

องค์ความรู้
เรื่อง ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) จากพี่สู่น้อง สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบึงกาฬ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

หลักการและเหตุผล

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกลไกสำคัญในการรวบรวม สกัด จัดระบบ แลกเปลี่ยน และนำความรู้จากการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรและยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบึงกาฬจึงนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาใช้เป็นกลไกในการถ่ายทอดประสบการณ์จากบุคลากรผู้มีประสบการณ์สู่บุคลากรรุ่นน้อง ภายใต้แนวคิด “พี่ชวนคิด น้องชวนเรียนรู้” โดยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นจากงานจริง การตั้งคำถาม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การร่วมวิเคราะห์ปัญหา การลงมือปฏิบัติ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการสูญหายของความรู้จากประสบการณ์ และสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันและการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

การดำเนินงานตาม ๗ ขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้

การบ่งชี้ความรู้ เริ่มจากการวิเคราะห์ภารกิจว่าต้องใช้ความรู้อะไร และค้นหาว่าบุคลากรผู้ใดมีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น เพื่อกำหนดกลุ่มพี่เลี้ยงและผู้เรียนรู้ให้เหมาะสม จากนั้นเป็นการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยพี่เลี้ยงถ่ายทอดประสบการณ์จากการทำงานจริง ขณะที่ผู้เรียนรู้มีบทบาทเชิงรุกในการซักถาม แลกเปลี่ยนมุมมอง ร่วมวิเคราะห์ปัญหา และเรียนรู้จากการปฏิบัติงานหรือการลงพื้นที่จริง

การจัดความรู้ให้เป็นระบบมุ่งจัดกลุ่มสาระสำคัญ เช่น ประสบการณ์และบทเรียนจากงาน ปัญหาและแนวทางแก้ไข การเรียนรู้แบบ On the Job รวมถึง Coaching และ Mentoring เพื่อให้สามารถค้นหาและนำไปใช้ได้สะดวก ต่อมาคือการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยถอดบทเรียน ตรวจสอบและคัดเลือกสาระสำคัญ วิเคราะห์ผลสะท้อน และปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งานจริง

การเข้าถึงความรู้ดำเนินการผ่านการเรียนรู้แบบ On the Job, Anywhere และ Anytime รวมถึงเวทีแลกเปลี่ยนและช่องทางออนไลน์ ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ทั้งจากสถานที่ทำงาน พื้นที่จริง และช่องทางที่เหมาะสม การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ใช้เวที “วันพุธ” และกิจกรรมจากพี่สู่น้องเป็นพื้นที่ให้พี่เล่าประสบการณ์ น้องซักถาม ร่วมคิด และถอดบทเรียน โดยมี Coaching/Mentoring เป็นกลไกสนับสนุนการเรียนรู้แบบใกล้ชิด สุดท้ายคือการเรียนรู้ ซึ่งนำความรู้ไปใช้กับงานจริง ติดตามผลลัพธ์ สรุปบทเรียน และนำผลกลับมาปรับปรุงการจัดการความรู้ในรอบต่อไป ทำให้กระบวนการมีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่อง

รูปแบบระบบพี่เลี้ยงและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ระบบพี่เลี้ยงใช้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีประสบการณ์กับผู้เรียนรู้เป็นกลไกสำคัญ โดยพี่เลี้ยงไม่ได้ทำหน้าที่เพียงถ่ายทอดข้อมูล แต่ทำหน้าที่เป็น Role Model/Mentor ที่ชวนคิด ชวนตั้งคำถาม และแบ่งปันบทเรียนจากการทำงาน ขณะที่น้องเป็นผู้เรียนรู้เชิงรุก มีส่วนร่วมในการตั้งคำถาม วิเคราะห์ และทดลองนำความรู้ไปใช้ รูปแบบการเรียนรู้ประกอบด้วย ๓ มิติ ได้แก่ On the Job คือเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง Anywhere คือเรียนรู้จากทุกพื้นที่และบริบทจริง และ Anytime คือเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ช่องทางต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ “จากพี่สู่น้อง : เปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นพลังการเรียนรู้” มีจุดเด่นที่นำประสบการณ์ของคนทำงานมาเป็นฐานความรู้ และเชื่อมโยงการถ่ายทอดประสบการณ์ การแลกเปลี่ยน การร่วมคิดแก้ปัญหา

การถอดบทเรียน และการนำไปใช้เข้าด้วยกัน องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมี Role Model/Mentor ที่เป็นแหล่งความรู้จากประสบการณ์จริง ผู้เรียนรู้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีพื้นที่แลกเปลี่ยน เช่น เวทีวันพุธ การเรียนรู้เชื่อมโยงกับงานจริง และมีการถอดบทเรียนเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ผลการดำเนินงาน

การดำเนินงานมีพัฒนาการ ๒ ระยะ โดยระยะที่ ๑ ในปี พ.ศ. ๒๕๖๘ กำหนดการสะสมเวลาเรียนรู้ ๓ ชั่วโมง และระยะที่ ๒ ในปี พ.ศ. ๒๕๖๙ ปรับเพิ่มเป็น ๕ ชั่วโมง พร้อมเน้นการมีส่วนร่วม การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การติดตามการนำความรู้ไปใช้ และผลลัพธ์จากการทำงาน เอกสารต้นทางระบุว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมด ๓๒ คน มีผู้ผ่านการเรียนรู้ครบ ๕ ชั่วโมง จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๗๕ ผลเชิงคุณภาพที่ปรากฏ ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากร การได้รับความรู้ ทักษะ และแนวทางการทำงานจากผู้มีประสบการณ์ การนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้กับงานจริง การช่วยกันวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา และการเกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

ปัจจัยความสำเร็จ บทเรียน และการพัฒนาต่อยอด

ปัจจัยความสำเร็จประกอบด้วยการที่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ การมีผู้มีประสบการณ์ที่พร้อมแบ่งปันความรู้และทำหน้าที่เป็น Role Model/Mentor ผู้เรียนรู้มีส่วนร่วมในการถาม คิด วิเคราะห์ และทดลองใช้ ตลอดจนการออกแบบการเรียนรู้ให้เชื่อมโยงกับงานจริง มีพื้นที่และช่องทางการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และมีการถอดบทเรียนเพื่อปรับปรุงรูปแบบจากผลการดำเนินงาน

บทเรียนสำคัญคือ การถ่ายทอดประสบการณ์จะมีคุณค่ามากขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ได้ซักถามและร่วมคิด การเรียนรู้จากงานจริงช่วยให้ความรู้เชื่อมโยงกับสถานการณ์และนำไปใช้ได้ง่าย การเพิ่มเวลาเรียนรู้ควรมาพร้อมกับการเพิ่มคุณภาพและการมีส่วนร่วม การถอดบทเรียนเป็นขั้นตอนสำคัญในการเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่นำไปใช้ได้ และการจัดการความรู้ต้องมีวงจรย้อนกลับจากผลการปฏิบัติสู่การเรียนรู้รอบใหม่เพื่อการพัฒนาต่อยอด ควรจัดทำทะเบียนผู้รู้ (Knowledge Holder) และประเมินความรู้สำคัญ จัดทำแบบฟอร์มถอดบทเรียนมาตรฐาน จัดเก็บองค์ความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองไว้ในคลังความรู้ของหน่วยงาน ติดตามผลหลังการเรียนรู้ว่ามีการนำความรู้ไปใช้จริงอย่างไร และพัฒนาระบบพี่เลี้ยงให้ครอบคลุมบุคลากรใหม่และผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน

สรุปองค์ความรู้

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นกลไกที่ทำให้ความรู้จากประสบการณ์ของบุคลากรถูกถ่ายทอดแลกเปลี่ยน และนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมี “คน” เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และมี “งานจริง” เป็นพื้นที่สำคัญในการสร้างความรู้ เมื่อจัดระบบตาม ๗ ขั้นตอน KM Process จะเกิดวงจรตั้งแต่การบ่งชี้ว่าความรู้อยู่ที่ใคร การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดระบบ การกลั่นกรอง การเข้าถึง การแบ่งปัน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง หัวใจสำคัญจึงไม่ใช่เพียงการจัดกิจกรรมให้ครบตามจำนวนครั้งหรือชั่วโมง แต่คือการทำให้ความรู้เคลื่อนที่จากผู้มีประสบการณ์ไปสู่ผู้เรียนรู้ และจากผู้เรียนรู้กลับสู่การพัฒนางาน จนเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แนวคิดสำคัญสามารถสรุปได้ว่า “จากพี่สู่น้อง จากประสบการณ์สู่ความรู้ จากความรู้สู่การปฏิบัติ จากการปฏิบัติสู่ผลลัพธ์ และจากผลลัพธ์สู่การเรียนรู้ร่วมกัน”