

สรุปลองค์ความรู้ โครงการเสวนาเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 31

หัวข้อ “KM version 3.0 : การพัฒนานักศึกษา”

เมื่อวันที่ 22-23 สิงหาคม 2559

จัดโดย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ณ โรงแรมบีพี สหילה บีช อำเภอมะนัง จังหวัดสงขลา

## สรุปเรื่อง

เครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย UKM ซึ่งประกอบไปด้วยสถาบันสมาชิก 6 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยนเรศวร เกิดขึ้นบนความร่วมมือระหว่างสถาบันโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีและสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละสถาบัน ในการจัดกิจกรรมครั้งนี้มีแนวคิดสำคัญคือ การนำเสนอหลักการของการจัดการความรู้ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตรของสังคม กล่าวคือ แนวคิดเรื่อง KM version 3.0 ซึ่งแนวคิดดังกล่าว ตั้งอยู่บนพื้นฐานเรื่องวิวัฒนาการของการจัดการความรู้ในยุคต่างๆ โดยในยุคแรกของการจัดการความรู้ (KM 1.0) เป็นยุคที่มุ่งแสวงหาความรู้ที่จำเป็นภายในแต่ละองค์กร โดยเน้นการกำหนดประเด็นความรู้ที่จำเป็น ต่อการพัฒนาองค์กรต่างๆ ตามบริบท วิสัยทัศน์และพันธกิจของแต่ละองค์กร ในยุคถัดมา (KM 2.0) เป็นยุคที่เน้น “กิจกรรม” ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการใช้เครื่องมือที่หลากหลายเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศของการแบ่งปันความรู้ระหว่าง นักปฏิบัติ (คุณกิจ) ซึ่ง “กิจกรรม” ในยุคนี้เน้นการสร้างองค์ความรู้ จัดเก็บองค์ความรู้ และสร้างวัฒนธรรมที่ดีของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการบันทึกองค์ความรู้เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ดี ในยุคปัจจุบันซึ่งสังคมมีความเติบโตก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสูง รูปแบบของการจัดเก็บความรู้ในอดีตอาจไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมของคนในปัจจุบันอีกต่อไป อีกทั้งจุดอ่อนสำคัญจากการจัดการความรู้ในอดีตที่ผ่านมาทั้งสองยุค ก็คือ การนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรยังไม่สามารถทำได้เต็มที่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “วงจรของการจัดการความรู้หมุนไม่สุดเกลียว” ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงได้มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ในอดีต เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงแนวคิดในการจัดการความรู้ในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสามารถนำการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนางาน ตลอดจนพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง

## รูปแบบกิจกรรมและการสกัดองค์ความรู้ที่ได้

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนของกิจกรรมภายใต้ โครงการเสวนาเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 31 จึงขอสรุปลองค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมเรียงลำดับไป ดังนี้

**กิจกรรมที่ 1 การบรรยายพิเศษในหัวข้อ “KM Version 3.0 เพื่อบรรลุเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัย” โดย ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช**

องค์ความรู้สำคัญที่ได้จากการบรรยายในครั้งนี้ เน้นเรื่องพัฒนาการและหลักการสำคัญของแนวคิด KM 3.0 ดังนี้

## KM 3.0 คืออะไร ?

คือแนวคิดในการจัดการความรู้ที่เน้นให้ผสมผสานกลมกลืนไปกับเนื้องาน โดยไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่เป็นภาระในการจัดการความรู้ โดยต้องเป็นการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ที่ตั้งอยู่บนเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างทันเวลาและถูกเวลา และสร้างความรู้สึกของความสำเร็จของการจัดการความรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร กล่าวโดยหลักการแล้ว KM 3.0 ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1. อยู่ในวิถี** หมายถึง การจัดการความรู้ที่บูรณาการ (integration) หรือสอดคล้อง (Alignment) ไปกับวิถีการทำงานตามปกติ คนทำงานได้มีการทำ KM โดยไม่รู้สีกว่ากำลังทำ KM อยู่ มีกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบจากการทำงานที่เป็นระบบ ผู้ปฏิบัติมีการสะสมความรู้และวัฒนธรรมของการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยปราศจากการบังคับ ไม่เน้นทำงานตามความถนัดหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเพียงอย่างเดียว หากแต่เน้นความร่วมมือกันในการทำงาน ทำงานเป็นทีม และทำงานเชื่อมโยงกันอย่างดีเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั่วทั้งองค์กร เอื้อให้เกิดการพัฒนางาน พัฒนาคน หรือมีการสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 2. มีเป้าหมาย** หมายถึง กิจกรรมของการจัดการความรู้ต้องมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ กล่าวคือ ทุกกิจกรรมที่ทำต้องก่อให้เกิดความหมายกับองค์กร ตอบเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน อีกทั้งได้มีส่วนในการทำให้ ธุรกิจหลักขององค์กร (core business) ได้เกิดการพัฒนารวมหรือมีผลประกอบการ/ดำเนินการ ที่ดีขึ้น ให้มีความสำคัญกับความรู้หลักที่สำคัญ (Critical Knowledge) มีการจัดทำแผนที่/แผนผังความรู้ภายในองค์กรอย่างชัดเจน ทำให้ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นสามารถเคลื่อนไหวหรือไหลไปสู่สถานที่หรือคนที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ดังกล่าวได้
- 3. ใช้ IT** หมายถึง มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม และสอดคล้องกับพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ เช่น คนในองค์กรส่วนใหญ่ใช้โทรศัพท์มือถือ Smart phone หรือ Smart device ดังนั้นองค์ความรู้ก็ควรสามารถเข้าถึงได้ด้วยโทรศัพท์มือถือหรืออุปกรณ์เหล่านั้น นอกจากนี้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเข้าถึงความรู้แล้ว ยังสามารถนำเทคโนโลยีต่างๆ เหล่านี้มาใช้เพื่อกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือบันทึกและจัดเก็บความรู้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น ใช้ Voice to Text Technology เพื่อการจดบันทึก ใช้ Big data เป็นต้น ให้เกิดการอนุวัตน์ไปตามพลวัตของสังคมและเทคโนโลยี
- 4. มีพลังจัดการ “หัวปลา”** หมายถึง การให้ความสนใจใน “วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย” (หัวปลา) ขององค์กร มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิด workforce engagement คือบุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญในการทำงานเพื่อบรรลุ

หัวปลาดังกล่าว ทั้งนี้อาจใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การให้รางวัล การสร้างขวัญและกำลังใจคนทำงาน หรือกลไก และทรัพยากรที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินงานให้บรรลุหัวปลา

**5. มีการจัดการความรู้จากภายนอก** หมายถึง การแสวงหาคำความรู้จากภายนอก ผ่านกลไกของการจัดการความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนางานภายในองค์กร ทั้งนี้อาจปรับปรุงเครื่องมือในการแสวงหาคำรู้จาก ภายนอกที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น ยกตัวอย่างเช่น เปลี่ยนการดำเนินงานแบบเดิม เป็นการดำเนินงานแบบเน้นสกัดองค์ความรู้ หรือดู งานแบบ KM หรือดูงานแบบ peer assist คือไปเน้นเรียนรู้จากแหล่งดูงาน โดยอาจเข้าไปฝังตัว หรือทดลองงานกับ แหล่งฝึก

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เป็นหัวใจหลักและสาระสำคัญที่ได้จากการบรรยายดังกล่าว และเป็นแนวทางใน การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ภายในมหาวิทยาลัยที่สามารถต่อยอดให้เกิดการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้ โดย เฉพาะการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

## **กิจกรรมที่ 2 Before Action Review (BAR)**

หลังจากที่ได้มีการฟังบรรยายพิเศษโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช แล้ว ได้มีการแยกกลุ่มเพื่อทำกิจกรรม BAR โดยแต่ละกลุ่มจะต้องทำหัวข้อเดียวกันใน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

### **(1) ท่านเรียนรู้อะไรจาก KM 3.0**

จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในแต่ละกลุ่ม เกี่ยวกับสาระสำคัญที่ได้จาก KM 3.0 นั้น ไม่มีความแตกต่างจาก หลักการของ KM 3.0 ที่กล่าวไว้ตอนต้น โดยมีข้อสังเกตว่าแต่ละสถาบันในแต่ละกลุ่มนั้นให้ความสำคัญกับเรื่อง การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การในการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาได้แก่ระบบการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การ การนำความรู้จากภายนอกเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร และการใช้ IT

### **(2) ท่านอยากใช้ KM 3.0 ไปทำประโยชน์อย่างไรให้มหาวิทยาลัยของตน**

จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในแต่ละกลุ่มนั้น พบว่าส่วนใหญ่คาดหวังที่จะนำ KM 3.0 ไปเป็นเครื่องมือใน การพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการความรู้ของสถาบันตนเองให้สูงขึ้น โดยเฉพาะการทำให้ KM เป็นเครื่องมือ สำคัญให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมในการทำงาน และการเข้าถึงความรู้ ที่จำเป็นอย่างถูกที่และถูกเวลา ผ่านระบบ IT ที่ช่วยสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ

### **(3) ท่านอยากเรียนรู้เรื่องหรือประเด็นเฉพาะอะไรเป็นพิเศษในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโครงการนี้**

ทุกสถาบันคาดหวังที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นที่การพัฒนานิสิตให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของสถาบันแต่ละแห่ง โดยให้ความสำคัญทั้งในด้านการพัฒนา อาจารย์ ผู้นำองค์กรนิสิต นักศึกษา ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการผลิตบัณฑิต ตลอดจนพัฒนาศิษย์เก่าของสถาบัน ในครั้งนี้ได้มีการพูดถึงระบบ IT

ที่อาจเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหรือผลิตบัณฑิตอีกด้วย ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมการใช้ IT ของนิสิตในปัจจุบัน และความต้องการของตลาดแรงงานที่ต้องการบัณฑิตที่มีทักษะทาง IT อีกด้วย

กิจกรรมที่ 3 กำหนด KV และ Core Knowledge

ในกิจกรรมที่ 3 นี้ ได้มีการแบ่งกลุ่มเป็น 6 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มประกอบไปด้วยสมาชิกกลุ่มที่มาจากทุกสถาบันคละกัน เพื่อทดลองกำหนดประเด็นความรู้ (Knowledge Vission , KV) บัณฑิตที่พึงประสงค์ เพื่อค้นหาประเด็นความรู้สำคัญร่วมกัน (Core Knowledge) ในประเด็นคำถามหลัก ดังนี้

(1) บัณฑิตที่พึงประสงค์ของ UKM ต้องมีคุณลักษณะอย่างไร

จากการแลกเปลี่ยนภายในแต่ละกลุ่ม เห็นได้ว่าแต่ละสถาบันมีการกำหนดลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ไว้หลากหลายและแตกต่างกัน แต่อาจสามารถแบ่งลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ซึ่งสอดคล้องกับของมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ดังนี้



(2) กลยุทธ์เพื่อให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์

หลังจากได้คุณสมบัติของบัณฑิตที่พึงประสงค์ร่วมกันแล้ว แต่ละกลุ่มได้ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ด้านกลยุทธ์ ระบบและกลไก ที่แต่ละสถาบันใช้ในการพัฒนาบัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยอาจสรุปเป็นหลักการสำคัญ ได้ดังนี้

บัณฑิตที่พึงประสงค์	กลยุทธ์/ระบบ/กลไก
เก่งงาน	ในการพัฒนาบัณฑิตให้มีความเก่งงาน มหาวิทยาลัยควรทำการปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพและทันสมัย ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เช่น การปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นสหกิจศึกษา หรืออย่างน้อยที่สุดก็ควรมีการฝึกงานเป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อให้บัณฑิตได้เรียนรู้สภาพจริงในการทำงาน และได้ทดลองนำความรู้ทางทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติในชีวิตจริงได้ นอกจากนี้แล้วการนำระบบ IT มาใช้เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนการสอนแบบ online ก็มีมีส่วนช่วยทำให้บัณฑิตได้เรียนรู้ตามอัธยาศัยได้ดียิ่งขึ้น และการสร้างความรู้และทักษะทางด้าน IT ให้กับบัณฑิตอีกด้วย
เก่งคน	สำหรับความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ซึ่งสามารถทำงานร่วมกันและปรับตัวเข้าหาผู้อื่นในสังคมได้นั้น สถาบันอาจส่งเสริมผ่านทางกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้บัณฑิตได้มีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างเหมาะสม ทั้งยังได้เรียนรู้ soft skills ที่สำคัญในด้านต่างๆ โดยเฉพาะ การสื่อสาร การพูดและการฟังผู้อื่น อันจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ที่จะจัดการความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ ในสังคมได้อย่างเหมาะสม นอกจากกิจกรรมเสริมหลักสูตรแล้ว ในการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาศึกษาทั่วไป (General Education) ก็เป็นกลไกที่สามารถช่วยให้นักศึกษาก่อเกิดทักษะในด้านนี้ได้เป็นอย่างดี
เก่งคิด	การฝึกให้นักศึกษามีความสามารถ “คิดเป็น” ไม่ว่าจะเป็นการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดวิพากษ์ คิดสร้างสรรค์ ฯ ไม่สามารถทำได้ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบทั่วๆ ไปเท่านั้น หากแต่สถาบันจำเป็นต้องสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนภายในสถาบันนั้นมีลักษณะกระตุ้นและเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ใช้ความคิดอยู่เสมอและต่อเนื่อง ซึ่งบัณฑิตที่มีความสามารถในการ “คิดเป็น” นี้ จะมีแนวโน้มให้การผลิตที่มีลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านอื่นๆ ทำได้ง่ายขึ้น

บัณฑิตที่พึงประสงค์	กลยุทธ์/ระบบ/กลไก
เก่งครองชีวิต	นอกจากมีความรู้ในวิชาการ รู้ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ รู้จัดคิดแล้ว การรู้จักตนเองหรือรู้ในการครองตนให้มีสุขภาพกายและใจที่ดี ก็ถือว่ามีค่าสำคัญ ดังนั้น สถาบันอาจเสริมกิจกรรมที่ทำให้บัณฑิตครองตนได้เป็นอย่างดี ในด้านสุขภาพกาย สถาบันอาจดำเนินการผ่านกิจกรรมกลางแจ้ง กิจกรรมด้านกีฬา การต่อต้านยาเสพติด การลดหรือป้องกันอุบัติเหตุ เช่น การรณรงค์สวมหมวกกันน็อค ให้กับนิสิต หรือการครองชีวิตให้มีจิตใจดีนี้ อาจทำได้ผ่านระบบอาจารย์ที่ปรึกษา ระบบการให้คำปรึกษา เพื่อให้บัณฑิตมีสุขภาพจิตใจที่แข็งแรง นอกจากนี้สถาบันยังสามารถถ่ายทอดผ่านรายวิชาศึกษาทั่วไป ซึ่งถือเป็นรายวิชาที่เน้นสร้างคนได้อีกด้วย
เก่งพิชิตปัญหา	การปลูกฝังทักษะในการแก้ไขปัญหาให้กับบัณฑิต อาจทำได้โดยการบูรณาการการเรียนการสอนเข้ากับงานวิจัย หรือการให้นิสิตทำวิจัยในระดับปริญญาตรี เพื่อพัฒนาให้นิสิตมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบในการแก้ไขปัญหาต่างๆ หรือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นการเรียนรู้ผ่านการแก้ไขปัญหา (Problem base learning) นอกจากนี้เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่สถาบัน สถาบันอาจส่งเสริมให้นิสิตได้เข้าร่วมกิจกรรมในการแข่งขันตอบปัญหาทางวิชาการด้านต่างๆ ได้อีกทางหนึ่ง
พลเมืองโลก	การเป็นพลเมืองโลกที่ดีนั้น สถาบันอาจส่งเสริมให้มีกิจกรรมนักศึกษา/นิสิตแลกเปลี่ยน เพื่อเปิดโอกาสให้นิสิตได้เรียนรู้และสัมผัสกับ “ความหลากหลาย” ทางวัฒนธรรม ส่งเสริมให้นิสิตมีทักษะในการสื่อสารสากล คือ ภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่นๆ ตามความสนใจ และปลูกฝังความเป็นพลเมืองโลกที่ดีผ่านทางกิจกรรมจิตอาสา หรือบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ด้านต่างๆ

### (3) Best Practice ใน Process ที่สนับสนุนข้อ (2) ข้างต้น

จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก Best Practice สามารถสรุปเป็นกระบวนการสำคัญที่สนับสนุนการผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ได้ ดังนี้

1. ในด้านการทำกิจกรรมนิสิต ควรมีกระบวนการให้นิสิตได้ทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน ในการนี้นิสิตจะได้เรียนรู้ชีวิต ตระหนักถึงการทำความดีจิตอาสา ภายใต้อาจารย์ที่นิสิตต้องเข้าไปแก้ปัญหาให้กับสังคมหรือชุมชนนั้นๆ สำหรับอาจารย์ผู้ให้คำปรึกษาหรือควบคุมกิจกรรม ควรมีทัศนคติที่ดีและไม่ประเมินศักยภาพของนิสิตต่ำจนเกินไป หากนิสิตเริ่มต้นทำกิจกรรมด้วยความสมัครใจแล้ว ความตั้งใจของนิสิตจะทำให้นิสิตสามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่ ทั้งนี้ภายใต้การมีส่วนร่วมของอาจารย์ ในการให้คำปรึกษาชี้แนะตามความจำเป็น ทั้งนี้หากเป็นกิจกรรมที่ต้องการพัฒนาทัศนคติของนิสิตในบางเรื่อง ควรพัฒนาและปลูกฝังทัศนคติดังกล่าวเป็นระยะ ตลอดจนระยะเวลาของการศึกษากล่าวคือ เริ่มตั้งแต่ปีแรกที่เข้าเรียนไปจนจบ

2. ในทุกกิจกรรมหรือการดำเนินงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยบุคคลสำคัญคนแรกที่ขาดไม่ได้คือ “ผู้บริหาร” หากผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายในการจัดกิจกรรมดังกล่าวอย่างชัดเจน และสามารถทำความเข้าใจหรือสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้แล้ว ก็จะทำให้ทีมงานหรือคณะทำงานในเรื่องนั้นๆ ให้ความสำคัญและทุ่มเทให้กับความสำเร็จของกิจกรรมนั้นๆ เช่นเดียวกัน

3. นอกจากการพัฒนาหลักสูตรปัจจุบันเพื่อให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ มหาวิทยาลัยควรสื่อสารและสนับสนุนการพัฒนาศิษย์เก่าไปควบคู่กัน การประสานและเชิญชวนศิษย์เก่ามาร่วมในบางกิจกรรม นอกจากเป็นการสร้างความผูกพันของศิษย์เก่าที่มีต่อสถาบันแล้ว ยังจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากศิษย์เก่าสู่ศิษย์ปัจจุบันไปด้วย ซึ่งมีลักษณะเป็นการแสวงหาองค์ความรู้จากภายนอกสู่ภายในองค์กรตามแนวทาง KM 3.0 ที่กล่าวไว้

#### **กิจกรรมที่ 4 After Action Review, AAR**

ในกิจกรรมนี้แต่ละกลุ่มจะถูกมอบหมายให้ทำ AAR ใน 4 ประเด็น โดยเป็นคำถามที่ตอบบนบริบทของแต่ละสถาบันที่เข้าร่วม ดังนั้นจึงขอสรุปในส่วนที่เป็นมุมมองของมหาวิทยาลัยนเรศวร ดังนี้

##### **1 ทบทวน BAR**

เมื่อทบทวน BAR แล้วเห็นว่าผู้เข้าร่วมได้มีความรู้ความเข้าใจถึงพัฒนาการของการจัดการความรู้ KM ในแต่ละช่วงเวลา และแนวโน้มของการจัดการความรู้ในอนาคต หรือ KM 3.0 มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการนำกลยุทธ์ของแต่ละสถาบันไปใช้เพื่อพัฒนานิสิตให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ตามอัตลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย

##### **2. สิ่งที่ได้เกินความคาดหวัง**

พบว่าในปัจจุบัน สถาบันสมาชิก UKM ต่างๆ ให้ความสนใจในการพัฒนาทักษะของนิสิตในด้าน Soft skills เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในเรื่องจิตอาสาและความเป็นพลเมืองโลก ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของมหาวิทยาลัยนเรศวร นอกจากนี้ยังได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างเครือข่ายในการพัฒนานิสิตร่วมกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในอนาคต และประเด็นสำคัญคือการได้เห็นตัวอย่างของการนำระบบ IT มาใช้กับการจัดการความรู้ ผ่านกระบวนการจริงในการจัดกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ซึ่งทางเจ้าภาพคือมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้พยายามนำมาใช้

##### **3. สิ่งที่ได้น้อยเกินความคาดหวัง**

แม้จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบัน แต่จากการสังเกตเห็นว่ารูปแบบของกระบวนการตลอดจนเทคนิควิธีการที่ใช้ในแต่ละสถาบันสมาชิก ไม่ได้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จึงยังไม่ถึงขนาดพบนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนานิสิตในสถาบันอื่นๆ

สำหรับการนำระบบ IT มาใช้ในการจัดการความรู้ที่เจ้าภาพได้นำมาใช้ในโครงการดังกล่าว ยังพบว่ายังมีข้อควรปรับปรุงบางประการ และในการนำระบบ IT มาใช้ทางมหาวิทยาลัยนเรศวรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องดังกล่าวพอสมควร ทั้งในเรื่อง software การอบรมการใช้งาน และสุดท้ายคือการประยุกต์ใช้ IT เข้ากับ KM

#### 4. สิ่งที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

การนำตัวอย่างการดำเนินงานของ Best Practice ที่ใช้การจัดการเรียนการสอนแบบ Problem base learning ไปถ่ายทอดต่อภายในมหาวิทยาลัย และอาจเป็นตัวอย่างหนึ่งสำหรับหลักสูตรที่เป็นสหกิจศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ได้

การนำวิธีการจัดกิจกรรมตามแนวทาง “จิตปัญญา” มาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนิสิต  
การขยายความร่วมมือกับเครือข่ายอย่างเฉพาะเจาะจงในเรื่อง “การผลิตบัณฑิต” ให้ดียิ่งขึ้น