



การบริหารระบบงานองค์กร : การบริหารและจัดการองค์ความรู้

รศ.นพ.จิตเจริญ ไชยาคำ
รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ และ
การจัดการความรู้
คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

BAR = Before Action Review

- กรรณิชาเขียนในกระดาษและส่ง อ.JJ
- คาดหวังอะไรในเรื่อง KM กับการบริหารองค์กร
- ประสบการณ์เดิม เรื่อง การจัดการความรู้ มีอะไรบ้าง
- เครื่องมือ KM อะไรบ้างที่เคยนำมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร
 - BAR
 - DAR
 - AAR
 - Lesson Learned
 - Dialogue
 - Social Network
 - อื่นๆ



แนวทางการเล่าสู่กันฟัง

1. หลักการ แนวคิด การจัดการความรู้ขององค์กรในยุคอิเล็กทรอนิกส์
2. รูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา
3. กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ
4. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล
5. การขับเคลื่อนการดำเนินงานจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร

เข้านี้ที่อาฟริกา ได้คิด คิดอะไร

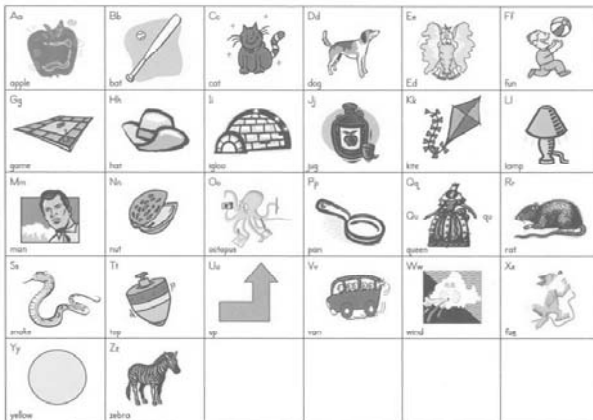
ข้อคิดจากกลุ่ม

- ๔ หรือ ๘ นิ้ว
 - ความท้าทาย ไปไม่ถึง ทำตามล่าฟังไปไม่ถึง ทำงานเป็นทีม
 - ๒ + ๒ ไม่ใช่ ๔ คิดนอกกรอบ มีหนทางแก้ไขปัญหา มองหลาย ๆ มิติ เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส
 - ช่องว่างของปัญหา มองผ่านปัญหา เห็นทางออก
 - สร้างจินตนาการไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ อย่าติดกับดัก
- เข้านี้ที่อาฟริกา
 - เป้าหมายที่ชัดเจน เดิมทีกับเป้าหมาย
 - ประสบการณ์เดิม กินน้ำลายยาก ไม่มีเป้าหมาย
 - การทำงานเป็นทีมสำเร็จง่ายกว่า
 - กล้องดีมาก
 - แรงบั่นดาลใจ เป็นอาหาร สัตว์ใหญ่ขอมกินสัตว์เล็ก
 - สติยาว
 - บาบ คนที่มีอำนาจบีบคั้น

ความจริงของชีวิต



Alphabet most of us got to learn...



Alphabet taught to kids nowadays



วัยรุ่น : มีเวลา + มีกำลัง... แต่ไม่มีเงิน



วัยทำงาน :
มีเงิน + มีกำลัง....แต่ไม่มีเวลา



วัยชรา :
มีเวลา + มีเงิน....แต่ไม่มีกำลัง



จงทำแต่พอดี.....ในตอนที่ยังมีกำลัง
อย่าโหมงานหนักจน.....ไม่มีเวลา
แม้จะได้ เงิน มา....แต่อาจไม่ได้ใช้



**๑.หลักการ แนวคิด
การจัดการความรู้
ขององค์กร
ในยุคอิเล็กทรอนิกส์**

KM
คือ อะไร
ความเชื่อมโยง

อะไร ?.. ที่ไม่ใช่ KM!

- KM ไม่ใช่ เกมส์เศรษฐี
ไม่มีคำตอบสุดท้าย,
ไม่มีสูตรสำเร็จ,
**not one-size fit
all**

อะไร ?.. ที่ไม่ใช่ KM!

- KM ไม่ใช่
สัก MK ที่ 10 นาทีพร้อม
ทาน, อาหารจานด่วน,
3 เดือนสอบผ่าน

อะไร ?.. ที่ไม่ใช่ KM!

- KM ไม่ใช่ตัว เป้าหมาย
KM เป็นตัว
กระบวนการ/เครื่องมือ
(ให้เบ็ด สอนตกปลา)

อะไร คือ KM!

- KM เริ่มต้นที่คนวางนอนอยู่กับงาน
เป็นเรื่องการพัฒนา
"ภาวะผู้นำ" เป็น
เรื่องการสร้าง
"วัฒนธรรม"

"ทศปฏิบัติ" สู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้

1. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม
2. นำอย่างมีส่วนร่วม
3. ลอมความรู้ลงไปในงาน
4. รู้จักการเรียนรู้ในลัด
5. ให้อาจารย์สิ่งที่ทำได้ดี
6. มีพื้นที่ให้แลกเปลี่ยน
7. เรียนรู้เพื่อพัฒนา
8. มองหาสิ่งที่น่าทึ่ง
9. ลอมสร้างคลังความรู้
10. เรียนรู้จากเครือข่าย

จัดการความรู้ไปทำไม? Why KM?



... เพราะ ความรู้มีมาก แต่ ความรักมีน้อย

Basic KM เต็มเต็มงานประจำ



ในการดำรงตนในหน่วยงานนั้น ท่านต้องมีความรู้ที่มีคุณภาพงานประจำได้เป็นอย่างดี...
 วัตถุประสงค์ในการจัดทำ คู่มือ KM นี้ เพื่อใช้เป็นคู่มือแนวทางปฏิบัติในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน
 หน้าที่ : ภาควิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

KM เป็น "เครื่องมือ" บริหาร ชนิดหนึ่ง ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์



KM(เครื่องมือ) Format v.s Natural

•Format การจัดการความรู้เชิงระบบ หน่วยงาน/เจ้านายสั่งมา

KM เชิงองค์กร

- โยงยุทธศาสตร์
- จัดทำแผน / กำหนด KPI
- ใช้การประเมิน

KM กลุ่ม/เครือข่าย

- แลกเปลี่ยน Tacit
- พัฒนา "คุณอำนวย"
- สร้าง CoPs

KM บังเจก / ใจ

- เริ่มจากเรื่องที่สนใจ
- ใช้ "หัวใจนักปราชญ์"
- ตระหนักรู้ สิ่งที่กำลังทำอยู่ในใจ (Mindset, Mental Model)

สรุป

KM 3 รูปแบบในประเทศไทย



KM(เครื่องมือ) Format v.s Natural

•Natural สร้างองค์กรเรียนรู้ แบบธรรมชาติ

–หลักคิด เคารพในความ เป็น คน ประสบการณ์ที่ ดีในตัวตนเจ้าของ



KM(เครื่องมือ) Format v.s Natural

–หลักปฏิบัติ นำ ประสบการณ์งาน ประจำ ของเจ้าของ มา เล่าสู่ ต่อยอด "ลปรร = แลก เปลี่ยน เรียน รู้ สร้างเครือข่าย ในการพัฒนา"

KM(เครื่องมือ) Format v.s Natural

•ถอดบทเรียน ฟังแบบสุนทรีย์ สนทนา นำไปปรับ ประทำ ให้ ตน คน งานประจำ องค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติ ดี ขึ้น

•KAIZEN PDCA หรือ CQI (พัฒนาคุณภาพ คน งาน ประจำ)

เคล็ดวิชา การจัดการความรู้(สีก)(ตัว)
KM แบบใจสั่งมา(ธรรมชาติ)

- Trust(ได้ใจ)
- Take (ลดการรับ)
- Team (CoP)
- Transfer (ถ่ายทอด)



เคล็ดวิชา การจัดการความรู้(สีก)(ตัว)
KM แบบใจสั่งมา(ธรรมชาติ)

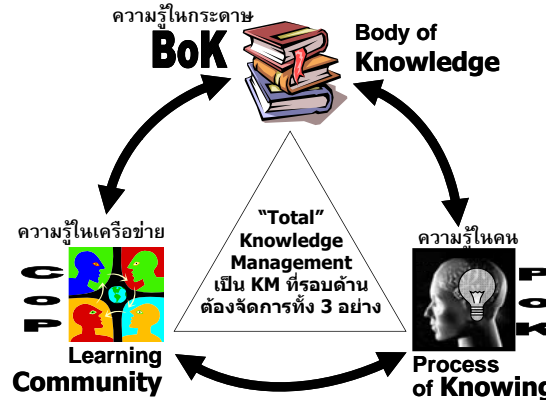
- Tell(เล่าเรื่อง)
- Target(เป้าหมาย)
- Think(คิดเชิงบวก)
- Tacit(ความรู้ฝังลึก)



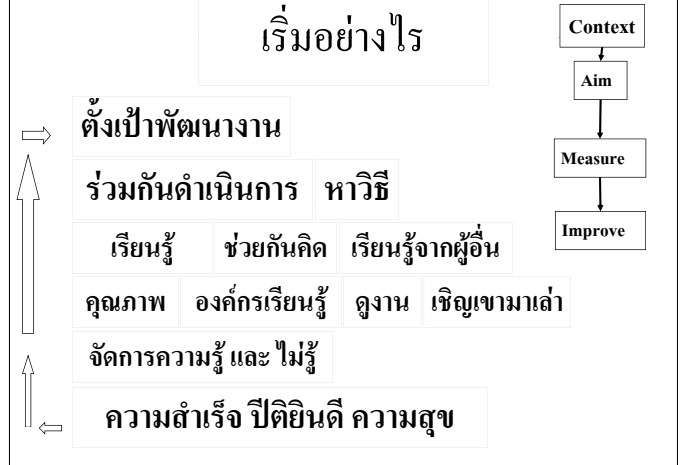
KM เป็น
“เครื่องมือ”
บริหาร
ชนิดหนึ่ง
ต้องเลือกใช้
ให้เหมาะกับ
สถานการณ์



การจัดการความรู้ 3 มุมมอง



เริ่มอย่างไร



THE LEARNING ORGANIZATION

คือ องค์กรที่ทุกคนค้นพบวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันจากประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และ นำประสบการณ์เหล่านั้นมาปรับ/ปรุง/ต่อยอดพัฒนา ตน/ตน/งาน/องค์กร เพื่อบรรลุความเป็นตัวตน พันธกิจขององค์กรนั้นๆ

คุณธรรม
ของการจัดการ
ความรู้

เป็นศีลธรรมพื้นฐาน

- การเคารพศักดิ์ศรี และคุณค่า ความเป็นคนของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

การไม่ใช้อำนาจ

- การจัดการความรู้สร้าง
ความสัมพันธ์ใหม่
- ทุกคนมีความสำคัญ
- ทุกคนมีตัวตน

การไม่ใช้อำนาจ

- ทำให้ทุกคนมีเสรีภาพ
ที่จะนำเอาศักยภาพใน
ตนออกมา *แบ่งปัน* ร่วม
แลกเปลี่ยนเรียนรู้

การฟังอย่างลึกซึ้ง
(**deep listening**)
ทำให้เกิดปัญญา

เป็นวิธีการทางบวก

- เอาความสำเร็จ ความ
ภาคภูมิใจของสิ่งที่เคย
ทำดีเป็นตัวตั้ง นำมา
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อ
ยอด

เป็นวิธีการทางบวก

- วิธีการทางบวกทำให้มี
ความปิติ มีกำลังใจ มี
ความสามัคคี และ มี พลัง
สร้างสรรค์ ที่จะเคลื่อนตัว
ต่อไปในอนาคต

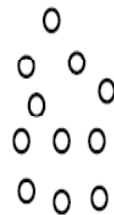
การเรียนรู้ร่วมกันใน
การปฏิบัติ
(Interactive
learning through
action)

การถักทอไปสู่โครงสร้างใหม่ของ องค์กรและของสังคม



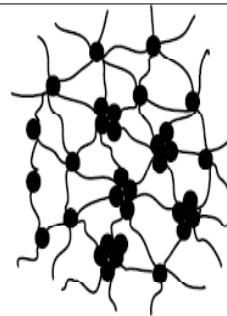
(ก)

โครงสร้างทางตั้ง
แบบใช้อำนาจ



(ข)

ตัวใครตัวมัน



(ค)

เครือข่าย

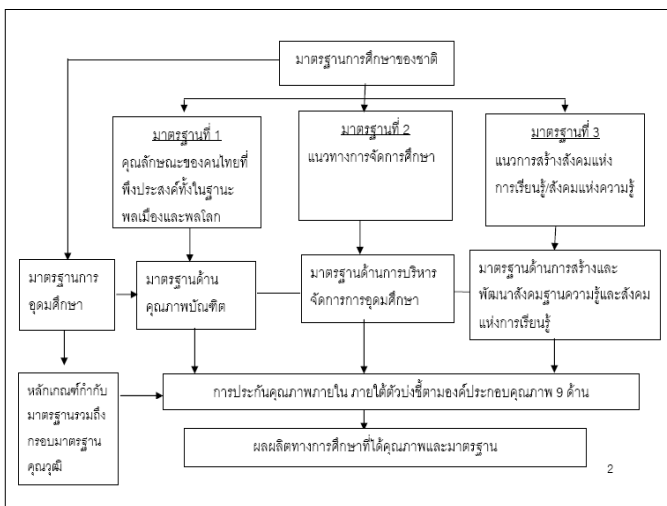
การเจริญสติ
ในการกระทำ
สติมา ปัญญาเกิด
สติเตลิด ปัญญาหนี



๒. รูปแบบ และ กระบวนการ จัดการความรู้ ในองค์การ การศึกษา

พรบ.การศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปฏิรูปการศึกษา พัฒนาการเรียนรู้ กอบกู้สังคมไทย

มาตรา 4 การศึกษา
กระบวนการเรียนรู้
การฝึก การอบรม
การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์
จรรโลง
ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์
ความรู้
อันเกิดจากการจัดการสภาพแวดล้อม
สังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุน
ให้บุคคลเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง
ตลอดชีวิต



มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนา สังคมฐานความรู้ และ สังคมแห่งการ เรียนรู้

• มีการแสวงหา การสร้าง
และ การใช้ประโยชน์ ทั้ง
ในสวนภูมิปัญญาท้องถิ่น
และเทศ เพื่อสร้างสังคม
ฐานความรู้

มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคม ฐานความรู้ และ สังคมแห่งการเรียนรู้

• มีการบริหารจัดการความรู้
อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการวิจัย
แบบบูรณาการ หลักการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการ
สร้างเครือข่าย และ หลักการ
ประสานความร่วมมือ รวมถึง
อันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

๓. กลยุทธ์การ จัดการความรู้ ที่ประสบ ความสำเร็จ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วน
ราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูล
ข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้
ในด้านต่างๆ”

“เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ
ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับ
สถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนา
ความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และ
ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด
ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และ
มีการเรียนรู้ร่วมกัน”

การจัดการความรู้ในมุมมอง
ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล



หน่วยงานไหน
ไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน
จาก
ต่างคนต่างทำ
ต่างหน่วยต่างทำ
ไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
ไม่เรียนรู้
ไม่แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

หน่วยงานนั้นก็จะตกต่ำ
จนอยู่ไม่ได้ และ จะเกิดการ
เปลี่ยนแปลงรุนแรง
ในการเปลี่ยนแปลงรุนแรง
ก็จะยากลำบากกว่า
การเปลี่ยนแปลงแบบ
พัฒนา

ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงต้อง
เอาจริงเอาจังและเชื่อมั่นใน
คุณค่าของ KM
หรือมิฉะนั้นก็อาจทำใน
หน่วยงานย่อยภายใต้ภาวะ
ผู้นำของหน่วยงานย่อย



จุดที่สำคัญคือ ใช้ KM
ภายใต้ความรับผิดชอบของ
เราเอง
ภายในหน่วยงานของเรา
ไม่เน้นการควบคุมสั่งการ
แต่เน้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้
หน่วยของเราก็ได้ประโยชน์

ถ้าเราไม่อยู่ในฐานะที่จะ
เปลี่ยนแปลงภาพใหญ่
เราก็เปลี่ยนที่ตัวเราเอง
ก่อน เปลี่ยนใน
หน่วยงานที่เรา
รับผิดชอบก่อน

ต่อเมื่อมีโอกาส
จึงค่อยร่วมกับภาคี
แนวร่วมดำเนินการ
เปลี่ยนแปลง
ภาพใหญ่

๔. วิสัยทัศน์และ
กลยุทธ์ผู้นำในการ
ขับเคลื่อนการ
จัดการความรู้ให้เกิด
ประสิทธิผล

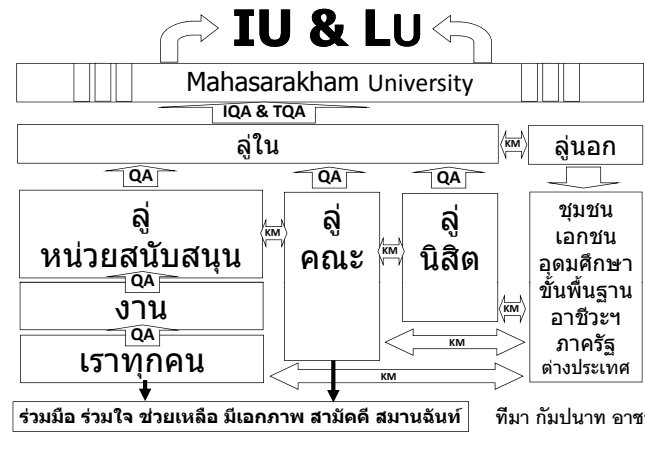




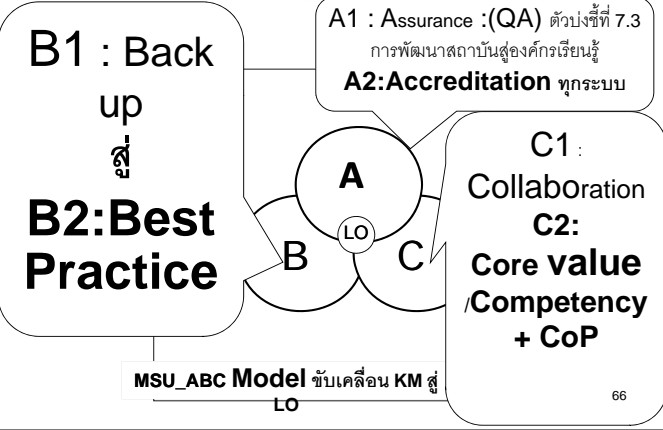
บอกให้ผู้นำรู้..สู่ผู้ฝัน

ข้อมูล กัมปนาท

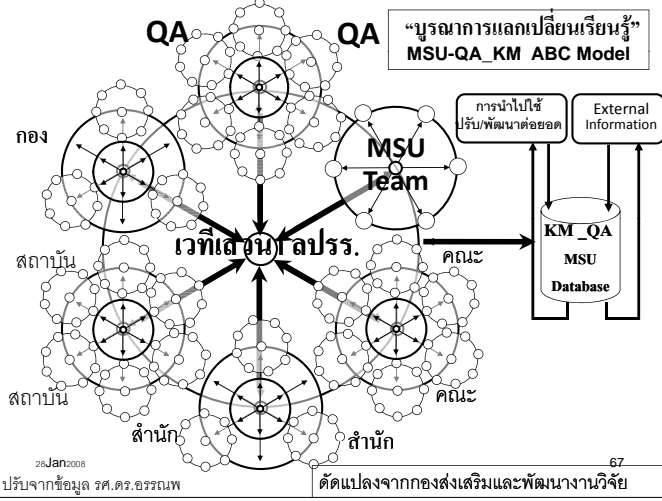
มมส. : รุปลักษณ์ใดในทศวรรษหน้า? สื่อด้วยภาพ



JJ ต่อยอด KM_LO ด้วย (ABC)2 Model



66



ถ้าตั้งใจว่า ทำได้ แม้หินหนักยังยกไหว ถ้าคิดว่า ทำไม่ได้

Mini_UKM
เครือข่ายองค์กรการเรียนรู้
เพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานอุดมศึกษา
มฟล มอบ สกอ มมส + มศว (ศ.นพ.วุฒิชัย)



Mini_UKM1 at MFU



Mini_UKM1 at MFU



Study Tour at Malaysia and Singapore



Study Tour at Malaysia and Singapore



Study Tour at Malaysia and Singapore



Study Tour at Malaysia and Singapore



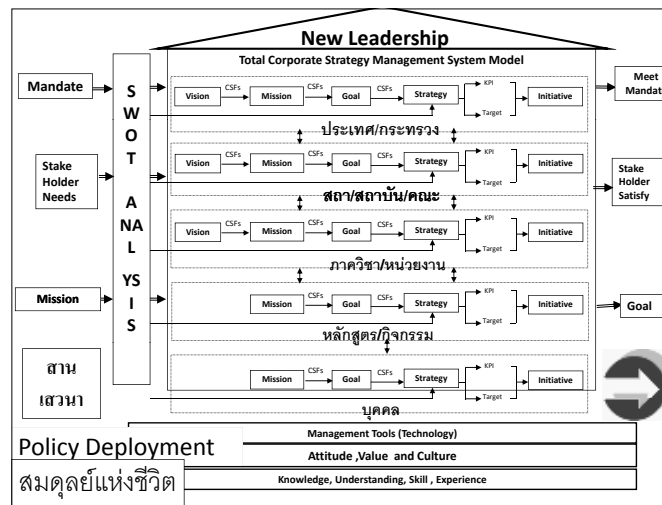
Mini
UKM2 23-
25 ตุลาคม
2551



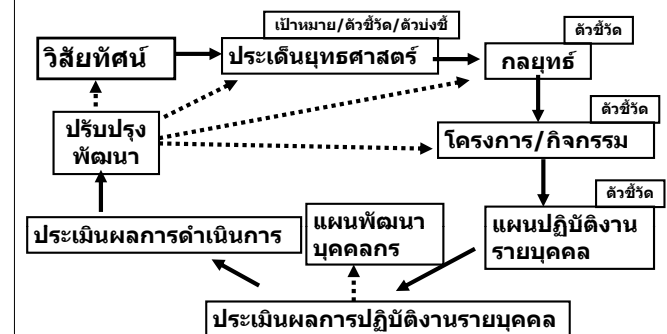
Business
Meeting
Mini_UKM3
PYU



๕. การขับเคลื่อน การดำเนินงาน จัดการความรู้ทั่ว ทั้งองค์กร



แผนปฏิบัติการราชการ 1 ปี ขององค์กร



ข้อเสนอแนะ Share and Learn 2010

• ข้อควรระวัง

- ไม่ซ้ำซ้อนกับกระบวนการบริหารประจำของฝ่ายบริหาร
- หาประเด็นที่สามารถขยายผล

ข้อเสนอแนะ Share and Learn 2010

- วิธีการ
 - เชิญมาแล้ว ถอดบทเรียน Key success factor และ การพัฒนาที่ยั่งยืน (ต่อยอด/พัฒนา/แตกหน่อ/เครือข่ายการเรียนรู้ ได้ 30) และ การสนับสนุน
 - ฝ่ายพยาบาล: ป้าขาว งานบริการคลินิก/แก้ว วิจัยในงานพยาบาล/
 - นภา และ อ.แมน การเรียนการสอน สอนแล้วเด็กเป็นสุข สนุกสร้างสรรค์ ตัดเกรด ประเมินผล formative evaluation TQF
 - สารบรรณ รัตน์
- ดี day พฤษภาคม ศุกร์บ่าย หรือ ควบกับ คณะวันพุธ ที่ไม่ใช่เรื่อง ที่ทุกคนควรเข้า เวลา ๑๓๓๐ เป็นต้นไป
- การ share ไปเครือข่าย เช่น ร.พ สมทบ>>>อุบล/อุดร/ขอนแก่น/สาคาม ฯลฯ

ข้อเสนอแนะ Share and Learn 2010

- ดี day พฤษภาคม ศุกร์บ่าย หรือ ควบกับ คณะวันพุธ ที่ไม่ใช่เรื่อง ที่ทุกคนควรเข้า เวลา ๑๓๓๐ เป็นต้นไป
- การ share ไปเครือข่าย เช่น ร.พ สมทบ>>>อุบล/อุดร/ขอนแก่น/สาคาม ฯลฯ

เรียน ท่านไข่เจียว

๑. กิจกรรม ครั้งที่ ๑ คือ กิจกรรม สรุปแผน คณะทำงานร่วมกัน ครั้งที่ ๑ วันพุธที่ ๒๕ เมษายน ๒๕๕๓ ตั้งแต่ ๑๑๓๐-๑๒๓๐ น. หลัก คือ แนวคิด KM เดิมทีมงานประจำ
๒. กิจกรรม ครั้งที่ ๒ ศุกร์ ที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๕๓ ๑๒.๐๐-๑๕.๓๐ ทีมคณะทำงาน พบ กับ หัวหน้างาน และ CoP เดิม ที่มี ใน คณะแพทยศาสตร์ เพื่อทราบแนวทาง การ สปร Share and Learn 2553
๓. หน่วยงาน กลับไปหา Best Practice ตามพันธกิจ เพื่อมา Share and Learn ตามกำหนดการที่ คณะทำงาน และ หัวหน้างาน ตัวแทนกำหนด
๔. ผมได้เรียน ผศ.เพชรกรร หาญพานิชย์ มาเป็น กก และ เลขา อีกท่าน แล้วนะ ครับ
๕. เอกสาร ที่ใช้ทำความเข้าใจ แนบมาแล้วครับ

JJ

สรุปเบื้องต้น

- ครั้งแรกจัด ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ KM เดิมทีมงานประจำ
 - เข้า ความรู้ในการนำ การจัดการความรู้มาเสริมงานเจ้าของ
 - สาย ตัวอย่างจริง
 - บ่าย แบ่งกลุ่มเพื่อมอบหมายงาน ให้หัวหน้างานและทีมงานทบทวนเจ้าของ มีCoPเดิม/สร้าง CoPใหม่/กำหนดประเด็นในการพัฒนา
 - ทีมงานสรุป เพื่อทำแผนให้ความรู้เดิมเครื่องมือ เสริม...



KM 2011

สรุปรวบยอดของ กลุ่ม....

- สรุป ภาพรวม และ นำเสนอหนึ่งประเด็นหลัก (การเรียนการสอน/วิจัย/บริการ)(ที่เหลือที่อยากให้ ทีมKM ทำ เขียนส่ง) ที่กลุ่มเห็น สมควรนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อจัดการความรู้ ของชาวคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ เพื่อให้สอดคล้อง ยุทธศาสตร์ / กพร / สกอ / HA / TQA ฯลฯ
- ตัวแทนที่ไม่ใช่หัวหน้างาน นำเสนอ เวลา ๑๔.๒๐ น. กลุ่มละ หนึ่งประเด็นที่ไม่ซ้ำ กับกลุ่มอื่นที่เสนอไปแล้ว ๓ นาที

นำเสนอ KM เดิมทีมงานประจำ

1. เครือข่าย สู่เป้าหมาย ของคณะแพทยศาสตร์
2. ต้นไม้ใหญ่ เชื่อมโยง ประสานงานด้วยใจ สื่อสาร ด้านบริการวิชาการ เพื่อให้ชุมชน ได้รับการพัฒนา (เตียง ยา CPR)
3. เห็นดอกผล Output/Outcome/Our Impact ผลิตบัณฑิต...สู่โลกกว้าง (เริ่มพัฒนาให้รากฐานแข็งแรง...ผู้บริหาร>>>นำ)และ สนับสนุนด้วยกาย วาจา ใจ KSF คือ คน



นำเสนอ KM เติมเต็มงานประจำ

4. ความรู้แก่ชุมชน การเน้นการสอนระดับบัณฑิตศึกษา เก่ง เรียน/งาน/คน
5. ข้าราชการ วัฒนธรรมอีสาน ความเป็นหนึ่งเดียว ชาวแต่เมื่อดรวมเป็นชาวลี >>ค่านิยม วัฒนธรรม ในการเป็น แบบอย่าง ของที่พื่อนำมา เรียนรู้ หรือ Share and Learn>>2Q = Quantity _Quality ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง R2R>>วิจัย

นำเสนอ KM เติมเต็มงานประจำ

6. โครงการ พัฒนาระบบการบริการผู้สูงอายุ กำหนด สมรรถนะ ความรู้ ทักษะ และ ประสิทธิภาพ ของเจ้าหน้าที่
7. ถอดบทเรียน ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ของเจ้าของ โดยมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีการทำงานแบบสหสาขาวิชาชีพ BP สร้าง วัฒนธรรม องค์(กุ)กร แห่งการเรียนรู้ ที่มี คุณภาพ และ มาตรฐาน โดยมี Hardware + Heartware+ Software + เครื่องมือ KM กำลังใจ นำถ่ายทอดไปชุมชน(ใน) นอก

Quality



**KUSAPDe = Knowledge
Understanding
Skill
Attitude
Performance
Development**

