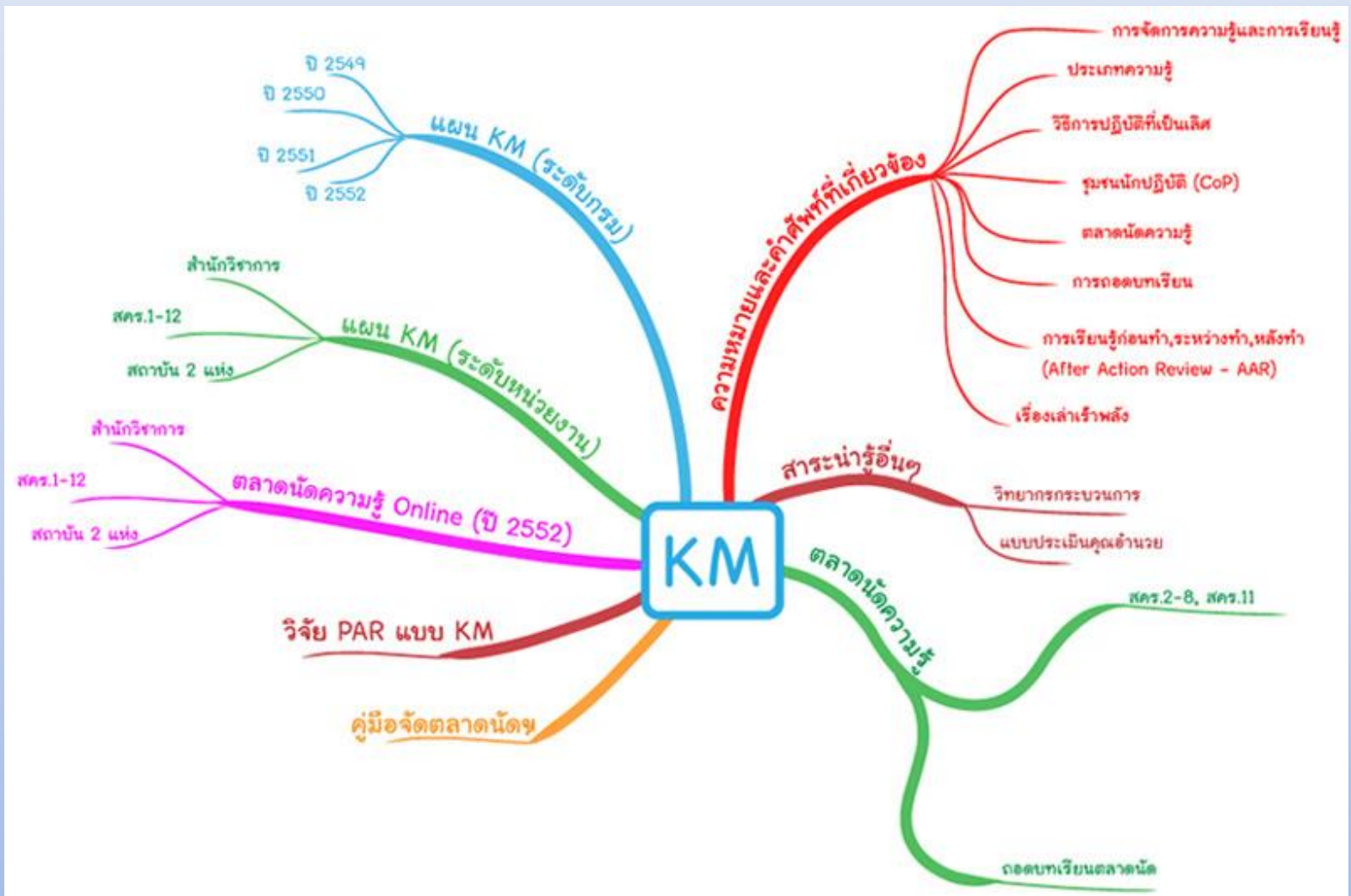


# การจัดการความรู้

(Knowledge Management : KM)



NATO ( No Action Talk Only )

## ความรู้ 2 ยุค

### ยุคที่ ๑

- โดยนักวิชาการ
- เน้นเหตุผล พิสูจน์ได้  
เป็นวิทยาศาสตร์
- **K.** เฉพาะสาขา

### ยุคที่ ๒

- โดยผู้ปฏิบัติ
- เน้นประสบการณ์  
ตรง
- **K.** บูรณาการ

# เกริ่นนำ

- เมื่อกกล่าวถึง “การจัดการความรู้” (knowledge Management) หรือที่รู้จักกันในชื่อเรียกง่าย ๆ ว่า “KM” เชื่อแน่ว่าเริ่มเป็นที่รู้จักในวงกว้างอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในแวดวงราชการ ซึ่งได้มีการนำเข้ามาในภาคราชการเมื่อประมาณปี 2548 โดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) แต่ผู้ที่ทำให้ KM เป็นที่รู้จักโด่งดังไปทั่วประเทศไทย ต้องยกเครดิตให้ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ได้ทำ “การจัดการความรู้ภาคปฏิบัติ” โดยผ่านเครือข่ายโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง (ประมาณ 15 แห่ง) จากโครงการดังกล่าว จึงเป็นที่มาของทฤษฎี “Model ปลาหู” ที่โด่งดังเป็นที่กล่าวขานจนเป็นสัญลักษณ์ของการจัดการความรู้

# การจัดการความรู้คืออะไร ?

- ราชบัณฑิตยสถานได้นิยาม ความรู้ คือ สิ่ง<sup>1</sup>ที่<sup>1</sup>สั่ง<sup>1</sup>สม<sup>1</sup>มา<sup>1</sup>จาก<sup>1</sup>การ<sup>1</sup>ศีกษา<sup>1</sup>เล่า<sup>1</sup>เรียน การ<sup>1</sup>ค้น<sup>1</sup>คว้า หรือ<sup>1</sup>ประ<sup>1</sup>สบ<sup>1</sup>การ<sup>1</sup>ณ์ รวมทั้ง<sup>1</sup>ความ<sup>1</sup>สามารถ<sup>1</sup>เชิง<sup>1</sup>ปฏิบัติ และ<sup>1</sup>ทักษะ ความ<sup>1</sup>เข้าใจ หรือ<sup>1</sup>สารสนเทศ<sup>1</sup>ที่<sup>1</sup>ได้รับ<sup>1</sup>มา<sup>1</sup>จาก<sup>1</sup>ประ<sup>1</sup>สบ<sup>1</sup>การ<sup>1</sup>ณ์ สิ่ง<sup>1</sup>ที่<sup>1</sup>ได้รับ<sup>1</sup>มา<sup>1</sup>จาก<sup>1</sup>การ<sup>1</sup>ได้ยิน ได้<sup>1</sup>ฟัง การ<sup>1</sup>คิด หรือ<sup>1</sup>การ<sup>1</sup>ปฏิบัติ<sup>1</sup>อง<sup>1</sup>คื<sup>1</sup>วิชา<sup>1</sup>ใน<sup>1</sup>แต่ละ<sup>1</sup>สาขา

ที่มา : พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒

# การจัดการความรู้คืออะไร ?

- **นพ.วิจารณ์ พานิช** : การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่
  1. บรรลุเป้าหมายของงาน
  2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
  3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ
  4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกัน ในที่ทำงาน
- **ทรงพล เจตนาวณิชย์** : การทำให้เป้าหมาย (ของเรา / กลุ่ม / องค์กร) สำเร็จโดยใช้ความรู้ผ่านการปฏิบัติจริงทั้งนี้ต้องประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละบริบท มีการจัดการความรู้ก่อน-ระหว่างและหลังการทำงานและ มีการหมุนเกลียวยกระดับความรู้ทุกครึ่งเมื่อสิ้นสุดงาน

# การจัดการความรู้คืออะไร ?

- **Newman, Brian** : เป็นกลุ่มของกระบวนการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง การกระจาย และการใช้ประโยชน์ของความรู้
- **Trapp (1999)** : เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะของการบูรณาการ (**Integrated**) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ที่ คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะจัดการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร
- **Carla O'Dell และ Jackson Grayson** : การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร
- **The US Department of Army** : การจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบ และสอดคล้องกันในการจำแนก บริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่างๆ ซึ่งได้แก่ ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งประสบการณ์และความชำนาญ ต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสบการณ์ต่างๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้

# สรุป

- จะเห็นว่าถึงจะมีผู้ให้นิยามการจัดการความรู้ไว้หลากหลายก็ตาม แต่มี “จุดร่วม” ที่เป็นหัวใจอยู่คล้ายๆกัน คือ การทำงานโดยใช้ความรู้ การรวบรวมจัดทำเป็นคลังความรู้และเผยแพร่/กระจายความรู้เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปอย่างไม่มีสิ้นสุด



# ทำไมต้องจัดการความรู้ ?

1. ตราในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

ข้อความว่า “สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด3 มาตรา 11 ได้กำหนดว่า : ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสม ต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน.....”

# ทำไมต้องจัดการความรู้ ?

## 2. อยู่ในระบบการพัฒนาคุณภาพองค์กร

การพัฒนาคุณภาพองค์กรโมเดลที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับสากลคือแนวคิด **PMQA (Public Sector Management Quality Award)** มีการระบุถึงการจัดการความรู้ในหมวดที่ **4** โดยให้เป็นฐานรองรับของทุกหมวด

# PMQA Model

ลักษณะสำคัญขององค์กร

- ลักษณะองค์กร
- ความท้าทายต่อองค์กร

1. การนำองค์กร

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. การจัดการกระบวนการ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



# ทำไมต้องจัดการความรู้ ?

3. อยู่ในแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554)

“การจัดการความรู้” ได้ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ยุทธศาสตร์ที่ 6 “การสร้างระบบสุขภาพที่ยั่งยืนโดยใช้การจัดการความรู้” ระบุเป้าหมายที่ต้องการเห็น คือ **สร้างระบบการจัดการที่เน้นการใช้ความรู้เป็นฐานการตัดสินใจด้วยการสร้างวัฒนธรรมวิจัยและการจัดการความรู้ในทุกองค์กรด้านสุขภาพ**

แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ

ฉบับที่ 10 (2550 - 2554)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 :

การสร้างเอกภาพและธรรมาภิบาล  
ในการจัดการระบบสุขภาพ

วิสัยทัศน์

สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน

คนเป็น  
ศูนย์กลาง  
การพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้าง  
วัฒนธรรมสุขภาพและวิถีชีวิต  
ที่มีความสุขในสังคมแห่งสุข  
ภาวะ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การสร้าง  
ระบบภูมิคุ้มกันเพื่อลดผล  
กระทบจากโรคและภัยคุกคาม  
สุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้าง  
ระบบบริการสุขภาพและ  
การแพทย์ที่ผู้รับบริการพอใจ ผู้  
ให้บริการมีความสุข

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การสร้าง  
ทางเลือกเพื่อสุขภาพที่  
หลากหลาย & การแพทย์แผน  
ไทย

“ระบบสุขภาพพอเพียง”

สุขภาพดี บริการดี สังคมดี

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การสร้างระบบสุขภาพที่ยั่งยืนด้วยการจัดการความรู้

แนวคิดหลัก : ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง & สุขภาพดีเป็นผลจากสังคม

# ลำดับขั้นของความรู้

1. ข้อมูล : เป็นข้อมูลดิบที่ได้มา ยังไม่มีการวิเคราะห์ใดๆ(ระวางข้อมูล ผิด!)
2. สารสนเทศ : เป็นการนำข้อมูลดิบมาวิเคราะห์ ได้เป็นค่าทางสถิติ ตัวแปร แนวโน้ม(ระวางความน่าเชื่อถือของผู้วิเคราะห์!)
3. ความรู้ : นำข้อมูลที่ผ่านมาการวิเคราะห์แล้วไปใช้ประโยชน์(โปรดตรวจสอบด้วยว่าใช่ความรู้ที่ ถูกต้องอยู่หรือเปล่า!)
4. ปัญญา : เป็นสุดยอดของความรู้ คือมีการสร้างความรู้ใหม่ สร้างทฤษฎีใหม่ๆ

# ประเภทของความรู้

- 1. ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์การทำงาน การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดได้ดีถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และเป็นความรู้ที่มักปรากฏในวิถีชีวิตและวัฒนธรรมแบบคนไทย
- 2. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่เห็นชัดเจน จับต้องได้ ได้แก่ ความรู้ที่เป็นทฤษฎี ตำรา สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ควรเปลี่ยนสถานภาพสลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge) ควรถูกสกัดออกมาเป็นตำรา คู่มือ เอกสาร และในทางเดียวกันเมื่อคนนำความรู้จากตำรา (Explicit Knowledge) ไปปฏิบัติ ต่อเมื่อได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน แล้วนำกลับไปปฏิบัติใหม่ ก็จะทำให้เกิดความรู้ (ที่เพิ่มขึ้น) ในตัวคน เป็นการพัฒนาหรือยกระดับหมุนเกลียวความรู้ให้เพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด



# การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Sharing)

## 1. Explicit Knowledge ถ่ายทอดโดย

- 1.1 ถอดบทเรียน Best Practice เป็นตำรา / เอกสาร
- 1.2 ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
- 1.3 จัดทำคลังความรู้เรื่องต่างๆ

## 2. Tacit Knowledge (ความรู้ที่อยู่ในตัวคน) ถ่ายทอดโดย

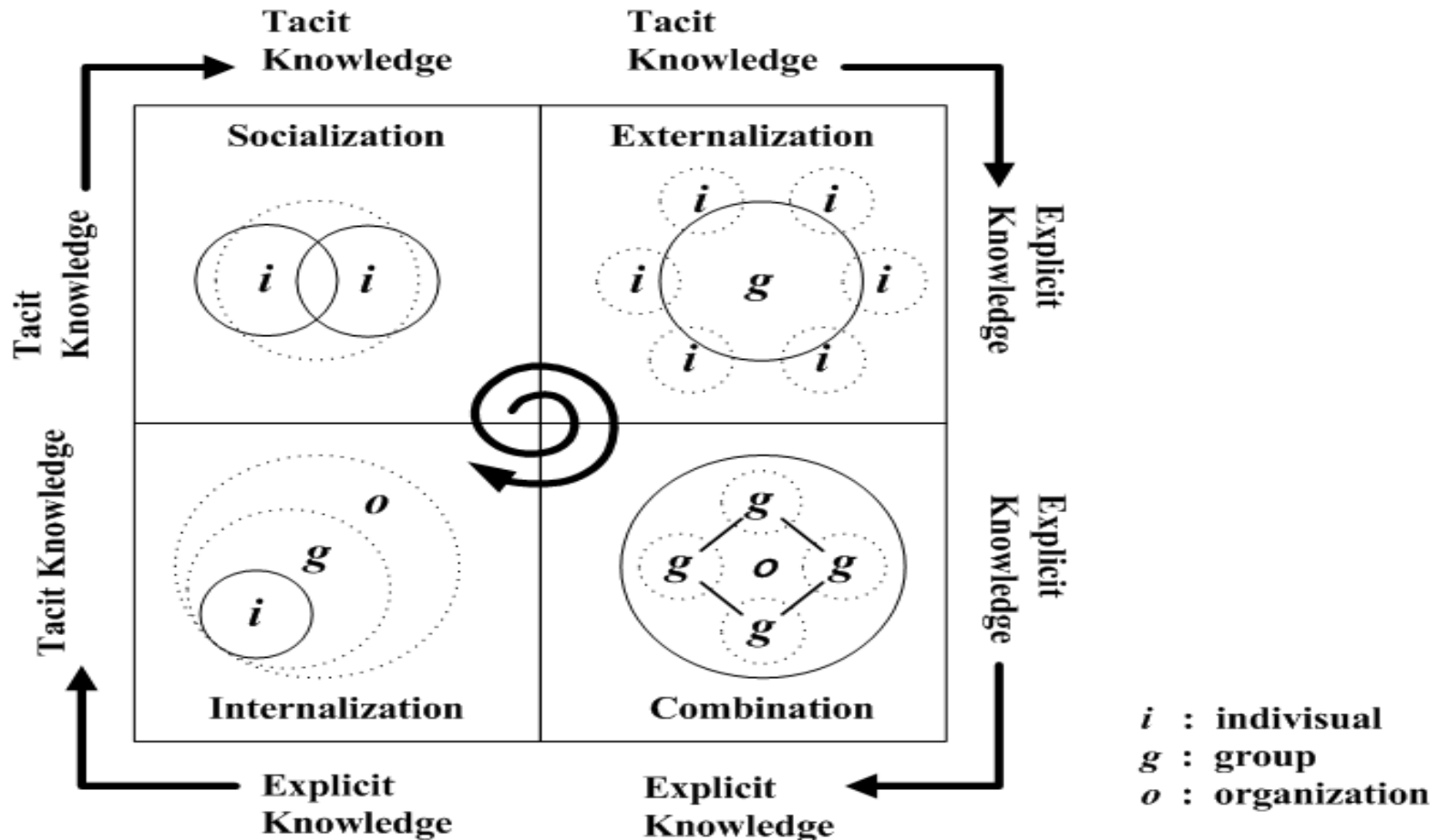
- 2.1 ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)
- 2.2 ทีมข้ามสายงาน
- 2.3 ระบบพี่เลี้ยง
- 2.4 การสับเปลี่ยนงาน
- 2.5 เวทีแลกเปลี่ยนความรู้



# คลังความรู้ที่ดี (KA)

Explicit K.	Tacit K.
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="278 748 894 811">1. ผลงานวิชาการ / วิจัย</li><li data-bbox="278 865 842 928">2. คู่มือการปฏิบัติงาน</li><li data-bbox="278 982 490 1045">3. ตำรา</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="1037 732 1450 809">1. บันทึกเรื่องเล่า</li><li data-bbox="1037 861 1595 938">2. Web blog ต่างๆ</li><li data-bbox="1037 963 1638 1055">3. ถอดบทเรียนเรื่องต่างๆ</li></ol>

# SECI Model (Nonaka and Kondo,1998)



**Figure 1. Knowledge Creation as the Self-Transcending Process**

# SECI Model

- Socialization เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ Tacit ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งได้จากการ สังเกต ลอกเลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติ
- Externalization เป็นกระบวนการที่ความรู้ Tacit ถูกทำให้ชัดเจน โดยการเปรียบเทียบใช้ตัวอย่าง หรือ ตั้งสมมุติฐานจนความรู้ Tacit เปลี่ยนแปลงเป็นความรู้ Explicit
- Combination เป็นกระบวนการที่ความรู้ Explicit ถูกทำให้เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งจะถูก จัดเป็นหมวดหมู่ของความรู้ที่ชัดเจน
- Internalization เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ Explicit เป็นความรู้ Tacit ซึ่งเป็นทักษะที่ฝังอยู่ในตัว บุคคลนั้น ๆ อีกครั้ง

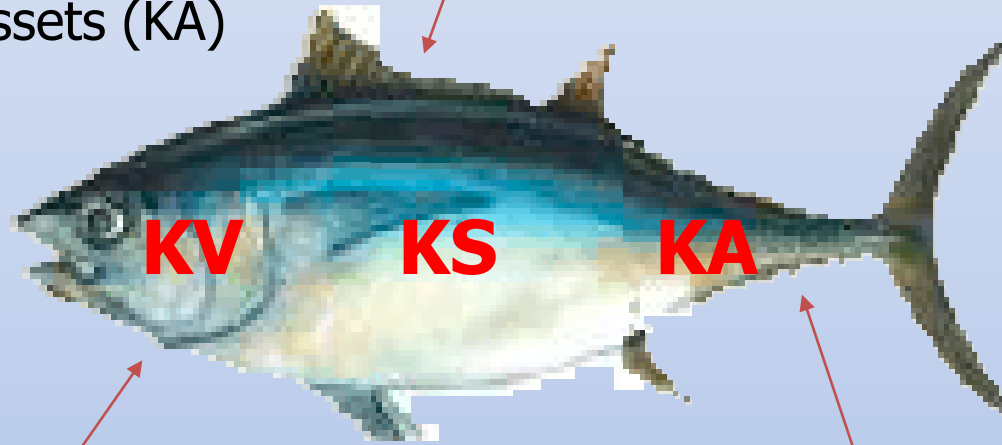
# KM ในประเทศไทย มีกี่ประเภท ?

**รูปแบบที่ 1 : แนวคิดสคส.** กลุ่มเป้าหมายเป็นภาคราชการ เน้น  
ความเป็นเครือข่าย หรือชุมชนนักปฏิบัติ( **Cops**) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
อย่างกว้างขวาง เป็นการต่อยอดงานโดยไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่ง เครือข่าย  
เหล่านี้มีการพบปะ พูดคุยแลกเปลี่ยนทั้งพบหน้าจริงและพบกันใน “เวที  
เสมือนจริง” ทำให้เกิดเครือข่ายชาว “โกทูโนว์”

<http://gotoknow.org> ช่วยแก้ปัญหาอย่างมหัสจรรย์ คือปัญหา  
ก็แก้ได้ เกิดมิตรภาพได้เพื่อนใหม่และบรรยากาศก็มีความเอื้ออาทร  
แนวคิดของสคส.เป็นที่มาของ “Model ปลาหู” ที่เรารู้จักกันแพร่หลาย  
นั่นเอง

## KM Model “ปลาทู”

- Knowledge Vision (KV)
- Knowledge Sharing (KS)
- Knowledge Assets (KA)



**Knowledge  
Sharing**

ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ”  
ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน  
(Share & Learn)

**Knowledge  
Vision**

ส่วนหัว ส่วนตา  
มองว่ากำลังจะไปทางไหน  
ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

**Knowledge  
Assets**

ส่วนหาง สร้างคลังความรู้  
เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT  
“ सबคทาง” สร้างพลังจาก CoPs

# KM TUNA Model มีอยู่ 3 K ได้แก่ KV KS KA

**KV (Knowledge Vision)** คือ ต้องรู้ว่าเราต้องการจะจัดการความรู้ในเรื่องอะไร เช่น การจัดการโครงการครั้งนี้ KV คือ KM the KM กรณีศึกษา สำนักวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพ

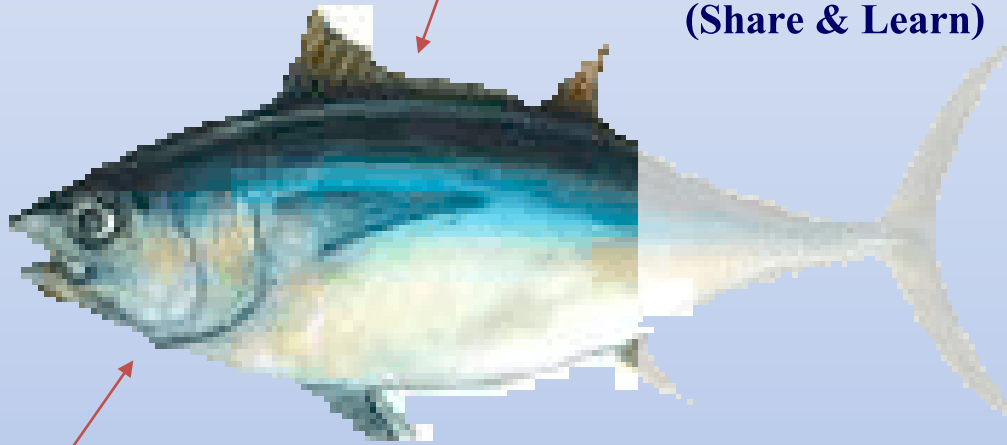
**KS (Knowledge Sharing)** คือ ต้องมีการนำความรู้ที่ได้มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น เช่น การจัดการโครงการครั้งนี้สำนักวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ได้นำการจัดการความรู้ที่ใช้ได้ผลในสำนักวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมาแล้วให้ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนได้ฟัง

**KA (Knowledge Access)** ต้องมีวิธีการที่จะนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้นั้นออกมาเป็นรูปธรรมและมีการนำไปใช้ได้จริง

จาก KV สู่ KS

**Knowledge  
Sharing (KS)**

ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ”  
ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน  
(Share & Learn)



**Knowledge  
Vision (KV)**

ส่วนหัว ส่วนตา

มองว่ากำลังจะไปทางไหน

ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

การจัดการความรู้ → การจัดการความสัมพันธ์

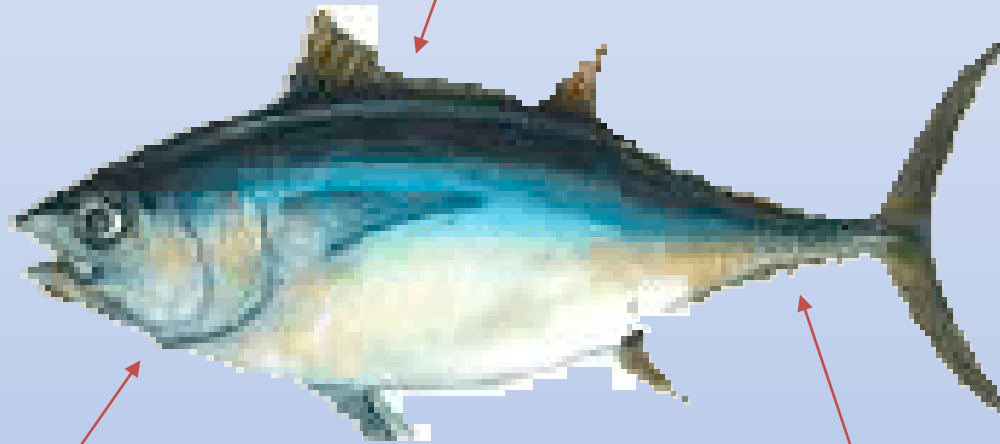




# จาก KS สู่ KA

**Knowledge Sharing (KS)**

ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ”  
ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน  
(Share & Learn)



**Knowledge Vision (KV)**

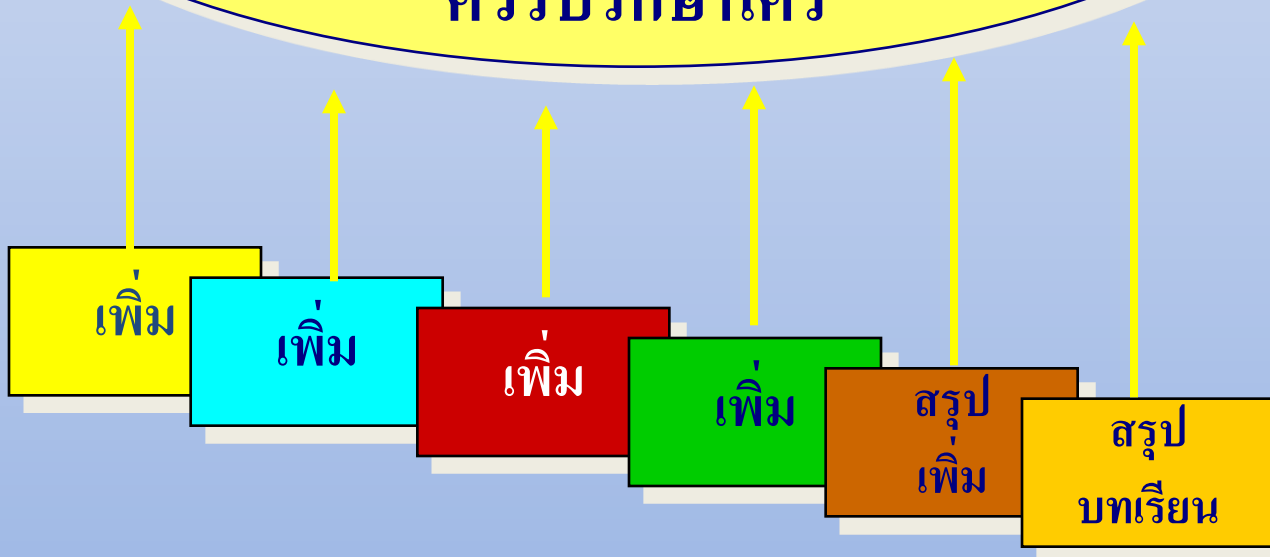
ส่วนหัว ส่วนตา  
มองว่ากำลังจะไปทางไหน  
ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

**Knowledge Assets (KA)**

ส่วนหาง สร้างคลังความรู้  
เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT  
“สะบัดหาง” สร้างพลังจาก CoPs

# ขุมความรู้ (Knowledge Asset) เรื่อง.....

สืบเรื่องสำคัญที่สุดที่จะต้องรู้  
หารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากที่ไหน  
เอามาปรับใช้ได้อย่างไร  
ควรปรึกษาใคร

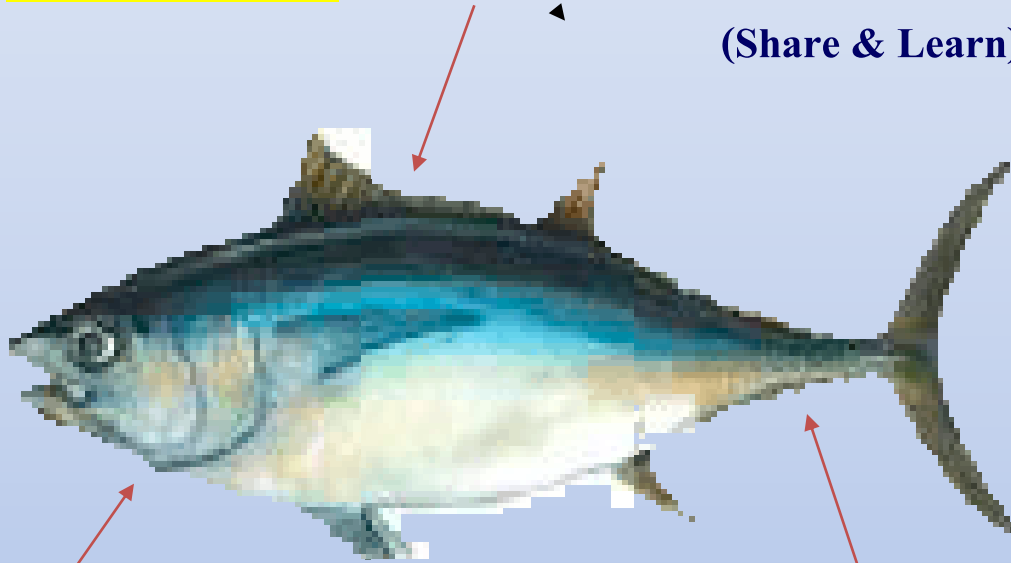


“คุณอำนวย”

*Knowledge  
Facilitators*

**Knowledge  
Sharing (KS)**

ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ”  
ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน  
(Share & Learn)



“คุณเอื้อ”

Chief  
Knowledge  
Officer

**CKO**

**Knowledge  
Vision (KV)**

ส่วนหัว ส่วนตา  
มองว่ากำลังจะไปทางไหน  
ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

**Knowledge  
Assets (KA)**

“คุณกิจ”

*Knowledge  
Practitioners*

ส่วนหาง สร้างคลังความรู้  
เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT  
สร้าง CoPs ที่มีพลัง ดูกดปลาทู “สะบัดหาง”



กำหนด  
เป้าหมายของ

งาน



ความรู้จากภายนอก

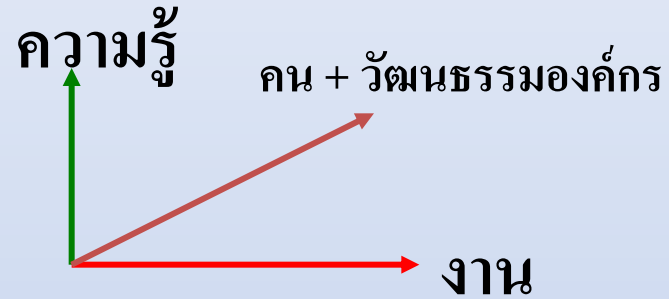
ค้นคว้า  
เลือก



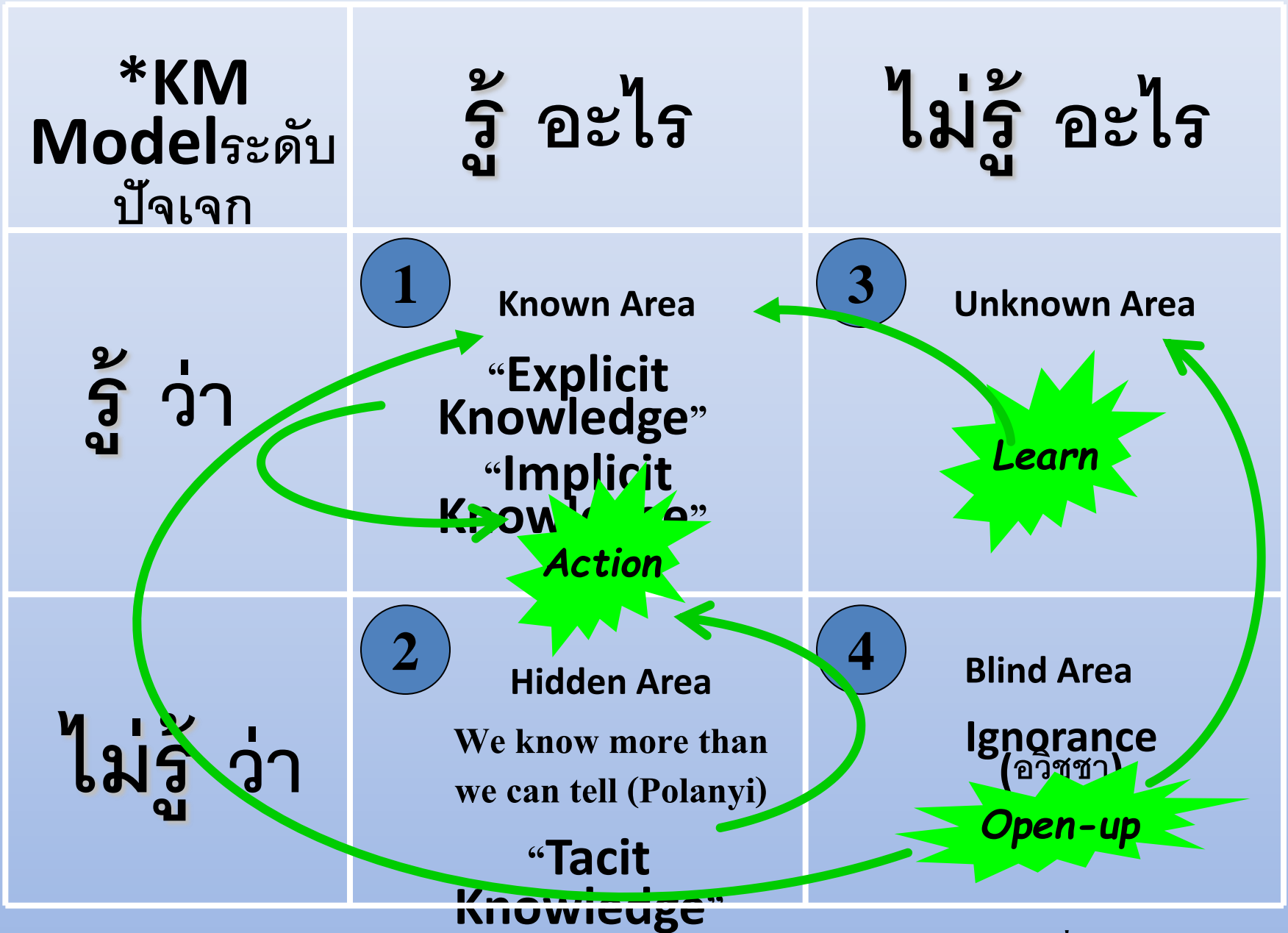
งานบรรลุเป้าหมาย

จัดเก็บ ปรับปรุง  
ค้นหา

คลังความรู้ (ภายใน)



Model 3 มิติ ของ สคส. (ดัดแปลงจากหนังสือ Learning to Fly)



\* นำเสนอแนวคิดโดย ดร. ประพนธ์ ภาสุขยัตต์ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

## รูปแบบที่ 2 : Model การจัดการความรู้ตามแนวคิด กพร.

การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ กพร. ซึ่งเริ่มตั้งแต่ ปี **2548** จะมุ่งเน้นการทำคลังความรู้ **KM** ตามแนวคิด กพร. เป็น **1** ในหลาย ตัวชี้วัดที่ทุกภาคราชการต้องทำให้บรรลุ ประกอบด้วย **2** กระบวนการ คือ

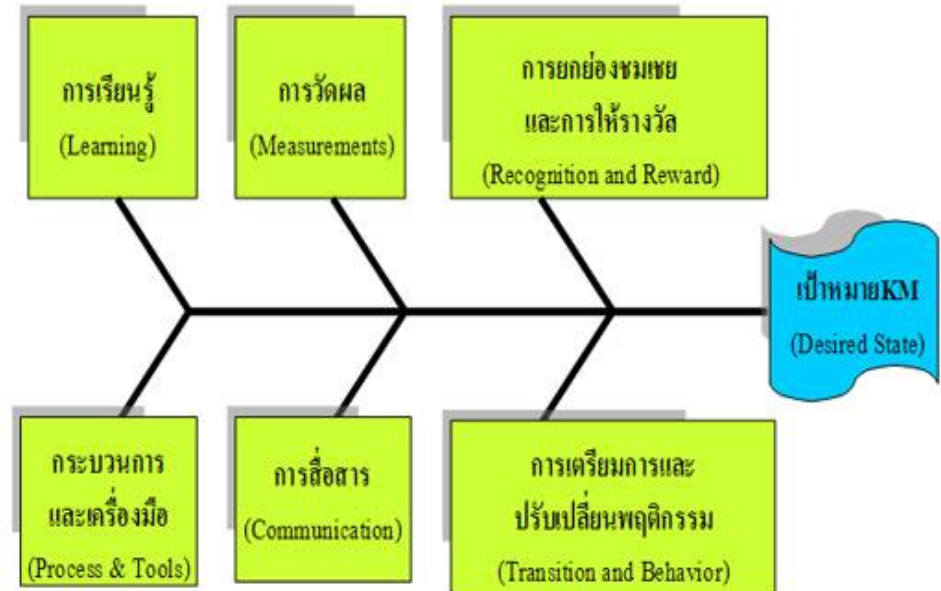
- 1. กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (KM Process)**
- 2. กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอน (Change Management Process)**

ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีที่มาจากบริษัท **Xerox** ได้ทำการจัดการความรู้ในองค์กรจนประสบความสำเร็จ สามารถถ่ายทอดความรู้ระหว่างคนในองค์กร เมื่อคนออกจากองค์กรความรู้ก็ยังส่งต่อให้รุ่นต่อไปได้

## กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)



## กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



# รูปแบบที่ 3 : Model การจัดการความรู้ตามแนวคิด สรส.

- สรส. ชื่อเต็มว่า สถาบันเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข มี อ.ทรงพล เจตนาวณิชย์เป็นผู้อำนวยการสถาบัน สรส. มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับชุมชน โดยใช้แนวคิดของการจัดการความรู้ไปหนุนเสริม สร้างศักยภาพให้แกนนำที่เป็นชาวบ้าน สามารถ **“คิดเป็น เชื่อมั่นในศักยภาพที่มีอยู่”** ทำงานเพื่อชุมชนตนเอง รู้จักใช้ **Facility** ที่มีอยู่อย่างฉลาด ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานที่อยู่ในชุมชน เช่น อบต. / สถานีอนามัย/ องค์กรท้องถิ่นต่างๆ ผลงานที่สำคัญ จนเป็นที่รู้จักแพร่หลายคือทฤษฎี **“โมเดลประเทศ”** ความหมายคือ ในแต่ละชุมชนเปรียบเสมือนเป็นประเทศหนึ่ง มีนายก อบต. คือนายกประเทศ กรรมการอบต. จะถูกมอบหมายให้เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงต่างๆ (ตามความถนัด/ชำนาญ) เช่น กระทรวงสาธารณสุขก็มีหน้าที่ดูแลสุขภาพทั้งหมดของคนในชุมชน ประสานเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับสุขภาพ โดยไม่สนใจว่าจะมาจากกรม/กระทรวงไหน ภาคราชการเรา จะแบ่งหน้าที่ตาม กอง /กรม/กระทรวงที่เราสังกัด แต่ทุกเรื่องจะไหลลงไปในชุมชน (ซึ่งเป็นแหล่งสุดท้ายที่เป็นนิติบุคคล) นายกอบต. ก็คือคุณอำนวยๆ นั้นเอง!! โมเดลประเทศทำให้อ.ทรงพลทราบว่า การที่ทำให้ผลงานสำเร็จหรือผลงานที่มีคุณภาพโดดเด่น **“ต้องปักธงสร้างแรงบันดาลใจ”** ให้เกิดขึ้น เน้นการจัดการความรู้ก่อน-ระหว่าง-หลังทำงาน เมื่อปฏิบัติงานแล้วต้อง **“ถอดบทเรียน” ทุกครั้ง** นำบทเรียน (สิ่งที่ได้เรียนรู้ใหม่) มาปรับใช้ เพื่อยกระดับการทำงานให้ดีกว่าเดิม แนวคิดสรส. เน้น **“ปัญญาปฏิบัติ”** มิใช่ **“ทฤษฎีปฏิบัติ”** จุดเด่นของแนวคิดนี้ที่แตกต่างจาก 2 แบบแรกคือ แต่เดิมทฤษฎีหรือคู่มือต่างๆ จะถูกสร้างจากผู้มีความรู้ ผู้ที่จบการศึกษาสูงๆ เท่านั้น ผู้ปฏิบัติอย่างเราก็กทำตาม (แบบเข้าใจบ้าง ไม่เข้าใจบ้าง) แต่แนวคิดของอ.ทรงพล เน้นให้ผู้ที่ปฏิบัติ (จริง) สามารถสร้างทฤษฎีได้เอง จัดทำคู่มือเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและคู่มือนี้จะเป็นพลวัต ไม่นิ่ง เมื่อไปใช้แล้ว ข้อมูลเปลี่ยนแปลง บริบทเปลี่ยน คู่มือก็ต้องเปลี่ยนไปด้วย



ความรู้จากภายนอก

# “การจัดการความรู้”

สืบค้น

ประเมินผล นำให้ จาก หมาย

เปรียบเทียบ จัดสรร

หาวิธีใช้ประโยชน์

ลองผิด ลองถูก

ความรู้ที่จำเป็น ?

ความรู้ที่จำเป็น ?

ธง

การเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด



ความรู้ที่จำเป็น ?

ลองผิด ลองถูก

หาวิธีใช้ประโยชน์

เปรียบเทียบ จัดสรร

ประเมินผล นำให้ จาก หมาย

สืบค้น

สิ่งดี ๆ ความรู้ภายใน...

## ความสามารถ

- ใจ
- ซื่อสัตย์ ความรู้ แลแนวทาง ใหม่
- ทักษะ

ความรู้ที่ได้    ความรู้ที่ได้    ความรู้ที่ได้    ความรู้ที่ได้    ความรู้ที่ได้    ความรู้ที่ได้

ก่อนทำ

ระหว่างทำ

หลังทำ

?

เนื้อหา

?

**BAR**

Before Action Review

วิธีการ ขั้นตอน

ตัวละครและบทบาทของตัวละคร

**AAR**

After Action Review

คนที่เกี่ยวข้อง  
ในโครงการ

(มองให้เห็นตัว  
ละครที่  
เกี่ยวข้อง  
ทั้งหมด)

เกิดขึ้น

คาดหวัง

เกิดขึ้น



**ปรากฏการณ์**

**สิ่งที่เห็น สิ่งที่คิด**

ความรู้ + บทเรียน

?

**กพร. : KMเชิงองค์กร**

- โยงยุทธศาสตร์
- กำหนดความรู้
- จัดทำแผน / กำหนด KPI
- สร้าง / ก่อกำเนิดความรู้  
จัดทำระบบให้เข้าถึง

(ภาคราชการ)

**สคส. : KM กลุ่ม/เครือข่าย**

- แลกเปลี่ยน Tacit
- สร้าง CoPs
- พัฒนา “คุณอำนวย”
- เน้นเครือข่าย



สคส.  
KMI



(ภาคราชการ)

**สรส. : KM ปังเจก / ใจ**

- สร้างแรงบันดาลใจ / เน้นใจ
- การถอดบทเรียนก่อน – ระหว่าง - หลังทำงาน
- ออกแบบการเรียนรู้ตามกลุ่มเป้าหมาย
- พัฒนา “คุณอำนวย”



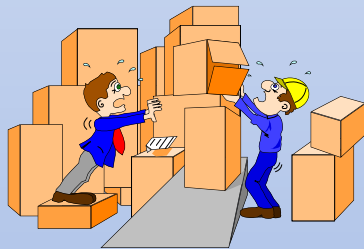
(ชุมชน)

# กฎ 3 ข้อของการจัดการความรู้

1. สม่ัครใจ ไม่ใช่กะเกณฑ์
2. “ความรู้” เกิดเมื่อต้องการใช้
3. “รู้” มากกว่าที่เขียนได้ พูดได้

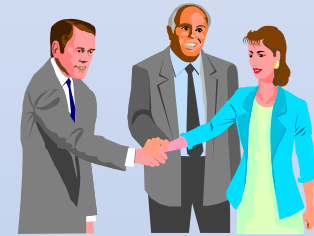
- Snowden, 23 May 03

# KM ส่วนใหญ่ ไป“ผิดทาง” ???



ให้ความสำคัญกับ “2T”  
Tool & Technology

อย่าลืมว่า  
ต้อง “สมดุล”



ให้ความสำคัญกับ“2P”  
People & Processes

# กระบวนการเรียนรู้ ก่อน-ระหว่าง-หลัง การทำงาน

## เรียนรู้ก่อนทำ ประกอบด้วย

- งานที่ได้รับมอบหมาย(โจทย์ **KM** แต่ละเรื่อง)คืออะไร
- มีใครเกี่ยวข้องบ้าง(ภาพรวมทั้งหมด หรือมักเรียกว่า เห็นหมากทั้งกระดาน)
- แต่ละคนมีหน้าที่อะไร( จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร)
- เงื่อนไขอะไรที่ทำให้งานสำเร็จ

# กระบวนการเรียนรู้ ก่อน-ระหว่าง-หลัง การทำงาน

## เรียนรู้ระหว่างทำ ประกอบด้วย

- สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน
- สังเกตสิ่งที่เกิดขึ้น(ในระหว่างทำงาน)
- วิเคราะห์ตรวจสอบ ขณะนี้อยู่ ณ จุดไหนของเป้าหมาย

# กระบวนการเรียนรู้ ก่อน-ระหว่าง-หลัง การทำงาน

## เรียนรู้หลังทำ ประกอบด้วย

- เรียนรู้เมื่องานหรือโครงการสิ้นสุด
- สรุปบทเรียน (AAR)
  - ผลลัพธ์ที่ได้
  - วิธีการที่ทำ
  - เงื่อนไขที่ทำให้ผลลัพธ์งานดี / ไม่ดี
  - จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร
  - จะทำอะไรต่อไป
- บันทึก / คลังความรู้



# AAR : เครื่องมือทบทวนการเรียนรู้

เมื่อสิ้นสุดงานหรือโครงการ ชาว KM จะต้องทบทวนหรือสรุปบทเรียนการเรียนรู้ทุกครั้ง (ขออย่าว่าทุกครั้ง!) ทีมงานต้องพูดคุยในหัวข้อต่อไปนี้

1. เป้าหมายของกิจกรรม / แผนงาน / โครงการ ที่ปฏิบัตินี้คืออะไร
2. ส่วนใดที่บรรลุผลเกินคาด...เพราะอะไร
3. ส่วนใดที่บรรลุผลน้อย หรือไม่บรรลุผล....เพราะเหตุใด
4. สิ่งที่ได้เรียนรู้ในกิจกรรม / แผนงาน/โครงการนี้คืออะไร
5. จะกลับไปทำอะไรต่อ
6. ถ้าจะมีกิจกรรมเช่นนี้อีก จะทำใหม่อย่างไร. ? ให้ดีกว่าเดิม

# AAR : เครื่องมือทบทวนการเรียนรู้

## เงื่อนไข(สำคัญ)ของ...AAR

1. เป็นผู้ปฏิบัติจริง(ทั้งหมด)ในกิจกรรมนั้นๆ
2. ทำเมื่อเสร็จกิจกรรมทันที(ยังจำได้)
3. พูดคุยแบบกัลยาณมิตร...ไม่ใช่จับผิด และเน้นคำถามปลายเปิด
4. อย่าลืม....ต้องบันทึกไว้เสมอ!!
5. และต้องไม่เร่งรีบทำ เพื่อให้เสร็จๆไป เพราะหากทำเช่นนั้น เราจะได้ความรู้ใหม่ “ที่ผุดบังเกิด” ขึ้น

# ตัวละครสำคัญในทีมการจัดการความรู้

## บทบาทคุณเอื้อ (ผู้บริหาร) ในทีม KM CKO

ผู้บริหารในทีม **KM** มีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นเสมือนกับปต้นเรือ ที่กำกับทิศทางการเดินเรือ หรือการจัดการความรู้ในองค์กรว่าจะจะไปในทิศทางใด ก่อนอื่นผู้ที่ทำหน้าที่ “คุณเอื้อ” ท่านคงต้องทำความรู้จักกับ **KM (คืออะไร ทำอย่างไร?)** จะต้องใช้ **KM** ประยุกต์ในการทำงาน(โดยไม่เพิ่มงาน)อย่างไร ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ / ยกกระตักการทำงาน(งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น/คนทะเลาะกันน้อยลง) และให้กำลังใจ / สร้างแรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน

# ตัวละครสำคัญในทีมการจัดการความรู้

## บทบาทคุณกิจ (ผู้ปฏิบัติงาน) (K Practitioner)

“คุณกิจ” หรือผู้ที่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ต้อง ทบทวนและเรียนรู้ ก่อน – ระหว่าง – หลัง การปฏิบัติงาน (AAR) อยู่ เสมอ “จนเข้ากระแสเลือด” คุณกิจต้องหมั่นเข้าร่วมกิจกรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ที่ได้ (แสวงหาเอง + จากการแลกเปลี่ยน) มา ปรับปรุงงานเพื่อยกระดับความรู้ จัดทำเอกสารวิชาการ (Explicit K.) และถอดบทเรียน (Tacit K.) จัดทำบันทึกเล่มเล็ก เพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงานต่อไป ถือว่าเป็นตัวเอกของเรื่อง เป็นพระเอก หรือ นางเอก

# ตัวละครสำคัญในทีมการจัดการความรู้

## บทบาทคุณอำนวย (K Facilitator)

- คุณอำนวยนับว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากอีกคนหนึ่ง เพราะจะต้องทำหน้าที่เหมือนประธานการประชุม(ถ้าอยู่ในเวทีเรียนรู้) เป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ดี ให้มีความรู้สึกเป็นกันเอง (ชวนคิดชวนคุย) ต้องมีบุคลิกหลายอย่าง เช่น ต้องฟังอย่างตั้งใจ( เพื่อเก็บข้อมูล/ หาจุดเริ่มต้น) มีการสื่อสาร โดย
  - ใช้ภาษาเข้าใจง่ายเหมาะกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม
  - วางกรอบ / กำหนดเนื้อหา (ใช้ภาพเชื่อมโยง / **mind map**)
  - ช่างสังเกต สร้างการมีส่วนร่วมกับทุกฝ่าย
  - หาที่ยืนให้กับทุกคน/ ทุกฝ่าย(บริหารความสุข )
  - บริหารเวลา
- และสุดท้ายต้องสรุปประเด็นชัดเจน เพื่อการขับเคลื่อนงานต่อ

# ตัวละครสำคัญในทีมการจัดการความรู้

## บทบาทคุณบันทึก (Note Taker)

เป็นผู้ทำหน้าที่ "สกัด" "ขุมความรู้" (Knowledge Assets) ในระหว่างการประชุมกลุ่ม ให้สมาชิกเล่าเรื่องความสำเร็จตาม "โจทย์" ที่กำหนดในการประชุมกลุ่ม มี "คุณอำนวยกลุ่ม" (**Group Facilitator**) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกที่เป็นอิสระและชื่นชม จัดให้สมาชิกกลุ่มได้นำเรื่องเล่าของความสำเร็จ มาเล่าเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยต้องมีการจดบันทึกความรู้ฝังลึก หรือความรู้จากการปฏิบัติ ไว้ให้ "คุณกิจ" ของการจัดการความรู้ นำไปใช้ และหมุนเกลียวความรู้เป็นวัฏจักรไม่รู้จบ

# ตัวละครสำคัญในทีมการจัดการความรู้

## ทักษะที่ต้องการในการทำหน้าที่ "คุณบันทึก"

- ทักษะในการจับประเด็นความรู้ที่เป็นความรู้ปฏิบัติ (**tacit knowledge**) เล็กๆ จำนวนมากมาย จากเรื่องเล่า
- ทักษะในการเขียนความรู้ปฏิบัติ ขึ้น **flip chart** เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้มองเห็น และช่วยกันเพิ่มเติม หรือปรับปรุง ให้ครบถ้วน และถูกต้องยิ่งขึ้น
- มีความรู้ด้านเนื้อหา (**content**) ความรู้ตาม " ใจทย์" ที่กำหนด
- ความสามารถในการจดบันทึกอย่างรวดเร็ว

# คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับ KM

- การจัดการความรู้และการเรียนรู้
- การจัดการความรู้(Knowledge Management) เป็นกระบวนการรวบรวม จัดระบบความรู้ แลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาใน 3 ส่วนหลักๆ คือ
  - พัฒนาขีดความสามารถของคน(คนเก่งขึ้น) ▪พัฒนางาน(มีประสิทธิภาพ -งานดีขึ้น) ▪พัฒนาองค์กร (บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ)
- การจัดการความรู้มีความเกี่ยวเนื่อง เชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกระบวนการเรียนรู้ แนวคิดเดิมที่เราคุ้นเคย มักมองการเรียนรู้คู่ไปกับการถ่ายทอดความรู้ ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้แบบ **Explicit** ซึ่งต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเท่านั้นที่รู้ ประกอบด้วย ผู้รู้กับผู้ไม่รู้ เช่น ครูกับนักเรียน นักวิชาการกับชาวบ้านการเรียนรู้ในแนวคิดนี้ จะแยกความรู้ออกมาต่างหากและไม่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ เพราะเอา “ความรู้” เป็นตัวตั้ง มากกว่าเอา “ปัญหาที่เขาเผชิญอยู่” เป็นตัวตั้ง
- ส่วนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการเรียนรู้จะแนบแน่นกับ “งานและชีวิต” เกี่ยวพันกับปัญหา เป็นความรู้ที่มีบริบท ไม่ใช่ความรู้ลอยๆ มองเห็นงานและชีวิตเป็นเรื่องเดียวกัน การเรียนรู้ที่แท้จริงต้องทำให้คนเปลี่ยนพฤติกรรมและความคิด มิฉะนั้นคงเป็นเพียง “การเรียนรู้เทียม” ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายที่แท้จริงของการจัดการความรู้จึงมิใช่เพื่อบรรลุ “To Know” แต่เป็นเพื่อการเรียนรู้ “To Learn”



# คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับ KM

- การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องการ “การออกแบบการเรียนรู้ (Learning Design)” ให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายและวัฒนธรรมของเขา รูปแบบการเรียนรู้ของครู/นักเรียนก็ต้องต่างจากกลุ่มแม่บ้าน รูปแบบการเรียนรู้ของนักวิชาการก็ต้องต่างจากกลุ่มเกษตรกร เป็นต้น แต่เงื่อนไขที่สำคัญร่วมกันคือ “เวทีให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้” และ “ใจที่ปล่อยวาง” ไม่เจืออคติและพร้อมที่จะเรียนรู้ โดยไม่ยึดติดสิ่งเก่าๆ มองปัจจุบันขณะเป็นสิ่ง “ใหม่สดเสมอ”

# คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับ KM

- **วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practices)**

เป็นแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติในเรื่องต่างๆแล้วเกิดผลสำเร็จ เกิดผลงานที่มีคุณภาพน่าชื่นชมและภาคภูมิใจ **Best Practices**จะบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัติว่าทำอะไร(**What**) ทำอย่างไร(**How**) และทำไม(**Why**) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคน (**Tacit Knowledge**) แล้วสกัดออกมาให้อยู่ในรูปของความรู้ที่ชัดเจน (**Explicit Knowledge**) เพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ ขยายผลต่อไป ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา มักมีสิ่งดีๆเกิดขึ้นมากมาย แต่คนในองค์กรมองไม่เห็น เวลาจะทำอะไร ก็ต้องเริ่มต้นใหม่หมด ทั้งๆที่หลายเรื่อง ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากศูนย์เสมอไป

# คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับ KM

- ชุมชนแนวปฏิบัติ(**Community of Practices/ CoPs**)

เป็นกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน(ชุดความรู้เดียวกัน)แต่ทำงานต่างหน้าที่กันหรือเป็นกลุ่มคนที่มีเป้าหมายในเรื่องเดียวกัน ได้ลงมือปฏิบัติจริงในเรื่องนั้นๆ และ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์ ข้อมูล เทคนิค เคล็ดลับหรือแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน แล้วได้นำความรู้ / เทคนิค/ เคล็ดลับ ที่ได้ไปปรับใช้ในงานของตน เช่น **Cop** เบาหวาน **Cop**ด้านโภชนาการผู้ติดเชื้อ/ผู้ป่วยเอดส์ ชมรมพระเครื่อง ชมรมถ่ายภาพ เครือข่ายผู้ประกอบการ กลุ่มเกษตรกรทำปุ๋ยชีวภาพ กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กลุ่มแม่มือใหม่ฯลฯ

ชุมชนแนวปฏิบัติที่มีความยั่งยืนมักผูกโยงกันด้วยความรู้สึกร่วมกันทางใจ มีความเอื้อเฟื้อ อาทร ช่วยเหลือกัน

# คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับ KM

- **ตลาดนัดความรู้**

เป็นเครื่องมือหรือกิจกรรมที่ฝึกรวมเชิงปฏิบัติการจริงแก่ คุณกิจ คุณอำนวย ในการนำความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน แตกต่างจากตลาดนัดทั่วไปตรงที่ “สินค้า” ที่เอามาแลกเปลี่ยนกันไม่ใช่วัตถุสิ่งของ แต่เป็นเรื่องเล่าของความสำเร็จ โดยที่ในเรื่องเล่าเหล่านั้น มีความรู้แฝงอยู่ เป็นความรู้เพื่อการบรรลุเป้าหมาย “ธง หรือหัวปลา” ที่กำหนดไว้ของตลาดนัด ในตลาดนัดทั่วไป สินค้า ที่เราขาย หรือแลกเปลี่ยนจะหมดไป แต่ **“ในตลาดนัดความรู้ เมื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ตัวความรู้ในตัวเราจะยิ่งงอกเงยเพิ่มพูนขึ้น”**

กิจกรรมในตลาดนัดความรู้ นอกจากการประชุมกลุ่ม ผลัดกันเล่าเรื่องของความสำเร็จ ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักแล้ว อาจมีกิจกรรมเสริม เช่น การบรรยายพิเศษ การจัดนิทรรศการ เป็นต้น หรืออาจเชิญกลุ่ม คุณกิจ จากองค์กรอื่น ที่มีผลงานความสำเร็จตามธงหรือหัวปลาของตลาดนัด ให้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือร่วมเสนอนิทรรศการ เพื่อสร้างความคึกคักแปลกใหม่

# คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับ KM

ตลาดนัดความรู้เป็นเครื่องมือใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 5 ประการ คือ

- 1.การต่อยอดความรู้ ระหว่าง วิธีเลิศ หลากหลายวิธี จากการทำ “คุณกิจ” ผู้มีวิธีเลิศ หลากหลายแบบ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ความรู้ฝังลึก” (tacit knowledge) ซึ่งกันและกัน
- 2.การสะสมขุมความรู้ จากการเล่าเรื่อง เกี่ยวกับวิธีเลิศหลากหลายวิธี และ “สกัด” ออกมา เป็นขุมความรู้
- 3.การแสดงความชื่นชม การยอมรับนับถือ ต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ ที่สอดคล้องกับ “หัวปลา” ขององค์กร จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้มีผลงานเยี่ยมตาม “หัวปลา” ให้ใช้ความเพียรพยายามต่อไป และเป็นแรงจูงใจต่อคนอื่นๆ
- 4.เป็นแหล่งให้คนในองค์กรได้มาเรียนรู้จากของจริง ของผู้มีประสบการณ์จริง ปฏิบัติจริง
- 5.ทำให้ “คุณกิจ” จากต่างหน่วยงานได้มาพบปะกัน อันจะนำไปสู่การเชื่อมโยงกันเป็น เครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง หรือรวมตัวกันเป็นชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice) นั้นเอง

# ตลาดนัดความรู้ แตกต่างจาก ตลาดนัดสินค้า อย่างไร ?

	ตลาดนัดสินค้า	ตลาดนัดความรู้
ตลาด	เป็นสถานที่ที่อยู่ใกล้ชุมชน อยู่ใกล้กลุ่มผู้ซื้อ	ต้องเป็นสถานที่ที่มีบรรยากาศดี มีความเป็นธรรมชาติ สงบ ไม้ ร่มรื่น กว้างขวาง พอเหมาะสำหรับการจับกลุ่มพูดคุยกัน
สินค้า	เป็นสินค้าอุปโภค บริโภคต่างๆ ขึ้นอยู่กับว่าตลาดนัดจะขายสินค้าประเภทไหน	เป็นความรู้เรื่องต่างๆ ที่ผ่านการปฏิบัติและทำสำเร็จแล้ว ถึงแม้ว่าสินค้านั้นอาจยังไม่สำเร็จ แต่มี “จุดเด่น” หรือ “จุดขาย” ที่น่าเผยแพร่ขยายผลต่อ ก็นำมาเป็นสินค้าในตลาดได้ -ตลาดนัดความรู้ครั้งหนึ่งอาจมีความรู้หลายอย่างมาแลกเปลี่ยน หรืออาจมีความรู้เพียงอย่างเดียวมาแลกเปลี่ยนก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือ <b>Theme</b> ของการจัดตลาดนัดในครั้งนั้นๆ
ผู้ซื้อ	ผู้ที่ต้องการสินค้าไปใช้ในการอุปโภค / บริโภค	ผู้ที่ต้องการความรู้เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงานหรือใช้เพื่อต่อยอดงาน -ความรู้ในตลาดนัดมักจะเน้นความรู้ประเภท <b>How to</b> คือ ทำได้อย่างไร
ผู้ขาย	ผู้ที่ผลิตสินค้าเอง หรือเป็นผู้รับสินค้ามาจากแหล่งผลิต	ผู้ที่มีความรู้และเป็นความรู้ที่ตัวเองได้ลงมือทำโดยผ่านการปฏิบัติจริงและทำสำเร็จแล้ว
วิธีการซื้อขาย	ซื้อขายกันด้วยเงิน	ซื้อขายกันด้วยวิธีการพูดคุยแลกเปลี่ยนโดยมีบุคคลที่ช่วยสกัดความรู้ คือ “คุณอำนวย” และ ผู้บันทึกความรู้ คือ “คุณบันทึก” เพื่อให้ได้ “แก่นความรู้” ที่จะนำไปใช้ได้จริงในเรื่องนั้นๆ

# เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling)

- เป็นวิธีการหรือเทคนิคที่ใช้กันมากในการแลกเปลี่ยนหรือสกัดความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน เป็นความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ การปล่อยความรู้จากการปฏิบัติถ้าฝึกจนชำนาญ การเล่าเรื่องจะปลดปล่อยความรู้ออกมาอย่างทรงพลังอย่างไม่น่าเชื่อ
- การเล่าเรื่องควรกำหนดเป้าหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ชัด ดำเนินการในกลุ่มเล็กๆ สมาชิกไม่เกิน **10** คน เพื่อให้เกิดความรู้สึกลึกซึ้ง ไม่เป็นทางการ เป็นกันเอง สมาชิกของกลุ่มต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานจริงในเรื่องดังกล่าว คุณอำนวย (**Facilitator**) จะทำหน้าที่ช่วยให้การประชุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น สร้างบรรยากาศความชื่นชม (**Appreciative Inquiry**) การเล่าเรื่องให้เล่าเพียงประเด็นเดียวและเล่าสั้นๆตามความจริง ไม่ต้องตีความ เล่าให้เห็นตัวละคร เห็นพฤติกรรมหรือเห็นความคิดที่อยู่เบื้องหลัง การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นกับปัจจัยหลัก คือ

# เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling)

การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากขึ้นกับปัจจัยหลัก คือ

1. ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส มีจิตใจพร้อมให้ คิดทบทวนเรื่องราวที่จะเล่า มาเป็นอย่างดี มีทักษะการเล่าและมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่า
2. ผู้รับฟัง ฟังอย่างตั้งใจ (**Deep Listening**) แสดงความสนใจและชื่นชม
3. บรรยากาศขณะเล่า มีความสงบ อีสุระ ผ่อนคลายและเป็นบรรยากาศที่เอื้ออาทรระหว่างกัน จะช่วยให้การสื่อสารโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง กระฉ่างและลึก



# การถอดความรู้ฝังลึก ด้วยกิจกรรมเรื่องเล่าไร้พรมแดน

- การเล่าเรื่องเป็นเทคนิคของการใช้เรื่องเล่าเพื่อแบ่งปันความรู้ หรือสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยใช้ภาษาต่างๆ ในชีวิตประจำวัน เล่าเฉพาะเหตุการณ์ บรรยากาศ ตัวละคร ที่เกี่ยวข้องกับผู้เล่าในขณะที่เกิดเหตุการณ์ตามจริง เล่าให้เห็นบุคคล พฤติกรรม การปฏิบัติ การคิด ความสัมพันธ์ ข้อสำคัญผู้เล่าต้องไม่ตีความระหว่างเล่า ไม่ใช่ความคิดเห็นของผู้เล่าในเรื่องขณะที่เล่า เมื่อเล่าจบแล้วผู้ฟังสามารถซักถามผู้เล่าได้ การเล่าเรื่องที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

# การถอดความรู้ฝังลึก ด้วยกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง

1. เรื่องที่เล่าต้องเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้น อย่าแต่งเรื่องขึ้นมาเอง
2. เรื่องเล่าสอดคล้องกับหัวปลาของกลุ่ม
3. มีชื่อเรื่องที่บอกถึงความสำเร็จ
4. ผู้เล่าเป็นเจ้าของเรื่อง
5. เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเร็ว ๆ นี้
6. เป็นเรื่องแห่งความสำเร็จ **1** ประเด็น และไม่เล่าซ้อนประเด็นกันหลายประเด็น
7. มีโครงเรื่องคือมีจุดเริ่มต้น มีเหตุการณ์นำ บอกวิธีปฏิบัติ บอกผลสำเร็จ และมีตอนจบ ไม่เล่าเรื่องค้างไว้โดยไม่บอกว่าตอนจบเป็นอย่างไร
8. ลีลาการเล่า เร้าพลังผู้ฟังให้เกิดแนวคิดที่จะนำไปปฏิบัติหรือคิดต่อ
9. เรื่องที่เล่า ควรจบภายในเวลาไม่เกิน **3** นาที
10. ท่าทางขณะเล่า เล่าอย่างมีชีวิตชีวาจะทำให้เกิดพลังขับเคลื่อน

# การถอดบทเรียน

- เป็นการจัดการความรู้ในอีกรูปแบบหนึ่ง เพื่อสืบค้นความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน โดยการสกัดความรู้และประสบการณ์จากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีการจัดบันทึก รายละเอียด ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน และความรู้ใหม่ๆที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลว ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานและสามารถนำไปเผยแพร่แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป
- การถอดบทเรียนโดยทั่วไป มี ๒ รูปแบบ คือ การถอดบทเรียนเฉพาะประเด็น(หรือการถอดบทเรียนกิจกรรม) และการถอดบทเรียนทั้งโครงการ
- **การถอดบทเรียนเฉพาะเรื่อง/เฉพาะประเด็นหรือการถอดบทเรียนกิจกรรม** เป็นการถอดบทเรียนในเรื่องต่างๆที่มีประเด็นเฉพาะ หรือเป็นการถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดในแต่ละกิจกรรม เช่น การประชุม การลงพื้นที่(เพื่อนิเทศงาน เก็บข้อมูล สัมภาษณ์ผู้รู้ ฯลฯ) โดยมีมุ่งเพื่อนำผลการถอดบทเรียนไปใช้พัฒนางานในครั้งต่อไปหรือในขั้นตอนต่อไป

# การถอดบทเรียน

- **การถอดบทเรียนทั้งโครงการ** เป็นการถอดบทเรียนอย่างเป็นระบบทั้งโครงการ ตั้งแต่เริ่มโครงการ กระบวนการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่ได้เมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงลึกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยและเงื่อนไขที่มีผลต่อการดำเนินงานของโครงการ
- ผลของการถอดบทเรียนทั้ง ๒ ประเภท นอกจากจะนำไปปรับแก้ไข พัฒนางาน โดยตรงแล้ว ยังนำไปสู่การจัดทำคู่มือต่างๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเรื่องนั้นๆ การจัดทำคู่มือการทำงานจากผู้ที่เคยผ่านการทำงานในเรื่องนั้นมาโดยตรง จะทำให้เกิดความเข้าใจในองค์ประกอบหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่จำเป็นต้องมีเพื่อจะทำงานนั้นสำเร็จแล้ว ผู้ที่เคยผ่านการทำงานในเรื่องนั้นจะมองเห็นแง่มุมทั้งด้านที่ควรทำและไม่ควรทำ มากกว่าผู้ที่รู้ทางทฤษฎีแต่ไม่เคยปฏิบัติจริง

# ทำไม ? ต้องถอดบทเรียน

- การถอดความรู้และบทเรียนคือ **การเรียนรู้จากสิ่งที่เราปฏิบัติแล้วเอาอดีตมาเป็นครู** การทำอะไรก็ตาม ควรได้หันกลับไปดูว่าเราได้บทเรียนและความรู้อะไรบ้าง เวลาทำงานอะไรก็ตามหากเราจดจำเฝ้าดู มันก็จะให้ข้อคิดใหม่ ความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ เราทำไปแล้วหากย้อนกลับไปประเมินมันอย่างลึกซึ้ง ข้อคิดใหม่ ความรู้ใหม่มักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ
- การถอดความรู้และบทเรียนเกิดจากความเชื่อที่ว่า ความรู้เกิดจากการปฏิบัติ การปฏิบัติเกิดความรู้และบทเรียน ความรู้และบทเรียนนั้นสามารถนำมาต่อยอด เพื่อพัฒนาคนและพัฒนางานได้ให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปอีก แต่ต้องรู้วิธีถอดหรือเก็บเกี่ยวความรู้จากการปฏิบัติ

# ทำไม ? ต้องถอดบทเรียน

- **“บทเรียน”** คือ มันบอกเราว่าอะไรดีหรือไม่ดี เช่น เราอ่านนิทาน จะถูกขมวดตอนท้าย “นิทานเรื่องนี้สอนให้รู้ว่า .....” การถอดบทเรียนจากการทำงาน ก็สอนให้เรารู้ว่า วิธีนี้...เอาไปใช้ได้เพราะ ทำแล้วได้ผล หรือวิธีนี้ทำไปแล้วไม่สำเร็จ.... เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มันก็เป็นบทเรียน
- **“ความรู้”** มีมากมายขึ้นอยู่กับเรามอง มองได้หลายมุม ขึ้นอยู่กับความสามารถของการตีความกับสิ่งที่พบเห็น ความรู้เป็นเรื่องที่กว้าง แต่เราจะไม่คุ้นไม่เหมือนความรู้ที่อยู่ในตำรา **ความรู้ในการปฏิบัติ** มองคนเดียวอาจจะไม่เห็น ต้องช่วยกันมอง ช่วยกันดู ซึ่งเกิดเป็น **“วงการเรียนรู้”** ต้องดึงความรู้ สรุปออกมาเป็นชุด เป็นประเด็น

# ถ้าถอดบทเรียนได้ดี จะได้อะไรบ้าง ?

- ผลของการถอดบทเรียนจะได้ทั้ง “ความรู้” และ “บทเรียน” หรือจะพูดให้มองเห็นภาพเข้าใจง่ายๆ ถ้าถอดบทเรียนได้ดี ควรจะได้สิ่งต่างๆ เหล่านี้
- **1.** ได้แรงบันดาลใจ หรือกำลังใจในการทำงาน การใช้ชีวิตในแง่มุมต่างๆ ทำให้อยากปรับเปลี่ยน พฤติกรรมตัวเอง
- **2.** ได้ข้อคิดใหม่
- **3.** ได้ความรู้หรือทักษะใหม่ๆ ความรู้ตรงนี้จะ เป็นประเภท “ความรู้กินได้” คือนำมาใช้กับตัวเราหรือกับคนอื่นได้ มิใช่ความรู้ในตำรา
- **4.** ได้แนวทาง วิธีการ (ประเภท **How to**)

# องค์ประกอบในการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนได้ดี เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามข้อ **1 – 4** ข้างต้นแล้ว ยังต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ ดังนี้

## **1. ผู้ถอดบทเรียนต้องเห็นภาพเชิงระบบ (System Thinking)**

ผู้ถอดบทเรียนหรือคุณอำนวยในเวทีต้องเห็นภาพรวม เห็นองค์ประกอบครบในเรื่องที่จะถอดบทเรียน รวมทั้งเห็นความเชื่อมโยงในแต่ละองค์ประกอบนั้น ถ้าจะถอดบทเรียนการจัดตลาดนัดความรู้ ก็ต้องรู้ว่าตลาดนัดที่จะจัดนี้ ควรมีองค์ประกอบในด้านใดบ้าง แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างไร เพื่อจะได้ “ชวนคิด ชวนคุย” ให้ครบทุกมุม



# องค์ประกอบในการถอดบทเรียน

## 2. วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการถอดบทเรียนต้องชัดเจน

เพราะความชัดเจนในวัตถุประสงค์จะทำให้เรารู้ว่าจะ “ตั้งชุดคำถาม” ที่จะถอดบทเรียนอย่างไร รวมทั้ง “ขอบเขตการถอดบทเรียน” เนื่องจากข้อมูลต่างๆที่มีอยู่อย่างมากมาย เราต้องชัดเจนว่าจะอยากได้ข้อมูลในขอบเขตที่มากน้อยแค่ไหน เช่น ต้องการถอดบทเรียน เรื่อง การนำแผนที่ยุทธศาสตร์ชุมชนไปใช้ในการดำเนินงานด้านสุขภาพ ของหมู่บ้าน ก. ชุดคำถามย่อมแตกต่างจากการถอดบทเรียน เรื่อง กระบวนการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ชุมชน ของหมู่บ้าน ก. โดยคำถามจะมุ่งเน้นไปในประเด็นของ “การนำแผนที่ยุทธศาสตร์ไปใช้” มากกว่าในประเด็นอื่น หรือต้องการถอดบทเรียนในการจัดตลาดนัดของ สคร. วัตถุประสงค์เพื่อให้สคร.นำไปปรับปรุงการจัดตลาดนัดความรู้ครั้งต่อไป ชุดคำถามและขอบเขตก็จะมุ่งไปเพื่อจัดทำเป็น “คู่มือการจัดตลาดนัดความรู้” การจัดตลาดนัดที่ดี ต้องคำนึงถึงหรือมีองค์ประกอบอะไร แต่ละองค์ประกอบนั้น ถ้าจะทำให้ดี ต้องทำอย่างไร ภาษาที่เขียนก็ต้องสื่อให้กลุ่มเป้าหมาย(คือสคร.แต่ละเขต)อ่านแล้วเข้าใจ นำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง เป็นต้น

# องค์ประกอบในการถอดบทเรียน

**3. เป้าหมายการใช้ความรู้ที่จะถอดบทเรียน ผู้ถอดบทเรียน**  
ต้องรู้ชัดอีกว่าความรู้และบทเรียนที่จะถอดนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์กับ  
“กลุ่มเป้าหมายใด” เช่น ถ้าจะถอดบทเรียน เรื่อง การนำแผนที่ยุทธศาสตร์ชุมชนไปใช้ในการดำเนินงานด้านสุขภาพของหมู่บ้าน ก. (ซึ่งเป็นหมู่บ้านที่ทำได้ดี) มีเป้าหมายเพื่อนำไปใช้กับหมู่บ้านอื่นๆ เมื่อจัดทำเป็นเอกสารหรือคู่มือการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ชุมชนแล้ว ต้องใช้ภาษาที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย ไม่ใช่ภาษาที่มีศัพท์วิชาการ เพราะกลุ่มเป้าหมายของการถอดบทเรียนครั้งนี้เป็นชาวบ้านในชุมชนต่างๆ เหล่านี้เป็นต้น

# องค์ประกอบในการถอดบทเรียน

**4. ชุดคำถาม** ประกอบด้วยคำถามหลักและคำถามรอง เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบตามวัตถุประสงค์ในข้อ ๒ ชุดคำถามหลักที่คุณอำนวยความสะดวกใช้ในการถอดบทเรียนในกลุ่ม คือ

- ทำกิจกรรมอะไรมาบ้าง มีวิธีการทำอย่างไร
- ผลเป็นอย่างไร(สำเร็จหรือไม่สำเร็จ)
- สำเร็จเพราะอะไร มีวิธีการทำอย่างไร
- ไม่สำเร็จเพราะอะไร หากจะให้ทำใหม่จะทำอย่างไร
- ข้อคิดใหม่ ความรู้ใหม่ที่ได้

**5. สถานที่ในการพูดคุยถอดบทเรียน** ต้องมีบรรยากาศดี โลงโปร่งสบาย ร่มรื่น หากมีจำนวนหลายกลุ่ม เสียงต้องไม่ตีกัน แต่อาจจัดกลุ่มไปพูดคุยนอกห้องได้

# องค์ประกอบในการถอดบทเรียน

## 6. ผู้ถาม (คุณอำนวย)

- มีชุดคำถามที่เตรียมมาดี (คำถามหลักที่ตรงเป้า คำถามรองที่ครอบคลุม)
- มีเทคนิคการถามที่ดี (มีสัมมาคารวะ นุ่มนวล สร้างบรรยากาศการพูดคุยที่กันเอง รื่นไหล)
- มีทักษะการฟัง

## 7. ผู้ตอบ (คนเล่าหรือคุณกิจ)

- มีความรู้ในเรื่องนั้น ตอบได้ตรงประเด็นและเต็มใจตอบ
- เวลาเหมาะสม ไม่เร่งรีบและมีบรรยากาศดี ผ่อนคลาย เอื้อต่อการพูดคุย

# องค์ประกอบในการถอดบทเรียน

## 8. ผู้บันทึก (คุณบันทึก)

- มีทักษะในการจับประเด็น(ความรู้)และจดบันทึกประเด็นสำคัญได้ครบถ้วน
- ขณะเดียวกันเราต้องใช้ “การฟัง” ในการจับประเด็นของเรื่อง จับหัวใจของเรื่อง การจับประเด็นขึ้นอยู่กับการใช้ “สมาธิ” เมื่อมีสมาธิแล้วเราต้องคิดใคร่ครวญ เชื่อมโยงกับความรู้เดิม ห้อยแขวนไม่ด่วนตัดสิน เราก็จะเจอแง่มุมใหม่ หัวใจสำคัญของการจับประเด็น คืออย่าใช้ความรู้จากประสบการณ์เดิม ร้อยเปอร์เซ็นต์ เพราะจะทำให้เราไม่เห็นมุมมองใหม่ จะไม่เห็นนวัตกรรมใหม่ เพราะเราถูกครอบงำด้วยประสบการณ์เดิม จะพุดด้วย ความจำเดิมซึ่งถูกครอบงำด้วยประสบการณ์เก่า ก็จะได้แค่เท่าที่ประสบการณ์เก่าบอกเท่านั้น จะไม่ได้ความรู้ใหม่

# คำถามในการถอดบทเรียน

- 1) ก่อนทำ เรากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างไร มีตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างไร เมื่อทำไปแล้ว เกิดการเปลี่ยนแปลงตรงไหน ( ต้องวัดได้ว่าเปลี่ยนแปลงอย่างไร)
- 2) ผลที่เกิด เกิดอะไร ดีอย่างไร ดีกับใครบ้าง อะไรบ้างที่บรรลุเป้า เพราะอะไร (เหตุอะไร ผลจึงเกิดอย่างนี้) อะไรบ้างที่ไม่บรรลุเป้า เพราะอะไร ถ้าทำคราวหน้า จะแก้ไขอะไรและ จะแก้อย่างไร
- 3) สิ่งที่ได้มาโดยไม่ได้คาดหมาย เกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดขึ้นได้เพราะอะไร
- 4) ใจ วิธีคิด ทักษะ ความรู้ ที่ได้จากการปฏิบัติงาน เมื่อประมวลแล้วเรามีความสุขหรือไม่ เราภาคภูมิใจหรือไม่ ใจหรือ วิธีคิดเราเป็นอย่างไร เรามีทักษะอะไรเพิ่มขึ้น (ทำไปแล้วรู้มากขึ้น ทำไปแล้วเกิดความชำนาญมากขึ้น)

# ประโยชน์ของ KM

1. พัฒนางาน (ดีกว่าเดิมเรื่อยๆ)
2. พัฒนาคน งานดีขึ้น ไม่ผิดพลาดเดิม (**AAR**) มีการต่อยอดงานโดยไม่ต้องเริ่มใหม่ (**Best Practices**)
3. พัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เพื่อให้มีศักยภาพเพื่อต่อสู้ปัญหาในอนาคต (ถอดบทเรียน/คลังความรู้)

# แหล่งข้อมูล

- ทรงแพล เจตนาวิชย์ สถาบันเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข(สรส.)
- วิจารณ์ พานิช สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.)
- มณี สุขประเสริฐ สำนักจัดการความรู้ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข
- ปรัชญนันท์ นิลสุข มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ