



# Knowledge Management Tools

เครื่องมือการจัดการความรู้



**KM Class @ PSU**

## คำนำ

หนังสือเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชาระบบการจัดการความรู้ ( 344-232 ) ภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2563 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยเป็นการศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management Tools) เพื่อนำไปถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ในการศึกษาของผู้สนใจในเรื่องเครื่องมือการจัดการความรู้

ผู้จัดทำต้องขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์ อาจารย์ผู้สอนรายวิชา ระบบการจัดการความรู้ที่ได้ให้คำแนะนำและสนับสนุนในการทำหนังสือเล่มนี้ หนังสือเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ หรือสำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการความรู้ ทางคณะผู้จัดทำหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านและผู้สนใจในหัวเรื่องนี้

KM Class @ PSU

มีนาคม 2564

## สารบัญ

|   |    |
|---|----|
| คำนำ.....   | ก  |
| สารบัญ .....  | ข  |
| บทที่ 1 เครื่องมือการจัดการความรู้ ( KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS ) ..... | 1  |
| บทที่ 2 ชุมชนนักปฏิบัติ COMMUNITY OF PRACTICE (COP).....                | 4  |
| บทที่ 3 การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (MENTORING SYSTEM).....            | 9  |
| บทที่ 4 BAR & AAR.....  | 14 |
| บทที่ 5 การเสวนา ( DIALOGUE ) .....                                     | 19 |
| บทที่ 6 LESSONS LEARNED .....   | 22 |
| บทที่ 7 COE( CENTER OF EXCELLENCE ) .....                               | 27 |
| บทที่ 8 การเล่าเรื่อง (STORY TELLING).....                              | 30 |
| บทที่ 9 เพื่อนช่วยเพื่อน ( PEER ASSIST ) .....                          | 35 |
| บทที่ 10 เครื่องมือการจัดการความรู้เวที ถาม-ตอบ (FORUM).....            | 42 |
| บทที่ 11 BEST PRACTICE (แนวปฏิบัติที่ดี).....                           | 47 |
| บรรณานุกรม.....   | 53 |
| คณะผู้จัดทำ .....   | 60 |

## บทที่ 1

เครื่องมือการจัดการความรู้ ( Knowledge Management Tools )

## บทที่ 1

### เครื่องมือการจัดการความรู้ ( Knowledge Management Tools )

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ถูกสร้างขึ้นมามีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้ เหมาะกับความรู้ประเภทความรู้เด่นชัด (Explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ และเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้ เหมาะกับความรู้ประเภทความรู้ที่อยู่ในตัวตน (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้แล้ว เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้มีหลากหลายประเภท แต่ละประเภทมีความแตกต่างกันซึ่งผู้ปฏิบัติควรเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรม [1]

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

2. **การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring System)** คือ การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร

3. **การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After action review หรือ AAR)** คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด จะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

4. **การเสวนา (Dialogue)** คือ การจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดีๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมา โดยไม่ซีดงที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่จะสนทนากัน ไม่รู้คำตอบสุดท้ายว่าคืออะไร ไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคน เปิดกว้าง ด้านเวลา สถานที่บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน บรรยากาศสบายๆ บรรยากาศเชิงบวก

5. **ฐานความรู้ บทเรียน และความสำเร็จ (Lesson Learned)** คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรืออย่างน้อยไม่เกิดความผิดพลาดในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว.

6. **แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence - CoE)** คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กรให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้

7. **การเล่าเรื่อง (Story Telling)** คือ การถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี มาเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังว่าทำอะไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีกรบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ.

8. **เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)** คือ การให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

9. **เวที ถาม-ตอบ (Forum)** คือ เป็นอีกหนึ่งเวทีในการที่เราสามารถโดยคำถามเข้าไป เพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมใน Forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ หากองค์กรมีการจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP) หรือมีการกำหนด แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) แล้วคำถามที่เกิดขึ้นสามารถส่ง/ยิงเข้าไปใน Forum ซึ่งอยู่ใน CoP หรือ CoE เพื่อหาคำตอบ ในลักษณะ “Pull Information” [2][3]

10. **อื่นๆ (Others)**



รูปที่ 1 หัวข้อเครื่องมือจัดการความรู้

(ที่มา [2])

## บทที่ 2

ชุมชนนักปฏิบัติ Community of Practice (CoP)

## บทที่ 2

### ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice (CoP)

ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice (CoP) คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนซึ่งมีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ ร่วมกัน เพื่อให้ได้มาในเรื่องชุมชนความรู้ในเรื่องนั้นๆ ( Knowledge Assets ) สำหรับคนในชุมชนนำไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ส่งผลให้ความรู้ต่างๆ ได้รับการยกระดับขึ้นเรื่อยๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลายอันทำให้งานบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ [4]



รูปที่ 2 ชุมชนนักปฏิบัติ

(ที่มา [38])

#### วัตถุประสงค์ของ CoP

- เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่
- เพื่อทบทวน และเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)
- เพื่อเผยแพร่ความรู้ที่ใช้ในงานประจำ



## ประเภทของชุมชนนักปฏิบัติ

- **Helping Communities** เพื่อแก้ปัญหาประจำวัน และแลกเปลี่ยนความรู้และคิดเห็นในกลุ่มสมาชิก
- **Best Practice Communities** เน้นการพัฒนา ตรวจสอบ และเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- **Knowledge Stewarding Communities** เพื่อการจำระเบียบ ยกระดับ และพัฒนาความรู้ที่สมาชิกใช้เป็นประจำ
- **Innovation Communities** เพื่อพัฒนาแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมโดยการผสมมุมมองความคิดเห็นที่ต่างกัน [5]

## ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของ CoP

- **การร่วมปัญหา (Head)** สมาชิกใน CoP ต้องใส่ใจในเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเรื่องสำคัญ โดยสมาชิกต้องมีพฤติกรรมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อจะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่กัน ซึ่งจะถือว่าชุมชนนั้นยึดความรู้หรือปัญหาเป็นศูนย์กลางที่สนใจร่วมกัน
- **การร่วมใจ (Heart)** สมาชิกมีการเสริมสร้างสายสัมพันธ์อันดีบนพื้นฐานของการให้เกียรติ เคารพ และเชื่อถือซึ่งกันและกัน เป็นแรงผลักดัน ช่วยสร้างแรงจูงใจ และความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- **การร่วมมือ (hand)** สมาชิกมีการแสดงออกด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมในลักษณะกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน อีกทั้งมีการอุทิศตัวหรือเสียสละรับผิดชอบในกิจการต่างๆของชุมชนด้วยความเต็มใจ

## ประโยชน์ของ CoP

- เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร
- เป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- เกิดโอกาสพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด
- เครือข่ายของกลุ่มวิชาชีพ
- เกิดเครือข่ายของกลุ่มวิชาชีพต่างๆในองค์กรและภายนอก
- รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น
- เพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในองค์กร

- ขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

## ตัวอย่างของ CoP

### ตัวอย่างที่ 1

พนักงานซ่อมเครื่องถ่ายเอกสารของบริษัทXerox พบว่าการซ่อมแซมระบบที่ซับซ้อนแม้จะพยายามปฏิบัติตามคู่มือของบริษัทและการฝึกอบรมที่ได้รับมา แต่ก็ไม่สามารถจัดการปัญหาดังกล่าวได้ในขณะที่พนักงานที่ประสบความสำเร็จในการซ่อมแซมระบบดังกล่าวมักจะเรียนรู้วิธีการซ่อมแซมจากการสนทนาระหว่างอาหารกลางวัน และกิจกรรมทางสังคมอื่น ๆ เกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาซึ่งไม่ปรากฏอยู่ในคู่มือ นอกจากนั้นยังได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ยาก ๆ เกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้ สะสมอยู่ในภูมิปัญญาของผู้ทำงาน ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันในระหว่างการทำงานและกิจกรรมทางสังคมต่างๆ พวกเขาใช้วิทยุติดต่อกันเพื่อขอคำแนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กลายเป็นความรู้ขององค์กร ซึ่งมากเกินกว่าที่ใครคนใดคนหนึ่งจะรู้ได้ [5]

### ตัวอย่างที่ 2

การเรียนรู้แบบ active learning ภายในชั้นเรียนของนักศึกษา ในคาบเรียนวิชา KMที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ของ นักศึกษาและอาจารย์ในชั้นเรียน



รูปที่ 3 นักศึกษาในคาบเรียนวิชา KM

### ตัวอย่างที่ 3

มูลนิธิข้าวขวัญ เป็นการนำชุมชนชาวนาจังหวัดสุพรรณบุรี ดำเนินการจัดการความรู้ ให้เกษตรกรและชุมชนมีการเรียนรู้จากความรู้ภายนอกและการฟื้นฟูความรู้ดั้งเดิมมาจัดการอย่างบูรณาการเพื่อให้เกิดระบบการเกษตรที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมอนุรักษ์และฟื้นฟูธรรมชาติสามารถลดการพึ่งพาปัจจัยการผลิตจากภายนอกและสามารถพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น มีการจัดทีมทดลอง บันทึกผล ปรับปรุง จนเกิดเป็น best practices



รูปที่ 4 มูลนิธิข้าวขวัญ

(ที่มา [6])

## บทที่ 3

การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring System)

## บทที่ 3

### การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring System)

การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการจัดการความรู้ เป็นการนำผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากในองค์กรหรือในสายงานนั้นๆ มาให้คำปรึกษาแนะนำถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพที่ดี รวมทั้งอาจจะรวมไปถึงการเป็นพี่เลี้ยงในด้านชีวิตสังคมการทำงานให้ราบรื่นและมีความสุข [8]

ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ระบบพี่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ



รูปที่ 5 ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ระบบพี่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ

(ที่มา [7])

#### ทักษะของพี่เลี้ยง

- **การสอนงาน (Training)** พี่เลี้ยงจะเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งมาให้ความรู้ ถ่ายทอดเทคนิค ฝึกอบรมด้วยการสัมมนาอบรม อาจจะเป็นกลุ่มเล็กๆ หรือกลุ่มใหญ่ๆก็ได้ ผู้ถ่ายทอดความรู้เรียกว่า "วิทยากร หรือ Trainer "
- **การให้คำปรึกษา (Consulting)** พี่เลี้ยงในองค์กรเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความชำนาญ เชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นความรู้หรือทักษะเฉพาะ ให้กับน้องเลี้ยงได้รับรู้ แล้วนำไปใช้หรือปรับเปลี่ยนต่างๆได้
- **การโค้ช (Coaching)** บางครั้งน้องเลี้ยงที่เข้ามาเป็นคนเก่ง มีศักยภาพสูง ดังนั้นทักษะการโค้ช จึงเป็นทักษะอีกอย่างหนึ่งที่พี่เลี้ยงต้องใช้ในการเป็นพี่เลี้ยงในองค์กร

- การให้คำปรึกษาด้านชีวิต (Counseling) พี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์สามารถให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาชีวิต เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตและทำงานได้อย่างมีความสุข

#### ข้อดีของการมีระบบพี่เลี้ยงในองค์กร

- เป็นการถ่ายทอดความรู้และจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้ความรู้ที่จากเดิมจะจากไปพร้อมกับพนักงานทุกคนที่ลาออกหรือเกษียณจากองค์กร ให้คงอยู่สืบต่อและนำมาพัฒนาองค์กรรุ่นสู่รุ่นได้
- เป็นการลดช่องว่างระหว่างคนรุ่นใหม่และคนรุ่นเก่า ด้วยการแบ่งปันกัน เพราะคนรุ่นใหม่ก็มีความคิดสร้างสรรค์และความคิดใหม่ ส่วนคนเก่าๆก็มีความชำนาญและประสบการณ์เชี่ยวชาญ
- เป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ที่มีความชำนาญ และช่วยลดการลาออกของพนักงานใหม่ๆ ได้ เพราะมีพี่เลี้ยงดูแลให้คำปรึกษาทั้งในด้านการงาน รวมไปถึงด้านชีวิต

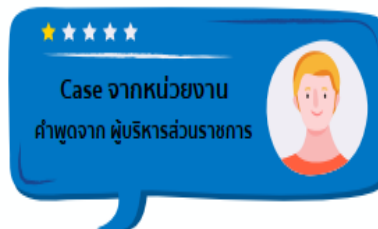
#### ข้อเสียของการมีระบบพี่เลี้ยงในองค์กร

- การปรับตัวเข้าหาด้วยกัน อาจยากหากความคิดและทัศนคติไม่ตรงกัน
- หากมีการกีดกันในระหว่างการทำงาน ทำให้เกิดความเครียดหรือเกิดความวิตกกังวลกับงานที่ได้รับมอบหมายได้
- หากขาดการสื่อสาร และขาดการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสาเหตุ สำคัญของความล้มเหลวในระบบพี่เลี้ยง

## ตัวอย่างของระบบพี่เลี้ยง

### ตัวอย่างที่ 1

"สื่อสารกันอย่างเป็นกันเอง  
สร้างความเข้าใจที่ตรงกัน  
ให้ความสำคัญด้วยการมอบหมายงาน  
และปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง"



รูปที่ 6 ตัวอย่างที่ 1

(ที่มา [7])

เรื่องคนสำคัญที่สุดถ้าระบบเรื่องคนไม่ต้องค์กรก็ไปไม่ได้ถ้าคนไม่เข้าใจ ผู้บริหารไม่สื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจตรงกันก่อน ก็ยากที่จะขับเคลื่อน [7]

### ตัวอย่างที่ 2



รูปที่ 7 ตัวอย่างที่ 2

(ที่มา [7])

มีการ Assign ให้ทุกคนมี Partner คือ การทำงานคู่กัน อาจจะเป็นหัวหน้าลูกน้อง หรือรุ่นพี่รุ่นน้อง หรือบางที่เป็นเพื่อนกันเข้ามาพร้อมกัน คือ สองคนนี้ต้องรู้เท่ากันคนหนึ่งลาไป อีกคนนึงต้องทำงานต่อได้ ซึ่งทำให้เด็กที่เข้ามาใหม่จะไม่มีรู้สึกเคว้งคว้างเดียวดาย

## ตัวอย่างที่ 3

**"เน้นการสอนให้คิดตาม  
เล่าถึงประสบการณ์  
อธิบายให้เห็นภาพ"**



รูปที่ 8 ตัวอย่างที่ 3

(ที่มา [7])

เน้นการสอนให้คิดตามให้พี่เลี้ยงเล่าถึงประสบการณ์ อธิบายให้เห็นภาพจากการประสบการณ์การทำงาน โดยสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้



## บทที่ 4

BAR & AAR

## บทที่ 4

### BAR & AAR

#### Before Action Review หรือ BAR

Before Action Review หรือ BAR คือ เทคนิค/วิธีการ/ขั้นตอนหนึ่งในการทำงานที่ใช้ในการทบทวนก่อนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีเป้าหมายร่วมกัน รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และส่งผลให้การปฏิบัติสำเร็จด้วยดี [9][10]

#### วัตถุประสงค์

- ให้ชัดเจนในเป้าหมายร่วมกัน ชัดเจนกับภาพของความสำเร็จของตน ๆ รู้บทบาทหน้าที่ของตนและของกันและกันในทีม
- เป็นการจัดการและป้องกันความเสี่ยง เกิดเป็นภูมิคุ้มกันให้การปฏิบัติสำเร็จด้วยดี

#### ตัวอย่างของคำถามแสดงดังภาพ



รูปที่ 9 ตัวอย่างของคำถาม BAR

(ที่มา [9])

คำถามสำหรับ BAR ไม่ตายตัว กระจบวนกร (Facilitator) สามารถพลิกแพลงออกแบบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทีมและแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีพลังในการทำงานร่วมกันให้ได้

**ข้อดี**

- การซักซ้อมความเข้าใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อันจะทำผลการปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายร่วมที่ตั้งไว้
- อาจจะมีการปรับแต่งแนวทางปฏิบัติจากที่เตรียมไว้
- นำผลจาก AAR ในครั้งที่ผ่านมาชี้แจง เพื่อให้การปฏิบัติในครั้งนีดีขึ้น ไม่ผิดและป้องกันปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น

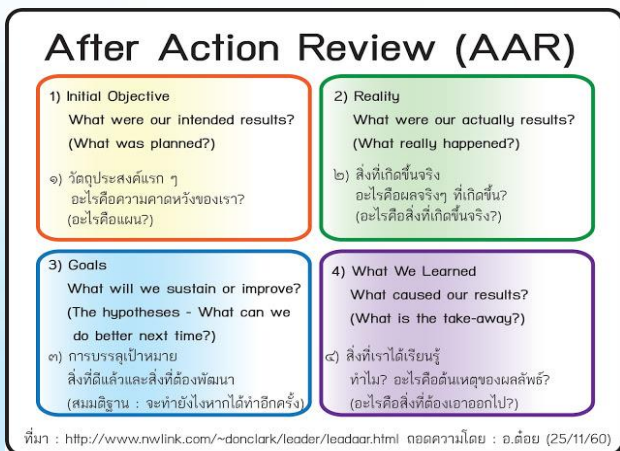
**ข้อเสีย**

- อาจมีการเปลี่ยนแผนจากที่ตั้งไว้หากพบว่ามีอุปสรรคที่ยากในการแก้ไข

**AAR ( After Action Review ) หรือ AAR**

AAR( After Action Review )คือ เทคนิคที่ใช้ทบทวนกระบวนการทำงาน ทั้งด้านความสำเร็จและหาปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการสะท้อนความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยคงไว้ซึ่งวิธีการที่ดีอยู่แล้ว และแก้ปัญหาคือเคยเกิดขึ้นเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ รวมทั้งมีการบันทึกถอดบทเรียนที่ได้รับเพื่อใช้เป็นข้อมูล/ความรู้ในการทำงานครั้งต่อ ๆ ไปอย่างเป็นระบบ [11][13]

การทำ AAR สามารถทำได้ทั้งแบบทางการ (formal) และไม่เป็นทางการ (informal) วิธีการคือ ใช้คำถาม ๔ คำถาม นำให้เกิดการทบทวนอภิปราย โดยคำถามอาจแตกต่างกันลำดับไป แต่คล้าย ๆ กัน ดังภาพ



รูปที่ 10 ตัวอย่างของการตั้งคำถาม AAR

(ที่มา [13])



รูปที่ 11 ตัวอย่างของการตั้งคำถาม AAR

(ที่มา [13])

### 5 คำถามของ AAR ประกอบด้วย [12]

- เป้าหมายหรือความคาดหวังของท่าน?
- เป็นไปตามเป้าหมายหรือความคาดหวังหรือไม่ เพราะอะไร?
- สิ่งที่เป็นเป้าหมายหรือความคาดหวัง?
- สิ่งที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือความคาดหวัง หรือปัญหาที่พบ?
- ท่านจะกลับไปทำอะไรต่อ หรือปรับปรุงการทำงานอย่างไร?

### 7 ขั้นตอนกับ AAR [14]

- คุณควรทำAAR ทันทีทันใดหรืออย่างรวดเร็วที่สุดหลังจากจบงานนั้นๆ
- ไม่มีการกล่าวโทษ ข้ำเติม ตอกย้ำซึ่งกันและกัน ไม่มีความเป็นเจ้านายหรือลูกน้องมีแต่บรรยากาศที่เป็นกันเอง
- มี“คุณอำนวย” คอยอำนวยความสะดวก กระตุ้น ตั้งคำถามให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของตน
- ถามตัวคุณเองว่าสิ่งที่คุณควรได้รับคืออะไร
- หันกลับมาดูว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร
- ความแตกต่างคืออะไร ทำไมจึงต่างกัน

- จัดบันทึกเพื่อเตือนความจำว่าวิธีการใดบ้างที่คุณได้เคยนำมาแก้ปัญหาแล้ว

## ตัวอย่างของ BAR & AAR

### ตัวอย่างที่ 1

การทำโปรเจ็คของนักศึกษาปีที่ 4 : การทำโปรเจ็คต้องคิดก่อนว่างานที่คิดจะทำมีอะไรที่เป็นอุปสรรคบ้าง ตาม 4 ข้อของ BAR เลยอาจจะเปรียบได้กับการวางแผนขอเขต หลังจากทำงานออกมาแล้ว ต้องนำมาตรวจเช็คกว่าทำตามขอบเขตที่วางเอาไว้หรือเปล่า

### ตัวอย่างที่ 2

การจัดโครงการเชิญวิทยากรนอกมหาวิทยาลัยมาให้ความรู้ : ต้องสอบถามนักศึกษาก่อนว่ามีใครสนใจเรื่องใดบ้าง แล้วนำมาสรุปว่านักศึกษาส่วนใหญ่สนใจเรื่องอะไรกัน ถงจะทำการเชิญวิทยากรมาและหลังจากจบงานก็จะมีมีการตรวจสอบงานว่าที่จัดจบไปนั้นเป็นไปตามแผนมากน้อยแค่ไหน

### ตัวอย่างที่ 3

การจัดทัศนศึกษานอกสถานที่ : เป็นการวางแผนที่อาจจะมีอุปสรรคเยอะและมีการนำแผนที่วางไว้ไปปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์เพื่อให้การทัศนศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น จนจบแล้วมาตรวจสอบแผนกับสถานที่หรือมีเหตุใดบ้างที่ทำให้เป็นไปตามแผนและไม่เป็นไปตามแผน

## บทที่ 5

### การเสวนา ( Dialogue )

## บทที่ 5

### การเสวนา ( Dialogue )

การเสวนา (Dialogue) เป็นการปรับฐานความคิดโดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน เวทีเสวนา ไม่มีประธาน ไม่เหมือนการประชุมอย่างมีเป้าหมาย เพื่อหาข้อสรุป เป็นการพูดคุยกันระหว่างคนสองคน หรือเป็นกลุ่ม เป็นการพูดออกมาจากใจ จากความรู้สึก จากประสบการณ์โดยตรง และฟังอย่างลึกซึ้งไม่ตัดสินถูกผิด ไม่แย้งแต่ฟังไปจนจบโดยยังไม่ตัดสินใจ หลังจากนั้น จัดประชุมหรืออภิปรายเพื่อแก้ปัญหา หรือหาข้อยุติต่อไปได้และผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่เห็นภาพในองค์รวมเป็นที่ตั้ง [15]



รูปที่ 12 ตัวอย่างของการเสวนา

(ที่มา [39])

#### ข้อดี

- ผู้ฟังได้รับความรู้ แรงบันดาลใจ และความคิดเห็นต่างๆ
- เปิดโอกาสให้ผู้ฟังมีส่วนร่วม ช่วยกระตุ้นให้ผู้ฟังเกิดความสนใจ ได้รับความรู้และข้อเท็จจริงมากขึ้น
- ผู้ฟังสามารถเลือกตัดสินใจเองได้
- บรรยากาศในการพูดเป็นกันเอง

## ข้อเสีย

- เวลาที่จำกัดทำให้แลกเปลี่ยนความคิดไม่เต็มที่
- ผู้พูดอาจจะพูดมากเกินไปหรือพูดนอกประเด็นทำให้
- ผู้ฟังไม่ได้รับประโยชน์ที่ตั้งใจไว้

## ตัวอย่างของการเสวนา

### ตัวอย่างที่ 1

เสวนาหัวข้อ “การเมืองกับคนรุ่นใหม่” และให้คนรุ่นใหม่ทวงสิทธิกำหนดอนาคตตัวเองผลักดันการเลือกตั้งที่โปร่งใส [15]



รูปที่ 13 ตัวอย่างของการเสวนาหัวข้อ “การเมืองกับคนรุ่นใหม่”

(ที่มา [40])

### ตัวอย่างที่ 2

เสวนาหัวข้อ "Rookie wants to be an entrepreneur เมื่อหน้าใหม่จะเป็นผู้ประกอบการ" เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ก่อนที่จะประสบความสำเร็จในด้านที่สนใจ

### ตัวอย่างที่ 3

เสวนาหัวข้อ "วิถีใหม่ในการรักษาผู้ป่วยมะเร็ง ยุค COVID-19" ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางและนวัตกรรมทางการแพทย์สมัยใหม่ ผู้ฟังจะได้รับทราบประเด็นสำคัญ ดังนี้ [16]

- การดูแลรักษาผู้ป่วยมะเร็งที่เปลี่ยนไปในยุค COVID-19
- นวัตกรรมและทางเลือกใหม่ในการรักษาผู้ป่วยโรคมะเร็ง ในยุค COVID-19



## บทที่ 6

### Lessons Learned

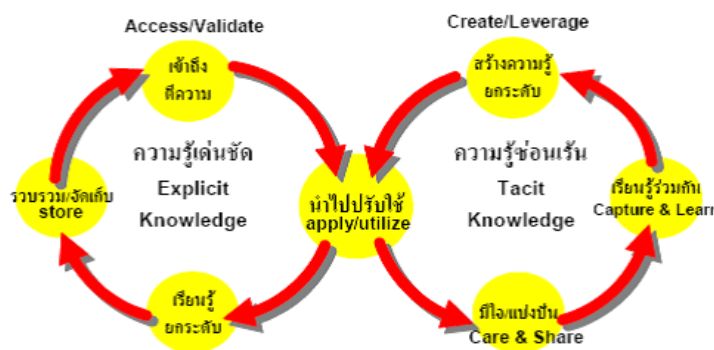


## บทที่ 6

### Lessons Learned

**บทเรียน** หมายถึง ความรู้ที่เป็นข้อค้นพบใหม่มาจากการเรียนรู้/ประสบการณ์จากการทำงานจริง บทเรียนช่วยให้เกิดการเรียนรู้เพื่อไม่ให้เกิดซ้ำอีก บทเรียน สามารถจำแนกตามบุคคล/กลุ่ม/โครงการ ได้แก่ บทเรียนของปัจเจก บทเรียนของกลุ่ม/ทีมงาน บทเรียนของโครงการจำแนกตามระยะเวลา ได้แก่ บทเรียนที่เกิดขึ้นทันทีเมื่อจบเหตุการณ์ บทเรียนที่เก็บสะสมข้อมูลในอดีต และจำแนกตามเนื้อหา ได้แก่ บทเรียนเชิงประเด็น บทเรียนทั้งโครงการ [17]

**การถอดบทเรียน** (Lesson Learned) เป็นวิธีการหนึ่งของการ จัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการดึงเอา ความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นทุนในการทำงานเพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น การถอดบทเรียน จึงเป็นการสกัด ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียน/ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ทำให้ได้ บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ที่เป็นรูปธรรม และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ เข้าร่วมกระบวนการ อันนำมาซึ่งการ ปรับวิธีคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น [19]



รูปที่ 14 ตัวอย่างวงจรการถอดบทเรียน

(ที่มา [41])

## องค์ประกอบสำคัญของการถอดบทเรียน

- มีการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
- มีประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit)
- มีความไว้วางใจกัน (Trust)
- มีการเรียนรู้ (Learning)

## การถอดบทเรียน สามารถกระทำได้ 3 ช่วง ดังนี้

- ก่อนดำเนินการ เป็นการเรียนรู้ก่อนที่จะเกิดข้อผิดพลาด
- ระหว่างดำเนินการ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดระหว่างการดำเนินการ
- หลังดำเนินการ เป็นการเรียนรู้เพื่อการดำเนินงานในครั้งต่อไป

## แนวทางในการถอดบทเรียนการถอดบทเรียน ควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น หากไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงไม่ควรไปแสวงหาคำตอบว่าได้บทเรียนอะไร
- หากมีผลสืบเนื่องที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงคล้ายๆ กัน ต้องพยายามตอบให้ได้ว่า “อะไรสำคัญที่สุด” และ “ทำไม จึงสำคัญ” เพราะสิ่งนั้นจะมีคุณค่าในการนำไปปฏิบัติต่อ
- ฟังระลึกเสมอว่าบทเรียนมิใช่ความแตกต่างที่เกิดระหว่างสิ่งที่คาดหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เพราะสิ่งนั้นคือสมมติฐาน แต่หากมีสิ่งที่ไม่ได้คาดหมายเกิดขึ้นแสดงว่ามีอะไรทำให้เกิดความแตกต่าง และ “อะไร” ทำให้เกิดความแตกต่างนั้นก่อให้เกิดผล ต่อพฤติกรรมอย่างไร สิ่งนั้นคือ บทเรียน

## วิธีวิทยาการถอดบทเรียนประกอบด้วย

- การถอดบทเรียนด้วยการเรียนรู้จากเพื่อน (Peer Assist - PA)
- การถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง (Story Telling)
- การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR)

## ข้อดี-ข้อเสียของการถอดบทความ

### ข้อดีแบ่งออกเป็น 3 ระยะ

- ระยะสั้น สามารถนำไปปรับปรุงเทคนิคการทำงาน การขับเคลื่อนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถปรับเปลี่ยนได้ ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม และทำให้ผลการดำเนินงานโครงการดีขึ้น
- ระยะกลางและระยะยาว ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานและการเผชิญปัญหามากขึ้น เกิดความภาคภูมิใจเมื่อ ได้เห็นพัฒนาการของโครงการที่ดีขึ้นหลังจากการนำบทเรียนไปปรับใช้

### ข้อเสีย

- เป็นการดำเนินการโดยไม่มีระบบ ไม่มีโครงสร้าง จึงได้ความรู้เป็นส่วนๆ ไม่สามารถเชื่อมโยงในเชิงระบบได้
- มีสำนึกของการ “หวงวิชา” ไม่ยอมถ่ายทอด รวมทั้งกลุ่มก็ไม่เห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเพิ่มพูนความรู้ซึ่งกันและกัน
- เกิดภาวะ “ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” ไม่สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ท่วมท้นออกมาใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้น ระบบคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ
- ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้ จึงทำให้มีการทำงานซ้ำ (ผิดซ้ำ)
- การตัดสินใจดำเนินการไม่ได้ใช้ความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียน
- ต้องเกิดการเรียนรู้จากบทเรียน มิใช่ “เลียนแบบ”

ตัวอย่างของการถอดบทเรียน

ตัวอย่างที่ 1 เหตุการณ์จาก ppt group

**เหตุการณ์ :** พนักงานสะดุดอุปกรณ์กันการสั่นไกลของท่อ

**สรุปรายละเอียดของเหตุการณ์ :**

เวลา 18:40 น. ผู้ปฏิบัติงานบนแท่นเจาะ (Rigger) กำลังปฏิบัติงานเคลื่อนย้ายและจัดเรียงท่อบริเวณพื้นที่จัดวางท่อ (pipe deck) มีการเคลื่อนย้ายท่อโดยการนำท่อใส่ลงในตะกร้าและใช้อุปกรณ์ hi-line ยกสำเลียงตะกร้า ไปวางที่พื้นที่ V-door และกำลังจะใช้รถยนต์ยกท่อที่ถูกมัดรวมเข้าด้วยกันไว้แล้วไปวางบนพื้นที่จัดวางท่อซึ่งเรียกว่า Cat walk อีกคนยืนถืออยู่บริเวณ Catwalk จึงก้าวถอยหลังเพื่อถอยออกจากพื้นที่จัดวาง แต่ขณะเดินถอยหลังออกมา พนักงานคนดังกล่าวกำลังคุยกับเพื่อนร่วมงานจึงไม่ได้สนใจหันหลังมองเส้นทาง ทำให้สะดุดอุปกรณ์กันการสั่นไกลของท่อ(Tubing stopper)ล้มลงโดยให้ศีรษะกระแทกลงบนพื้น ทำให้ไหล่ซ้ายขวาหลุด จึงไม่สามารถกลับไปปฏิบัติงานตามหน้าที่เดิมได้

**ข้อเสนอแนะ :**

- > ให้ผู้รับผิดชอบงาน/พื้นที่พบเหตุการณ์ประเมินความเสี่ยงและอันตราย รวมถึงตรงสายพื้นที่ก่อนการทำงาน
- > หัวหน้างานต้องตรวจสอบการประเมินความเสี่ยงในรายการงานทั้งหมด หากเป็นงานที่ต้องทำซ้ำๆ เป็นเวลานาน พนักงานควรได้พักเป็นช่วงสั้นๆ ทุก 2 ชั่วโมง
- > ออกแบบปรับรับอุปกรณ์กันการสั่นไกลของท่อ(Tubing stopper) ให้เหมาะสมกับพื้นที่การทำงาน ไม่กีดขวางและก่อให้เกิดอันตรายจากการชน การสะดุดได้บ้าง

รูปที่ 15 ตัวอย่างที่ 1 เหตุการณ์จาก ppt group

(ที่มา [20])

ตัวอย่างที่ 2 เหตุการณ์จาก ppt group

**เหตุการณ์ :** สาย Flexible Hose หลุดมือตกลงมาทำท่อ Isolation block valve ของ Sight glass ถึงกรดไฮโดรคลอริก (HCL) แตก ทำให้ HCL รั่วออกจากถัง

**สรุปรายละเอียดของเหตุการณ์ :**

เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดเวลา 22:00 น. โดยประมาณ ผู้รับเหมากำลังเก็บ Flexible Hose ขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 4 นิ้ว อุปกรณ์ Platform ถึง Activated Carbon filter Tank อยู่ ขณะที่กำลังเตรียมเก็บ Flexible Hose ลงมาที่พื้นส่วนการฉีดเชือกกับปลายด้านหนึ่งของสาย เชือกที่ถืออยู่เกิดสั่นหลุดมือ ทำให้ Flexible Hose เส้นดังกล่าวไหลตกลงมาอย่างรวดเร็วและปลายด้านที่อยู่ด้านบนล้มลงไปพาดกับ Isolation valve (วัสดุเป็นพลาสติก) Sight glass ของถังกรดไฮโดรคลอริก (HCL) ที่อยู่ใกล้เคียง ทำให้ Isolation valve แตกถึงกรดไฮโดรคลอริกในถังกว่า 3,000 ลิตร ไหลออกจากถังลงไปตามสายไปผสมกับน้ำในถัง Waste water Regen. ทำให้เกิดไอกรดฟุ้งกระจายเกิดแก๊สกรดไฮโดรฟลูออริกระเหิดโดยผู้รับเหมานำผ้าขาวเช็ดมือทำให้เกิดอาการแสบ และไอกรดเข้าตาทำให้ระคายเคือง พนักงานได้ทำการปฐมพยาบาลและนำส่งโรงพยาบาล แพทย์วินิจฉัยอาการ First Aid Case ส่วนความเสียหายอื่นที่เกิดขึ้นคือ บิวสารเคมี อุปกรณ์วัดคุม ที่ถูกกรดเข้มข้นโดยตรงได้รับความเสียหาย ต้องเสียค่าใช้จ่ายส่งน้ำเสียที่มีกรดเข้มข้น กว่า 17 ม<sup>3</sup> ไปบำบัดและกำจัด

**ข้อเสนอแนะ :**

- ทำ JSA ไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงาน
- ประเมินอันตรายจากพื้นที่ปฏิบัติงาน พื้นที่ใกล้เคียงที่งานที่ท่าอาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดอันตราย
- ก่อนอนุญาตให้เริ่มงานผู้ควบคุมงานต้องชี้แจงงาน และอันตรายให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ
- ทำ Pre Incident Plan หรือ Emergency Plan กรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

รูปที่ 16 ตัวอย่างที่ 2 เหตุการณ์จาก ppt group

(ที่มา [20])

## บทที่ 7

CoE( Center of Excellence )

## บทที่ 7

### CoE( Center of Excellence )

แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) เป็นความรู้ในตัวคน(Tacit Knowledge) คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) หรือทราบว่าจะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร (Expertise Locators) จึงเป็นอะไรที่มากกว่ารายชื่อผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน [21]

#### ข้อดีของแหล่งผู้รู้ในองค์กร

- ประหยัดเวลา

ศูนย์ความเป็นเลิศ CoE ที่ประยุกต์ใช้อย่างดีสามารถเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการออกแบบและดำเนินการโครงการ ตลอดจนการจัดการที่ชาญฉลาดมากขึ้นสำหรับความสามารถพิเศษที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ส่งผลให้เวิร์กโฟลว์มีความคล่องตัวและลดเวลาในการดำเนินงานและบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ผลลัพธ์สุดท้ายมักจะมากกว่าของโครงการที่ไม่ได้รับการจัดการโดย CoE ซึ่งไม่เพียง แต่แปลเป็นเวลาที่ดีขึ้น แต่ยังรวมถึงคุณภาพโดยรวมด้วย [22]

- การสื่อสารที่ดีขึ้น

การเติบโตอย่างต่อเนื่องของ บริษัท มีแนวโน้มที่จะทำให้โครงสร้างภายนอกมีความซับซ้อนมากขึ้นดังนั้นจึงต้องสร้างไซโลในหมู่สมาชิก ดังนั้นงานส่วนหนึ่งของ CoE คือการกำจัดไซโลเหล่านี้และบรรลุการสื่อสารที่ลื่นไหลมากขึ้นซึ่งการทำงานเป็นทีมความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนนวัตกรรม เนื่องจาก CoE รวบรวมข้อมูลไว้ที่ส่วนกลาง ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมดสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างง่ายดายและมีส่วนร่วมในแนวคิดใหม่ๆ โดยไม่คำนึงถึงแผนกหรือที่ตั้งทางภูมิศาสตร์

- การป้องกัน

พนักงานมีทักษะที่กว้างขวางประสบการณ์ทางวิชาชีพที่สำคัญซึ่งช่วยให้สามารถทำงานได้ทุกประเภท CoE ถ่ายทอดความรู้ทั้งหมดนั้นและสร้างการผสมผสานที่ประสานกันซึ่งสามารถปรับปรุงวิธีที่ทีมแก้ปัญหาภายใน บริษัท ได้อย่างทวีคูณ ด้วยเหตุนี้จึงมีกลยุทธ์ที่ดีกว่าในการป้องกันและปรับตัวต่อเหตุการณ์เนื่องจากกระบวนการและขั้นตอนต่างๆได้รับการแก้ไขตามการค้นพบความรู้ใหม่ ๆ

- **คุณภาพของการบริการ**

เหตุผลการเพิ่มขึ้นของความเร็วและประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการบริการขององค์กร สิ่งนี้ทำให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นสำหรับผู้ใช้และลูกค้าของ บริษัท ด้วย CDE บริษัท ต่างๆ สามารถลดเวลาในการจัดส่งได้ สร้างความเชื่อมั่นที่มั่นคงยิ่งขึ้นกับลูกค้าและเพิ่มความภักดีของลูกค้า

- **ระบบอัตโนมัติอัจฉริยะ**

การใช้เครื่องมืออัจฉริยะมีบทบาทสำคัญต่อผลการดำเนินงานของ บริษัท ใด ๆ นั่นคือเหตุผลที่การเลือกโซลูชันที่เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจมากที่สุดควรให้ความสำคัญเสมอ อย่างไรก็ตามการเลือกแอปพลิเคชันที่สามารถให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในแง่ของ ROI และประสิทธิภาพมักจะกลายเป็นความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ โชคดีที่ CoE สามารถให้ความสำคัญกับความรู้ในการวัดประสิทธิภาพของเครื่องมือต่างๆเพื่อพิจารณาว่าเครื่องมือใดเหมาะสมที่สุด ตามลักษณะเพื่อนำไปปฏิบัติในองค์กร ส่งผลให้กระบวนการทำงานอัตโนมัติฉลาดขึ้นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจโดยรวมโดยการอำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงาน

### ตัวอย่างของแหล่งผู้รู้ในองค์กร

#### ตัวอย่างที่ 1 ระบบการให้คำปรึกษา

- **วัตถุประสงค์** เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดจากการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ
- **วิธีดำเนินการ** การพัฒนาระบบงานบนเว็บ ที่สามารถทำงานได้ดังนี้
  - ✓ ผู้เกิดข้อสงสัยอาจทำการ Search และขอข้อมูลจากทางเว็บ
  - ✓ คำถามจะถูก Post ไว้ในระบบ เพื่อรอให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาตอบคำถาม
  - ✓ มีระบบรายงานเพื่อให้ทราบถึงจำนวนคำถามในแต่ละหมวดหมู่ จำนวนคำถามที่อยู่ระหว่างรอคำตอบ

#### ตัวอย่างที่ 2 ห้องกิจการนักศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ ม.อ.หาดใหญ่ (ห้องม่วง)

- **วัตถุประสงค์**
  - เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับนักศึกษา
  - เพื่อให้คำปรึกษาให้กับนักศึกษา
  - เพื่อให้นักศึกษาได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ
- **วิธีดำเนินการ** ในการใช้บริการนักศึกษาสามารถเข้าไปสอบถามเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นๆได้



## บทที่ 8

### การเล่าเรื่อง (Story telling)

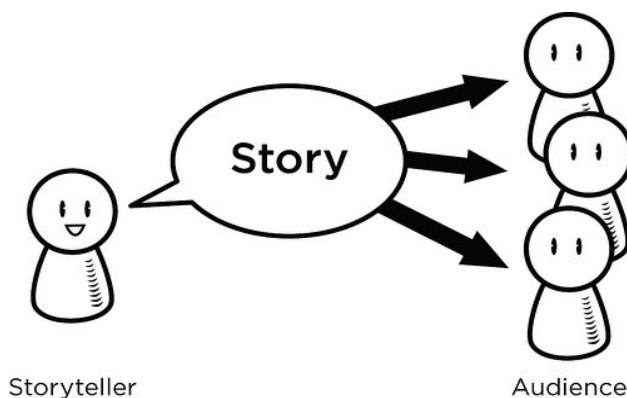
## บทที่ 8

### การเล่าเรื่อง (Story telling)

เป็นวิธีการหรือเครื่องมือประเภทหนึ่งของการจัดการความรู้ในการดึงเอาความรู้หรือประสบการณ์ ที่อยู่ในตัวของผู้ออกมาเล่า หรือถ่ายทอดให้บุคคลอื่นฟัง โดยเป็นเรื่องที่ซาบซึ้ง ประทับใจ ผู้ฟังสามารถนำเอาความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยไม่ต้องเสียเวลาเริ่มต้นในการศึกษาเรื่องนั้น ๆ ใหม่ การเล่าเรื่อง จะประสบความสำเร็จมากน้อย ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ ผู้เล่า ผู้ฟัง และบรรยากาศขณะเล่า [23]

#### ปัจจัยหลักของการเล่าเรื่อง

1. **ผู้เล่า** ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส มีความรู้สึกเอื้ออาทร (care) ต่อกลุ่มผู้ฟังมีความรู้สึกที่ผู้ฟังเป็นกัลยาณมิตร มีจิตใจพร้อมจะให้ มีความภูมิใจในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่า เป็นผู้ประสบเหตุการณ์ในเรื่องที่จะเล่าด้วยตนเอง คิดทบทวนเรื่องราวที่เล่ามาเป็นอย่างดี และมีทักษะในการเล่าออกมาจากใจ คือเล่าแบบไม่ตีความ จะมีความสามารถเล่าเรื่องออกมาได้อย่างทรงพลังโดยที่ “เรื่องราว” จะไม่ใช่แค่ออกมาเป็นคำพูดเท่านั้น จะแสดงออกมาในหน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง และการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดอื่นๆ รวมทั้ง “ความเจียบ” เป็นช่วงๆ ด้วย (ถ้ามี) โปรดสังเกตว่าสภาพจิตอันเป็นกุศลเป็นจิตที่มีพลัง สามารถทำหน้าที่แบ่งปันความรู้สึกและซับซ้อนได้ดีกว่าสภาพจิตธรรมดา
2. **ผู้รับฟัง** ผู้รับฟังที่เป็น “ผู้ฟังอย่างตั้งใจ” ที่เรียกว่า active listening จะช่วยส่งกระแสจิตไปกระตุ้นให้ผู้เล่าเกิดอารมณ์ในการเล่า ทำให้สามารถเล่าออกมาจากใจได้ลึกยิ่งขึ้น คำถามที่แสดงความสนใจและชื่นชม (appreciative inquiry) จะช่วยกระตุ้นอารมณ์สร้างสรรค์เช่นเดียวกัน และยังจะช่วยทำให้การเล่าเรื่องครบถ้วนมากขึ้น ในกรณีที่มีการเล่าเรื่องมีการข้ามขั้นตอน ผู้อำนวยการความสะดวกในการประชุม (group facilitator) อาจช่วยถามว่า “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไรจึงเป็นเช่นนั้น” ก็จะช่วยทำให้ ความรู้สึกนึกคิด ในขณะเกิดเหตุการณ์ถูกเล่าออกมา
3. **บรรยากาศขณะเล่า** บรรยากาศของการประชุม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเล่าเรื่องห้องประชุมที่ให้ความสงบ รับฟังจากการเล่าให้ดี มีที่จดบันทึก บรรยากาศที่เป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตกอยู่ใต้อำนาจใดๆ บรรยากาศที่มีความเป็นกัลยาณมิตรเอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยให้การสื่อสารโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง กระจ่างชัดและลึก



รูปที่ 18 การเล่าเรื่อง

(ที่มา [42])

### วัตถุประสงค์

- เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
- เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร
- เป็นการเก็บประสบการณ์เพื่อนำไปเผยแพร่ได้

### ข้อดี

1. เทคนิคการเล่าเรื่องสามารถถ่ายทอดความรู้ในตนได้ดีเนื่องจากเทคนิคนี้ถ่ายทอดบริบทที่เกี่ยวข้องผ่านเรื่องเล่าได้มากกว่าวิธีอื่นๆ โดยเฉพาะเมื่อเรื่องเล่านั้นขึ้นมีการเล่าผ่านบุคคลที่มีประสบการณ์อย่างกว้างขวางในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้เรื่องเล่านั้นมีพลังในการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ได้มากยิ่งขึ้น
2. เทคนิคการเล่าเรื่องช่วยสานสายสัมพันธ์ได้ดี เพราะการเล่าเรื่องถ่ายทอดข้อมูลส่วนตัวของผู้เล่าในปริมาณมากพอผ่านเรื่องเล่า สีหน้าท่าทางขณะเล่า น้ำเสียงที่เปล่งออกไป ท่าทางที่ใช้ประกอบ เป็นต้น ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้เล่าและผู้ฟัง บ่อยครั้งนำไปสู่การก่อตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติที่เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างสรรค์ความรู้ต่อเนื่องกันไป
3. เทคนิคการเล่าเรื่องสร้างความหลงใหลให้กับผู้ฟัง ส่วนที่เยี่ยมที่สุดของการเล่าเรื่องคือ เรื่องเล่าสามารถเข้าถึงสมองส่วนที่เป็นเหตุเป็นผลและส่วนที่เป็นอารมณ์ได้ดี ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ เรื่องเล่านั้นสามารถเปลี่ยนกรอบแนวคิดและพฤติกรรมของคนให้ แลกเปลี่ยนและสร้างสรรค์ความรู้ได้มากกว่าเดิม

4. เทคนิคการเล่าเรื่องเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นเพราะการบรรยายเรื่องเล่าให้ เห็นภาพชัดเจนทำให้วิเคราะห์ตัวละครได้ง่ายและเกิดการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกระบวนการเรียนรู้ของตัวเอง
5. เทคนิคการเล่าเรื่องนั้นเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นอารมณ์ มีความบันเทิง และเห็นภาพชัดเจน จนทำให้ผู้ฟังสามารถ เก็บรักษาเนื้อหาที่เรียนไว้ในรูปแบบเรื่องเล่าได้ [24]

### ปัญหาที่เจอในการเล่าเรื่อง [25]

1. เล่าวกไปวนมา เรื่องราวไม่คืบหน้า
2. ข้อมูลกระจัดกระจาย (เล่าแล้วน่าเบื่อ)
3. แรงขับเคลื่อนของเรื่องไม่มี (เล่าแล้วตัน..ไม่สนุก)
4. จังหวะของเรื่องไม่ดี (ราบเรียบหรือเน้นผิดที่)

### ตัวอย่างที่ 1 การเล่าเรื่องสิ่งที่ตัวเองพบเจอ

#### เรื่องลึกลับที่เกิดกับตัวผม

ในปัจจุบันมีเรื่องเล่าเรื่องลึกลับมากมายและหนึ่งในนั้นคือเรื่องที่เกิดกับผม มีอยู่วันหนึ่งซึ่งวันนั้นตรงกับวันจขยวนของเงินวันจขยวน คือ เป็นวันปล่อยผีของจีน ในวันนั้นเกิดเรื่องแปลกกับผม คือ ในวันนั้นผมเรียนเสร็จผมก็กลับหอ หอผมคือหอ 11 นะครับ ผมก็ขึ้นลิฟท์ปกตินะครับ แล้วในลิฟท์มีผมแค่คนเดียวแล้วผมก็กดลิฟท์ไปชั้น 6 แต่ลิฟท์ขึ้นไปชั้น 7 ตอนแรกผมก็ไม่ได้รู้ตัว ผมก็ไขประตูแต่ก็ไขประตูไม่ได้ผมก็ดูเลขห้อง เลขห้องก็ไม่ใช้เลขห้องผมผมก็ตกใจและทั้งชั้นก็มีมืด ผมก็เลยรีบวิ่งลงบันไดกลับไปห้อง ผมก็กลับห้องไปอาบน้ำปกติในขณะที่เหมือนผมยินเสียงเหมือนคนเปิดประตูแล้วได้ยินเสียงมีคนเปิดเพลงอยู่ในห้อง ผมก็คิดว่าคงเป็นเมทผมกลับมาห้อง พอผมอาบน้ำเสร็จผมก็ออกไปทาครีมของผม และไม่รู้ว่่าเสียงเพลงในห้องเงียบไปตอนไหนผมก็รู้แล้วผมก็ลองมองไปที่ในห้องก็ไม่เจอใครผมก็รีบแต่งตัวลงไปกินข้าวแล้วโทรหาเมท “เพื่อนได้กลับมาหอไหม” เพื่อนก็ตอบว่า “ไม่ได้กลับหอเรากลับบ้าน” ผมกินข้าวเสร็จผมก็กลับขึ้นห้อง แล้วคือในช่วงกลางคืนผมก็นอนฝันว่า ผมขับรถชนสะพาน แล้วก็เสียชีวิต ผมก็ตกใจตื่นแล้วรู้สึกเจ็บไปทั้งตัวเหมือนชนจริง แล้วผมก็ไปเห็นเหงาดำรูปร่างคนจ้องมาที่ผม ผมก็นึกอยู่ในใจว่าผมน่าจะเจอเข้าให้แล้วผมก็หลับตา แล้ว พุดในใจว่า “อย่ามายุ่งกับผมเลยอย่ามายุ่งกับผมเลย” แล้วผมลืมตาขึ้นแล้วก็เหงาก็หายไป

สิ่งลึกลับที่เราไม่ได้เชื่อก็ไม่ได้หมายความว่าไม่ได้มีอยู่จริง ในโลกนี้ยังมีสิ่งลึกลับมากมายที่พิสูจน์ไม่ได้

เล่าโดย นายพรชัย ชัยทอง

## ตัวอย่างที่ 2 รูปแบบการเรียนการสอนที่ประทับใจ

“เป็นเวลา 23 ปีที่ผมได้มีโอกาสสอนนิสิตแพทย์ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2525 เมื่อจบวุฒิปริญญาตรีเฉพาะทางสูติศาสตร์-นรีเวชวิทยาตัวเองได้เรียนรู้และพยายามปรับเปลี่ยนการสอนนิสิตหลายรูปแบบโดยพยายามเอานิสัยเป็นหลักสิ่งทีประทับใจรูปแบบการสอนสมัยตัวเองเป็นนิสิตได้ถูกนำมาใช้อย่างหนึ่งที่เคยพบและมีประสบการณ์ก็คือคนที่มีพรสวรรค์ในการสอนได้เนื้อหาไม่น่าเบื่อให้นิสิตมีส่วนร่วมไม่จำเป็นต้องเป็นศาสตราจารย์เสมอไปแค่เป็น อาจารย์ หรือผู้ช่วยศาสตราจารย์ก็สามารถมีรูปแบบการสอนที่ดีได้ประสบการณ์อย่างหนึ่งที่พยายามจะเปลี่ยนความคาดหวังของนิสิตก็คือเปลี่ยนจากการLecture แบบป้อนเข้าปากมาเป็นได้รู้จักคิดนิสิตที่จบไปมักจะมีความรู้จากการท่องมากกว่าการคิดตัวเองจึงพยายามLecture แบบไม่ใช่Lecture พยายามใช้วิธีการสอนที่ให้นิสิตคิดตลอดเวลาของการสอนเช่น การให้ความรู้พื้นฐานคู่ไปกับตัวอย่างของ Case ที่ต้องapply เอาความรู้มาคิดผลปรากฏว่าแม้ว่าจะสอน ในช่วงบ่ายนิสิตไม่เคยหลับในช่วงเวลาที่ผมสอนเพราะจะต้องAlert เพื่อคิดแล้วจะถูก Random ถามเป็นรายตัวเพื่อให้เขาติดตามตลอดชั่วโมงของการเรียนนิสิตfeed back กลับมาว่าชอบแบบนี้เพราะได้ทั้งความรู้แบบป้อนเข้าปากบางส่วนบางส่วนต้องเคี้ยวเองนั่นคือต้องคิดด้วยเขาสนุกไปกับชั่วโมงเรียนที่ผ่านไป พอผมเข้ามาอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันผลิตแพทย์แห่งประเทศไทยรุ่นที่6 ผลปรากฏว่าผมชอบและชื่นชมหลายๆชั่วโมงที่มีการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นเสมือนพรสวรรค์ของผู้สอน

โดยสรุปแล้วการให้Knowledge แก่นิสิตควรมีศิลปะในการmanagement และจะต้องปรับปรุงให้เข้ายุคสมัยให้ตรงความต้องการและบางครั้งมันไม่ใช่แค่เป็นพรสวรรค์ของผู้สอนแต่มันสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตัวเองได้แน่นอน ”

เล่าโดยนพ. อีระพงศ์ เจริญวิทย์ [26]

## บทที่ 9

เพื่อนช่วยเพื่อน ( Peer Assist )

## บทที่ 9

### เพื่อนช่วยเพื่อน ( Peer Assist )

เพื่อนช่วยเพื่อน หรือ PeerAssist เป็นการจัดการความรู้ก่อนลงมือทำกิจกรรม (Learning Before Doing) เพื่อแสวงหาผู้ช่วยที่มีความแตกต่าง มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ เพื่อขยายกรอบความคิดให้กว้าง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาศัย “คน” เป็นธงนำ (People Driven) เปิดมุมมองความคิดที่หลากหลาย จากการแลกเปลี่ยนระหว่างทีมที่มีทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ต่างกันไป ทำให้ไม่มองอะไรเพียงด้านเดียว [27]

#### ความเป็นมา

“เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) เป็นเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาขึ้นใช้ครั้งแรกที่บริษัท BP-Amoco ซึ่งเป็นบริษัทน้ำมันยักษ์ใหญ่ของประเทศอังกฤษ โดยการสร้างให้เกิดกลไกการเรียนรู้ประสบการณ์ผู้อื่น ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมอุดมการณ์หรือร่วมวิชาชีพ (peers) ก่อนที่จะเริ่มดำเนินกิจกรรมหรือโครงการใดๆ



รูปที่ 19 เพื่อนช่วยเพื่อน

(ที่มา [43])

## แนวคิดทฤษฎี

เมื่อจะเริ่ม "ลงมือทำ" เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เราไม่เคยทำ หรือไม่สันหัด หรือยังได้ผลไม่เป็นที่พอใจ ขั้นตอนแรกของการจัดการความรู้คือหาข้อมูล (ความรู้) ว่าเรื่องนั้นๆ มีบุคคลหรือกลุ่มคน ที่ไหน หน่วยงานใด ที่ทำได้ผลดีมาก (best practice) และถือเป็นกัลยาณมิตร (peers) ที่อาจช่วยแนะนำหรือให้ความรู้เราได้ กัลยาณมิตรนี้อาจเป็นเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน อาจเป็นหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน หรือเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้ แล้วติดต่อขอเรียนรู้วิธีทำงานจากเขา ไปเรียนรู้จากหน่วยงาน จะโดยวิธีไปดูงาน โทรศัพท์หรือ e-mail ไปถามเชิญมาบรรยาย หรือวิธีอื่นๆ ก็ได้ หลักคิดในเรื่องนี้ก็คือ มีคนอื่นที่เขาทำได้ดีอยู่แล้ว ในเรื่องที่เราอยากพัฒนาหรือปรับปรุง ไม่ควรเสียเวลาคิดค้นใหม่ด้วยตนเอง ควร "เรียนลัด" โดยเอาอย่างจากผู้ที่ทำได้ดีอยู่แล้ว เอามาปรับใช้กับงานของเรา แล้วพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ย้ำว่าการเรียนรู้จากกัลยาณมิตรนี้จะต้องไม่ใช่ไปลอกวิธีการของเขามาทั้งหมด แต่ไปเรียนรู้แนวคิดและแนวปฏิบัติของเขาแล้วเอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมต่อสภาพการทำงานของเรา [28]

วิธีการแบบ “เพื่อนช่วยเพื่อน” สามารถทำได้ ดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าทำ “เพื่อนช่วยเพื่อน” ทำไปเพื่ออะไร อะไรคือต้นตอของปัญหาที่ต้องการขอความช่วยเหลือ
- ตรวจสอบว่าใครที่เคยแก้ปัญหามาบ้างหรือไม่ โดยทำแจ้งแผนการทำ “เพื่อนช่วยเพื่อน” ของทีมให้หน่วยงานอื่นๆ ได้รับรู้ เพื่อหาผู้ที่รู้ในปัญหาดังกล่าว
- กำหนด Facilitator (คุณอำนวย) หรือผู้สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ
- คำนึงถึงการวางตารางเวลาให้เหมาะสมและทันต่อการนำไปใช้งาน หรือการปฏิบัติจริง โดยอาจเผื่อเวลาสำหรับปัญหาที่ไม่คาดคิดที่อาจจะเกิดขึ้น
- ควรเลือกผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย (Diverse) ทั้งด้านทักษะ (Skill) ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญ (Competencies) และประสบการณ์ (Experience) สำหรับจำนวนผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนอยู่ที่ประมาณ 6-8 คนก็เพียงพอ
- มุ่งหาผลลัพธ์หรือสิ่งที่ต้องการได้รับจริงๆ กล่าวคือ การทำ “เพื่อนช่วยเพื่อน” นั้นจะต้องมองให้ทะลุถึงปัญหา สร้างทางเลือกหลายๆ ทาง มากกว่าที่จะใช้คำตอบสำเร็จรูปทางใดทางหนึ่ง
- วางแผนเวลาสำหรับการพบปะสังสรรค์ทางสังคม หรือการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ (นอกรอบ)



- กำหนดบทบาทของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน ตลอดจนสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน
- แบ่งเวลาที่มีอยู่ออกเป็น 4 ส่วน คือ
  - ส่วนแรกใช้สำหรับทีมเจ้าบ้านแบ่งปันข้อมูล (Information) บริบท (Context) รวมทั้งแผนงานในอนาคต
  - ส่วนที่สองใช้สนับสนุน หรือกระตุ้นให้ทีมผู้ช่วยซึ่งเป็นทีมเยือนได้ซักถามในสิ่งที่เขาจำเป็นต้องรู้
  - ส่วนที่สาม ใช้เพื่อให้ทีมผู้ช่วยซึ่งเป็นทีมเยือนได้นำเสนอมุมมองความคิด เพื่อให้ทีมเจ้าบ้านนำสิ่งที่ได้ฟังไปวิเคราะห์
  - ส่วนที่สี่ ใช้สำหรับการพูดคุยโต้ตอบ พิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน [29]

### ข้อดี

- เป็นการเรียนรู้วิถีการเรียนรู้ การทำงานต่างๆที่เราอาจจะเคยทราบมาก่อน สิ่งเหล่านี้จะมาจากประสบการณ์ เทคนิควิธีต่างๆของคุณช่วยเพื่อนหรือทีมเพื่อนช่วยเพื่อน
- เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ มุมมองความคิดต่างๆร่วมกันเพื่อช่วยกันพัฒนาความรู้เดิมที่มีอยู่ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- สร้างความสัมพันธ์และความสามัคคี เพราะกระบวนการเพื่อนช่วยเพื่อนต้องเกิดจากการทำงานเป็นคู่หรือเป็นทีม ดังนั้นการมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันย่อมทำให้เกิดผลการเรียนรู้ที่ดีตามมา

### ข้อเสีย

- อาจเกิดความเบื่อหน่ายได้เมื่อปฏิบัติงานไปสักระยะหนึ่ง
- ด้านงบประมาณ สถานที่ และเวลา
- พนักงานหรือบุคคลในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือและลงมือปฏิบัติกันอย่างจริงจัง

## ตัวอย่างของเพื่อนช่วยเพื่อน

ตัวอย่างที่ 1 Active Learning PC กิจกรรมการสอนแบบเพื่อนช่วยเพื่อน by อาจารย์สุวัฒน์ พันผา คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน



รูปที่ 20 Active Learning PC คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน

(ที่มา [44])

## การดำเนินกิจกรรม

- นักศึกษาจับกลุ่ม
- เงื่อนไข ทุกกลุ่มต้องมีสมาชิกไม่มีกล้องถ่ายภาพ
- เงื่อนไข อาจารย์จะสุ่มถามสมาชิกคนใดก็ได้ สามารถหาหรือค้นหาคำตอบ ผู้ถูกถามจะอธิบายกับอาจารย์เพียงคนเดียว
- ลงพื้นที่ฝึกนอกห้องเรียน
- เมื่อทำตามโจทย์ครบยกมือ ตามลำดับ
- อาจารย์สุ่ม
- กลุ่มใดอธิบายไม่ชัดเจนไปอยู่ท้ายโดยนักศึกษาต้องทำใหม่อีกครั้ง ระหว่างนี้อาจารย์จะอธิบายให้กับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม

### ผลที่ได้จากกิจกรรม

- นักศึกษามีส่วนร่วม กระตือรือร้น
- มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ สมาชิกช่วยกันอธิบายเพื่อน
- มีการตั้งประเด็นคำถามและข้อสงสัย

### ตัวอย่างที่ 2 การเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนในกิจกรรมการสอบสาธิตย้อนกลับกลไกการคลอด

#### การดำเนินกิจกรรม

- ผู้เรียน 70 คน แบ่งกลุ่มย่อย 3กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีอาจารย์ที่ปรึกษา สอนเนื้อหาและดำเนินการสาธิต
- ผู้สอนบรรยายและสาธิต เปิดโอกาสซักถาม
- มอบหมายให้จับคู่ เพื่อช่วยกันทบทวนเนื้อหาและฝึกนอกเวลา
- สอบสาธิตย้อนกลับรายบุคคลกับอาจารย์ประจำกลุ่มและประเมินผล

### ผลที่ได้จากกิจกรรม

- มีแรงจูงใจในการเรียนมากขึ้น
- ใกล้ชิดกับเพื่อน
- ได้ช่วยเหลือ และสนิทกัน
- ช่วงนอกลเวลามีการนัดมาฝึก
- ลดความกลัวและวิตกกังวลเข้าใจเทคนิคการหมุนศีรษะทารก

**ตัวอย่างที่ 3** การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เรื่อง การแก้โจทย์ปัญหาสมการกำลังสอง ของนักศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนเซนต์โยเซฟพิทวัส

#### การดำเนินกิจกรรม

- เพื่อนผู้สอนต้องมีทักษะที่เข้าใจจุดประสงค์ของการจำแนกคำตอบที่ผิดและถูกต่างกันอย่างไร
- กำหนดจุดประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งสองฝ่าย
- ครูกำหนดขั้นตอนการเรียนการสอน
- สอนทีละขั้นหรือทีละแนวคิดจนกว่าเพื่อนผู้เรียนเข้าใจ
- ฝึกให้ผู้สอนเข้าใจพฤติกรรมการแสดงออกของเพื่อนว่าเข้าใจหรือไม่
- เพื่อนบันทึกความก้าวหน้าของเพื่อนผู้เรียน
- ครูให้แรงเสริมแก่ทั้ง 2 อย่างสม่ำเสมอ
- ช่วงเวลาในการให้เพื่อนช่วยเพื่อไม่นานเกินไปให้อยู่ระหว่าง 15-30 นาที
- เพื่อนยกตัวอย่างประกอบให้เพื่อนผู้เรียนเข้าใจมากขึ้น

## บทที่ 10

เครื่องมือการจัดการความรู้เวที ถ้าม-ตอบ (Forum)

## บทที่ 10

### เครื่องมือการจัดการความรู้เวที ถาม-ตอบ (Forum)

เครื่องมือการจัดการความรู้เวที ถาม-ตอบ (Forum) เป็นอีกหนึ่งเวทีในการที่เราสามารถโดยคำถามเข้าไป เพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมใน Forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ หากองค์กรมีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) หรือมีการกำหนด แหล่งผู้รู้ในองค์กร(Center of Excellence-CoE) แล้ว คำถามที่เกิดขึ้นสามารถส่ง/ยิงเข้าไปใน Forum ซึ่งอยู่ใน CoP หรือ CoEเพื่อหาคำตอบ ในลักษณะ “Pull Information”

สรุปก็คือการจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอเพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่นการสัมมนาและการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ [30][31]



รูปที่ 21 เวที ถาม-ตอบ

(ที่มา [45])

## วัตถุประสงค์

- เพื่อเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นหรือระดมความคิดเห็นร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
- เพื่อฝึกการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การนำเสนอผู้นำ ผู้ตาม การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม
- เพื่อฝึกการค้นคว้าหาความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริงมาเพื่ออภิปรายให้ผู้อื่นรับทราบ

## ข้อดี

- ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักคิด วิเคราะห์ วิจาร์ณ ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น
- ฝึกความเป็นประชาธิปไตย เคารพสิทธิและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- ส่งเสริมให้มีศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ
- ไม่เบื่อ เพราะมีการปฏิบัติกิจกรรมตลอดเวลาเรียน

## ข้อเสีย

- ใช้เวลามากพอสมควร ถ้าให้โอกาสทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง
- บางส่วนอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็นจะทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้เท่าที่ควร
- บางคนอาจผูกขาดการอภิปราย ทำให้ผู้อื่นไม่ได้แสดงความคิดเห็น
- อาจเกิดความซับซ้อนใจ ถ้าการอภิปรายครั้งนั้นไม่สามารถสรุปผลในรูปที่ผู้สอนปรารถนาได้ [34]

## ตัวอย่างของเครื่องมือการจัดการความรู้เวที ถาม-ตอบ

### ตัวอย่างที่ 1

การสัมมนา เรื่อง “การเปิดเวทีสาธารณะเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มนิสิต นักศึกษา และเยาวชนเกี่ยวกับปัญหา หลักเกณฑ์และแนวทางการแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๖๐” โดยมี นายวัฒนา เมืองสุข รองประธานคณะกรรมการสิทธิการวิสามัญฯ คนที่สอง ในฐานะประธานคณะอนุกรรมการประชาสัมพันธ์และรับฟังความคิดเห็นของประชาชน กล่าวต้อนรับและนำเข้าสู่กระบวนการรับฟังความคิดเห็นซึ่งโครงการสัมมนาดังกล่าวจัดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นกลุ่มนิสิต นักศึกษา และเยาวชนเกี่ยวกับปัญหา หลักเกณฑ์และแนวทางการแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๖๐ ตลอดจนเพื่อให้กลุ่มนิสิต นักศึกษา และเยาวชนสามารถแสดงความคิดเห็นและเข้าถึงกระบวนการศึกษาปัญหาหลักเกณฑ์และแนวทางการแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของกลุ่มนิสิต นักศึกษาและเยาวชน รวมทั้งสร้างความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของร่วมกันในการเสนอปัญหาหลักเกณฑ์และแนวทางการแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ [32]



รูปที่ 22 การเปิดเวทีสาธารณะเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มนิสิต นักศึกษา และเยาวชนเกี่ยวกับปัญหา

(ที่มา [46])



## ตัวอย่างที่ 2

การประชุมวิชาการระดับชาติการวิจัยประยุกต์ ประจำปี 2564 “วิถีชีวิตใหม่ในสังคมเปลี่ยนแปลง” เนื่องด้วย สถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ทำให้รัฐบาลไทยตัดสินใจใช้มาตรการมาตรการล็อกดาวน์ เพื่อหยุดการแพร่ระบาดของเชื้อโรค รวมถึงมาตรการอื่นๆที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นการเว้นระยะห่างทางสังคม การสวมใส่หน้ากากอนามัยเมื่ออยู่ในที่สาธารณะ และที่สำคัญคือการปิดประเทศ ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจหยุดชะงักในช่วงระยะเวลาหนึ่งส่งผลกระทบต่อ การขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ทำให้ผู้บริหารและผู้ประกอบการต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว และต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญๆในระยะเวลาอันสั้น [33]

## ตัวอย่างที่ 3

การประชุมภายในบริษัทตั้งแต่ระดับหัวหน้าองค์กร หัวหน้าแผนก และระดับลูกจ้างอื่นๆ เพื่อหารือแลกเปลี่ยนความรู้ ถามตอบกับผู้รู้ในองค์กร

## บทที่ 11

Best practice (แนวปฏิบัติที่ดี)

## บทที่ 11

### Best practice (แนวปฏิบัติที่ดี)

**Best practice** คือ วิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้นๆ และมีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ ที่ได้บันทึกเป็นเอกสาร และเผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ [35]

#### Best practice เกิดจากอะไรได้บ้าง

- เกิดจากตัวบุคคล เนื่องมาจากในการทำงาน ทุกคนจะเกิดการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติจะเรียนรู้ Good Practice หรือ Best Practice ความริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี การแก้ปัญหาที่ดีหรือเกิดจากการได้รับรู้ข้อเสนอแนะผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรือจะเป็นหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างสรรคิวิธีการใหม่ๆ ขึ้น หรือวิธีการที่ดีกว่าเดิม
- เกิดจากอุปสรรค การทำงานต่างๆย่อมมีอุปสรรคต่างๆ ที่เป็นตัวขัดขวางไม่ให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่มุ่งหวังเอาไว้ เกิดความกดดัน ที่มาจากผู้บริหารหรือการแข่งขันจากคู่แข่ง สิ่งต่างๆเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เราเกิดการแสวงหาแนวทาง กระบวนการในการแก้ปัญหา และผ่านอุปสรรคไปได้ ก่อให้เกิด Best Practice
- เกิดจากแรงบันดาลใจที่อยากจะพัฒนา หรือค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อความพึงพอใจของหน่วยงาน หรือของตนเอง เพื่อสร้างประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม

#### ข้อดีของ Best practice

- เกิดคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้คนอื่น ๆ ในหน่วยงานสามารถที่จะเข้าถึงและนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาหรือต่อยอดได้
- ทำให้ความรู้ในตัวบุคคลกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏแจ้ง
- ทำให้ได้วิธีที่ดีที่สุดก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศหรือวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

## ข้อเสียของ Best practice

- Best practices บางครั้งไม่ได้ทำให้ปัญหาหมดไปอย่างสิ้นเชิง ถ้าไม่ได้เข้าใจ Best Practices อย่างถ่องแท้แล้ว ปัญหาใหม่ก็จะเข้ามาในวงจรธุรกิจอีก
- กว่าจะได้มาหนึ่งแนวปฏิบัติที่ดีอาจจะต้องใช้เวลาและประสบการณ์ของผู้ร่วมแสดงความคิดเห็น [37]

## ตัวอย่าง Best practice (แนวปฏิบัติที่ดี)

### ตัวอย่างที่ 1 แนวปฏิบัติที่ดีของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ

งานบริหารและธุรการมีแนวปฏิบัติที่ดีเรื่อง “การเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายจากรายได้หน่วยงาน” สำหรับให้บุคลากรของคณะทราบกระบวนการทำงานในภาพรวม ตลอดจนให้บุคคลภายนอก ได้นำไปปฏิบัติหรือดัดแปลงใช้ต่อไป ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแจ้งวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ทุก หน่วยงานในคณะทราบเป็นลายลักษณ์อักษร
2. เมื่อการเบิกจ่ายเงินงบประมาณสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 (เดือนตุลาคม – เดือนธันวาคม) เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน จะดำเนินการรวบรวมและรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายจากรายได้ หน่วยงานให้คณบดี และคณะกรรมการประจำคณะทราบ
3. เมื่อการเบิกจ่ายเงินงบประมาณสิ้นสุดไตรมาสที่ 2 (เดือนมกราคม – เดือนมีนาคม) เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน จะดำเนินการรวบรวมและรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายจากรายได้ หน่วยงานให้คณบดี และคณะกรรมการประจำคณะทราบ
4. เมื่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยความเห็นชอบจาก คณบดีจะดำเนินการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้รับผิดชอบทราบ และเร่งให้ดำเนินการเบิก จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน
5. เมื่อการเบิกจ่ายเงินงบประมาณสิ้นสุดไตรมาสที่ 3 (เดือนเมษายน – เดือนมิถุนายน) เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน จะดำเนินการรวบรวมและรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายจากรายได้ หน่วยงานให้คณบดี และคณะกรรมการประจำคณะทราบ
6. เมื่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยความเห็นชอบจาก คณบดีจะดำเนินการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้รับผิดชอบทราบ และเร่งให้ดำเนินการเบิก จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน

7. เมื่อการเบิกจ่ายเงินงบประมาณสิ้นสุดไตรมาสที่ 4 (เดือนกรกฎาคม – เดือนกันยายน) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะดำเนินการการรวบรวมและรายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่าย จากรายได้หน่วยงานให้คณบดีและคณะกรรมการประจำคณะทราบ
8. เมื่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีไม่เป็นไปตามแผน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะนำข้อมูล การเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามปีนั้นๆ มาพิจารณาเพื่อจัดทำงบประมาณและแผนการเบิก จ่ายเงินงบประมาณในปีถัดไป [36]

## ตัวอย่างที่ 2 แนวปฏิบัติที่ดีของงานบริการด้านการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล (งบคณะ)

จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ PDCA งานคลังและพัสดุ จึงได้จัดทำขั้นตอนการเบิกเงิน สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล (งบคณะ) เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้องตามระเบียบฯ เป็นการบริการที่ดีของงานบริการด้านการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล (งบคณะ) โดยเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ และแผ่นพับประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรของคณะวารสารศาสตร์และ สื่อสารมวลชนได้ทราบ ตลอดจนเป็นแนวทางปฏิบัติให้บุคคลภายนอกนำไปปฏิบัติหรือดัดแปลง

### ขั้นตอนการเบิกค่ารักษาพยาบาล

1. ผู้ขอรับบริการยื่นเอกสาร ประกอบด้วย
  - ใบเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (งบคณะฯ) สามารถ Download ได้ที่ <http://www.jc.tu.ac.th/download/form/acc/jcform-acc-003.pdf>
  - ใบเสร็จรับเงินค่ารักษาพยาบาล - กรณีที่ไม่ได้เบิกค่ารักษาพยาบาลในส่วนของตนเอง โปรดแนบสำเนาที่เกี่ยวข้องกับ ผู้ขอรับสิทธิ์ เช่น กรณีขอรับสิทธิ์เบิกของบุตรให้แนบสำเนาสูติบัตร กรณีขอรับสิทธิ์เบิกของบิดามารดา ให้แนบสำเนาทะเบียนบ้านที่ระบุชื่อบิดา มารดา ของผู้ขอรับสิทธิ์ กรณีขอรับสิทธิ์เบิกของคู่ สมรสให้แนบสำเนาทะเบียนสมรส
2. งานการเงินดำเนินการจัดทำเอกสารขออนุมัติขอเบิกเงิน และตัดยอดงบประมาณ ส่งเอกสาร เสนอหัวหน้างานคลังและพัสดุ เลขานุการคณะฯ รองคณบดีฝ่ายบริหาร และคณบดี ลงนามอนุมัติ
3. งานการเงินดำเนินการเบิกจ่ายเงิน และแจ้งการโอนเงินให้ผู้รับบริการทราบเป็นรายบุคคล  
ลักษณะใบเสร็จรับเงิน และบิลเงินสด ที่ถูกต้องมีรายการดังต่อไปนี้

- ชื่อ สถานที่อยู่ หรือที่ทำการของผู้รับเงิน
- วัน เดือน ปี ที่รับเงิน
- ชื่อ และที่อยู่ผู้ขอรับบริการ
- รายการแสดงการรับเงินระบุว่าเป็นค่าอะไร
- จำนวนเงินทั้ง ตัวเลข และตัวอักษร
- ลายมือชื่อผู้รับเงิน

### ตัวอย่างที่ 3 แนวปฏิบัติที่ดีของงานบริการด้านการเบิก - จ่ายวัสดุ

จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ PDCA งานคลังและพัสดุจึงได้จัดทำหลักเกณฑ์การเบิก - จ่ายวัสดุ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้องตามระเบียบฯ เป็นการบริการที่ดีของส่วนงานด้านพัสดุ โดยเผยแพร่ผ่าน ทางเว็บไซต์ และประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนได้ทราบ ตลอดจนเป็นแนวทางปฏิบัติให้บุคคลภายนอกนำไปปฏิบัติหรือดัดแปลง

#### ขั้นตอนการเบิกวัสดุ

- ติดต่อรับเอกสารแบบฟอร์มใบเบิกวัสดุที่งานพัสดุ
- กรอกรายละเอียดในแบบฟอร์มใบเบิกวัสดุให้ครบถ้วน
- ยื่นใบเบิกวัสดุให้เจ้าหน้าที่พัสดุที่ห้องพัสดุ ชั้น 3 ในทุกวันทำการ
- ติดต่อรับพัสดุ หลังจากยื่นเอกสารแล้วตามวันเวลาที่กำหนด พร้อมลงชื่อผู้รับของ
- กรณีวัสดุที่ขอเบิกเป็นวัสดุที่ไม่มีสำรองไว้ในคลัง แต่มีความจำเป็นต้องใช้ในราชการ ให้ผู้เบิกขออนุมัติจัดซื้อเป็นครั้งคราวตามเหตุผลและความจำเป็น
- กำหนดวันเวลารับวัสดุ

- ติดต่อรับวัสดุหลังจากยื่นเอกสารแล้วได้ดังนี้
  1. กรณียื่นใบขอเบิก วันจันทร์และวันอังคาร ติดต่อรับวัสดุใน วันพุธ ช่วงเช้า เวลา 09.00 – 10.00 น. / ช่วงบ่ายเวลา 13.00 – 14.00 น. สถานที่ ห้องพัสดุชั้น 4
  2. กรณียื่นใบขอเบิก วันพุธ ก่อนเวลา 14.00 น. ติดต่อรับวัสดุใน วันพุธ สถานที่ ห้องพัสดุ ชั้น 4
  3. กรณียื่นใบขอเบิก วันพุธ หลังเวลา 14.00 น. ติดต่อรับวัสดุใน วันพฤหัสบดี เวลา 09.00 – 11.00 น. สถานที่ ห้องพัสดุ ชั้น 3
  4. กรณียื่นใบขอเบิก วันพฤหัสบดีและวันศุกร์ ติดต่อรับวัสดุใน วันจันทร์ ช่วงเช้าเวลา 09.00 – 11. 00 น. สถานที่ ห้องพัสดุ ชั้น 3

## บรรณานุกรม

- [1] เครื่องมือการจัดการความรู้โดยโรงเรียนนายเรือ สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์:  
<https://rtnakm.com/2018/03/06/%E0%B9%80%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2/>
- [2] เครื่องมือการจัดการความรู้โดยมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์:  
[https://www.ubu.ac.th/web/files\\_up/44f2014062418042464.pdf](https://www.ubu.ac.th/web/files_up/44f2014062418042464.pdf)
- [3] เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM TOOLS) โดยสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์:  
<https://arit.rmutl.ac.th/page/%E0%B9%80%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89-km-tools?lang=th>
- [4] สำนักงานประกันคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (2018). รู้จักกับ CoP(Community of Practice). สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์:  
<https://www.eg.mahidol.ac.th/km61/index.php/community-of-practice>
- [5] กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2008). เอกสารความรู้เรื่อง การจัดการความรู้ ( Knowledge Management: KM ) กับการบริหารราชการสมัยใหม่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นตอน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย "ชุมชนนักปฏิบัติ" . สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์:  
<http://www.dla.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory6.htm>



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- [6] การจัดการความรู้ของมูลนิธิข้าวขวัญโดยสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้(องค์การมหาชน) สืบค้นเมื่อวันที่20 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์:  
[http://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter2\\_kc.pdf](http://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter2_kc.pdf)
- [7] การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงสำหรับกำลังคนคุณภาพโดยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สืบค้นเมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์ :  
[http://consult.nida.ac.th/sites/default/files/file\\_seminar\\_report/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%9E%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B8%B5%E0%B9%89%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%AA%E0%B8%B3%E0%B8%AB%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B8%B8%E0%B8%93%E0%B8%A0%E0%B8%B2.pdf](http://consult.nida.ac.th/sites/default/files/file_seminar_report/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%9E%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B8%B5%E0%B9%89%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%AA%E0%B8%B3%E0%B8%AB%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B8%B8%E0%B8%93%E0%B8%A0%E0%B8%B2.pdf)
- [8] การเป็นพี่เลี้ยงในองค์กร ต้องมีทักษะอะไรบ้าง โดย ศศิมา สุขสว่าง ของบริษัท HCD Innovation CO.,Ltd. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์ :  
<https://www.sasimasuk.com/16660260/การเป็นพี่เลี้ยงในองค์กร-ต้องมีทักษะอะไรบ้าง>
- [9] Before Action Review (ทบทวนก่อนการปฏิบัติ) โดยนายฤทธิไกร ไชยงาม ของ GotoKnow สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์: <https://www.gotoknow.org/posts/644238>
- [10] ทบทวนก่อนการปฏิบัติ โดย KM งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์:  
<https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/definition/10641/>
- [11] คู่มือการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) โดยกรมชลประทาน สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์:  
<http://kmcenter.rid.go.th/kchydhome/documents/wm2561/2.pdf>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- [12] การทบทวนหลังปฏิบัติงาน โดย KM งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล สืบค้นเมื่อ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์:  
<https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/definition/1975/>
- [13] AAR After Action Review (ทบทวนหลังการปฏิบัติ) โดยนายฤทธิไกร ไชยงาม ของ GotoKnow สืบค้น เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์ :  
<https://www.gotoknow.org/posts/644235>
- [14] ทำความรู้จักกับ AAR (After Action Review) โดยสำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์ :  
<https://km.mhesi.go.th/content/%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A-aar-after-action-review-%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B9%84%E0%B8%AB%E0%B8%A1>
- [15] เสวนา “การเมืองกับคนรุ่นใหม่” ผลักดันการเลือกตั้งที่โปร่งใส. โดย MGR Online สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2564.เว็บไซต์ :  
[https://mgronline.com/onlinesection/detail/9610000082638?fbclid=IwAR1lennWM3XXFscqTiLdvj1\\_rZPI1CJXaPtSYExPKkpFNf1XujQNoT5Nfc0](https://mgronline.com/onlinesection/detail/9610000082638?fbclid=IwAR1lennWM3XXFscqTiLdvj1_rZPI1CJXaPtSYExPKkpFNf1XujQNoT5Nfc0)
- [16] 21 ก.ค.63 เสวนาสด “วิถีใหม่ในการรักษาผู้ป่วยมะเร็ง ยุค COVID-19”. โดย Rocha สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2564.  
 เว็บไซต์ : <https://www.roche.co.th/th/news-and-event/live-discussion.html>
- [17] จุลสารสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพออนไลน์.การถอดบทเรียน.โดย จุลสารสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพออนไลน์ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2564.  
 เว็บไซต์ : <https://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book571/rsearch571.pdf>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- [18] การถอดบทเรียน. โดย อ.ดร. สุวิทย์ โสภภาพ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์ :  
[https://odpc10.ddc.moph.go.th/wpcontent/uploads/2017/09/20170907\\_033959.pdf](https://odpc10.ddc.moph.go.th/wpcontent/uploads/2017/09/20170907_033959.pdf)
- [19] ถอดบทเรียนมหิดล. โดย ชวนันท์ พรหมโชติ โรงพยาบาลบางปะกอก สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์ : <https://sites.google.com/site/habpk8/q/km-knowledge-management/thxd-bth-reiyn-mhidl>
- [20] ptt group.daily-Lesson learned. โดย PTT Group สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์ : <http://eia.onep.go.th/images/monitor/1553229658.pdf>
- [21] เครื่องมือการจัดการความรู้(KM Tools)-แหล่งผู้รู้ในองค์กร โดย วิรัช อภิหิรัญวงศ์ ของ GotoKonow สืบค้นเมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์ : <https://www.gotoknow.org/posts/456079>
- [22] Center of Excellence: 5 Advantages a IT CoE can bring to your business โดย Genesis Rivas ของ gb advisors สืบค้นเมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์ : <https://www.gb-advisors.com/it-center-of-excellence-advantages/>
- [23] การเล่าเรื่อง โดย KM งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์ :  
<https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/definition/1977/>
- [24] ข้อดีการเล่าเรื่อง โดยพัชรา วาณิชวสิน ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์ :  
<https://shorturl.asia/nGMDV>
- [25] ปัญหาที่เจอในการเล่าเรื่อง ของเพจเฟซบุ๊กที่ชื่อว่า ห้องเรียนนักเล่าเรื่อง สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์ : <https://www.facebook.com/storytellingclassroom/posts/543366976122942/>
- [26] ตัวอย่างที่ 2 รูปแบบการเรียนการสอนที่ประทับใจ ของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์ :  
[http://web.eng.ubu.ac.th/~qa/news\\_file/KM\\_ENG.pdf](http://web.eng.ubu.ac.th/~qa/news_file/KM_ENG.pdf)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- [27] เพื่อนช่วยเพื่อน โดย beerbussaba สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์:  
<http://beer-bussaba.blogspot.com/2011/05/peer-assisted-learning.html>
- [28] Active Learning PC กิจกรรมการสอนแบบเพื่อนช่วยเพื่อน by อาจารย์สุวัฒน์ พันผา คณะเทคโนโลยี  
 สื่อสารมวลชน สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์:  
[http://www.mct.rmutt.ac.th/km/?p=1074&fbclid=IwAR2cm6EQVguZKYaPBcKWZdXcftvkmFvS\\_bVptsUEvDEYbgMUuAPzxzgLp8](http://www.mct.rmutt.ac.th/km/?p=1074&fbclid=IwAR2cm6EQVguZKYaPBcKWZdXcftvkmFvS_bVptsUEvDEYbgMUuAPzxzgLp8)
- [29] การเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนในกิจกรรมการสอบสาธิตย้อนกลับกลไกการคลอด ของ Suparpit Von  
 bormann มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์:  
[https://www.researchgate.net/profile/Suparpit-Von-Bormann/publication/344464112\\_Peer-assisted\\_learning\\_strategy\\_in\\_return-demonstration\\_exam\\_for\\_mechanism\\_of\\_labor/links/5f7969cc458515b7cf654c55/Peer-assisted-learning-strategy-in-return-demonstration-exam-for-mechanism-of-labor.pdf?fbclid=IwAR28Dlz2rTLCaYhMTPvi-stNjj3X3B5Ko7UAKoczxdUxaVviTHRct\\_7wn0](https://www.researchgate.net/profile/Suparpit-Von-Bormann/publication/344464112_Peer-assisted_learning_strategy_in_return-demonstration_exam_for_mechanism_of_labor/links/5f7969cc458515b7cf654c55/Peer-assisted-learning-strategy-in-return-demonstration-exam-for-mechanism-of-labor.pdf?fbclid=IwAR28Dlz2rTLCaYhMTPvi-stNjj3X3B5Ko7UAKoczxdUxaVviTHRct_7wn0)
- [30] เครื่องมือการจัดการความรู้โดยมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์ :  
[https://www.ubu.ac.th/web/files\\_up/44f2014062418042464.pdf](https://www.ubu.ac.th/web/files_up/44f2014062418042464.pdf)
- [31] เวทีเสวนากลุ่มเฉพาะ (Forum) โดยโรงเรียนนายเรือ. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์ :  
<https://rtnakm.com/2018/03/06/เครื่องมือการจัดการควา/>
- [32] การสัมมนา เรื่อง การแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 โดยสภา  
 ผู้แทนราษฎร. สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์:  
[https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_news.php?nid=65342&filename=welcome2019](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_news.php?nid=65342&filename=welcome2019)
- [33] การประชุมวิชาการระดับชาติการวิจัยประยุกต์ ประจำปี 2564 โดยสำนักวิจัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.  
 สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2564 เว็บไซต์ :  
<http://www.conferenceintha.com/eventdetail/2425>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- [34] ข้อดีข้อเสียของการจัดการความรู้แบบถามตอบ. สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์:  
[http://lookplasupranee.blogspot.com/2015/07/blog-post\\_48.html](http://lookplasupranee.blogspot.com/2015/07/blog-post_48.html)
- [35] ภูมิพลังแห่งปัญญา คลังความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. รู้จักแนวปฏิบัติที่ดี : Best Practice. สืบค้นวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์ : <http://ks.rmutsv.ac.th/th/bestpractice#:~:text>
- [36] Knowledge Management การจัดการความรู้. รู้จักแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์:  
[http://203.131.210.100/km/?page\\_id=499&fbclid=IwAR](http://203.131.210.100/km/?page_id=499&fbclid=IwAR)
- [37] Best Practices คืออะไร ? โดย Thailandindustry. สืบค้นวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์:  
[http://www.thailandindustry.com/indust\\_newweb/articles\\_preview.php?cid=10085](http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/articles_preview.php?cid=10085)
- [38] รู้จักชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) โดย มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีวิชัย สืบค้นวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์:  
<http://ks.rmutsv.ac.th/th/content/17-1521192179-62-160318>
- [39] ป.ป.ส. จัดการเสวนาหัวข้อ “รู้เขารู้เรา ไม่มีใครแพ้ใครชนะ” โดย พิมพ์ไทย สืบค้นวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์:  
<https://www.pimthai.co.th/44020>
- [40] เสวนา “การเมืองกับคนรุ่นใหม่” โดย MGR Online สืบค้นวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์:  
<https://mgronline.com/online/section/detail/9610000082638>
- [41] นิยามของการจัดการองค์ความรู้ โดยคณะกรรมการแม่น้ำโขงแห่งชาติไทย สืบค้นวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์: <http://www.tnmc-is.org/km/>
- [42] 3 ทางในการเล่าแบรนด์ของคุณ โดย กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข สืบค้นวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์: <https://www.marketingoops.com/exclusive/how-to/3-way-to-tell-your-brand-story>
- [43] กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง “เครื่องมือ และเทคนิคที่ใช้ในการจัดการความรู้” โดย โดย สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ สืบค้นวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564. เว็บไซต์:  
<http://www.km.moc.go.th/download/doc/km2557/สรุปเนื้อหา%20สจบ.%2019-5-57.pdf>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- [44] Active Learning PC คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน โดย อาจารย์สุวัฒน์ พินผา คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน สืบค้นวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564.เว็บไซต์:  
<http://www.mct.rmutt.ac.th/km/?p=1444>
- [45] เวที ถาม-ตอบ โดยเครือข่ายเจริญโกชนา สืบค้นวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564.เว็บไซต์:  
<https://www.wearecp.com/n62-03-07-2-000001/>
- [46] การสัมมนา เรื่อง “การเปิดเวทีสาธารณะเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มนิสิต นักศึกษา และเยาวชน เกี่ยวกับปัญหา หลักเกณฑ์และแนวทางการแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๖๐” โดยสภาผู้แทนราษฎร สืบค้นวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564.เว็บไซต์:  
[https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_news.php?nid=65342&filename=The\\_House\\_of\\_Representatives](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_news.php?nid=65342&filename=The_House_of_Representatives)

## คณะผู้จัดทำ

|                |            |
|----------------|------------|
| นางสาวธิดาภรณ์ | คำทองแก้ว  |
| นางสาวหทัยมาศ  | ชูแก้ว     |
| นางสาวพัฒนิตา  | ช่วยสงค์   |
| นางสาวสุมินตรา | บัวดำ      |
| นางสาวโซเฟีย   | เจ๊ะอาแว   |
| นางสาวนันทิกา  | จันทร์แก้ว |
| นางสาวนัสรีน   | แมะกือจิ   |
| นางสาวสุสนานี  | อุเซ่ง     |
| นายพรชัย       | ชัยทอง     |
| นายธนาทร       | ธนอมแจ่ม   |
| นายปัฐวี       | ทองอุทัย   |

หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิตสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์

คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์