

บทความ

การถอดบทเรียน (After Action Review) เพื่อจัดการความรู้ทางการแพทย์

อาภา ยั่งประดิษฐ์ *

บทนำ

การพยาบาลเป็นศาสตร์ที่มีมา ยาวนานตั้งแต่ก่อนศตวรรษที่ 20 สำหรับ ประเทศไทยหากนับตั้งแต่โรงเรียนพยาบาล แห่งแรกก่อตั้งขึ้น จวบจนปัจจุบันมีระยะเวลา นานกว่า 100 ปี แม้องค์ความรู้ ทางการพยาบาลได้พัฒนาไปในระดับหนึ่ง แต่ เรายังพบว่ามีความรู้อีกจำนวนมากที่เรา ปฏิบัติกันจนเชี่ยวชาญแต่ไม่ได้เก็บบันทึกไว้ เป็นหลักฐานว่ามีเทคนิควิธีหรือเคล็ดลับ อย่างไร เพื่อให้คนรุ่นหลังได้ศึกษาและต่อยอด พัฒนาเพิ่มขึ้น อีกทั้งจากประสบการณ์ การทำงานของท่าน ท่านเคยสงสัยหรือไม่ว่า เพราะเหตุใดการทำงานอย่างเดียวกันมีการทำ ผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่า หรือเพราะเหตุใดการทำงาน เป็นทีมจึงไม่ค่อยเกิดขึ้น เหตุการณ์ เหล่านี้อาจแก้ไขได้ด้วยวิธี “การถอดบทเรียน” บทความต่อไปนี้จะอธิบายให้เข้าใจว่า การ ถอดบทเรียนคืออะไร มีประโยชน์อย่างไร หลักการและวิธีการถอดบทเรียนทำอย่างไร รวมทั้งข้อเสนอนะเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการ พัฒนาวิชาชีพการพยาบาล

การจัดการความรู้คืออะไร

ก่อนที่จะกล่าวถึงการถอดบทเรียน ขอทบทวนความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge management - KM) (วิจารณ์ พานิช, 2548, ประพนธ์ ฝาสุขยี่ด, 2549)

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันว่า ความรู้แบ่ง ได้เป็นสองประเภท คือความรู้ชัดแจ้งหรือ ความรู้เชิงประจักษ์ (Explicit knowledge) ที่อยู่ในรูปของตัวหนังสือ ตำราหรือเอกสาร และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นภูมิรู้ ภูมิปัญญาหรือเคล็ด ลับเฉพาะตัวที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้คือเครื่องมือสกัดความรู้ฝัง ลึกที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงาน ออกมาเป็น หลักฐานชัดแจ้งเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี ยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน ความรู้ชัดแจ้งก็ สามารถถูกจัดการให้เกิดการยกระดับความรู้ ให้เป็นหมวดหมู่และนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี ยิ่งขึ้นต่อไปได้เช่นกัน กล่าวคือความรู้ทั้งสอง ประเภทแปรเปลี่ยนสถานภาพระหว่างกัน ตลอดเวลาเป็นวงจร

ผู้ที่มีความสำคัญในการจัดการ ความรู้ประกอบด้วยคน 6 กลุ่ม ซึ่ง ศาสตราจารย์ นพ. วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม (สคส.) ได้ตั้งชื่อได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณลิขิต คุณประสานและคุณวิศาสตร์

คุณเอื้อ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง (Chief knowledge officer) ที่เอื้ออำนวยให้ เกิดระบบการจัดการความรู้ในองค์กร

* อาจารย์ภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุขศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยเป็นผู้กำหนดและให้นโยบายว่าต้องการให้เกิดความรู้อะไรบ้างในองค์กร รวมทั้งเอื้ออำนวยให้มีวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในงานประจำ สำหรับวิชาชีพการพยาบาล คุณเอื้ออาจเปรียบได้กับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลหรือหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยให้นโยบายว่าต้องการให้มีการจัดการความรู้ในหน่วยงานเรื่องใดรวมทั้งเอื้อให้เกิดบรรยากาศของการจัดการความรู้

คุณอำนวย หมายถึง ผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (Facilitator, knowledge activist หรือ knowledge broker) คุณอำนวยมีหน้าที่อำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งควรมีทักษะในการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จุดประกายความคิดและจับประเด็นที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ หากเปรียบกับวิชาชีพการพยาบาล อาจเป็นพยาบาลคนใดก็ได้ที่มีคุณลักษณะและความสามารถดังกล่าว

คุณกิจ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงาน (Knowledge practitioner) ซึ่งนับว่าเป็นเจ้าของความรู้ตัวจริงหรือตัวเอกของการจัดการความรู้ เพราะความรู้เกือบทั้งหมดมาจากผู้ปฏิบัติ เปรียบเสมือนพยาบาลหรือนุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องกับความรู้ที่จะจัดการ

คุณลิขิต หมายถึง ผู้มีหน้าที่จดบันทึก (Note taker) การจัดการความรู้จะสมบูรณ์ไม่ได้ถ้าไม่มีการจดบันทึกองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณลิขิตอาจจะเป็นคุณกิจหรือใครคนใดคนหนึ่งที่ได้รับมอบหมายหรือเสนอตัวเป็นผู้จดบันทึก ซึ่งอาจเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปในแต่ละครั้งของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คุณประสาน หมายถึง ผู้มีหน้าที่ประสานงานระหว่างเครือข่ายการจัดการความรู้ต่างๆ ในองค์กร หรือต่างองค์กร (Network manager หรือ Network coordinator) เนื่องจากในองค์กรหนึ่งๆ อาจมีกลุ่มการจัดการความรู้หลายกลุ่ม แต่ละกลุ่มอาจทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย และอาจมีเครือข่ายกับองค์กรอื่นนอกหน่วยงาน คุณประสานจะเป็นผู้ประสานงานระหว่างภาคีของเครือข่ายจัดการความรู้ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร

คุณวิศาสตร์ หมายถึง ผู้ออกแบบระบบไอทีเพื่อจัดเก็บบันทึกความรู้ และให้การช่วยเหลือด้านเทคนิคแก่ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ให้ได้ใช้งานอย่างสะดวก คุณวิศาสตร์มาจากคำว่า IT wizard

คนทั้ง 6 กลุ่ม มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน แต่อาจกล่าวได้ว่าผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือคุณกิจ เพราะเป็นผู้ที่รอบรู้ในงานนั้นๆ มากที่สุด รองลงมาคือคุณอำนวยที่ช่วย facilitate ให้ความรู้สกัดออกมาจากคุณกิจ อย่างไรก็ตามหากขาดคุณลิขิตที่ช่วยจดบันทึกสาระต่างๆ ก็จะไม่ทำให้เกิดความรู้ที่ชัดแจ้งออกมาใช้งาน ประการสุดท้าย การจัดการความรู้อาจไม่เกิดขึ้นหรือไม่ราบรื่นหากขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือคุณเอื้อ

การถอดบทเรียนคืออะไร สำคัญอย่างไร และปฏิบัติอย่างไร

ความหมายของการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียน (After action review – AAR) เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง เพราะใช้ง่ายแต่มีประโยชน์มาก (วิจารณ์ พานิช, 2548)

การถอดบทเรียนจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากความสำเร็จหรือความผิดพลาดจากการทำงาน กล่าวคือ การถอดบทเรียนจะช่วยให้เราสามารถสกัดบทเรียนออกมาว่า เพราะอะไร หรือเพราะเราทำอย่างไรจึงทำงานสำเร็จ หรือมีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ผู้ที่ปฏิบัติอยู่ในแนวเดียวกันจะได้หยิบเอาบทเรียนหรือความรู้ไปใช้ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จเช่นกัน รวมทั้งอาจพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ในขณะที่เดียวกัน หากการปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด หรือไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การถอดบทเรียนจะช่วยให้เราทราบว่าเราพลาดตรงจุดใด พลาดเพราะอะไรและควรปรับปรุงอย่างไร การถอดบทเรียนจึงช่วยให้เราไม่เกิดความผิดพลาดซ้ำซาก และยังช่วยต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ให้ลึกซึ้งหรือกว้างขวางยิ่งขึ้น

การถอดบทเรียนอาจเรียกว่า lesson learned, Post-operation view, learning review หรือ learning after the event เริ่มใช้ครั้งแรกในกองทัพสหรัฐอเมริกาเมื่อสงครามกับเวียดนามในปี 1970 โดยหลังการรบย่อยๆ สิ้นสุดลงจะมีการถอดบทเรียนของทหารเพื่อรวบรวมข้อคิดและบทเรียนเพื่อนำไปวางแผนการรบครั้งต่อไป (USAID, 2006)

ประโยชน์ของการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนเป็นเครื่องมือทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน ฝึกการทำงานเป็นทีม ทำให้มีการหันหน้ามาพูดคุยกันมากขึ้น เป็นเครื่องมือของการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นเครื่องมือป้องกันความผิดพลาดซ้ำรอย เป็นเครื่องมือใช้ในการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้

ของคนทำงาน และเป็นเครื่องมือสร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติรวมถึงสร้าง best practice เพราะเป็นความรู้ที่สะสมจากการปฏิบัติหลายๆ ครั้ง

ลักษณะและวิธีการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนอาจทำแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ การถอดบทเรียนแบบเป็นทางการ เป็นลักษณะที่มีการกำหนดวันเวลา สถานที่ หัวข้อที่จะทำการถอดบทเรียนรวมทั้งกำหนดรูปแบบการรายงาน ความรู้ชัดแจ้งล่วงหน้า ซึ่งต้องมีการจัดเตรียมอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้อุปกรณ์และเวลามากกว่า และคุณอำนวยมักจะเป็นบุคคลภายนอก ตัวอย่างเช่น ภายหลังเสร็จสิ้นโครงการวิจัยเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมประชาชนในชุมชนแห่งหนึ่ง คณะผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เขียนซึ่งไม่ได้อยู่ในทีมวิจัย ช่วยดำเนินการถอดบทเรียนเพื่อสังเคราะห์บทเรียนของความสำเร็จและไม่สำเร็จ โดยมีการวางแผนกำหนด วัน เวลา สถานที่ หัวข้อและรูปแบบการรายงานผลไว้ล่วงหน้า

ส่วนแบบไม่เป็นทางการมักจะปฏิบัติทันที ณ บริเวณที่จัดกิจกรรม ภายหลังเสร็จสิ้นภารกิจหรือระหว่างดำเนินงาน คุณอำนวยคือผู้ที่ร่วมอยู่ในกิจกรรมนั้นๆ ซึ่งมักใช้อุปกรณ์และเวลาเพียงเล็กน้อย การบันทึกอาจเป็นรายงานแบบสั้นๆ เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานได้อย่างทันท่วงที ตัวอย่างเช่นในการจัดประชุมวิชาการใหญ่ๆ ที่ใช้เวลา 3-5 วัน หลังเสร็จสิ้นการประชุมวันแรก ทีมงานอาจใช้เวลาประมาณ 15-30 นาที เพื่อถอดบทเรียนการจัดการประชุมที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงการจัดประชุมในวันต่อไป ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

กระบวนการถอดบทเรียนมี 4

ขั้นตอน ได้แก่ (USAID, 2006)

1 **ขั้นวางแผน** คุณเชื้อและคุณอำนาจควรวางแผนล่วงหน้าว่าองค์กรต้องการความรู้อะไรบ้างจากโครงการหรืองานที่ดำเนินการ วันเวลาและสถานที่ที่จะดำเนินการถอดบทเรียน ใครบ้างที่จะต้องเข้าร่วมในการถอดบทเรียน หากมีประเด็นที่ต้องการถอดบทเรียนหลายประเด็นจะต้องเลือกผู้เข้าร่วมประชุมให้เหมาะสมตามประเด็นต่างๆ ต้องวางแผนว่าใครจะเป็นคุณอำนวยในการถอดบทเรียนแต่ละครั้ง เวลาที่ถอดบทเรียนควรจัดเร็วที่สุดหลังเสร็จสิ้นโครงการ อย่างช้าไม่ควรเกิน 2 สัปดาห์ เพื่อไม่ให้ผู้เกี่ยวข้องลืมเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่กรณีที่เป็นการถอดบทเรียนอย่างไม่เป็นทางการ อาจวางแผนล่วงหน้าว่าจะมีการถอดบทเรียนเป็นช่วงๆ ระหว่างดำเนินกิจกรรมตามความจำเป็น

2 **ขั้นเตรียมการ** ในช่วงนี้คุณอำนวยจะต้องเตรียมหัวข้อหรือประเด็นของการถอดบทเรียน รวมทั้งต้องเตรียมเทคนิควิธีและวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อม กรณีที่คุณอำนวยเป็นบุคคลภายนอกควรศึกษาว่าคุณกิจหรือผู้เข้าร่วมในการถอดบทเรียนเป็นใครบ้าง เพื่อพิจารณาจัดกลุ่มผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนให้เหมาะสม เช่น จากตัวอย่างข้างต้น การถอดบทเรียนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ผู้เขียนแบ่งกลุ่มคุณกิจออกเป็นสองกลุ่มคือกลุ่มผู้ได้รับความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม กับกลุ่มที่ไม่ได้ประสบความสำเร็จ สิ่งที่ต้องเตรียมได้แก่ สถานที่ที่เป็นสัดส่วน เงียบสงบ ไม่มีคนพลุกพล่านหรือเสียงดังรบกวน อากาศเย็นสบาย จัดเก้าอี้นั่งเป็นวงกลม กลุ่มละไม่ควรเกิน 12 คน ไม่ควรมีโต๊ะตั้งขวาง เพื่อให้

สมาชิกทุกคนรู้สึกเป็นกันเอง ทุกคนมีสถานะเท่าเทียมกัน ไม่ควรจัดห้องแบบฟังบรรยาย เพราะทำให้รู้สึกแบ่งแยก เกอริงและเป็นทางการเกินไป อาจจัดเตรียมกระดานหรือ flip chart พร้อมปากกาหลากสี สำหรับใช้บันทึกสาระที่ต้องการให้สมาชิกทุกคนเห็นทั่วกัน และอาจเตรียมสื่อหรือโสตทัศนูปกรณ์อื่นๆ ตามความจำเป็น นอกจากนี้ต้องเตรียมผู้ที่จะเป็นคุณลิขิตไว้ล่วงหน้าหรืออาจขออาสาสมัครจากคุณกิจคนใดคนหนึ่ง แล้วแต่กรณี

ในการเตรียมทีมงาน คุณอำนวยควรซักซ้อมความเข้าใจในขั้นตอนต่างๆ รวมทั้งอธิบายให้ทีมงานทราบว่า การถอดบทเรียนควรมีคุณอำนวยเพียงคนเดียว เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการนำการสนทนา รวมทั้งทีมงานไม่ควรพูดแทรกหรือแสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดความไขว่เขวหรือเป็นคำพูดขึ้นนำ ยกเว้นคุณอำนวยจะสอบถามหรือเปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

3 ขั้นตอนการ

1. เมื่อเริ่มกิจกรรมถอดบทเรียน สิ่งแรกที่คุณอำนวยควรปฏิบัติคือสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคุณกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่คุณอำนวยเป็นบุคคลภายนอกที่ไม่เคยรู้จักคุณกิจมาก่อน เพื่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นมิตรและมีความเป็นกันเอง วิธีการที่ผู้เขียนเคยใช้คือทำป้ายชื่อทั้งชื่อจริงและชื่อเล่นติดหน้าอกผู้เข้ากลุ่มทุกคน ทั้งคุณกิจ คุณอำนวยและผู้ดำเนินงาน โดยป้ายชื่อควรมีลักษณะเดียวกันเพื่อไม่ให้เกิดการแบ่งแยกก่อนเริ่มกิจกรรม คุณอำนวยควรชวนพูดคุยอย่างเป็นกันเองเพื่อให้เกิดความคุ้นเคย มีบรรยากาศผ่อนคลาย และหากจะบันทึกเสียงจะต้องขออนุญาตคุณกิจก่อน โดยชี้แจงว่าเนื่องจากทุกคำพูดของคุณกิจมีคุณค่า คุณ

ลิขิตอาจจัดบันทึกสาระไม่ครบถ้วนจึงขอ
อนุญาตบันทึกเสียง นอกจากนั้นการจดบันทึก
นี้จะไม่ระบุชื่อผู้พูด จะสรุปเฉพาะเนื้อหา
ทั้งนี้เพื่อให้คุณกิจหรือผู้เข้ากลุ่มไม่รู้สึกระแวง
และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

2. ในการถอดบทเรียนครั้งแรก คุณ
อำนวยการควรอธิบายให้สมาชิกทราบว่าการถอด
บทเรียนครั้งนี้มีวัตถุประสงค์และประโยชน์
อย่างไร รวมทั้งแจ้งให้สมาชิกทุกคนทราบว่า
สมาชิกทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน
ความคิดเห็นของทุกคนมีค่า ไม่มีใครผิดไม่มี
ใครถูก เมื่อคนหนึ่งพูด คนที่เหลือต้องตั้งใจฟัง
และฟังอย่างชื่นชม หากมีคำถามให้ถามอย่าง
สร้างสรรค์ หรือมีความเห็นที่แตกต่างก็
สามารถพูดเพิ่มเติมได้ แต่ต้องไม่ตำหนิ
คัดค้านหรือแสดงกิริยาที่ทำให้เกิดบรรยากาศ
ตึงเครียด

3. กำหนดให้มีคุณลิขิตเพื่อจดบันทึก
สาระการประชุม กรณีที่ไม่ได้กำหนดตัวคุณ
ลิขิตไว้ล่วงหน้า อาจขออาสาสมัครจำนวน 1-3
คนร่วมกันจด เนื่องจากบางครั้งขณะที่คุณลิขิต
คนหนึ่งกำลังแสดงความคิดเห็นอาจไม่
สามารถจดบันทึกได้ และคุณลิขิตอาจ
หมุนเวียนเปลี่ยนไปในแต่ละหัวข้อหรือประเด็น
ของการถอดบทเรียน เพื่อเป็นการแบ่งเบา
หน้าที่และฝึกทักษะของคุณกิจในการจด
บันทึก

4. คุณอำนวยการเริ่มเปิดประเด็นคำถาม
โดยเปิดโอกาสให้คุณกิจที่อาวุโสหน่อยที่สุดได้
แสดงความคิดเห็นก่อน เพื่อไม่ให้ความคิดเห็น
ของผู้อาวุโสมากกว่ามาครอบงำความคิดเห็น
ของผู้น้อย คุณอำนวยการต้องเป็นผู้ฟังที่ดี สร้าง
บรรยากาศให้น่าสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้
เช่น ใช้คำถามที่เป็นเชิงบวก ไม่ตำหนิหรือ
ประชดประชัน ให้การเสริมแรงเป็นระยะๆ
เพื่อให้คุณกิจรู้สึกมั่นใจและกล้าแสดงความ

คิดเห็นอย่างเต็มที่ คุณอำนวยการควรเปิดโอกาส
หรือกระตุ้นให้คุณกิจทุกคนได้แสดงความคิด
เห็น นอกจากนั้นยังต้องมีทักษะในการ
ควบคุมสถานการณ์ เพื่อให้การสนทนาไม่
ออกนอกเรื่องจนเกินไปหรือมีผู้หนึ่งผู้ใดใช้
เวลามากเกินไปหรือเกิดบรรยากาศตึงเครียด
ขึ้น และที่สำคัญคุณอำนวยการต้องไม่ลืมที่จะสรุป
ประเด็นต่างๆ เป็นระยะตามหัวข้อที่ตั้งไว้

5. หัวข้อที่ใช้ในการถอดบทเรียน
คุณอำนวยการใช้คำถามปลายเปิดหรือคำถาม
นำเพื่อให้เกิดการคิดวิเคราะห์ ซึ่งคำถามหลักๆ
ที่ใช้ในการถอดบทเรียนโดยทั่วไป มีดังนี้

1) *วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของ
โครงการ/กิจกรรมที่เสร็จสิ้นลงไปแล้วคืออะไร
หรืออาจถามว่า โครงการ/กิจกรรมที่ผ่านมา
เราคาดหวังให้เกิดอะไรขึ้นบ้าง เพื่อเป็นการ
ทบทวนว่าสมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์
ของการทำงานที่ผ่านมาหรือไม่ อย่างไร*

2) *กิจกรรมที่ผ่านมาอะไรเกิดขึ้น
บ้าง หรือ เราได้ทำอะไรไปบ้าง โดยให้เล่า
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับ หรือหากมีเวลา
น้อยอาจให้เล่าเป็นประเด็นๆ หรือเฉพาะ
เหตุการณ์ที่สำคัญ เพื่อเป็นการทบทวน
กระบวนการทำงานที่ผ่านมาหรือลำดับ
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพราะในการปฏิบัติงาน
จริงแต่ละคนอาจปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่ตน
รับผิดชอบจนไม่ทราบว่ารายละเอียดของการทำงาน
ทั้งหมดมีอะไรบ้างหรือระหว่างการทำงาน
มีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นบ้าง ขั้นตอนนี้
จึงเป็นการรวบรวมรายละเอียดของการทำงาน
ที่ผ่านมาจากผู้ปฏิบัติทุกคนอย่างเป็นระบบ
ระเบียบ*

3) *มีวัตถุประสงค์ใดหรือมีสิ่งใดที่
บรรลุเป้าหมายบ้าง ความสำเร็จที่ได้รับมี
อะไรบ้าง เพราะอะไรจึงประสบความสำเร็จ
เพื่อให้คุณกิจช่วยกันวิเคราะห์ว่าการทำงานที่*

ผ่านมาได้รับความสำเร็จเพียงใด ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จดังกล่าวคืออะไร ซึ่งในช่วงนี้จะทำให้ทราบถึงเคล็ดลับต่างๆของการทำงาน รวมทั้งเทคนิคในการแก้ปัญหาของผู้ปฏิบัติ และเป็นแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ความสำเร็จซึ่งกันและกัน

4) มีสิ่งใดบ้างที่ควรปรับปรุง และควรปรับปรุงอย่างไร หรือ หากจะจัดกิจกรรมเช่นนี้อีกควรดำเนินการอย่างไรให้ได้รับความสำเร็จยิ่งขึ้น ในการทำงานทั่วไปย่อมมีความผิดพลาดหรือบกพร่องเกิดขึ้นบ้างไม่มากนักยอ แทนที่คุณอำนาจจะตำหนิว่าทำไมจึงทำงานบกพร่อง แต่ควรให้ผู้ปฏิบัติทบทวนหรือสะท้อนคิดว่าการทำงานที่ผ่านมามีจุดใดบ้างที่ควรปรับปรุงให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ขั้นตอนนี้เป็นเปิดโอกาสให้มีการประเมินตนเองและตั้งเป้าหมายที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในครั้งต่อไป

ข้อคำถามอาจเพิ่มเติมได้อีกตามความต้องการหรือลักษณะงานที่ถอดบทเรียน นอกจากนี้ยังอาจเพิ่มเติมข้อคำถามที่ช่วยเปิดโอกาสให้แสดงอารมณ์ความรู้สึก เช่น ในกิจกรรมที่ผ่านมา ท่านมีความประทับใจในสิ่งใดบ้าง ท่านพอใจกับผลงานที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

4 ขั้นนำผลไปใช้

หลังจากถอดบทเรียนแล้ว ต้องมีการนำผลของการถอดบทเรียนซึ่งเป็นความรู้เชิงประจักษ์ไปใช้จึงจะเกิดประโยชน์ โดยคุณเอื้อหรือผู้ได้รับมอบหมายเช่นคุณประสานหรือคุณวิศาสตร์จะจัดการนำความรู้ที่ได้ ไปขยายเป็นความรู้ชุดแจ้งต่อไป เช่นเผยแพร่ความรู้ในจดหมายข่าวหรือทางเว็บไซต์ ในกรณีที่เป็นกรณีประเมินผลงาน ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องจะนำบทเรียนที่ได้รับไปปรับปรุงหรือพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นควรนำผลของการถอดบทเรียนไป

ให้ผู้ที่จะต้องทำงานครั้งต่อไปที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกันได้อ่านหรือศึกษาเรียนรู้ เพื่อทราบแนวทางการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและไม่เกิดความผิดพลาดอีกในสิ่งที่สามารถป้องกันได้

การถอดบทเรียนไม่ใช่เรื่องยาก และไม่จำเป็นต้องยึดติดกับรูปแบบจนเกินไป แต่ควรคำนึงถึงเสมอว่า การถอดบทเรียนควรดำเนินการทันทีภายหลังเสร็จสิ้นภารกิจเพื่อไม่ให้ลืมและจะได้นำผลไปใช้อย่างทันการ การถอดบทเรียนควรประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และต้องมีการจดบันทึกข้อสรุป เพื่อจัดเก็บความรู้ไว้เป็นหลักฐานชัดเจน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

การนำการถอดบทเรียนไปประยุกต์ใช้

ตามที่ได้กล่าวแล้วว่า การถอดบทเรียนมีประโยชน์ต่อการพัฒนางาน พัฒนาคณะและพัฒนาคณะความรู้ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำการถอดบทเรียนไปใช้ประโยชน์ได้ จึงขอยกตัวอย่าง การถอดบทเรียนในสถานการณ์จริงที่ผู้เขียนได้มีประสบการณ์ ดังนี้

การถอดบทเรียนในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ซึ่งมี ดร. วิรัตน์ คำศรีจันทร์ รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นหัวหน้าทีมและผู้เขียนเป็นผู้ร่วมวิจัยคนหนึ่ง ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประชุมวันแรก เวลาประมาณ 20.00 ดร. วิรัตน์ จัดให้มีการถอดบทเรียนเพื่อปรับปรุงงาน โดยเชิญทีมวิจัยและทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการจัดงาน ทั้งเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่ประสานงาน ผู้ดำเนินงาน วิทยากร รวมทั้งลูกหลานของบุคคลเหล่านั้น มานั่งล้อมวงสนทนาด้วยบรรยากาศผ่อนคลาย ซึ่งผู้เขียนมองว่าเป็น

การให้เกียรติและอาจได้ความเห็นจากมุมมองที่หลากหลาย

ดร. วิรัตน์ เริ่มจากถามเจ้าหน้าที่ที่อายุน้อยที่สุดก่อน ว่างานวันนี้เป็นไปตามคาด (ตามที่วางแผนไว้) หรือไม่ บกพร่องที่ใดบ้าง ควรปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้งานวันรุ่งขึ้นดำเนินไปได้ดีขึ้น แล้วก็ถามสมาชิกคนอื่นๆ ที่อาวุโสมากขึ้นๆ ตามลำดับ โดยท่านอนุญาตให้พูดอย่างสบายใจ ไม่ต้องเกรงใจทั้งๆ ที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้เขียนสังเกตว่า ลูกน้องของท่านกล้าบอกจุดบกพร่องของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสมาชิกคนอื่นๆ เนื่องจาก ดร. วิรัตน์ไม่แสดงกิริยาโกรธ กลับกระตุ้นให้ลูกน้องพูดออกมา เช่นเจ้าหน้าที่คนหนึ่งกล่าวว่า “กำหนดการต่างๆ late ไปหมด เพราะอาจารย์และวิทยากรใช้เวลาเกิน” และอีกคนบอกว่า “จัดโต๊ะแบบนี้ ผู้เข้าประชุมเดินไม่สะดวก” วันรุ่งขึ้นพบว่าการจัดประชุมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เพราะจุดบกพร่องทั้งหลาย ได้รับการแก้ไข ปรับปรุง เช่น เจ้าหน้าที่ตกลงกันที่จะควบคุมเวลาการบรรยายของวิทยากร โดยใช้เสียงเตือน และมีการจัดห้องประชุมใหม่ จากการร่วมงานสังเกตได้ว่า เจ้าหน้าที่ทุกคนทำงานแบบทุ่มเท แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ เพราะได้รับเกียรติจากผู้บังคับบัญชา

ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่าการถอดบทเรียนมีประโยชน์ต่อการปรับปรุงงาน พัฒนาศักยภาพของบุคลากรหรือนักปฏิบัติ เพราะนักปฏิบัติจะมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมองจุดอ่อนของตนเอง มีอิสระในการคิดปรับปรุงงาน นำไปสู่การเพิ่มความรักในงาน เป็นการเรียนรู้ นักปฏิบัติจะซึมซับบรรยากาศดีๆ รวมทั้งเทคนิคต่างๆ และสามารถนำไปใช้ในโอกาสต่อไปได้ และจากการเข้าร่วมกิจกรรมกับท่านและทีมงานหลายครั้ง ผู้เขียน

สังเกตว่าทีมงานของท่านมีพัฒนาการเพิ่มขึ้นๆ อย่างเห็นได้ชัด

การถอดบทเรียนในการเรียนการสอน ในช่วงปลายหลังจากนักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 4 กลับจากการจัดเวทีประชาคมในชุมชน ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งของวิชาปฏิบัติการพยาบาลบุคคลในครอบครัวและชุมชน อาจารย์พยาบาลและนักศึกษามานั่งล้อมวงกันในห้องเรียน โดยจัดให้เก้าอี้ชิดติดกันเพื่อไม่ให้เกิดช่องว่าง ไม่มีโต๊ะมาขวางกัน ห้องที่ใช้เงียบสงบและเย็นสบาย ไม่มีเสียงรบกวนหรือผู้คนพลุกพล่าน ผู้เขียนในบทบาทของคุณอำนวย เริ่มเกริ่นนำถึงความสำคัญของการถอดบทเรียนรวมทั้งข้อควรปฏิบัติระหว่างถอดบทเรียน และขออาสาสมัคร 2 คน ทำหน้าที่เป็นคุณลิขิต ผู้เขียนใช้คำถามนำเข้าสู่การสนทนา โดยให้นักศึกษาเล่าเรื่อง หรือประสบการณ์ที่ได้ไปพบเห็นหรือได้ไปปฏิบัติ มาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยผู้เขียนเน้นเสมอว่า ทุกความเห็นมีคุณค่า มีประโยชน์ และไม่มีผิด ไม่มีการตัดสินหรือตำหนิ ผู้เขียนคอยให้กำลังใจ ชื่นชม กระตุ้นให้ทุกคนได้พูดอย่างอิสระ ขณะที่คนหนึ่งพูด คนอื่นต้องฟังอย่างตั้งใจ และชื่นชม ประเด็นใดที่นักศึกษาลืมหรือหยิบยกขึ้นมาพูดไม่หมด หรือนักศึกษาอาจมองไม่เห็น ไม่ได้สังเกต หรือเข้าใจคลาดเคลื่อน ผู้เขียนจะเป็นผู้กล่าวเสริมและขมวดประเด็นต่างๆ เพื่อให้สาระของการถอดบทเรียนสมบูรณ์และคุณลิขิตจดได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

การถอดบทเรียนนี้ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง แต่คุ้มค่ายิ่งนัก เพราะช่วยจัดการกับความรู้นักศึกษาได้ไปพบเห็นหรือปฏิบัติมา เพราะแต่ละคนพบเห็น หรือปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน แต่ละคนก็อาจมีความคิดเห็นหรือ

ได้รับบทเรียนที่แตกต่างกัน และบางครั้ง นักศึกษาไม่ทราบว่า การไปชุมชนวันนี้เกิดการ เรียนรู้อะไรบ้าง มีบทเรียนอะไรบ้างที่เป็น ประโยชน์ และการปฏิบัติในวันนี้สอดคล้องกับ ภาควิชาที่เรียนมาหรือไม่ อย่างไร การถอด บทเรียนช่วยให้นักศึกษาได้กลับมาสะท้อนคิด ว่า วันนี้เราไปชุมชนเพื่ออะไร ไปทำอะไรมา บ้าง แต่ละกิจกรรมที่ทำมีข้อสังเกตอะไรและ เกิดการเรียนรู้อะไรบ้าง เช่นนักศึกษาคนหนึ่ง กล่าวไว้ว่า “สังเกตว่า ช่วงแรกๆ ประชาชนไม่ ค่อยกล้าพูด แต่พอคุณป้ากำลังพูดขึ้นแล้วพวก เราปรบมือให้ คนอื่นเลยพูดกันใหญ่เลย” คุณอำนวยต้องใช้โอกาสเหล่านี้ กระตุ้นให้ นักศึกษาได้คิดต่อไป เช่นถามต่อว่า “จาก ข้อสังเกตของเพื่อน แสดงให้เห็นอะไรบ้าง” หรือ “พวกเราคิดอย่างไรกับข้อสังเกตของ เพื่อน” ผู้เขียนใช้คำถามเพื่อเปิดโอกาสให้ นักศึกษาได้แสดงความรู้สึกร่วมกับกิจกรรมที่เพิ่ง ได้ปฏิบัติมา เช่น “พวกเรารู้สึกอย่างไรต่อการ จัดเวทีประชาคมในวันนี้” หรือ “ในการทำ กิจกรรมวันนี้ นักศึกษาประทับใจอะไรมากที่สุด” และ “นักศึกษาพอใจกับผลงานของเรา มากน้อยเพียงใด” เพื่อกระตุ้นให้แสดงความ ชื่นชมในผลงานของตนเอง และต้องไม่ลืมที่จะ นำให้นักศึกษาช่วยกันคิดทบทวนว่าการ ดำเนินงานต่างๆ ในวันนี้มีจุดใดที่ควรปรับปรุง โดยถามว่า “นักศึกษาคิดว่ากิจกรรมในวันนี้มี สิ่งใดที่ควรปรับปรุงบ้าง” หรือ “ถ้าจะต้องทำ กิจกรรมแบบนี้อีก พวกเราคิดว่าควรปรับปรุง อะไรบ้าง” บางครั้งพบว่านักศึกษาไม่ทราบ ข้อบกพร่องของตนเอง ผู้เขียนอาจใช้คำถาม นำหรือกระตุ้นเตือนให้คิด และท้ายสุดควรให้ นักศึกษาสรุปบทเรียนและความรู้ที่ได้รับโดย ถามว่า “จากประสบการณ์ในวันนี้ นักศึกษา ได้รับบทเรียนอะไรบ้าง” หรือ “ขอให้พวกเรา ช่วยกันสรุปว่า ขั้นตอนการจัดเวทีประชาคมที่

มีประสิทธิผลควรทำอย่างไร” จากนั้นนักศึกษา ที่ทำหน้าที่จัดบันทึกจะพิมพ์แล้วส่งผู้เขียนทาง e-mail ผู้เขียนจะช่วยตรวจทานแล้วถ่าย เอกสารให้กับสมาชิกทุกคน ได้เก็บไว้ใช้ศึกษา ต่อไป รวมทั้งเก็บเข้าแฟ้ม “ถอดบทเรียน” เพื่อให้ นักศึกษากลุ่มอื่นๆ ได้ศึกษาต่อไป นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้ถ่ายทอดความรู้เชิง ประจักษ์เหล่านี้ใน www.gotoknow.org/blog/apa2 ซึ่งเป็น web log ของผู้เขียน เองเพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจได้อ่านต่อไปด้วย

การถอดบทเรียนในการวิจัย

การถอดบทเรียนมีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อ การวิจัยเชิงคุณภาพ ตัวอย่างเช่นในการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนา รูปแบบการสร้างเสริมสุขภาพชุมชนเมืองให้ เป็นชุมชนแข็งแรง: กรณีศึกษาชุมชนในเขต บางกอกใหญ่ (อาภา ยังประดิษฐ์ และ กาญจนา อนุตริยะ, 2552) ผู้เขียนซึ่งเป็นผู้วิจัยหลักและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันถอด บทเรียนการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการ เพื่อประโยชน์สองประการคือ เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการสรุป บทเรียนของการทำวิจัยแล้วสกัดเป็นความรู้ ของการทำงานแต่ละขั้นตอน แล้วรวบรวมเป็น คำตอบของการวิจัยต่อไป

อีกตัวอย่างหนึ่งของการนำเทคนิค การถอดบทเรียนไปใช้ในงานวิจัยในชุมชน ตำบลคลองใหม่ อำเภอสามพราน จังหวัด นครปฐม ตามโครงการเครือข่ายการวิจัย บูรณาการเพื่อการพัฒนาสุขภาพและคุณภาพ ชีวิตชุมชนลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง ของ มหาวิทยาลัยมหิดล หลังจากการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มสตรี เป็นครั้งแรก ผู้เขียนพร้อมทีมวิจัยได้ร่วมกัน ถอดบทเรียนที่ได้จากการจัดกิจกรรมดังกล่าว เพื่อรวบรวมสาระและบทเรียนที่ได้จากการจัด

กิจกรรม ตัวอย่างของบทเรียนที่สรุปไว้เช่น สมาชิกในกลุ่มสนทนาควรมีตัวแทนจากหมู่บ้านต่างๆ ครอบคลุมหมู่บ้าน เพื่อไม่ให้เกิดการเหลื่อมล้ำหรือความขัดแย้ง เพื่อให้กลุ่มมีความหลากหลายในการแสดงความคิดเห็น และที่สำคัญคือเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงอีกทั้งวิทยากรกระบวนการ (facilitator) ควรให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน บรรยายภาคการสนทนาในกลุ่มควรมีลักษณะผ่อนคลาย ไม่เร่งรัด หรือรีบร้อน เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ เป็นวัยผู้ใหญ่ตอนปลายและผู้สูงอายุ ประกอบกับความจำกัดด้านการรับรู้ อีกทั้งวิทยากรกระบวนการควรใช้ภาษาที่ฟังแล้วเข้าใจง่าย และไม่พูดยาวจนเกินไป (รายละเอียดดูได้ใน www.gotoknow.org/blog/apa2/203825)

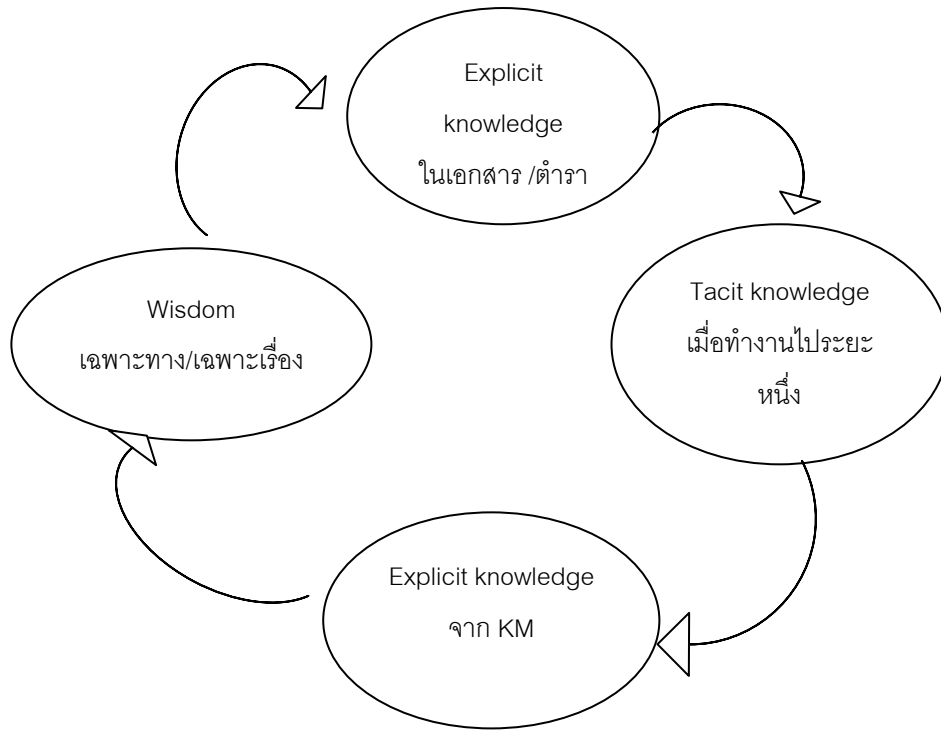
ข้อเสนอแนะสำหรับวิชาชีพการพยาบาล

การจัดการความรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับวิชาชีพการพยาบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่ตื่นตัวในเรื่องของ Best practice เทคนิคการถอดบทเรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้จัดการความรู้ทางการพยาบาลได้หลายแนวทาง ดังตัวอย่างข้างต้นทั้งในด้านการปฏิบัติงาน การศึกษาวิจัยและการพัฒนาวิชาชีพ พยาบาลควรรวมตัวกันเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice - CoP) หรือ กลุ่มผู้ปฏิบัติ ในเรื่องต่างๆ เช่น ชุมชน(กลุ่ม)พยาบาลเยี่ยมบ้าน ชุมชน(กลุ่ม)พยาบาลนักวิจัยในคลินิกชุมชน(กลุ่ม)ป้องกันการหกล้มในผู้สูงอายุ และกลุ่มพยาบาลอาวุโส เป็นต้น เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีประสบการณ์หรือความสนใจใกล้เคียงกัน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และบทเรียนร่วมกันอันจะนำไปสู่การจัดการความรู้ที่เป็น tacit knowledge ที่

ฝังอยู่ในตัวของพยาบาลผู้ปฏิบัติ นำไปสู่ความรู้เชิงประจักษ์ ตัวอย่างเช่นฝ่ายการพยาบาลแห่งหนึ่งมีการจัดการความรู้เพื่อรวบรวมทักษะของพยาบาลที่ทำงานในแผนกฉุกเฉินเป็นระยะเวลาานานที่มีวิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่แตกต่างกันให้เป็นเอกสารหรือข้อมูลประจักษ์ เพื่อให้พยาบาลรุ่นน้องๆ ได้นำไปใช้ประโยชน์ เป็นต้น

เราไม่ควรปล่อยให้ความรู้ที่ฝังลึกในตัวพยาบาลอาวุโส หรือพยาบาลที่มีประสบการณ์สูง สูญหายไปพร้อมกับตัวท่านอย่างน้อยที่สุด เราควรจัดเวทีที่สกัดประสบการณ์หรือเทคนิคเคล็ดลับการทำงานของท่าน ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น สถาบันการศึกษาแห่งหนึ่งต้องการจัดการความรู้เรื่องเทคนิคการสอนบนคลินิกของอาจารย์ผู้อาวุโสที่สั่งสมประสบการณ์มาเป็นระยะเวลากว่า 30 ปี วิธีการคือ จัดประชุมรวมกลุ่มอาจารย์สอนภาคปฏิบัติ มีผู้เขียนรับหน้าที่เป็นทั้งคุณอำนวยและคุณลิขิต ดำเนินการโดยใช้เทคนิคการถอดบทเรียนแล้วบันทึกเป็น explicit knowledge ใน website ของสถาบันเพื่อเผยแพร่ให้อาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้อง (รายละเอียดดูได้ใน www.gotoknow.org/blog/apa2/203539 www.gotoknow.org/blog/apa2/219956)

การนำวิธีการถอดบทเรียนมาใช้จัดเก็บความรู้ในกลุ่มนักปฏิบัติดังกล่าว จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมหาศาลต่อวิชาชีพเปรียบเสมือนการเก็บสะสมเกร็ดความรู้เล็กๆน้อยๆทำให้เกิดภาพของความรู้ที่ยิ่งใหญ่หรือภูมิปัญญา แล้วนำกลับมาสอนคนรุ่นใหม่ๆ ให้มีความรู้และทักษะที่ดียิ่งขึ้นต่อไปอีกเป็นวงจร ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 การพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลโดยใช้การจัดการความรู้

บทสรุป

การถอดบทเรียนเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คนทำงานได้มีข้อมูลประจักษ์เกี่ยวกับกิจกรรมหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นการเปิดโอกาสให้คนทำงานได้คิดทบทวนและวิเคราะห์การปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะไปสู่การปรับปรุงงานไม่ว่าจะเป็นงานในคลินิก งานสอน หรืองานวิจัยให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น และยังเป็นเครื่องมือสกัดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานให้ออกมาเป็นเอกสาร คู่มือหรือตำรา แนวทางก็คือต้องเริ่มจากผู้บังคับบัญชาในฐานะคุณเอื้อ ที่ให้

ความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยกำหนดเป็นนโยบายว่าต้องการให้เกิดความรู้ อะไรบ้าง ช่วยเอื้ออำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร หลังจากนั้นควรจัดกระบวนการให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและคุ้นเคยกับการจัดการความรู้ หรือการถอดบทเรียน กระตุ้นให้มี CoP หลากๆ กลุ่ม ขณะเดียวกันต้องค้นหาผู้ที่มีความสามารถที่จะเป็นคุณอำนวย แล้วพัฒนาคุณอำนวยให้มีศักยภาพยิ่งขึ้นจนสามารถจัดการถอดบทเรียนได้เป็นอย่างดี องค์กรอาจ

มอบหมายให้มีคุณประสานและคุณวิศาสตร์ เพื่อเชื่อมต่อแต่ละ CoP กับหน่วยงานอื่นๆ การถอดบทเรียนเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป จึงเป็นการส่งเสริมให้เกิดการหันหน้าเข้าหากัน พูดคุยกันและฟังกันมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้ปฏิบัติได้ไม่ยากนัก หากปฏิบัติตามคำแนะนำของ ศาสตราจารย์ นพ. วิจารณ์ พานิช ที่กล่าวว่าอย่ายึดหลักเกณฑ์ตายตัว ให้มุ่งแต่ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น ทุกองค์ควรเริ่มปฏิบัติเสียตั้งแต่บัดนี้เพราะถึงเวลาแล้วที่วิชาชีพการพยาบาลจะต้องพิสูจน์ให้สังคมเห็นว่าการพยาบาลเป็นงานที่มีคุณค่า มีองค์ความรู้เฉพาะตัวและพัฒนาอยู่เสมอ ตลอดระยะเวลาที่ร้อยปีที่ผ่านมา

เอกสารอ้างอิง

- ประพนธ์ ผาสุขยัต. (2549). *การจัดการความรู้ KM ฉบับขับเคลื่อน LO.* กทม.: ไยใหม่ ศรีเอทีพี กรุ๊ป จำกัด
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2.* กทม.: ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด
- อาภา ยังประดิษฐ์ และกาญจนา อนุตริยะ. (2552). การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างเสริมสุขภาพชุมชนเมืองให้เป็นชุมชนแข็งแรง: กรณีศึกษาชุมชนในเขตบางกอกใหญ่ วารสารพยาบาลสาธารณสุข . 23(2), 80 - 94
- USAID. (2006). After-Action Review Technical Guidance. USAID from the American people. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF360.pdf เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2552

