



## กำหนดการ

1. BAR before action review
2. รองอธิการบดี กล่าวเปิด และ แสดงความยินดี
3. Ground rule
4. KM as a management tool
5. Format v.s Natural KM
6. DAR during action review
7. Quality tools for KM
8. Role of Facilitator
9. AAR and passion plan



กรุณาเขียนลงในกระดาษ ส่ง

1. ทำไมถึงมาเข้าสัมมนาในวันนี้
2. คาดหวังอะไรในวันนี้
3. ตัวเรามีทักษะ และ ประสบการณ์ อย่างไรในการใช้ เครื่องมือ KM เต็มเต็มงานประจำ
4. ข้อสงสัย กังวล ข้อใจอะไรใน เครื่องมือ KM
5. อื่นๆที่อยากจะบอก บ่น เถ่า

พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ปฏิรูปการศึกษา

พัฒนาการเรียนรู้กอบกู้สังคมไทย

### มาตรา 4 การศึกษา

กระบวนกรเรียนรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดการสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุน ให้บุคคลเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ความมุ่งหมายและหลักการการจัดการศึกษา

- มาตรา 7
  - มีความสามารถในการประกอบอาชีพ
  - รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และ เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

- มาตรา 15 การจัดการศึกษา
  - การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษา ที่ให้ผู้เรียนรู้ ได้เรียนด้วยตนเองตาม ความสมัครใจ ศักยภาพ ความพร้อม และ โอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม ถึงแวดล้อม สื่อ หรือ แหล่งความรู้อื่นๆ

- มาตรา 22 การจัดการศึกษา
  - ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และ พัฒนาตนเองได้ และถือว่า ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

**•มาตรา 22 กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และ เต็มศักยภาพ**

- มาตรา 23 การจัดการศึกษาต้องเน้น
  - ความรู้
  - คุณธรรม
  - กระบวนการเรียนรู้
  - และ บูรณาการในแต่ละระดับการศึกษา

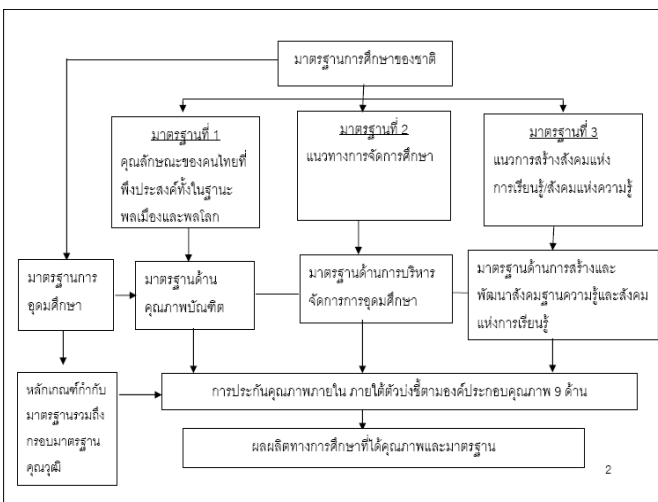
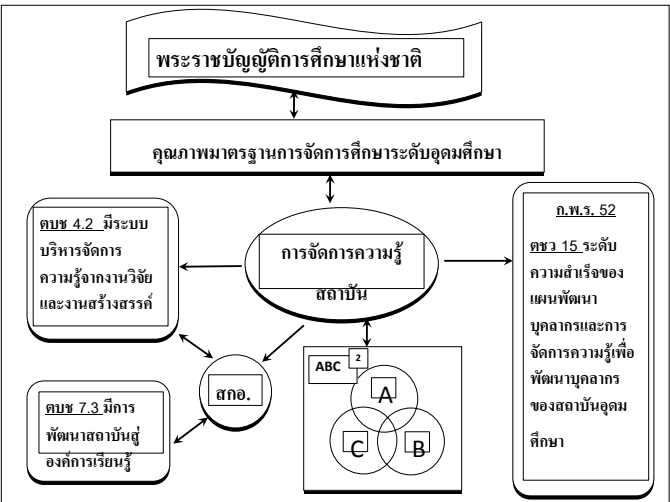
**หมวด 4 มาตรา 28 หลักสูตร**

- สาระของหลักสูตร ทั้งที่เป็นวิชาการ และ วิชาชีพ ต้องมุ่งที่พัฒนาคนให้มีความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และ ความรับผิดชอบต่อสังคม

หลักวิชา  
อ่านเอง  
หรือ  
เรียนรู้  
จากผู้อื่น



เครื่องมือ  
มีไว้ใช้  
ใช้  
ไม่ได้  
เพื่อ  
เป็น ภาระ



**มาตรฐานด้านพันธกิจ**

- การดำเนินงานตามพันธกิจของอุดมศึกษาทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีดุลยภาพ โดยมีการประสานงานความร่วมมือร่วมพลังจากทุกภาคส่วนของชุมชน และสังคมในการจัดการความรู้

**ด้านบริการวิชาการ**

- มีการบริการวิชาการที่ทันสมัยเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามระดับความเชี่ยวชาญของประเภทสถาบัน มีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนของสังคมและประเทศไทย

มาตรฐานด้านการสร้างและ  
พัฒนาสังคมฐานความรู้ และ  
สังคมแห่งการเรียนรู้

• มีการแสวงหา การสร้าง  
และ การใช้ประโยชน์ ทั้ง  
ในส่วนภูมิภาคท้องถิ่น  
และเทศ เพื่อสร้างสังคม  
ฐานความรู้

19

มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคม  
ฐานความรู้ และ สังคมแห่งการเรียนรู้

• มีการบริหารจัดการความรู้  
อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการวิจัย  
แบบบูรณาการ หลักการ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการ  
สร้างเครือข่าย และ หลักการ  
ประสานความร่วมมือ รวมพลัง  
อันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้<sup>20</sup>

การเรียนรู้ และ

มาตรฐานผลการเรียนรู้

ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ

ระดับอุดมศึกษา

ของประเทศไทย

TQF

Thailand Qualification Framework  
Higher Education

16 กรกฎาคม 2552

การเรียนรู้

หมายถึง การเปลี่ยนแปลง  
พฤติกรรมที่นักศึกษา  
พัฒนาขึ้นในตนเอง จาก  
ประสบการณ์ที่ได้รับ  
ระหว่างการศึกษา

การเรียนรู้

กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ  
ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ  
กำหนดผลการเรียนรู้ที่  
คาดหวังให้บัณฑิตมี อย่าง  
น้อย ๕ ด้าน

(๑) ด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral) หมายถึง การพัฒนานิสัยในการประพฤติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และ ด้วยความรับผิดชอบทั้งในส่วนตัว และ ส่วนรวม ความสามารถในการปรับวิถีชีวิตในความขัดแย้งทางค่านิยม การพัฒนานิสัยและการปฏิบัติตนตามศีลธรรม ทั้งในเรื่องส่วนตัว และสังคม

(๒) ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ การนึกคิด และ การนำเสนอข้อมูล การวิเคราะห์ และ จำแนกข้อเท็จจริงใน หลักการ ทฤษฎี ตลอดจนกระบวนการต่างๆ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้

(๓) ด้านทักษะทางปัญญา (Cognitive Skills) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และ ใช้ความรู้ความเข้าใจ ในแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และ กระบวนการต่างๆ ในการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน

(๔) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ความรับผิดชอบ

(Interpersonal Skills and Responsibility) หมายถึง ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม การแสดงถึงภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง

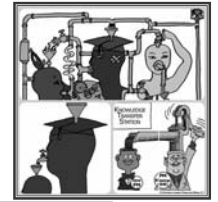
(๕) ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Numerical Analysis, Communication and Information Technology Skills) หมายถึง

ความสามารถในการวิเคราะห์เชิงตัวเลข  
 ความสามารถในการใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์  
 และสถิติ ความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด  
 การเขียน และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

๖.บางสาขาวิชาต้องการทักษะทาง  
 กายภาพสูง เช่น การเดินร่ำ ดนตรี การ  
 วาดภาพ การแกะสลัก พลศึกษา  
 การแพทย์ และวิทยาศาสตร์การแพทย์  
 จึงต้องเพิ่มการเรียนรู้ทางด้าน  
 ทักษะพิสัย (*Domain of Psychomotor Skill*)

หลักคิด

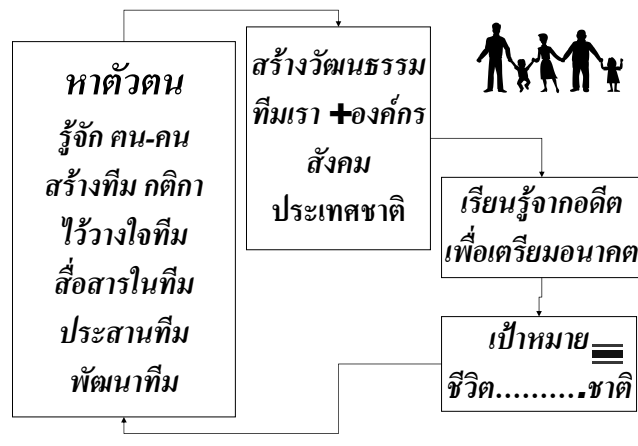
• ได้คิด



• คิดได้



ข้อคิดในการทำงานแบบบูรณาการ เพื่อพัฒนาตน คน ทีม องค์กร สังคม ประเทศ



หน่วยงานไหน  
 ไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานจาก  
 ต่างคนต่างทำ ต่างหน่วยต่างทำ  
 ไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่เรียนรู้  
 ไม่แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

หน่วยงานนั้นก็จะตกต่ำ จนอยู่ไม่ได้  
 และจะเกิดการเปลี่ยนแปลงรุนแรง  
 ในการเปลี่ยนแปลงรุนแรง  
 ก็จะยากลำบากกว่า  
 การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา

หน่วยงานนั้นก็จะตกต่ำ จนอยู่ไม่ได้  
 และจะเกิดการเปลี่ยนแปลงรุนแรง  
 ในการเปลี่ยนแปลงรุนแรง  
 ก็จะยากลำบากกว่า  
 การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา

ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องเอาจริงเอา  
 จังและเชื่อมั่นในคุณค่าของ **KM**  
 หรือมิฉะนั้นก็อาจทำในหน่วยงาน  
 ย่อยภายใต้ภาวะผู้นำ  
 ของหน่วยงานย่อย

จุดที่สำคัญคือ ใช้ **KM** ภายใต้  
 ความรับผิดชอบของเราเอง ภายใน  
 หน่วยงานของเราไม่เน้นการควบคุม  
 สั่งการ แต่เน้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
 หน่วยของเราก็ได้ประโยชน์

ถ้าเราไม่อยู่ในฐานะที่จะ  
เปลี่ยนแปลงภาพใหญ่  
เราก็เปลี่ยนที่ตัวเราเองก่อน  
เปลี่ยนในหน่วยงานที่เรา  
รับผิดชอบก่อน

ต่อเมื่อมีโอกาส จึงค่อย  
ร่วมกับภาคีแนวร่วม  
ดำเนินการ  
เปลี่ยนแปลงภาพใหญ่

15 Hs เพื่อความอยู่รอด

**1. HEAD** ทำงานอย่า  
สักแต่ทำไปวันๆ ต้อง  
คิดให้ถูกต้อง และ ใช้  
วิจักษณ์ญาณ  
ประกอบการตัดสินใจ

11.02.53

39

15 Hs เพื่อความอยู่รอด

**2. HAND** ทำงานให้  
เต็มกำลังและเต็มฝีมือ  
พร้อมที่จะยื่นมือไป  
ช่วยผู้อื่นในที่มงาน

11.02.53

40

15 Hs เพื่อความอยู่รอด

**3. HEART** ทำงาน  
ด้วย หัวใจ เต็มใจ  
ตั้งใจ ใส่ใจ และ  
ด้วยใจรัก

11.02.53

41

15 Hs เพื่อความอยู่รอด

**6. Humor** มีอารมณ์ Joy  
+ Join สร้าง Joint เจ๋ง  
ไม่ เจ๋ง หรือ เจ้า  
**7. Help** ช่วยเหลือกัน  
และกัน

11.02.53

42

15 Hs เพื่อความอยู่รอด

**8. Hear** ได้ยิน  
และ ฟัง



**9. Health**  
สุขภาพจิต กาย

11.02.53

43

15 Hs เพื่อความอยู่รอด

**10. Happy** งานได้ผล ต คน  
เป็นสุข สนุกสร้างสรรค์ สร้างฝัน  
ให้เป็นจริง ตั้งใจนิ่ง สู้ องค์กรที่มี  
ชีวิต *Living Organization*

11.02.53



15 Hs เพื่อความอยู่รอด

**11. Humanitarian** ผู้มีมนุษยธรรม  
**12. Human Right** สิทธิมนุษยชน  
**13. Humanized** ทำงาน ด้วยความ  
เป็น มนุษย์  
**14. H Honorable** ให้เกียรติซึ่งกันและ  
กัน  
**15. H Honest** ซื่อสัตย์สุจริต มีน้ำใส  
ใจจริง ในการทำงาน

45

## 5 Ls เพื่อความอยู่รอด

- **LISTEN** ฟังอย่างสุนทรีย์สนทนา ฟังอย่างนักเรียนรู้จากคนอื่นจะทำให้เรารู้มากขึ้น ฉลาดมากขึ้น

11.02.53

46

## 5 Ls เพื่อความอยู่รอด

- **LOOK** มองคนอื่น ทำอะไรดีนำมาปรับ/ปรุง/แต่ง/ปฏิบัติ/ถอดบทเรียน/ลิขิต/แบ่งปัน/ฝัน/เป้าหมาย

11.02.53

47

สามล้อ



และ  
ความรู้



นำมาจัดการ



## 5 Ls เพื่อความอยู่รอด

- **LEARN** เรียนรู้จากการถอดบทเรียนของตนเอง และ เรียนรู้จากคนอื่น พร้อมทั้งจะเรียนตลอดเวลา องค์กรที่ทันสมัยต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เรียก Learning Organization

11.02.53

49

## 5 Ls เพื่อความอยู่รอด

- **LAUGH** พกอารมณ์ขัน เป็นยาบำรุง เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดในการแก้สถานการณ์ และ เผชิญปัญหา
- **Living Organization** เป็นองค์กรที่มีชีวิต ที่มีความรักและความเข้าใจ ความผูกพัน

50

## Red Ocean Strategy

- กลยุทธ์น้ำนํ้าสีแดง ถือเป็นหนทางหนึ่งที่เคยช่วยให้หลายองค์กรประสบความสำเร็จ แต่ในความสำเร็งนั้นกลับก่อให้เกิดความรุนแรงในแวดวง เพราะด้วยวิถีทางแห่งกลยุทธ์น้ำนํ้าสีแดงแล้ว การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่ง ความเป็น “เบอร์หนึ่ง” การมุ่งเอาชนะคู่แข่ง เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่ง

## Blue Ocean Strategy

- กลยุทธ์น้ำนํ้าสีคราม จึงเป็นแนวทางดำเนินองค์กรที่เกิดขึ้นตามมา เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันทางการตลาดแบบเดิม กลยุทธ์น้ำนํ้าสีครามจะไม่แข่งขัน ไม่เอาชนะกันด้วยการลอกเลียนแบบ แต่จะเลือกพัฒนาให้แหวกแนวไปจากที่มีอยู่ เน้นความเป็นสิ่งใหม่ล่าสุดที่ไม่เคยมีมาก่อน ใช้ “นวัตกรรมใหม่” และ “ความต่าง” เป็นตัวดึงดูดความสนใจ ซึ่งนั่นคือการหนีที่ไม่มีวันสิ้นสุด!

## White Ocean Strategy

- “กลยุทธ์น้ำนํ้าสีขาว” เป็นฐานที่มั่นคงเสริมในการทำองค์กรอย่างยั่งยืน ไม่ว่าจะอยู่ในน้ำนํ้าสีแดงหรือสีครามก็ตาม หากผู้บริหารและองค์กรมีความยึดมั่นอยู่บนคุณงามความดี ศีลธรรม และ ปรับมุมมองจากที่คอยตัดดวงผลประโยชน์จากสังคม มาเป็นการช่วยเหลือ แบ่งปัน และ เป็นส่วนหนึ่งของส่วนรวม โดยคำนึงถึงภาพกว้างของ **People, Planet, Profit** และ **Passion** เป็นแรงขับเคลื่อนในการบริหารงานทุกภาคส่วน ตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย การผลิต การบริหาร การตลาด การสื่อสาร การบริหารงานบุคคล

## Orange Ocean Strategy

- “น้ำนํ้าสีส้ม” จะเกิดความสอดรับร้อยเรียงของจุดมุ่งเน้น กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ การบริหารการพัฒนาคน และวัฒนธรรมองค์กร และ ยังจะเป็น “เจ็มทีส” ที่นำมาสู่การใช้ “จิต ปัญญา และ จินตนาการ ในการพัฒนาในองค์กร เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน”

# “ความรู้ คือ อะไร”



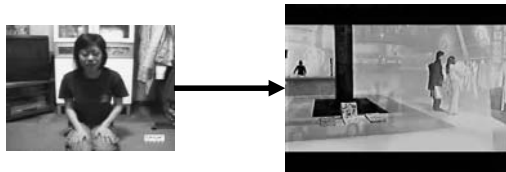
11/02/53

55



เรียนรู้ จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นแบบอย่าง ในการทำงาน พระองค์ท่าน ทรงเป็นผู้สร้างความรู้ มากกว่าผู้ใช้ความรู้ ทรงใช้แนวทางการศึกษาแก้ปัญหา ของ ประเทศชาติ โดยการลงพื้นที่ศึกษาดูสภาพ เพื่อให้เข้ากับบริบทของสังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิตของประเทศ จะไม่หยิบ ความรู้จากตำรา หรือ ความรู้จากต่างชาติ

## ความรู้ หรือ เรียนรู้ เริ่มต้นอย่างไร



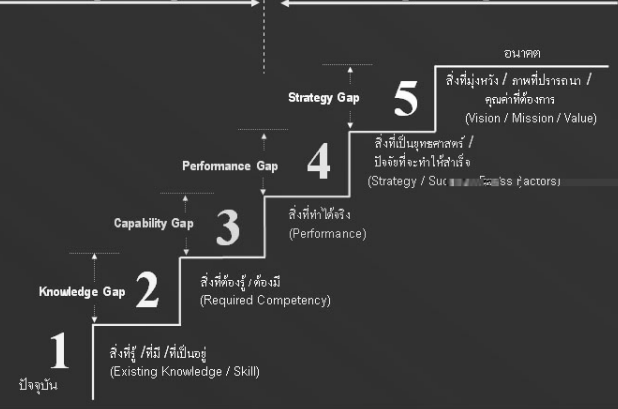
### การศึกษาแบบเน้นการเรียนรู้

- เข้าใจความต้องการและความแตกต่างในการเรียนรู้ของนักศึกษาและแปลงความต้องการนี้เป็นเนื้อหาวิชาและหลักสูตรที่เหมาะสม
- คาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและทิศทางการศึกษา
- คณาจารย์ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างและข้อจำกัดในการเรียนรู้ของนักศึกษาต่างกลุ่ม
- เน้นการเรียนรู้ที่มีส่วนร่วม
- กระบวนการประเมินผลที่นอกจากจะประเมินความก้าวหน้าของนักศึกษาแต่ละคนแล้วต้องสามารถวัดผลการเรียนรู้และทักษะตามมาตรฐานที่กำหนดทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ
- การปรับหลักสูตรการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆที่เกิดขึ้น

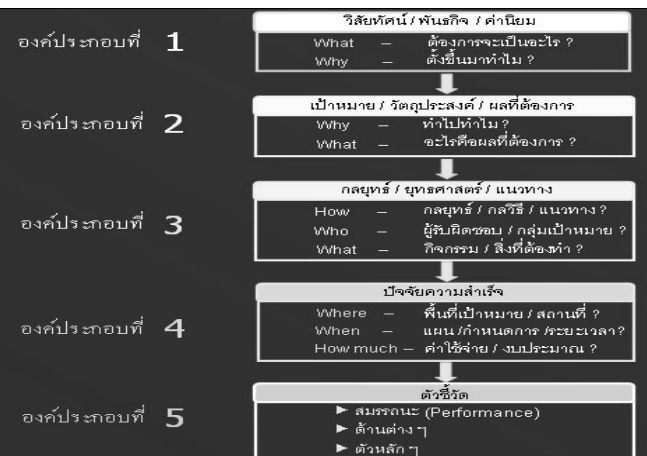
### การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล

- การเรียนรู้ควรเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตประจำวันของบุคลากรในองค์กร
- ความก้าวหน้าของคณาจารย์และบุคลากรในองค์กรขึ้นกับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ
- การเรียนรู้ในองค์กรมีตั้งแต่ระดับบุคคล สายงาน แผนกงาน ภาควิชา จนถึงสถาบัน
- การเรียนรู้ช่วยให้กระบวนการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการแบ่งปันประสบการณ์จากกรณีศึกษาและการปฏิบัติที่ดีเลิศ(Best Practice)
- นำไปสู่นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

### Knowledge Management Strategic Management



รูปที่ 3: KM กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ - จุดเชื่อมระหว่างปัจจุบันและอนาคต



รูปที่ 2: องค์ประกอบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

### KM Strategy

Level 5	Clearly identified Intellectual assets. KM strategy is embedded in the business strategy. Framework and tools enable learning before, during and after.
Level 4	Discussions ongoing about organisation's Intellectual assets. A KM strategy exists but is not linked to business results. A clear framework and set of tools for learning is widely communicated and understood.
Level 3	There is no framework or articulated KM strategy. Some job descriptions include knowledge capture, sharing and distillation. People are using a number of tools to help with learning and sharing.
Level 2	Most people say sharing know-how is important to the organisations success. People are using some tools to help with learning and sharing
Level 1	A few people express that know-how is important to the organisation. Isolated people with a passion for KM begin to talk and share how difficult it is.

### How to start LO & KM

- ปรับเปลี่ยนวิธีคิด ของผู้บริหาร ให้ได้ก่อน เพราะ **LO & KM** เป็น ศาสตร์ใหม่ พลิกโฉม และ ปรับพฤติกรรม

### How to start LO & KM

- ผู้บริหาร เข้าใจ ศรัทธา เชื่อมมั่น ใน การบริหารแบบ **Soft side + Hard side Management**

### How to start LO & KM

- ปรับวิธีคิด ของ ฝ่ายฝึกอบรม ให้ ใช้ **Lecture** ให้น้อยที่สุด ใช้ **Action learning** ให้มากๆ เน้น “เนียน นุ่ม ลึก”

### How to start LO & KM

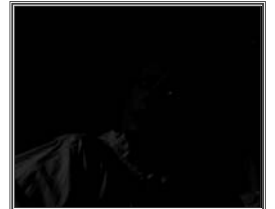
- ปรับวิธีคิด ของ ฝ่ายบุคคล ให้เป็น **Fun manager / Event Organizer** ( สร้าง **Ba “เวที”** )

### How to start LO & KM

- ปรับวิธีคิดของ ผู้จัดการ ต่างๆ ให้ เน้นกระบวนการ เรียนรู้ในงาน โดยเฉพาะ พฤติกรรมเปลี่ยน -> แล้ว “ผล” จะได้ตาม เป้าหมายแน่นอน

### How to start LO & KM

- สร้าง พี่เลี้ยง (**Coaching / Facilitator**) แบบที่ไม่ต้องให้รู้ว่ามี



### How to start LO & KM

- เปิดเวที ล้างพฤติกรรม ด้วยการเข้าค่ายเรียนรู้ (**Learning camp**) อย่างต่อเนื่อง และ สม่ำเสมอ

### How to evaluate LO & KM

- วัดผลที่ พฤติกรรมเปลี่ยนไป ในทางที่ดีขึ้น เช่น เปิดใจ กล้าคิด กล้าทำ ยอมรับสำนึก
  - Open mind
  - Open heart
  - Open will. ของทุกคน ทุกระดับ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง (**Stake holder**)

### How to evaluate LO & KM

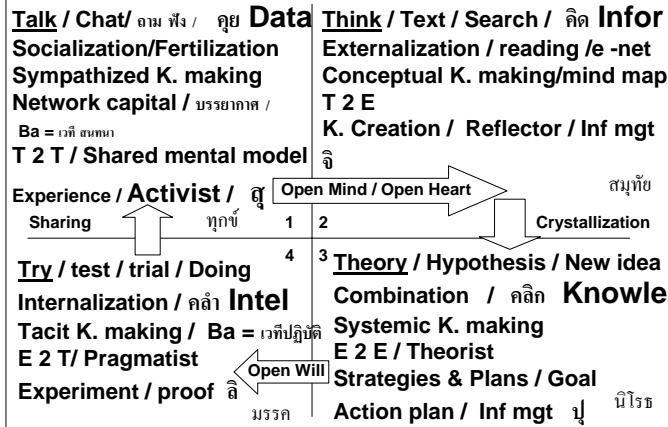
- วัด “จิตอาสา” → “จิตสาธารณะ” → “จิตว่าง”
- อย่าไปเน้น “ผล” ให้นั้น ผลักดันผู้เรียนเข้ากระบวนการโน้มนားให้หลายๆรอบ



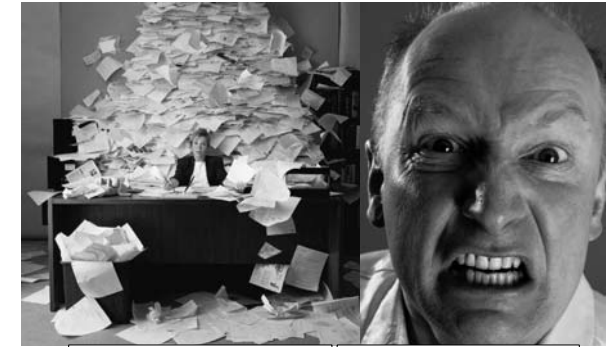
## How to evaluate LO & KM

- **KPI** สมัยใหม่ เน้นว่า พหุติกรรม
- ให้งานวัด ด้วย **Intangible > tangible**

## Learning Cycle by Dr. Nonaka / Partanen



## จัดการความรู้ไปทำไม? Why KM?



... เพราะ ความรู้มีมาก แต่ ความรักมีน้อย

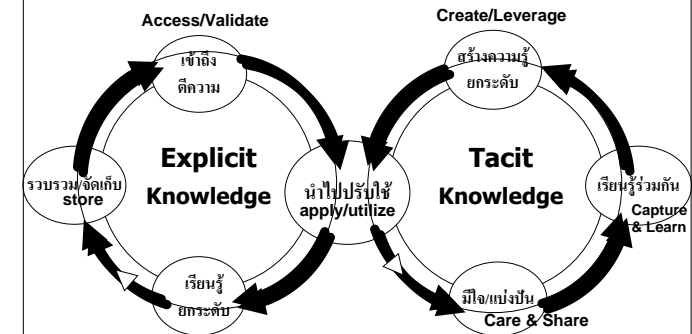
## อย่าด่วนสรุป



## ความรู้ 2 ประเภท



## จะ "จัดการ" กับความรู้ 2 ประเภทนี้อย่างไร?



## การเรียนรู้

เป้าหมาย ของ การ เรียนรู้ คือ เพื่อให้ทำงานอย่างฉลาดขึ้น ไม่ใช่เพื่อทำงานหนักขึ้น

- Peter F. Drucker  
เจ้าพ่อด้านบริหาร

คุณธรรม ๘ ประการของการจัดการความรู้

## เป็นศีลธรรมพื้นฐาน

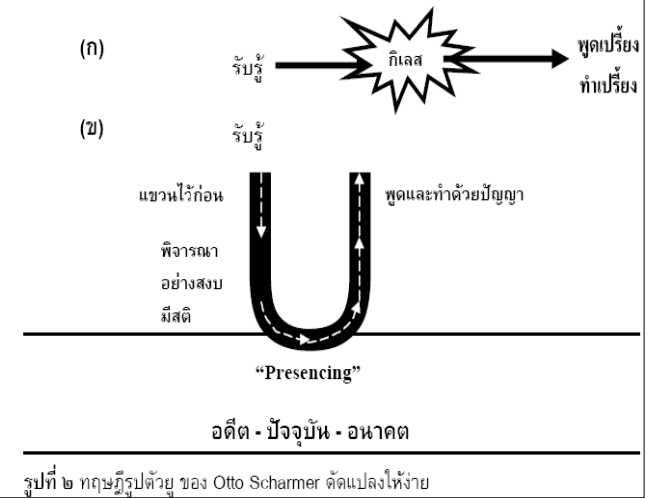
- การเคารพศักดิ์ศรี และ คุณค่าความเป็นคนของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ศีลธรรมพื้นฐานนี้จะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันด้วยสันติ

# การไม่ใช้อำนาจ

- การจัดการความรู้สร้างความสัมพันธ์ใหม่ ทุกคนมีความสำคัญ ประสบการณ์ของทุกคนมีความสำคัญ ความเสมอภาคทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ทุกคนมีเสรีภาพที่จะนำเอาศักยภาพในตนเองออกมาแบ่งปันร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งให้เกิดความสุข และ พลัง ของความสร้างสรรค์

# การฟังอย่างลึก (deep listening)

- การฟังอย่างลึกทำให้เกิดปัญญา โบราณใช้คำว่า พหูสูต สำหรับผู้มีปัญญา (สูตะ = ฟัง) เมื่ออีกฝ่ายตั้งใจฟัง ผู้เล่าจะมีความรู้สึกที่ดี มีความเชื่อใจ ย่อมอยากจะทำอะไรที่เกี่ยวกับเขา ซึ่งตามปรกติจะไม่บอกใคร การฟังอย่างลึกและเงียบ จิตใจสงบ มีสติจดจ่ออยู่กับสิ่งที่ได้ยิน จะให้เกิดปัญญา **Otto Scharmer** ได้เสนอ ทฤษฎีรูปตัว U



## Theory U

- (ก) ถ้ารับรู้อะไรมาแล้วมีปฏิกิริยาออกไปทันที แบบพูดเปรียบทำเปรียบจะตื่น แยกส่วนไม่ประกอบ ด้วยปัญญา ตกเป็นเหยื่อของกิเลส

## Theory U

- (ข) ถ้ารับรู้อะไรมา แขวนไว้ก่อน คึงลงลึก พิจารณาอย่างเงียบๆ มีสติ จิตจะสงบมาก ไปสัมผัสความจริงทั้งหมดที่เขาใช้คำว่า **Preencing** ณ ที่นั้น อดีต — ปัจจุบัน — อนาคต จะเชื่อมกันเกิด ปัญญาสว่างไสว เมื่อพูดหรือทำอะไรออกไป ก็เป็นผลจากการเกิดปัญญา

## เป็นวิธีการทางบวก

- คือเอาความสำเร็จ ความภาคภูมิใจของสิ่งที่เคยทำด้วยดีเป็น ตัวตั้ง นำมาเห็นคุณค่าและชื่นชม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดให้งดงาม และมีประโยชน์ยิ่งขึ้น
- วิธีการทางลบคือเอาความล้มเหลวหรือปัญหาขึ้นมาเป็นตัวตั้ง วิพากษ์วิจารณ์ แล้วทะเลาะกัน เป็นการทอนกำลัง
- วิธีการทางบวกทำให้ มี ความปิติ มี กำลังใจ มี ความสามัคคี และมี พลังสร้างสรรค์ ที่จะเคลื่อนตัวต่อไปในอนาคต

- การเจริญธรรมะ ๔ ประการ
  - เอื้ออาทร (**Compassion**)
  - เปิดเผย (**Openess**)
  - จริงใจ (**Sincerity**)
  - เชื่อถือไว้วางใจกัน (**Trust**)

## การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (Interactive learning through action)

- เป็นอิทธิปัญญาการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติมีความสำคัญที่สุดในการทำให้ทำอะไรยากๆ ให้สำเร็จ (อิทธิ = ความสำเร็จ)

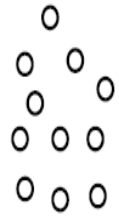
## การถักทอไปสู่โครงสร้างใหม่ขององค์กรและของสังคม

- โครงสร้างที่สดโต่ง ๒ อย่างคือโครงสร้างทางดิ่ง และ โครงสร้างปัจเจกชนนิยมแบบตัวใครตัวมัน ไม่มีพลังเพียงพอในการแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนของสังคมปัจจุบัน การจัดการความรู้ก่อให้เกิดโครงสร้างใหม่แบบเครือข่าย



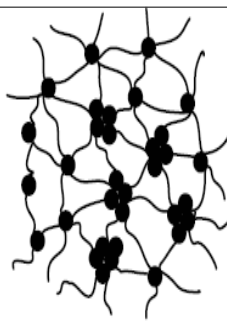
(ก)

โครงสร้างทางตั้ง  
แบบใช้อำนาจ



(ข)

ตัวใครตัวมัน



(ค)

เครือข่าย

### สังคมยุคใหม่ ราษฎร์อาวุโส



### การเจริญสติในการกระทำ

- การจัดการความรู้ที่ดีเป็นการเจริญสติไปในตัว การเจริญสติ ก็คือการรู้ ตัวการรู้ตัวทำให้มีปัญญา และ ทำได้ ถูกต้อง ในกระบวนการจัดการความรู้ที่ดี ทุกคนต้องพยายามมีสติระลึกไว้ เมื่อทุกคนมีสติ ในกิจกรรมร่วมเกิด จะเกิดเป็นสติของกลุ่ม หรือสติขององค์กร หรือ สติของสังคม

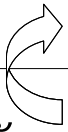


คน - คน  
ผูกพัน-ไว้เนื้อ-เชื่อใจ

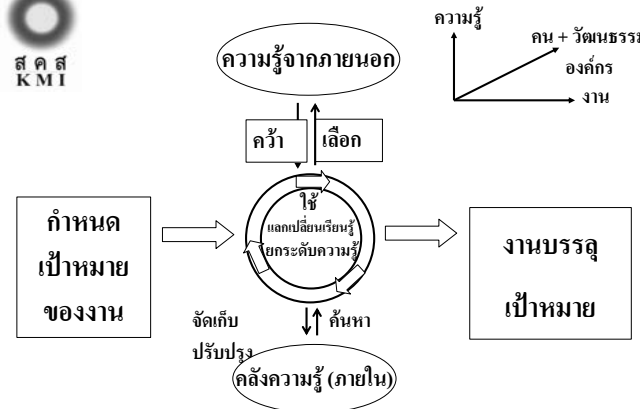
นำไปปฏิบัติ/พัฒนา  
ปรับ/ปรุง/ต่อ ยอด

คนหลายคน  
แลกเปลี่ยนการณ

กันในกลุ่ม  
กลุ่มหลายกลุ่ม  
“ลปรร”ระหว่างกลุ่ม



ดัดดิม ศ.บ.พ.ชช. จุฬารัตน์ น.อ JJ ปรุง กับชาย ๔๕

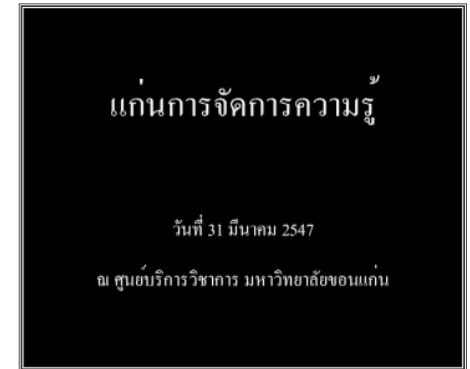


11/02/53

Model 3 มิติ ของ สคส. (ดัดแปลงจากหนังสือ Learning to Fly)

95

### แก่นการจัดการความรู้



องค์กร แห่งการเรียนรู้ และ การจัดการความรู้

• **เริ่มที่จัดการความไม่รู้** คือ รับว่าเราไม่รู้ อะไร

องค์กร แห่งการเรียนรู้ และ การจัดการความรู้

• **จะเรียนรู้กับใคร** ที่มีประสบการณ์ตรง จริง

องค์กร แห่งการเรียนรู้ และ การจัดการความรู้

• **จัดการความรู้** สักที ดีต่อกัน พร้อมทั้งจะเรียนรู้กับท่านอื่น

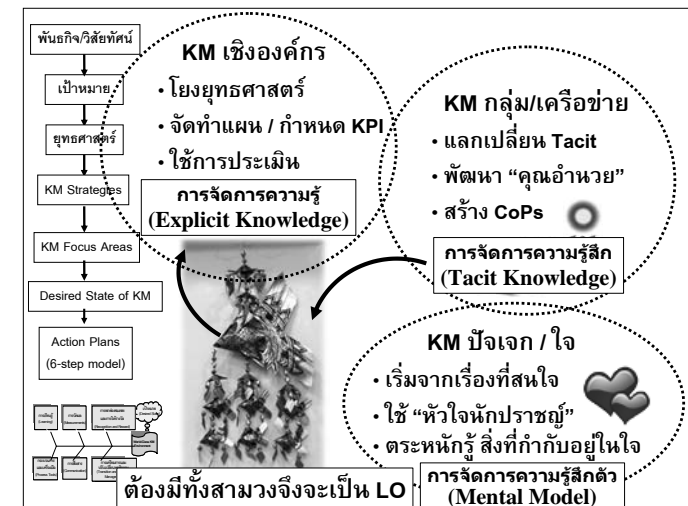
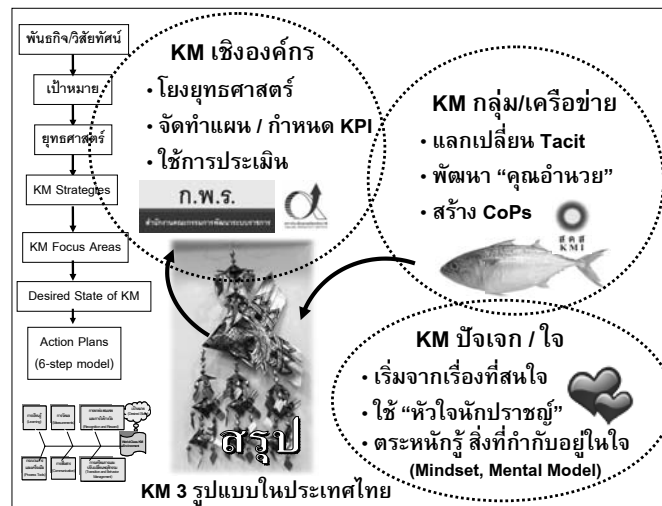
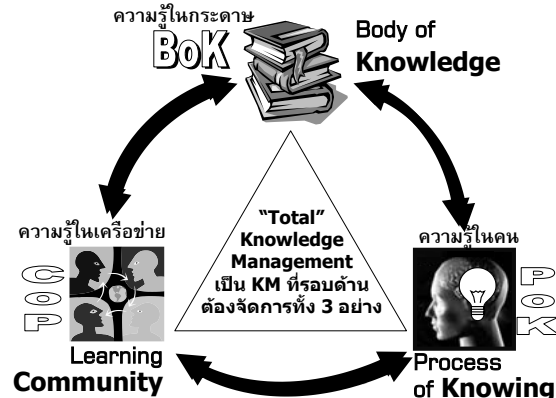
การจัดการความรู้ คือ...

• ฟัง ฟัง ฟัง และ คิด  
นำไป ปรับ ปรุง พัฒนา  
ให้เข้ากับ ความเป็นตัวตน  
ของเรา

• นำไปเล่า แลก เปลี่ยน ให้ฟัง  
ว่าเรานำมา(จากคนอื่น) และ  
เรานำไป พัฒนา ต่อยอดเพื่อ  
พัฒนา ตน ตน งาน องค์กร  
อย่างไร

- เครื่องมือ ผ่อนแรงในการเรียนรู้และพัฒนางาน
- เครื่องมือ สร้างพลังทวีคูณ (Synergy) จากการรวมหมู่พลังที่แตกต่าง หลากหลาย
- เครื่องมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
- เครื่องมือ ใช้ความรู้ของทั้งในและนอกหน่วยงาน
- เครื่องมือ ดึงศักยภาพของคน & ทีมออกมาใช้
- เครื่องมือ ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

การจัดการความรู้ 3 มุมมอง



KM(เครื่องมือ) Format v.s Natural

- **Format** การจัดการความรู้เชิงระบบ หน่วยงาน/เจ้าหน้าที่สั่ง
- **Natural** สร้างองค์กรเรียนรู้ แบบธรรมชาติ

—หลักคิด เคารพในความเป็น คน ประสบการณ์ที่ดีในตัวคนเจ้าของ

—หลักปฏิบัติ นำประสบการณ์งานประจำ ของเจ้าของ มาเล่าสู่ ต่อยอด "ลปรร = แลก เปลี่ยน เรียน รู้ สร้างเครือข่าย ในการพัฒนา"

- ถอดบทเรียน ฟังแบบสุนทรียสนทนา นำไปปรับ ปรุง ทำให้ ตน ตน งานประจำ องค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติ ดีขึ้น
- **KAIZEN PDCA** หรือ **CQI** (พัฒนาคุณภาพ ตน งาน ประจำ)

เคล็ดวิชา การจัดการความรู้(ลึก)(ตัว)

KM แบบใจสั่งมา(ธรรมชาติ)

- **Trust**(ได้ใจ) • **Tell**(เล่าเรื่อง)
- **Take**(ลดการรับ) • **Target**(เป้าหมาย)
- **Team (CoP)** • **Think**(คิดเชิงบวก)
- **Transfer**(ถ่าย) • **Tacit**(ความรู้ฝังลึก)

เคล็ดวิชาเสริมการจัดการความรู้ ที่ต้องฝึกฝน

- **After Action Review** การถอดบทเรียน
- **Story Telling** เรื่องเล่าเร้าพลัง
- **Dialogue** สุนทรียสนทนา
- **Reflection** การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน
- **Benchmarking** การเทียบเคียงงาน/หน่วย
- **Best Practice** เรื่องที่ดี

ความสำเร็จของการดำเนินการ **KM**  
ต้องการการจัดการหรือต้องมี  
**“Management of the  
KM System”**

**ใครคือนักจัดการความรู้**

- “คุณอำนวย” ทำหน้าที่ส่งเสริมเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดักจับ (capture) ความรู้ และ การถอดความรู้จากประสบการณ์ บันทึกเป็น “ขุมความรู้”

- “คุณกิจ” คือ ผู้สร้างความรู้ (บันทึกเป็น “ขุมความรู้” – Knowledge Assets) ใช้ความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ ดักจับความรู้เอามาทำงานของตนบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และ ของหน่วยงาน ความรู้ที่ “คุณกิจ” สัมผัสคือความรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงาน

- “คุณเอื้อ (ระบบ)” หรือ CKO – Chief - Knowledge Officer) ทำหน้าที่ดูแลจัดระดมความคิดในกลุ่ม “คุณอำนวย” และ “คุณกิจ” ให้มีการกำหนดเป้าหมายของ KM ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และ พันธกิจหลักขององค์กร

- “คุณเอื้อ (ระบบ)” ช่วยดูแลจัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรม KM ดูแลระบบ KM ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งดูแลการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแนวราบให้มากที่สุด

- คือ “คุณประสาน” (KM Network Coordinator) ทำหน้าที่ประสานเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างองค์กร ระหว่างพื้นที่ และ ระหว่างประเด็น

- “ที่ปรึกษา” (consultant) กิจกรรมจัดการความรู้เป็นกิจกรรมเชิงซ้อน มีความซับซ้อน ต้องใช้ “ความรู้” หรือทักษะมากมาย ต้องมีวิธีการ “ขับเคลื่อนพลังภายใน” หรือศักยภาพของมนุษย์ ออกมาเริ่มสร้างสรรค์งานและเรียนรู้ร่วมกัน

- “คุณลิขิต” ผู้ที่บันทึกกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการ ลปรร หรือ แลกเปลี่ยน เรียน รู้ เพื่อ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนาตนเอง งาน องค์กร

สร้างวัฒนธรรมองค์กร ในการปฏิบัติงานเป็นทีม

- สามารถ **สร้างเครือข่าย  
ความร่วมมือกัน  
ระหว่างทีม**

## การสร้างความต่อเนื่องและยั่งยืน

ระดับที่ 1 ไม่ต่อเนื่อง ไม่มีเครือข่าย

ระดับที่ 2 ไม่ต่อเนื่องแต่มีเครือข่าย

ระดับที่ 3 ต่อเนื่องแต่ไม่มีเครือข่าย

ระดับที่ 4 มีทั้งความต่อเนื่องและเครือข่าย

ระดับที่ 5 มีเครือข่าย ต่อเนื่อง และ ผลักดัน  
เครือข่าย (องค์กรแม่)

## การเชื่อมโยงเครือข่าย

ระดับที่ 1 สามารถเชื่อมโยงกับกลุ่มที่  
สนใจเรื่องเดียวกันไม่มีเครือข่าย

ระดับที่ 2 สามารถเชื่อมโยงกลุ่มที่  
สนใจเรื่องเดียวกัน เริ่มมีเครือข่ายใน  
พื้นที่

## การเชื่อมโยงเครือข่าย

ระดับที่ 3 สามารถเชื่อมโยงข้ามกลุ่ม  
ได้ มีกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายใน  
พื้นที่อย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 4 สามารถเชื่อมโยงข้ามกลุ่ม  
เริ่มมีเครือข่ายต่างพื้นที่

## การเชื่อมโยงเครือข่าย

ระดับที่ 5 สามารถเชื่อมโยง  
ข้ามกลุ่ม มีกิจกรรม  
ร่วมกับเครือข่ายต่างพื้นที่  
อย่างต่อเนื่อง

**ทำงานประจำให้ดี  
มีอะไรให้คุยกัน  
ขยันทบทวน**

## AAR+ALR>>>Passion Plan

- **AAR** เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
  - ได้อะไรมากกว่าเป้าหมาย
  - ได้อะไรน้อยกว่าเป้าหมาย เพราะอะไร
- **ALR**
  - ได้รับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์  
อะไร
- **Passion Plan**
  - จะนำไปทำอะไรต่อ
  - ตนเอง ทีมงาน งาน หน่วยงาน
  - ทันทิ/ระยะยาว

