

## สรุปการจัดการความรู้

ชื่อชุมชนนักปฏิบัติ (CoP, Community of Practice)

ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ

สมาชิกชุมชนนักปฏิบัติประกอบด้วย

1. ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ
2. คณะกรรมการจัดการความรู้

ชื่อเรื่องการจัดการความรู้

KM to Research

วิเคราะห์ความสอดคล้อง

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** ขยายความร่วมมือด้านการผลิต บริการวิชาการ การวิจัย และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม กับชุมชนและองค์กรภายนอกทั้งในและต่างประเทศ

**กลยุทธ์ที่ 1** สร้างความเข้มแข็งด้านการผลิตบริการวิชาการ การวิจัย และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ร่วมกับเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ

**แผนการจัดการความรู้ของวิทยาลัยเรื่อง** การบริหารงานวิจัย

**ปัญหาและความสำคัญ**

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และจากมาตรฐานการอุดมศึกษาข้อที่ ๓ กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนาสังค มฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้โดยต้องรับรู้ ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวล ผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ใน องค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน Tacit Knowledge ของตัวบุคคล ถ่ายทอดออกมาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการ พัฒนาระบบงานพัฒนาคนและพัฒนาองค์ การสู่การปฏิบัติ งานที่ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีวัตถุประสงค์

๑) เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถระดับบุคคล ๒) เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถองค์กร ๓) เพื่อพัฒนาองค์ ความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ๔) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความสำเร็จขององค์กร ๕) เพื่อสร้างนวัตกรรม ขององค์กร และ ๖) เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร

วิทยาลัยพยาบาลบรมมราชชนนี พะเยา ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงสนับสนุนให้ บุคลากรทุกระดับได้นำการจัดการความรู้(Knowledge Management) มาเป็นแนวทางดำเนินงาน ผลการ ดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า บุคลากร/เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนมีการพัฒนาการจัดการความรู้จากงานประจำสู่ งานวิจัย (KM to R2R) คิดเป็น ร้อยละ 0 และ ในปีงบประมาณ 2559 คณะกรรมการงานวิจัยและการจัดการ ความรู้ได้ผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุน ดำเนินการจัดการความรู้จากงานประจำสู่งานวิจัย (KM to R2R) “เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมบริหารจัดการข้อมูลด้วย Excel วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา” และได้ ส่งผลงานนำเสนอในการประชุมวิชาการของกระทรวงสาธารณสุขประจำปี 2559

## วิธีการเสาะหาความรู้

1. รวมองค์ความรู้จากเอกสารผลงานวิชาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย
2. องค์ความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรในหน่วยงาน

## สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการเสาะหาความรู้

### การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM) ไม่ใช่ “เป้าหมาย หรือ จุดหมายปลายทาง” แต่คือ “เครื่องมือ” ของการเรียนรู้ การวิจัย และการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวบุคคล ทีม และ/หรือ องค์กร

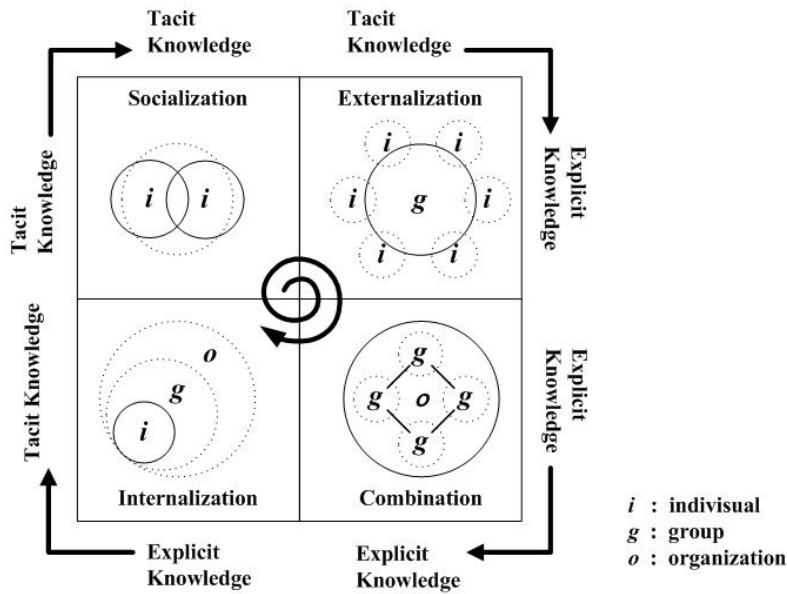
### ประเภทของความรู้

๑. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) คือความรู้ที่มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective) อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร การถ่ายโอนสามารถแปลงเป็นรหัส เช่น ตัวอักษร ตัวเลข หรือสูตร โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น เอกสาร คู่มือ หรือ ฐานข้อมูล เป็นต้น เปรียบได้กับส่วนยอดของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ มองเห็นได้ชัดเจน

๒. ความรู้ซ่อนเร้น, ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคลหนึ่งๆ มีรากฐานมาจากการลงมือปฏิบัติ การลองผิดลองถูก เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานจากประสบการณ์ของการทำงาน อยู่ในลักษณะที่เรียกว่า ภูมิปัญญา มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) จึงไม่สามารถถอดหรือแปลงเป็นรหัสได้ง่ายและครบถ้วนอย่างความรู้ชัดแจ้ง จึงต้องการการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การฝึกฝน และการลงมือปฏิบัติ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความชำนาญ เช่น ทักษะ Know-how หรือ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ อย่างไรก็ตามความรู้ทั้งสองประเภทต้องอาศัยซึ่งกันและกัน เนื่องจากความรู้แบบฝังลึกเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด อีกทั้งยังสามารถถอดและแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการลงมือปฏิบัติ ความรู้ที่แฝงในตัวคน เปรียบกับภูเขาน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ไม่สามารถมองเห็นได้

ซึ่งเมื่อพิจารณาสัดส่วนของความรู้ทั้ง ๒ ประเภทแล้ว พบว่าอัตราส่วนความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) มากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ถึง ๘๐: ๒๐ เปรียบเสมือนปรากฏการณ์ทางธรรมชาติเช่น ภูเขาน้ำแข็ง ที่เปรียบความรู้ชัดแจ้งเป็นน้ำแข็งส่วนที่โลกพินน้ำขึ้นมาเพียง ร้อยละ ๒๐ แต่ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนเป็นน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำถึง ร้อยละ ๘๐ ความรู้ที่ชัดแจ้ง

Nonaka และ Takeuchi ได้เสนอ SECI model เพื่ออธิบายการถ่ายทอดและการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ทั้งสองประเภท จนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (ภาพที่ 1)



ที่มา: Nonaka, I. and N. Konno (1998). "The Concept of ba: "Building a Foundation for Knowledge Creation". California Management Review, 40-3, pp.40-54.

#### SECI model ประกอบด้วย

1. Socialization หมายถึง การแบ่งปันและสร้างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ผ่านประสบการณ์ตรงจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสังเกต การลอกเลียนแบบ และการลงมือปฏิบัติ
2. Externalization หมายถึง การสกัดความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ผ่านการพูดคุย การเล่าเรื่อง การสะท้อน (Reflection) แล้วนำเสนอผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือตำรา คู่มือ ฐานข้อมูล หรือวีดิทัศน์ เป็นต้น
3. Combination หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit to Explicit knowledge) เป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้สามารถจับต้องได้ นำไปใช้ได้ และใช้งานร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง โดยการแยกแยะ วิเคราะห์ และจัดหมวดหมู่ เป็นการจัดระบบความรู้
4. Internalization หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ไปเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) โดยเกิดจากการทำความเข้าใจในความรู้แบบชัดแจ้ง ประกอบกับการฝึกปฏิบัติและการนำความรู้นั้นไปใช้ จนเกิดเป็นความรู้ของบุคคลหนึ่งๆ ขึ้น

กระบวนการหมุนเวียนระหว่างความรู้ปฏิบัติ (Tacit knowledge) และความรู้ทฤษฎี (Explicit knowledge) นี้ จะเกิดขึ้นหมุนวนกันไป หากสามารถกระตุ้นให้กระบวนการทั้ง 4 เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดเกลียวความรู้ (Knowledge spiral) ซึ่งอาจทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น โดยการหมุนเกลียวความรู้นี้ จำเป็นต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์แบบใจถึงใจ ภายใต้บรรยากาศของความไว เชื่อใจและชื่นชม รวมถึงพื้นที่ (Space) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งที่คิด เห็น หรือรู้สึกที่ไม่ชัดเจน และ/หรือ แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์จากการทำงานร่วมกัน ภายใต้บรรยากาศที่มีความมั่นคง ปลอดภัย และสบายใจที่จะพูดหรือสะท้อนสิ่งที่แต่ละคนคิด เห็น หรือรู้สึก โดยพื้นที่ที่กล่าวถึงอาจเป็นพื้นที่จริง เช่น ในการประชุม หรือ พื้นที่เสมือน เช่น อีเมล หรือ Social media

## KM เพื่อการเรียนรู้

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา ควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยประยุกต์ใช้ KM เป็นเครื่องมือของการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ด้วย KM เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ค่อยๆ เกิดการเปลี่ยนแปลง จนกระทั่งถึงจุดหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงใหญ่ (Paradigm shift) ซึ่งกระบวนการทัศนของคน (Mind set)

การใช้ KM เพื่อเป็นเครื่องมือของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยบูรณาการอยู่ภายในการทำงาน เรียนรู้จากการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาให้งานดีขึ้น จุดสำคัญคือการเรียนรู้เป็นทีมแบบมีเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายที่ใกล้ที่สุดคืองานในหน้าที่ เพื่อหนุนเป้าหมายที่สำคัญแต่ไกลออกไปคือพันธกิจขององค์กร

ตัวอย่าง โรงพยาบาลศิริราช ที่ริเริ่มเรื่อง Innovation management ในหลายด้าน เช่น Quality development และ Continuous quality development รวมถึงการประยุกต์ใช้ KM และ R2R (Routine to Research) เพื่อพัฒนางานภายใน โดยหน่วยงานภายในจะเสนอโครงการเพื่อพัฒนางานของตนเอง และจะมีการมอบรางวัลให้แก่หน่วยงานที่สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในงาน Quality day เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยหน่วย KM มีหน้าที่หลักคือสนับสนุนให้บุคลากรภายในสามารถใช้งานเครื่องมือ KM เช่น การจัด Workshop การทำ Storytelling เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และ Quality management ซึ่งกิจกรรมทั้งหมดดังกล่าวเป็นผลงานของโรงพยาบาลศิริราช ไม่ใช่ผลงานของหน่วย KM ที่เป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุนเท่านั้น

## เครื่องมือ KM ที่มักใช้ในการเรียนรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

๑. การสะท้อนคิด (Self - Reflection) เป็นการเขียนหรือบอกเล่าความคิดเห็นของตนเองที่มีต่อกิจกรรมนั้นๆ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเอง งาน และองค์กร
๒. ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice : COP) เป็นกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือเพื่อการพัฒนา
๓. สนทนาสนทนา (Dialogue) คือ การเสวนาว่าเกิดอะไรขึ้นและเป็นไปอย่างไร เป็นการแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ และประสบการณ์ที่แตกต่างซึ่งกันและกัน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัย Deep listening หรือการฟังอย่างเปิดใจและลึกซึ้ง Dialogue นั้นต่างจาก Discussion และ Debate ซึ่งเน้นการหาถูกผิด และแพ้ชนะตามลำดับ เป็นกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร ที่เป็นลักษณะของการพัฒนากระบวนการคิดร่วมกัน เป็นการพัฒนากระบวนการคิด เพื่อความเข้าใจในระดับที่ยังลึก (Tacit Level) Dialogue
๔. การเขียนเล่าประสบการณ์ (Story Telling) หมายถึง การเล่าประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวเอง จากการพบเห็น การอ่านการฟังซึ่งจะต้องเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงถ่ายทอดให้ผู้อ่านฟังได้
๕. การทบทวนก่อนกิจกรรม (Before Action Review : BAR ) คือ การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อนลงมือปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนให้ทีมรู้เป้าหมายและหน้าที่ของทีมและตนเอง แนวทางการดำเนินงาน ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางการรับมือหากเกิดปัญหาดังกล่าว เปรียบได้กับ หัวปลา หรือ เป้าหมายของการจัดการความรู้สิ่งที่จะทำ เปรียบเสมือน แผนการจัดการความรู้สำหรับสิ่งที่เราคิดทำเองเทียบได้กับ สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์แล้วว่า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เร่งด่วน ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์พันธกิจของสถาบัน หรือต่อความต้องการของบุคลากร BAR (Before Action Review)

๖. การทบทวนหรือประเมินผลหลังกิจกรรมสำเร็จ (After Action Review: AAR) หมายถึง การทบทวนหรือประเมินผลหลังกิจกรรมสำเร็จเสร็จสิ้น เทียบกับเป้าหมายมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละครั้งว่ามีจุดดีจุดด้อยโอกาสและอุปสรรคอย่างไร

๗. การเรียนรู้หลังกิจกรรมสำเร็จ (Action Learning Review :ALR) หมายถึง การเรียนรู้หลังกิจกรรมสำเร็จ เสร็จสิ้น ว่าได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา คน งาน องค์กร อย่างไร

๘. การเล่าเรื่อง (Success Story Telling: SST) หมายถึง (Story Telling) การบอกเล่าเรื่องราวที่ทำให้ผู้ฟังเข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ในความคิด มีความต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหา

๙. พื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Web board) เป็นพื้นที่ที่อำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๑๐. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ระดมความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประเด็นที่เป็นปัญหา

๑๑. Appreciative inquiry คือ การกระตุ้นความรู้ให้ไหลออกมาด้วยการชื่นชมผ่านบรรยากาศเชิงบวก

๑๒. Knowledge market หรือ ตลาดนัดความรู้เพื่อแสดงและแบ่งปันความรู้

๑๓. Peer assist คือ การศึกษาคูงานที่มีการวางแผนและคิดอย่างรอบคอบเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการศึกษา เพื่อนำแผนดังกล่าวไปพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อรับสิ่งที่ตนเองหรือองค์กรต้องการอย่างพุ่งเป้า

### KM เพื่อการวิจัย

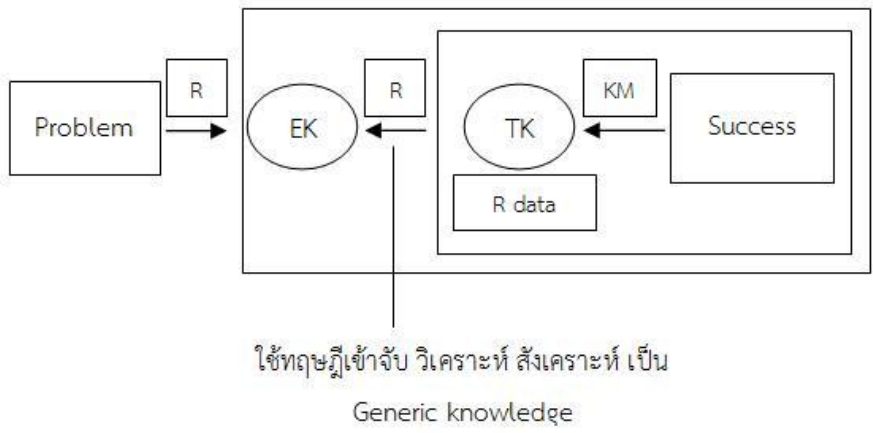
การวิจัย และ KM มีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกัน ความต่างระหว่าง การวิจัย และ KM คือ

	การวิจัย	KM
จุดยืน/จุดเริ่มต้น	ปัญหา/ทุกข์	ความสำเร็จ/ชื่นชม
การปฏิบัติ	ไม่เชื่อมโยงโดยตรง	แนบแน่น ความรู้จากการปฏิบัติโดยผู้ปฏิบัติ
ชนิดของความรู้ที่เน้น	ความรู้ชัดแจ้ง มีหลักวิชาการยืนยัน	ความรู้ฝังลึกในคน มีผลเลิศ/วิธีเลิศยืนยัน
ตัวแปร	น้อย ควบคุมปัจจัยอื่นๆ	มาก ตามความเป็นจริง
Dynamism	ไม่ เน้นสภาพคงที่ (Static assumption)	ตื่นได้ ตามความเป็นจริง (Dynamic adaptive)
วิธีคิด	เส้นตรง ระบายเดียว	ซับซ้อน หลากหลายมิติ
ทิศทางของกิจกรรม	ต้นทางไปหาปลายทาง	เป็นวงจรหมุนเป็นเกลียวความรู้

ขณะเดียวกัน การวิจัย และ KM ก็มีความเหมือนกัน คือ เป็นกิจกรรมที่ว่าด้วยการสร้างความรู้ แม้การวิจัยเป็นการสร้างความรู้จากปัญหา ขณะที่ KM เป็นการสร้างความรู้จากการปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จ (ภาพที่ 2)



การวิจัย และ KM เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมกัน คือ ผลลัพธ์ของการวิจัย คือ ความรู้เชิงประจักษ์ (Explicit knowledge) ที่นำเสนอผ่านผลงานตีพิมพ์ (Publication) เช่น บทความวารสารวิชาการ หรือ รายงานการวิจัย เป็นต้น ขณะที่ KM เป็นการสร้างความรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติที่ใช้และเกิดความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ซึ่งส่วนหนึ่งสามารถสกัดออกมาให้อยู่ในรูปของความรู้เชิงประจักษ์ KM เอาความรู้ฝังลึกที่ได้ มาเป็น raw data จากนั้นมาผ่านกระบวนการวิจัย raw data ดังกล่าว โดยเอาทฤษฎีเข้าจับ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อเป็น generic knowledge หรือ ความรู้เชิงประจักษ์ (ภาพที่ 3)



R หมายถึง Research ; EK หมายถึง Explicit knowledge ; TK หมายถึง Tacit knowledge ; R data หมายถึง Raw data

พลังของ KM ในการวิจัย คือ เป็นเครื่องมือเพื่อเปลี่ยนจากความรู้ที่ฝังลึก หรือจับต้องยาก เป็นความรู้เชิงประจักษ์ ที่สามารถจับต้องได้ ผ่านกระบวนการวิจัย ตลอดจนเป็นเครื่องมือเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎี ทฤษฎีเองก็สามารถขยายตัวจากการลงมือปฏิบัติ

**กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)**

เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การบ่งชี้ความรู้- พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมายของวิทยาลัยฯ คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้- การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้- ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
๕. การเข้าถึงความรู้- การทำให้ผู้ใช้รู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board , บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้- ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ - ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้> น ความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

### **KM กับการจัดการการเปลี่ยนแปลง**

การบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบ Positive และ Bottom-up change เน้นการกำหนดเป้าหมายปลายทาง (Final goal) และ เป้าหมายรายทาง (Milestones) ที่ชัดเจน การมี Facilitator เพื่อเก็บเกี่ยวความรู้จากหน่วยงาน และ/หรือ ทีมต่างๆ ตลอดจนการจัดตลาดนัดความรู้เพื่อแสดงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ซึ่งกันและกัน

### **กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)**

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล , กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

๒. การสื่อสาร-เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๓. กระบวนการและเครื่องมือ- ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวก รวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

๔. การเรียนรู้- เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

๕. การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร ในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขึ้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

### **ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ**

๑. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ผู้นำให้การสนับสนุน มีการกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร

๒. โครงสร้างที่เป็นแนวทางในการส่งเสริมการจัดการความรู้

๓. วัฒนธรรม พฤติกรรมและการสื่อสาร ที่กำหนดและแสดงออกเป็นพฤติกรรม เป็นวัฒนธรรม มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

๔. เทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อการจัดการข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ให้เป็นระบบ สามารถสืบค้นได้สะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน

๕. การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์

๖. การวัดผลและประเมินผลที่เหมาะสม

๗. ความรู้ทักษะ ความสามารถ ของทีมงานจัดการความรู้

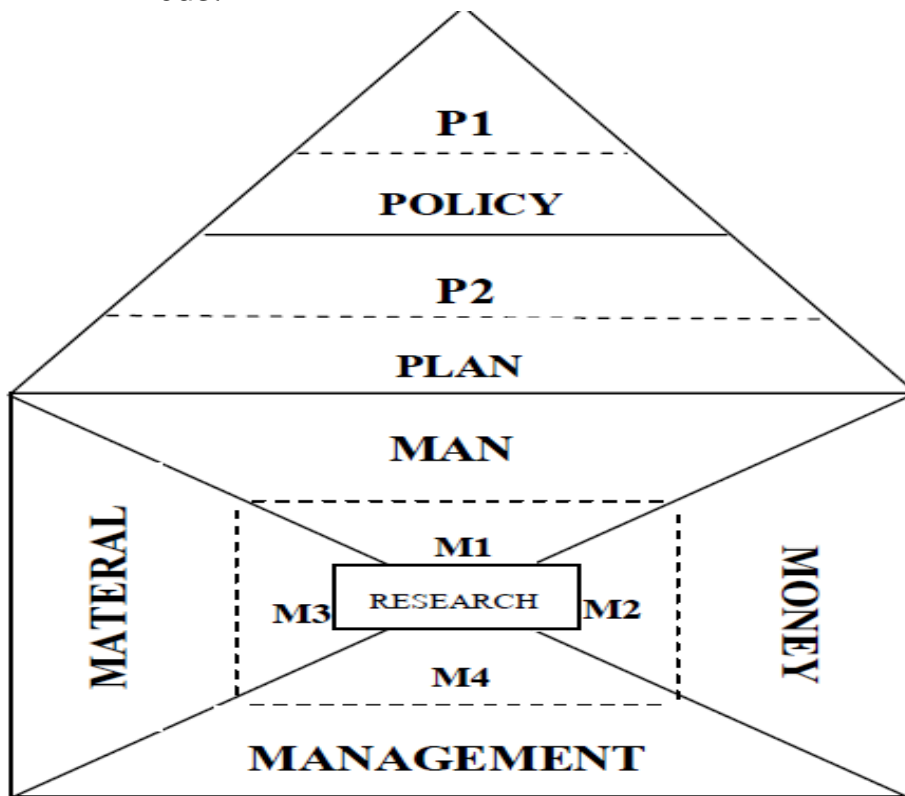
๘. การจัดการ เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้ตามแผนที่วางไว้

๙. มีช่องทางที่หลากหลายสำหรับการถ่ายทอดความรู้

๑๐. มีความเกี่ยวเนื่องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม

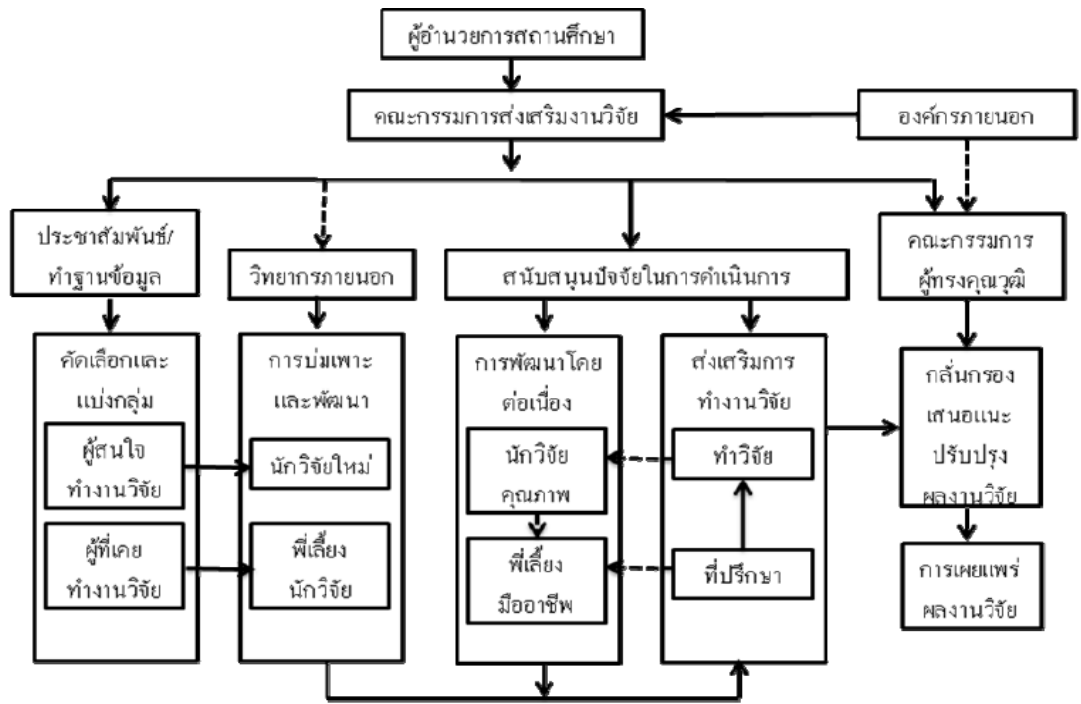
รูปแบบการสนับสนุนส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัย

2P4M Model





การส่งเสริมงานวิจัยในสถานศึกษา



การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิก

ครั้งที่ 1 วันที่ 18 มกราคม 2559

- |        |                      |          |
|--------|----------------------|----------|
| สมาชิก | 1. ดร.กฤตพัทธ์       | ฝึกฝน    |
|        | 2. ดร.อรัญญา         | นามวงศ์  |
|        | 3. อาจารย์วรัญญากรณ์ | โนใจ     |
|        | 4. อาจารย์เปรมฤดี    | ศรีวิชัย |

สรุปองค์ความรู้ที่ได้

- กำหนดประเด็นการจัดการความรู้ของสถาบัน จากบุคลากรสายสนับสนุน
- ทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้
- วางแผนการดำเนินงานจัดการความรู้ ตามขั้นตอนของการจัดการความรู้ ขั้นตอนที่ 1-3 โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาและผู้บริหารสนับสนุน
- การวางแผนติดตามแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ครั้งที่ 2 วันที่ 4 สิงหาคม 2559

- |        |                      |          |
|--------|----------------------|----------|
| สมาชิก | 1. ดร.กฤตพัทธ์       | ฝึกฝน    |
|        | 2. ดร.อรัญญา         | นามวงศ์  |
|        | 3. อาจารย์วรัญญากรณ์ | โนใจ     |
|        | 4. อาจารย์เปรมฤดี    | ศรีวิชัย |

## สรุปองค์ความรู้ที่ได้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการทำ KM วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา

๑. ผู้อำนวยการ มีนโยบายผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างชัดเจน ให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
๒. มีเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้นำเสนอและทีมเกิดความภาคภูมิใจ ได้รับการยอมรับ
๓. คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน มีความรู้ มีศักยภาพ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน
๔. มีเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุน สามารถสืบค้นได้สะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน
๕. มีการยกย่อง ชมเชย ให้การยอมรับ
๖. มีแผนดำเนินงานที่ชัดเจน และดำเนินงานได้ตามแผนที่วางไว้
๗. มีช่องทางที่หลากหลายสำหรับการถ่ายทอดความรู้
๘. มีผู้รับผิดชอบที่ติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ

## วิธีการนำเอาองค์ความรู้มาใช้พัฒนางาน

1. การพัฒนาระบบและกลไกการจัดการความรู้และการพัฒนางานวิจัยจากงานประจำของบุคลากรสายสนับสนุน
2. คณะกรรมการการจัดการความรู้เป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนางานวิจัยจากงานประจำ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้
3. จัดเวทีให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านผลการจัดการความรู้ตามขั้นตอนของการพัฒนางานวิจัยจากงานประจำ



### บทเรียนที่ได้รับ

1. บุคลากรทุกระดับสามารถพัฒนางานวิจัยได้ตามศักยภาพภายใต้การสนับสนุนและคำปรึกษาอย่างใกล้ชิด
2. ทุกคนมีศักยภาพในตนเอง การบริหารจัดการที่ดีจะช่วยให้คนได้ดึงศักยภาพที่มีออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด