

สรุปลงค์ความรู้

หลักสูตรผู้อำนวยการการเรียนรู้ (Facilitator Development)

วันที่ ๑๖ - ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒ ณ สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วิทยากร อาจารย์นิคม อ่อนละมัย

ผู้เข้าร่วมการอบรม นางสาวชุลีพร บุรณสมภพ

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้หลักสูตรผู้อำนวยการการเรียนรู้

- เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้
- เพื่อให้เข้าใจถึงความรู้เทคนิคทั่วไปเกี่ยวกับวิทยากรกระบวนการ
- เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้ตระหนักถึงบทบาทสำคัญของ Facilitator ต่อการพัฒนาองค์กร
- เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้เข้าใจถึงขั้นตอนการนำ COP มาประยุกต์ใช้ในการถอดองค์ความรู้
- เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้เข้าใจถึงวิธีและเทคนิคในการดึงความรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร Best Practice นำมาจัดเก็บในคลังความรู้ขององค์กร

หัวข้อการบรรยาย

- แนวคิดการดำเนินการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization
- บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ Facilitator
- เทคนิค ทักษะ การเป็นวิทยากรกระบวนการ
- ฝึกปฏิบัติการเป็นวิทยากรกระบวนการ
- การเรียนรู้ เทคนิค BAR (Before Action Review)
- การเรียนรู้ เทคนิค AAR (After Action Review)
- เทคนิคการสร้างเกลียวความรู้ Knowledge Spiral SECI MODEL
- เทคนิคกระบวนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ Community of Practice “ COP ”
- เครื่องมือในการสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ COP, Storytelling, Deep Listening
- เทคนิคการดักจับองค์ความรู้ Knowledge Capture
- การฝึกปฏิบัติเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ Facilitator
- ถามตอบแลกเปลี่ยนประสบการณ์

เราทำ KM เพื่ออะไร

- สร้างคนที่มีความรู้ใหม่
- สร้างวิธีการเรียนรู้ใหม่
- สร้างองค์ความรู้ใหม่

สร้างคนที่มีความรู้ใหม่

สร้างคนที่มีความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น เพราะคุณค่าความสามารถของ
คนคือ คุณค่าของส่วนงาน ถ้าหากส่วนงานใดมีคนที่มีความรู้เยอะ คุณค่า
ของงานก็มักจะดี ตั้งแต่ผู้นำจนถึงผู้ปฏิบัติ หากส่วนงานใดมีคนที่มีคุณค่า
น้อยหรือไม่ดี หวังความรู้ ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณค่าของงานก็จะ
น้อย งานก็จะขาดประสิทธิภาพ การสร้างคนที่มีความรู้ใหม่ จึงจำเป็นต้อง
มีในทุกหน่วยงาน การเก็บความรู้และประสบการณ์คนที่ปฏิบัติงาน จาก
คนเก่าๆ จึงมีความจำเป็นต้องมี ไม่งั้นความรู้ก็จะหายและไม่เหลือ
อะไรในที่สุด

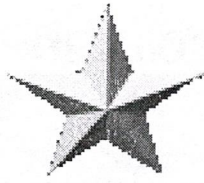
สร้างวิธีการเรียนรู้ใหม่

สร้างวิธีการเรียนรู้ใหม่ เนื่องจากสภาวะแวดล้อม
เปลี่ยนไปตลอดเวลา และมีความแตกต่างกันตามพื้นที่ เช่น
สำนักงานแต่ละสำนักงานจะแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
และเนื้อหา เคยใช้การสอนงานแบบพี่สอนน้อง ก็ไม่เพียงพอที่จะ
ทำให้การเรียนรู้ทั่วถึงได้ จึงต้องมีวิธีการสร้างวิธีการ
เรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อให้ความรู้ได้แพร่กระจายทั่วถึงกัน

สร้างองค์ความรู้ใหม่

สร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อจัดการความรู้ใหม่ ทฤษฎีใหม่
วิธีการใหม่ ที่เป็นวิธีการที่ร่วมสมัย โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม
อย่างเช่น การบริหารจัดการการทำงาน จะมีวิธีการจัดการโดยให้
ทุกคนมีส่วนร่วมทุกหน่วยงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร
จัดการความรู้

- การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือ KM คือ เครื่องมือที่นำไปใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน คน และองค์กร
 - เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
 - เพื่อใช้ในการพัฒนาคน
 - เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- เป็นการจัดการความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคน และนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ มีการต่อยอด เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่หรือเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่



Facilitator

ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้

คุณอำนวย Knowledge Facilitator

- หน้าที่หลักของ "คุณอำนวย" คือส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ และเชิงวัฒนธรรม ทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้คนหรือหน่วยงานเข้าหากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เชื่อมระหว่างผู้มีความรู้หรือประสบการณ์ กับผู้ต้องการเรียนรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์

คุณอำนวย

คุณอำนวย คือผู้รับผิดชอบในการจัดรูปแบบและวิธีการทำงานเพื่อให้กลุ่ม/ทีมได้ร่วมมือกันทำงานได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านจัดการความรู้ คอยเชื่อมโยงผู้คนในสายงาน/องค์กรมาคุยกันจัดการความรู้ร่วมกัน สร้างบรรยากาศเชิงบวก/นำกลุ่ม สร้างการมีส่วนร่วมที่เข้มข้นอย่างทั่วถึง ดูแลกระบวนการ/ทิศทางการทำงานกลุ่ม การประชุมให้เรียบร้อยมีการบันทึกประมวลผลและประเมินผลสาระการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น สร้างความสัมพันธ์ต่อกัน กระตุ้น โน้มน้าวให้มาร่วมในครั้งต่อไป

คุณกิจ

คุณกิจ คือ ผู้ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง ความรู้ ผู้มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็น ผู้ที่รับผิดชอบตามหน้าที่ของตนพร้อมที่จะรับฟังความรู้ใหม่ๆเพื่อเรียนรู้ตลอดเวลา คิดเชิงบวกมองโลกในแง่ดี มีความสามารถนำความรู้หรือวิธีการใหม่ๆ ไปทดลองใช้ด้วยวิธีของตนเอง มีความสังเกตเพื่อบันทึกผลจากการทดลอง และสร้างความรู้ขึ้นมาเอง มีการประเมินผล มีทักษะในการจดบันทึก ในการสร้างความต่อเนื่องของการจัดการความรู้เพื่อไว้ใช้งาน

คุณลิขิต

คุณลิขิต ผู้ทำหน้าที่จดบันทึก สกัดองค์ความรู้ อาจทำหน้าที่เป็น การเฉพาะกิจ หรือทำหน้าที่เป็นระยะยาว กิ่งถาวรในกิจกรรมจัดการ ความรู้ของกลุ่ม หรือ หน่วยงาน หรือองค์กร จดบันทึกเรื่องเล่าจาก กิจกรรม ความรู้จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้บันทึกการประชุมและ อื่นๆ บันทึกการประชุมตามที่ตกลงกันเพื่อให้การดำเนินการความรู้มี ความต่อเนื่อง มีทักษะในการจับใจความและการจดบันทึกแบบประเด็น ย่อยๆ แล้วค่อยมาต่อเติมถ้อยคำให้สละสลวยภายหลัง ศึกษาเรื่องราวที่จะ ประชุมล่วงหน้าและละการมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์

- องค์กรต้องเปลี่ยนวิธีการทำงาน วิธีคิดของตนเอง จากการ สะสมทุน หรือวัตถุดิบ มาเป็น การสะสมบุคลากรที่มี ความรู้ สะสมข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อให้องค์กร สามารถใช้ความรู้ และข้อมูลนั้น จัดการกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ แต่เพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอีกต่อไปแล้ว จากแนวคิดแบบเดิม ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ตามนโยบายขององค์กร และเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ด้วยการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว กำลังถูกแนวคิดใหม่ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ด้วยการพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เข้ามาแทนที่

- องค์กรที่เรียนรู้เป็น จะหาทางอยู่รอดและเติบโตเองได้ องค์กรที่เรียนรู้จะเป็นอย่างไร ก็เหมือนกับคนที่ฉลาดขึ้นทุกวัน ผิดแล้วไม่ผิดซ้ำซาก รู้จักคิดเองไม่ต้องให้ใครมาสั่งทุกอย่าง สามารถคิดวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาได้
- พุดง่าย ๆ เป็นองค์กรในอุดมคติที่ผู้บริหารทุกคนอยากให้เห็น ไม่ต้องมาจี้จ้ำจี้ให้แต่ละคนทำตามคำสั่ง ไม่ต้องให้นายมาทำหน้าที่คิดแก้ปัญหาทุกวัน ไม่ต้องให้นายมาทำหน้าที่ตัดสินใจงานประจำ แต่ผู้ปฏิบัติสามารถเรียนรู้และปฏิบัติเองได้ดีขึ้นเรื่อยๆ ดีขึ้นทุกวันเก่งมากขึ้น ในแนวทางที่ผู้บริหารวางไว้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization; LO)

องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถ

ในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

LO

1. Systemic Thinking มองตาเชิงระบบ
2. Personal Mastery ความเชี่ยวชาญ
3. Mental Models แบบจำลองความคิด
4. Shared Vision วิสัยทัศน์ที่ร่วม
5. Team Learning มารวมเป็นทีม

สาระสำคัญของ LO ในที่นี้

1. การคิดเชิงระบบ และ การพัฒนาความเชี่ยวชาญ

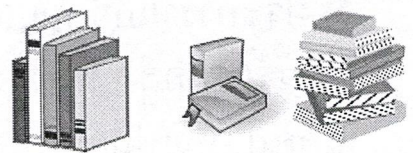
- องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไข และฝึกทักษะ ให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ โดยยึดหลักสำคัญ 5 ประการ คือ ① การคิดเชิงระบบ ② การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน ③ แบบจำลองความคิด ④ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ ⑤ การเรียนรู้เป็นทีม หลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตาหรือตัวกู-ของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่คุณเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลัง

ขั้นตอนการทำ Learning Organization

- อบรมผู้บริหารให้รู้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คืออะไร ทำแล้วได้อะไร ดีอย่างไร ทำอย่างไร จะพบอุปสรรคอะไรบ้าง ต้องพยายามขายแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ได้ว่าดี และ ผู้บริหารคือผู้ซื้อ
- ต้องแน่ใจว่า ผู้บริหารเอาจริง ทำจริง ทำอย่างต่อเนื่อง ไม่บ้าเห่อ หรือ โยนให้ใครสักคนทำ แล้วตนเองก็หายไปเลย
- กำหนดทีมงานรับผิดชอบในการบริหารโครงการ ซึ่งสำคัญมาก ระวังอย่าเลือก ???

การบริหารจัดการความรู้ Knowledge Management

- ตำราทั้งหลาย **Explicit**



- คนเก่ง ๆ **Tacit**



การจัดการความรู้

- การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

พฤติกรรมการปรับตัวตลอดเวลาขององค์กร

KM Inside By:Nikom Onlamai

21

เป้าหมายของการจัดการความรู้

- บรรลุเป้าหมายของงาน
- บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
- บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้
- บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

KM Inside By:Nikom Onlamai

22

COP

- **COP** ย่อมาจาก **Community of Practice** หมายถึงชุมชนนักปฏิบัติ หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกันมาร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ ร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่ง **Knowledge Assets** : **KA** หรือ ชุมความรู้ในเรื่องนั้นๆ สำหรับคนในชุมชนเพื่อไปทดลองใช้แล้วนำผลที่ได้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกอันส่งผลให้ความรู้นั้นๆ ถูกยกระดับขึ้นเรื่อยๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่หลากหลาย อันทำให้งานบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ
- **COP** เป็น 1 ในเครื่องมือของการจัดการความรู้ **KM TOOL** สำหรับการดึงความรู้ประเภท **Tacit Knowledge** หรือ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งซ่อนเร้นอยู่ภายใน

บทที่ ๒๒

- นวัตกรรมเรื่อง ๖๐๐/๒ ในบันทึกทำมาดหน้าในข่าวฉบับพิเศษที่แจ้งหรือ ชวนเด็กชวนผู้ใหญ่ กล่าวเรื่องบอก เน้นลงมาเป็นมิตร
- ดูที่ ๖๐๐/๒ ๒๕๖๓
- ๖๐๐/๒

๖๐๐/๒

- หน้า ๖๐๐/๒

ลักษณะการทำ COP

- แบบกลุ่มเล็ก และกลุ่มใหญ่
- แบบเป็นทางการ (**Public**) - เปิดเผย และไม่เป็นทางการ (**Private**) - ส่วนตัว
- แบบบนลงล่าง (**Top Down**) และรากหญ้า (**Grass Root**)
- แบบแยกฝ่าย และคละฝ่าย
- แบบคนในองค์กร-คนในองค์กร และคนในองค์กร-คนนอกองค์กร
- แบบระหว่างคน-คน และระหว่างคน-สื่อ-คน

Facilitator

1. มีความรู้ในเรื่องนั้น
2. สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไว้วางใจกัน เพื่อเอื้อต่อการ Sharing
3. บริหารเวลาคนและกระบวนการ CoP ให้บรรลุวัตถุประสงค์
4. จุดประกาย กระตุ้น สนับสนุนและให้กำลังใจ ความคิดดีๆ
5. ตั้งคำถาม วิเคราะห์ ถามเจาะลึก สรุปประเด็นเพื่อค้นหาความรู้ฝังลึกของสมาชิก

การเตรียมการก่อนหน้า

1. รู้กลุ่มเป้าหมาย
2. รู้ว่าผู้เข้าร่วมประชุมต้องการอะไร
3. รู้ระยะเวลาข้างหน้าแล้ว

HM

1. สัชชอ
2. รวบรวม ส่ว/เวลา
3. จัดแสง
4. ดำเนินการ

4. * ตามวัดความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระลอกตัวเอง

5. * จากเดิมคงไร้ผล **Historian** (คนจดบันทึก)

การประมวลผลเสร็จสิ้นแล้ว

1. มีความรู้ในเรื่องที่บันทึก
2. จับประเด็นได้รวมเร็วในเวลาจำกัด
3. ใช้ภาษาที่สื่อสารตรงกับความรู้ลึกหรือเรื่องที่เล่า
สละสลวย
4. สามารถถามย้อนกลับ เพื่อทวนความเข้าใจที่ถูกต้อง
5. สรุปประเด็นหลักหลังการประชุมทันที

Member

1. มีความรู้ในเรื่องนั้น
2. ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. เป็นนักฟังที่ดี
4. พูดในเชิงบวก ไม่มีการโต้ตอบ ไม่ตัดสินใจ
5. ปฏิบัติตามเงื่อนไขของกลุ่ม

Key Success Factor

1. วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ง่าย และมีแนวทางที่ชัดเจน
2. สมาชิกตั้งมั่นที่จะปฏิบัติตามแผนงาน
3. สมาชิกเต็มใจและไว้วางใจที่จะร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. แสดงผลลัพธ์เชิงธุรกิจได้
5. ประเด็นที่เลือก สามารถทำให้เห็นผลได้ภายในระยะเวลาประมาณ 3-6 เดือน

บทบาท 3 ประการของผู้เสริมพลังความรู้

- เป็นผู้ "เติมพลัง" (catalyst) ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- เป็นผู้ "ประสานเชื่อมโยง" (coordinator) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- เป็น "นักขายภาพอนาคต" (merchant of foresight)

1. ๑๗

ผู้เติมพลังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- คำว่า **catalyst** ในทางเคมี หมายถึงสารที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยา โดยที่ตนเองไม่ได้เข้าร่วมทำปฏิกิริยาด้วย เป็นคำที่เหมาะสมมากในการอธิบายภารกิจของผู้เสริมพลังความรู้ คือเป็นผู้ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความจริงจัง เข้มข้น มีชีวิตชีวา โดยที่ตนเองไม่ได้เข้าไปเป็นผู้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยตรง

- เหตุที่ต้องมีการเติมพลังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการจัดการความรู้ ก็เพราะภายในองค์กร โดยทั่วไปมีแรงเฉื่อย หรือมีอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในลักษณะของ "แรงต้าน" ดังนั้น "แรงผลัก" ต้องทรงพลังพอ จึงต้องมีบุคคลเข้ามาทำหน้าที่ "เติมพลัง"

ผู้เสริมพลังความรู้ ทำภารกิจ "เติมพลัง" ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม 2 อย่าง

1. จุดประกาย โดยตั้งคำถามที่เหมาะสม เช่น ปัญหาอยู่ที่ไหน คุณได้แนวคิดนั้นเมื่อไร ทำไมจึงทำเรื่องนี้ได้ จะเปลี่ยนแปลงสิ่งนี้ได้อย่างไร คุณมีวิธีอื่นไหม เป็นต้น
2. สร้าง "พื้นที่" ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งอาจมีทั้งพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน มีวิธีการทำให้คนที่แตกต่างหลากหลายเข้ามาในพื้นที่นั้น และมีการดำเนินการให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนด้วยเทคนิคที่เหมาะสม

ผู้ประสานเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- ภารกิจประสานเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสำคัญในทุกสถานภาพขององค์กร ไม่ว่าจะองค์กรจะมีขีดความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สูงเพียงใดก็ตาม ซึ่งต่างจากภารกิจเติมพลัง (activism) ที่อาจไม่จำเป็น หากองค์กรมีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้มแข็งแล้ว

ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการเสริมพลังความรู้

- ผู้เสริมพลังความรู้ (knowledge activist) ทำหน้าที่คนละอย่างกับ "เจ้าหน้าที่ความรู้" (knowledge officer) ที่มีอยู่ในองค์กรบางองค์กร
- การเสริมพลังความรู้ เป็นการดำเนินการในลักษณะ "ให้อำนาจ หรือเพิ่มขีดความสามารถ" (enabling) ไม่ใช่ดำเนินการในลักษณะควบคุม (control) ในการทำหน้าที่เติมพลัง, ประสานเชื่อมโยง, และขยายภาพอนาคต ผลที่มุ่งหวัง คือ เข้าไป กระตุ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เข้าไป กำหนด

Steps to be **FACILITATOR**

ความหมายและแนวคิดของ FACILITATOR
บทบาทในการจัดการแบ่งปันความรู้
ทักษะและเทคนิคสำคัญของ FACILITATOR

FACILITATOR คืออะไร

ผู้อำนวยการประชุม

คือ คนกลางที่ช่วยจัดและดำเนินการพบปะ ประชุมอบรม

ให้เกิดการคิดที่เป็นระบบ มีอิสระทางความคิด

และสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกันอย่างตรงไปตรงมา

ด้วยการใช้เทคนิคและกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

เป็นหัวใจสำคัญ

บทบาทของ Facilitator

- ผู้ให้คำปรึกษาด้านเทคนิควิธี
- ผู้สนับสนุนให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน
- ผู้สร้างความร่วมมือภายในกลุ่ม
- ผู้ช่วยเหลืออำนาจความสะดวก
- ผู้ช่วยแก้ปัญหา

บทบาทของ Facilitator

- เป็นกลาง No Bias , Don't form your attitude
- กระตุ้นด้วยการใช้ “คำถาม”
- ตระหนักในภารกิจหน้าที่และบทบาทของตนเอง
- ไม่ตัดสินผู้อื่น ด้วยความคิดเราเอง
- ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี
- ไม่พัวพันเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา
- กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ภายในกลุ่ม

บทบาทหน้าที่ Facilitator

- ผู้เสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้
- ผู้ให้คำปรึกษาด้านเทคนิควิธี
- ผู้สนับสนุนให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน
- ผู้สร้างความร่วมมือภายในกลุ่ม
- ผู้ช่วยเหลืออำนวยความสะดวก
- ผู้ช่วยแก้ปัญหาบางเรื่อง

ภาระหน้าที่ของ Facilitator

- ★ ออกแบบกระบวนการ
- ★ กำกับทิศทางการทำงานของกลุ่ม
- ★ ดูแลกระบวนการของกลุ่ม
- ★ กำกับและประเมินผลกระบวนการประชุม

- รู้ว่าผู้เข้าร่วมประชุมต้องการอะไร

ความประสงค์ ความตั้งใจ ความคาดหวัง

- รู้ว่าผู้เข้าร่วมประชุมรู้อะไรมาแล้วบ้าง

ความรู้เกี่ยวกับประเด็นปัญหา ความรู้พื้นฐานในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
ความรู้เชี่ยวชาญพิเศษในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

- รู้ว่าอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในเรื่องใดได้บ้าง

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งอันเกิดจากเนื้อหาของเรื่องที่กำลัง
ประชุม ความขัดแย้งที่เกิดจากภาวะตึงเครียด

- รู้ว่าจะเกิดผลอะไรเมื่อการประชุมเสร็จสิ้นแล้ว

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร พลังและการมีส่วนร่วมในการ
ดำเนินการแก้ปัญหา กลุ่มมีสมรรถนะในการตัดสินใจที่จำเป็นในการ
ดำเนินการเพียงใด

รู้รอบ ตอบโจทย์ได้ จึงออกแบบกระบวนการ

งานแรกของวิทยากรอำนวยการกลุ่ม ที่มีต่อผู้เข้ารับการอบรม

- ⇒ ปรับทัศนคติก่อน
- ⇒ เน้นการมีส่วนร่วม
- ⇒ ทำให้ทุกคนรู้สึกสบายที่สุด

- ผู้เข้าร่วมมีจิตใจ อารมณ์ ในกระบวนการจึงเต็มไปด้วย
ด้วยอารมณ์ หน้าที่ของเราไม่ใช่ทำลายอารมณ์ แต่
ต้องจัดการให้อารมณ์เป็นบวกและดึงสู่อารมณ์ร่วม
อย่างสร้างสรรค์

บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้

1. บรรยากาศด้านกายภาพ
2. บรรยากาศด้านจิตภาพ
 - ความน่าสนใจ
 - ความสนุกสนาน
 - ความเพลิดเพลิน
 - ความมีส่วนร่วม

บรรยากาศความน่าสนใจมาจาก...

- สิ่งที่ตรงความสนใจ
- สิ่งชวนติดตาม
- สิ่งท้าทาย
- เรื่องเล่า กรณีตัวอย่าง
- ฯลฯ

บรรยากาศสนุกสนานเพลิดเพลิน

- การพูดคุย หยอกก๊อ
- อารมณ์ขัน
- กิจกรรมที่ชื่นชอบ
- เกมส์ต่างๆ
- ฯลฯ

ระดับของการมีส่วนร่วมของผู้เรียน

ระดับของการมีส่วนร่วมของผู้เรียน

- 1.มีส่วนร่วมรับฟัง
- 2.มีส่วนร่วมคิด
- 3.มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น
- 4.มีส่วนร่วมในการทำ
- 5.มีส่วนร่วมร่วมรับผิดชอบ

เทคนิคการสร้างบรรยากาศเชิงบวก ที่มุ่งให้
ผู้ร่วมประชุมมีความรู้สึกดี มีความสุข สนุกไป
กับการประชุมกลุ่ม รวมถึงความรู้สึกมีส่วนร่วม
แบบเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มอย่างแนบแน่นไม่ง่วง
ไม่โดดเดี่ยว มีพลังงาน กำลังใจที่ดีร่วมกัน

การประชุมสัมมนาที่ **Classic**

ขั้นที่ 1 ⇨ ประสพการณ์

ขั้นที่ 2 ⇨ ตรึกตรอง

ขั้นที่ 3 ⇨ สรุปเป็นทฤษฎี สาระ ความรู้ใหม่ ๆ

คุณค่าใหม่.....

1. **Momentum** (เคลื่อนต่อไปได้)
2. **Driving Force** (แรงขับเคลื่อน)
3. **Meta Thinking** (ยกระดับความคิด)

คุณสมบัติ

- ◎ เปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองและบุคคลในทีม ให้เป็นผู้รอบรู้
- ◎ ใส่ใจกับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีม (**Team Learning**)
- ◎ เป็นกลาง อิสระ เป็นธรรม
- ◎ รักมนุษย์และมีความเชื่อมั่นในพลังทวีคูณ (**Synergy**)
- ◎ ประชาธิปไตย ใจกว้าง ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม
- ◎ มีความคิดสร้างสรรค์

คุณสมบัติ

- ◎ คิดแบบองค์รวม
- ◎ ใช้สมองสองซีก ซ้าย — ขวา อย่างเชื่อมโยง
มีทั้งศาสตร์และศิลปะ
- ◎ รับรู้ความรู้สึกของคนได้ง่าย (**SENSIBILITY**)
- ◎ อารมณ์ที่ดี สมาธิดี ใจเย็น
- ◎ สนุก ตื่นเต้นตลอดเวลากับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของมนุษย์
- ◎ เน้นมากเรื่องการสื่อสาร **2** ทาง
- ◎ กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบสูง

หน้าที่ของ FA

1. เป็นผู้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างมนุษย์
2. เป็นผู้ให้/ผู้รับความรู้
3. เป็นโค้ช คอยชี้แนะ สะท้อนกลับ
4. เป็นอิสระ ไม่ขึ้นต่อแรงกดดันของอำนาจใด ๆ
5. เป็นผู้นำกองคาราวาน (กระบวนการ) ดูแลทิศทาง
6. เป็นผู้ให้กำลังใจในการเปลี่ยนแปลง
7. เป็นผู้คุมกฎ ดูแลความพร้อม/ระเบียบ
8. เป็นผู้วิเคราะห์ สรุปประเด็น ติดตามเชื่อมโยงสู่สิ่งใหม่ ๆ
9. สนับสนุนกระบวนการ “การมีส่วนร่วมทางความคิด”
10. เป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จของกระบวนการ

คำที่เกี่ยวข้องกับ KM

- ▶ CoPs = ชุมชนนักปฏิบัติ
- ▶ Best Practice = การปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- ▶ LO = องค์กรการเรียนรู้
- ▶ Benchmarking = การเทียบเคียง

บุคคลคนสำคัญในการทำ KM

- **คุณเอื้อ: (CKO - ผู้อำนวยการสร้าง)**
 - (ธงใหญ่) กำหนดทิศทาง(Road map)การจัดการความรู้ขององค์กรและให้การสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ
 - (ธงย่อย) กำหนดเป้าหมายของหัวปลา
- **คุณอำนวย (K. Facilitator): (ผู้กำกับ)**
 - เป็นผู้อำนวยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ จุดประกายความคิด
 - เชื่อมโยงความรู้ภายในและภายนอกองค์กร
 - สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้สดชื่น ตื่นตัวและมีพลัง

บุคคลคนสำคัญในการทำ KM

- * **คุณกิจ: (K. Practitioner - พระเอก-นางเอกตัวจริง)**
 - เป็นผู้ปฏิบัติงาน/มีความรู้จริงในเรื่องนั้นๆ
- * **คุณลิขิตหรือคุณบันทึก: (Note Taker - คนถ่ายหนัง)**
 - เป็นผู้บันทึกเนื้อหา/ประเด็นสำคัญของเรื่องหรือในการประชุมวาระต่างๆ
- * **คุณประสาน: (Network Manager - คนประสานการถ่ายทำ)**
 - ผู้ประสานเชื่อมโยงเครือข่าย KM ระหว่างหน่วยงาน

TEAM LEARNING

เครื่องมือ KM

- **Storytelling...** โคนใจสมาชิก (เนื้อหา วิธีเล่า)
- **Deep Listening...** การฟัง / การใคร่ครวญ / คิดแบบตัว U
- **Knowledge Capture...** ได้ใจ / ได้ข้อมูล / ได้ข้อคิด / ได้วิธีการ
- **Knowledge Management...** การโยง Knowledge ที่ Capture ไปใช้ประโยชน์ (ชีวิตและงาน)

ผู้เล่า (Practitioner)

- เป็นผู้ประสบเหตุการณ์ด้วยตนเอง
- มีการเตรียม หรือทบทวนเรื่องราวที่จะเล่า
- เรื่องที่จะนำมาเล่าให้เลือกเพียงประเด็นเดียว และเล่าสั้น ๆ
- เล่าตามความเป็นจริง และไม่ตีความ
- ให้สมาชิกกลุ่มผลัดกันตีความ และสรุปเพื่อดึงความรู้ที่ได้
- แสดงออกในหน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง และการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด รวมทั้ง “ความเงียบ” เป็นช่วง ๆ ด้วย
- ผู้เล่ามีอารมณ์แจ่มใสและมีความรู้สึกเอื้ออาทร (care)

ผู้ฟัง (Learner)

- ฟังอย่างตั้งใจ ที่เรียกว่า Active Listening/ Deep Listening
- พยักหน้าแสดงความเห็นด้วยเป็นระยะ ๆ
- มีคำถามที่แสดงความสนใจ และความชื่นชม (Appreciative Inquiry) มีการซักถาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีความชัดเจนมากขึ้น
- ฟังจบแล้วค่อยแสดงความเห็น

ผู้บันทึก (Note taker)

ทักษะคุณลิขิต

- ตั้งใจฟัง จับประเด็นเป็น
- ใช้เครื่องมือบันทึกเป็น เช่น **Mind Map**
- “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้จากเรื่องเล่า จนได้ข้อสรุป และบันทึกไว้เป็นคลังความรู้ (**Knowledge Assets**)
- ออกแบบวิธีการจดให้อ่านง่ายและเข้าใจ

ผู้อำนวยความสะดวกการประชุม (Facilitator)

- สร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลาย สบาย ๆ
- โน้มน้าว โกล่เกลี่ย ประสานงานให้ในกลุ่มเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการระงับความขัดแย้ง
- เปิดโอกาสให้คนกิจทุกคนแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย
- ฟังและสรุปประเด็น

ทักษะของผู้อำนวยความสะดวกการประชุม

1. ทักษะการจัดแจงฉาก (Setting the Scene)
2. ทักษะการสร้างบรรยากาศกลุ่ม
3. ทักษะการสื่อสาร
4. ทักษะการฟัง
5. ทักษะการตั้งประเด็นคำถาม
6. ทักษะการเสริมสร้างกำลังใจ
7. ทักษะการกระตุ้นให้ผู้ร่วมเวทีตื่นตัว
8. ทักษะการสังเกต
9. ทักษะการควบคุมประเด็น และคลี่คลายข้อขัดแย้ง
10. ทักษะการสรุปบทเรียน

1. ทักษะการจัดแจงฉาก (Setting the Scene)

- พูดคุยทักทาย
- สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ โดยพูดคุยเชื่อมโยงกับเรื่องใกล้ตัว เรื่องที่น่าสนใจ ประสบการณ์ หรือภาษาเดียวกันกับผู้ร่วม
- ชี้แจงวัตถุประสงค์ชัดเจน

2. ทักษะการสร้างบรรยากาศกลุ่ม

- 0 ความเป็นกันเอง
- 0 การเข้าใจวัฒนธรรม
- 0 การจัดกิจกรรมนันทนาการ เพื่อสร้างสัมพันธภาพ พร้อมสะท้อน
แง่คิด

3. ทักษะการสื่อสาร

1. สื่อความหมายชัดเจน ไม่กำกวม ไม่คลุมเครือ
2. เลือกให้เหมาะกับเวลา สถานที่ โอกาส และบุคคล เช่น ให้ความรู้ กระตุ้น และ
สร้างความประทับใจ
3. ออกเสียงหนัก-เบา ตามเนื้อเรื่อง เป็นไปตามธรรมชาติ
4. กล่าวทักทายเพื่อ ให้เกียรติผู้ฟัง ขอบคุณ ขอโทษ ตามโอกาสอันควร
5. อย่าแสดงอาการไม่พอใจ หากมีการตอบสนองทางลบจากผู้ฟัง แต่ให้พยายามทำ
ความเข้าใจ โดยใช้คำถามให้เกิดความชัดเจน
6. ใช้ท่าทางประกอบการพูด เพื่อความเข้าใจในเนื้อหา ดึงดูดความสนใจ และเป็น
ธรรมชาติ ได้แก่ กริยาท่าทาง สีหน้า แววตา การสบตา เป็นต้น
7. การเขียนอาจเป็นคำหรือสัญลักษณ์ โดยกลั่นกรองความคิด หรือสรุปประเด็นก่อน
เขียน ให้ชัดเจน กระชับ

4. ทักษะการฟัง

1. สนใจ ใส่ใจ ต่อผู้เข้าร่วม
2. ถามเพื่อให้ขยายความหรือให้ความกระจ่าง
3. ไม่สอดแทรก หรือเสนอแนะในระหว่างที่ผู้อื่นพูด
4. อย่าด่วนสรุปเรื่องที่ได้รับฟังมาอย่างง่าย ๆ
5. เปิดใจ ยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย
6. พยายามทำความเข้าใจ และใจความสำคัญในการอภิปราย
7. สรุปประเด็นหลักในการอภิปรายหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

5. ทักษะการตั้งประเด็นคำถาม

1) คำถามปลายปิด

- ต้องการคำตอบเพียงคำตอบเดียว
- จะได้คำตอบที่สำคัญและชัดเจน เช่น ใคร อะไร เมื่อไร ที่ไหน

2) คำถามปลายเปิด

- นำไปสู่การอภิปรายที่กว้างขวาง

เช่น ช่วยบอกผมเกี่ยวกับ.....

คุณรู้สึกอย่างไร เมื่อ.....

คุณจะทำอะไร ถ้า.....

เทคนิคของ Facilitator

เริ่มการสนทนา

“นี่ไม่ใช่การวิจารณ์ ไม่ได้หาคนผิด แต่เป็นการสนทนาที่เป็นการเปิดใจ แสดงความจริงใจ และอย่างมืออาชีพ”

เน้นใจความสำคัญสรุปประเด็นให้เข้าใจตรงกัน

“ตั้งนั้นคุณหมายความว่า

พยายามดึงความคิดเห็นจาก คนที่นิ่งเงียบ ไม่แสดงความคิดเห็น

“คุณ..... คุณมีความคิดเห็นอย่างไรในเรื่องนี้”

ขัดจังหวะสมาชิกที่นำกลุ่ม

“ผมคิดว่าเรากำลังเข้าสู่ประเด็นนี้ลึกเกินไป เราลองมาฟังประเด็นอื่นๆ จาก....”

เทคนิคของ Facilitator

ถามว่า “แล้วมีอะไรอีก”

มีอะไรอีกที่คุณสังเกตเห็น (รวบรวมความคิดเห็นที่แตกต่าง)

ถามคำถามปลายเปิด

ทำไมคุณถึงคิดว่ามันเกิดขึ้น/เราจะทำอะไรให้แตกต่างในการทำงานครั้งต่อไป

(ก่อให้เกิดการตอบรับที่หลากหลาย ห้ามถามคำถาม ใช่-ไม่ใช่)

6. ทักษะการเสริมกำลังใจ

1. ควรเสริมกำลังใจทันที ใช้การเสริมกำลังใจด้วยวาจาและท่าทางประกอบกัน
2. เลือกวิธีการให้เหมาะกับบุคคล
3. หาโอกาสเสริมกำลังใจให้ทั่วถึง
4. การเสริมกำลังใจ ควรมาจากทางกลุ่มด้วย เช่น การปรบมือ
5. แสดงออกด้วยความจริงใจ

7. ทักษะการกระตุ้นให้ผู้ร่วมเวทีตื่นตัว

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ทักษะการสังเกต

- เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติ ความสนใจ ข้อเสนอแนะ ข้อมูลสะท้อนกลับ และปฏิกิริยาโต้ตอบที่ได้จากกลุ่ม
- ช่วยให้ได้ข้อสรุป บรรยายภาพ และพฤติกรรม เพื่อนำไปปรับรูปแบบวิธีการ เนื้อหาการนำเสนอให้มีประสิทธิภาพ
- ต้องปราศจากความเชื่อ ความคิด และอารมณ์ของตน
- ต้องอาศัยช่องทางอื่นด้วย เช่น การซักถาม เป็นต้น

9. ทักษะการคุมประเด็นและคลี่คลายข้อขัดแย้ง

- 1) การควบคุมประเด็น
 - กำหนดกฎ กติการ่วมกัน เช่น การรักษาเวลา การให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน เป็นต้น
 - อาจพิจารณาตัดบท หากอภิปรายเยิ่นเย้อ หรือออกนอกประเด็น
 - ควบคุมให้สมาชิกไม่หันหน้าจับคู่คุยกัน ในขณะที่ผู้อื่นกำลังนำเสนอ
- 2) การคลี่คลายข้อขัดแย้ง
 - กำหนดกฎ กติกา การเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
 - ย่นำคู่กรณีที่ขัดแย้งมาเผชิญหน้า
 - ให้สมาชิกหาข้อสรุปร่วมกันในการแก้ไขข้อขัดแย้ง

10. ทักษะการสรุปบทเรียน

ควรทำเมื่อใด ?

- ระหว่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- เมื่อการอภิปรายจบลง
- เมื่อจบเนื้อหา หรือบทเรียน

อะไรบ้าง?

- การสรุปบททวน โดยใช้คำถาม และเรียบเรียงอย่างเหมาะสม
- สรุปจากการปฏิบัติ เช่น ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงกับความรู้เดิม
- สรุปผลการสร้างสถานการณ์ โดยสร้างสถานการณ์ให้สอดคล้องกับเนื้อหา

ผู้จัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer)

ทักษะ

- การบริหารโครงการ
- การสร้างสัมพันธภาพ/สื่อสาร/สร้างความไว้วางใจ
- Trainer / พัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- จัดการระบบ KM และการจัดการทีม KM
- ตัดสินใจ / การเป็นผู้นำทีม

คุณอำนวย (Knowledge Facilitator)

บทบาท /หน้าที่

- ผู้กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ผู้ประสานงานด้าน KM
- ผู้อำนวยความสะดวกด้าน KM

คุณอำนวย (Knowledge Facilitator)

ทักษะ

- วิทยาการกระบวนการจัดการความรู้
- การฟัง ตั้งคำถาม จัดการแก้ปัญหาในกลุ่ม
- ถอดคลังความรู้ จดบันทึก
- ประสานงาน / สื่อสาร / สร้างสัมพันธภาพ
- Computer / การทำงานเป็นทีม

คุณกิจ (Knowledge Practitioner)

คือ ผู้ปฏิบัติงานและมีความรู้ / เชี่ยวชาญ ทักษะ
ในประเด็นที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้คุณกิจจะเป็น
นักปฏิบัติการจัดการความรู้ตัวจริง

เครื่องมือ (Tools) ของ KM

1. ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lessons Learned and Best Practices Databases)
2. ชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practice – CoP)
3. การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews – AAR)
4. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence – CoE)
5. การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Monitoring Programs)

เครื่องมือ (Tools) ของ KM

6. การเล่าเรื่อง (Story Telling)
7. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)
8. เวที ถาม-ตอบ (Forum)
9. การเสวนา (Dialogue) หรือ สุนทรียสนทนา
10. การอภิปรายเชิงประสบการณ์ (Panel Discussion)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการถอดบทเรียน

- บรรยากาศไม่เคร่งเครียด
- ผ่อนคลายสบายใจที่จะแลกเปลี่ยน
- ได้ภาคภูมิใจในตนเอง/และความสำเร็จของกลุ่ม
- คิดเชิงบวก มองอนาคต ช่องทางใหม่ ๆ ร่วมกัน

คำถามหลักของการถอดบทเรียน

1. **What** หัวข้อเรื่องที่จะถอดบทเรียน
2. **Why** เหตุผลที่ต้องมีการถอดบทเรียน(ปัญหาที่เกิดขึ้น)
3. **How** ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร
4. **Who** ใครคือผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ
5. **Where** หน่วยงาน/เขตพื้นที่/สถานที่การดำเนินการ
6. **When** ระยะเวลาในการดำเนินการ

5W+1H

กระบวนการของ AAR

1. จัดเวที/ประชุม/ถอดองค์ความรู้
2. รวบรวมประเด็นความรู้/ปัญหาให้เป็นรูปธรรม
3. สร้างระบบ/พื้นที่รองรับความรู้นั้น(คลังความรู้)
4. สื่อสาร/แจ้ง/เปิดช่องทางในการเข้าหาคลังความรู้นั้น
5. สร้างระบบรองรับการต่อยอดความรู้นั้น ๆ ให้ทันสมัย

รูปแบบของการทำ AAR

1. แบบเป็นทางการ (Formal)

- มีรูปแบบการจัดและบทบาทในเวทีที่ชัดเจน

2. แบบไม่เป็นทางการ (Informal)

- มีรูปแบบการจัดที่ไม่เป็นทางการ/นอกเวลา
- ไม่กำหนดบทบาทที่ชัดเจน
- การสนทนาไม่เรียงตามวาระ

บทบาท Facilitator กับ AAR

1. สร้างการมีส่วนร่วมในการพูดคุยที่สมดุล
2. ไม่ชี้นำเนื้อหาสาระในการคุย
3. ฟังข้อมูลอย่างตั้งใจ
4. ปกป้อง/แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น
5. ต้องคุมให้ตรงประเด็นการพูดคุย

บทบาท Leader กับ AAR

1. คอยสนับสนุนการจัดเวที
2. อาจช่วย Facilitator ในการสรุปประเด็น
3. รักษาบทบาทผู้รับฟังให้มาก
4. เสริมสร้างบรรยากาศการพูดคุย
5. Feedback เมื่อจำเป็น

บทบาท Participant กับ AAR

1. มีส่วนร่วมในการพูดคุยอย่างเต็มที่
2. เปิดกว้างรับฟังข้อคิดเห็นอย่างตั้งใจ
3. ให้ข้อมูล/ความคิดด้วยความจริงใจ
4. ให้เกียรติผู้อื่น
5. ให้ข้อมูล/ความคิดที่ตรงประเด็นการพูดคุย

สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงในการทำAAR

1. การบรรยาย/ฉายเดี่ยว/บ้านน้ำลาย
2. การชี้นำความคิดผู้อื่น
3. การตำหนิ/บ่น/ตัดสินผลงานผู้อื่น
4. การกีดขวาง/ถกเถียง/หักล้างความคิดผู้อื่น
5. การนิ่งเฉยโดย(ทำที่)ไม่(อยาก)มีส่วนร่วม

เทคนิคกระบวนการในการทำ AAR

1. Buzz Group / Small Group
2. Focus group
3. Report sheet
4. การนำเสนอความคิดรายบุคคล

ทุก ๆ เทคนิคล้วนมุ่งเน้น ที่การระดมสมอง
และแลกเปลี่ยนความคิด มุมมอง

เทคนิคย่อยในการทำ AAR

1. เทคนิค Meta plan
2. Walking Idea
3. เทคนิค Flashlight
4. Share Case / Share nice

ทักษะของผู้เสริมพลังความรู้

ทักษะที่ต้องการในการทำหน้าที่ทั้ง **3** ประการ ของผู้
เสริมพลังความรู้ แสดงในตาราง

ผู้เสริมพลังความรู้ควรมาจากไหน

- ไม่มีสูตรสำเร็จว่า ผู้เสริมพลังความรู้ควรเติบโตมาจากหน่วยงานประเภทใดภายในองค์กร การเสริมพลังความรู้ ต้องการทักษะที่หลากหลายกว้างขวาง และต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง ดังนั้นผู้เสริมพลังความรู้ ควรเป็นพนักงานระดับสูง ที่ผ่านงานหลากหลายหน้าที่ หรืออาจจะต้องเป็นกลุ่มบุคคล องค์กรควรได้เตรียมพัฒนาคนเข้าสู่ภารกิจนี้จากพนักงานระดับกลางที่มีความรู้ความสามารถสูง โดยส่งเสริมให้มีอิสระที่จะไปได้ทั่วองค์กร เพื่อช่วยเปิดโลกทัศน์ มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดกับทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามหน่วยงานย่อย และนำเอาโลกทัศน์ของหน่วยงานย่อยไปอภิปรายแลกเปลี่ยนกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง นี่คือ “โรงเรียน” ฝึก ผู้เสริมพลังความรู้

คุณอำนวย” ตามแนวคิด **knowledge broker**

- ในที่นี้จะเรียก **knowledge broker** ว่า “นายหน้าความรู้” ทำหน้าที่เชื่อมโยงคนเข้าด้วยกัน ช่วยให้คนเหล่านั้นสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน เปิดเผยความต้องการ และแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้แต่ละคน/แต่ละกลุ่มปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

ภารกิจของนายหน้าความรู้

- นำคนมาแลกเปลี่ยนข้อสนเทศ (**information**) หรือทำงานด้วยกัน
- ช่วยให้คนเหล่านั้นสื่อสารกัน ให้เกิดความเข้าใจความต้องการ และความสามารถของ กันและกัน ผลักดันให้เกิดการวิจัยเพื่อพัฒนางานหลักของกลุ่ม
- ติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ค้นหาความสำเร็จ หรือการเปลี่ยนแปลงที่ ต้องการ พัฒนาประเด็นด้านการจัดการไปสู่คำถามวิจัย
- สังเคราะห์และสรุปผลงานวิจัย และประเด็นสำคัญในการตัดสินใจ
- นำทางไปสู่แหล่งผลงานวิจัย

- อำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการ
- เสาะหาผู้มีความรู้สำคัญ ๆ ที่เป็นที่ต้องการ เอามาทำบัญชีรายชื่อ และประกาศให้เป็นที่รับรู้ทั่วไปภายในองค์กร
- เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีความรู้กับผู้ต้องการความรู้
- เชื่อมความสัมพันธ์ของคนข้ามพรมแดนหน่วยงาน พรมแดนวิชาชีพ
- ให้เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า นายหน้าความรู้พร้อมอยู่เสมอที่จะให้บริการแก่ผู้ ต้องการ ความรู้
- ติดตามและประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการ

ทักษะที่ต้องการในการทำหน้าที่ "นายหน้าความรู้"

- ทักษะในการนำคนมาพบกัน และอำนวยความสะดวกให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
- ทักษะในการค้นหาข้อมูลหลักฐานสำหรับการตัดสินใจ ทั้งที่เป็นข้อมูลหลักฐานจากผลงานวิจัย และข้อมูลหลักฐานจากแหล่งอื่น ๆ
- ทักษะในการประเมินหลักฐาน ตีความ และปรับใช้ตามสถานการณ์
- ความรู้เกี่ยวกับการตลาด และการสื่อสาร
- ทักษะในการกำหนดประเด็นสำคัญด้านการจัดการและด้านนโยบาย ที่การวิจัยอาจช่วยได้
- ทักษะในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ต้องการความรู้ กับผู้มีความรู้ รู้ว่าความรู้ชนิดไหนจะหาได้จากคนประเภทไหน และหวังผลการเชื่อมโยงในลักษณะใด ตามตาราง

- **ผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้หรือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ไม่ว่าจะยึดแนว **"ผู้เสริมพลังความรู้" (knowledge activist)** หรือแนว **"นายหน้าความรู้" (knowledge broker)** ต่างก็ยึดแนวทางการเข้าไปเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริม อำนวยความสะดวก โดยปล่อยให้ผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ดำเนินการเองอย่างเป็นอิสระ ผู้อำนวยความสะดวกไม่เข้าไปกำหนดในลักษณะของการควบคุมสั่งการ

ทักษะที่จำเป็นของ “คุณอำนวย” มีดังนี้

1. จุดประกายความคิด การสร้างความกระตือรือร้น
2. การจัดประชุม
3. การเป็นวิทยากรกระบวนการ ในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือแบ่งปันความรู้
4. ทักษะในการจับประเด็น และบันทึกขุมความรู้ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. รู้จักและสามารถในการเข้าถึงแหล่งความรู้ภายนอก
6. มีทักษะในการเขียน
7. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. ทักษะในการสร้างบรรยากาศ มุ่งมั่น ชื่นชม แบ่งปัน มุ่งเป้า

9. ทักษะในการเรียนรู้ และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ
10. ทักษะในการทำงานเป็นที่ร่วมกับ “คุณอำนวย” คนอื่น ๆ และร่วมกับ “คุณเอื้อ”
11. มีทำที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้ “คุณกิจ” ทั้งหลายได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกัน เพื่อบรรลุ “หัวปลา” หรือเป้าหมายองค์กร