

คิดนอกกรอบ

Think out of the Box

อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

การยกระดับความเชี่ยวชาญของครูด้วยการจัดการความรู้ Upgrade Teachers' Professional Expertise through Knowledge Management

ปัจจุบันองค์กรส่วนหนึ่งกำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงจากการเป็นองค์กรฐานความรู้ (Knowledge-Based Organization) ซึ่งมีการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน เป็นยุคใหม่ที่เรียกว่า ยุคองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และบางองค์กรก็ได้ก้าวล้ำไปเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ที่ซึ่งบุคลากรมีการคิดสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงานหรือเครื่องมือการปฏิบัติงาน แต่ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเรียกตัวเองว่าอย่างไร กลไกที่สำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นทำให้องค์กรและบุคลากรขับเคลื่อนตนเองจากจุดที่เป็นอยู่จาก องค์กรฐานความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือองค์กรนวัตกรรม ก็คือการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนและในองค์กรที่อยู่ในรูปแบบต่างๆ นำมาจัดให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนเข้าถึง นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง พัฒนาเป็นกลุ่ม ทั้งทั้งองค์กร ด้วยวิธีการเรียนร่วมกันที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง

ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์ประเวศ วะสี (๒๕๔๔) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

... คำว่า จัดการความรู้ (Knowledge Management) มีความหมายจำเพาะว่า หมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคนหาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งให้ง่ายต่อการใช้สอยและมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้งดงามและใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะยิ่งขึ้น มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน

ข้อสำคัญก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งหมดที่ร่วมในกระบวนการก่อให้เกิดปัญญาร่วม (Collective Wisdom) ทำให้แก้ปัญหาหรือพัฒนาเรื่องยากๆ ได้สำเร็จ

การจัดการความรู้มีพื้นฐานอยู่ที่การให้คุณค่าแก่ความรู้ที่อยู่ในตัวคนทุกคน จึงเป็นรูปธรรมแห่งการปฏิบัติที่เคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้เน้นวิธีการเรียนรู้ที่เกิดจากภายในตัวบุคลากร บุคลากรต้องลงมือแสวงหาความรู้เพื่อตนเอง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง สิ่งการเรียนรู้เน้นคุณค่า ทักษะคิด นวัตกรรม และความสำเร็จทั้งของตนเองและหน่วยงาน ลักษณะของการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้วยตนเองหรือเป็นกลุ่ม เน้นให้บุคลากรแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บและค้นคืนความรู้ ถ่ายทอดและใช้ประโยชน์ บุคลากรต้องรู้จักที่จะใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ตนเองมีความรู้ ความสามารถที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และที่สำคัญยิ่ง ในยุคนี้ คือ การที่ครูต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมการปฏิบัติงานของตน

ประเภทของความรู้ของครู

ความรู้แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวครูซึ่งเกิดจากการสั่งสมและเชื่อมโยงประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของลายลักษณ์อักษรได้ยาก เป็นความรู้ที่ครูแต่ละคนไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นถ้อยคำได้ทั้งหมด แต่ความรู้นี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นมาจากประสบการณ์ตรงที่ได้รับมาจากการฝึกปฏิบัติ ได้มีการลงมือกระทำ และทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองในขณะนั้น ความรู้ในลักษณะนี้จึงเป็นในลักษณะของการเก็บรวบรวม ที่ได้ผ่านการฝึกฝน หรืออาจเป็นภูมิปัญญาส่วนบุคคลที่ครูอาจจะรู้และเข้าใจแต่เพียงผู้เดียว

๒. Explicit Knowledge เป็นความรู้เปิดเผยหรือความรู้ที่มีความเป็นเหตุเป็นผล เป็นความรู้สากลที่คนทั่วไปเข้าถึงได้ง่าย สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ เอกสาร ซีดี-รอม ไฟล์คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล ฯลฯ ซึ่ง เป็นความรู้ที่มีความต้องการในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาบุคคลหรือในองค์กร ความรู้เปิดเผยเป็นความรู้ที่ได้มีการถ่ายทอดมาจากความรู้ส่วนบุคคลของครู และผ่านกระบวนการที่ได้มีการจัด

กระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดการกลั่นกรองเป็นความรู้ขององค์กรโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และหาข้อสรุป จัดเก็บเป็นลายลักษณ์อักษร หลักการ หรือเป็นทฤษฎี ที่บุคคลอื่นๆ สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย และนำไปใช้ปฏิบัติได้

โดยทั่วไปแล้วความรู้ในองค์กรต่างๆ ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลมากกว่าความรู้เปิดเผย โดยเทียบเป็นอัตราส่วน ๘๐: ๒๐ ซึ่งเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลนี้เป็นความรู้ส่วนใหญ่ที่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม มีเพียงความรู้เปิดเผยที่เป็นความรู้ในส่วนน้อยเท่านั้นที่ได้ถูกนำมาใช้ Quinn (1997: 22) ได้แบ่งประเภทของความรู้เป็น ๔ ประเภท คือ

๑. Know-what เป็นความรู้เชิงทฤษฎี ที่บอกให้รู้ว่า คืออะไร จัดเป็นความรู้ระดับต่ำสุด
๒. Know-how เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงบริบท เป็นความรู้ในลักษณะที่สามารถนำไปใช้งานได้
๓. Know-why เป็นความรู้เชิงเหตุผลที่บอกให้รู้ว่าทำไมจึงต้องทำเช่นนั้น หรือทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
๔. Care-why เป็นความรู้เชิงคุณค่า ค่านิยม ความเชื่อ หรือทัศนคติที่บอกให้ตัวเองรู้ว่าทำไมจึงต้องใส่ใจในเรื่องนั้น จัดเป็นความรู้ระดับสูงสุด เพราะเป็นความรู้ที่เกิดในตัวเองด้วยตัวเอง

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (๒๕๔๙) ได้ระบุงค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่าประกอบด้วย

๑. คน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
๒. ความรู้ ในที่นี้เป็นการสร้างความรู้ที่หลากหลาย เป็นรายบุคคล กลุ่ม และควรบอกได้ว่าการที่ให้คนนั้นต้องทำอะไรบ้าง และความรู้ที่จะนำมาให้ต้องเป็นในระดับสากลองค์กรต้องให้การสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๓. องค์กร ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าหน่วยงานต้องการจุดเน้นในเรื่องใด และวัฒนธรรมขององค์กรควรเปลี่ยนไปในลักษณะที่บุคคลต้องการแสวงหาความรู้ที่ตรงความต้องการ
๔. เทคโนโลยี มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสนับสนุนและเป็นเทคโนโลยีขั้นสูง คือระบบสารสนเทศ ระบบการเรียนรู้ ระบบการสื่อสาร และระบบสนับสนุน

๕. กระบวนการ ประกอบด้วยขั้นตอน การแสวงหา การสร้าง การเก็บและเรียกใช้ การถ่ายโอน กระบวนการของแต่ละหน่วยงานต้องออกแบบให้ชัดเจนและเหมาะสมกับหน่วยงาน

ขั้นตอนการจัดการความรู้ ที่ช่วยส่งเสริมการยกระดับความเชี่ยวชาญของครู ได้แก่

๑. การกำหนดความรู้หรือบ่งชี้ความรู้ เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการความรู้ ที่ให้ครูแต่ละคน หรือกลุ่มครูที่เรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติกำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องมีเพื่อการปฏิบัติงานและช่วยให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ การกำหนดความรู้นี้เทียบได้กับขั้นตอนการศึกษาความต้องการจำเป็น (Training Needs Assessment) ของนักพัฒนาบุคลากร หากสถานศึกษาให้ครูกำหนดความรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาครูก็จะตอบสนองความต้องการจำเป็นที่แท้จริง

๒. การแสวงหาความรู้ เป็นขั้นที่ครูต้องแสวงหาความรู้ จากแหล่งความรู้ทั้งภายในสถานศึกษาและแหล่งความรู้ภายนอกสถานศึกษา การแสวงหาความรู้เองนี้ช่วยสร้างความสามารถในการสืบค้น และสร้างลักษณะความใฝ่เรียนรู้ให้กับครู

การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในสถานศึกษา ทำได้โดย

๑) การศึกษาจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ การเรียนจากผู้รู้ การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน หรือใช้ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

๒) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติจริงในงานด้วยตนเอง

๓) การคิดค้นนวัตกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน

การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอก ทำได้โดย

๑) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับสถานศึกษาอื่น

๒) การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก

๓) การเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ หรือ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

๔) การตรวจสอบแนวโน้มเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี

๕) การจ้างครู บุคลากรใหม่

๖) การร่วมมือกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นๆ

การแสวงหาความรู้สามารถใช้เป็นทางเลือก ในกรณีที่ไม่ต้องการให้วิทยากรเป็น ศูนย์กลางของการพัฒนา

๓. การสร้างความรู้ เมื่อมีการแสวงหาความรู้จะทำให้เรามีความรู้ใหม่เกิดขึ้น และเกิดการไหลเวียนของความรู้เข้าสู่สถานศึกษา แต่ความรู้เหล่านั้นอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของครูอย่างแท้จริง จึงทำให้ต้องมีการสร้างองค์ความรู้ของตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ ครูที่จะทำเช่นนั้นได้จะต้องมีสมรรถนะ และเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพราะทุกคนต้องเป็นผู้สร้างความรู้เอง รูปแบบของการสร้างความรู้ ได้แก่ การให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้ ๑) การนำความรู้ที่สถานศึกษามีอยู่ บูรณาการเข้ากับความรู้ของครูแต่ละคน เพื่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งสถานศึกษา ๒) การรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน ๓) การค้นพบความรู้โดยสมาชิกของสถานศึกษา ผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบ ๔) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริงขณะทำงาน ๕) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ๖) การทดลองวิธีการทำงานหรือเครื่องมือการทำงานใหม่ๆ และ ๗) การเรียนรู้จากประสบการณ์จากอดีตทั้งของตนเองและผู้อื่น

๔. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ องค์ความรู้เป็นสิ่งที่สถานศึกษาจะต้องเก็บรักษาไว้ให้ดีที่สุด เช่น แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ Best Practice รวมทั้งความล้มเหลวหรือ Bad Practice หรือ ระบบงาน เป็นต้น การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ ๑) โครงสร้างและระบบการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและค้นคืนได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ๒) จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นต่อการเรียนรู้ทุกระดับ และ ๓) มีการจัดการกับความรู้ที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

๕. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ขั้นตอนนี้จำเป็นต่อสถานศึกษา เพราะจะทำให้ความรู้ได้มีการกระจาย ถ่ายทอดโดยทั่วถึงกัน และได้มีการนำเอาความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ ลักษณะของการถ่ายทอดความรู้ มีดังนี้ การสื่อสารด้วยการเขียน การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ การถ่ายทอด ส่งต่อผ่านโครงการฝึกอบรม การสรุปข่าวสาร การประชุมภายในสถานศึกษา การสื่อสารภายในองค์กรผ่านสื่อและเทคโนโลยีต่างๆ การเยี่ยมกลุ่มสาระและฝ่ายงานต่างๆ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง

๖. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นขั้นที่มีความสำคัญต่อการยกระดับความเชี่ยวชาญของครูมากที่สุด เพราะขั้นนี้ต้องอาศัยความไว้วางใจ ความเต็มใจ และความเชื่อมั่นของครูที่มีต่อสถานศึกษาและเพื่อนครู เงื่อนไขความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงขึ้นอยู่กับความรู้สึกและทัศนคติของครูเป็นสำคัญ

เมื่อสมาชิกในกลุ่มย่อยรวมกันเป็นชุมชนนักปฏิบัติจำเป็นต้องมีการสร้างความเชื่อมั่นและความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นก่อนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการต่างๆ เช่น การเปิดใจในการพูดคุยสนทนา การแบ่งปันความฝันหรือวิสัยทัศน์ และการอภิปราย เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างความเชื่อและความไว้วางใจให้แก่ครูด้วยกัน

นอกจากนี้ เพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเดียวกัน หรือระหว่างสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ควรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางในการปฏิบัติกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่าย เช่น บล็อก หรือเว็บไซต์ ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนั้นการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายนั้น นอกจากการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับช่องทางในการใช้ทรัพยากรบนเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูด้วย

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่งผลให้รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนไปจากเดิม วิทยากรในห้องฝึกอบรมสามารถใช้กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรม ทำให้การฝึกอบรมไม่จำกัดอยู่แต่ในห้องเท่านั้น

จากลักษณะสำคัญขององค์ประกอบและขั้นตอนการจัดการความรู้ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนจากการเรียนรายบุคคลในห้องฝึกอบรมกับวิทยากรเป็นการพัฒนาด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเกิดการเรียนรู้เป็นทีมตามความต้องการจำเป็นของตนเองมากขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในองค์กรที่มีการรวมตัวกันเพื่อเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน โดยใช้กิจกรรมการพูดคุยสนทนา การอภิปราย อันมีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ๆ ที่เน้นการนำเสนอความคิดเห็นหลายๆ แบบ โดยอาศัยความรู้ ความคิดและประสบการณ์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาและยกระดับความรู้ความสามารถของทีมภายใต้บรรยากาศที่ส่งเสริมให้กลุ่มมีการพูดคุยสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวางบนพื้นฐานของการสร้างความไว้วางใจและความเต็มใจให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังต้องอาศัยเทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกสำหรับบุคลากรเพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

รายการอ้างอิง

- ประเวศ วะสี. (๒๕๔๘). *กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (๒๕๕๕). *เอกสารประกอบการสอนวิชา ๒๗๒๖๗๕๐ การจัดการความรู้ในการศึกษา*. ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (อัคราณา).
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (๒๕๕๙). *เทคโนโลยีและสื่อสารการฝึกอบรมและการจัดการความรู้ใน เอกสารการสอนชุดวิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา หน่วยที่ ๑๔ หน้า ๑๔-๑ – ๑๔-๔๑*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ผู้เขียน

รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง หัวหน้าภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา และผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการจัดการความรู้ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย