.....)
 เบอร์โทรศัพท์

แบบฟอร์มที่ ๔ ถอดความรู้จากผู้รู้หน่วยงาน (Tacit K. to Explicit K.)
กรณีเลือกเครื่องมือการถอดความรู้จากตัวคน

๑. ผู้รู้ (ข้อมูลผู้รู้)

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

๒. ผู้ถอดความรู้ (รายชื่อ ตำแหน่งของผู้ถอดความรู้)

- ๑)
- ๒)
- ๓)

๓. ชื่อหัวข้อความรู้

๔. ประโยชน์ของความรู้ (ความรู้ของหัวข้อเรื่องนี้ จะเกิดประโยชน์อย่างไรบ้าง)

๕. เนื้อหาและสาระสำคัญของความรู้ (ตามหัวข้อความรู้) เขียนบรรยายอธิบายสาระสำคัญของการดำเนินงานตามหัวข้อความรู้ ซึ่งระบุถึง

- เทคนิค วิธีคิด วิธีการ กลยุทธ์ เคล็ดลับที่ทำให้งานดังกล่าวประสบความสำเร็จ ควรระบุให้ชัดเจนว่า อยู่ในขั้นตอนไหน

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

๖. วิธีการนำความรู้ไปใช้ (ถ้าจะนำหัวข้อความรู้นี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรนำไปใช้ในรูปแบบใด เช่น นำไปสู่การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ทำเป็นคลิปวิดีโอ ฝึกปฏิบัติ ฯลฯ)

๗. ผู้เรียนรู้ (ระบุคุณสมบัติที่พึงมีของผู้เรียนรู้)

๘. ประสบการณ์ที่ประทับใจ (บรรยายถึงเหตุการณ์หรือสิ่งที่ประทับใจในการทำงาน โดยบอกเหตุผลที่ทำให้ประทับใจด้วย)

๙. ข้อคิด (บอกข้อคิดหรือคติประจำใจของผู้รู้)

แบบฟอร์มที่ ๕ สรุปบทเรียนการจัดการความรู้ภาพรวมหน่วยงาน

การจัดทำสรุปบทเรียนการจัดการความรู้ (ภาพรวมหน่วยงาน) เป็นเหมือนบทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) เพื่อแสดงผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยเขียนร้อยเรียงให้เห็นความเชื่อมโยงของกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ที่หน่วยงานได้ดำเนินการ นำไปสู่เป้าหมายอะไร ส่งผลดีอะไรกับหน่วยงาน ได้ความรู้และบทเรียนในเรื่องอะไรบ้าง บทความมีความยาว ๒ - ๔ หน้ากระดาษ A๔ (รวมภาพ) ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

๑. ชื่อเรื่อง

๒. เนื้อหา ประกอบด้วย

๑) หลักการและเหตุผล (โดยสังเขป)

๒) ภาพรวมโครงการ+ผลการดำเนินงาน

-อธิบายโครงการโดยสังเขปให้มองเห็นภาพว่าโครงการนี้มีวัตถุประสงค์อะไร มีกิจกรรมอะไรบ้าง แล้วได้ดำเนินการอะไร ได้พบปัญหา/อุปสรรค(ที่สำคัญ)อะไรบ้าง แล้วแก้ไขหรือทำให้คลี่คลายได้อย่างไร แล้วผลสุดท้ายเป็นอย่างไร

- บทสรุปการเรียนรู้ จากโครงการนี้เราได้เรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง (องค์ความรู้ และบทเรียนที่ได้) ท่านจะนำความรู้ที่ได้มีไปพัฒนาต่อยอดในงานอย่างไร ถ้าจะนำไปประยุกต์ใช้หรือไปขยายผลที่อื่น ต้องพึงระวังในเรื่องอะไรบ้าง หรือถ้าไม่เกิดผลตามที่เรที่ตั้งใจไว้ ขอให้ทบทวนและระบุว่าเป็นเพราะปัจจัยหรือเหตุผลอะไร

๓. รายชื่อคณะทำงาน

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