



รายงานสรุปผลการฝึกอบรม

หลักสูตร Knowledge Management in Practice การจัดการความรู้ มุ่งสู่การปฏิบัติ

วันพุธที่ 21 มกราคม 2569

เวลา 08.30 - 16.30 น.

ณ ห้องเสวนา ชั้น 6 สำนักงาน กสม.

ภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพระบบงานของสำนักงาน กสม. สู่ความเป็นเลิศ



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
๑. ที่มาและความสำคัญของการฝึกอบรม	๓
๒. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	๓
๓. วิธีการฝึกอบรม	๔
๔. ประวัติวิทยากร	๔
๕. เอกสารประกอบการฝึกอบรม	๔
๖. สรุปสาระสำคัญของการฝึกอบรม	๕
๖.๑ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คืออะไร	๕
๖.๑.๑ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)	๕
๖.๑.๒ ลำดับขั้นของความรู้	๕
๖.๑.๓ ประเภทของความรู้	๖
๖.๑.๔ แนวคิดเรื่องผลิตภาพ (Productivity)	๖
๖.๑.๕ กระบวนการจัดการความรู้ (SECI Model)	๖
๖.๒ KM ช่วยองค์กรได้อย่างไร	๗
๖.๓ เครื่องมือด้านการจัดการความรู้ (KM) มีอะไรบ้าง	๘
๖.๓.๑ Knowledge Mapping (การทำแผนที่ความรู้)	๘
๖.๓.๒ Storytelling (การเล่าเรื่อง)	๑๐
๖.๓.๓ Interview (การสัมภาษณ์)	๑๐
๖.๓.๔ ชุมชนนักปฏิบัติ Communities of Practice (CoPs)	๑๑
๖.๓.๕ การทบทวนหลังปฏิบัติ After Action Review (AAR)	๑๓
๖.๓.๖ ตารางสรุปเครื่องมือด้านการจัดการความรู้ (KM) และความเหมาะสมในการจัดเก็บความรู้	๑๓
๖.๔ วิธีการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ	๑๔
๗. ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม	๑๖
๗.๑ ด้านเนื้อหา	๑๖
๗.๒ ด้านวิทยากร	๑๖
๗.๓ ด้านการบริหารจัดการ	๑๗
๗.๔ ด้านความรู้ความเข้าใจ และการนำความรู้ไปใช้	๑๗
๗.๕ ภาพรวมความพึงพอใจ	๑๘
๗.๖ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการฝึกอบรม	๑๘
๘. รายชื่อผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม	๑๘
๙. ประมวลภาพบรรยากาศการฝึกอบรม	๒๑



สรุปผลการฝึกอบรม

“หลักสูตร Knowledge Management in Practice การจัดการความรู้มุ่งสู่การปฏิบัติ”
ภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพระบบงานของสำนักงาน กสม. สู่ความเป็นเลิศ
ในวันพุธที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๖๙ เวลา ๐๘.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ ห้องเสวนา ชั้น ๖ สำนักงาน กสม.

๑. ที่มาและความสำคัญ

หลักสูตร “Knowledge Management in Practice การจัดการความรู้ มุ่งสู่การปฏิบัติ” จัดขึ้นภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพระบบงานของสำนักงาน กสม. สู่ความเป็นเลิศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ซึ่งมุ่งเน้นการนำผลการประเมินองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และข้อเสนอแนะจากรายงาน Feedback Report มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและยกระดับระบบการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยสำนักงาน กสม. ให้ความสำคัญกับการ “เปลี่ยนผลการประเมินให้เป็นการพัฒนา (Transforming Feedback Report into Excellence)” ผ่านการเสริมสร้างระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิดของเกณฑ์ TQA ในหมวดที่ ๔ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ รวมถึงการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถรวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในรูปแบบความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการพัฒนาคุณภาพงานได้อย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจเชิงระบบ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ และการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมควบคู่กับการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำแนวคิดและวิธีการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้จริง และเกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพขององค์กร ดังนั้น สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์จึงกำหนดจัดฝึกอบรมหลักสูตร “Knowledge Management in Practice การจัดการความรู้ มุ่งสู่การปฏิบัติ” ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรของสำนักงาน กสม. โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำเครื่องมือด้าน KM ไปประยุกต์ใช้กับงานจริง อันจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การยกระดับระบบการทำงานภายใน และการขับเคลื่อนสำนักงาน กสม. สู่ความเป็นเลิศอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

๒. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

๒.๑ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ในการพัฒนาองค์กรและยกระดับการทำงานอย่างเป็นระบบ



๒.๒ เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ เครื่องมือ และเทคนิคที่สำคัญด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กร อาทิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้ ตลอดจนการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

๒.๓ เพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมให้สามารถนำแนวคิดและเครื่องมือด้านการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๔ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงาน กสม. ให้มีความสามารถในการจัดการและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ TQA

๒.๕ เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เกิดการบูรณาการกับระบบการทำงาน กระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพงานของสำนักงาน กสม. อย่างต่อเนื่อง

๓. วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมใช้รูปแบบการบรรยายควบคู่กับการฝึกปฏิบัติแบบ Workshop โดยเน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติผ่านการทดลองดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoPs) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจแนวคิด กระบวนการ และประโยชน์ของการจัดการความรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริง ซึ่งช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

๔. วิทยากร

การฝึกอบรมได้รับเกียรติจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและการจัดการความรู้ จำนวน ๒ ท่าน ได้แก่

๑. นางสาวสุธาสิณี โพธิจันทร์
วิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
๒. นางสาวฉันทลักษณ์ มงคล
วิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

๕. เอกสารประกอบการฝึกอบรม

เอกสารประกอบการอบรม “หลักสูตร Knowledge Management in Practice การจัดการความรู้ มุ่งสู่การปฏิบัติ” ปรากฏตาม QR Code



๖. สรุปสาระสำคัญ

การฝึกอบรมหลักสูตร “Knowledge Management in Practice การจัดการความรู้มุ่งสู่การปฏิบัติ” มีสาระสำคัญที่สามารถสรุปได้เป็น ๔ หัวข้อหลัก ได้แก่

- ๖.๑ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คืออะไร
- ๖.๒ KM ช่วยองค์กรได้อย่างไร
- ๖.๓ เครื่องมือด้านการจัดการความรู้ (KM) มีอะไรบ้าง
- ๖.๔ วิธีการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ

๖.๑. การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คืออะไร

๖.๑.๑ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

- คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบในการรวบรวม จัดเก็บ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา พัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

- ในบริบทขององค์กร ความรู้ไม่ได้หมายถึงเพียงข้อมูลหรือเอกสารเท่านั้น แต่รวมถึงประสบการณ์ ทักษะ วิธีคิด และบทเรียนจากการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร ซึ่งหากไม่มีการจัดการอย่างเหมาะสม ความรู้เหล่านี้อาจสูญหาย กระจัดกระจาย หรือไม่ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ การจัดการความรู้จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยแปลง “ความรู้ที่อยู่ในคน” ให้กลายเป็น “ความรู้ขององค์กร”

๖.๑.๒ ลำดับชั้นของความรู้

- การจัดการความรู้ตั้งอยู่บนความเข้าใจลำดับชั้นของความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้
 - **ข้อมูล (Data)** หมายถึง ข้อเท็จจริง ตัวเลข หรือรายละเอียดที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล
 - **สารสนเทศ (Information)** หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการจัดเรียง วิเคราะห์ หรือประมวลผลแล้ว ทำให้เกิดความหมาย
 - **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านการคิด วิเคราะห์ และเชื่อมโยงกับประสบการณ์ จนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาได้
 - **ปัญญา (Wisdom)** หมายถึง ความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองอย่างลึกซึ้ง สามารถใช้ตัดสินใจหรือกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ
- ดังนั้น การจัดการความรู้มุ่งจึงเน้นการยกระดับจากข้อมูลและสารสนเทศไปสู่ความรู้และปัญญาที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในงาน ยกตัวอย่างเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนเรื่องร้องเรียนที่ได้รับในแต่ละเดือน ถือเป็น “ข้อมูล” เมื่อมีการนำมาวิเคราะห์แนวโน้มประเภทเรื่องร้องเรียน จะกลายเป็น “สารสนเทศ” และเมื่อบุคลากรสามารถใช้สารสนเทศดังกล่าวร่วมกับประสบการณ์ เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงานหรือการจัดสรรทรัพยากร นั่นคือ “ความรู้” และเมื่อผู้บริหารใช้ความรู้ที่ประกอบกับการกำหนดนโยบายหรือทิศทางองค์กร จะถือเป็นระดับ “ปัญญา” เป็นต้น



๖.๑.๓ ประเภทของความรู้ ความรู้ในองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น ๒ ประเภทหลัก ได้แก่

๑) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือรูปแบบที่จับต้องได้ เช่น เอกสาร คู่มือ ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ หรือฐานข้อมูล ความรู้ประเภทนี้สามารถจัดเก็บ ค้นหา และถ่ายทอดได้ง่าย

๒) ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การลงมือทำ ทักษะเฉพาะตัว และวิถีคิดของบุคลากร ซึ่งไม่สามารถอธิบายหรือถ่ายทอดออกมาได้โดยง่าย เช่น เทคนิคการทำงาน การตัดสินใจในสถานการณ์เฉพาะ หรือเคล็ดลับจากประสบการณ์ตรง

อนึ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับทั้ง Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge โดยเฉพาะ Tacit Knowledge ซึ่งมักเป็นแหล่งความรู้สำคัญ แต่มีความเสี่ยงต่อการสูญหายสูง หากไม่มีระบบรองรับ ยกตัวอย่างเช่น คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นความรู้แบบ Explicit ขณะที่วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การจัดลำดับความสำคัญของงาน หรือการประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็น Tacit Knowledge ที่ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อถ่ายทอด เป็นต้น

๖.๑.๔ แนวคิดเรื่องผลิตภาพ (Productivity)

- ผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่า โดยแนวคิดเรื่องผลิตภาพประกอบด้วย ๒ มิติสำคัญ ได้แก่ ประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิผล (Effectiveness)

- ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้ถูกต้องตามกระบวนการที่กำหนด (Doing things right) โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดความสูญเปล่า และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ซึ่งเกี่ยวข้องกับมิติของ “กระบวนการทำงาน (Process)” ขณะที่ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ถูกต้อง (Doing the right things) โดยพิจารณาว่างานที่ดำเนินการนั้นตอบโจทย์ภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรหรือไม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ “ผลลัพธ์ (Output)”

- ดังนั้น แนวคิดเรื่องผลิตภาพจึงไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการทำงานให้รวดเร็วหรือประหยัดทรัพยากรเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับการทำงานที่ถูกทิศทางและสร้างคุณค่าอย่างแท้จริง การจัดการความรู้จึงได้เข้ามา มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนผลิตภาพ เนื่องจากช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ลดความผิดพลาดซ้ำซ้อน และพัฒนาวิธีการทำงานให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน ยกตัวอย่าง เช่น หากสำนักงาน กสท. มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนและลดความซ้ำซ้อน ถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ แต่หากขั้นตอนดังกล่าวยังไม่ตอบโจทย์ภารกิจหลัก การจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดการทบทวนและปรับกระบวนการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อันเป็นการเพิ่มประสิทธิผลควบคู่กันไป

๖.๑.๕ กระบวนการจัดการความรู้ (SECI Model)

- กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิด SECI Model อธิบายการหมุนเวียนและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องผ่าน ๔ ขั้นตอน ได้แก่

๑. Socialization การแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์โดยตรงระหว่างบุคคล
๒. Externalization การถอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง
๓. Combination การรวบรวม จัดระบบ และผสมผสานความรู้ที่ชัดแจ้งให้เป็นองค์ความรู้ใหม่
๔. Internalization การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดการเรียนรู้และความเข้าใจใหม่ในตัวบุคคล



- กระบวนการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเพียงครั้งเดียว แต่เป็นวงจรการเรียนรู้ที่หมุนเวียนอย่างต่อเนื่องระหว่างบุคคลและองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาองค์ความรู้และปรับปรุงการทำงานได้อย่างยั่งยืน

๖.๒ KM ช่วยองค์กรได้อย่างไร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าสูงสุด ทั้งในมิติของการเพิ่มผลิตภาพ การลดความเสี่ยงด้านความรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ KM ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการจัดเก็บเอกสารหรือข้อมูลเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้เชิงระบบที่เชื่อมโยง คน (People) องค์กร (Organization) และระบบงาน (System) เข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม ซึ่งสามารถอธิบายบทบาทของ KM ต่อองค์กรได้ดังนี้

๑) การลดความเสี่ยงด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (People) ความรู้จำนวนมากในองค์กรเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เช่น ทักษะเฉพาะ ประสบการณ์ และวิถีคิดในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะถ่ายทอดได้ยาก และมีความเสี่ยงสูงต่อการสูญหาย โดยเฉพาะในกรณีที่บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การสรรหาหรือพัฒนาบุคลากรทดแทนต้องใช้ระยะเวลา และความรู้บางส่วนไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสารได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น KM จึงเข้ามามีบทบาทในการลดความเสี่ยงดังกล่าว ผ่านการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดบทเรียน และการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้ปฏิบัติงานสู่ผู้อื่นอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ความรู้ไม่กระจุกตัวอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และสามารถถ่ายทอดต่อภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

๒) การลดความเสี่ยงด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organization) ในระดับองค์กร ความเสี่ยงด้านความรู้มักเกิดจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง เช่น การขยายขนาดองค์กร การปรับโครงสร้างภายใน หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หากไม่มีการรวบรวมและจัดระบบองค์ความรู้ที่เหมาะสม อาจทำให้ความรู้ที่สำคัญสูญหาย กระจัดกระจาย ไม่สอดคล้องกับบริบทใหม่ขององค์กร หรือไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น KM จึงช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความต่อเนื่องขององค์ความรู้ และนำบทเรียนจากการดำเนินงานในอดีตมาประกอบการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น เมื่อมีการปรับโครงสร้างภายในหน่วยงาน การจัดทำคลังความรู้ คู่มือ หรือแนวปฏิบัติที่ดี จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่องได้โดยไม่สะดุด และลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

๓) การลดความเสี่ยงด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน (System) ความเสี่ยงด้านความรู้ในมิติของระบบงาน มักเกิดจากการทำงานในลักษณะทีมโครงการเฉพาะกิจ การทำงานแบบแยกส่วน (Silo) หรือการพึ่งพาที่ปรึกษาและบุคคลภายนอก โดยไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้กลับสู่องค์กรอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ความรู้ที่ได้จากการดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ สูญหายไปเมื่อโครงการสิ้นสุด ดังนั้น KM จึงเข้ามามีบทบาทในการจัดเก็บ ถ่ายทอด และคงรักษาองค์ความรู้จากการดำเนินงานและโครงการต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบที่องค์กรสามารถนำไปใช้ต่อยอดได้ ช่วยลดการพึ่งพาบุคคลหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง และเสริมสร้างความมั่นคงด้านความรู้ขององค์กรในระยะยาว



๔) การพัฒนาทักษะและศักยภาพบุคลากร และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร โดยช่วยเปลี่ยนองค์รจากการทำงานแบบต่างคนต่างทำ ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้จากกันและกัน ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การถอดบทเรียน และการนำความรู้ไปใช้จริงในการปฏิบัติงาน กระบวนการดังกล่าวช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร และยกระดับคุณภาพการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

๖.๓ เครื่องมือด้านการจัดการความรู้ (KM) มีอะไรบ้าง

เพื่อให้การจัดการความรู้สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรจำเป็นต้องเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคด้านการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับลักษณะงานและบริบทขององค์กร เครื่องมือด้านการจัดการความรู้ทำหน้าที่สนับสนุนกระบวนการดึง รวบรวม ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ โดยในภาพรวมสามารถจำแนกเครื่องมือด้าน KM ที่สำคัญออกเป็น ๕ เครื่องมือ ซึ่งแต่ละเครื่องมือมีบทบาทและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เครื่องมือที่สำคัญสามารถสรุปได้ดังนี้

๖.๓.๑ Knowledge Mapping (การทำแผนที่ความรู้)

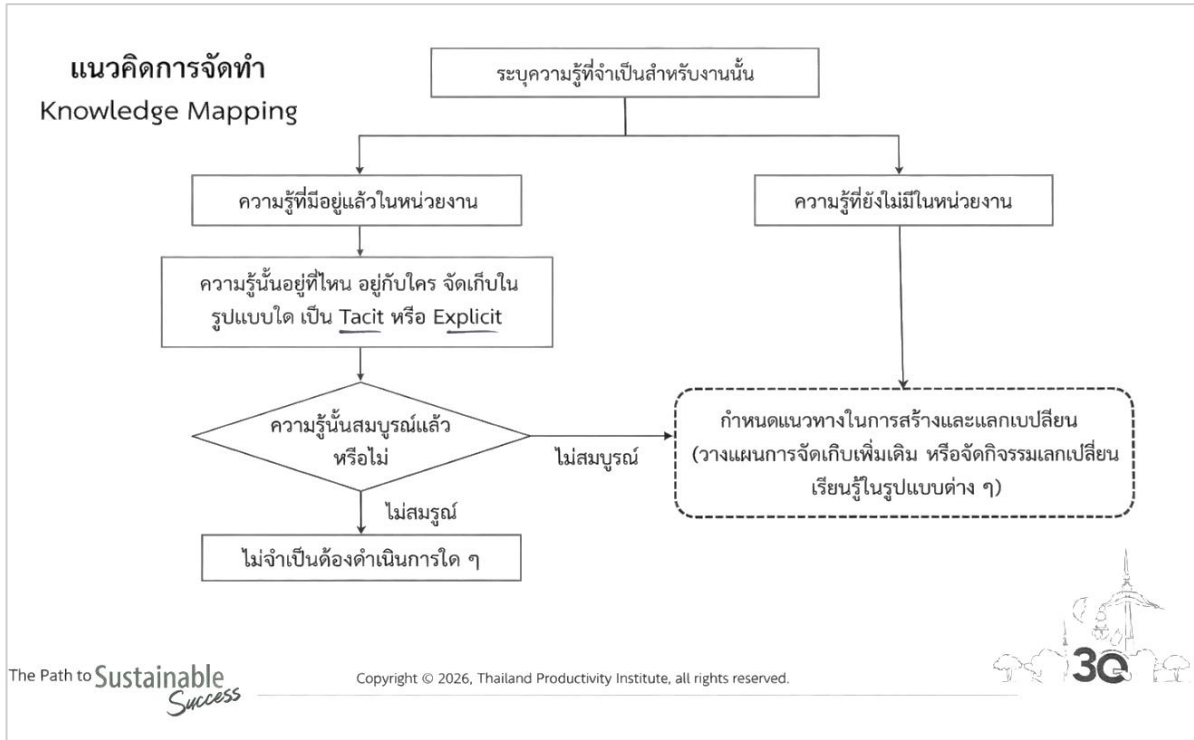
- Knowledge Mapping เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ และจัดระบบองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อภารกิจหลักขององค์กร โดยมุ่งเน้นการตอบคำถามสำคัญ ได้แก่ องค์กรจำเป็นต้องมีความรู้อะไรบ้าง ความรู้นั้นอยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบใด และความรู้ใดมีความเสี่ยงต่อการสูญหาย การจัดทำแผนที่ความรู้ช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์ความรู้ที่มีอยู่ ความเชื่อมโยงของความรู้ในแต่ละกระบวนการ ช่องว่างของความรู้ รวมถึงลำดับความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร

- เครื่องมื่อดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการลดความเสี่ยงด้านความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่กระจุกตัวอยู่กับบุคคลหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ตลอดจนช่วยสนับสนุนการวางแผนพัฒนาบุคลากรและการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างตรงจุดและเป็นระบบ ยกตัวอย่างเช่น สำนักงาน กสท. สามารถจัดทำแผนที่ความรู้ของกระบวนการหลัก เช่น กระบวนการรับเรื่องร้องเรียน โดยระบุขั้นตอนการทำงาน ความรู้ที่จำเป็นในแต่ละขั้นตอน และผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงของกระบวนการ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร และเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

- เครื่องมือ Knowledge Mapping เหมาะสำหรับองค์กรที่ยังไม่เคยจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบมาก่อน หรือองค์กรที่ต้องการทบทวนและปรับปรุงองค์ความรู้ภายในให้มีความเป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยแนวคิดการจัดทำแผนที่ความรู้และตัวอย่างวิธีการระบุองค์ความรู้ที่จำเป็นปรากฏตามภาพด้านล่างนี้



ภาพแนวความคิดการจัดทำแผนที่ความรู้



ตัวอย่างวิธีการระบุงองค์ความรู้ที่จำเป็น (สำหรับใช้ในการจัดทำแผนที่ความรู้ขององค์กร)

Knowledge Mapping										
สำนัก/หน่วย										
วัตถุประสงค์ของการทำ KM										
ตัวชี้วัด/เป้าหมาย										
กระบวนการ/ ขั้นตอนการทำงาน	ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้	ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้				ความต้องการใช้ความรู้		วิธีการ (สร้าง/แสวงหา/รวบรวม)	วิธีการเรียนรู้	การวัดผล การเรียนรู้
		- มีอยู่ในองค์กรหรือไม่ - สมบูรณ์หรือไม่	เป็น tacit หรือ explicit	อยู่ที่ไหน (ระบุชื่อสำนัก/ตำแหน่งบุคลากร)	ถูกเก็บในรูปแบบใด (Database/file/เอกสาร/บุคคล)	ใครต้องการ	รูปแบบใด			



๖.๓.๒ Storytelling (การเล่าเรื่อง)

- Storytelling เป็นเทคนิคการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์จริงของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสารหรือคู่มือได้อย่างครบถ้วน การเล่าเรื่องช่วยให้ผู้ฟังสามารถเข้าใจบริบท วิธีคิด กระบวนการตัดสินใจ ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นธรรมชาติ และเห็นภาพการนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์จริง

- การใช้เทคนิค Storytelling ช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นมิตร เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การเปิดเวทีให้เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการจัดการกรณีที่มีความซับซ้อน ถ่ายทอดบทเรียน แนวคิด และแนวทางการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน จะช่วยให้ผู้ฟังสามารถนำบทเรียนที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับบริบทหรือสถานการณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม เป็นต้น

- เครื่องมือ Storytelling เหมาะสำหรับการถอดและถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่มีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถเล่าเรื่องได้อย่างน่าสนใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ฟังได้ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่บุคลากรมีความรู้หรือประสบการณ์สูง แต่ไม่ถนัดในการเล่าเรื่องหรือการสื่อสารด้วยวาจา สำนักงานฯ ควรเลือกใช้เครื่องมืออื่นที่เหมาะสมกว่า คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (Interview) เพื่อดึงความรู้ดังกล่าวออกมาอย่างเป็นระบบ

- การเล่าเรื่องที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๓ ส่วน ได้แก่

๑) ส่วนเกริ่นนำ เป็นส่วนที่กล่าวถึงความเป็นมา ที่มา หรือมูลเหตุจูงใจของเรื่อง เพื่อสร้างความเข้าใจในบริบทและดึงความสนใจของผู้ฟังให้เห็นถึงความสำคัญของเรื่องที่กำลังจะเล่า

๒) ส่วนเนื้อหา เป็นส่วนสำคัญที่สุดของการเล่าเรื่อง เนื่องจากเป็นส่วนที่ถ่ายทอดสาระความรู้หลัก ซึ่งอาจประกอบด้วยวิธีการ แนวทาง กระบวนการ หรือเทคนิคที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยเนื้อหาในส่วนนี้ควรมีสัดส่วนมากที่สุดของการเล่าเรื่อง คิดเป็นประมาณร้อยละ ๗๐-๘๐ เพื่อให้ผู้ฟังสามารถเข้าใจแนวคิดและนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างชัดเจน

๓) ส่วนสรุป เป็นส่วนที่เน้นการสรุปสาระสำคัญ เชื่อมโยงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ฟังนำความรู้หรือบทเรียนที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการทำงานหรือในบริบทของตนเอง

๖.๓.๓ Interview (การสัมภาษณ์)

- การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเครื่องมือสำคัญด้านการจัดการความรู้ที่ใช้ในการดึงและถอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์เฉพาะด้าน โดยมุ่งเน้นการถอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และการปฏิบัติงานจริง เครื่องมือนี้มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับกรณีที่ผู้ให้ความรู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูง แต่ไม่ถนัดในการสื่อสารหรือเล่าเรื่องด้วยตนเอง

- การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การเตรียมคำถามเชิงลึก การรับฟังอย่างตั้งใจ ตลอดจนการบันทึกและจัดระบบองค์ความรู้ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ความรู้ดังกล่าวสามารถนำมาถ่ายทอดต่อให้แก่บุคลากรอื่น เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ต่อยอด และยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรได้

- ความรู้ที่ได้จากการสัมภาษณ์สามารถนำไปจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) หรือฐานความรู้ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่าง



ทั่วถึง ยกตัวอย่างเช่น การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ยาวนานก่อนเกษียณอายุ เพื่อถอดบทเรียน และแนวทางการทำงานที่สำคัญ จะช่วยลดความเสี่ยงจากการสูญเสียองค์ความรู้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- **การเตรียมความพร้อมก่อนการสัมภาษณ์** เพื่อให้การสัมภาษณ์สามารถถอดองค์ความรู้ได้อย่างครบถ้วนและตรงตามวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

- ๑) การกำหนดหัวข้อและวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้ชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางของการสนทนา
- ๒) การจัดเตรียมคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ล่วงหน้า โดยคำถามต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- ๓) การแจ้งหัวข้อและวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญทราบล่วงหน้า เพื่อให้สามารถเตรียมข้อมูลและถ่ายทอดประสบการณ์ได้อย่างเหมาะสม
- ๔) การนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ให้ชัดเจน
- ๕) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์ เช่น ผู้สัมภาษณ์และผู้บันทึกข้อมูล เพื่อให้กระบวนการดำเนินไปอย่างราบรื่น

- **แนวทางที่ตั้งคำถามในการสัมภาษณ์** การตั้งคำถามถือเป็นหัวใจสำคัญของการสัมภาษณ์เพื่อถอดความรู้ โดยควรตั้งคำถามในลักษณะที่เป็นหัวข้อสนทนาและใช้คำถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถอธิบายรายละเอียด ประสบการณ์ และวิถิติดได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ควรมีการเรียงลำดับคำถามให้มีความต่อเนื่อง และหลีกเลี่ยงคำถามที่มีลักษณะชี้้นำคำตอบ เนื่องจากอาจทำให้พลาดข้อมูลหรือประเด็นสำคัญจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ ผู้สัมภาษณ์ควรมีความรู้และความเข้าใจในประเด็นที่จะสัมภาษณ์ในระดับหนึ่ง เพื่อให้สามารถติดตามบทสนทนา ตั้งคำถามต่อยอด และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างการพูดคุยได้อย่างราบรื่น

- **เทคนิคในการสัมภาษณ์เพื่อถอดความรู้** ในการดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรเริ่มต้นด้วยการแนะนำตัวและชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์อย่างชัดเจน รวมถึงขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในกรณีที่มีการบันทึกเสียงหรือบันทึกภาพ ระหว่างการสัมภาษณ์ควรเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้พูดอย่างเต็มที่ โดยผู้สัมภาษณ์ทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่ดี และปรับคำถามให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยไม่ยึดติดกับคำถามที่เตรียมไว้มากเกินไป นอกจากนี้ ควรมีการควบคุมประเด็นการสนทนาให้อยู่ในขอบเขตที่กำหนด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และเมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ควรกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ พร้อมทั้งแจ้งแนวทางการนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้หรือการดำเนินการในขั้นตอนถัดไป เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน

๖.๓.๔ ชุมชนนักปฏิบัติ Communities of Practice (CoPs)

- Communities of Practice หรือชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง การรวมกลุ่มของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน หรือมีความสนใจในประเด็นหรือภารกิจเดียวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ร่วมกัน โดย CoPs เป็นพื้นที่การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงของกันและกัน ผ่านการสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสะท้อนบทเรียนจากการทำงานจริง



- การดำเนินการในรูปแบบ CoPs มีลักษณะคล้ายกับการประชุมหรือการหารือร่วมกัน แต่แตกต่างจากการประชุมอย่างเป็นทางการ เนื่องจากไม่เน้นพิธีการหรือการสั่งการ หากมุ่งเน้นการพูดคุย แลกเปลี่ยนในบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเป็นกันเอง ทำให้ผู้เข้าร่วมกล้าแสดงความคิดเห็น เปิดเผยประสบการณ์ และเสนอแนวทางการทำงานอย่างหลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- รูปแบบ CoPs ได้รับความนิยมน้อยกว่าหลายในองค์กร เนื่องจากเป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่มุ่งดึง “คนที่มีความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง” มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลให้ได้ ข้อมูลเชิงลึก วิธีการทำงาน และแนวทางแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันที

- เพื่อให้การดำเนินงานของ CoPs เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มักมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ดังนี้

- ๑) **Sponsor หรือ Leader (คุณเอื้อ)** เป็นผู้บริหารหรือผู้สนับสนุนหลัก มีบทบาทในการให้การสนับสนุนการจัดตั้งและดำเนินการ CoPs ทั้งในด้านนโยบาย ทรัพยากร และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร
- ๒) **Facilitator (คุณอำนวย)** เป็นผู้ทำหน้าที่เตรียมประเด็นการพูดคุย อำนวยความสะดวก และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม CoPs
- ๓) **Historian (คุณลิขิต)** เป็นผู้ทำหน้าที่บันทึกประเด็นสำคัญ บทเรียน และองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนในวง CoPs เพื่อรวบรวมและจัดเก็บเป็นฐานความรู้ขององค์กร
- ๔) **Member (คุณกิจ)** เป็นสมาชิกของกลุ่ม CoPs ซึ่งเป็นผู้ร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ และแนวปฏิบัติจากการปฏิบัติงานจริง อันเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนนักปฏิบัติ

- ยกตัวอย่างการดำเนิน CoPs ที่เห็นผลเป็นรูปธรรม เช่น การจัดตั้งกลุ่ม CoPs ของเจ้าหน้าที่ติดตามและทวงถามหนี้ของสถาบันการเงิน เพื่อเปิดพื้นที่ให้เจ้าหน้าที่ที่เผชิญกับลูกหนี้หลากหลายรูปแบบและปัญหาที่ต่างกัน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวทางการสื่อสาร และวิธีการจัดการลูกหนี้แต่ละประเภท ผ่านการหารืออย่างไม่เป็นทางการ ผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยให้สามารถสรุปแนวปฏิบัติที่ดีในการทวงถามหนี้ เช่น เทคนิคการสื่อสาร การเลือกกลยุทธ์ให้เหมาะกับสถานการณ์ และการสร้างความร่วมมือกับลูกหนี้ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามหนี้ ลดความขัดแย้ง และเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานได้สำเร็จอย่างเป็นระบบ เป็นต้น



๖.๓.๕ การทบทวนหลังปฏิบัติ After Action Review (AAR)

- การทบทวนหลังปฏิบัติ After Action Review (AAR) เป็นกระบวนการทบทวนผลการปฏิบัติงานหรือการดำเนินโครงการภายหลังเสร็จสิ้นกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสกัดบทเรียนจากประสบการณ์จริง ทั้งในส่วนของความสำเร็จและข้อจำกัด เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในอนาคตอย่างต่อเนื่อง กระบวนการ AAR มุ่งตอบคำถามสำคัญ ได้แก่ สิ่งที่เราคาดหวังไว้คืออะไร สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร เหตุใดจึงเกิดความแตกต่าง และควรนำบทเรียนที่ได้รับไปปรับปรุงการทำงานอย่างไร

- AAR เหมาะสำหรับการถอดบทเรียนจากการดำเนินกิจกรรม โครงการ หรือการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นงานเฉพาะเรื่อง งานเป็นชิ้น หรือการดำเนินงานในแต่ละช่วง มากกว่าการทบทวนภาพรวมเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว โดยสามารถนำไปใช้ได้ทั้งกับกิจกรรมขนาดเล็ก กิจกรรมฝึกอบรม การจัดประชุม การลงพื้นที่ หรือโครงการพัฒนางานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงงานอย่างเป็นรูปธรรมในแต่ละครั้ง

- การดำเนิน AAR ที่มีประสิทธิภาพควรจัดขึ้นทันทีหลังเสร็จสิ้นกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถสะท้อนความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่ยังสดใหม่ โดยบรรยากาศในการแสดงความคิดเห็นควรเป็นแบบเปิดเผย เป็นกันเอง และไม่มุ่งเน้นการตำหนิบุคคล แต่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน ในกรณีที่มีผู้เข้าร่วมยังไม่คุ้นเคยกัน หรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็น อาจใช้วิธีการแสดงความคิดเห็นแบบไม่เปิดเผยตัวตน เช่น การเขียนความคิดเห็นลงในบัตรแล้วนำมารวบรวม หรือการใช้เทคนิค Post-it เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม

- หลักการสำคัญของการรวบรวมความคิดเห็นในกระบวนการ AAR คือการระบุดประเด็นให้ชัดเจน และเขียนความคิดเห็นตามหลัก “หนึ่งแผ่น หนึ่งประเด็น” เพื่อให้ง่ายต่อการจัดกลุ่ม วิเคราะห์ และสรุปบทเรียน การดำเนิน AAR อย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรสามารถนำบทเรียนที่ได้ไปพัฒนากระบวนการทำงาน ลดการเกิดข้อผิดพลาดซ้ำ และเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

๖.๓.๖ ตารางสรุปเครื่องมือด้านการจัดการความรู้ (KM) และความเหมาะสมในการจัดเก็บความรู้

เครื่องมือ KM	ลักษณะความรู้ที่เหมาะสม	วัตถุประสงค์หลัก	ความเหมาะสมในการใช้งาน
Knowledge Mapping (การทำแผนที่ความรู้)	- ความรู้เชิงโครงสร้างขององค์กร - ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการงาน และบทบาทหน้าที่ - ทั้ง Tacit และ Explicit Knowledge	ระบุ วิเคราะห์ และจัดระบบองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงค้นหาช่องว่างและความเสี่ยงด้านความรู้	เหมาะสำหรับการจัดทำแผน KM เพื่อวางระบบ KM ในระดับองค์กร การทบทวนองค์ความรู้ และการวางแผนถ่ายทอดความรู้ในกระบวนการทำงาน
Story Telling (การเล่าเรื่อง)	- Tacit Knowledge จากประสบการณ์จริง	ถ่ายทอดประสบการณ์และบทเรียนจากการปฏิบัติงาน	เหมาะกับการถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะการ



เครื่องมือ KM	ลักษณะความรู้ที่เหมาะสม	วัตถุประสงค์หลัก	ความเหมาะสมในการใช้งาน
	- วิธีคิด การตัดสินใจ และ บทเรียนจากสถานการณ์ เฉพาะ	จริง เพื่อสร้างความเข้าใจเชิง ลึกและแรงบันดาลใจ	สื่อสารดี และใช้ในการเรียนรู้ ร่วมกันแบบไม่เป็นทางการ
Interview (การสัมภาษณ์)	- Tacit Knowledge เชิงลึก จากผู้เชี่ยวชาญ - ความรู้เฉพาะด้านที่ยากต่อ การถ่ายทอดด้วยตนเอง	ดึงและถอดองค์ความรู้จากผู้ มีประสบการณ์สูงอย่างเป็น ระบบ เพื่อนำไปจัดทำเป็น องค์ความรู้ขององค์กร	เหมาะสำหรับกรณีผู้เชี่ยวชาญ ไม่นัดการเล่าเรื่อง
Communities of Practice (CoPs) (ชุมชนนักปฏิบัติ)	- Tacit Knowledge จาก การปฏิบัติงานจริง - แนวทางแก้ไขปัญหาและ วิธีการทำงานที่หลากหลาย	แลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา แนวปฏิบัติที่ดีร่วมกัน ผ่าน การสนทนาอย่างไม่เป็น ทางการ	เหมาะกับงานที่มีความ ซับซ้อน ต้องใช้ประสบการณ์ หลากหลาย และต้องการลด การทำงานแบบแยกส่วน (Silo)
After Action Review (AAR) (การทบทวนหลัง ปฏิบัติ)	- บทเรียนจากการดำเนิน กิจกรรมหรือโครงการ - ความรู้จากความสำเร็จและ ข้อจำกัด	สกัดบทเรียนจากการ ปฏิบัติงาน เพื่อนำไป ปรับปรุงและพัฒนา ในครั้งต่อไป	เหมาะกับงานเป็นชิ้น งานเฉพาะกิจ กิจกรรม โครงการ หรือการดำเนินงาน ในแต่ละช่วง

๖.๔ วิธีการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ

การจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีโครงสร้างที่ชัดเจน และเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริงขององค์กร เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่สามารถถูกใช้ ประยุกต์ และต่อยอดได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เป็นเพียงกิจกรรมเชิงเอกสารหรือกิจกรรมเฉพาะครั้ง ทั้งนี้ จากแนวคิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กร และการประยุกต์ใช้เครื่องมือ KM ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ สามารถสรุปแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบได้ ๗ ขั้นตอนดังนี้

๑) การกำหนดนโยบายและโครงสร้างสนับสนุนการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพควรเริ่มจากการกำหนดนโยบายและทิศทางที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อแสดงถึงความสำคัญของ KM ในฐานะกลไกสนับสนุนการพัฒนาองค์กร ควบคู่กับการจัดตั้งคณะทำงานหรือโครงสร้างรองรับ เช่น คณะทำงาน KM ทีม KM Facilitator หรือ KM Team เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อน ประสานงาน และสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในภาพรวมขององค์กร

๒) การชี้ความรู้และระบุองค์ความรู้ที่จำเป็น (Knowledge Identification) ขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการความรู้ คือการระบุว่าองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้อะไรบ้างในการขับเคลื่อนภารกิจหลัก โดยสามารถใช้เครื่องมือ “แผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping)” เพื่อช่วยวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นในแต่ละกระบวนการทำงาน ความรู้ที่มีอยู่แล้ว และความรู้ที่ยังขาดหรือมีความเสี่ยงต่อการสูญหาย การดำเนินการในขั้นตอนนี้ช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมขององค์ความรู้ และกำหนดลำดับความสำคัญในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน



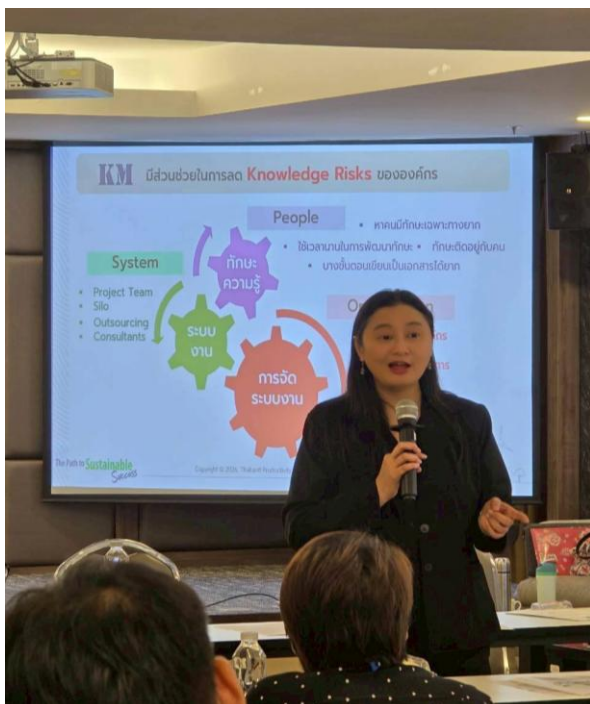
๓) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เมื่อระบุงค์ความรู้ที่จำเป็นแล้ว องค์กรควรส่งเสริมการสร้างและแสวงหาความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม เช่น CoPs, Storytelling, Interview หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ เพื่อดึงความรู้จากประสบการณ์จริงของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลให้ถูกถ่ายทอดออกมาอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง

๔) การจัดระบบและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Organization & Refinement) ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ควรได้รับการรวบรวม วิเคราะห์ และจัดระบบให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เช่น การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี คู่มือการปฏิบัติงาน หรือฐานความรู้ขององค์กร โดยอาจอาศัยบทบาทของผู้บันทึกความรู้ (Historian หรือคุณลิขิต) เพื่อช่วยสรุปและกลั่นกรองสาระสำคัญให้มีความถูกต้อง ชัดเจน และสอดคล้องกับกระบวนการทำงานขององค์กร

๕) การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ (Knowledge Storage & Access) องค์กรความรู้ที่ผ่านการจัดระบบแล้วควรถูกจัดเก็บในรูปแบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้สะดวก เช่น ฐานข้อมูลความรู้ ระบบ Knowledge Base หรือสื่อการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้เป็นข้อมูลอ้างอิง สนับสนุนการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

๖) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) องค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ เช่น Storytelling, Morning Talk, CoPs การสัมมนา หรือการนำเสนอผลงาน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้จากกันและกันในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ ลดกำแพงระหว่างหน่วยงาน และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นธรรมชาติ

๗) การเรียนรู้และการทบทวนบทเรียน (Learning & Improvement) ขั้นตอนสุดท้ายคือการนำความรู้ไปใช้จริง และทบทวนผลการดำเนินงานผ่านกระบวนการ AAR หรือ Lesson Learned ซึ่งเหมาะสำหรับการถอดบทเรียนจากกิจกรรม โครงการ หรือการปฏิบัติงานเป็นขั้น ๆ เพื่อสะท้อนสิ่งที่ทำได้ดี สิ่งที่ต้องปรับปรุง และนำบทเรียนที่ได้ไปพัฒนาการดำเนินงานในครั้งต่อไปอย่างเป็นรูปธรรม



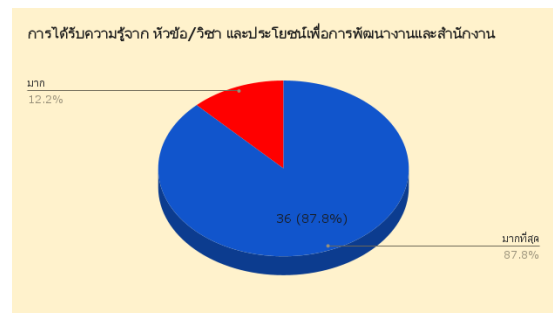
๗. ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม

การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม "หลักสูตร Knowledge Management in Practice การจัดการความรู้ มุ่งสู่การปฏิบัติ" เมื่อวันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๖๙ เวลา ๐๘.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ ห้องเสวนา ชั้น ๖ สำนักงาน กสม. มีผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ เป็นจำนวน ๓๙ คน จากผู้เข้าร่วมทั้งหมด จำนวน ๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๕.๑๒ โดยได้ประเมินความพึงพอใจในการจัดฝึกอบรมฯ จำนวน ๕ ด้าน พร้อมข้อเสนอแนะสำหรับการจัดฝึกอบรมฯ มีรายละเอียดผลการประเมินความพึงพอใจสรุปได้ ดังนี้

๗.๑ ด้านเนื้อหา แบ่งออกเป็น ๒ หัวข้อ ดังนี้

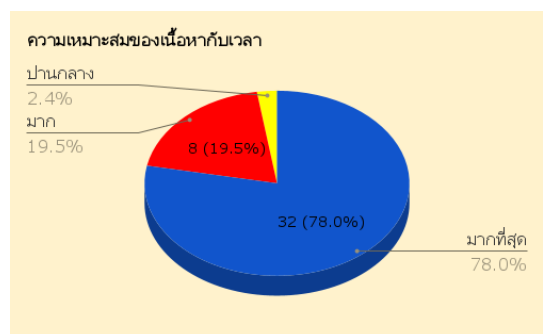
๗.๑.๑ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและการนำไปใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการทำงาน

ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเห็นว่า ได้รับความรู้จากการฝึกอบรม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๘๗.๘ รองลงมาอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๒ โดยรายละเอียดผลการประเมินปรากฏตามภาพประกอบ



๗.๑.๒ ความเหมาะสมของเนื้อหาที่ระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเห็นว่า

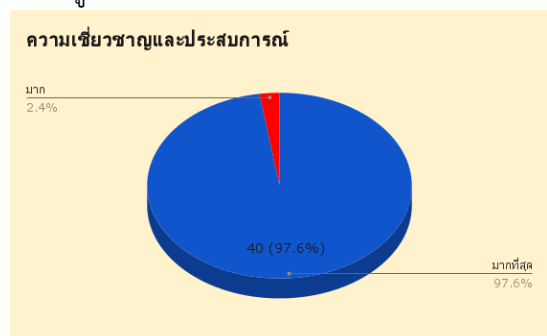
ความเหมาะสมของเนื้อหาที่ระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๐ รองลงมาอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๕ และระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ ๒.๔ โดยรายละเอียดผลการประเมินปรากฏตามภาพประกอบ



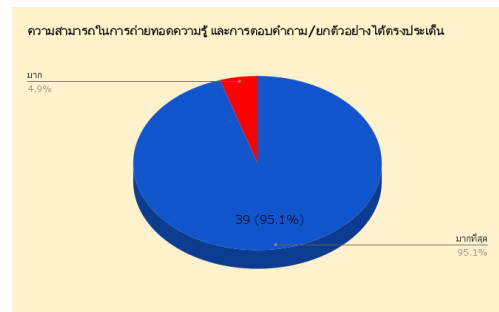
๗.๒ ด้านวิทยากร แบ่งออกเป็น ๒ หัวข้อ ดังนี้

๗.๒.๑ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของวิทยากร ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเห็นว่า

ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๙๗.๖ รองลงมาอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ ๒.๔ โดยรายละเอียดผลการประเมินปรากฏตามภาพประกอบ

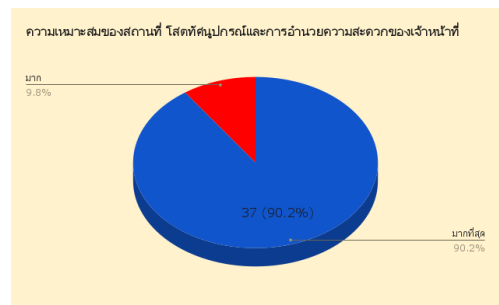


๗.๒.๒ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และการตอบคำถาม/ยกตัวอย่างได้ตรงประเด็น
 ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเห็นว่า วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงการตอบคำถามและการยกตัวอย่างได้ตรงประเด็น อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๙๕.๑ รองลงมาอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ ๔.๙ โดยรายละเอียดผลการประเมินปรากฏตามภาพประกอบ



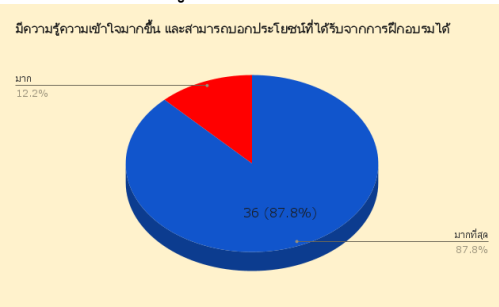
๗.๓ ด้านการบริหารจัดการ จำนวน ๑ หัวข้อ ดังนี้

๗.๓.๑ ความเหมาะสมของสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ และการอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่
 ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเห็นว่า สถานที่จัดฝึกอบรม โสตทัศนูปกรณ์ และการอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๒ รองลงมาอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ ๙.๘ โดยรายละเอียดผลการประเมินปรากฏตามภาพประกอบ

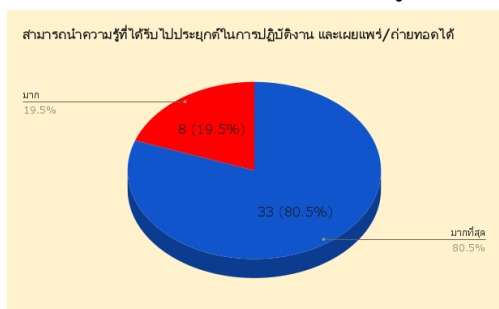


๗.๔. ด้านความรู้ความเข้าใจ และการนำความรู้ไปใช้ แบ่งออกเป็น ๒ หัวข้อ ดังนี้

๗.๔.๑ ความรู้ความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นจากการเข้าร่วมการฝึกอบรม ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเห็นว่า การเข้าร่วมการฝึกอบรมทำให้ได้รับความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น และสามารถอธิบายประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมได้ อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๘๗.๘ รองลงมาอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๒ โดยรายละเอียดผลการประเมินปรากฏตามภาพประกอบ

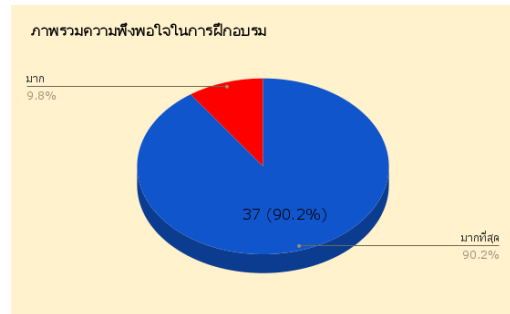


๗.๔.๒ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการถ่ายทอด/เผยแพร่ ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเห็นว่า สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการถ่ายทอด/เผยแพร่ ผู้เข้าร่วมการปฏิบัติงาน รวมถึงการเผยแพร่หรือถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อได้ อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๘๐.๕ รองลงมาอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๕ โดยรายละเอียดผลการประเมินปรากฏตามภาพประกอบ



๗.๕. ภาพรวมความพึงพอใจในการฝึกอบรม จำนวน ๑ หัวข้อ ดังนี้

๗.๕.๑ ภาพรวมความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเห็นว่า ภาพรวมความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรมครั้งนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๒ รองลงมาอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๙.๘ โดยรายละเอียดผลการประเมินปรากฏตามภาพประกอบ



๗.๖ ข้อเสนอแนะและข้อเสนอสำหรับการพัฒนาการฝึกอบรม

โดยภาพรวม ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเห็นว่า การจัดฝึกอบรมมีบรรยากาศที่ดี เนื้อหาด้านการจัดการความรู้มีคุณค่าและสามารถนำไปต่อยอดเพื่อพัฒนางานและองค์กรได้จริง อย่างไรก็ตาม ผู้เข้าร่วมให้ข้อเสนอแนะว่า ระยะเวลาในการจัดฝึกอบรมมีข้อจำกัด และรูปแบบกิจกรรมยังไม่เอื้อต่อการฝึกปฏิบัติและการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ มีข้อเสนอให้พัฒนาต่อยอดเรื่องการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ภายในองค์กร และการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

๘. รายชื่อผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

รายชื่อผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม “หลักสูตร Knowledge Management in Practice การจัดการความรู้มุ่งสู่การปฏิบัติ” ภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพระบบงานของสำนักงาน กสม. สู่ความเป็นเลิศ เมื่อวันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๖๙ เวลา ๐๘.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ ห้องเสวนา ชั้น ๖ สำนักงาน กสม. จำนวน ๔๑ คน ปรากฏตามตารางด้านล่างนี้

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
ผู้บริหารสำนักงาน กสม.		
๑	นางสาวหรรษา หอมหวล	เลขาธิการ กสม.
๒	นายจุมพล ชุนอ่อน	รองเลขาธิการ กสม.
สำนักบริหารกลาง		
๓	นางสาวเกศกนก ภคเลิศพานิชย์	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ
๔	นายศุภณัฐ คำแพง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๕	นายภูมริม กาญจนประดิษฐ์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ
๖	นางสาวเพชรรัตน์ ชิมะกุลพันธ์รบ	นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
๗	นายณัฐวิช จุกกระโทก	พนักงานบัญชี
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์		
๘	นางสาวสุกัญญา ต้นสายเพชร	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
๙	นางรจนศม สุปงกช	หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล
๑๐	นางสาวสายสมร ทองมหา	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการพิเศษ
๑๑	นายอนุภาพ พรหมบุตร	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการพิเศษ
๑๒	นางสาวมณีรัตน์ อ่อนบุญ	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการพิเศษ
๑๓	นางสาวประภัสสร ปานป้อมเพชร	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการพิเศษ
๑๔	นางสาวหทัยทิพย์ นราแหวน	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ
๑๕	นางสาวอวิศา เอี่ยมแมนศรี	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ
๑๖	นางสาวธณัฐดา ศรีบุตรตะ	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ
๑๗	นางสาวพิมพ์กานต์ ปิยนุสรณ์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ
๑๘	นายเจษฎา ปิตรัมย์	พนักงานจัดการงานทั่วไป
๑๙	นางสาวภิญญา ศิลาพล	พนักงานจัดการงานทั่วไป
๒๐	นางสาวดุศดี พุ่มไสว	เจ้าหน้าที่จัดการงานทั่วไป
๒๑	นายธนาธิป ปานโต	เจ้าหน้าที่จัดการงานทั่วไป
๒๒	นางสาวกนิษฐา เทียมดวงแข	เจ้าหน้าที่จัดการงานทั่วไป
๒๓	นางสาวสุทาร์ตน์ ไชยเลิศ	เจ้าหน้าที่จัดการงานทั่วไป
สำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน		
๒๔	นางสาวอุดาการ กุหลาบเหลือง	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ
๒๕	นางละไมมาต มาตศรี ธารานุรักษ์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ
๒๖	นายธัญญพัฒน์ คงทอง	พนักงานจัดการงานทั่วไป
สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ๒		
๒๗	นางสาวแพรวไพลิน บุปผา	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการพิเศษ
๒๘	นางสาวจิระพา พรหมไทย	เจ้าพนักงานธุรการอาวุโส
๒๙	นายอภิรัตน์ ดำรงวงศ์วัฒน์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ



ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
๓๐	นางสาวพัทธมน เอมหยวก	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ
๓๑	นางสาวพรวิไล มีมากบาง	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ
๓๒	นางสาวนิภารัตน์ กัญญาคำ	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ
สำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน		
๓๓	นางสาวรุจภา อำไพรัตน์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการพิเศษ
๓๔	นางสายฝน ยิ่งวัฒนา	เจ้าพนักงานธุรการอาวุโส
๓๕	นายธนกร หล่ออัศวินนนท์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ
สำนักสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ		
๓๖	นายเจษฎา ปัญญาวงศ์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ
๓๗	นางสาวมิรันตี บุงกระดี	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ
สำนักกฎหมาย		
๓๘	นายกมลพันธ์ ภาคิน	เจ้าหน้าที่นิติกร
สำนักดิจิทัลสิทธิมนุษยชน		
๓๙	นายกุลฤกษ์ งามเกิดเกียรติ	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ
๔๐	นายนที เกตุรัตน์	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ
๔๑	นายอนุวัฒน์ โพธิ์ขาว	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ
		รวม ๔๑ คน



ประมวลภาพการฝึกอบรมหลักสูตร “Knowledge Management in Practice การจัดการความรู้ มุ่งสู่การปฏิบัติ”





สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
Office of the National Human Rights Commission of Thailand