คู่มือหลักสูตร

การจัดการความรู้

จัดทำโดย
ศูนย์บริหารการพันธกิจสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

คู่มือเสริมสมรรถนะผู้นำขับเคลื่อนงานสร้างเสริมเสริมสังคมสุขภาวะ
หลักสูตรการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
ภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสังคมสุขภาวะของภาคีเครือข่ายภาคเหนือ

จัดทำโดย

ศูนย์บูรณาการพันธกิจสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรนภา พรหมมา

คณะทำงาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ อ้นมอย

อาจารย์ ดร.กิตติวรรณ จันทร์ฤทธิ์

สนับสนุนโดย

สำนักพัฒนาภาคีสัมพันธ์และวิเทศสัมพันธ์

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

สารบัญ

บทนำ 1

- ความสำคัญและความเป็นมา 1
- วัตถุประสงค์ของหลักสูตร 1
- กลุ่มเป้าหมาย 2
- โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรตามสมรรถนะหลักสูตรการจัดการความรู้ 2
  - คำจำกัดความ : สมรรถนะ "หลักสูตรการจัดการความรู้ (Knowledge Management" 2
  - โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ 2
  - รายละเอียดโครงสร้างเนื้อหาและแผนการดำเนินงานของหลักสูตร 2
- การติดตามประเมินผลหลักสูตร 6

กิจกรรมการเรียนรู้ที่ 1 การจัดการความรู้เพื่อการขับเคลื่อนงานสุขภาวะ 7

- ความหมายของการจัดการความรู้ 7
- ประเภทของความรู้ 8
- วงจรการจัดการความรู้ 10
- แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 11
- เป้าหมายของการจัดการความรู้ 12
- องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ 13
- กระบวนการจัดการความรู้ 13
- การจัดการความรู้ในชุมชน 14
- เครื่องมือการจัดการความรู้ 14
- กระบวนการจัดการความรู้ 17
- การสังเคราะห์ความรู้ 18

กิจกรรมการเรียนรู้ที่ 2 การถอดบทเรียน : การประยุกต์เพื่อยกระดับองค์ความรู้ ในการเคลื่อนงานชุมชนสุขภาวะ 20

- ความหมายการถอดบทเรียน 20
- หลักสำคัญของการถอดบทเรียน 21
- ทักษะที่สำคัญสำหรับนักถอดบทเรียน 21
- การเตรียมตัวถอดบทเรียน 22
- วิธีการถอดบทเรียน 22
- ตัวอย่างเครื่องมือในการถอดบทเรียนผ่านผีเสื้อถอดบทเรียน 23
- ขั้นตอนการดำเนินการถอดบทเรียน 24

ภาคผนวก

- ใบงาน กิจกรรมการถอดบทเรียน 27
- **เอกสารอ้างอิง** 29

บทนำ

ความสำคัญและความเป็นมา

การเรียนรู้นั้นเป็นได้ทั้งกระบวนการและเป้าหมายของโครงการสร้างเสริมสุขภาพ การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการทำงานให้บรรลุซึ่งเป้าหมายโครงการ ยิ่งปัจจุบันและในอนาคตโลกกำลังเผชิญด้วยปัญหาสุขภาพรูปแบบใหม่ๆ หลากหลายซับซ้อนและยังซ้ำซ้อนกับปัญหาสังคมอื่นๆ อันท้าทายต่อชุดความรู้และผลสำเร็จแบบเดิม การจัดการความรู้จึงทวีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ เพราะจะเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการสร้างและจัดกระบวนการให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม ไหลไปยังผู้เกี่ยวข้องได้ทันต่อสถานการณ์ ทำให้คนทำงานเกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและนำไปใช้เพื่อเพิ่มความสำเร็จในงานสร้างเสริมสุขภาพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการจัดการความรู้เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในการจัดการความรู้ การวิเคราะห์องค์ความรู้ในองค์กร/แผนงาน/โครงการ กระบวนการที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้รวมถึงการออกแบบหรือการจัดกิจกรรมกลุ่มตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการและสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการเลือกใช้ข้อมูลวิชาการด้านสุขภาวะได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. **วัตถุประสงค์หลักสูตร** เมื่อจบหลักสูตรนี้แล้ว ภาคีเครือข่ายที่เข้าร่วมอบรมจะมี

1.1) ความรู้ความเข้าใจด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ตั้งแต่เรื่ององค์ความรู้ในองค์กร กระบวนการที่ฤเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ ตลอดจนการสร้างคนให้มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ บันทึกและถ่ายทอดความรู้

1.2) ความสามารถในการจัดกระบวนการเพื่อสกัดองค์ความรู้ ถ่ายทอดองค์ความรู้ หาข้อสรุป และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ผ่านกระบวนการหรือการจัดกระบวนการกลุ่มต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ

2. **วัตถุประสงค์เฉพาะ** เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้น หลังเข้าร่วมการอบรม ภาคีเครือข่าย จะมี

2.1) ความรู้และความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานแนวคิดพื้นฐาน หลักการการจัดการความรู้ เครื่องมือและวิธีการการจัดการความรู้และเทคนิคและวิธีการสังเคราะห์ความรู้

2.2) ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประยุกต์การถอดบทเรียนเพื่อยกระดับองค์ความรู้ในชุมชนสุขภาวะ

2.3) ความสามารถและทักษะในการจัดการความรู้และการถอดบทเรียนเพื่อยกระดับองค์ความรู้ในชุมชนสุขภาวะ

กลุ่มเป้าหมาย

1. ภาคีเครือข่ายของ สสส. ที่ทำงานขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ไตรพลัง ในเชิงผลักดันนโยบาย เชิงขับเคลื่อนสังคม หรือเชิงความรู้ และมีบทบาท/ความรับผิดชอบในแผนงาน/โครงการในฐานะเป็นผู้จัดการแผนงาน/โครงการ นักปฏิบัติการ หรือผู้ประสานงาน

2. ผู้สนใจและภาคีเครือข่ายใหม่ที่จะทำงานกับ สสส. (ผู้เสนอขอสนับสนุนทุนรายใหม่)

โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรตามสมรรถนะด้านแนวคิดและหลักการการจัดการความรู้

1. **คำจำกัดความ: สมรรถนะ "การจัดการความรู้ (Knowledge Management)"** คือ มุ่งพัฒนาความสามารถของภาคีให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถใช้การจัดการความรู้และการถอดบทเรียนเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสร้างเสริมสุขภาวะ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริการจัดการโครงการสร้างเสริมสุขภาวะให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยวิถีทางที่สอดคล้องกับรูปแบบและวิธีการทำงานสร้างเสริมสุขภาพแบบสสส. (ยุทธศาสตร์และคุณลักษณะการทำงานแบบ สสส.) ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย คือ

(1) ความรู้ความเข้าใจด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ตั้งแต่เรื่ององค์ความรู้ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ ตลอดจนการสร้างคนให้มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ บันทึกและถ่ายทอดความรู้

(2) ความสามารถในการจัดกระบวนการเพื่อสกัดองค์ความรู้ ถ่ายทอดองค์ความรู้ หาข้อสรุป และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ผ่านกระบวนการหรือการจัดกระบวนการกลุ่มต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. **โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้**

หลักสูตรการจัดการความรู้ มุ่งเน้นการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อองค์กร มาจำแนก วิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดระเบียบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและเผยแพร่ สร้างวัฒนธรรมและกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงการออกแบบหรือการจัดกิจกรรมกลุ่มตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการและสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย

หลักสูตรนี้เน้นกระบวนการจัดการความรู้และการถอดบทเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยดึงความรู้และประสบการณ์จากการทำงานมาใช้เป็นทุนในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินโครงการที่ทำอยู่และจะดำเนินการต่อไปในอนาคตหรือการขับเคลื่อนนโยบาย เนื้อหาของหลักสูตรนี้จึงประกอบด้วย 2 กลุ่มหลัก คือ

(1) กลุ่มเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวคิดพื้นฐาน หลักการการจัดการความรู้ เครื่องมือการจัดการความรู้ และการสังเคราะห์ความรู้

(2) กลุ่มเนื้อหาที่เกี่ยวกับการถอดบทเรียน ได้แก่ ความหมายของการถอดบทเรียน ทักษะที่สำคัญของผู้ถอดบทเรียน วิธีการถอดบทเรียน ขั้นตอนการถอดบทเรียน การเขียนรายงานถอดบทเรียน

3. **รายละเอียดโครงสร้างเนื้อหาและแผนการดำเนินงานของหลักสูตร**

ประกอบด้วยเนื้อหาการจัดกิจกรรมเสริมสมรรถนะ จำนวน 2 หน่วยการเรียนรู้ โดยใช้ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ 2.30 ชั่วโมง

แผนการดำเนินงานของหลักสูตรแนวคิดและหลักการสร้างเสริมสุขภาพ

กิจกรรมการเรียนรู้	จุดประสงค์	เนื้อหาการเรียนรู้	สาระสำคัญ	กิจกรรม	สื่อ/เครื่องมือ/แหล่งเรียนรู้
การจัดการความรู้	1. อธิบายความหมาย ประเภท เป้าหมายและกระบวนการของการจัดการความรู้ 2. อธิบายเครื่องมือการจัดการความรู้ ขั้นตอนของการจัดการความรู้ และการสังเคราะห์ความรู้	1. ความหมาย ประเภท เป้าหมายและกระบวนการของการจัดการความรู้ 2. เครื่องมือการจัดการความรู้ ขั้นตอนของการจัดการความรู้ และการสังเคราะห์ความรู้	- การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ถูกพิสูจน์ซ้ำแล้วซ้ำเล่าจากคนทำงาน เช่น นักสร้างเสริมสุขภาพหรือนักพัฒนาสามารถใช้เครื่องมือเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ได้ไม่ยากนัก ด้วยการจัดการความรู้เป็นการสร้างและจัดกระบวนการให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม ไหลไปยังบุคคลที่ถูกต้อง (Right Person) ณ เวลาที่เหมาะสม (Right Time) ทำให้บุคคลแลกเปลี่ยนสารสนเทศนำไปใช้เพื่อเพิ่มการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร/งาน (Performance) และการจัดการความรู้ก็เช่นเดียวกับเครื่องมือทางสังคมอื่นๆ ที่มีลักษณะสำคัญคือ ไม่หยุดนิ่งตายตัว มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตของสังคมจากอดีตจนถึงปัจจุบัน - แนวทางการจัดความรู้ 3 รูปแบบที่ใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างแพร่หลาย และถูกพิสูจน์แล้วว่าได้ผลดีในยุคปัจจุบัน คือ 1) แนวทางชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) 2) การถอดบทเรียนการทำงาน (After Action Review: AAR) และ 3) การถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี (Transfer of Best Practices) ที่พบว่าก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพ 3 ระดับด้วยกันคือ คนทำงานเก่งขึ้น ผลการดำเนินงานดีขึ้น จนกระทั่งทำให้ผลผลิตโดยรวมของโครงการเพิ่มขึ้น	กิจกรรมเรียนรู้ "ความหมายของการจัดการความรู้" 1. นำเข้าสู่เนื้อหาด้วยกิจกรรม ถาม-ตอบการจัดการความรู้คืออะไร ? 2. บรรยายประกอบ Power Point "ความหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ เครื่องมือการจัดการความรู้ ขั้นตอนของการจัดการความรู้ และการสังเคราะห์ความรู้" 3. กิจกรรมเชื่อมโยงความรู้เรื่องการจัดการความรู้และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้กับแผนงาน/โครงการของตนเอง โดย 3.1 ให้ผู้เข้าร่วมระบุรายละเอียดในใบงาน"การจัดการความรู้โครงการ"ในแผนงานโครงการที่ตนเองรับผิดชอบ 3.2 นำเสนอและ อภิปรายร่วมกัน	Power Point, เอกสารประกอบการ บรรยาย, กระดาษฟลิบ ชาร์ท, ปากกาสี และกระดาษสี Post-it

กิจกรรมการเรียนรู้	จุดประสงค์	เนื้อหาการเรียนรู้	สาระสำคัญ	กิจกรรม	สื่อ/เครื่องมือ/แหล่งเรียนรู้
การถอดบทเรียน	1. อธิบายความหมายของการถอดบทเรียน 2. อธิบายทักษะที่สำคัญของผู้ถอดบทเรียน 3. อธิบายวิธีการถอดบทเรียน 4. อธิบายขั้นตอนการถอดบทเรียน 5. อธิบายการเขียนรายงานถอดบทเรียน	1. ความหมายของการถอดบทเรียน 2. ทักษะที่สำคัญของผู้ถอดบทเรียน 3. วิธีการถอดบทเรียน 4. ขั้นตอนการถอดบทเรียน 5. การเขียนรายงานถอดบทเรียน	- การถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติงานออกมาใช้เป็นทุนในการทำงานเพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น การถอดบทเรียนจึงเป็นการสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียน/ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งผลที่ได้จากการถอดบทเรียนทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ คู่มือ สื่อรูปแบบต่างๆ (ที่เป็นรูปธรรม) และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้าร่วมกระบวนการ นำไปสู่การปรับวิธีคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ พัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิมและมีคุณภาพยิ่งขึ้น - การถอดบทเรียนการทำงาน (Lesson Distilled Guideline) มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อนำเสนอวิธีการเรียนรู้จากบทเรียนการทางานผ่าน 3 เทคนิคสำคัญตามช่วงระยะวงจรการดำเนินโครงการคือ การถอดบทเรียนก่อนดำเนินงาน (Peer Assist: PA) ระหว่างดำเนินงาน (After Action Review: AAR) และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน (Retrospect) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้นักสร้างเสริมสุขภาพสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้สร้างความรู้บริหารจัดการงาน/กิจกรรม/โครงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	กิจกรรมเรียนรู้ "ความหมายของการถอดบทเรียน 1. ทบทวนการจัดการความรู้ 2. นำเข้าสู่เนื้อหาด้วยกิจกรรม ถาม-ตอบการถอดบทเรียนคืออะไร ? 3. บรรยายประกอบ Power Point "ความหมายของการถอดบทเรียน ทักษะที่สำคัญของผู้ถอดบทเรียน วิธีการถอดบทเรียน ขั้นตอนการถอดบทเรียน การเขียนรายงานถอดบทเรียน" 4. กิจกรรมลงมือทดลองปฏิบัติการถอดบทเรียนในพื้นที่ต้นแบบ โดยการแบ่งออกเป็นฐานกิจกรมทั้งหมด 4 ฐาน คือ ฐานที่ 1 สิ่งแวดล้อมน่าอยู่ ฐานที่ 2 ผู้สูงอายุคอมโบ ฐานที่ 3 เกษตรปลอดสาร ฐานที่ 4 บริโภคแบบไร้โรค โดย 4.1 ให้ผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนตามฐานการเรียนตามประเด็นดังนี้ การประเมินโครงการ การวิเคราะห์สาเหตุและการสร้างข้อเสนอแนะ 4.2 นำเสนอและ อภิปรายร่วมกัน	Power Point, เอกสารประกอบการบรรยาย, กระดาษฟลิบ ชาร์ท, ปากกาสี และกระดาษสี Post-it

การติดตามประเมินผลหลักสูตร

- ประเมินก่อนเข้ารับการเสริมสมรรถนะ โดยการซักถามความเข้าใจ
- ประเมินระหว่างเข้ารับการเสริมสมรรถนะ โดยการให้ทำกิจกรรมการถอดบทเรียนหลังการอบรม
- ประเมินหลังการรับการเสริมสมรรถนะผ่านโครงการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะของแต่ละจังหวัด โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงาน 3 ครั้ง ครั้งที่ 1 คือรายงานความก้าวหน้าหลังจากดำเนินโครงการไปเป็นระยะเวลา 3 เดือน ผ่านระบบออนไลน์ ครั้งที่ 2 ก่อนนำเสนอรายงานปิดโครงการ 2 สัปดาห์เพื่อเตรียมความ พร้อมและทำความเข้าใจรูปแบบการนำเสนอผลการดำเนินโครงการ และครั้งที่3 นำเสนอปิดโครงการ โดยจัดเป็น 3 กลุ่ม ในพื้นที่คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดอุตรดิตถ์ และ จังหวัดพิษณุโลก

เนื้อหากิจกรรมการเรียนรู้ ครั้งที่ 1

การจัดการความรู้เพื่อการขับเคลื่อนงานสุขภาวะ

วัตถุประสงค์: หลังศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

- อธิบายความหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ของการจัดการความรู้
- อธิบายเครื่องมือการจัดการความรู้ ขั้นตอนของการจัดการความรู้
- อธิบายการสังเคราะห์ความรู้

สาระสำคัญ

- การจัดการความรู้ หรือ KM : Knowledge Management เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาติญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม นพ. วิจารณ์ พานิช (2547) ได้ระบุว่าการจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

ความหมายของการจัดการความรู้

- Ryoko Toyama (Ryoko Toyama อ้างถึงในสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ
- Dave Snowden (Dave Snowden อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจและคณะ, 2549) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิผล ของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม

- Yogesh Malhotra (Yogesh Malhotra อ้างถึงใน นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, 2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีกระบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลข้อมูลสารสนเทศและความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม
- นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย (2548) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ไว้ว่า การจัดการความรู้คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขัน
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (25489) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด
- วิจารณ์ พานิช (2547) ได้ให้ความหมายของคำว่า "การจัดการความรู้" ไว้ คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ 1. บรรลุเป้าหมายของงาน 2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ 4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน
- จากความหมายข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง เป็นการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ประสบการณ์ของคนในองค์กรซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารต่างๆ อย่างเป็นระบบให้ทุกคนในองค์กรเข้าถึงความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ในองค์กรด้วยเงื่อนไขของการเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้ใช้ คือ ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ และสามารถพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของความรู้

- ความรู้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้งคือความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา เว็บไซต์ Blog ฯลฯ ส่วนความรู้แฝงเร้นคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องจึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน (วิจารณ์ พานิช, 2559)
- ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

- ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุดิบ (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร และกลยุทธ์ เป้าหมายและความสามารถขององค์กรความรู้ยิ่งมีลักษณะไม่ชัดแจ้งมากเท่าไร การถ่ายโอนความรู้ยิ่งกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้นบางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็นความรู้แบบเหนียว (Sticky Knowledge) หรือความรู้แบบฝังอยู่ภายใน (Embedded Knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งมีการถ่ายโอนและแบ่งปันง่าย จึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า ความรู้แบบรั่วไหลได้ง่าย (Leaky Knowledge) ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน เนื่องจากความรู้แบบฝังลึกเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมดและสามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสารด้วยคำพูดตามรูปแบบของเซซี (SECI Model) ความรู้ทั้งแบบแฝงเร้นและแบบชัดแจ้งจะมีการแปรเปลี่ยนถ่ายทอดไปตามกลไกต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดความรู้ การผสานความรู้ และการซึมซับความรู้การจัดการความรู้นั้นมีหลายรูปแบบ มีหลากหลายโมเดล แต่ที่น่าสนใจ คือ การจัดการความรู้ ที่ทำให้คนเคารพศักดิ์ศรีของคนอื่น เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เชื่อว่า ทุกคนมีความรู้ปฏิบัติในระดับความชำนาญที่ต่างกัน เคารพความรู้ที่อยู่ในคน เพราะหากถ้าเคารพความรู้ในตำราวิชาการอย่างเดียวนั้น ก็เท่ากับว่าเป็นการมองว่า คนที่ไม่ได้เรียนหนังสือ เป็นคนที่ไม่มีความรู้

ภาพที่ 1 : ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งแห่งความรู้ของโนมากะ
ที่มา : วิจารณ์ พานิช, 2559

วงจรการจัดการความรู้

นักจัดการความรู้ ต้องมีความเชื่อพื้นฐานร่วมกันว่า ความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) สามารถบันทึกหรือถ่ายทอดให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งได้ (Explicit Knowledge) หรืออาศัยกลไก เครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน มีความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ให้กันและกัน ความรู้ทั้งสองประเภทมีความสัมพันธ์กันหมุนเวียนเปลี่ยนกลับไป กลับมาได้ ซึ่งเรียกว่า วงจรการเรียนรู้ ประกอบด้วย (วิจารณ์ พานิช, 2559)

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

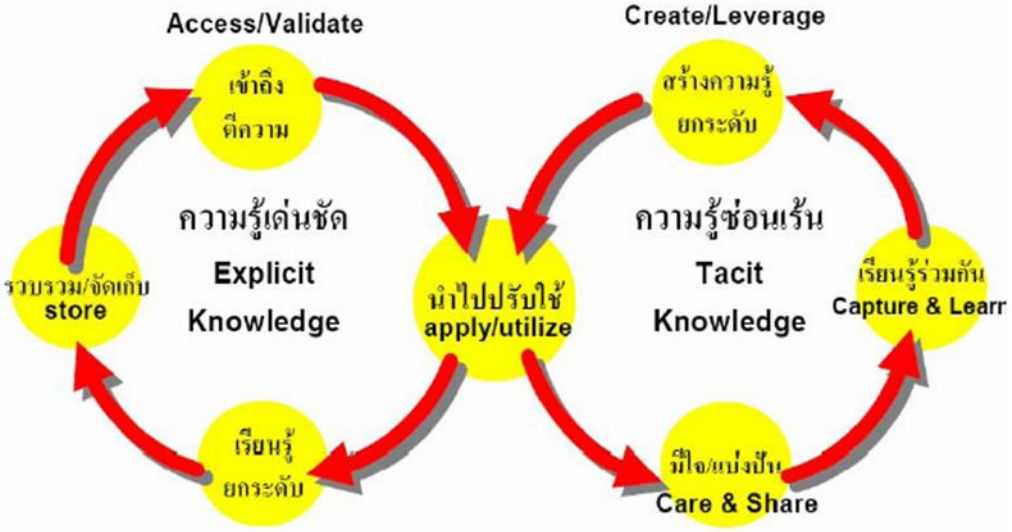
2. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอดมาผสมผสานกับความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผลจัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (characteristics of cognitive domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด



ภาพที่ 2 : วงจรการจัดการความรู้
ที่มา : วิจารณ์ พานิช, 2559

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานย่อยขององค์การ เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิมเป็นวงจรที่ต่อเนื่องและพัฒนาไม่หยุดยั้ง โดยมีความรู้และกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือและได้กล่าวถึงแนวคิด การจัดการความรู้ โดยสรุปดังนี้คือ (ณภัทร ประภาสุชาติ และประภาพรรณ อุ่นอบ, 2563)

ตารางที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ในอดีต	ปัจจุบัน
1. ความรู้เป็นทรัพยากรที่รวบรวมได้ วัดและใช้ได้ตามเทคนิควิธีการจัดการ	1. ความรู้เป็นสิ่งที่เลื่อนไหล ไม่เป็นเส้นตรงและยากที่จะวัดหรือจัดการ
2. เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักในการเข้าถึงทรัพยากร	2. คนมีความสำคัญกว่าเทคโนโลยี เพราะการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมของมนุษย์ที่จะต้องเข้าใจ และมีการจัดระเบียบมนุษย์ (Human Organization)
3. เน้นที่ปัจเจกบุคคล ยิ่งตัวปัจเจกบุคคลใช้ความรู้มากก็จะยิ่งมีผลผลิตมาก	3. เน้นการดำเนินการเป็นกลุ่ม เครือข่ายชุมชน และผ่านการปฏิบัติ

ที่มา: ณภัทร ประภาสุชาติ และประภาพรรณ อุ่นอบ, 2563

การจัดการความรู้ยุคใหม่แม้มีลักษณะสำคัญต่างไปจากอดีตที่ผ่านมา แต่เป้าหมายหลักยังคงเดิมคือ ต้องการช่วยเพิ่มผลผลิตหรือยกระดับคุณภาพการทำงานซึ่งแนวทางการจัดการความรู้ในยุคใหม่ ที่หน่วยงานต่างๆ ยอมรับกันว่าใช้ได้ผลดีและนำไปใช้กันแพร่หลายคือ การเรียนรู้จากบทเรียนการทำงาน (Lessons Learned) และการเรียนรู้จากวิธีการปฏิบัติที่ดี (Transfer of Best Practices) ด้วยลักษณะสำคัญคือ เป็นแนวทางไม่ยุ่งยากซับซ้อน นักสร้างเสริมสุขภาพสามารถผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน กิจกรรมหรือการบริหารโครงการพัฒนาได้ง่าย (วิจารณ์ พานิช, 2559)

เป้าหมายของการจัดการความรู้

การนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนั้นองค์กรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้และต้องสอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กร ระบบการจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และจัดการกับความรู้เดิมเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรและบรรลุเป้าหมายรวมที่วางไว้ ความรู้ขององค์กรสามารถบริหารจัดการได้ โดยการควบคุมจัดการกระบวนการต่างๆ เช่น กระบวนการแลกเปลี่ยนการจัดเก็บ การสร้างความรู้ใหม่ การสืบค้น การนำไปใช้ เป็นต้น รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (สมชาย นำประเสริฐชัยและพิสิษฐ์ กาญจนสัณห์เพชร, 2546)

วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ คือการใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรทำให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการ หลักๆ ดังนี้คือ

1. เพื่อพัฒนางาน เป็นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่และบริการใหม่ ๆ ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น สามารถวัดได้เป็นตัวเลขชัดเจนในเชิงปริมาณ หรือวัดได้ด้วยตัวชี้วัดเชิงคุณภาพที่รับรู้หรือสัมผัสได้

2. เพื่อพัฒนาคน เป็นการพัฒนาคนผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับให้เป็นแรงงานความรู้ (Knowledge worker) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาหรือทุนทางปัญญา โดยอาศัยการจัดการความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้ มีประสบการณ์ มีความชำนาญ มีทักษะและสามารถนำองค์ความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายมาใช้งานใหม่อีกได้

3. เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนทางปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการต่อสู้กับความยากลำบากหรืออุปสรรค มีวิธีการทำงานดีขึ้น (Best practice) และสามารถที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดียิ่ง

นอกจากนี้การจัดการความรู้ส่วนใหญ่มุ่งเป้าไปที่งานหลักหรือภารกิจหลักขององค์กร การจัดการความรู้จะก่อผลยิ่งใหญ่ได้ต้องกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการไว้ที่ภารกิจที่สำคัญที่สุดเมื่อดำเนินการสำเร็จแล้วจะก่อผลดีที่ยิ่งใหญ่ ต่อองค์กร ซึ่งเป้าหมายของการนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนั้น มีเป้าหมาย 6 ประการ (วิจารณ์ พานิช, 2546) ดังนี้คือ

1. เพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลงานและการสร้างสรรค์ขององค์กร ซึ่งเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณนำไปสู่การมีชื่อเสียงและเกียรติคุณ เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างแท้จริงและนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นทุนทางปัญญาขององค์กร สำหรับเผชิญกับความผันผวนไม่แน่นอนในอนาคตได้อย่างมั่นใจ

2. ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนมีผลงานดีขึ้น ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนเพิ่มขึ้นในระยะยาวและที่สำคัญยิ่ง คือ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือให้บุคลากรมีความสุข สามารถได้รับประโยชน์จากการทำงานในลักษณะที่ผลประโยชน์คือความสุขไม่ใช่เพียงผลประโยชน์เชิงวัตถุเท่านั้น

3. สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความกระตือรือร้นเกิดความสุขจากการได้แสดงความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในหน้าที่ของตน จากการมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนร่วมงานทั้งในหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นๆ ทำให้การทำงานเป็นเรื่องที่ให้ความสุขความพึงพอใจรวมทั้งเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมสร้างสรรค์หน่วยงานหรือองค์กรของตน

4. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นผู้ที่มีความเป็นพลวัต มีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึงการเป็นบุคคลเรียนรู้นันเองยอมสร้างผลประโยชน์สองต่อ คือ เกิดประโยชน์ต่อทั้งคนและงาน

5. เป็นเครื่องมือสั่งสมความรู้และทุนปัญญาขององค์กร สำหรับใช้พัฒนางานและเผชิญกับความไม่แน่นอนในอนาคต

6. เป้าหมายของการจัดการความรู้ในระยะยาว 5 — 10 ปี จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร เปลี่ยนกระบวนทัศน์ของคน เปลี่ยนพฤติกรรมของคน พฤติกรรมที่สำคัญที่สุดทรงพลังที่สุดคือ พฤติกรรมร่วมคิดร่วมทำ

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2559) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process) ประกอบด้วย

1. "คน" ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. "เทคโนโลยี" เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

3. "กระบวนการความรู้" นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี 2549 คือมุ่งเน้นให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ 1 เรื่อง และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ (ศุภลัย พลายน้อย, 2562).

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

การจัดการความรู้ในชุมชน

วิจารณ์ พานิช (2559) ได้กล่าวว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี 4 องค์ประกอบ คือ

1. ชุมชน หมายถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน

2. เป็นสุข หมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปรกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อย 8 ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน

3. การเรียนรู้ หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่านการปฏิบัติ

4. การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้นี้ การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวัง ตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ "ดิ้นได้" คือมีชีวิต เป็นพลวัต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action)

เครื่องมือการจัดการความรู้

บุญดี บุญญากิจและคณะ (2549) ได้กล่าวถึงเครื่องมือจัดการความรู้ (KM Tools) ที่มักถูกนำมาใช้ในการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP)

คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการเกิดจากความใกล้ชิด ความพึงพอใจ ความสนใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ CoP สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นรูปแบบทางกายภาพ (มีสถานที่การพบปะ) หรือแบบเสมือนจริง (Vietual) เช่น ทางออนไลน์

2. การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring Programs)

ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและคำแนะนำอย่างใกล้ชิดผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่าซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนานเพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคยความสัมพันธ์และความเข้าใจกันผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสนที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมจริยธรรมและการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วย

3. การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review-AAR)

เป็นการอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานโดยให้สมาชิกแต่ละคนได้พูดสะท้อนความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่มีต่อการทำงานที่ผ่านมาว่ามีจุดเด่นจุดด้อยและข้อควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นถ้าจะมีการทำงานนี้อีกในครั้งต่อไปซึ่งจะทำให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้ความสำเร็จความผิดพลาดและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป AAR จึงเป็นการคุยกันถึงกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เรื่องที่เป็นสิ่งดี เรื่องที่ควรปรับปรุงและบทเรียนที่ได้จากการทำงานเรื่องหนึ่งเรื่อใดแล้วเสร็จ การถอดบทเรียนทำได้หลายแบบ เช่น โดยการประชุมทันที หลังเสร็จกิจกรรมมีการตั้งคำถาม และให้ผู้ร่วมกิจกรรมบันทึกคำตอบอย่างสั้นๆ ลงในกระดาษแผ่นน้อยแล้วรวบรวมสรุปเป็นบทเรียน แบบนี้ก็ค่อนข้างเป็นทางการ และแบบที่ไม่เป็นทางการมากนัก เช่น โดยการประชุมกลุ่มย่อยหลังเสร็จกิจกรรมย่อยในโครงการ ใช้การพูดคุยสั้น ๆ เป็นกันเองตรงไปตรงมา แต่ควรมีบันทึกเก็บไว้เป็นบทเรียนของตนเอง นอกจากนั้นเราก็อาจจะทำ AAR คนเดียวก็ได้หรือเพื่อนสนิทที่ร่วมกิจกรรมหรือโครงการ 2 — 3 คน ถามคำถามสั้นๆ ง่ายๆ แล้วบันทึกไว้เป็นบทเรียนของตนเองเช่นเดียวกัน

การ AAR จะง่ายขึ้น ถ้างานนั้นมีการเขียนเป็นขั้นตอนไว้ควรทำเป็นทีละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้งและทันทีที่เสร็จกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยเทคนิคการสรุปบทเรียนให้ได้ผลคือต้องรีบดำเนินการหลังงานเสร็จสิ้นทันทีและต้องบันทึกให้ละเอียด รวมทั้งเก็บให้เป็นที่ สามารถนำมาใช้ใหม่ได้ง่ายการ AAR ที่ล้มเหลวก็เกิดขึ้นได้ในกรณีอย่างเช่น ไม่ได้ทำ AAR ทันที สมาชิกเข้าใจว่าการ AAR คือการหาคนทำผิด สมาชิกไม่กล้าพูดความจริง กรณีที่ปัญหาของงานนั้นเกิดจากผู้บังคับบัญชาเองและทำ AAR แล้วไม่นำไปใช้ในการปรับปรุงงานครั้งต่อไป

4. การเสวนา (Dialogue) หรือสุนทรียสนทนา

เป็นจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดีๆที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมา โดยไม่ขีดวงที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆในเรื่องที่จะสนทนากัน ไม่รู้คำตอบสุดท้ายว่าคืออะไร ไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคน เปิดกว้างด้านเวลา สถานที่ บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน บรรยากาศสบายๆ บรรยากาศเชิงบวก พูดเรื่องเก่า ท้าวความหลังที่ดีๆ พูดถึงสิ่งที่ทำจริงๆในอดีต ไม่ใช่ความคิดเห็นที่จะทำในอนาคต ลักษณะสำคัญของการเข้ากลุ่มสุนทรียสนทนาในการจัดการความรู้จึงมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือพูดอย่างจริงใจ ฟังอย่างตั้งใจ ถามอย่างซาบซึ้งใจและจดอย่างเข้าใจใส่ใจ

5. ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lesson Learned and Best Practices Databases)

การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจ โครงการหรือกลุ่มที่ปรึกษาตัวอย่างที่กล่าวมานี้เป็นการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรในช่วงยุคต้นๆ ของการจัดการความรู้ การที่มีศูนย์กลางความรู้จากผู้เชี่ยวชาญทำให้พนักงานทั้งองค์กรสามารถเข้ามาเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้โดยตรงหากเราสามารถดำเนินการได้ดีฐานองค์ความรู้นี้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

6. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE)

เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) หรือทราบว่าจะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหนอย่างไร (Expertise Locators) จึงเป็นอะไรที่มากกว่ารายชื่อผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

7. การเล่าเรื่อง (Story Telling)

เป็นการใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจหรือคนในกลุ่มงานเดียวกันโดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อเช่นการใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวให้น่าสนใจทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันจนได้องค์ความรู้ที่ดีไว้ใช้ประโยชน์

8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)

เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีมซึ่งต้องการความช่วยเหลือผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้

9. เวที ถาม-ตอบ (Forum)

เป็นอีกหนึ่งเวทีในการที่เราสามารถโดยคำถามเข้าไป เพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมใน Forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ หากองค์กรมีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) หรือมีการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) แล้วคำถามที่เกิดขึ้นสามารถส่ง/ยิงเข้าไปใน Forum ซึ่งอยู่ใน CoP หรือ CoE เพื่อหาคำตอบในลักษณะ "Pull Information"

10. การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming)

เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรึกษาหารือกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินการปฏิบัติงานที่ผ่านประสบการณ์และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

11. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross—Functional Team)

เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ยังมีอีกหลายประเภท เช่น เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus group) การศึกษาดูงาน (Study tour) การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect) การค้นหาสิ่งดีรอบตัวหรือสุนทรียสาธก (Appreciative inquiring) การสอนงาน(Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ฟอรัม ถาม — ตอบ (Forum) ซึ่งเครื่องมือแต่ละประเภทมีลักษณะ ข้อดี ข้อควรคำนึงและผลที่ได้จากการจัดการความรู้แตกต่างกัน ผู้ที่นำไปใช้ควรเลือกให้เหมาะกับกิจกรรมที่ปฏิบัติและจุดมุ่งหมายของกิจกรรมที่ต้องการ จึงจะเป็นการใช้เครื่องมือจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3 : เครื่องมือจัดการความรู้ (Knowledge Management Tools)

ที่มา : บดินทร์ วิจารณ์พิมพ์ลักษณ์, 2550

กระบวนการจัดการความรู้

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550) ได้อธิบายรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้(Knowledge Management Process) ที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นต้องมีต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรได้แก่ความรู้อะไรบ้างความรู้อะไรที่มีอยู่แล้วอยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิมแยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไปมีหลายแนวทาง เช่น ใช้ SECI model นำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างกันมาประชุม/ทำงานร่วมกัน จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร จ้างที่ปรึกษา

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้แบ่งชนิด ประเภท เช่น กฎ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ กำหนดวิธีการจัดเก็บและค้นคืน เพื่อให้สืบค้น เรียกคืนและนำไปใช้ได้สะดวก

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการกลั่นกรองความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัยใช้งานได้ของความรู้ ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศส่วนความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมชุมชนนักปฏิบัติระบบพี่เลี้ยงการสับเปลี่ยนงานการยืมตัว (ผู้เชี่ยวชาญจากที่หนึ่งไปปฏิบัติงานในอีกที่หนึ่ง) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้เป็นต้น

7. การเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงานแล้วเกิดความรู้ใหม่นำมาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยน ก็จะได้องค์ความรู้ใหม่ให้ใช้ประโยชน์ต่อไปได้เรื่อยๆ ควรทำการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร "สร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่" และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 4 : กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน

ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549

การสังเคราะห์ความรู้

นักสร้างเสริมสุขภาพ สามารถสร้างความรู้เพื่อใช้ในการทำงานได้หลายวิธี หากเน้นความรู้เพื่อใช้เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพการทำโครงการ อาจใช้รูปแบบการถอดบทเรียนจากการทำงาน แต่ถ้าต้องการสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่ค้นพบจากวิธีการปฏิบัติ และ/หรือทำกิจกรรมในโครงการแล้วได้ผลดี เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการทำโครงการระยะต่อไป รวมทั้งยังสามารถแบ่งปันความรู้ดังกล่าวแก่ภาคีเครือข่ายอื่นๆ เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่ง สำหรับพิจารณาเริ่มทางานสร้างเสริมสุขภาพใหม่นั้น อาจจะใช้รูปแบบการสังเคราะห์ความรู้จากวิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี (Best Practices) เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความรู้

ความหมายและความสำคัญของการสังเคราะห์ความรู้

การสังเคราะห์ (Synthesis) มักถูกกล่าวถึงพร้อมๆกับ คำว่าการวิเคราะห์ (Analysis) แต่หากพิจารณาตามความหมายแล้ว จัดเป็นคำที่เป็นคู่ตรงข้ามกัน โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์หมายถึง การจำแนกออกเป็นส่วนๆ เพื่อพิจารณาให้ถ่องแท้ว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างไร ขณะที่การสังเคราะห์ หมายถึงการรวมเพื่อให้เห็นว่าส่วนย่อยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และรวมกันอย่างไร จนทำให้ก่อเกิดเป็นองค์ประกอบที่สอดคล้องเหมาะสมกัน (ศุภวัลย์ พลายน้อย, 2562)

อย่างไรก็ดี ทั้งการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ต่างก็เป็นกระบวนการได้มาซึ่งความรู้ โดยการวิเคราะห์ทำให้ความรู้เดิมนั้น มีรายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ยิ่งขึ้น สำหรับการสังเคราะห์เป็นวิธีการสร้างความรู้ขึ้นใหม่ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าขณะที่กำลังสังเคราะห์ความรู้ใหม่นั้น เราก็ใช้การวิเคราะห์ความรู้เดิมเพื่อนำมาสร้างความรู้ใหม่ไปพร้อมๆ เช่นกันด้วย

ขั้นตอนการสังเคราะห์ความรู้

การสังเคราะห์ความรู้มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอนด้วยกัน ดังนี้ (ศุภวัลย์ พลายน้อย, 2562)

1. กำหนดหัวเรื่องและจุดประสงค์ที่จะสังเคราะห์ให้ชัดเจนว่าต้องการสังเคราะห์เพื่อให้เกิดบูรณาภาพหรือปรากฏการณ์ใหม่ในรูปแบบใด เช่นเพื่อให้เกิดผลผลิต เพื่อให้เกิดข้อสรุปหรือเพื่อให้เกิดการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตโดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนด้วยว่าจะสังเคราะห์เพื่อนำผลการสังเคราะห์ที่ได้ไปดำเนินการในสิ่งใดต่อ

2. จัดเตรียมปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆที่จะนำเข้าสู่กระบวนการสังเคราะห์ซึ่งอาจเป็นคน สัตว์ สิ่งของ หรือเป็นประเด็นนามธรรมต่างๆ คัดกรอง คัดเลือกให้ได้ข้อมูลหรือปัจจัยวัตถุดิบต่างๆที่มีคุณภาพเพื่อนำสู่กระบวนการสังเคราะห์

3. สังเคราะห์ปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆที่เตรียมไว้ตามจุดประสงค์ที่กำหนด โดยให้กระบวนการสังเคราะห์มุ่งที่การนำปรากฏการใหม่หรือบูรณาภาพที่ได้จากการสังเคราะห์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามที่ได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการสังเคราะห์

4. ตรวจสอบและประเมินผลการสังเคราะห์ที่ได้ว่าน่าจะมีความแม่นยำ ความเที่ยง และความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดเพื่อเตรียมนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์

4.1 ผลการสังเคราะห์ที่มีคุณภาพ มีความแม่นยำน่าเชื่อถือและมีความเป็นไปได้สูง สามารถนำผลของการสังเคราะห์ดำเนินการนำไปใช้ในขั้นต่อไปได้ตามวัตถุประสงค์

4.2 ผลของการสังเคราะห์ที่ไม่มีคุณภาพ ให้นำผลของการสังเคราะห์นั้นเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์เพื่อดำเนินการแยกแยะตรวจสอบหาที่มาของปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆที่ได้นำเข้าสู่กระบวนการสังเคราะห์ รวมทั้งตรวจสอบคุณภาพของผู้ทำการสังเคราะห์เพื่อสืบค้นหาที่มาและเหตุปัจจัยที่ทำให้ผลของการการสังเคราะห์เป็นผลการสังเคราะห์ที่ไม่มีคุณภาพ และเมื่อวิเคราะห์หาเหตุปัจจัยต่างๆนั้นได้แล้วให้แก้ไขปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาข้อมูลหรือองค์ประกอบปัจจัยต่างๆนั้นให้มีคุณภาพต่อไปเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการสังเคราะห์ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

5. นำผลการสังเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ตามจุดมุ่งหมายโดยจะนำเสนอต่อสาธารณะหรือเก็บเป็นข้อมูลสังเคราะห์ส่วนตัวก็แล้วแต่จุดประสงค์ของผู้ทำการสังเคราะห์ เช่น สังเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อนำไปใช้ประกอบการคาดเดาโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

โดยสรุปการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ถูกพิสูจน์ซ้ำแล้วซ้ำเล่าจากคนทำงาน เช่น นักสร้างเสริมสุขภาพหรือนักพัฒนาสามารถใช้เครื่องมือเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ได้ไม่ยากนัก ด้วยการจัดการความรู้เป็นการสร้างและจัดกระบวนการให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม ไหลไปยังบุคคลที่ถูกต้อง (Right Person) ณ เวลาที่เหมาะสม (Right Time) ทำให้บุคคลแลกเปลี่ยนสารสนเทศำไปใช้เพื่อเพิ่มการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร/งาน (Performance) และการจัดการความรู้ก็เช่นเดียวกับเครื่องมือทางสังคมอื่นๆ ที่มีลักษณะสำคัญคือ ไม่หยุดนิ่งตายตัว มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตของสังคมจากอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยนักสร้างเสริมสุขภาพ สามารถสร้างความรู้เพื่อใช้ในการทำงานได้หลายวิธี หากเน้นความรู้เพื่อใช้เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพการทำโครงการ อาจใช้รูปแบบการถอดบทเรียนจากการทำงาน แต่ถ้าต้องการสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่ค้นพบจากวิธีการปฏิบัติ และ/หรือทำกิจกรรมในโครงการแล้วได้ผลดี เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการทำโครงการระยะต่อไป รวมทั้งยังสามารถแบ่งปันความรู้ดังกล่าวแก่ภาคีเครือข่ายอื่นๆ เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่ง สำหรับพิจารณาเริ่มทางานสร้างเสริมสุขภาพใหม่นั้น อาจจะใช้รูปแบบการสังเคราะห์ความรู้จากวิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี (Best Practices) เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความรู้ ซึ่งการสังเคราะห์ความรู้ คือ การจำแนกเป็นส่วนเพื่อพิจารณาองค์ประกอบความสัมพันธ์อันก่อให้เกิดองค์ประกอบที่สอดคล้องเหมาะสม มีขั้นตอน 5 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งใหม่ที่ต้องการสร้างหรือสังเคราะห์ ศึกษาข้อมูล เลือกข้อมูลที่ตอบวัตถุประสงค์ สังเคราะห์สิ่งใหม่ ตรวจสอบความถูกต้อง

เนื้อหากิจกรรมกรรมการเรียนรู้ ครั้งที่ 2

การถอดบทเรียน : การประยุกต์เพื่อยกระดับองค์ความรู้ ในการเคลื่อนงานชุมชนสุขภาวะ

วัตถุประสงค์: หลังศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายเกี่ยวกับความหมายของการถอดบทเรียน
2. อธิบายทักษะที่สำคัญของผู้ถอดบทเรียน
3. อธิบายวิธีการถอดบทเรียน
4. อธิบายขั้นตอนการถอดบทเรียน
5. อธิบายการเขียนรายงานถอดบทเรียน

สาระสำคัญ

การถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติงานออกมาใช้เป็นทุนในการทำงานเพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น การถอดบทเรียน จึงเป็นการสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียน/ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งผลที่ได้จากการถอดบทเรียน ทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ คู่มือ สื่อรูปแบบต่างๆ (ที่เป็นรูปธรรม) และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้าร่วมกระบวนการ นำไปสู่การปรับวิธีคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ พัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิมและมีคุณภาพยิ่งขึ้น

ความหมายการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียน คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างและใช้ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาเพื่อเรียบเรียงออกมาเป็นชุดความรู้ แล้วนำไปพัฒนารูปแบบและกระบวนการทำงานในครั้งต่อๆ ไปให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น โดยต่อยอดจากความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้ว รวมทั้งเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยน/ปรับปรุงการทำงานเพื่อลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นซ้ำ ถ้าผู้ร่วมงานจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มานั่งทบทวนงานที่ทำเสร็จแล้วร่วมกันทุกครั้ง จะเป็นโอกาสที่ช่วยสร้างการเรียนรู้เพื่อการยกระดับความสามารถของตนเองและพัฒนาขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น

หัวใจหลักของการถอดบทเรียน คือ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) ภายใต้เงื่อนไขพื้นฐาน (ศุภวัลย์ พลายน้อย, 2562) คือ

1. ผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual benefit) ที่ไม่ใช่เฉพาะผลประโยชน์ทางการเงินเท่านั้น
2. ความไว้วางใจ (Trust) ทั้งความไว้วางใจตนเอง ในด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และความไว้วางใจในสัมพันธภาพที่มีกับผู้อื่น
3. การเรียนรู้และปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้

หลักสำคัญของการถอดบทเรียน

หลักการที่สำคัญของการถอดบทเรียน คือ การประเมินตนเองและสะท้อนตนเอง ควรสร้างวัฒนธรรมนี้ให้เกิดก่อนการเริ่มกระบวนการถอดบทเรียน หลักสำคัญประกอบด้วย

1. กลุ่มคนที่เข้ามาถอดบทเรียนที่เป็น "ตัวจริง" (get the right people talking) ต้องเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจกรรม หรือ โครงการที่นำมาเป็นประเด็นการถอดบทเรียนอย่างแท้จริง

2. การถอดบทเรียนที่มีประสิทธิภาพและได้ข้อมูลเชิงลึก รอบด้าน ต้องอาศัยวิธีการที่หลากหลายผสมผสานกัน เช่น การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ การลงพื้นที่เพื่อศึกษาข้อเท็จจริง เป็นต้น

3. คำถามถอดบทเรียนต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ และคำถามจะนำไปสู่การต่อยอดการพัฒนาได้ในอนาคต เราจะใช้ 4 คำถามการถอดบทเรียนหลักในเป็นคำถามตั้งต้น และมีคำถามย่อยๆ เพื่อลงลึกถึงเนื้อหา

4. การถอดบทเรียนจำเป็นต้องมีผู้ที่ทำบทบาทผู้เอื้อกระบวนการเรียนรู้ หรือ Facilitators ที่ทำหน้าที่ทั้งวิทยากรกระบวนการ (Process facilitator) และวิทยากรสร้างการเรียนรู้ (learning facilitator) จำเป็นต้องมีความรู้ด้านเนื้อหาและมีทักษะการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศที่ดี ให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) จึงจะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge sharing) ได้อย่างสมบูรณ์

การบันทึกข้อมูลที่ดี นำไปสู่การจัดการข้อมูล "บทเรียน" ที่ดีและมีคุณภาพ

ทักษะที่สำคัญสำหรับนักถอดบทเรียน

ในการถอดบทเรียนผู้ถอดต้องมีการเตรียมชุดคำถามการถอดบทเรียนอยู่แล้วแต่จำเป็นต้องอาศัยทักษะที่จะกระตุ้นให้ผู้ถูกถอดบทเรียนตอบคำถามหรือเล่าเรื่องได้อย่างครอบคลุมและตรงประเด็น (จตุพร วิศิษฏ์โชติอังกูร, 2562) ดังนี้

1. ทักษะการฟัง

เป็นการฟังแบบตั้งใจโดยไม่ตัดสินถูกผิดด้วยความคิดเห็นของเราเอง การฟังที่ดีทำให้นักถอดบทเรียนสามารถบันทึกข้อมูลบทเรียนได้อย่างครบถ้วน และมีผลต่อการตั้งคำถามเพื่อการสะท้อนบทเรียนที่ดี

2. ทักษะการตั้งคำถามทรงพลัง

ถึงแม้จะมีชุดคำถามการถอดบทเรียนอยู่แล้วแต่ลีลาการถามของนักถอดบทเรียน มีส่วนที่จะเร้าใจผู้ถูกถอดบทเรียนให้ตอบคำถามหรือเล่าเรื่องได้อย่างครอบคลุม ตรงประเด็น

3. ความสามารถในการคิดเชิงระบบ (System thinking)

นักถอดบทเรียนต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองปรากฏการณ์หนึ่งๆ ในภาพรวม เห็นรายละเอียดที่เป็นโครงสร้างของระบบ จะช่วยให้การถอดบทเรียนมีความสมบูรณ์และครอบคลุม

4. ทักษะการทำบทบาทของผู้เอื้อกระบวนการเรียนรู้ (Facilitator) ที่ดี

ทักษะ Facilitator ได้แก่ การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ทรงพลัง ทักษะการสนทนาเพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งและสร้างสรรค์ ทักษะการเขียน การบันทึก ทักษะการจับประเด็น สรุปประเด็น ทักษะการสะท้อนบทเรียน ทักษะการจัดการความขัดแย้ง ทักษะการจัดการบรรยากาศที่สร้างสรรค์ เป็นต้น

การเตรียมตัวถอดบทเรียน

การเตรียมตัวควรเริ่มจากเตรียมสร้างทีม ควรจะทีมถอดบทเรียนประมาณ 3-5 คน เพื่อให้มีการบริหารจัดการเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อการถอดบทเรียนที่มีประสิทธิภาพ (จตุพร วิศิษฏ์โชติอังกูร, 2562; พิสิฐ โอ่งเจริญ, 2560)

1. การเตรียมทีมงาน

การทำงานร่วมกันต้องสอดคล้องประสานกัน ทุกคนต้องรู้บทบาทและหน้าที่ รับทราบความสำคัญและเห็นภาพรวมของการถอดบทเรียนทั้งกระบวนการ เพื่อเดินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และทุกคนสามารถที่จะทำหน้าแทนกันได้ในวงถอดบทเรียน

2. การเตรียมกำหนดบทบาททีมงาน

คนที่ 1 หัวหน้าทีม ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการถอดบทเรียน

คนที่ 2 วิทยากรกระบวนการ หรือที่เราเรียกกัน Facilitator ทำหน้าที่เป็นผู้นำและสร้างการเรียนรู้

คนที่ 3 ผู้จดบันทึก ควรมี 2 คน คนแรกจดแบบละเอียด คนที่สองจดประเด็นขึ้นกระดาษปรู๊ฟให้ทุกคนได้มองเห็นประเด็นการพูดคุยที่ลื่นไหลไป (ควรใช้ Mind-mapping เพื่อสามารถเติมเต็มได้ทันที)

คนที่ 4 ผู้ประสานงาน ทำหน้าที่ประสานงานทั่วไป เพื่อช่วยเหลือเวทีการถอดบทเรียน

3. การเตรียมวิเคราะห์โครงการ

การเตรียมวิเคราะห์โครงการมีความสำคัญสำหรับการเตรียมตัวและเป็นการบ้านของผู้นำกระบวนการถอดบทเรียน (วิทยากรถอดบทเรียน) การที่ได้เรียนรู้รายละเอียดของโครงการ/กิจกรรม ในระดับที่เข้าใจ เห็นภาพกระบวนการของโครงการทั้งหมดก่อนที่จะถอดบทเรียน ทำให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนมากขึ้น และส่งผลต่อการตั้งคำถามถอดบทเรียนที่มีพลังได้

4. การเตรียมผู้เข้าร่วมเวทีถอดบทเรียน

ผู้ที่เข้ามาร่วมเวทีถอดบทเรียน คือ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเด็นหรือโครงการนั้นผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จะเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ที่สำคัญที่จะให้ข้อมูลและมุมมองอันเป็นประโยชน์ ซึ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอาจมีหลายระดับ แต่ละระดับจะให้ความเห็น มุมมองที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหาร มีมุมการบริหารจัดการภาพรวม ผู้ปฏิบัติให้ข้อคิดเห็นมุมมองในส่วนของรายละเอียดในการปฏิบัติ เป็นต้น แต่ทั้งหมดจะมารวมอยู่ในเวทีเดียวกันเพื่อถอดบทเรียน กระบวนการแบบนี้นอกจากจะได้ "บทเรียน"แล้ว ผู้ที่เข้าร่วมถอดบทเรียนยังมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน เป็นการเติบโตทางปัญญาอีกรูปแบบหนึ่งในมุมของการสร้างความรู้

วิธีการถอดบทเรียน

วิธีการถอดบทเรียนต้องใช้การผสมผสาน วิธีการได้มาซึ่ง "บทเรียน" ที่ดี จึงไม่ได้จำกัดว่าจะต้องใช้วิธีการแบบเดียว นักถอดบทเรียนมีวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และรอบด้าน ในกระบวนการถอดบทเรียนยังเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge transfer) และบูรณาการความรู้ (Knowledge integration) ร่วมกันไปด้วย การถอดบทเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีการลงพื้นที่จริง (กรณีกิจกรรมหรือโครงการนั้นมีพื้นที่การทำงานที่เป็นรูปธรรม) การใช้วิธีการที่หลากหลาย ย่อมได้บทเรียนที่หลากหลาย รอบด้านไปด้วยให้นักถอดบทเรียนพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะเลือกใช้วิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม วิธีการถอดบทเรียนที่นิยมใช้ในปัจจุบัน (ประภาพรรณ อุ่นอบ และณภัทร ประภาสุชาติ, 2563 ;จุฑารัตน์ สถิรปัญญา, 2563; ศุภวัลย์ พลายน้อย, 2562) มีดังนี้

1. การเรียนรู้จากเพื่อน (Peer Assist) ในวงจรชีวิตโครงการสร้างเสริมสุขภาพใดๆ เริ่มต้นด้วยกระบวนการพัฒนาข้อเสนอโครงการ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ที่เกี่ยวข้องมากมาย ในจำนวนนี้ส่วนหนึ่งมาจากประสบการณ์เดิมของนักสร้างเสริมสุขภาพเอง และอีกส่วนหนึ่งอาจได้มาจากบุคคลอื่นๆ ที่มีประสบการณ์การทำงานในลักษณะเดียวกัน ทั้งที่สำเร็จและ/หรือล้มเหลวมาก่อน การผสมผสานความรู้จากผู้มี

ประสบการณ์เข้ากับชุดประสบการณ์ที่เป็นทุนเดิมของนักสร้างเสริมสุขภาพนั้น เป็นการเติมความรู้ระหว่างการพัฒนาข้อเสนอโครงการให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เปิดโอกาสให้ได้โครงการใหม่ที่มีความเป็นไปได้จริงยิ่งขึ้น เทคนิคการถอดบทเรียนจากโครงการที่ผ่านมาจึงมีชื่อเรียกว่า "การระดมความคิดจากเพื่อน หรือ เพื่อนช่วยเพื่อน" (Peer Assist)

2. การถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดได้ทุกช่วงเวลาของการทำกิจกรรม ด้วยการให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติเป็นผู้เล่า ซึ่งผู้ฟังสามารถตีความได้โดยอิสระ การถอดบทเรียนในลักษณะนี้เป็นการสกัดความรู้จากเรื่องที่เล่า ค้นหาคุณค่าและการนำไปใช้ประโยชน์ไม่ใช่เป็นเพียงการเล่าเรื่องในอดีต

3. การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review : AAR) ในระหว่างการดำเนินโครงการคือ ช่วงเวลาที่นักสร้างเสริมสุขภาพเริ่มดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นระยะของการบริหารจัดการงบประมาณ คนทำงานและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้สามารถทำกิจกรรมต่างๆให้ได้จริงในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และในระหว่างทางอาจมีปัญหาต่างๆที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ดังนั้นนักสร้างเสริมสุขภาพควรถอดบทเรียนกิจกรรมหลักที่สำคัญ (และต้องทำซ้ำมากกว่า 1 ครั้ง) ทันทีเมื่อดำเนินกิจกรรมเสร็จแล้ว หรือไม่ควรทิ้งระยะเวลาไว้นานจนลืมรายละเอียดของงานทั้งหมด เพื่อให้ได้ความรู้ทันต่อการปรับและพัฒนากิจกรรมนั้นๆ ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นในครั้งต่อไป "การถอดบทเรียนหลังจากปฏิบัติการ หรือ การถอดบทเรียนระหว่างดำเนินงาน" (After Action Review) แต่ละครั้งจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการ

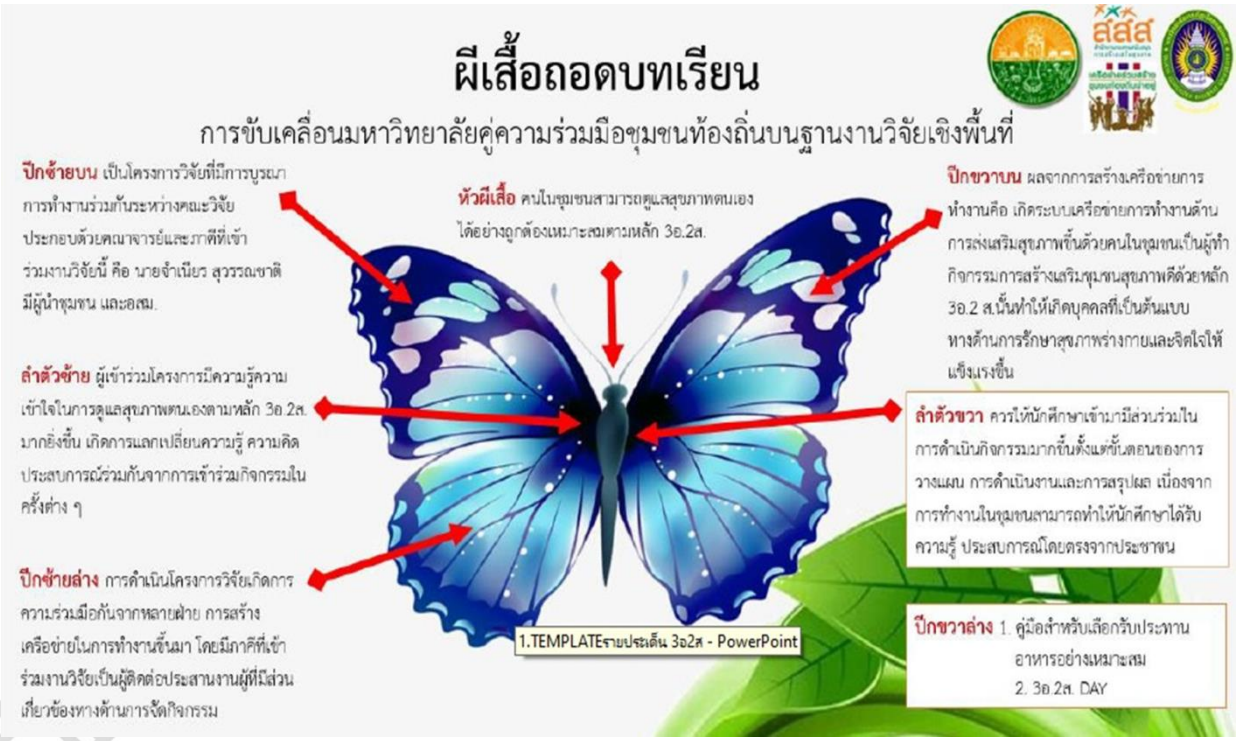
4. การเรียนรู้หลังดำเนินการ (Retrospect) การเรียนรู้หลังดำเนินการมีความลึกซึ้งและละเอียดกว่า AAR เพราะใช้ในกรณีถอดบทเรียนทั้งโครงการ ไม่ใช่เฉพาะกิจกรรม หากเปรียบเทียบ AAR เป็นการถอดบทเรียนหลังการออกปฏิบัติการในแต่ละครั้ง แต่ Retrospect เป็นการถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดงานทั้งโครงการ ภายหลังจากทำกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการทั้งหมดสิ้นสุดลง โครงการได้เดินทางมาถึงช่วงสุดท้าย ผลผลิตของกิจกรรมต่างๆ (Output) ได้ส่งผลรวมเป็นผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome) นักสร้างเสริมสุขภาพสามารถตรวจสอบได้ว่า ทำงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของโครงการหรือไม่ อย่างไร ด้วย "การถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน หรือ สิ้นสุดการดำเนินโครงการ" (Retrospect) เป็นการทบทวนและประเมินผลโครงการในภาพรวม ความรู้ที่ได้จะเป็นสารสนเทศสำคัญสำหรับการพัฒนาโครงการเดิมในระยะต่อไป และ/หรือแบ่งปันเผยแพร่ให้กับผู้ที่สนใจทำโครงการใหม่ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับการถอดบทเรียนจากวิธีการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี (Best Practices)

5. การเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยต้องกำหนดหลักเกณฑ์ของตัวอย่างที่ดีร่วมกัน จากนั้นจึงเชิญผู้ที่เป็นตัวอย่างที่ดีมาเล่าและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สิ่งที่ยากที่สุดในวิธีการนี้คือ การนิยามลักษณะตัวอย่างที่ดี

ตัวอย่างเครื่องมือในการถอดบทเรียนผ่านผีเสื้อถอดบทเรียน

องค์ประกอบของผีเสื้อถอดบทเรียน (วรเชษฐ์ เขียวจันทร์, 2561)

1. หัวผีเสื้อ ให้เขียนเป้าหมายสูงสุดของโครงการ/กิจกรรม
2. ปีกซ้ายบน : รูปแบบวิธีการทำงานร่วมกัน
3. ปีกซ้ายล่าง : กระบวนการทำงานในทีม (การสร้างคน การสร้างงาน การสร้างเครือข่าย)
4. ปีกขวาบน : ผลงานหรือผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ผลงานหรือผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาพร้อมยกกรณีศึกษา (Case Support ทุกประเด็น) โดยมีแนวทางการเขียน Case Support คือ ก่อนหน้านี้เป็นอย่างไร ? ตอนนี้เป็นอย่างไร ? อนาคตเป็นอย่างไร ? เน้น !!! ต้องเห็นความเป็นเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นชัดเจน
5. ปีกขวาล่าง : องค์ความรู้ ชุดความรู้ และอะไรดีๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งที่ไม่คาดคิด (ผุดบังเกิด)
6. ลำตัวซ้าย : ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น
7. ลำตัวขวา : ข้อเสนอแนะต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 5 : เครื่องมือการถอดบทเรียนผีเสื้อ
ที่มา : รัฐชาติ ทัศนัย, 2561

ขั้นตอนการดำเนินการถอดบทเรียน

เพื่อการดำเนินการถอดบทเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนดำเนินการ 4 ขั้นตอน (จตุพร วิศิษฏ์โชติอังกูร, 2562) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลายเป็นกันเอง เป็นขั้นตอนที่สำคัญการสร้างบรรยากาศความเป็นมิตร รู้จักกันก่อน จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมวงถอดบทเรียนเปิดใจและพร้อมในการร่วมกระบวนการมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกติกาแบบมีส่วนร่วม เป็นการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการ บทบาท/หน้าที่-ข้อพึงระวังในการร่วมวงถอดบทเรียน เพื่อประสิทธิภาพของการถอดบทเรียน

ขั้นตอนที่ 3 การอุ่นเครื่อง เป็นการพูดถึงภาพรวมการถอดบทเรียน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวงถอดบทเรียน เห็นและเข้าใจความสำคัญของการถอดบทเรียน

ขั้นตอนที่ 4 เข้าสู่ประเด็นการถอดบทเรียนขั้นตอนนี้สำคัญ ควรใช้ "โครงสร้างการถอดบทเรียน" ที่ทำให้ไม่สับสนและเป็นไปตามลำดับ อธิบายได้ดังนี้

1) สถานการณ์/สภาพปัญหา เป็นบริบท (Context) ของสถานที่และข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence based) ที่นำมาสู่ประเด็นถอดบทเรียน

2) แนวคิด/หลักการในการดำเนินงาน (แนวคิดการทำงานที่เกิดจากการวิเคราะห์สถานการณ์/ปัญหา) ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาอะไร เราต้องมีแนวคิด มุมมอง บางอย่างเพื่อกำกับทิศในการดำเนินงาน แนวคิด มุมมองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสิ่งนี้คือ หลักการที่สามารถใช้หรือประยุกต์พัฒนาในพื้นที่ที่แตกต่างได้

3) วัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย (ต้องการบรรลุอะไร?) จะสอดคล้องกับ สถานการณ์/สภาพปัญหา เป็นบริบท (Context) ของสถานที่ และข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence based) ข้างต้น

4) วิธีปฏิบัติและกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไรบ้าง? (ทำอย่างไร) เล่าเรื่องออกมาเป็นขั้นตอนเพื่อให้ไม่สับสน

5) ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร มีทั้ง ผลงาน (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และ ผลกระทบ (Impact)

6) ปัญหาและอุปสรรค หรือ ความท้าทาย ที่พบ มีอย่างไรบ้างและวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเป็นอย่างไร

7) บทเรียน ที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินงาน (เป็นการสังเคราะห์จากภาพรวม) ในขั้นตอนนี้เป็นการสรุปอีกครั้ง และขั้นตอนนี้เป็นแก่นของการถอดบทเรียนที่แท้จริง เพราะเราจะใช้คำถาม 4 ข้อของการถอดบทเรียน ได้แก่

(1) วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย เป็นอย่างไร? (วัตถุประสงค์)

(2) สิ่งที่เกิดขึ้นจริงนั้นเป็นอย่างไร? (ผลลัพธ์)

(3) ทำไมถึงแตกต่างกัน (ข้อ 1 และ ข้อ 2) เราอาจจะจะพบว่า เราได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างเช่น เกินเป้า เท่ากับเป้า หรือบางทีน้อยกว่าเป้า ต้องตอบคำถามต่อว่า "ที่เป็นเช่นนั้นเพราะอะไร"

(4) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาขับเคลื่อนต่อเนื่อง การระดมความคิดเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะมีความสำคัญมาก เพราะ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้เข้าร่วมเรียนรู้จากกระบวนการถอดบทเรียน ย่อมมีข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ในมุมมองของแต่ละคนในฐานะนักปฏิบัติ ตรงนี้ถือว่าเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นข้อมูลความรู้ ที่มีความสำคัญยิ่งในการดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากคำถามทั้ง 4 ข้อ เห็นได้ว่า การถอดบทเรียนเป็นการประเมินผลในรูปแบบหนึ่ง แต่มุ่งเน้นสาระที่เป็น "บทเรียน" เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ทุกอย่างจึงกระชับ ชัดเจน และเห็นทิศทางในการพัฒนาต่อเนื่องในอนาคต นักถอดบทเรียนจึงใช้คำถาม 4 ข้อนี้เป็นโครงสร้างคำถามหลักในการถอดบทเรียนกับกลุ่มเป้าหมาย

การบันทึกบทเรียน

การบันทึกข้อมูลเรื่องราว การวิเคราะห์ การอภิปรายและประเด็นที่พบเจอในวงถอดบทเรียนตามโครงสร้างการถอดบทเรียนแบบละเอียด มี 2 รูปแบบ (จตุพร วิศิษฏ์โชติอังกูร, 2562)

1. บันทึกโดยผู้จดบันทึกแบบละเอียด

2. บันทึกโดย ผู้บันทึกเชิงประเด็น (ใช้เทคนิค Mind Mapping) เพื่อให้เห็นประเด็นการสนทนาถอดบทเรียนภาพรวม เมื่อบันทึกครบถ้วน ต้องมีช่วง "สรุปและกระบวนการคืนข้อมูล" (เพื่อเป็นการยืนยัน ตรวจสอบข้อมูล) กับผู้เข้าร่วมวงถอดบทเรียน ในการถอดบทเรียนแต่ละครั้ง เมื่อเสร็จสิ้นควรมีการสรุปภาพรวมการถอดบทเรียน ข้อมูลที่ค้นพบ โดยนำเสนอเฉพาะประเด็น (โดยอาศัยทักษะการจับประเด็น) เพื่อให้เกิดความกระชับเวลาและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

การจัดการข้อมูลถอดบทเรียน

สิ่งที่จะทำให้เราได้ บทเรียน ที่กระชับและตรงประเด็น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการข้อมูลจึงมีความสำคัญ ทักษะการบันทึกและสรุปข้อมูล ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะการสังเคราะห์ข้อมูล ทักษะเหล่านี้เป็นทักษะที่มีความสำคัญที่นักถอดบทเรียนต้องมี (จตุพร วิศิษฏ์โชติอังกูร, 2562) คือต้อง

1. การสรุปข้อมูล ด้วยการนำข้อมูลมาเรียบเรียง จัดลำดับข้อมูลเบื้องต้น
2. การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการนำข้อมูลมาแยกแยะ จัดกลุ่ม แยกองค์ประกอบ
3. การสังเคราะห์ข้อมูล ด้วยการนำข้อมูลมาร้อยเรียงยกระดับเป็นชุดความรู้ใหม่

การเขียนรายงานถอดบทเรียน

การเขียนรายงานถอดบทเรียนผู้เขียนต้องใช้พลังความคิดในการเรียบเรียง ประกอบกับต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารร่วมด้วย จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมให้ดี วางกรอบการเขียนชัดเจน การอธิบายแบบตรงไปตรงมาตามข้อมูลที่ได้ เพื่อเพิ่มความน่าสนใจมากขึ้นของงานถอดบทเรียนนั้นด้วยการใช้เทคนิคเรื่องเล่าแนว Story telling เขียนเป็นหนังสือการทำงาน "บทเรียน" เพื่อสื่อสารสาธารณะ ทั้งนี้ต้องมีทักษะการเขียนงานแบบเชิงสารคดี เพื่อให้งานถอดบทเรียนได้ทำหน้าที่สื่อสารสร้างพลังได้ตามที่ต้องการ

เพื่อความสมบูรณ์ในการเขียนรายงานไม่ได้เขียนเฉพาะชุดบทเรียนแต่เพียงอย่างเดียว แต่ให้เขียนภาพรวมก่อนที่จะนำมาสู่บทเรียนด้วย ดังนั้นกรอบการเขียนเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติ แบ่งออกมาเป็น 3 บทหลัก (จตุพร วิศิษฏ์โชติอังกูร, 2562) ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ (Introduction)

ส่วนที่ 1 เขียนถึงหลักการและเหตุผลของกิจกรรม หรือโครงการที่ถอดบทเรียน ว่ามีความเป็นมาอย่างไร บทนี้จะมีรายละเอียดของความจำเป็นที่ต้องทำกิจกรรม หรือโครงการนั้นๆ รวมถึง แนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการโดยสังเขป

ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ของโครงการหรือกิจกรรม

บทที่ 2 กระบวนการดำเนินการ (Process)

บทนี้จะเขียนกระบวนการทำงานทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมาย การเขียนอธิบายบทนี้ต้องเขียนให้เห็นภาพของกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ เรียงลำดับตามขั้นตอนกระบวนการ หรือ อาจเรียงลำดับตามเวลา

บทที่ 3 บทเรียน (Lesson Learned)

บทนี้ประกอบด้วย "บทเรียน" จากการถอดบทเรียน ด้วยคำถาม 4 ข้อ

คำถามข้อที่ 1 เป้าหมายของกิจกรรม หรือ โครงการนี้เป็นอย่างไร? เป้าหมายในข้อนี้ (นำเป้าหมายที่เป็นวัตถุประสงค์มาเขียนสรุปอีกครั้ง) อาจมีรายละเอียดปลีกย่อยที่ทำให้เป้าหมายชัดเจนขึ้นทั้งเป้าหมายด้านปริมาณและคุณภาพ

คำถามข้อที่ 2 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากกิจกรรม หรือโครงการนี้เป็นอย่างไร?

คำถามข้อที่ 3 ความแตกต่างของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (ข้อ 2) กับเป้าหมาย (ข้อ 1) เป็นอย่างไร

คำถามข้อที่ 4 แล้วเราจะพัฒนา กิจกรรม หรือ โครงการให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้อย่างไร (คำถามนี้วิเคราะห์ สังเคราะห์จากข้อที่ 3) เราต้องตอบให้ได้ว่า เราได้เรียนรู้อะไร เราจะทำอะไรต่อไปในอนาคต จะดำรงจุดแข็งและปรับจุดอ่อนได้อย่างไร ข้อเสนอแนะที่ได้ควรเป็น ข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติได้จริง (Specific actionable recommendation - SARs)

เอกสารการถอดบทเรียนที่สมบูรณ์อาจมี ภาคผนวกที่ประกอบไปด้วยรูปภาพกิจกรรมการดำเนินการ หนังสือคำสั่ง หรือเอกสารอื่นที่จำเป็นต้องนำเสนอเพื่อให้เห็นภาพรวมของบทเรียนที่เกิดขึ้น

ใบงาน การฝึกปฏิบัติการถอดบทเรียน

วัตถุประสงค์ เมื่อจบกิจกรรม

1. ผู้เข้าอบรมมีทักษะในการถอดบทเรียน
2. สามารถกำหนดประเด็นการถอดบทเรียนได้
3. สามารถใช้เครื่องมือในการถอดบทเรียนได้

การเตรียมการสื่อและวัสดุอุปกรณ์

1. การจัดโต๊ะพร้อมเก้าอี้เท่ากับสมาชิกของกลุ่มทั้งหมดและวิทยากรกลุ่ม
2. ใบงานถอดบทเรียน
3. เอกสารประกอบการประชุม
4. เอกสารข้อเสนอโครงการของกลุ่ม
5. อุปกรณ์เครื่องเขียน เช่น กระดาษ flipchart ปากกาเคมีหลากสี กระดาษ

กฎกติกา

1. รวมกลุ่ม ตามที่ได้กำหนด แต่ละกลุ่มจะมีตัวละครประกอบด้วย ประธาน รองประธาน ผู้บันทึก
2. ก่อนปฏิบัติตามโจทย์ 3 ข้อ อุ่นเครื่อง วางแผนการ การแบ่งงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือการถอดบทเรียน การเตรียมคำถาม
3. ขณะเข้ากลุ่ม ให้ความเห็น รับฟังเพื่อน สร้างบรรยากาศ เพราะความรู้ และบทเรียนอยู่ในตัวของทุกคนที่ผ่านประสบการณ์โดยตรงจากการทำโครงการ
4. เวลาในการทำกิจกรรม 1.30 ชั่วโมง

ฐานการเรียนรู้

ฐานที่ 1 สิ่งแวดล้อม
ฐานที่ 2 ผู้สูงอายุ
ฐานที่ 3 เกษตรปลอดสาร
ฐานที่ 4 บริโภคแบบไร้โรค

ขั้นตอนของกิจกรรม

1. วิทยากรประจำกลุ่มชี้แจงวัตถุประสงค์ กระบวนการ การแนะนำสมาชิกภายในกลุ่ม การเลือกเครื่องมือที่จะใช้ถอดบทเรียน การแบ่งบทบาทหน้าที่และเชิญวิทยากรฐานการเรียนรู้บรรยายสรุปเกี่ยวกับโครงการ: ดังนี้

1.1 ความเป็นมาของโครงการ

1.2 วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดว่าจะให้เกิดขึ้น

1.3 วิธีการดำเนินงาน

1.4 การบริหารจัดการ

1.5 ผลลัพธ์การดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเมื่อสิ้นสุด

2. สมาชิกภายในกลุ่มเริ่มการถอดบทเรียน ตามประเด็นแนวคำถาม ดังนี้

ข้อที่ 1 (การประเมินผล)

1. วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการนี้คืออะไร? (เลือกมา 1 ผลลัพธ์)
2. ผลที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร? (ต้องสรุปให้ได้ว่าโครงการนี้สำเร็จหรือไม่อย่างไร และดูจากหลักฐานเชิงประจักษ์อะไรบ้าง)

คำถามข้อที่ 2 (วิเคราะห์สาเหตุ)

1. ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?
2. ควรวิเคราะห์สาเหตุ/เงื่อนไขปัจจัย ให้ครอบคลุม ตั้งแต่เริ่ม ระหว่าง และเมื่อสิ้นสุดกิจกรรม ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกโครงการ
3. ควรวิเคราะห์ทั้งส่วนสำเร็จและไม่สำเร็จ (ปัจจัยด้านบวก และปัจจัยด้านลบ)

คำถามข้อที่ 3 (สร้างข้อเสนอแนะ)

1. หากต้องทำโครงการ/กิจกรรมนี้อีก ให้มีคุณภาพมากขึ้น ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร?
2. ข้อเสนอแนะอยู่บนฐานความเป็นไปได้

3. สมาชิกกลุ่มร่วมกันสรุปผลการถอดบทเรียนตามที่ได้เลือกไว้

4. ส่งตัวแทนนำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เข้าร่วมอบรม

เอกสารอ้างอิง

จตุพร วิศิษฏ์โชติอังกูร. (2562). ถอดบทเรียนคืออะไร ทำไมถึงต้อง"ถอด". สืบค้น 1 พฤษภาคม 2564, จาก https://www.gotoknow.org/posts/169036.

จุฑารัตน์ สถิรปัญญา. (2563). การถอดบทเรียน. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขานครินทร์.

ณภัทร ประภาสุชาติ และประภาพรรณ อุ่นอบ. (2563). แนวทางการสังเคราะห์ความรู้วิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี. นครปฐม : โรงพิมพ์คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย.(2548). การจัดการความรู้: จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.

บดินทร์ วิจารณพิมพ์ลักษณ์ (2550) การจัดการความรูสู่ปัญญาปฏิบัติโดย = Knowledge management in action. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2549). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ประภาพรรณ อุ่นอบและณภัทร ประภาสุชาติ. (2563). แนวทางการถอดบทเรียนการทำงาน. นครปฐม: คณะ สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

พิสิฐ โอ่งเจริญ. (2560). ถอดบทเรียน : การบริหารโครงการภาครัฐ. กรุงเทพฯ: บจก. ทูเกเตอร์ เอ็ดดูเทน เนอร์.

รัฐชาติ ทัศนัย. (2561). การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการป้องกันแก้ไขปัญหายาเสพติดในพื้นที่ตาบลหนองบอน อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว :ปทุมธานี, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

วรเชษฐ์ เขียวจันทร์. (2561). หลักสูตร : การพัฒนาศักยภาพด้าน Coaching และถอดบทเรียน. สืบค้น 1 พฤษภาคม 2564, จาก https://www.localfund.org/files/Pdf_Present_PintoCreation.pdf

วิจารณ์ พานิช. (2546). ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.

วิจารณ์ พานิช. (2547). สามเหลี่ยมแห่งการจัดการความรู้. ถักทอสายใยแห่งความรู้. 2 (กันยายน -ตุลาคม) : 9-10.

วิจารณ์ พานิช. (2559). ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.

ศุภลัย พลายน้อย. (2562). นานาวิธีวิทยาการถอดบทเรียนและการสังเคราะห์ความรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร. บริษัท พี.เอ. ลิฟวิ่ง จำกัด.

ศุภวัลย์ พลายน้อย. (2562). การถอดบทเรียนการประยุกต์ AAR (After Action Review) ในการติดตามประเมินผลภายในโครงการวิจัยและพัฒนาสาธารณะ-ท้องถิ่นน่าอยู่กรุงเทพฯ : ฝ่ายติดตามประเมินผลภายในและสังเคราะห์องค์ความรู้.

สมชาย นำประเสริฐชัย และพสิษฐ์ กาญจนสัณห์เพชร. (2546). การจัดการความรู้ในมุมมองของไอที. microcomputer. 20, 215 (มิถุนายน): 108-111

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549). คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ พ.ศ. 2549. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

Knowledge
Management