

**โครงการ“พัฒนาศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย”**  
**โดย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)**

---

**บทสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผศ.ดร.วัลลา ตันตโยทัย คณบดีสำนักวิชาพยาบาลศาสตร์ และรักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์		
วันที่ให้สัมภาษณ์	10 สิงหาคม 2558	ระยะเวลา	48 นาที
ผู้สัมภาษณ์	นางสาววรรณ เลิศวิจิตรจรัส		
ผู้วิเคราะห์ข้อมูล	นางสาวเปรมิกา บุญเกิด		

**1. เป้าหมายองค์กร หรือเป้าหมายของงานที่ต้ององค์กร/เครือข่าย/คนไทย ในอีก 10 ปีข้างหน้า**

ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ต้องการให้คนได้เรียนรู้ร่วมกัน จึงได้นำเครื่องมือการจัดการความรู้ซึ่งได้ใช้ในการทำงานร่วมกับเครือข่ายเบาหวานมาเป็นเวลานานมาใช้ในการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้น สิ่งที่ได้กลับตอบสนองและสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรได้อย่างชัดเจน

*...อันที่จริงก็ไม่ได้วางเป้าหมายว่าเพื่ออะไร มองว่าเป็นงานในหน้าที่  
เราก็เพียงแค่เปลี่ยนรูปแบบจากวิธีการเดิมๆ เพราะว่าแต่ละสำนักวิชาแต่ละคนเขาทำอะไรดี  
มีวิธีการปฏิบัติที่ดีแต่ไม่มีโอกาส ไม่มีเวทีให้เขามาแชร์ และคนที่มีอย่างนั้นก็ไม่เคยคิดว่าตนทำอะไรดี  
คิดว่าคนอื่นก็คงทำเหมือนกับเรา ....ถ้าจะมองให้ลึก เป้าหมายจริงๆ  
ก็คืออยากให้คนได้เรียนรู้จากกันและกัน....พอเราจัดอะไรขึ้นมาเขาก็ได้เห็นว่ามีทำงานแบบนั้นแบบนี้  
และคนก็จะเกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันด้วย...*

**2. บุคลากร/คนทำงานของท่านต้องมีคุณสมบัติและความสามารถอย่างไร เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้**

เวลาที่คนทำงานถ้าเขาสนใจ เขาก็จะเรียนรู้ได้ตลอด ต้องมีจินตนาการแล้วก็ต้องมีการออกแบบ ถ้าคนได้อาความรู้มาลงมือปฏิบัติ แล้วตัวเขาจะค่อยๆ เปลี่ยนไปเอง...”

คุณสมบัติที่คนทำงานควรมีคือ

- ต้องเป็นคนที่สนใจ อยากที่จะเรียนรู้ ฟังอย่างตั้งใจเป็น
- นำสิ่งที่เรียนรู้ไปลงมือปฏิบัติจริง
- ต้องเป็นนักรออกแบบกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
- ต้องมีจินตนาการว่าจะนำเทคนิค เครื่องมือแต่ละอย่างมาใช้อย่างไรโดยไม่  
“ยึดติดกับรูปแบบเดิม” หรือ “กลัวการทำผิด”  
เราต้องทำให้คนมีใจอยากเรียนรู้จากเพื่อนจะทำให้เกิดการพัฒนาในงาน
- ผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าต้องเข้าใจ และมีการตั้งคำถามอยู่เสมอ

**3. วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและความสามารถตามที่กำหนดในข้อ 2.**

เทคนิคหรือวิธีการสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งและได้ผลมากก็คือ การใช้วิธี  
“การเล่าเรื่อง”

....เราไม่เน้นเทคนิควิธีการว่าจะต้องฟังอย่างไร ต้องเล่าอย่างไรไม่เน้นตรงนั้นแล้ว แต่เน้นให้เขาบอกเล่าให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติว่า เขาทำอะไร อย่างไร...เช่น  
ให้อาจารย์ของแต่ละสำนักวิชามานำเสนอว่าเขามีวิธีการสอนนักศึกษาแบบไหนบ้าง  
ไม่ได้ไปสอนเทคนิคอะไรเลยนะเพียงแต่บอกว่าให้มาแล้ว เวลามาเสนอไม่ใช่เป็นแบบวิชาการ  
สร้างบรรยากาศให้ไม่เป็นทางการ เกิดความเป็นธรรมชาติ ทำให้คนไม่ฝืน ไม่เกร็ง และให้เวลาในการเล่า  
จะทำให้คนเล่าออกมาจากใจได้ แต่ก่อนหน้านั้นควรจะมีการบอก outline เพื่อเป็นแนวทาง  
สิ่งที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมแบบนี้คือ คนฟังจะเกิดแรงบันดาลใจ  
อยากไปทำงานแบบนี้บ้างคนที่เล่าเรื่องก็เกิดความรู้สึภาคภูมิใจ  
และทำให้คนให้ความสนใจอยู่เข้าร่วมกิจกรรมจนจบ...

ในการทำงานได้เปลี่ยนรูปแบบการประชุม จากการประชุมที่เป็นทางการมาเป็นรูปแบบที่ใช้  
“เรื่องเล่า” ในที่ประชุมคณบดีของมหาวิทยาลัย ก็เสนอให้มีการเล่าเรื่อง ประสบการณ์  
และวิธีการหรือแนวปฏิบัติที่แต่ละสำนักวิชาได้ใช้ และยังใช้ “การจัดการความรู้”  
ควบคู่ไปในการพัฒนาอาจารย์ โดยให้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน  
ไม่ใช่เฉพาะที่สำนักวิชาพยาบาลศาสตร์เท่านั้น แต่สำนักวิชาอื่นๆ ในมหาวิทยาลัยก็ทำด้วยซึ่งได้ผลที่ดี  
สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรและยังช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขยายขึ้นเป็นวงกว้าง

....ในส่วนกระบวนการทำ KM ของมหาวิทยาลัยที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้อง  
เอาไปใช้แต่ไม่ได้บอกเขาว่าเราทำเรื่อง KM คือในการประชุมคณบดีก็บอกว่าไม่ต้องมาประชุมกัน  
ให้มาจัดเสวนาโดยผลัดกันเป็นหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพในแต่ละเดือน มีทั้งหมด 11 สำนักวิชา  
ส่วนตรงกลางจัดครั้งหนึ่ง ปีหนึ่งก็หมุนเวียนครบพอดี แต่ละสำนักวิชาที่จะเอา best practice  
ของตัวเองมาเล่าว่าเรื่องไหน ทำอะไร อย่างไร คนที่เข้าใจและสนใจก็จะได้นำแนวคิดนำไปทำต่อ...

....ตัวอย่างในการพัฒนาอาจารย์เรื่อง Active Learning  
ก็ให้อาจารย์ของแต่ละสำนักวิชามานำเสนอว่ามีการสอนแบบไหนบ้าง  
.....ในเรื่องการดูแลนักศึกษาว่ามีวิธีการอย่างไร บางคนก็เล่าไม่เป็น บางสำนักวิชาก็นำเสนอปัญหาที่มี  
แต่ว่าหลายสำนักวิชาเขามาแล้วทำให้คนฟังมองเห็นภาพ เห็นเทคนิคและวิธีการที่ใช้ เช่น  
สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ ก็มาเล่าว่า ได้ใช้เทคนิคอะไรมาแก้ปัญหาเด็กเรียนอ่อนและสอบตกเป็นจำนวนมาก  
สำนักวิชาศิลปศาสตร์ก็เปลี่ยนวิธีการสอนภาษาอังกฤษให้มาเน้นการฝึกทักษะต่างๆ เพิ่มขึ้น  
ซึ่งช่วยให้เกิดการสานต่อทางความคิดและเกิดการร่วมมือกันทำงาน เช่น  
นักศึกษาหลักสูตรกายภาพบำบัดมีการลงชุมชน  
มีการทำเครื่องมือให้คนพิการซึ่งอยู่ติดเตียงให้ออกกำลังกายอยู่กับที่ได้ เมื่ออาจารย์ด้านสถาปัตยกรรมมา  
มาฟังก็อยากจะร่วมมือด้วย เพราะสำนักวิชาของเขาก็มีรายวิชาที่เกี่ยวกับชุมชน แต่ไม่ค่อยเข้าใจชุมชน  
ถ้ามาร่วมกันได้ก็จะดี  
อาจารย์ภาษาอังกฤษมานั่งฟังก็รู้สึกว่สำนักวิชาอื่นสอนแล้วยังทำประโยชน์ให้กับชุมชนได้ด้วย  
อาจารย์ภาษาอังกฤษต้องไปคิดเรื่องนี้บ้างแล้ว นี่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในวงแลกเปลี่ยนที่จัดซึ่งใช้เวลาหนึ่งวัน...

สำหรับเครือข่ายจัดการความรู้การดูแลผู้ป่วยเบาหวาน ได้นำเอาการจัดการความรู้  
ไปใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานทุกเรื่องมาตลอดระยะเวลาสิบปี

#### 4. อุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ในข้อ 2.

ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร คือ การที่บางคนเรียนรู้ไม่เป็น เวลาฟังเขาจะไม่เข้าใจ ไม่มีความเห็น (comment) ไม่มีคำถาม แต่จะนั่งฟังเฉยๆ ท่าที่เราดูออก แต่ถ้าคนที่เขาเรียนรู้ เขาฟัง แล้วเขาจะเกิดความคิดว่าอยากจะเอาอะไรไปใช้ ท่าทาง สีหน้า แววตา มันออก

นอกจากปัญหาด้านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแล้ว คนที่ไม่เข้าใจและไม่ได้นำไปปฏิบัติจริงก็ถือเป็นสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่ง ...ที่ทำให้การพัฒนาไม่เกิดขึ้น คือคนไม่เข้าใจและไม่ได้ใช้จริง ติดรูปแบบ แล้วก็ไม่มี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ไปนำเสนอกันอย่างเดียว ...ตั้งใจไปนำเสนออย่างเดียว ไม่มีจิตใจไปเรียนรู้จากเพื่อน ถึงไม่ได้อะไรกลับมา...

รวมทั้งกระบวนการทำงานของบุคคลที่ขาดผู้นำในการสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และขาดการปรับปรุงการพัฒนาความรู้ให้ที่อยู่เสมอยังถือว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญด้วย

...เวลาให้ไปทำอะไรทำกันดี แต่พอให้คิดอะไรนอกกรอบก็จะทำกันไม่ได้ คือเขาจะติดแบบเดิมๆ ขาดวัฒนธรรมในการทำงานของตัวเองให้ดีกว่าเดิม อะไรเคยทำมาอย่างไรก็จะทำอย่างนั้น...และไม่ได้มีตัวหลัก ตัวหลักไม่รู้ว่าเป็นใคร ที่จะต้องสร้างกิจกรรมให้เกิดขึ้น ไม่ใช่เพียงแต่การหมุนสถานที่ในการจัดไปมา...ซึ่งไม่คุ้มกับเงินที่เสียไปเลยถ้าคนไม่เข้าใจ...

#### 5. ในอนาคต อยากจะทำอะไรเพิ่ม/มีเครื่องมืออะไรเพิ่ม เพื่อให้คนในองค์กรเรียนรู้และพัฒนา ไปสู่เป้าหมายได้มากขึ้น (หากเป็นงานภาคสังคม รวมถึงคนทำงานร่วม/เครือข่ายด้วย)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาคนในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ว่าแต่ละคนให้ความสำคัญและได้นำไปลงมือปฏิบัติเพื่อให้เข้าใจและเรียนรู้สิ่งที่ได้จากการลงมือทำ

...เป็นที่ตัวคน ก็ไม่รู้ว่าจะต้องใช้เวลานานซักแค่ไหน แต่ถ้าคนได้เอาความรู้มาลงมือปฏิบัติ แล้วจะค่อยๆ เปลี่ยนไปเอง...

จากการทำงานเครือข่ายเบาหวานไม่ได้สร้างให้คนอื่นเรียนรู้อย่างเดียว คนทำงานต่างก็ได้เรียนรู้ และเกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเอง

#### 6. นิยามของ “การเรียนรู้” “การจัดการความรู้” และ “สุขภาวะ”

นิยามของการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่างๆ ซึ่งจากประสบการณ์พบว่าการสร้างกิจกรรมให้คนเกิดการเรียนรู้โดยไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกสอนกับ

การทำให้เรามีใจอยากเรียนรู้

เป็นแก่นสำคัญที่ใช้ในการทำเรื่องการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยและเครือข่ายเบาหวาน

การจัดการความรู้ เป็นการจัดการให้เกิดการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำความรู้ไปใช้เพื่อการพัฒนางาน คน องค์กร และความเป็นชุมชน

## 7. มีการใช้ “การจัดการความรู้” อย่างไรมีความสำเร็จ (มี success story อะไรบ้าง)

หรือไม่สำเร็จมีอะไรเกิดขึ้นเป็นเพราะอะไรจึงเกิดผลเช่นนั้น

...ต้องหาเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้และให้คนได้มีส่วนร่วม

เมื่อไม่นานมานี้ได้อาภิจกรรมไฟจรรยาจากหนังสือ *Formative Assessment*

ของอาจารย์วิจารณ์ไปใช้ในการประชุมวิชาการของสถาบันการศึกษาพยาบาล

อาจารย์นั่งฟังการนำเสนอเรื่องเล่าเทคนิคการจัดการเรียนการสอนกันอย่างดี 5 โมงเย็นแล้วยังไม่อยากจะเลิก

กิจกรรมข้างต้นมีการใช้การแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยการเล่าเรื่องเพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้นำเสนอแนวปฏิบัติ หรือเทคนิควิธีการที่คนอื่นๆสามารถนำไปปรับใช้กับงานของตนได้

เป็นเหมือนมหกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขนาดเล็ก เช่นการให้เล่าเรื่องวิธีการทำให้พยาบาลที่เลี้ยงเข้าใจเด็ก

โดยมีการใช้ Clip มาประกอบการนำเสนอช่วยให้ผู้ที่เข้าฟังมีความรู้สึกร่วม

...ได้นำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ที่วิทยาลัยฯ โดยที่ไม่บอกว่าเป็น KM

แต่ว่าไปจัดกิจกรรม เอาไปใช้กับนักศึกษาสหสาขาวิชาชีพด้านสุขภาพ สิ่งที่ได้รับคือเด็กรู้สึกชอบมาก

อาจารย์ที่ไปร่วมก็ชอบ นี่เป็นสร้างกิจกรรมการเรียนรู้คือต้องเอามาใช้คู่กันระหว่าง KM กับการเรียนรู้

พอเอามาใช้ นักศึกษาก็ชอบบอกอาจารย์ว่าอยากให้มีอีก พวกอาจารย์ที่เขาไปร่วมก็บอกว่าดี

เสร็จแล้วก็ได้มีการแจ้งหน่วยงานสนับสนุนว่าต่อไปนี่ก็อย่าไปใช้คำว่าอบรม

เพราะจะทำให้คนเขาจะไม่อยากเข้า...

การนำการจัดการความรู้ไปใช้แล้วได้รับผลตอบรับที่ดี

ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และการนำไปพัฒนางานได้ดียิ่งขึ้น

“...อย่างวันนั้นที่จัดให้นักศึกษา ปี 2 ปี 3 เขายังไม่ได้เรียนเรื่องโรคมากมายเลย

แต่เขาทำกรณีศึกษาอะไรกันได้ดีมาก เขาก็สนุกสนานแล้วก็ได้รับความรู้ แล้วก็มานำเสนอ

ที่บอกว่าถ้าเด็กเราเป็นอย่างนี้ต่อไปไม่ต้องบรรยาย (lecture) ได้เลย...”

“...ของสถาบันการศึกษาพยาบาล ก็ได้มีการจัดกิจกรรม

ซึ่งที่แรกก็นึกว่ามันจะได้ผลรีเปลาเพราะว่าอาจารย์ส่วนใหญ่มักติติวิชาการ ปรากฏว่าพอจบวันแรก

มีคนชื่นชม... เราได้แบ่งเป็น 2 ห้องนะ แล้วก็แบ่งทีมไปช่วย พอตอนเย็นมีแต่คนชม เราก็มักกำลังใจว่าใช้ได้

คือพี่ว่ามันอยู่ที่คนที่รับผิดชอบในเวลานั้นที่ต้องเข้าใจ ไม่ต้องไปฝึกคนอื่นอีก 200-300 คนให้เข้าใจ

แต่คนที่ดำเนินกิจกรรมนั้นแหละที่ต้องเข้าใจมากที่สุด...”

## 8. สรุปยุทธศาสตร์การจัดการความรู้/การเรียนรู้ ในองค์กรคือ

การพัฒนาอาจารย์ นักศึกษา และการจัดการเรียนการสอน

สามารถใช้การแลกเปลี่ยนความรู้โดยวิธีการต่างๆ ได้ ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

และนำสิ่งที่ได้ไปปรับใช้กับการทำงาน สร้างบรรยากาศให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนในองค์กร  
ทำให้คนยึดเหนี่ยวกันอยู่ได้

*“ความสัมพันธ์ระหว่างคนนี่แหละ และเขารู้สึกว่ามาแล้วมันได้เรียนรู้จากเพื่อน มันมีความเป็นเพื่อน”*