

การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ

Knowledge Management

วิจารณ์ พานิช¹ : เขียน

เศรษฐีญา เปื้องพิชญาธร², ฉลาด จันทรสมบัติ³ : วิจารณ์

Vicharn Panich¹ : Principle writer

Settiya Pruangphitchayathon², Chalard Chantarasombat³ : to adjudge

บทนำ

หนังสือเล่มนี้ถูกเขียนและถ่ายทอดมุมมองในด้านการบริหารความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อง 4 ประการ ให้ไปพร้อมๆ กันคือ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายพัฒนาองค์กร และการบรรลุความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และเป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่คนหรือกลุ่มคนมีการดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างขึ้นมา สำหรับใช้งานของตนเอง ซึ่งคนและบุคคลกลุ่มนี้จะสร้างองค์ความรู้ที่ค้นพบ เพื่อนำมาพัฒนาและใช้เอง และการจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะกิจและเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรกแฝงและเป็นการบูรณาการอยู่ทุกกิจกรรมของการทำงาน และเป็นการจัดการความรู้ที่ต้องอาศัยทักษะการฝึกปฏิบัติจริง อย่างน้อย 80% และอย่างน้อย 20% เป็นเรื่องของการใช้ภาคทฤษฎี และความรู้ที่เกิดขึ้นมานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจาก

¹ ศาสตราจารย์นายแพทย์ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

² นักศึกษาปริญญาเอก สาขาบริหารและพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

³ รองศาสตราจารย์ ดร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹ Professor Doctor, The Knowledge Management Institute (KMI)

² Ph.D. Candidate in Education Administration and Development, Faculty of Education, Mahasarakham University

³ Associate Professor Dr., Faculty of Education, Mahasarakham University



การอ่านหนังสือหรือการนั่งฟังบรรยาย แต่เป็นความรู้ที่ได้จากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

ปัจจุบันนี้การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อองค์กร การจัดการความรู้ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพัฒนาไปสู่โลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy) ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดข้อมูลข่าวสารมากมาย ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันในสังคมโลกได้ ในสังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy : KBE) ความรู้ (Knowledge) เป็นกลไกสำคัญให้เกิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสังคมและการศึกษา ความรู้เป็นสิ่งสำคัญ และเป็นต้นทุนทางปัญญาในการสร้างคุณค่าและมูลค่าให้ทำธุรกิจและสังคมได้ ในวงการศึกษาก็ต้องใช้ความรู้และต้นทุนทางปัญญามาสร้างคุณภาพการศึกษาและหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาคือ การพัฒนาผู้เรียนให้ที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นพลเมืองของชาติและของโลก เพื่อเป็นการปลูกฝังต้นทุนทางปัญญาให้สูงขึ้น โดยอาศัยความรู้เป็นฐานในการสร้างและการพัฒนาความรู้ได้ถูกพัฒนามาจากที่ประมวลผลหรือรวบรวมข้อมูล (Data) และเป็นการรวบรวมอย่างเป็นระบบ ซึ่งเรียกว่า สารสนเทศ (Information) มีผู้ให้ความหมายของความรู้ไว้อย่างมากมายและหลายหลายมิติ มีดังนี้

เซงเก้ (Senge, 1990) กล่าวว่า ความรู้ คือ ความสามารถที่จะนำไปสู่การกระทำที่มีประสิทธิภาพ

ดาเวนพอร์ท และพูแซก (Davenport & Prusak : 1998) กล่าวว่า ความรู้ คือ กรอบของการผสมผสานของประสบการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท ความรู้แจ้งชัดอย่างซ้ำซ้อน และกรอบสำหรับการประเมินค่าและการประสานร่วมกันของประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่ๆ

แซลลิส และโจนส์ (Sallis & Jones, 2002, pp. 2-10) กล่าวว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าและมีความสำคัญยิ่งขององค์กรในการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมในการนำความรู้ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กรโดยองค์กรจะต้องมีการตระหนักและกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า ความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และผู้นำจะต้อง



เห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์ความรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542 หน้า 232) ให้นิยามว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

โดยสรุปความรู้ คือ สิ่งที่ใช้อธิบายสิ่งต่างๆ ด้วยประสบการณ์ ค่านิยม ข้อเท็จจริงอย่างสมเหตุสมผล เพื่อใช้ในการประเมิน เพื่อประกอบการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่มีการสะสมเป็นทุนทรัพย์ทางปัญญา และนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรของตนเอง

ส่วนที่ 1 ประเด็นเนื้อหาโดยรวมของหนังสือ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ในหนังสือเล่มนี้ได้ถ่ายทอดมุมมองของการจัดการความรู้เป็นการนำแนวคิดในสมัยใหม่ที่มองคนที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรและองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกยุคโลกาภิวัตน์ จึงต้องทำให้คนในองค์กรต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรอบด้าน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และบุคคลในองค์กรต้องเรียนรู้และได้รับความรู้จากการปฏิบัติงานและจากผู้ร่วมงาน ที่ร่วมกันถ่ายทอดและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามลักษณะธรรมชาติ โดยมีการแบ่งกลุ่มคนทำหน้าที่ออกเป็นหลากหลายลักษณะเช่น

"คุณเอื้อ" หรือ Chief Knowledge Office (CKO) ทำหน้าที่ในลักษณะเป็นผู้บริหารสูงสุดในการเป็นผู้นำและกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการพัฒนา คุณเอื้อต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้คนในองค์กร มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน "คุณอำนวย" จะเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นจุดประกายและจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่แฝงหรือฝังอยู่ในงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างน่าภาคภูมิใจ หรือมีความมุ่งมั่นทำให้เกิด KS - Knowledge Sharing "คุณกิจ" (Knowledge Practitioner) เป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมด 90% ของกิจกรรม คุณกิจจะเป็นผู้ดำเนินการค้นหาความรู้จากบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และเป็นผู้นำเสนอ "ทุนความรู้" (Knowledge Asset) และ "แก่นความรู้" (Core Competence)



ที่เกิดขึ้นแก่ "คุณอำนวย" และ "คุณเอื้อ" รวมทั้ง "คุณกิจ" กลุ่มอื่นหรือเป็นหน่วยงานอื่น เพื่อให้มีการยกระดับความรู้ให้สูงขึ้น "คุณลิขิต" (Note Taker) คือผู้ที่ทำหน้าที่ในการจดบันทึกในกิจกรรมจัดการความรู้ สิ่งที่จดบันทึกได้แก่ สิ่งที่เกิดจาก "เรื่องเล่าเร้าพลัง" (Storytelling) "ทุนความรู้" (Knowledge Asset) และ "แก่นความรู้" (Core Competence) และบันทึกอื่นๆ เช่น การบันทึกการประชุม เพื่อให้เกิดมีการบันทึกความรู้อย่างต่อเนื่อง คุณประมวล (Network Manager) ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างองค์กรหรือระหว่างหน่วยงานหรือทำหน้าที่แจ้งจดหมายเครือข่ายในการให้ความรู้แก่กลุ่มองค์กรต่างๆ "คุณวิศาสตร์" (IT Wizard) คือผู้ที่มีความถนัดในการใช้เทคโนโลยีเพื่อออกแบบระบบไอทีที่เหมาะสมแก่ความต้องการของกลุ่มและเป็นผู้ที่อัพเดทคลังความรู้ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ สารของหนังสือมีทั้งหมด 12 บทในแต่ละบทจะเชื่อมโยงกันต่อความริเริ่มในการจัดการความรู้ ความสำคัญ และในบทท้ายเป็นเรื่องของการยกตัวอย่าง การยกกรณีตัวอย่างในการจัดการความรู้ในสังคมไทย กรณีความสำเร็จขององค์กรต่างๆ จึงของสรุปเป็นประเด็นๆ ได้ดังนี้

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดในองค์กร ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แรงจูงใจที่แท้จริงต้องทำหน้าที่ในเรื่องของการบริหาร เพื่อความเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นบุคคลที่ต้องมีความเชื่อในเรื่องของความสำเร็จที่ลงมือปฏิบัติจริง โดยไม่ต้องปล่อยค่อสู้และฟันฝ่าอุปสรรคจนบรรลุไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ในบทนี้ยังอธิบายถึง "ยุทธศาสตร์ หัวปลา" เป็นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน นั่นคือการกำหนดวิสัยทัศน์ในฐานะความเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งคนที่เกี่ยวข้อง คุณเอื้อ คุณอำนวย และคุณกิจ ซึ่งอาจเรียกว่า "ยุทธศาสตร์ เจ้าของหัวปลา"

"ยุทธศาสตร์ หัวปลา" คือ การที่บุคคลในองค์กรมีการปรึกษาหารือกันให้แน่ใจว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินการจัดการความรู้คืออะไร ดังนั้นโดยสรุป ยุทธศาสตร์ หัวปลา เป็นยุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดเป้าหมายที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น "คุณเอื้อ" หรือ Chief Knowledge Office (CKO) เป็นผู้บริหารสูงสุด ในการที่ผู้มีความคิดริเริ่มร่วมกับคุณอำนวย จัดให้มีการกำหนด "หัวปลา" ให้ชัดเจนและมีพลังในระดับความเชื่อมโยง "หัวปลา" เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการจัดบรรยากาศในองค์กรเป็นแบบแนวราบ



ดำเนินการให้มีกิจกรรม การจัดการความรู้ ผังหรือผังอยู่ในงานประจำ "คุณเอื้อ" จะต้องเสาะแสวงหาและสรรหา "คุณอำนวย" ที่มีหน่วยก้านและทักษะในเรื่องต่อไปนี้ การจุดประกายความคิด สร้างความกระตือรือร้น เป็นวิทยากรกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ มีทักษะในการเขียนและการใช้เทคโนโลยีและสิ่งสำคัญคือมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม "คุณอำนวย" จะมีการกิจหลักคือ การกระตุ้นจุดประกายและกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ที่แฝงหรือฝังอยู่ในงานที่ประสบความสำเร็จอย่า่น่าภาคภูมิใจหรืออาจกล่าวได้ว่า "คุณอำนวย" มุ่งทำให้เกิด KS - Knowledge Sharing ผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ในนาคะ เรียกคุณอำนวยว่า "Knowledge Activist" ผู้เสริมพลังความรู้ บทบาท 3 ประการ ได้แก่

1. เป็นผู้ "เติมพลัง" (Catalyst) ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. เป็นผู้ "ประสานเชื่อมโยง" (Coordination) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. เป็น "นักขายภาพอนาคต" (Merchant Foresight)

"คุณกิจ" (Knowledge Practitioner) เปรียบเสมือนกับผู้จัดการตัวจริงเป็นผู้ร่วมกำหนด

เป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน หรือ "หัวปลา" ของกลุ่มคนแล้วดำเนินการค้นหา (Capture) ความรู้ภายในกลุ่มและดำเนินการเสาะหาและดูดซับความรู้จากภายนอกสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ คุณกิจ จะเป็นผู้นำเสนอ "ภูมิความรู้" (Knowledge Assets) และแก่นความรู้ (Core Competence) ที่เกิดขึ้นแก่ "คุณอำนวย" และ "คุณเอื้อ" รวมทั้ง "คุณกิจ" กลุ่มอื่นๆ "คุณลิขิต" (Note Taker) คือผู้ที่ทำหน้าที่ในการจดบันทึกในกิจกรรมจัดการความรู้ สิ่งที่ "คุณลิขิต" จดบันทึกได้แก่

1. เรื่องเล่ากิจกรรม "เรื่องเล่าเร้าพลัง" (Storytelling)
2. "ภูมิความรู้" (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุเป้าหมายแต่ละชิ้นหรือแต่ละกิจกรรมจากเรื่องเล่าและจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ในงานประจำ
3. "แก่นความรู้" (Core Competence) เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละชิ้นหรือแต่ละกิจกรรม
4. บันทึกการประชุมตามที่ตกลงกัน
5. บันทึกอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ที่มีความต่อเนื่อง

"คุณประสาน" (Network Management) ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายจัดการความรู้ ระหว่างองค์กรหรือหน่วยงานมีหน้าที่แจ้ง



ข่าวสาร หรืออาจจัดทำเป็นจดหมาย ข่าวของเครือข่าย สำหรับกระตุ้นกิจกรรมของเครือข่าย และเป็นเครื่องมือรวบรวมเรื่องราวและผลงานดีๆ ของเครือข่ายรวมทั้งอาจนำเรื่องราวต่างๆ หรือความรู้ปฏิบัติจากภายนอกมากระตุ้นกิจกรรมขององค์กรสมาชิก

"คุณวิเศษ" (IT Wizard) คือ "พ่อมด/แม่มดคันไถ" ที่สามารถออกแบบและจัดดำเนินการระบบ ไอที ให้เหมาะสมแก่การจัดการความรู้ขององค์กรหรือเครือข่าย "คุณวิเศษ" อาจทำงานเป็นทีมโดยสรุป คุณวิเศษเป็นผู้ช่วยให้ระบบการจัดการความรู้มีระบบไอทีที่เหมาะสมไว้ใช้งาน และช่วยให้ระบบไอทีมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมต่อการใช้งานอยู่เสมอ

ระบบของการจัดการความรู้ ต้องมีการบูรณาการไปกับงานประจำต้องเป็นระบบที่ไม่แยกต่างหาก และต้องไม่ทำให้เกิดภาระงานเพิ่มขึ้น และในองค์กรจะต้องมีคณะกรรมการประสานงานระบบจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย "คุณเอื้อ" "คุณอำนวย" และ "คุณกิจ" และกรรมการอื่นๆ คณะกรรมการต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสวงหาความรู้ ข้ามสายงาน ข้ามหน่วยงาน ภายในองค์กรและต้องทำให้กิจกรรมการจัดการความรู้เป็นเนื้อ

เดียวกัน การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากรและองค์กรต้องมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ขึ้นรองรับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้คือ ต้องพัฒนาพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็น "พื้นที่เสมือน" (Virtual Space) ที่ง่ายต่อการใช้งาน (User Friendly) ของพนักงานในองค์กรและเป็นที่ยึดเก็บ "ภูมิความรู้" (Knowledge Assets) และ "แก่นความรู้" (Core Competence) เพื่อการบรรลุ "หัวปลา" เป้าหมายขององค์กร

เครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้ ในหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึง โมเดลปลาทุโมเดลนี้คิดขึ้นโดย ดร. ประพนธ์ ผาสุกียศสำหรับทำให้เข้าใจ 3 ส่วนหลักของการจัดการความรู้สัมพันธ์กับบุคคล 3 กลุ่มในการดำเนินการจัดการความรู้

"หัวปลา" หมายถึง เป้าหมายหลักของการดำเนินการจัดการความรู้สะท้อน "วิสัยทัศน์ความรู้" (Knowledge Vision) หรือหัวใจของความรู้เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรบุคคลที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดหัวปลาที่ชัดเจน คือ "คุณเอื้อ (ระบบ)" (Chief Knowledge Office)

"ตัวปลา" หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)



บุคคลสำคัญในการส่งเสริมให้เกิด "ห้วปลา" ที่ทรงพลังคือ "คุณค่าอำนวย" (Knowledge facilitator) โดยที่ผู้แสดงบทบาทแลกเปลี่ยนเรียนรู้คือ "คุณกิจ" (Knowledge Practionent) หรือ ผู้ทำกิจกรรมจัดการความรู้นั่นเอง หรือ "หางปลา" หมายถึงขุมความรู้ (Knowledge Assets) ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรียนและบันทึกไว้ใช้งานต่อคือ "คุณกิจ" โดยที่การจดบันทึกขุมความรู้จะมี "คุณลิขิต" (Note Taker) เป็นผู้รับผิดชอบ

โมเดลปลาทุมมีประโยชน์สำหรับทำให้เข้าใจ 3 ส่วนหลักของการจัดการความรู้ และช่วยให้เข้าใจบทบาทหรือการแบ่งหน้าที่ของคน 3-4 กลุ่ม ช่วยไม่ให้เกิดความสับสน ในการแสดงบทบาท ในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของ "คุณอำนวย" ซึ่งจะต้องทำหน้าที่จุดประกายและเอื้ออำนวยไม่ใช่เข้าไปลงมือทำและต้องไม่เป็น "คุณอำนวย" คือเข้าไปสั่งการ

ส่วนที่ 2 องค์ความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้

การจัดการความรู้มีบทบาทอย่างมากสำหรับการพัฒนาองค์กรในยุคทศวรรษที่ 21 การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาองค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้

มาใช้ในการพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษาได้นำการจัดการความรู้มาพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษานั้นสามารถนำมาใช้ได้ เช่น โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะชีวิตเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาได้เต็มตามศักยภาพและตามมาตรฐานการศึกษา ผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ที่สำคัญก็คือครู

ครู เป็นผู้ที่ทำหน้าที่โดยตรงในการถ่ายทอดความรู้ และคุณภาพของนักเรียนนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูเป็นสำคัญ สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งจะต้องมีการบริหารจัดการความรู้เพื่อให้ครูมีการสร้างความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ และมีการนำความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน เมื่อมีการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ความรู้ตลอดเวลาที่มีการหมุนเวียนกันขึ้นไปจนทำให้สถานศึกษานั้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการนำความรู้ลึก (Tacit Knowledge) จากบุคลากรที่มีอยู่ในชุมชน เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาถ่ายทอดและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

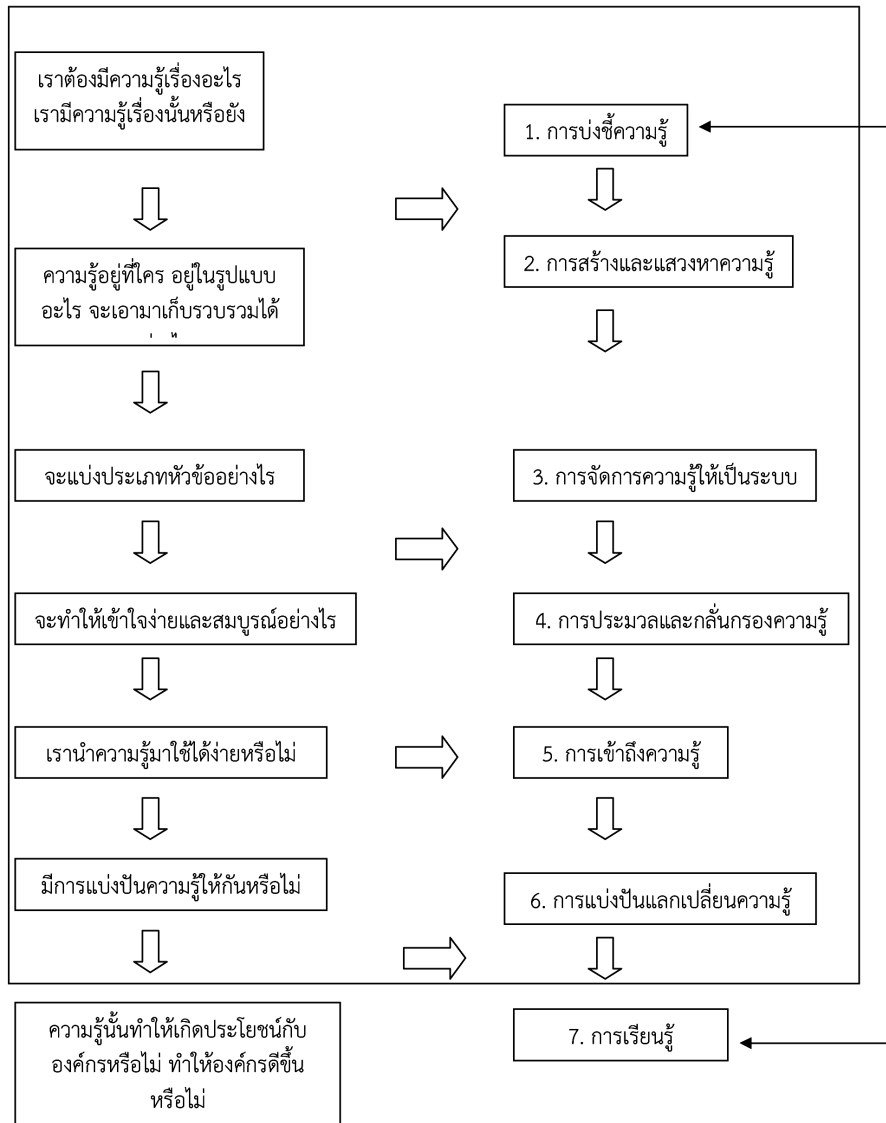
การประยุกต์ใช้

1. การนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร



ที่เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง เช่น ในหนังสือ The Knowledge Management Toolkit เขียนโดย ทิวานา (Tiwana, 2000) มีขั้นตอนในการสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร 10 ขั้นตอนใน 4 ระยะได้แก่ ระยะที่ 1 การประเมินโครงสร้างพื้นฐาน มี 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่เดิม ขั้นตอนที่ 2 การจัดวางการจัดการความรู้ให้เป็นไปแนวเดียวกันกับยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจ ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ออกแบบและการพัฒนาระบบการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบการจัดการความรู้และการบูรณาการกับโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบและการวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบทีมการจัดการความรู้ ขั้นตอนที่ 6 การสร้างพิมพ์เขียวของการจัดการความรู้ ขั้นตอนที่ 7 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ระยะที่ 3 การจัดวางให้เหมาะสม ขั้นตอนที่ 8 การจัดวางให้เหมาะสมด้วยวิธีการดำเนินการแบบ RDI ระยะที่ 4 ขั้นตอนที่ 9 การบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม การออกแบบ โครงสร้าง การให้รางวัล และการเลือก CKO เป็นระยะประเมินความสำเร็จ ขั้นตอนที่ 10 การวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ การแบ่งตาราง ROI (Return On

Investment) และการประเมินระบบผลสำเร็จ ส่วนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการหรือ ก.พ.ร. (2548) เสนอกระบวนการจัดการความรู้มี 7 ขั้นตอน เขียนเป็นภาพประกอบ 1 ดังนี้ (ที่มา : เครือข่ายความคิด พันธมิตรความรู้ ก.พ.ร. และ สพฐ, 2548.)



ภาพประกอบ 1

แสดงกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ (ก.พ.ร.)



จากภาพแสดงให้เห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้นำไปสู่การเรียนรู้ที่เกิดจากการสร้างองค์ความรู้นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ โดยนำกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิต หมุนเวียนต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพ โดยการจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ ก.พ.ร. 2548)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และทดลองนำร่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 8 แห่ง จึงได้กำหนดแนวทางการจัดการความรู้ 5 กระบวนการทำงานดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้ และผู้รับผิดชอบ การกำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้และผู้รับผิดชอบตั้งเป็นทีมผู้บริหาร

ทีมที่ปรึกษา ทีมแกนนำ ทีมปฏิบัติและทีมเลขานุการ

2. จัดทำแผนการจัดการความรู้

3. แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีแนวทางการดำเนินการดังนี้

3.1 สร้างความเข้าใจในการจัดการความรู้

3.2 สร้างเครือข่ายความรู้หรือรวบรวมทุนปัญญา

4. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5. ใช้ความรู้

นอกจากนี้ยังได้กำหนดแนวทางในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาว่าเป็นบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องรวบรวมสาระความรู้ของสถานศึกษาในสังกัด แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการค้นคว้า และใช้ความรู้ ในขนาดเดียวกันสถานศึกษาต้องเก็บรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548) กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) การเผยแพร่ความรู้ การสร้างความรู้ การค้นหาความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน การจัดการความรู้ให้เป็นระบบและจัดเก็บการเลือกหรือกลั่นกรอง (Refine) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์และการ



ติดตามตรวจสอบ ส่วนสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สกส. (2548) การจัดการความรู้มีกระบวนการดังนี้คือ 1. การแบ่งปัน การถ่ายโอน การสร้างความรู้ การรวบรวม จัดระบบจัดเก็บความรู้ ได้แก่ University of Geneva (1995) กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้มีดังนี้คือ การกำหนดเป้าหมาย ระบุองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม การแลกเปลี่ยนแบ่งปัน สร้างบรรยากาศ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดเก็บรวบรวมความรู้แบบจัดระบบ การเข้าถึงการยกระดับความรู้ การใช้ความรู้ การตรวจสอบความรู้

2. การจัดการความรู้กับการจัดการศึกษา

มีผลการวิจัยหลายเรื่องที่น่าเอากลยุทธ์การจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียน เช่น แก้วเวียง นานาผล (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็ก การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขั้นตอนการวิจัย 3 ระยะคือ การศึกษากรอบแนวคิดเพื่อพัฒนาตัวแบบ ตรวจสอบปรับปรุงตัวแบบและทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายเป็นครูในโรงเรียนบ้านหนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้มี 2 ประเภทคือ 1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสังเกต 2. เครื่องมือที่ใช้ทดลองกับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ แบบทดสอบก่อน - หลัง การจัดการความรู้ของกลุ่มเป้าหมาย และแบบทดสอบความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ที่มีต่อตัวแบบการจัดการความรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมุติฐาน ใช้การวิเคราะห์ ไค - สแควร์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัย พบว่า ตัวแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็กมี 6 กระบวนการคือ 1. กำหนดเป้าหมายและการบ่งชี้ความรู้ 2. การแลกเปลี่ยนความรู้ 3. การสร้างความรู้ 4. การจัดเก็บความรู้ 5. การนำความรู้ไปใช้ 6. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ที่ส่งผลให้สถานศึกษาขนาดเล็กมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ผลการเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลังใช้ตัวแบบการจัดการความรู้ของครู พบว่า มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้สูงขึ้น คะแนนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ไค - สแควร์ $\chi^2 = .963$) ครูมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น ครูและนักเรียน



ไต่องค์ความรู้ใหม่ที่ผลิตเป็นชิ้นงาน และมีแนวทางในการพัฒนา ผู้เรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ขึ้นจากการเล่าเรื่องและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นการเทียบเคียงกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของครูในโรงเรียนและ กับภูมิปัญญาภายนอก และครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อตัวแบบการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เตือนใจ รักษาพงษ์ (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม สรุปได้ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม โดยใช้แนวคิดของเคมมิส และแม็คแทรกการ์ท ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 3 คน ครู จำนวน 8 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน ของโรงเรียนวัดท่าเรือ "อุทธาสะหะวิทยาการ" ซึ่งได้มาจากการสุ่มตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการ การวิเคราะห์เอกสาร การสังเกต และการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และวิเคราะห์

ข้อมูลโดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์วิทยา

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักคือ

1. ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน

2. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย การระบุความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการเรียนรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้

3. ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้างและการวัดผล ประสิทธิภาพจากการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหารคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครู การจัดการเรียนรู้ทางวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกชั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนการ



แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครุณาการจัดการเรียนรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเชิงวิพากษ์ในมุมมองการปฏิบัติจริง

ในการปฏิบัติจริงของการนำการจัดการเรียนรู้ไปใช้ในมุมมองที่แตกต่างกัน เช่น

- ระดับบุคคล การจัดการเรียนรู้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้ในการตั้งเป้าหมายในการพัฒนา การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบ การถ่ายทอดความรู้ การแสวงหาความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ้าหากบุคคลแต่ละคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ก็จะกลายเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าการเรียนรู้นั้น เกิดได้ทุกๆ นาที่ และทุกสถานที่

ส่วนที่ 4 บทสรุป

กล่าวโดยรวมแล้ว หนังสือเล่มนี้มีความคุ้มค่าแก่การอ่าน โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนางานด้านการศึกษา หรือพัฒนาองค์กร หรือองค์กรที่เป็นภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นแนวคิดและวิธีปฏิบัติใน

การดำเนินการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสังคมไทย จุดเน้นของหนังสือเล่มนี้คือ การปฏิบัติซึ่งไม่ได้เขียนตามทฤษฎี แล้วแต่ผู้อ่านจะนำความคิดได้ไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งได้อธิบายถึงบทบาท ภาระหน้าที่ ตั้งแต่ผู้ที่ต้องมีความคิดริเริ่มตั้งแต่ คุณเอื้อ ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร คุณอำนวย คุณกิจ คุณลิขิต คุณประสาน และคุณวิศาสตร์ ซึ่งทุกๆ คนต้องทำหน้าที่ระบุเอาไว้ และมีการประสานงานร่วมกัน จนทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ขึ้นมาได้ และการจัดการเรียนรู้นั้นจะต้องดำเนินไปกับการประจำ ซึ่งจะต้องทำเป็นปกติ ไม่แยกออกมาทำต่างหาก เพราะทำให้เกิดภาระ และเป็นการฝึกให้คนในองค์กรได้รู้จักคิด รู้จักแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

วิจารณ์ พานิช.(2548).**การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่สำนักพิมพ์
สุภาพใจ.

ฉลาด จันทรมบัติ.(2552). "การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เน้นผู้เรียนเป็น
สำคัญ" . **วารสารการบริหารและพัฒนา. มหาสารคาม : พิมพ์ที่ สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่1 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2552**,หน้า89-121

เดื่อนใจ รักษาพงษ์.(2551).**การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงาน
วิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ด้วยกระบวนการปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม.
วิทยานิพนธ์,มหาวิทยาลัยบูรพา.