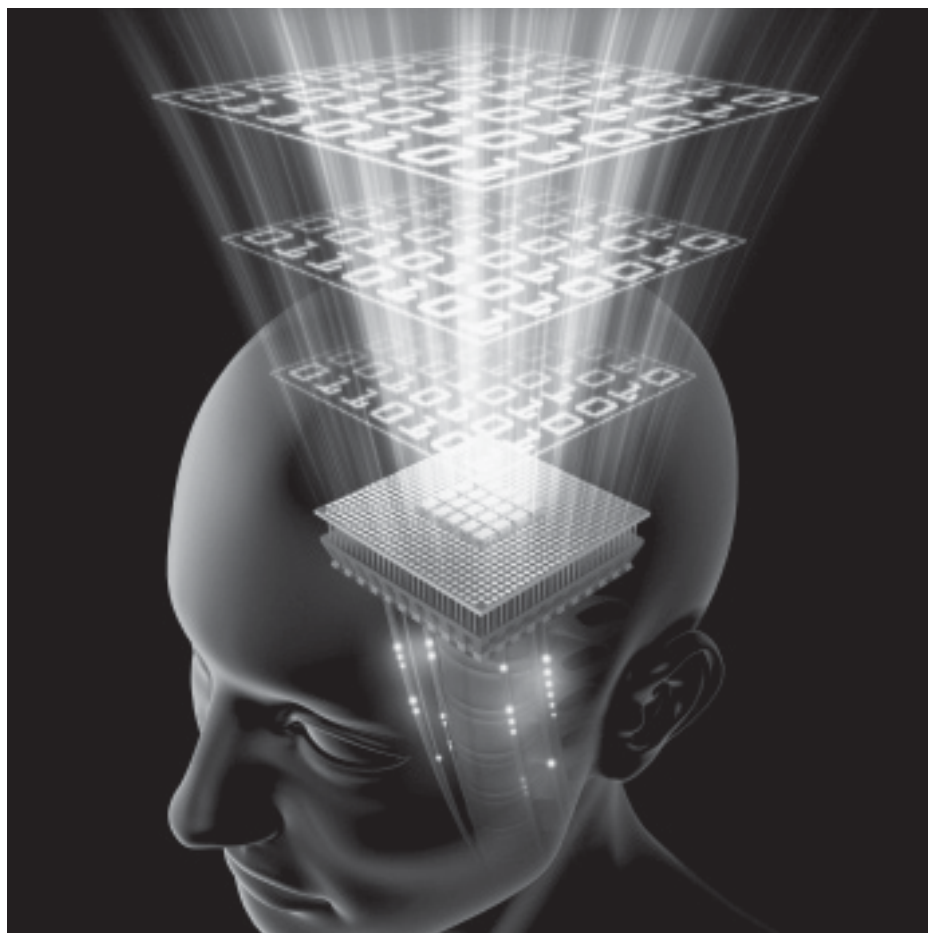




การจัดการความรู้ Knowledge Management-KM

ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล *

บทคัดย่อ

ในยุคสังคมแห่งฐานความรู้ แนวคิดการจัดการความรู้ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ความต้องการในการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ส่งผลให้องค์กรเกิดการแข่งขันกันด้วย ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม “การจัดการความรู้” เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้ สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศทั้งที่มีอยู่ในปัจเจกบุคคล องค์กรและชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตน และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน บทความเรื่องการจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความ หมายและความสำคัญของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ การพัฒนาองค์กรให้มี การจัดการความรู้ กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความรู้ ประโยชน์ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ ผู้บริหารและ บุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งผู้เรียน สามารถนำแนวคิดต่างๆ ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง ตลอดจน พัฒนาหน่วยงานและองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ตามแนว การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองต่อไป

คำสำคัญ : การจัดการความรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้, ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล, ความรู้ชัดแจ้ง, ชุมชนนักปฏิบัติ

Abstract

In a knowledge-based society, the concept of knowledge management has brought about changes in economic, social and educational management. A need of national development in many areas has precipitated competition among organizations in terms of knowledge, technology and innovations. “Knowledge management” is a critical tool for the development of educational personnel, who need to be able to make the utmost benefits of information hidden in the individual, in an organization and in a community; so that they could improve self-potential as well as the quality of their learners. This paper entitled “ Knowledge Management” aims to review concepts and theories about the meanings and significance of knowledge management, the knowledge management processes and models, the improvement of an organization to efficiently manage its knowledge, activities for knowledge management, the benefits of knowledge management, including problems and obstacles that may arise. Administrators and educational personnel as well as learners could apply such concepts and ideas as a guideline for self-improvement and for the development of their units and organizations to be a “learning society” which helps promote the quality life-long learning for Thai people, within the framework of educational reform in the second decade.

Keywords : Knowledge Management, Learning Organization, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Community of Practice

* อาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทำไมเราจึงต้องจัดการความรู้

Drucker (1994) ได้กล่าวว่า “Knowledge is the new basis of competition in a post-capitalist society.” ซึ่งตีความหมายได้ว่า ในยุคของสังคมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการอยู่รอด ดังนั้น ในการที่หน่วยงานหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งจะอยู่รอดได้ในสังคมลักษณะดังกล่าว จำเป็นต้องมีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเอื้อต่อการต่อยอดความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548) ชี้ให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ว่า เป็นแนวคิดสมัยใหม่ที่เน้นคุณค่าของบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว หนึ่งยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคแห่งเศรษฐกิจฐานความรู้ หรือเป็นยุคที่ความรู้เป็นตัวจักรสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนและพัฒนาเศรษฐกิจดังนั้น องค์กรสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งหลาย และผลักดันให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถทำงานได้ครอบคลุมงานหลักขององค์กรทุกด้าน และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เพื่อที่จะพัฒนาให้เกิดองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถอยู่รอดได้ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน จากความจำเป็นดังกล่าวจึงต้องมีการจัดการความรู้ภายในองค์กร

สืบเนื่องจากนโยบายของรัฐบาลที่ระบุไว้ในกรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2555) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559) ซึ่งได้เน้นการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ ทั้งระบบการสร้างและจัดหาความรู้ ระบบการแพร่กระจายความรู้ และระบบการสร้างมูลค่า/คุณค่า อนุรักษ์และพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ประกอบกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานที่ 3 ข้อ 3.3 ที่บ่งชี้

ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับและทุกมิติของสังคม สถาบัน การศึกษาและองค์กรทางการศึกษาจึงมีการขับเคลื่อนนโยบายและกิจกรรมในการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรและสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ตามแนวการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองต่อไป

นิยามของการจัดการความรู้

(Knowledge Management-KM)

ตามพจนานุกรม Macmillan (2002) “ความรู้ หรือ Knowledge” หมายถึง ความจริงหรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องหรือสิ่งบางอย่าง และ “การจัดการ หรือ Management” หมายถึง กระบวนการควบคุมหรือจัดการเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง

สำหรับ “การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management” มีผู้ให้คำนิยามที่น่าสนใจดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การประมวลและสังเคราะห์ความรู้และการจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้นจนกลายเป็นความรู้ หรืออาจตีความได้ว่าเป็นการสกัด รวบรวม ประมวลและสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมาสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ หรือต่อยอดความรู้ที่มีอยู่เดิมเกี่ยวกับเรื่องราวและสิ่งต่างๆ ซึ่งความรู้ทั้งหลายเหล่านี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงาน และที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร กับความรู้แจ้งชัดที่ปรากฏในเอกสารบันทึกหรือรายงานต่างๆ ขององค์กร เมื่อมีการจัดความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบ คนที่สนใจและต้องการเข้าถึงความรู้ดังกล่าวก็จะสามารถดึงความรู้นั้นออกมาใช้งานได้โดยสะดวก

สุกานต์ สุกานต์ (2547, หน้า 28-29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการที่องค์กรหนึ่งจะสกัดคุณค่าจากทรัพย์สินทางปัญญาของคนออกมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดได้อย่างไร จุดสำคัญสำหรับการริเริ่มเกี่ยวกับการจัดการความรู้คือ ความรู้ที่ถือว่ามีความสำคัญสำหรับองค์กรมักจะ

เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคล เป็นส่วนใหญ่

บุญดี บุญญากิจ และคนอื่นๆ (2547, หน้า 23) ว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือที่เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ถูกกำหนดหรือสร้างขึ้นมารวบรวม ความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ การได้รับการถ่ายทอด และการบูรณาการความรู้ สติปัญญา ประสบการณ์ ตลอดจนความนึกคิด ความเชื่อและอารมณ์เข้าด้วยกัน กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารและสื่อต่างๆ โดยนำความรู้ทั้ง 2 ประเภท มาบริหารจัดการให้เป็นระบบ และจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงาน ระหว่างผู้ปฏิบัติ ที่รับผิดชอบงานในเรื่องเดียวกัน หรือที่อยู่ในทีมงานที่ทำงาน ร่วมกัน เมื่อได้มีการแลกเปลี่ยนและรวบรวมความรู้แล้ว ก็มีการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนกหรือจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้และมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ โดยผ่านสื่อทั้งสองประเภท คือ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้หรือสร้างประโยชน์จากความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์อื่นๆ ขึ้นไป

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร
2. ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ และการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปเผยแพร่ ต่อยอด และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป
3. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความใฝ่รู้และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างและพัฒนาองค์กรและสังคมแห่งการเรียนรู้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ภายในองค์กรมีประโยชน์ดังนี้

1. การจัดการความรู้ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ เช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว โดยสามารถใช้สื่ออินเทอร์เน็ต เป็นเครื่องมือในการค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในเรื่องนั้นๆ และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เคยดำเนินการสำเร็จมาแล้ว ที่ได้มีการรวบรวมเก็บไว้บนฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์นั้น ด้วยวิธีดังกล่าว ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในเรื่องที่ตนประสบปัญหาได้โดยตรง จึงเป็นการลดขั้นตอนและประหยัดเวลา รวมทั้งประหยัดงบประมาณในการปฏิบัติงาน

2. การจัดการความรู้ช่วยให้ข้อคิดและแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและควรจะเป็นแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติได้เรียนรู้ข้อผิดพลาดของคนอื่นๆ จากบทเรียนในอดีตที่มีการถ่ายทอดสู่กันฟัง โดยผู้ปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องเสียเวลาทำงานด้วยการลองผิดลองถูก

3. การจัดการความรู้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบซึ่งมีลักษณะที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานอาจนำข้อคิดหรือแนวความคิดที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน หรือนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ปฏิบัติที่มีประสบการณ์มากกว่ามาต่อยอด และนำมาใช้ในการขจัดปัญหาที่ตนเผชิญอยู่หรือใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. การจัดการความรู้ช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่สนใจแสวงหาความรู้ในเรื่องต่างๆ มีช่องทางในการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วในหลากหลายรูปแบบ และช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติหรือบุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและสังคมอย่างยั่งยืน

5. การจัดการความรู้ทำให้เกิดแหล่งเรียนรู้ในองค์กรที่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงและนำความรู้ที่ต้องการมาใช้ประโยชน์ และอาจมีการเผยแพร่ให้องค์กรอื่นและชุมชนได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

ขอบเขตของการจัดการความรู้

ในทัศนะของผู้เขียน ก่อนการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตและประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน องค์กร หรือเครือข่าย โดยพิจารณาจาก ยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมายและวิธีการทำงานของ องค์กร การกิจและเนื้อหาที่อยู่ในความรับผิดชอบรวมทั้ง ระบุกลุ่มคนที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ ผู้ให้บริการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อน นโยบายการจัดการความรู้ แล้วจึงกำหนดกิจกรรม ผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

องค์ประกอบในการจัดการความรู้

ในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรควรคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะขาดเสียไม่ได้ คือ 1. ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge), 2. กระบวนการจัดการความรู้ (KM process) และ กิจกรรมหลัก (Core Activities) ของบุคคล กลุ่มคน และองค์กร ที่ดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอนและมีระบบ, 3. ทีมจัดการความรู้ในองค์กรและชุมชนนักปฏิบัติ หรือบุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ และ 4. เครื่องมือที่ช่วยในการจัดการความรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงเทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการขับเคลื่อนกิจกรรมหลัก ได้แก่ เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling), เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Forum), การนำ ตัวอย่างและวิธีการปฏิบัติที่ดี/ที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาศึกษาเพื่อต่อยอด, การถอดบทเรียนจากตัวอย่างทั้งที่ดี และไม่ดี (Lessons Learned Debriefing), การทบทวน หลังปฏิบัติการ (AAR: After Action Review) และการประเมินตนเอง (Self-assessment)

กระบวนการจัดการความรู้

Awad and Ghaziri (2004) นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ 1. การใช้ความรู้ ที่สามารถเข้าถึงได้ จากแหล่งข้อมูลภายนอก 2. การจัดเก็บ

ความรู้และนำความรู้สู่ขั้นตอนการทำงาน ผู้ผลิตผล และ ผู้การให้บริการต่างๆ 3. การนำเสนอความรู้ในฐานข้อมูลและ เอกสารต่างๆ 4. การส่งเสริมความเจริญงอกงามของความรู้ ผ่านทางวัฒนธรรมองค์กรและการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจที่จะ ทำสิ่งต่างๆ 5. การถ่ายโอน แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ ทั้งทั้งองค์กร และ 6. การประเมินคุณค่าทรัพย์สินทางปัญญา หรือความรู้ และผลกระทบต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสังคม (2550) กล่าวถึงกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางและจุดมุ่งหมาย ของการจัดการความรู้ (Knowledge Vision)

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งก็คือ การนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล มาถ่ายทอดและเล่าสู่ กันฟัง เช่น การจัดเวทีให้มีการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนความรู้ และการเล่าสู่กันฟัง หรืออาจเรียกว่าเป็น การส่งเสริมการสร้าง และพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ

3. การนำเอาความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ หรือทุนทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Assets) เพื่อการ เผยแพร่และขยายผลต่อไป

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติและ ดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุญดี บุญญาภิ และคนอื่นๆ (2547) แบ่งกระบวนการจัดการ ความรู้ (Knowledge Management Process) ออกเป็น 7 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย ขององค์กร กำหนดวิธีการและการดำเนินกิจกรรมและผู้ รับผิดชอบกิจกรรมในส่วนต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ได้แก่ การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อม

สำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานและทิศทางเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาความรู้ให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการ ได้ง่ายและสะดวก เช่น การเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เว็บไซต์ เว็บบอร์ด จุลสาร และบอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี หากเป็นความรู้ชัดแจ้ง อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ กรณีเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล อาจจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นระบบ โดยอาจจัดในรูปของการดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งอาจจัดในรูปแบบของ กิจกรรมการศึกษาฐาน การจัดประชุมสัมมนาเพื่อติดตามและประเมินผล การจัดให้มีการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น E-learning หรือ Videoconference ฯลฯ

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการที่อ้างอิงถึงมาทั้งหมดนี้ สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ 1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้, 2. การสร้างและแสวงหาความรู้, 3. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้, 4. การถ่ายโอน แบ่งปัน นำความรู้ไปใช้ และการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้

ในการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หน่วยงาน/องค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดโครงการและกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากรทุกคน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548) กำหนดกิจกรรมย่อยในกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 9 กิจกรรม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 “การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้” ประกอบด้วยกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) หรือความต้องการในการจัดการความรู้เพื่อตอบคำถามว่าจะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และใครจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547: 94) ได้กล่าวไว้ว่า จุดเน้นของการจัดการความรู้โดยทั่วไปมี 4 เป้าหมาย คือ

1. เพื่อให้คนหลายทักษะ หลายวิธีคิดสามารถทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
2. เพื่อพัฒนางานรูปแบบใหม่ๆ
3. เพื่อการทดลองและเรียนรู้เพื่อหาทางทำแบบใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้งานดีขึ้น
4. เพื่อการนำเข้า แนวทางและวิธีดำเนินการ (Know How) ซึ่งจะต้องหาความรู้ จากภายนอกมาใช้ อย่างเหมาะสม

สำหรับแนวทางการกำหนดเป้าหมายเฉพาะของการจัดการความรู้ ผู้เขียนเห็นว่า อาจมีความแตกต่างกันไปตามประเภทและลักษณะขององค์กร รวมทั้งระดับและสถานะของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดการความรู้ในสถานศึกษาโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) พัฒนาสมรรถนะในการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาองค์กรและเครือข่ายองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 2) พัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการของครู เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาผู้เรียนต่อไป 3) พัฒนาสมรรถนะในการให้บริการทั่วไปของเจ้าหน้าที่และบุคลากรอื่นๆ เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 2 “การสร้างและแสวงหาความรู้” ประกอบด้วย 2 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 2 การค้นหาความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) โดยเฉพาะจาก ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ ที่ได้รับการยกย่องและชมเชยให้เป็นแบบอย่างในสายงานที่รับผิดชอบ

กิจกรรมที่ 3 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เมื่อได้ค้นหาความรู้จากผู้บริหารและบุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานแล้ว กิจกรรมที่จะต้องทำต่อไปก็คือ การที่จะต้องพยายาม

หาวิธีการที่จะดึงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลจากผู้ที่สามารถยึดถือเป็นต้นแบบในสายงานนั้นๆ หรือความรู้ชัดแจ้งจากแหล่งต่างๆ ที่กระจัดกระจายอยู่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งในขั้นนี้จำเป็นจะต้องจัดบรรยากาศให้ผู้ที่ยึดเป็นต้นแบบและบุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ และจัดทำเป็นฐานข้อมูลแนววิธีการสอนหรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

ขั้นตอนที่ 3 “การจัดเก็บและสืบค้นความรู้” ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 4 การเลือกหรือการกลั่นกรอง (Refine) ได้แก่ การเลือกหรือการกลั่นกรองความรู้ที่ได้มาโดยการพิจารณาหรือกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือความรู้ที่เป็นที่รู้จักกันดีแล้วทิ้งไป โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์และโดดเด่น ซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงกับความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีหลักการ และแนวคิดที่มีการบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือตำราเป็นต้น แล้วจึงกลั่นกรองความรู้

กิจกรรมที่ 5 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Integrate) กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ โดยการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันมาแยกแยะ วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษาทำความเข้าใจ หรืออาจจะเขียนเป็นบทความที่เป็นความเรียง มีเนื้อหาที่ประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ เป็นขั้นเป็นตอนก็ได้

กิจกรรมที่ 6 การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ซึ่งถ้ามีการใช้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ก็จะส่งผลโดยตรงต่อกิจกรรมนี้

ขั้นตอนที่ 4 “การถ่ายโอน แบ่งปัน นำความรู้ไปใช้ และการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้” ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 7 การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge

Distribution) กิจกรรมนี้คือ การนำความรู้ที่ผ่านการจัดการให้เป็นระบบแล้ว นำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ต่อไป โดยอาจจะใช้วิธีเผยแพร่โดยเขียนเป็นบทความลงพิมพ์ในวารสาร การส่งจดหมายข่าว เพื่อแจ้งให้บุคคลที่ต้องการใช้ประโยชน์ได้รับรู้ การจัดพิมพ์เป็นเอกสาร หรือการจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

กิจกรรมที่ 8 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ก็จะไม่บังเกิดผลใดๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่า

กิจกรรมที่ 9 การติดตามและตรวจสอบ (Monitor) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ได้ทบทวนประมวผลและปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิจกรรมของการจัดการความรู้ทั้ง 9 กิจกรรม ในกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 ขั้นตอน ที่กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่ควรนำมากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของงาน ภารกิจ และหน้าที่ที่บุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มงานต้องร่วมกันรับผิดชอบ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

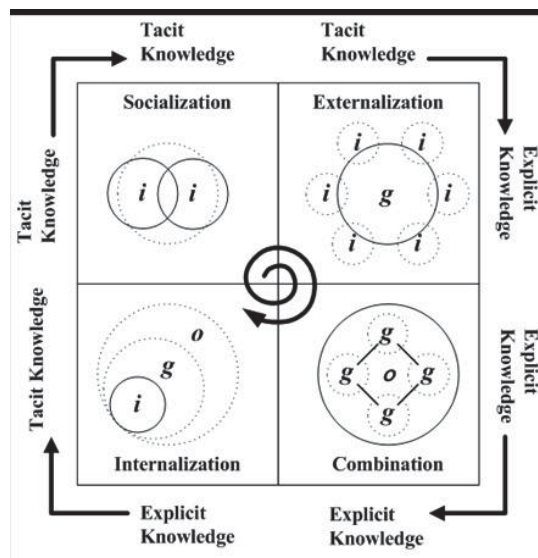
จากแนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายโอน แบ่งปัน จัดเก็บและนำความรู้ไปใช้ ได้มีนักวิชาการที่คิดค้นและนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับที่มาและความแตกต่างของการสร้างความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ชัดแจ้ง

รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka และ Takuechi

Nonaka and Takuechi (1995) และ Nonaka (2006) ได้พัฒนารูปแบบหรือโมเดลการสร้างองค์ความรู้ โดยการขยายผลจากความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้ที่ปรากฏอยู่ตามสื่อต่างๆ (Explicit knowledge) และความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) รูปแบบหรือโมเดลดังกล่าวมีชื่อว่า “SECI – Knowledge Conversion Process” ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างกระแสการจัดการความรู้ในองค์กร รูปแบบการ

จัดการความรู้ของ Nonaka (2006) มี 4 องค์ประกอบหลัก ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนวงจร

สร้างองค์ความรู้ในองค์กร หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “SECI” (Socialization – Externalization – Combination – Internalization)



I = บุคคล (Individual), G = กลุ่ม (Group), O = องค์กร (Organization)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Nonaka (2006: 16)

Socialization คือ การถ่ายโอนความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล หรือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์โดยตรงระหว่างตัวบุคคลหรือระหว่างกลุ่มคน โดยไม่ผ่านการเขียน เช่น การเสวนา (Dialogue) พูดคุยกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Forum) การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice – CoP) สำหรับกลุ่มผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ

Externalization คือ การถ่ายโอนหรือถ่ายทอดความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาสู่ภายนอก หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลเปลี่ยนแปลงเป็นความรู้ชัดแจ้ง ในการนี้ องค์กรอาจมีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถสอน นิเทศงาน และถ่ายโอนความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ได้ หรือมีการสร้างและพัฒนาแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence – CoE) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ในสมองของผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญออกมาสู่ภายนอก เพื่อให้ผู้อื่นในองค์กรได้รับรู้และเรียนรู้ ทั้งนี้ องค์กรต้องมีวิธีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็น

เป็นในรูปของฐานข้อมูลหรือสื่อต่างๆ ที่บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงได้สะดวกเพื่อให้เกิดการกระจายการใช้ความรู้ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

Combination คือ การที่องค์กรหรือบุคลากรในองค์กรมีการศึกษาเรียนรู้และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้ ต้องมีการเชื่อมโยงความรู้ชัดแจ้งทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้พัฒนาองค์กรหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

Internalization เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นทักษะที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ อีกครั้ง เกิดจากการที่บุคคลได้นำความรู้ชัดแจ้งเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาปฏิบัติ และเมื่อได้ลงมือปฏิบัติจริงก็จะเกิดการซึมซับความรู้ดังกล่าวไว้ในสมองในรูปของประสบการณ์ ปัญหา และทักษะที่ฝังลึกในตัวบุคคลนั้นๆ ซึ่งอาจนำไปขยายผลได้ต่อไป

นอกจากนี้ Nonaka and Takeuchi (1995)

ได้ให้คำแนะนำว่า รูปแบบของการจัดการองค์การที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือ แบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (middle-up-down) ซึ่งต่างจากตำราด้านการบริหารจัดการทั่วไปที่มักเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบ “บนลงล่าง” (top-down) กับแบบ “ล่างขึ้นบน” (bottom-up) การจัดการองค์การแบบ กลาง-ขึ้น-ลง จะเน้นการใช้ผู้บริหารระดับ กลาง เช่น หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อน โดยผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของครูและเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน

ในการสร้างและพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน/องค์การ ผู้บริหารและบุคลากร จำเป็นต้องกำหนด 1) หลักการการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภาระงานตามกลยุทธ์และภาระงานตามโครงสร้างของหน่วยงาน/องค์การนั้นๆ 2) องค์ประกอบสำคัญที่ใช้ในการจัดการความรู้ ได้แก่ 2.1) ความรู้ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้จัดเก็บในองค์การ 2.2) กระบวนการจัดการความรู้, 2.3) กิจกรรมที่อยู่ในแต่ละกระบวนการ, 2.4) ทีมจัดการความรู้ในองค์การ และผู้มีส่วนร่วมในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งบทบาทหน้าที่และขอบเขตภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ, 2.5) เทคนิค วิธีการ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้ ทั้งนี้ ในการกำหนดรายละเอียดขององค์ประกอบแต่ละด้านนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ และความเหมาะสม ทั้งในเรื่องของเนื้อหา ความพร้อมด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ วัฒนธรรมและโครงสร้างของหน่วยงาน/องค์การที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมแต่ละประเภท รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหาร และความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาองค์การให้มีการจัดการความรู้

ในการส่งเสริมให้การจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จ จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์การให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ซึ่งหมายถึง องค์การที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลภายในองค์การ และระหว่าง

องค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และมีการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ทั้งที่เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล และที่ปรากฏตามสื่อต่างๆ ทั่วไปอยู่ตลอดเวลา เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร

Senge (1994) ได้วินิจฉัยหลัก 5 ประการ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของคนในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ

1. การพัฒนาความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) ได้แก่ การปลูกฝังความเชื่อและความคิดของบุคลากรในองค์การให้ทุกคนใส่ใจและมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยตนเอง โดยการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร เช่น การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะด้านของบุคลากรในสายงานต่างๆ การจัดให้มีห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สืบค้นข้อมูลตามจุดสำคัญ และห้องหรือสถานที่ปฏิบัติการด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ ได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพด้านต่างๆ ของตนเองอยู่ตลอดเวลา

2. การสร้างรูปแบบหรือโมเดลความคิด (Mental Models) ได้แก่ การพัฒนารูปแบบความคิดและความเชื่อของบุคลากรในองค์การให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน โดยการหาโอกาสพบบุคลากรไปทัศนศึกษาหรือศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอื่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ หรือการจัดให้มีเวที (Forum) แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรในระดับหรือในสายงานที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และแผนดำเนินการในอนาคตขององค์การ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยให้มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และสนับสนุนการร่วมแรงร่วมใจระหว่างบุคลากรในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม

เช่น การที่แต่ละองค์การสร้างและพัฒนาทีมงานของบุคลากร แต่ละสาขานที่มีความรับผิดชอบอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน และส่งเสริมให้สมาชิกของแต่ละทีมงานมีการร่วมกันวางแผน ดำเนินการต่างๆ มีการร่วมกันแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยน ความรู้และปรึกษาหารือระหว่างบุคลากรในทีมงานเดียวกัน และระหว่างบุคลากรต่างสาขานที่มีความเกี่ยวข้องกัน และ ร่วมกันประเมินผลและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ ทีมงานของตนรับผิดชอบ

5. การปลูกฝังวิธีคิดเชิงระบบ (System Thinking) ได้แก่ การปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรรู้จักคิด วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล ในรูปแบบของการพิจารณาความเกี่ยวเนื่องของเหตุการณ์ต่างๆ และความ สัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้บุคลากร สามารถคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจในเรื่องต่างๆอย่างมีเหตุผล และสอดคล้องกับความเป็นจริง

เมื่อมีการเตรียมความพร้อมองค์การสู่สภาพและ บรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมีการกำหนด องค์ประกอบและกระบวนการในการจัดการความรู้ที่แน่ชัด แล้ว ผู้เขียนเห็นว่า ควรมีการกำหนดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ให้เกิดการจัดการความรู้เชิงปฏิบัติการขึ้นในองค์กร และควร มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่ตรงกับความสนใจและเหมาะสมกับ ลักษณะของหน้าที่และงานที่เขารับผิดชอบอยู่ด้วย

การนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

บุญดี บุญญาภิ (2547) กล่าวว่า ในการจัดการ ความรู้ให้บรรลุผล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคคลและองค์การ แห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการดำเนินการตามองค์ประกอบ ซึ่งแบ่งเป็น 6 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ การเปลี่ยนวัฒนธรรม และการสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเพื่อการจัดการความรู้ โดยมีการให้กำลังใจ บุคลากร มีการสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากร พนักงาน และเจ้าหน้าที่ในองค์กรกล้าคิด กล้าทำ และเปิดเผยต่อการ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของบุคลากร และการทำ

ให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผล และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. การสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องมีการจัดการ ความรู้ ได้แก่ การจัดทำระบบการสื่อสารที่เอื้อต่อการสื่อสาร การจัดการความรู้ให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อให้ บุคลากรทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารพร้อมๆ กัน ทำให้เกิด ความเข้าใจในการจัดการความรู้ โดยปัจจัยสำคัญที่ต้อง สื่อสารให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนได้รับทราบและ เข้าใจตรงกันคือ เนื้อหาสาระของการจัดการความรู้ กลุ่ม เป้าหมายที่เกี่ยวข้อง และรูปแบบหรือวิธีการในการสื่อสาร

3. กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ ได้แก่ การใช้เครื่องมือต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง กับสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการจัดการความรู้ เช่น ในการจัดการ ความรู้จัดแจ้งชัดที่ปรากฏตามเอกสารและสิ่งพิมพ์ต่างๆ เราสามารถใช้อุปกรณ์ สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศช่วย ในการค้นหาความรู้ รวบรวมความรู้ จัดเก็บข้อมูล และ แสวงหาข้อมูล รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลได้ แต่ถ้าเป็นการ จัดการความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลหรือความรู้แฝงในองค์กร เรา อาจใช้เครื่องมือที่ไม่เกี่ยวข้องกับสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ มากนัก เนื่องจากความรู้ประเภทดังกล่าวเป็นความรู้ที่ เน้นการปฏิบัติ ซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงาน ดังนั้น เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลหรือ ความรู้แฝงในองค์กรอาจเป็นในลักษณะของการสัมมนา หรือประชุมระหว่างผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ หรือการ จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้เรียน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้เชิงปฏิบัติการร่วมกัน การแบ่งปันความรู้และข้อมูล การสอนงาน การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง การพบปะพูดคุย แบบไม่เป็นทางการ และ การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องการจัดการ ความรู้ ได้แก่ การฝึกอบรมและให้ความรู้กับบุคลากรใน องค์กรและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ

4.1 สร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการเบื้องต้นเรื่องการจัดการความรู้แก่ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ใน องค์กร

4.2 สร้างและพัฒนาทีมจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้จัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer – CKO) ผู้อำนวยการความรู้ ให้มีความสะดวก และผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ ให้มีความสามารถสร้างให้เกิดการจัดการความรู้และรวบรวมประมวลองค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆ

4.3 สร้างและสนับสนุนให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ด้วยวิธีการต่างๆ

4.4 สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรือในองค์กรอื่นต่อไปได้

5. การวัดผลการจัดการความรู้ ได้แก่ การตรวจสอบว่าการจัดการความรู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง และมีปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้สามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้ ได้แก่ การเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการให้แรงจูงใจที่เป็นวัตถุและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น เงินทอง สิ่งของ แรงจูงใจในลักษณะของการให้โอกาสความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน หรือแรงจูงใจที่เป็นผลประโยชน์ในอุดมคติ เช่น ความภาคภูมิใจในการได้ปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นต้น

ในทัศนะของผู้เขียน การจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากผู้บริหารการศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาถือได้ว่าเป็นบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้ การจัดการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เรียน และต่างก็มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนหรือเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ต่อไป

สำหรับการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การ

ปฏิบัติในสถานศึกษาและองค์กรทางการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) ได้กำหนดขั้นตอนหลักดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ หรือหัวปลา (Knowledge Vision: KV) ซึ่งสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร และในองค์กรบางแห่งอาจมีการกำหนดหัวปลาย่อยหรือเป้าหมายย่อยของแต่ละกลุ่มงาน

2. จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) ซึ่งจากผลการวิจัยเพื่อพัฒนา นวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ทั้ง 78 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) 17 แห่ง จาก 17 จังหวัดในทุกภูมิภาคของประเทศไทย (ครอบคลุมระยะเวลาตั้งแต่เดือนเมษายน 2549 ถึง มิถุนายน 2551) พบว่า โดยส่วนใหญ่เป็นการจัดตั้งตามโครงสร้างการบริหาร มากกว่าการรวมตัวของบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องที่สนใจร่วมกัน

3. จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบการพบปะกัน เป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในลักษณะของการพบปะพูดคุยกันตัวต่อตัว (Face to Face: F2F) และในแบบผ่านบล็อกหรือการบันทึกเรื่องเล่า/เอกสาร (Blog to Blog: B2B) โดยเผยแพร่ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. บริหารจัดการการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ซึ่งอาจมีแนวทางและวิธีการปฏิบัติที่หลากหลายตามบริบทขององค์กรและตามนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งขนาดขององค์กร เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยองค์กรหรือสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่วนใหญ่นำการจัดการความรู้ไปใช้ได้พร้อมกันทั้งองค์กร ในขณะที่สถานศึกษาขนาดใหญ่ (ที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 600-1000 คนขึ้นไป) ใช้กลวิธีเริ่มเพียงบางกลุ่มงานหรือบางกลุ่มบุคลากรที่ร่วมกับผู้บริหารและทีมแกนนำพิจารณารวบรวมการใช้การจัดการความรู้ก่อน เพื่อเป็นต้นแบบในการขยายผลภายในองค์กรต่อไป

5. ขยายผลการจัดการความรู้ ซึ่งในการขยายผลการจัดการความรู้ในสถานศึกษา อาจทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 เป็นการขยายภายในองค์กร/กลุ่มสาระ/กลุ่ม

งาน ลักษณะที่ 2 ขยายผลไปสู่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เช่น กลุ่มผู้เรียน กลุ่มผู้ปกครอง และกลุ่มคนในชุมชน ลักษณะที่ 3 ขยายผลไปสู่สถานศึกษาหรือองค์กรทางการศึกษาอื่นๆ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การเป็นวิทยากร และการให้คำปรึกษา ในการนำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลได้นั้น นอกเหนือจากการดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าวแล้ว ยังมีปัจจัยเสริมอื่นๆอีก คือ วัฒนธรรมขององค์กรนั้นจะต้องเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ไม่ว่าจะเป็นงานสอน งานวิจัย งานพัฒนาผู้เรียน งานบริหารและงานด้านอื่นๆ บุคลากรมีจิตใจมุ่งให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนมุ่งสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้

จาก งานวิจัย เพื่อ พัฒนานวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) ได้สรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

1. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร อาจเนื่องมาจากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้เนื่องจากไม่ได้เข้าร่วมอบรมและไม่ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว และไม่มีการสานต่อนโยบายการจัดการความรู้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

2. วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น บุคลากรมีการกักความรู้และไม่เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่เชื่อว่าความรู้ฝังลึกในตัวบุคคลสามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ ไม่สามารถสกัดองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรออกมาได้ และบุคลากรไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. ขาดการบริหารจัดการบุคคลที่เป็นระบบ เนื่องจากสถานศึกษาจำนวนมากยังมีอุปสรรคเรื่องการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เปรียบเสมือนคุณเอื้อหรือคุณอำนวยใหญ่ ที่ให้การสนับสนุน กลุ่ม

บุคลากรที่เป็นทีมแกนนำซึ่งเข้ารับการอบรมเรื่องการจัดการความรู้ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง และการหาสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรดำเนินการตามนโยบายการจัดการความรู้

4. มีข้อบกพร่องและขาดความพร้อมด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการย้าย/เปลี่ยนตำแหน่ง หรือการถอนตัวของบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นทีมแกนนำในการจัดการความรู้ โดยที่ไม่ได้มีการส่งต่อหรือถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการอบรม ข้อยกีดกันทางภูมิศาสตร์ของสถานศึกษาหลายแห่งที่ไม่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทำให้การเข้าถึงความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความลำบาก และบุคลากรบางคนไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ด้วยตนเอง

5. ขาดการวางแผนขับเคลื่อนนโยบายการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ดังนั้น ในการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน/สถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จนั้น ผู้เขียนใคร่ขอเน้นว่า กุญแจสำคัญคือความร่วมมือร่วมใจและการประสานพลังระหว่างผู้บริหารซึ่งมีบทบาทในการริเริ่มการดำเนินการของหน่วยงาน/องค์กรตามนโยบาย สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ ทีมแกนนำในการจัดการความรู้ ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงประสานและผลักดันการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมทั้งผู้เรียน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการค้นหา ค้นคว้า แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งมีหน้าที่คอยให้บริการและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆ

จากแนวคิดที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้ สรุปได้ว่า “การจัดการความรู้” เป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างมากต่อสถานศึกษาและองค์กรทางการศึกษาอื่นๆ เนื่องจากองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการค้นคว้าหาความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ถือว่าเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีค่ายิ่ง เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ และการ
สั่งสมประสบการณ์ หากผู้บริหารและบุคลากรนำองค์ความรู้
ที่ได้จากการจัดการความรู้มาใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม และ
สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุด

มุ่งหมายขององค์กร ก็จะทำให้หน่วยงานหรือสถาบันสามารถ
ก้าวสู่ความเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” บรรลุผลสำเร็จและ
มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

รายการอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). “ความแตกต่างระหว่างการจัดการสารสนเทศกับการจัดการความรู้”
 สร้างสรรค์สื่อกลาง, วันที่ 16-31 ตุลาคม 2547.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญดี บุญญาภิ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). “ความรู้ยุคใหม่ อยู่ในคนมากกว่าตำรา” *สารปฏิรูป*. ธันวาคม 2547.
- สุกานต์ สุกานต์. (2547). “Biz Wisdom การจัดการความรู้แบบที่ถูกต้องนั้นเป็นอย่างไร” *Knowledge Today*.
 กุมภาพันธ์ 2547.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ). (2548). การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2550). *สังคมสุขสันต์มหัศจรรย์ KM*. กรุงเทพฯ: เอส. อาร์. พรินติ้ง
 แมสโปรดักส์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. (Online). แหล่งที่มา: http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/frame_kpi_49/handbook_2549.doc
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559)*.
 กรุงเทพฯ: สกส.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *รายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สกส.
- Awad, E.M. and Ghaziri, H.M. (2004). *Knowledge Management*. NJ, USA: Pearson PrenticeHall.
- Drucker, P.F. (1994). *Post-capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- Macmillan English Dictionary*. 1st ed. (2002). China: Macmillan Publishers Ltd.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. UK: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (2006). “Knowledge Management: A Tool for Strategic Success” *Innovative Forum 2006*. Bangkok: Office of The Public Sector Development Commission.
- Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

ผู้เขียน: ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล

สถานที่ติดต่อ: ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา (สาขาวิชาบริหารการศึกษา)
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, โทร. 0-859126378, E-mail: nuntarat@gmail.com

