

การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

ดร.สลักจิต ชุตินพงษ์วิเวท
ที่ปรึกษาระดับกระทรวง

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ



ดร.สลักจิต ชุตินพงษ์วิเวท
นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ทรงคุณวุฒิ

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

► What's Knowledge management

คือเครื่องมือหรือกระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถเก็บรักษา สร้างและต่อยอดองค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สามารถทำงานตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้โดยสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ทำให้องค์กรสร้างผลงานที่ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า โดยอาศัยพลังปัญญาหรือสินทรัพย์ทางปัญญาของคนในองค์กรเป็นหลักและสามารถรวบรวมความรู้ที่ใช้ได้เหล่านั้นเอาไว้ให้บุคคลอื่นๆในองค์กรได้นำไปใช้ต่อได้ง่ายจนกลายเป็นความฉลาดขององค์กรที่แสดงให้เห็นในรูปของสมรรถนะหลักขององค์กร

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

► แนวคิดเบื้องต้นของการจัดการความรู้(Concept)

1. วิวัฒนาการของสังคมยุคต่างๆ
2. การจัดการองค์การสมัยใหม่
3. ความหมาย ประเภท ชนิด ยุคสมัยของความรู้
4. ความหมาย แนวทาง หลักการ กฎหลักของการจัดการความรู้
5. กลยุทธ์ 10 ประการสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้
6. ตัวแบบ SECI-Knowledge Conversion Process Model
7. ตัวแบบ The Cynefin Framework of Knowledge Management
8. ตัวแบบการจัดการตามโมเดลปลาหูหรือTUNA Model
9. ตัวแบบการจัดการความรู้แบบบูรณาการ LKASA (Bantak) Model

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ วิวัฒนาการของสังคมยุคต่างๆ

- Hunter : นักล่า = กำลั้ง , ที่อยู่ 0.0
- Agriculture : เกษตรกรรม = ที่ดิน , แรงงาน 1.0
- Industry : อุตสาหกรรม = ทุน , เครื่องจักร 2.0
- Information : ข่าวสาร = ข้อมูลข่าวสาร , ICT 3.0
- Knowledge : ความรู้ = ความรู้(ทรัพย์สินทางปัญญา) , คน(Knowledge Worker) 4.0
- Wisdom : ปัญญา = ความฉลาด(จิตวิญญาณ) , ระบบสังคม(ประชาคม) : การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5.0

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

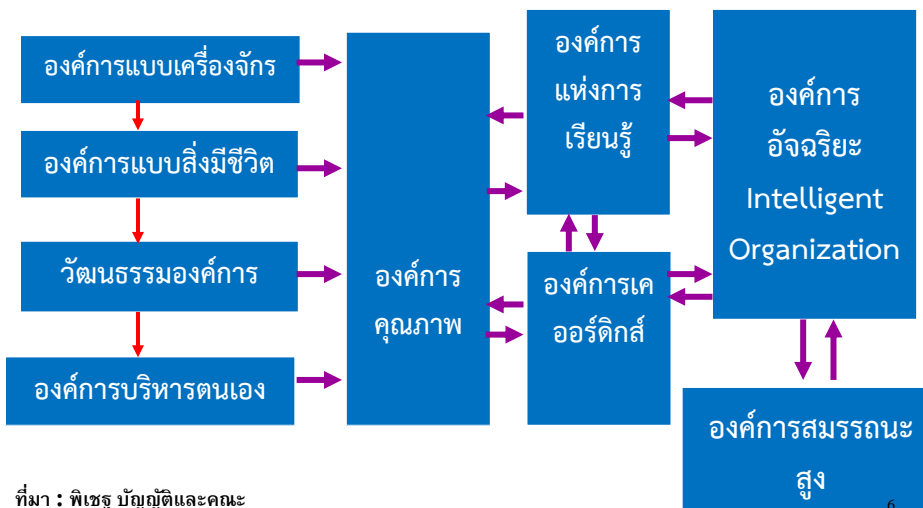
Knowledge

Acting

Sharing

Assets

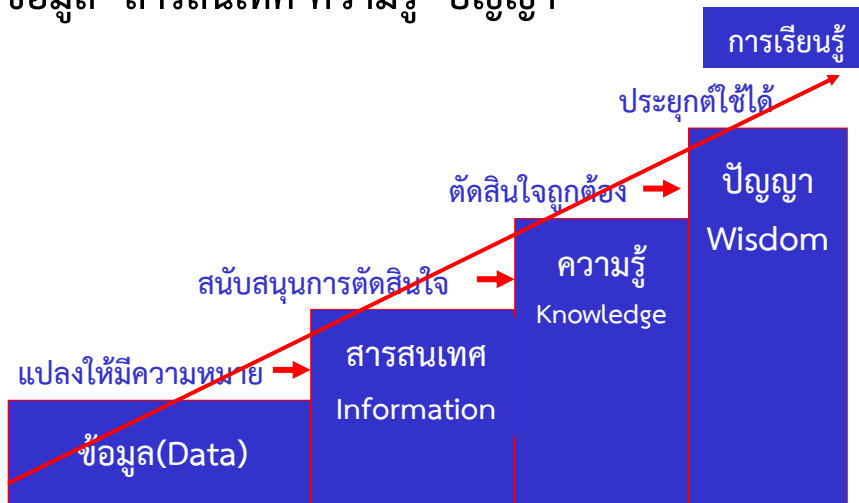
วิวัฒนาการองค์การสมัยใหม่



การจัดการความรู้สู่องค์กรคุณภาพ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

▶ ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ปัญญา

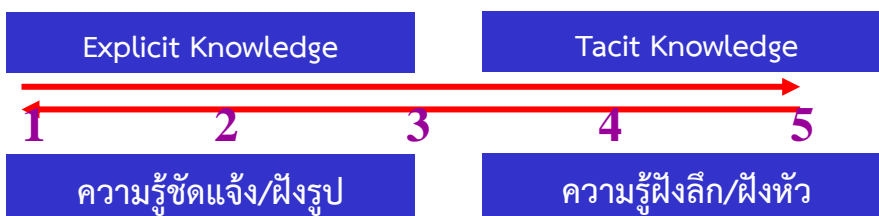


การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

▶ ความรู้ 5 ชนิด Snowden(ASHEN)

1. **Artefact** เป็นวัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้และเทคโนโลยีไว้
2. **Skill** เป็นทักษะในการปฏิบัติงานหรือหรือทำงานจนเกิดเป็นทักษะ
3. **Heuristics** เป็นกฎแห่งสามัญสำนึกหรือเหตุผลพื้นฐานๆทั่วไป
4. **Experiences** เป็นประสบการณ์จากการได้ผ่านงานนั้นมาก่อน
5. **Natural Talent** เป็นพรสวรรค์เฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

▶ การสร้างความรู้ 2 แนวทาง



▶ เป้าหมายของการจัดการความรู้

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาคนหรือผู้ปฏิบัติงาน
3. เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรเป็นการเพิ่มพูนทุนทางปัญญาขององค์กร

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

▶ หลักการสำคัญของการจัดการ

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิดทำงานร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์ ที่ยึดเหนี่ยวกันด้วยเป้าหมายเดียวกัน
2. ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิภาพที่กำหนดไว้ (Responsiveness ,Innovation ,Competency , Efficiency)
3. ทดลองและเรียนรู้เพราะเป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ถ้าได้ผลดีก็ขยายผลมากขึ้นจนได้เป็นวิธีการทำงานแบบใหม่หรือBest practice
4. นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยเอาความรู้จากภายนอกมาทำให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา(มองหา/ดูดซับ/ส่งเสริม)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

► องค์การแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้(LO & KM)

องค์การแห่งการเรียนรู้คือสถานที่ซึ่งผู้คนขยายขีดความสามารถเพื่อที่จะบรรลุในสิ่งที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริงและต่อเนื่องเป็นสถานที่ที่ระบบทางความคิดใหม่และการขยายตัวทางความคิดได้รับการสนับสนุนที่ซึ่งผู้คนมีความทะเยอทะยานนอกรอบและเป็นทีที่ผู้คนเรียนรู้ที่จะเรียนไปด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

► 3 กฎหลักของการจัดการความรู้

- 1.Knowledge can only be volunteered,it can not be conscripted. สัมครใจไม่ใช่กะเกณฑ์ บังคับ ช่มชู้ สั่งไม่ได้ (ใจสั่งมา ไม่ใช่ใครสั่งมา)
- 2.I only know what I know when I need to know it. การเรียนรู้เกิดเมื่อต้องการใช้
- 3.We always know more than we can say,and we will always say more than we can write down. ^{๕๖๕}มากกว่าที่พูดได้เขียนได้

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

► **LKASA** (Bantak) Model การจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

- 1.การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Management)
- 2.การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge Organizing)
- 3.การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้(Knowledge Acting)
- 4.การจัดการให้เกิดการแบ่งปันความรู้(Knowledge Sharing)
- 5.การจัดการให้เกิดการจัดเก็บองค์ความรู้(Knowledge Assets)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

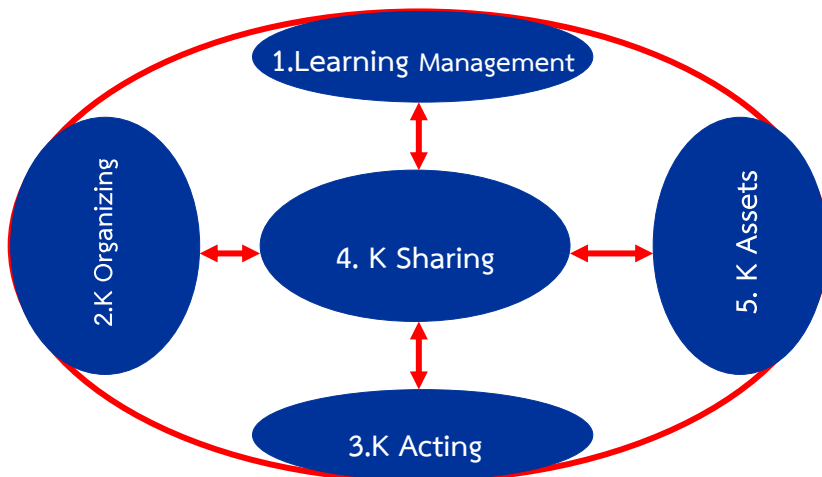
Knowledge

Acting

Sharing

Assets

► **LKASA EGG** (Bantak) Model



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ บทบาทหน้าที่ของCEO & CKO กับ KM

- 1.System:Knowledge vision ,Shared vision
- 2.Simplify : สอดคล้องกับงานประจำ ไม่ติดรูปแบบ
- 3.Surrounding : จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ Knowledge vision

เป้าหมายสูงสุดของโรงพยาบาลคือประชาชนมีสุขภาพดี
เจ้าหน้าที่มีความสุขและโรงพยาบาลอยู่ได้ โดยเน้นพัฒนาอย่าง
เรียบง่ายสู่เป้าหมายอย่างสมดุล

จัดหาความรู้แล้วนำความรู้มาจัดการองค์กร(โรงพยาบาล)
เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการเกิดความรู้แล้วนำความรู้ที่ได้มาจัดการ
ให้ทำงานได้อย่างมีคุณภาพ

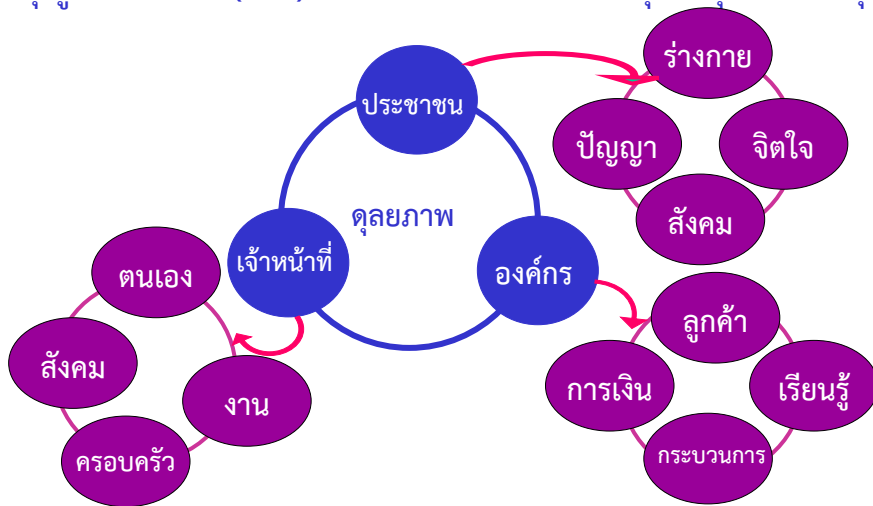
มองไกล แต่ทำใกล้-Think Globally , Act Locally

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts *Learning* Knowledge Acting Sharing Assets

▶ เป้าหมายสูงสุดของโรงพยาบาล(Shared Vision)

มุ่งสู่ความพอเพียง(พอดี)ไม่ใช่เป็นเลิศ นั่นคือความสมดุล = ดุลยภาพ = สุขภาพ



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts *Learning* Knowledge Acting Sharing Assets

▶ หลุมพรางของทีมงานจัดการความรู้

สภาพความไร้ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

สภาพการยึดถือว่า “ฉันคือตำแหน่งของฉัน”

การหาผู้กระทำให้ผิดหรือแก้ตัว หรือหาแพะรับบาป

ภาพลวงตาคิดว่าตัวเองแก้ปัญหาเชิงรุก แก้ปัญหาที่อาการ ยึดติดเหตุการณ์

การยึดติดในความสำเร็จในอดีต ไม่กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่เพราะกลัวล้มเหลว

ไม่สามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่ละน้อย ๆ และอย่างช้า ๆ

การเข้าใจว่าการเรียนรู้ที่มีพลังที่สุดคือการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง

ทีมงานไม่สามารถเรียนรู้จากสมาชิกทีมและประสบการณ์ของทุกคนในทีมได้

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

► Learning Technique for LO : กิจกรรม

เทคนิคที่สนับสนุนให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้

Action Learning การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

Benchmarking มาตรฐานเปรียบเทียบ(Sharing)

Coaching การสอนงาน

Mentoring การเป็นที่เลี้ยง

Portfolio แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Assets)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

► วิธีการเรียนรู้ 4 วิธี(จากในและนอกองค์กร)

1.Learning by Seeing การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน

2.Learning by Training การเรียนรู้จากการฝึกอบรม

3.Learning by Reading การเรียนรู้จากการอ่าน

4.Learning by Doing การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

► ความคิดสร้างสรรค์ : สิ่งที่ขาดไม่ได้เมื่อเรียนรู้

1.Integrated Thinking คิดเชิงบูรณาการ มองเป้าหมายเดียวกัน

2.System Thinking คิดเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยงของทุกสิ่ง

3.Positive Thinking คิดเชิงบวก มองคนในแง่บวก

4.Lateral Thinking คิดเชิงบุก/คิดนอกกรอบ/คิดทางขวาง

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

►การจัดการให้เกิดองค์ความรู้(Knowledge Organizing)

1. บริบทหรือรูปแบบ(Context)และเนื้อหาหรือแนวคิด(Content)
2. การระบุหรือกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้(Knowledge Identification)
3. การแสวงหาความรู้ขององค์กร(Knowledge Acquisition)
4. การสังเคราะห์องค์ความรู้ (Knowledge Combination)
5. การสร้างองค์ความรู้โดยการหมุนเกลียวความรู้SECI (Knowledge spiral)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

►การระบุหรือจำแนกความรู้ขององค์กร(Knowledge Identification)

1. ศึกษาทิศทางกลยุทธ์ : วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา จุดมุ่งหมาย
2. วิเคราะห์สภาพองค์การ(External & Internal Analysis)
3. ศึกษาความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholder)
4. ศึกษากระบวนการหลัก(Core process)ตามโซ่ร้อยค่านิยม
5. ศึกษาบริการหลัก(Core products)และบริการสุดท้าย(End products)
6. กำหนดความสามารถหลัก(Core Competency)ขององค์การ
7. กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ(Critical Success Factors)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ(Critical Success Factors)

1. ระบบบริการที่สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย เป็นที่ประทับใจและเหมาะสมตามศักยภาพ
2. บริการทางคลินิกที่ปลอดภัย มีประสิทธิผล ถูกต้องตามหลักวิชา จรรยาวิชาชีพและสิทธิผู้ป่วย
3. บริการเพื่อนำไปสู่การมีสุขภาพดีถ้วนหน้าของประชาชน
4. สิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาลและชุมชนที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี
5. เจ้าหน้าที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข
6. การบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างโปร่งใส เป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ
7. การส่งเสริมและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

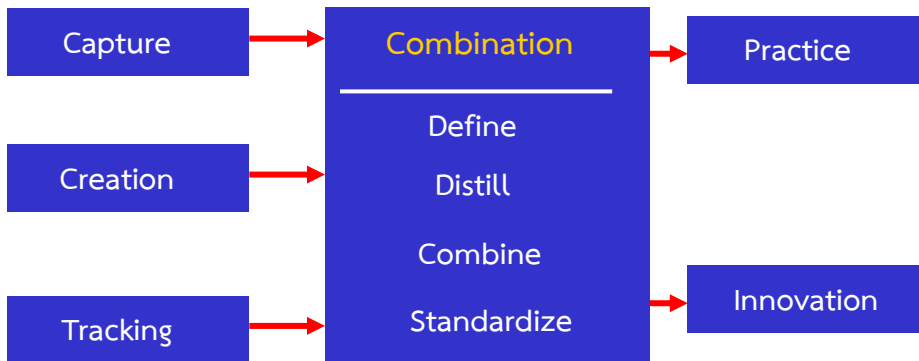
▶ การแสวงหาความรู้ขององค์กร(Knowledge Acquisition)

1. การ**คว้า**ความรู้(Knowledge Capturing) เสาะหา ยึดกุม ความรู้จากภายนอกแล้วคว้าเอามาใช้อย่างเหมาะสม
2. การ**สร้าง**ความรู้จากการปฏิบัติ(Knowledge Creation) สร้าง จากทุกจุดของการทำงานโดยทุกคนที่ทำงาน ทั้งก่อนการลงมือ ทำ ระหว่างการทำงานและสรุปประมวลประสบการณ์หลังการทำงาน
3. การ**ควัก**ความรู้ในองค์กร(Knowledge Tracking) เป็นการลง ไปหาความรู้ที่เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงานเพื่อสกัดออกมาใช้ ประโยชน์หรือดึงความรู้ในคนมาใช้ประโยชน์

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning *Knowledge* Acting Sharing Assets

▶ การสร้างความรู้และองค์ความรู้(Organizing)



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning *Knowledge* Acting Sharing Assets

▶ การจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร:Documentation



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

►การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้(Knowledge Acting)

1. คณะผู้ก่อการดีในการจัดการความรู้
2. วัฒนธรรมองค์การ 5 ประการ: ทบทวน-ประกัน-คุณภาพ-สร้าง
สุขภาพ-เรียนรู้ (Organizational culture)
3. การนำความรู้และองค์ความรู้ไปปฏิบัติจริง (Knowledge
utilization)
4. หน้าทีของผู้ปฏิบัติจัดการความรู้(Knowledge Practitioner)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

►คณะผู้ก่อการดีในการจัดการความรู้

1. คุณเอื้อหรือคุณเกื้อหนุนหรือผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) สร้างสิ่งแวดล้อม
การเรียนรู้และเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้
2. คุณอำนวยหรือผู้ส่งเสริมการจัดการความรู้(K Facilitator) กระตุ้นให้คน
กล้าเอาสิ่งที่รู้มาเล่าบอก จัดเวที มีเวลา หาไมตรี : คุณลิขิต/ประสาน
3. คุณกิจหรือผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (K Practitioner) หมั่นเรียนรู้จากทำงาน
แล้วนำมาใช้ปฏิบัติ เมื่อใช้ดีจึงบอกเพื่อน
4. คุณประกอบหรือวิศวกรความรู้(K engineer) ตีความและแปลง สังเคราะห์
ยกระดับองค์ความรู้ให้จับต้องได้และนำไปปฏิบัติได้ง่าย
5. คุณเก็บหรือผู้เชี่ยวชาญความรู้(K specialist)หรือบรรณารักษ์ความรู้(K
Librarian) นำความรู้ที่ซัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge *Acting* Sharing Assets

▶ วัฒนธรรมการเรียนรู้

1. Participation ให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในงานที่เขารับผิดชอบ
2. Empowerment เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ตัดสินใจในสิ่งที่เขารับผิดชอบ
3. Opened mind เปิดใจให้กว้าง ให้โอกาสได้เสนอความคิดเห็นโดยไม่ถูกขัดขวางหรือโจมตีแม้ว่าจะดูไร้สาระก็ตามเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนรู้จักคิด กล้าเสนอความคิดเห็น เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge *Acting* Sharing **Assets**

▶ การนำความรู้และองค์ความรู้ลงไปปฏิบัติจริง

1. การนำองค์ความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติจริง โดยการยอมรับของคนในองค์กรให้นำไปใช้(Using) รู้จักประยุกต์ใช้(Knowledge Application) เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร(Utilization)
2. การประเมินและต่อยอดองค์ความรู้เดิมสู่องค์ความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรมากขึ้นโดยตัวปฏิบัติเอง เป็นการเรียนรู้จากการใช้ความรู้
 - การทบทวนหลังปฏิบัติ(After Action Review : AAR)
 - การเรียนรู้บทเรียนจากความผิดพลาดหรือล้มเหลว(Lesson Learned) ในลักษณะผิดเป็นครู
3. หน้าที่ของผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ : ทำงานประจำให้ดี(อัปมาหะ)-มีอะไรให้คุยกัน(กัลยาณมิตรตา)-ขยันทบทวน (โยนิโสมนสิการ)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

► การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้(Knowledge sharing)

รูปแบบหรือเทคนิคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. Community of Practice ชุมชนนักปฏิบัติ
2. Benchmarking มาตรฐานเปรียบเทียบ
3. เล่าสู่กันฟัง
4. etc.

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

► หัวใจสำคัญของ Knowledge sharing

1. เน้นการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน ยิ่งดียิ่งแลกเปลี่ยน
2. เน้นเอาสิ่ง que ปฏิบัติจริงแล้วได้ผลดีจึงนำมาแลกเปลี่ยน ทำนองใช้ดีจึงบอกเพื่อน ไม่ใช่ไปฟังเขาว่าดีแล้วเอามาเล่าต่อเลย
3. ใช้ลูกล่อลูกชนเฉพาะรายดึงเอาความรู้ฝังลึก (Tacit) จากผู้ปฏิบัติออกมาให้เห็นชัด (Explicit)
4. ต้องมีการเปรียบเทียบผลที่ชัดเจนถ้าจะต้องแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างการยอมรับระหว่างผู้ให้และผู้รับ

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting *Sharing* Assets

▶ หน้าทีของKM Facilitators : ช่วยให้เกิด 4 เอื้อ

Learn เอื้อโอกาสให้เกิดเรียนรู้/อยากเรียนรู้/ใฝ่รู้(เวลา/เวที)

Care เอื้ออาทรให้เกิดความห่วงใยใส่ใจกัน/ช่วยเหลือกัน

Share เอื้ออารีให้เกิดการแบ่งปันความรู้/เล่าสู่กันฟัง

Shine เอื้อเอ็นดูให้เกิดความภาคภูมิใจ/ยกย่อง/กำลังใจ/มีไฟ

Knowledge is not power ,but Knowledge sharing is power.

Human is important , but Human relationship is more important

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting *Sharing* Assets

▶ คุณลักษณะที่ดีของKM Facilitators

1. มีความสามารถในการสื่อสาร การแสวงหาความร่วมมือ
2. มีมนุษยสัมพันธ์ คุยกับคนรู้เรื่อง เข้ากับคนง่าย เห็นคุณค่าคนอื่น
3. มีความอดทนและความมุ่งมั่นสูง ไม่ขี้บ่น ไม่สั่งการ ไม่บ้าอำนาจ
4. ใฝ่รู้ใฝ่เรียน เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
5. ไม่ขี้ใจน้อย ไม่ขี้จน ไม่เปื่อง่าย มีความยืดหยุ่น ไม่ติดกรอบ
6. จับประเด็นเก่ง วิเคราะห์บรรยากาศทีมและองค์กรได้

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ เวทีเล่าสู่กันฟัง



1. เวทีจริง(Reality) : Face to Face

- 1.1 ในองค์การทั้งทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในแผนกและระหว่างแผนก เช่นประชุมกลุ่ม,เสียงตามสาย,เคเบิลทีวี,เวทีสัมมนาผู้ป่วย,การเชื่อมสัมพันธ์คร่อมสายงาน,บอร์ด,ศูนย์สารสนเทศโรงพยาบาล,การจัดมหกรรม CQI Story,สรุปผลงาน
- 1.2 ระหว่างองค์การเช่นศึกษาดูงาน,ร่วมกิจกรรมเครือข่าย
- 1.3 กับชุมชนหรือสถาบันภายนอกเช่นรับดูงาน,ประชุมร่วมกับกลุ่มต่างๆ(อสม./ผู้นำชุมชน/กพร./หัวหน้าส่วนอำเภอ),เรียนรู้จากหมู่บ้าน

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ เวทีเล่าสู่กันฟัง

2. เวทีเสมือน(Virtual) ใช้ICT

2.1 ในองค์การเช่น,เว็บไซต์,Intranet

2.2 นอกองค์การผ่านเว็บไซต์www เช่น bantakhospital.com, kmi.or.th, Facebook, [Line](#), etc.

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting *Sharing* Assets

▶ รูปแบบหรือเทคนิคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. ชุมชนนักปฏิบัติ Community of practice : Co P
2. เพื่อนช่วยเพื่อน Peer Assist : เชิญทีมอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์
3. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน AAR
4. การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ Retrospect
5. เรื่องเล่าเร้าพลัง Springboard Storytelling
6. การค้นหาสิ่งดี ๆ รอบ ๆ ตัว Appreciative Inquiring
7. เวทีเสวนา Dialogue : สุนทรียสนทนา สานเสวนา

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting *Sharing* Assets

▶ Community of Practice : CoP

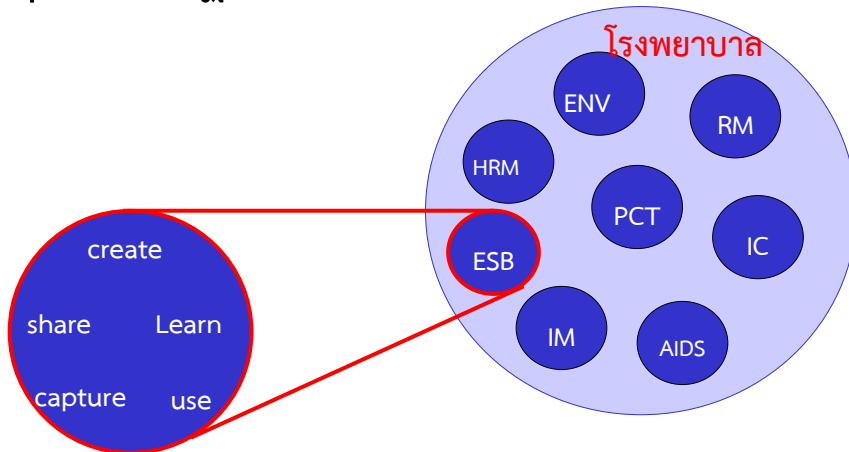
CoPเป็นกลุ่มคนที่มีแรงปรารถนาที่จะพัฒนาความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่งร่วมกัน

โดยCoPจะประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนิทสนมกลมเกลียวไว้วางใจซึ่งกันและกันรวมทั้งคุ้นเคยในฝีมือและความชอบของกันและกัน จนถึงจุดหนึ่งสมาชิกในCoPจะร่วมกันพัฒนาแนวปฏิบัติขึ้นมา ซึ่งแนวปฏิบัติเหล่านี้เป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการรวมตัวกันของชุมชน

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting *Sharing* Assets

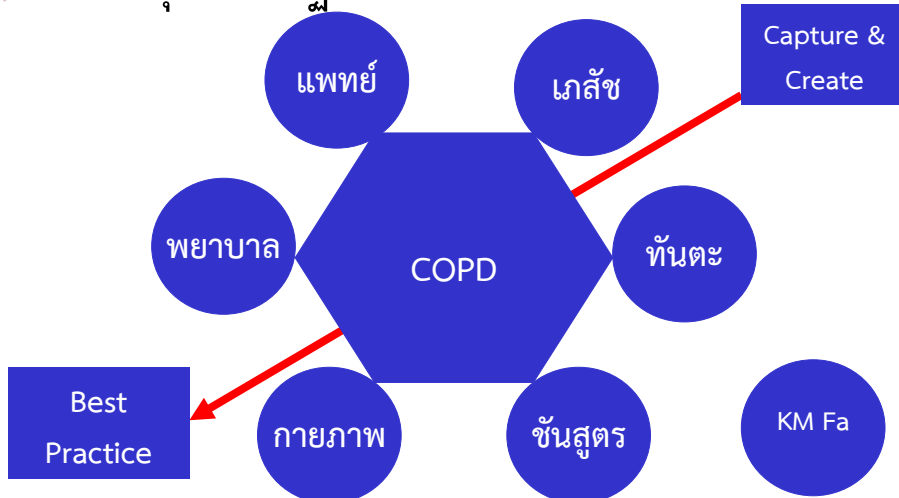
▶ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice)



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting *Sharing* Assets

▶ ตัวอย่างชุมชนนักปฏิบัติแบบสหสาขาวิชาชีพ



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting *Sharing* Assets

▶ จุดเริ่มต้นของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. การค้นหาสิ่งดีรอบๆตัว (Appreciative Inquiry) โดยให้
ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ค้นหาสิ่งดีๆในงานของ
ตนเองแล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น

2. การเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติ (Benchmarking) เป็น
การนำเอาผลงานของแต่ละคนมาเปรียบเทียบกันด้วยความ
เต็มใจของทั้งสองฝ่าย มีการตกลงกฎเกณฑ์ของการ
เปรียบเทียบกันด้วยความเข้าใจกัน เปรียบเทียบกันเพื่อนำเอา
สิ่งดีๆของแต่ละฝ่ายมายกระดับผลงานหรือพัฒนางานของ
ตนเอง

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting *Sharing* Assets

▶ Benchmark ,Best practice

Best practice วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด = วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด
ของผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุด

Benchmark ระดับเทียบเคียง = ผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุด



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting *Sharing* Assets

▶ Benchmarking มาตรฐานเปรียบเทียบ

1. สรุปผลงานเปรียบเทียบกับผลงานขององค์กรในปีที่ผ่านมา
2. สรุปผลงานเปรียบเทียบกับองค์กรประเภทเดียวกันในจังหวัด
3. สรุปผลงานเปรียบเทียบกับองค์กรประเภทเดียวกันในต่างจังหวัด
4. สรุปผลงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ

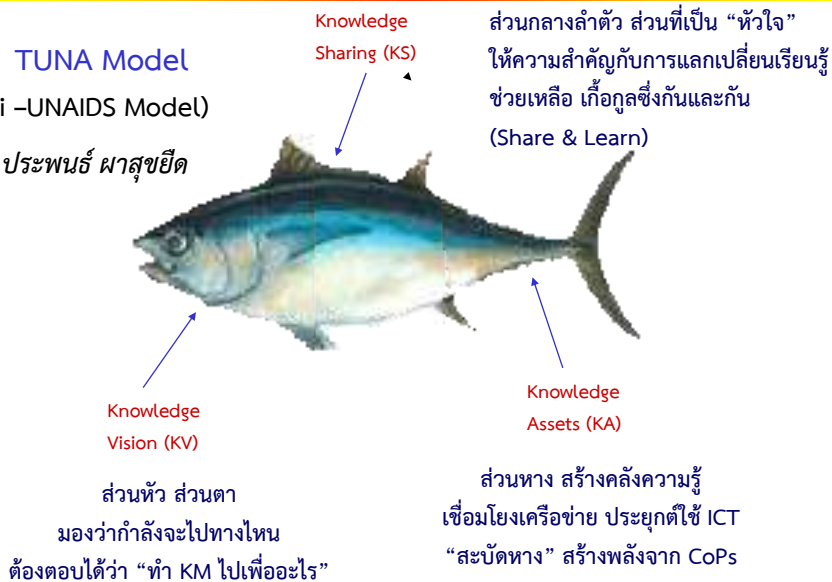
หาว่าใครทำได้ดีที่สุดและดูว่าเขาทำอย่างไร แล้วนำมาปรับใช้

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting *Sharing* Assets

▶ TUNA Model (Thai -UNAIDS Model)

ดร. ประพนธ์ ผาสุขยืด



การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

เรื่องเล่าเร้าพลัง

- แบ่งกลุ่มคณะ เพื่อความหลากหลาย
- เล่าความภาคภูมิใจ/เทคนิค/เคล็ดลับในการทำงานของตนเองที่เคยทำมาแล้ว
 - ความภาคภูมิใจ/เคล็ดลับอะไร
 - วิธีการ
- กลุ่มช่วยกันสรุปว่าจากที่แต่ละคนเล่ามามีส่วน ที่เหมือนกัน ต่างกัน อะไรบ้าง

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

ผู้เล่า

- เล่าที่น่าสนใจ น่าจดจำ
- เล่าตามความเป็นจริง
- เล่าความสำเร็จ ความภูมิใจ ทั้งเรื่องเล็กเรื่องใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของกิจกรรม
- เล่าให้เห็นตัวละคร เห็นพฤติกรรม การกระทำ บริบท
- ไม่ตีความ
- แสดงออกมาในหน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง อูบมาอูบไมย

ผู้ฟัง/ซักถาม

เส้นทางสู่ความภาคภูมิใจ ทำอย่างไร

- คนส่วนใหญ่พูด > ฟัง
 - ฟังอย่างตั้งใจ
 - อย่าด่วนสรุป
- พยายามจับเนื้อหาสาระที่ผู้เล่าต้องการสื่อสาร
 - ถามอย่างชื่นชม เพื่อเข้าใจมากขึ้น

Dialogue – ไต่อะลือก

“the flow of meaning”

การเลื่อนไหลของความหมาย... ไปสู่อะไรบางอย่าง

เราเองก็ยังไม่รู้... ว่ามันคืออะไร

ถ้ารู้... ก็ไม่ใช่ dialogue

สิ่งที่ทำได้... ก็คืออย่าไป “block” มัน

ทั้งภายนอก (block คนอื่น)

และภายใน (block ความคิดตนเอง)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

อ. วิศิษฐ์ วังวิญญู เรียก dialogue ว่า....

“สุนทรียสนทนา”

เพราะมันเป็นการสนทนาที่สวยงาม สด ใส ออกมาจากใจ

อาจารย์ประพนธ์เรียก dialogue ว่า....

“สัมพัชญะสนทนา”

เพราะมันเป็นการสนทนาที่ต้องระลึกรู้อยู่ตลอดเวลา
เป็นการฝึกฟังอย่างตั้งใจ (attentive listening)
ฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening)
ได้ยินเสียงที่พูดออกไป ได้ยินเสียงที่อยู่ภายใน

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

หลักง่ายๆที่ใช้ในการทำ Dialogue

- **พูด** ออกมาจากใจ ไม่ใช่จากการจำ ทำให้เป็นธรรมชาติ เป็นปัจจุบัน ไม่ต้องเสแสร้ง แกล้งทำให้อู้อู
- **ฟัง** อย่างตั้งใจ ไม่คิดหาคำตอบ ไม่ต้องตอบโต้ ไม่ตัดสิน ประเด็นความ ไม่ตัดสินผู้อื่น
- **เคารพ** ความแตกต่าง ให้ความเท่าเทียม ไม่เอาเรื่องคุณวุฒิ วิทยุฒิ หรือตำแหน่งมาขวางกั้น

คุณลิขิต : จดอะไรบ้าง

- เรื่องเล่าย่อๆ ไม่ต้องจดทุกคำพูด แต่ก็ไม่ย่อจนสั้นเกินไป
 - ชื่อ เบอร์โทร เจ้าของเรื่องเล่า
 - ชื่อคน ที่มีการกล่าวถึงในเรื่องเล่า
 - เคล็ดลับ/เทคนิค/ประเด็นสำคัญจากเรื่องเล่า
- ฯลฯ

▶ บทบาท Knowledge Facilitators หรือวิทยากรกลุ่ม

1. สร้างความเข้าใจให้สมาชิกกลุ่มในกิจกรรมที่จะทำร่วมกัน
2. สร้างความรู้สึกเป็นกันเอง ผ่อนคลายให้กับสมาชิกกลุ่ม
3. ทำให้สมาชิกกลุ่มได้รู้จักกัน สนับสนุน ไว้วางใจกัน รักกัน เข้าใจกัน
4. กระตุ้นให้สมาชิกกลุ่ม ขุดเอาสิ่งดีๆ ที่ซ่อนอยู่ในตัวออกมาเล่า
5. มีความอดทนและความมุ่งมั่นสูง ไม่ขี้บ่น
6. จับประเด็นเก่ง วิเคราะห์บรรยากาศทีมและองค์กรได้

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

AAR (After Action Review)

1. ได้ตามความคาดหวังหรือไม่ เพราะอะไร
2. ยังไม่ได้ตามความคาดหวังคืออะไร
3. เทคนิค เคล็ดลับดีๆ ของเพื่อนที่เรานำไปใช้ในพื้นที่
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในครั้งต่อไป ควรจะมีรูปแบบอย่างไร ผู้เข้าร่วมควรเป็นใคร เรื่องอะไร

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ ขั้นตอนการทำกิจกรรมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ รู้จักหัวใจ
2. การทำ BAR (Before action review)
3. เลือกผู้ทำหน้าที่คุณอำนวย คุณกิจ คุณลิขิต
4. กำหนดข้อตกลงของกลุ่ม
5. กำหนด KV (Knowledge vision)
6. การทำสุนทรียสนทนาด้วยกิจกรรม AI (Appreciative inquiring)
7. การทำ DAR (During action review)
8. กิจกรรม AAR (After action review)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ สรุปลักษณะสำคัญของเวทีการจัดการความรู้

1. เน้นลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ **พูด**อย่างจริงจัง **ฟัง**อย่างตั้งใจ **ถาม**อย่างซาบซึ้งใจและ **จด**อย่างเข้าใจใส่ใจ
2. เป็นกิจกรรมกลุ่มที่ทำเพื่อระดมปัญญา (Wisdom storming) คือ ช่วยกันระดมเอาความรู้ภาคปฏิบัติหรือสิ่งที่ทำแล้วได้ผลดีออกมาให้กลุ่มได้รับทราบเพื่อหยิบจับเอากลับไปประยุกต์หรือปรับใช้ในพื้นที่ของตนเอง
3. เล่าถึงความสำเร็จว่าคืออะไร สำเร็จอย่างไร สำเร็จด้วยวิธีใด

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ การจัดการให้เกิดชุมชนทรัพย์สินความรู้(Knowledge assets)

1. หัวใจสำคัญของการจัดการชุมชนทรัพย์สินความรู้
2. การบันทึกชุมชนทรัพย์สินความรู้และเพิ่มงานเพื่อการพัฒนา
3. ประเภทของชุมชนทรัพย์สินความรู้ :วิธีทำงาน นวัตกรรม เครือข่ายชช.
4. รูปแบบการเก็บและสถานที่เก็บชุมชนทรัพย์สินความรู้
5. การเข้าถึงชุมชนทรัพย์สินความรู้
6. บรรณารักษ์ความรู้

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ หัวใจสำคัญของการจัดการชุมชนทรัพย์สินความรู้

1. เป็นการเก็บแบบสะสม(Accumulation)ไม่ใช่การสะสม(Collection) จึงไม่ใช่ป้อนใส่หม้อทรัพย์
2. กำหนดรูปแบบ ประเภท การจัดเก็บ การลงทะเบียนให้ง่ายต่อการนำไปใช้ต่อหรือต่อยอดได้
3. มีการกำหนดเวลาการทบทวนเพื่อให้ความรู้เหมาะสมกับการใช้งาน
4. องค์ความรู้สามารถปรับเปลี่ยนได้คือปรับให้เหมาะกับสถานการณ์และเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

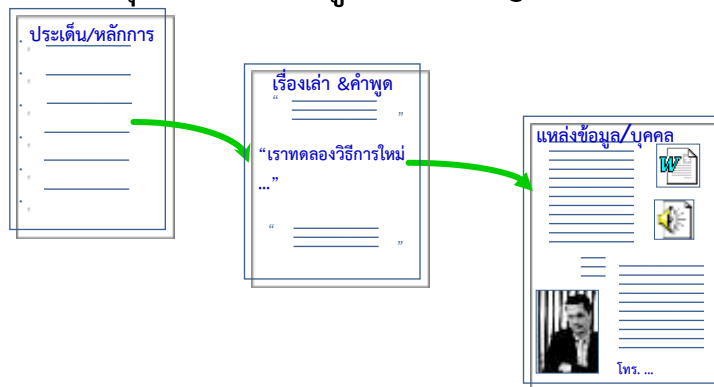
Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ การบันทึกชุมชนทรัพย์สินความรู้(Knowledge Assets)



..... เป็นชุมชนความรู้ (Knowledge Assets)

ที่มีบริบท และรายละเอียด ตามกาลและเทศะที่ต้องการความรู้
ที่มา ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ เพิ่มงานเพื่อการพัฒนา(Portfolio) : เพิ่มหน่วยงาน

ที่	สิ่งที่ภาคภูมิใจ/ นวัตกรรม	ประโยชน์ที่ได้	ผู้จัดทำ	วันที่	แหล่ง อ้างอิง

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ สถานที่เก็บขุมทรัพย์ความรู้

เป็นส่วนคลังความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ

- ภายในหน่วยงาน : เพิ่มผลงานในแผนก(Portfolio), ศูนย์พัฒนาคุณภาพ, ศูนย์สารสนเทศโรงพยาบาล, เอกสารสรุปผลงานประจำปีของโรงพยาบาล
- ในWeb site : www.KM.DMSc.go.th

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

▶ ประเภทของชุมชนทรัพย์สินความรู้

1. วิธีการทำงานที่ดี (Best practice)
2. นวัตกรรม (Innovation)
 - 2.1 นวัตกรรมเชิงระบบ
 - 2.2 นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์
3. เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ (Expert Network)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts Learning Knowledge Acting Sharing Assets

▶ ประเภทของชุมชนทรัพย์สินความรู้ : Best Practice

Best practice ประกอบด้วยเอกสารคุณภาพ ดังนี้

1. ระเบียบปฏิบัติ 12 เรื่อง
2. CQI story 30 เรื่อง

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ ประเภทของชุมชนทรัพยากรความรู้ : นวัตกรรมเชิงระบบบริการ

นวัตกรรมเชิงระบบประเภทบริการ เช่น

1. การดูแลผู้ป่วยโดยสหสาขาวิชาชีพ
2. คลินิกอดบุหรืแบบทีม (Team Motivating Psycho-supportive Therapy)
3. การดูแลผู้ป่วยเอดส์แบบครบวงจร(AIDS)

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ ประเภทของชุมชนทรัพยากรความรู้ : นวัตกรรมเชิงระบบบริหาร

นวัตกรรมเชิงระบบประเภทบริหาร เช่น

1. การปรับโครงสร้างการบริหารโรงพยาบาล
2. การจัดผังองค์กรคุณภาพแบบผสมผสาน
3. กิจกรรม 5 ส แบบคร่อมหน่วยงาน
4. การพิจารณาความดีความชอบแบบทีมงาน

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ ประเภทของชุมชนทรัพยากรความรู้: นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์

นวัตกรรมเชิงสิ่งประดิษฐ์ เช่นตู้อบเครื่องมือแพทย์,กริ่งเรียกพยาบาล
 หอผู้ป่วยใน(Nursing Call) ,เครื่องส่องไฟเด็กแรกเกิดตัวเหลือง
 (Phototherapy), ที่จับคอมพิวเตอร์ ทำฟัน, แผนการสอน
 ประกอบรูปภาพ, เตียงขนาดเอนกประสงค์, ตู้ยูวี (UV) กำจัดเชื้อ,
 กล้องตาก SLIDE, อุปกรณ์บริหารข้อมือ และข้อไหล่,ที่หยด
 คลอรินฆ่าเชื้อโรค, ที่หยดสารส้ม, รถเข็นขยะติดเชื้อ ,ถุงดักขยะ

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

Concepts

Learning

Knowledge

Acting

Sharing

Assets

▶ บทบาทของบรรณารักษ์ความรู้(KM Librarian)

1. เป็นผู้ดูแลคลังความรู้หรือชุมชนทรัพยากรความรู้
2. กำหนดหมวดหมู่ หลักการ แนวทางการขึ้นทะเบียนความรู้
3. กระจายความรู้(Distribution)เพื่อให้พนักงานเข้าถึงง่าย
4. ติดตามการทบทวน แก้ไขความรู้หรือองค์ความรู้ที่นำมาใช้
5. กระตุ้นให้มีการปรับเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เหมาะสม
6. สั่งสมองค์ความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

▶ การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

1. **Process Evaluation** : การวัดว่าองค์กรมีการนำการจัดการความรู้มาใช้หรือไม่ ทำอะไรบ้าง มากน้อยแค่ไหน ทำหรือไม่ทำ มีอะไรบ้างซึ่งเป็นการวัดตัวเครื่องมือ
2. **Result Evaluation** : การวัดว่าการจัดการความรู้ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีอะไรบ้างต่อองค์กร ลูกค้าหรือเจ้าหน้าที่ เป็นการวัดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งสำคัญมาก

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

การวัดผลการจัดการความรู้

Process Measurements

1. จำนวนครั้งของการเข้าเยี่ยมชม web site
2. จำนวนครั้งของการใช้ความรู้ประเภทต่าง ๆ

Output Measurements

1. จำนวนความรู้ที่จัดเก็บ
2. จำนวนกรณีศึกษาที่จัดเก็บ
3. จำนวน Best Practice ที่จัดเก็บ
4. จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
5. จำนวนสมาชิกในชุมชนการปฏิบัติ

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

หลักการนำKMลงไปปฏิบัติ(Implementation)

1. ทำให้ง่าย(Common)ที่จะเรียนรู้และปฏิบัติ
2. ทำให้รู้(Competency)ว่าต้องทำอะไร
3. ทำให้รัก(Commitment)ที่จะทำ เต็มใจทำ

หัดให้เป็น ใช้อย่างเป็น เป็นเพียงขั้นที่หนึ่งเท่านั้น ต้องกระทำถึงขั้นไร้กระบวนการทำ ค่อยก้าวขึ้นสู่ยอดฝีมือ(รู้วิญญูณกระบี่)

Think Big , Start Small , Action Now

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

▶ สรุปลักษณะสำคัญของการจัดการความรู้

1. KM เป็นเหมือนน้ำ ต้องไหลลื่นไปตามภาชนะบรรจุ นั่นคือปรับตามบริบทของกลุ่มหรือองค์กรที่เราอยู่ ต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบ แต่ใช้ถูกต้องได้ผลลัพธ์คืองานดีขึ้น คนดีขึ้น และวิธีการทำงานดีขึ้นหรือนวัตกรรมมากขึ้น (Best practice)
2. KM เป็นเรื่องของการปฏิบัติ เป็นเรื่องของผู้ปฏิบัติ ผู้ที่จะมาร่วมกิจกรรมต้องเป็นคนทำจริง เอาสิ่งที่ตนเองทำแล้วเกิดผลดีมาเล่าสู่กันฟัง ส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่ซ่อนในตัวคน

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

▶ สรุปลักษณะสำคัญของการจัดการความรู้

3. KM เป็นบรรยากาศเชิงบวก เริ่มต้นจากสิ่งดี ๆ หรือความสำเร็จ เพราะจะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความสุข ความชื่นชม ยอมรับซึ่งกันและกัน
4. KM เน้นความสัมพันธ์ระหว่างคน ยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างคนดี การแลกเปลี่ยน การให้และรับซึ่งกันและกันจะดีมาก
5. KM เป็นการพูดคุยถึงอดีตที่ทำมา ไม่ใช่พูดถึงอนาคตที่เราอยากทำ นำความสำเร็จในอดีตมาเล่าสู่กันฟัง เพื่อจะดูว่าเบื้องหลังความสำเร็จนั้นมีความรู้อะไรบ้าง ซ่อนอยู่ ซุดออกมา ควักออกมา

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรม
เพื่อให้เกิดการเสริมพลัง (synergy)
ระหว่างความแตกต่างหลากหลาย
ไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด
บรรลุความสำเร็จที่ไม่มีใครคิดว่าจะบรรลุได้



KM

K เอ้ย KM

ช่วยเติมเต็มปัญญาพาสไต
เอื้ออาทรสอนให้แบ่งกันไป
สิ่งใดใช้ได้ดีมีแบ่งปัน
พูดเรื่องสุขทุกข์ไม่เอาเข้าใจจิต
เปิดใจมิตรชิดใกล้ให้สุขสันต์
พูดจริงใจฟังตั้งใจใส่ใจกัน
ถามสร้างสรรค์พลังจนใจได้สิ่งดี

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ



สวัสดิ์คะ