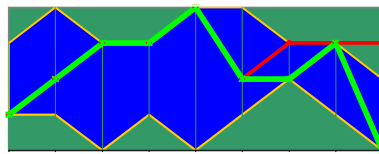


สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)



## ธารปัญญา

เครื่องมือจัดการความรู้ชุดที่ 1

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

# เครื่องมือชุดที่ 1 : ธารปัญญา

เครื่องมือจัดการความรู้ชุดธารปัญญา ประกอบด้วย

1. ตารางแห่งอิสรภาพ
2. ธารปัญญา
3. บันไดแห่งการแลกเปลี่ยน
4. ขุมความรู้
5. พื้นที่ประเทืองปัญญา

เครื่องมือจัดการความรู้ชุดนี้ เหมาะสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ที่**ทำเป็นเครือข่ายขององค์กรหรือหน่วยงานที่มีภารกิจประเภทเดียวกัน** ดังนั้นในบทความนี้ คำว่า “เครือข่าย” จึงหมายถึงเครือข่ายขององค์กรที่เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือจัดการความรู้ด้วยกัน และคำว่า “กลุ่ม” หรือ “ทีมงาน” หมายถึงกลุ่มคนภายในองค์กรเดียวกันหรือหน่วยงานเดียวกันที่ร่วมปฏิบัติงานประจำ และดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานนั้น ๆ

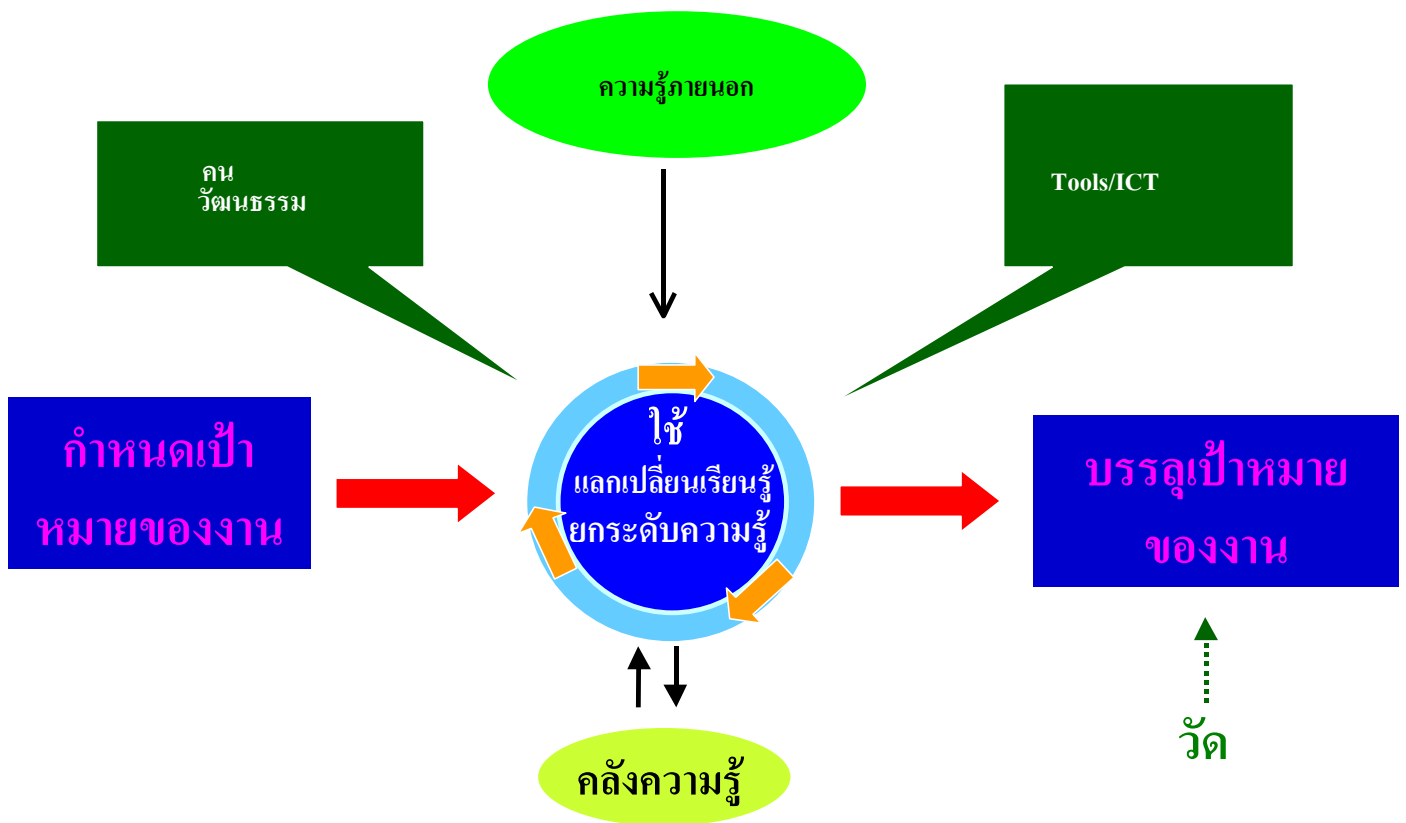
บุคคลสำคัญที่เป็นผู้ใช้เครื่องมือจัดการความรู้ชุด “ธารปัญญา” นี้ ได้แก่

1. ผู้จัดการเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM Network Manager) ทำหน้าที่จัดระบบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (จัดการความรู้) ของเครือข่าย
2. ผู้จัดการระบบจัดการความรู้ขององค์กร (CKO, Chief Knowledge Officer) ทำหน้าที่จัดระบบจัดการความรู้ในองค์กร และจัดการให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเครือข่าย
3. ผู้อำนวยการความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Facilitator) ของหน่วยงานย่อย หรือของขีดความสามารถหลัก (core competence) เรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร ซึ่ง สคส. เรียกคนกลุ่มนี้ว่า “คุณอำนวย” (ผู้อำนวยการความสะดวก)
4. ผู้ปฏิบัติงานและปฏิบัติกิจกรรมจัดการความรู้ ซึ่ง สคส. เรียกว่า “คุณกิจ” (ผู้ทำกิจกรรม)

บุคคลที่สำคัญที่สุดในกิจกรรมจัดการความรู้คือ “คุณกิจ”

เครื่องมือชุดนี้อาจใช้ได้กับการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรขนาดใหญ่ขององค์กรเดียว เป็นการภายใน โดยที่องค์กรนั้นมีหน่วยงานย่อยจำนวนมาก เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครื่องมือทั้ง 5 ชนิดเป็นการกระทำระหว่างหน่วยงานย่อยขององค์กร

### การดำเนินการจัดการความรู้ตามแนว สคส.



การดำเนินการจัดการความรู้มี 2 แกน คือแกนงาน กับแกนความรู้ เชื่อมต่อกันด้วย วงจรใช้ความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับความรู้ วงจรนี้หมุนอย่างต่อเนื่องเพื่อขับเคลื่อน เป้าหมายของงานไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นแกนนอนหรือแนวราบ ส่วนแกนตั้งหรือแนวตั้งเป็น แกนของความรู้ มีการเลือกเฟ้นหาความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ในคน (Tacit Knowledge) มาปรับใช้ และเมื่อใช้และ ยกระดับความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ก็จัดเก็บเข้าคลังความรู้ขององค์กร ในลักษณะที่ เก็บให้ค้นง่าย มีการจัดหมวดหมู่ ค้นมาใช้งานและปรับปรุงได้ตลอดเวลา

นอกจากแกนหลัก 2 แกนแล้ว ยังมีแกนทะแยง ซึ่งมีความสำคัญต่อพลังของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน วัฒนธรรม และเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คุณสมบัติสำคัญของคน คือความมีใจที่เปิดกว้าง มีทักษะในการรับฟังและเข้าใจผู้อื่น ยอมรับความแตกต่าง วัฒนธรรมที่สำคัญคือวัฒนธรรมแนวราบ ให้ความเป็นอิสระและอำนาจตัดสินใจแก่พนักงานทุกระดับ เครื่องมือที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศแล้ว ทักษะในการสื่อสารและรับสารของคน ก็ถือเป็นเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วย

คนไทยโดยทั่วไปมักเข้าใจผิด ว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องของ “ผู้มีความรู้” นำความรู้มาจัดระบบเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์ แนวความคิดเช่นนี้มีส่วนถูกสักประมาณร้อยละสิบ แต่อีกร้อยละเก้าสิบไม่ถูกต้อง เนื่องจากการจัดการความรู้ที่แท้จริงเป็นเรื่องของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ร่วมกันจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันสำหรับนำมาใช้ปรับปรุงงาน และเพื่อยกระดับความสามารถในการค้นหาความรู้จากภายนอกเข้ามาใช้ในการทำงาน โดยที่มิเป้าหมายของงานในระดับที่เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างน่าภาคภูมิใจ ไปสู่การสร้างนวัตกรรมจากการทำงาน และมีการส่งสมความรู้สำหรับการทำงานไว้ภายในองค์กรหรือหน่วยงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ในรูปของ คลังความรู้ที่มีระบบการจัดเก็บให้ค้นหาใช้ได้สะดวก ค้นหาได้ตลอดเวลาได้ทันทีที่ต้องการ และมีการปรับปรุงคลังความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ไม่เป็นความรู้ที่เก่าเก็บหรือล้าสมัย

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ (means) ไม่ใช่เป้าหมาย (end) เป็นเครื่องมือสำหรับใช้และสร้างเสริมพลังที่มีอยู่ตามธรรมชาติของมนุษย์ คือพลังสร้างสรรค์และพลังที่คูณ (synergy) จากการรวมหมู่ เพื่อบรรลุผลสำเร็จในงานหรือเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้พลังปัญญาของกลุ่มที่มารวมตัวดำเนินการจัดการความรู้ หรือเรียกในชื่อที่เหมาะสมกว่าว่า “แลกเปลี่ยนเรียนรู้” โดยที่กลุ่มมีทักษะในการใช้พลังปัญญาทั้งของบุคคลภายในกลุ่ม และของบุคคลภายนอกกลุ่ม หรือภายนอกหน่วยงาน

หัวใจของการจัดการความรู้คือคน หรือในความเป็นจริงคือกลุ่มคน เพราะหัวใจของการจัดการความรู้คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน คำหลักของการจัดการความรู้มี 3 คำ คือ คน งาน และ ความรู้ การจัดการความรู้เริ่มต้นที่งาน ไม่ใช่เริ่มต้นที่ความรู้ คือเริ่มต้นที่การกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับสูงส่งหรือน่าภาคภูมิใจ ผู้

ตามหลักของการจัดการความรู้ จะต้องมองความรู้ว่าเป็นอนิจจัง คือความรู้เป็นสิ่งที่  
เก่าเร็ว ล้าสมัยง่าย กลุ่มผู้จัดการความรู้จะต้องฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการ  
การยกระดับความรู้ หรือเลือกใช้ความรู้ที่ “ล้าหน้า” อยู่เสมอ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการ  
แข่งขันของตน หรือเพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัวของกลุ่มตน

การดำเนินการจัดการความรู้ มองในมุมหนึ่ง เป็นการแข่งกับตนเองคือเป็นการ  
ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ใหม่สดอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนางานของตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง แต่มองใน  
อีกมุมหนึ่ง การจัดการความรู้เป็นการต่อสู้รับมือกับสถานการณ์ภายนอก ซึ่งเปลี่ยนแปลงไป  
อย่างรวดเร็วและพลิกผัน การดำเนินการจัดการความรู้จึงต้องมีการตรวจสอบความรู้เกี่ยวกับ  
สถานการณ์ภายนอกอยู่ตลอดเวลา นำมาเป็นองค์ประกอบเชิงบริบทแวดล้อม สำหรับใช้  
กำหนดเป้าหมายและกำหนดวิธีการพัฒนางานของกลุ่มหรือของหน่วยงาน

มองอีกนัยหนึ่ง การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำทุนปัญญา (Intellectual  
capital) ไปสร้างมูลค่าและคุณค่า (Value) และในขณะที่เดียวกันทุนปัญญาก็เพิ่มพูนขึ้นด้วย  
กระบวนการนี้เป็นวงจรไม่รู้จบ มีการหมุนเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge spiral)  
ยกระดับเป็นพลวัต

มองในอีกมุมหนึ่ง การจัดการความรู้เป็นกระบวนการใช้งานและความรู้เป็นเครื่องมือ  
พัฒนาคน พัฒนาดตนเอง พัฒนาองค์กร และพัฒนาความเป็นชุมชนในที่ทำงาน หรือ  
เป็นการสร้างที่ทำงานให้เป็นสวรรค์

นอกจากงาน คน ความรู้ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้ว องค์ประกอบที่สำคัญ  
ของการจัดการความรู้คือวัฒนธรรม การจัดการความรู้ที่จะประสบความสำเร็จต้องการ  
วัฒนธรรมองค์กรที่มีการสื่อสารหลายทิศทาง เน้นการสื่อสารแนวราบ มีการเปิดเผยข้อมูล  
ความรู้ และสารสนเทศมีการไหลเวียนภายในองค์กรอย่างอิสระ พนักงานมีความไว้วางใจซึ่ง  
กันและกัน สามารถเปิดเผยความในใจต่อกันและกันได้ ยอมรับข้อคิดเห็นที่แตกต่าง เปิด  
โอกาสให้พนักงานสามารถตัดสินใจริเริ่มทดลองวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานของตน ภายใต้  
ขอบเขตว่าหากการทดลองนั้นล้มเหลวก็จะไม่เกิดผลเสียหายมากนัก มีการยอมรับความ  
ผิดพลาดว่าเป็นครู เป็นต้น

เครื่องมืออำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งต่อผลสำเร็จของการจัดการความรู้ เครื่องมือนี้คือ “พื้นที่” สำหรับให้คนได้มาสัมผัสทำความเข้าใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน พื้นที่มี 2 แบบคือพื้นที่จริง กับพื้นที่เสมือน พื้นที่จริงได้แก่ห้องกาแฟ การกินอาหารร่วมกัน เป็นต้น เพื่อให้คนได้พูดคุยพบปะแลกเปลี่ยนกัน พื้นที่เสมือนคือพื้นที่บนเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งอาจได้แก่อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ เว็บบอร์ด และซอฟต์แวร์ชนิดต่าง ๆ ที่ช่วยการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยให้เข้าถึงคลังความรู้ของหน่วยงาน และค้นหาความรู้ภายนอกได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

การจัดการความรู้จึงไม่ใช่การจัดระบบความรู้ให้ผู้อื่นใช้ ไม่ใช่การจัดการความรู้เข้าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับให้บริการ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น โดยมีการสร้างและใช้ความรู้เพิ่มขึ้น หรือเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น เป็นการดำเนินการกับความรู้อื่นที่เกี่ยวข้องหรือแนบแน่นกับงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมงาน มีการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ผ่านการค้นหา (Capture), สร้าง (Create), กลั่นกรองหรือตกผลึก (Distill), แลกเปลี่ยน (Share), ประยุกต์ใช้ (Use), และยกระดับ (Leverage) เป็นกระบวนการที่มีวิวัฒนาการและยกระดับอยู่ตลอดเวลา

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลงานและพัฒนาคน เป็นเครื่องมือทำสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะทำได้ เป็นเครื่องมือใช้ความรู้ของทั้งโลก เป็นเครื่องมือดึงศักยภาพของคนและทีมงานออกมาใช้ และเป็นเครื่องมือเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในสถานการณ์ที่พลิกผัน

การจัดการความรู้เป็นทักษะถึง 90 ส่วน เป็นทฤษฎีเพียง 10 ส่วน ดังนั้นการจัดการความรู้จึงอยู่ในลักษณะ “ไม่ทำ ไม่รู้” การฟังคำบรรยายไม่สามารถนำไปสู่ความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ จะทำเป็นต้องผ่านการฝึก คนระดับล่างหากผ่านการฝึกจะดำเนินการจัดการความรู้ได้ แต่อาจอธิบายไม่ได้ การจัดการความรู้ที่แท้ จึงเป็นการดำเนินการโดยผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อผลงานของกลุ่มที่เรียกว่า Demand – side Knowledge Management การจัดการความรู้ส่วนนี้เป็นองค์ประกอบ 90 ส่วนของการจัดการความรู้ อีก 10 ส่วนเป็น Supply – side Knowledge Management ซึ่งเป็นการดำเนินการอำนวยความสะดวก (Facilitation) ต่อการดำเนินการจัดการความรู้โดยผู้ปฏิบัติ

## ความรู้ 2 ยุค

**ความรู้ยุคที่ 1** เริ่มเมื่อ 500-600 ปีก่อน เมื่อเริ่มมีแท่นพิมพ์ ทำให้สามารถตีพิมพ์ความรู้ออกเผยแพร่ได้อย่างกว้างขวาง ความรู้เหล่านี้มักสร้างโดยนักวิชาการ เป็นความรู้ที่เน้นเหตุผล ผ่านการพิสูจน์ตามหลักวิชาการ เน้นความรู้เฉพาะด้านหรือเฉพาะสาขา

**ความรู้ยุคที่ 2** เป็นความรู้ที่มีอยู่ในผู้ปฏิบัติ เกิดจากประสบการณ์ตรง พิสูจน์ได้ จากการทำงานประสบผลสำเร็จ ยิ่งถ้าผลงานสูงส่งยอดเยี่ยม ยิ่งแสดงว่ามีความรู้พิเศษ เป็น ความรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงาน และอยู่ในคนหรือกลุ่มคนร่วมกัน เป็นความรู้บูรณาการ ไม่ จำแนกเป็นสาขาวิชา เรียกความรู้ชนิดนี้ว่า ความรู้ในคน หรือ Tacit knowledge

ที่จริงความรู้ยุคที่ 2 นี้ คือความรู้ยุคที่ 0 (ศูนย์) คือมนุษย์เราใช้ความรู้แบบนี้มาช้านาน ก่อนจะเกิดความรู้ยุคที่ 1 จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการพิมพ์ ความเคยชินต่อความรู้ยุคที่ 1 ทำให้มนุษย์ละเลยความรู้ยุคที่ 0 ไป จนเพิ่งมาค้นพบใหม่เมื่อประมาณ 15 ปีมานี้

ในการดำเนินการจัดการความรู้ ต้องรู้จักใช้ความรู้ทั้ง 2 ยุคให้เสริมซึ่งกันและกัน โดย จะต้องเน้นที่ความรู้ยุคที่ 2 ให้มาก

## ความรู้ 2 ประเภท

ความรู้ 2 ประเภทได้แก่ ความรู้ในคน (Tacit knowledge) กับ ความรู้ใน กระจดาศ (Explicit knowledge)

**ความรู้ในคน** อยู่ในสมอง, ใจ, และมือของคน เชื่อมโยงกับประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม เป็นความรู้ที่เจ้าตัวไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นถ้อยคำได้ทั้งหมด ยิ่งถ่ายทอดมา เป็นข้อเขียนยิ่งทำได้น้อยลง เป็นความรู้ที่บางกรณีเจ้าตัวก็ไม่รู้ว่าตนเองมีความรู้ ต่อเมื่อ สถานการณ์จวนตัวจึงทำได้ ซึ่งแสดงว่ามีความรู้

ความรู้ในคนมีลักษณะจำเพาะต่อสถานการณ์หรือบริบท (Context – specific) ไม่ เป็นความรู้สากล

**ความรู้ในกระจดาศ** หรือ **ความรู้ชัดแจ้ง** อยู่ในตำรา เอกสาร วารสาร คู่มือ ซีดี-รอม อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ ฐานข้อมูล มักเป็นความรู้สากลไม่จำเพาะบริบท

ในความคิดเชิงจัดการความรู้ยุคปัจจุบัน เชื่อกันว่าความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งมีทั้งส่วนที่ชัด แจ้ง (Explicit) และส่วนที่ฝังอยู่ในคน (Tacit) และในการจัดการความรู้ต้องรู้จักใช้ความรู้ ทั้ง 2 ชนิดอย่างสมดุล และรู้จักหมุนเกลียวความรู้ระหว่างความรู้ทั้ง 2 ชนิด

## ตารางแห่งอิสรภาพ

ตารางแห่งอิสรภาพเป็นตารางสำหรับประเมินตนเอง (หมายถึงประเมินขีดความสามารถของกลุ่ม) ว่ามีขีดความสามารถหลัก (Core Competence) เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ในระดับใด

ตารางแห่งอิสรภาพมีหัวใจ 4 ประการที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน

**1. ขีดความสามารถ (Competence)** หมายถึงขีดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

- การปฏิบัติจริง (action)
- ความรู้ความเข้าใจ (understanding)
- ความเชื่อ ค่านิยม (value)

**2. เป้าหมายที่พึงประสงค์ (objective, goal)** ที่มีความชัดเจน พุ่งเป้า อยู่ในภายใต้ทิศทางและวิสัยทัศน์หลักขององค์กร เป็นเป้าหมายที่ทรงพลัง เป็นเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติ มีความลึกเข้าไปถึงระดับจิตใจ คุณค่า และความเชื่อ แต่ในขณะเดียวกันก็มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม วัดได้

**3. การประเมินตนเอง** นี้คือที่มาของชื่อ “ตารางแห่งอิสรภาพ” เพราะการที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นผู้ดำเนินการประเมินระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของกลุ่ม เป็นกิจกรรมแห่งความเป็นอิสระ และต้องการจิตวิญญาณแห่งความเป็นอิสระ ความมั่นใจ และการรับฟังซึ่งกันและกัน

การประเมินตนเอง เป็นกิจกรรมที่สมาชิกกลุ่มงานทำร่วมกัน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ของกลุ่ม ไม่ใช่เพื่อเอาไว้อวดผู้อื่น ไม่ใช่เอาไว้ให้ผู้ประเมินภายนอกดู ความคิดและความเชื่อเช่นนี้คือที่มาของคำว่า “อิสรภาพ” ซึ่งหมายความว่าปลดปล่อยจากอำนาจครอบงำ

**4. ตาราง** ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือขีดความสามารถระดับเริ่มต้น (1) ไปจนถึงระดับสูงยิ่ง (5) โดยที่กลุ่มผู้ปฏิบัติเป็นผู้ร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ของระดับขีดความสามารถเอง นี่คือความหมายของคำว่า “อิสรภาพ” แต่ก็เป็น*อิสรภาพที่อิงฐานความรู้* คือ*ความรู้ชัดแจ้ง* (explicit knowledge) จากเกณฑ์ความสามารถหรือคุณภาพที่มีผู้กำหนดไว้แล้ว เช่น ในกรณีของเครือข่ายพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ความรู้ชัดแจ้งชุดหนึ่งได้จากหนังสือ “มาตรฐาน HA และเกณฑ์พิจารณา : บุรณาการภาพรวมระดับโรงพยาบาล” จัดพิมพ์โดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ความรู้ชัดแจ้งอีกชุดหนึ่งได้จากเอกสาร “Health Care Criteria for



จะเห็นว่า ตารางแห่งอิสรภาพเป็นเครื่องมือในการทำความรู้จักตนเอง เพื่อนำไปสู่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา “ขีดความสามารถ” ที่จำเพาะต่องานที่กลุ่มมีเป้าหมาย บรรลุความเป็นเลิศ ขีดความสามารถที่กล่าวนี้เป็นขีดความสามารถพื้นฐานของการ ปฏิบัติ ความเข้าใจ และความเชื่อ ที่อยู่บนฐานของความรู้ ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้งและ ความรู้ในคน และที่ชัดเจนที่สุด ตารางแห่งอิสรภาพเป็นเครื่องมือในการวัด (measurement) เพื่อการประเมินตนเอง

หัวใจของตารางแห่งอิสรภาพมี 4 ห้อง และรวมกันเป็นหนึ่งเดียว

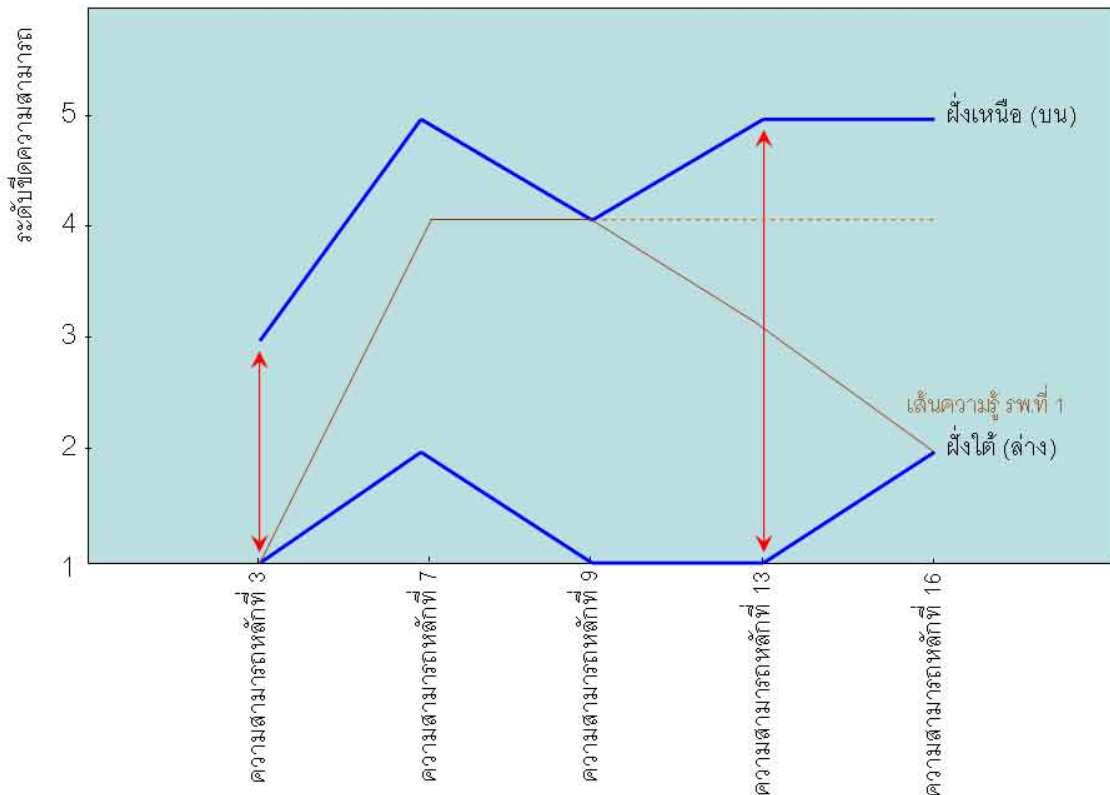
จะใช้ตารางแห่งอิสรภาพประเมินขีดความสามารถซ้ำบ่อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับดุลย พินิจของผู้ปฏิบัติเอง

## ธารปัญญา

ธารปัญญา (River Diagram) เป็นผังแสดงการกระจายของระดับขีดความสามารถ หลักของหน่วยงานที่มาร่วมเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดับขีดความสามารถหลักที่นำมา ลงในผัง มาจาก “ตารางแห่งอิสรภาพ” หรือตารางระดับขีดความสามารถหลักเพื่อการบรรลุ เป้าหมายที่พึงประสงค์ นั้นเอง ความกว้างของ “ลำธาร” เป็นตัวบอกความแตกต่างในระดับขีด ความสามารถหลักของหน่วยงานสมาชิกเครือข่าย ระดับขีดความสามารถด้านใดขององค์กร สมาชิกอยู่ก่อนมาทาง “ฝั่งเหนือ” องค์กรนั้นก็อยู่ในฐานะ “ผู้แบ่งปัน” ความรู้ด้านนั้น ระดับ ขีดความสามารถด้านที่อยู่ก่อนมาทาง “ฝั่งใต้” บอกให้รู้ว่าในด้านนั้นองค์กรอยู่ในฐานะ “ผู้ เรียนรู้”

องค์กรสมาชิกแต่ละองค์กรจะเป็นผู้แบ่งปันความรู้ในบางความสามารถหลัก และใน ขณะเดียวกันก็เป็นผู้เรียนรู้ในบางความสามารถหลัก และที่สำคัญแม้ในขีดความสามารถหลักที่ ขีดความสามารถขององค์กรอยู่ที่ระดับ 5 และองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้แบ่งปันในกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรก็จะได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นในกระบวนการที่องค์กรทำหน้าที่เป็นผู้แบ่งปัน ความรู้ในกระบวนการ “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist)

ธารปัญญา เป็นเครื่องมือให้ผู้จัดการเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM Network Manager) มองเห็นภาพรวมของขีดความสามารถหลักของเครือข่าย และขณะเดียวกันก็ช่วยให้สมาชิกของเครือข่ายมองเห็น “ตำแหน่ง” ของตนภายในกลุ่มได้โดยง่าย และเห็นได้เป็นรายขีดความสามารถหลัก ดังตัวอย่างภาพ “ธารปัญญา” กลุ่มเครือข่ายจัดการความรู้ในโรงพยาบาล 15 โรง (เครือข่ายสมมติ) และ “เส้นความรู้” ของโรงพยาบาลที่ 1 ดังนี้



โรงพยาบาลที่ 1 อาจตั้งเป้าของการพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถในช่วง 8 เดือนตามเส้นประ จะเห็นว่า “ธารปัญญา” และ “เส้นความรู้” เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่ 1 มีเป้าหมายร่วมกัน พุ่งเป้าไปที่การปรับปรุงขีดความสามารถหลักที่ 13 และ 16 เป็นเป้าหมายสำคัญ

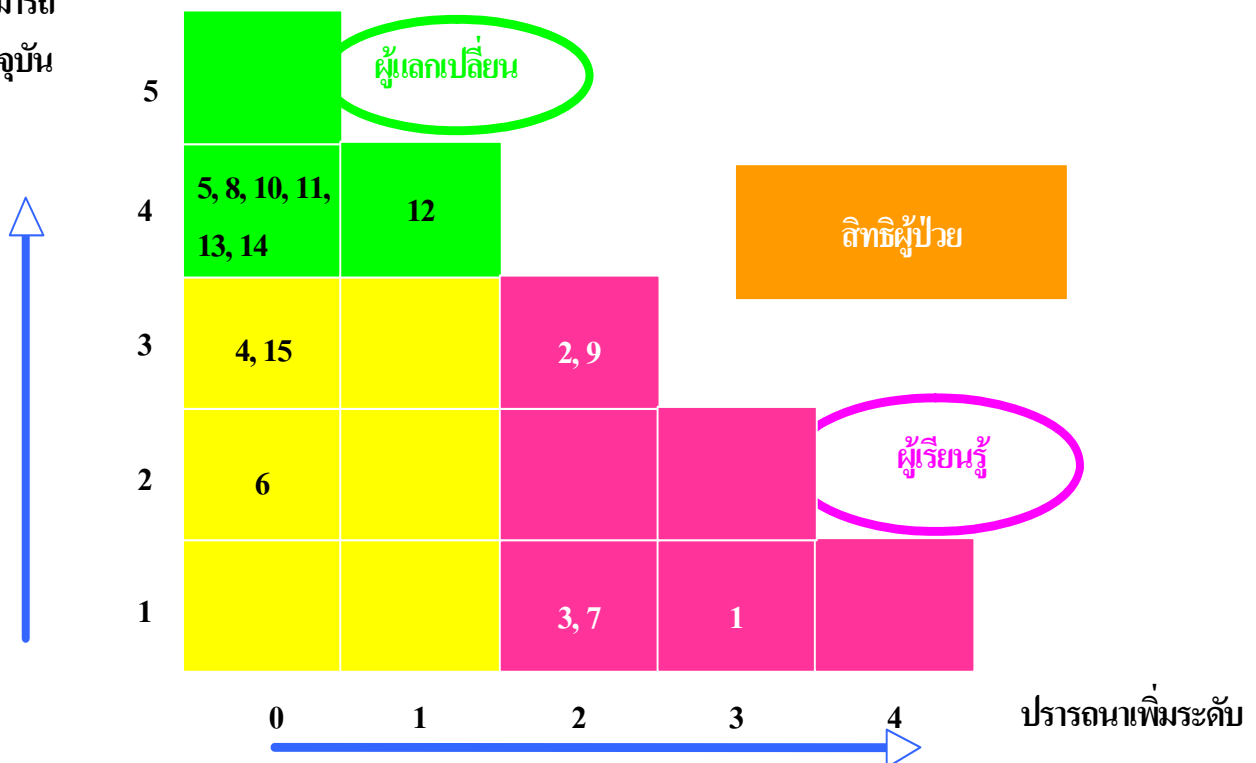
## บันไดแห่งการแลกเปลี่ยน

บันไดแห่งการแลกเปลี่ยน (Ladder Diagram) เป็นผังแสดงระดับความสามารถปัจจุบัน กับระดับความปรารถนาที่จะเพิ่มขีดความสามารถของแต่ละองค์กรที่เป็นสมาชิก เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขีดความสามารถหลัก (core competence) เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังตัวอย่างรูปบันไดแห่งการแลกเปลี่ยนขีดความสามารถหลัก ด้านสิทธิผู้ป่วยของโรงพยาบาล 15 โรง ในเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้างล่าง

โรงพยาบาลในพื้นที่สีชมพู ได้แก่โรงพยาบาลที่ 1, 3, 7, 2, 9 เป็นโรงพยาบาลกลุ่มที่มีความต้องการเรียนรู้สูงในเรื่องสิทธิผู้ป่วย และโรงพยาบาลที่ 5, 8, 10, 11, 13, 14, 12 เป็นโรงพยาบาลกลุ่มที่ทำหน้าที่แบ่งปันความรู้ในเรื่องสิทธิผู้ป่วย

ผู้จัดการเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ “คุณอำนวย” ของโรงพยาบาลกลุ่มที่ต้องการเรียนรู้สูงในเรื่องสิทธิผู้ป่วย สามารถใช้บันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเป็นแนวทางช่วยในการทำหน้าที่ “แมสือ – ฟอสือ” (match – maker) จับคู่ทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) หรือกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

ระดับขีดความสามารถ  
ปัจจุบัน



บันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเป็นเครื่องมือพุ่งความสนใจไปยัง “คู่แลกเปลี่ยนเรียนรู้” คือ ระหว่างโรงพยาบาลในพื้นที่สีชมพู กับโรงพยาบาลในพื้นที่สีเขียว

## ขุมความรู้

ขุมความรู้ (Knowledge Assets) เป็นบันทึกความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และแหล่งความรู้ในคน (Tacit Knowledge) เกี่ยวกับขีดความสามารถหลัก (core competence) เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ขุมความรู้เป็นบันทึกของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ เอง มาจากการค้นคว้าจากแหล่งภายนอก { ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ในคนที่เป็นผู้ปฏิบัติในหน่วยงานภายนอก และมาทำกระบวนการ “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) แก่ทีมผู้ปฏิบัติ } และมาจากการถกเถียงแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง ภายในทีมงาน

บันทึกขุมความรู้สำหรับขีดความสามารถหลัก (core competence) เรื่องใดเรื่องหนึ่ง มาจากการตั้งคำถามว่า

- ความรู้ (วิธีปฏิบัติ, ความเข้าใจ, และคุณค่า – ความเชื่อ) หลัก 10 ประการสำหรับการปฏิบัติงานตามขีดความสามารถหลักนี้คืออะไร
- จะหารายละเอียดของความรู้นั้น ๆ ได้จากที่ไหน จากใคร
- ในการนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ภายในสถานภาพหรือบริบทของเรา จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอะไรบ้าง

บันทึกขุมความรู้ควรมี 3 ชั้น เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน

- ชั้นแรก 10 ความรู้หลัก
- ชั้นที่ 2 เรื่องเล่า และคำพูดเกี่ยวกับความรู้หลักแต่ละชั้น
- ชั้นที่ 3 รายละเอียดของแต่ละเรื่องเล่าหรือคำพูด อาจมีการอัดเสียงหรือถ่ายวิดีโอคลิปไว้

บันทึกขุมความรู้มีไว้สำหรับใช้งานภายในองค์กรหรือภายในทีมงาน สำหรับแต่ละคน กลับมาทบทวน หรือร่วมกันทบทวนเป็นกลุ่ม สำหรับการนำไปใช้หมุนวงจร PDC(S)A ของการพัฒนาคุณภาพงาน และยังสามารถเอาไว้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีมงานของสมาชิกเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่าน “พื้นที่เสมือน” ได้ด้วย

## พื้นที่ประเทืองปัญญา

พื้นที่ประเทืองปัญญา หรือพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 2 ประเภท ได้แก่ (1) พื้นที่จริง คือการประชุมพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบตัว พบหน้าซึ่งกันและกัน กับ (2) พื้นที่เสมือน เป็นการติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ อันได้แก่ อินเทอร์เน็ต รวมทั้ง โทรศัพท์มือถือ

ต้องใช้พื้นที่ทั้ง 2 ชนิดตามความเหมาะสม

บันทึกขุมความรู้ของแต่ละองค์กร/หน่วยงาน ที่เก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ หากเปิดให้ องค์กร/หน่วยงานในเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้าไปศึกษาหาข้อมูล ผ่านอินเทอร์เน็ต และมี “กระดานสนทนา” ให้เข้าไปซักถามแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ ก็จะเป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินการตามความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของงานของ สมาชิกเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## กิจกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

กิจกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือทั้ง 5 ก็คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งมีกิจกรรมย่อยมากมาย ได้แก่

- การใช้ความรู้ เพื่อพัฒนางาน
- การยกระดับความรู้ ที่เป็นความรู้จำเพาะต่อขีดความสามารถ (core competency) ด้านใดด้านหนึ่ง
- การสร้างความรู้ สำหรับนำมาทดลองใช้งาน
- การสกัด (externalize) ความรู้ออกมาจากคน
- การสังเคราะห์ความรู้ (combination) จากความรู้หลายองค์ประกอบ ได้เป็นความรู้ที่ครอบคลุมกว้างขวาง หรือลึกซึ้งยิ่งขึ้น
- การซึมซับความรู้ (internalization) เข้าไปในบุคคล, กลุ่มผู้ร่วมกัน ปฏิบัติงาน, และในกระบวนการทำงาน
- การสังสรรค์แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ในคน (socialization)
- การประเมินความน่าเชื่อถือ และความเหมาะสมของความรู้
- การปรับปรุงความรู้ให้เหมาะสมต่อสถานการณ์หรือบริบทของงาน

- การเสาะหาหน่วยงานภายนอกที่มีผลการทำงานตามขีดความสามารถหลัก (core competency) เป็นเลิศ (best practice) สำหรับไปขอเรียนรู้ โดยการทำ กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (benchmarking)
- การจัดกระบวนการ “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist)
- การจัดกระบวนการ “เรียนรู้ระหว่างทำงาน” (AAR, After Action Review)
- การจัดกระบวนการ “เรียนรู้หลังเสร็จงาน” (Retrospect) หรือสรุปบทเรียน
- การจัดกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)
- เกิด “ชุมชนนักปฏิบัติ” (CoP, Community of Practice) ในบางขีดความสามารถหลักที่มีความสำคัญต่อองค์กรสมาชิกเครือข่าย
- เป็นต้น

## การจัดการเครือข่าย

- 1 มี “ผู้จัดการเครือข่าย” และสำนักงานผู้จัดการเครือข่าย ทำหน้าที่
  - 1.1 จัดประชุม CKO ของแต่ละองค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่าย เพื่อสร้างเครื่องมือชุด “ธารปัญญา” และใช้เครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเครือข่าย
  - 1.2 ประเมินภาพรวมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเครือข่าย และภายในองค์กรสมาชิก
  - 1.3 ทำหน้าที่ “พ่อสื่อ – แม่สื่อ” ให้ “ผู้ต้องการเรียนรู้” กับ “ผู้แบ่งปันความรู้” ได้พบกัน
  - 1.4 สร้างระบบสื่อสารและสารสนเทศของเครือข่าย สำหรับเป็น “พื้นที่เสมือน” ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับแลกเปลี่ยน “ขุมความรู้” ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกของเครือข่าย ระบบสื่อสารและสารสนเทศนี้ต้องจัดในรูปแบบที่ง่ายต่อการใช้งานที่สุด ตามรสนิยมและความถนัดของ “คุณกิจ”
  - 1.5 สร้าง “ความมีชีวิตชีวา” ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในเครือข่ายและโยงออกไปนอกเครือข่าย

- 2 แต่ละองค์กรสมาชิกเครือข่าย มี “ผู้จัดการระบบการจัดการความรู้” (CKO – Chief Knowledge Officer) ทำหน้าที่คล้ายผู้จัดการเครือข่ายแต่เป็นหน้าที่ภายในองค์กรของตน  
ผู้จัดการระบบการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรจะติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้จัดการระบบการจัดการความรู้ขององค์กรอื่นในเครือข่าย และประสานงานกับผู้จัดการเครือข่ายอย่างใกล้ชิด  
อาจมีการจัดตั้ง “ชมรม CKO” ขึ้นในประเทศไทย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ศาสตร์และศิลป์ของการทำหน้าที่ผู้จัดการระบบการจัดการความรู้ขององค์กร
- 3 แต่ละองค์กรมีผู้อำนวยการความสะดวในการจัดการความรู้ หรือ “คุณอำนวย” สำหรับแต่ละหน่วยงานย่อย และ/หรือสำหรับแต่ละความสามารถหลัก (core competence) ทำหน้าที่กระตุ้น จุดประกาย อำนวยความสะดวก และเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานของตน หรือที่ สคส. เรียกว่า “คุณกิจ”
- 4 การจัดมหกรรมความรู้ หรือตลาดนัดความรู้ เพื่อเฉลิมฉลองความสำเร็จขององค์กรสมาชิกเครือข่าย เพื่อกระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพื่อเปิดโอกาสให้องค์กร/หน่วยงานหรือบุคคลภายนอกได้เรียนรู้จากเครือข่าย

## หลักการใช้เครื่องมือชุด สคส. 1 : ธารปัญญา

หลักการสำคัญคือ ให้ใช้เครื่องมือนี้บนฐานของความคิด ความรู้ และปัญญา โดยเน้นการปรับใช้ให้เหมาะสมต่อสถานการณ์หรือบริบทของแต่ละเครือข่ายหรือแต่ละองค์กร อย่างตีตรรูปแบบ

เครื่องมือของ สคส. จัดขึ้นเพื่อให้ประเทศไทยได้มีเครื่องมือจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม มีความชัดเจนจับต้องได้ แต่ก็ยังเน้นการเป็นเครื่องมือเชิงความคิดหรือหลักการ ไม่ใช่สูตรสำเร็จตายตัว

## สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) มีฐานะเป็นโครงการอยู่ภายใต้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยได้รับเงินสนับสนุนจากสำนักงานกองทุน

ตัวอย่างของโครงการ/กิจกรรมที่ สคส. ดำเนินการหรือสนับสนุน ได้แก่

- 1) การจัดการความรู้เรื่องดินโดยชาวบ้าน อ.สตึก จ.บุรีรัมย์ นำโดยครูบาสุทธินันท์ ปรัชญพฤทธิ์ ([www.shevalai.org](http://www.shevalai.org))
- 2) การจัดการความรู้เพื่อการทำนาในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน โดยมูลนิธิข้าวขวัญ จ. สุพรรณบุรี
- 3) โครงการ HKM พัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง ([www.hkm.nu.ac.th](http://www.hkm.nu.ac.th))
- 4) ความร่วมมือกับสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ใช้การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล
- 5) ความร่วมมือกับ กพร. เพื่อส่งเสริมให้มีการใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาให้หน่วยราชการเป็นองค์กรเรียนรู้
- 6) ความร่วมมือกับ มสช. (มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ) พัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการพัฒนานโยบายสาธารณะที่เอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพ (Healthy Public Policy)
- 7) ความร่วมมือกับ สกอ., มหาวิทยาลัยมหิดล, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, และมหาวิทยาลัยนเรศวร จัดตั้งเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อคุณภาพมหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการพัฒนาความร่วมมือ และจะเปิดรับสมาชิกเพิ่มขึ้นอีก
- 8) ความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ จัดการประชุมฟื้นฟูความรู้ด้านการจัดการความรู้ หรือจัดการสัมมนาอบรมทักษะในการจัดการความรู้ เช่น การประชุม "การจัดการความรู้เพื่อพัฒนานโยบายสาธารณะที่ดีเพื่อเสริมสร้างสุขภาวะ" จัดโดยมูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ ในวันที่ 9 กันยายน 2547 ในกรุงเทพมหานคร, การประชุม "ความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการจัดการความรู้" จัดโดยศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในวันที่ 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมเจริญธานี อ.เมือง จ.ขอนแก่น และที่จะจัดโดยสถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพในวันที่ 17 ธันวาคม 2547 ที่จังหวัดพิษณุโลก เป็นต้น

ในการดำเนินการสร้างขีดความสามารถในการจัดการความรู้ สคส. มุ่งส่งเสริมการสร้างทักษะในการจัดการความรู้ของ “คุณกิจ” (ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้, Knowledge



## คำขอบคุณ

แนวความคิดในการพัฒนาเครื่องมือชุด สคส. 1 : ธารปัญญา นี้ได้จาก

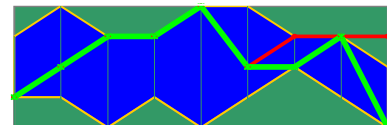
1. โครงการ AIDS Competence ของ UNAIDS;  
[www.unitar.org/acp/](http://www.unitar.org/acp/)
2. หนังสือ Learning to Fly แต่งโดย Chris Collison & Geoff Parcell, 2001.

เครื่องมือชุด สคส. 1 : ธารปัญญา นี้ ค่อย ๆ ตกผลึกขึ้นใน สคส. จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติส่งเสริมการจัดการความรู้ ผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการค้นพบเครื่องมือชุดนี้ คือ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัต

สคส. เกิดขึ้นได้โดยการสนับสนุนด้านการเงินจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ด้วยความเชื่อว่าการจัดการความรู้จะนำไปสู่การสร้างทุนปัญญาให้แก่สังคม อันจะนำไปสู่สุขภาวะของสังคมอย่างยั่งยืน

วิจารณ์ พานิช

18 กรกฎาคม 2547



# ธารปัญญา