

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดทางการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

1.1 ความหมายของความรู้

1.2 วัฏจักรความรู้

1.3 ประเภทความรู้

1.4 ระดับความรู้

1.5 ปฏิสัมพันธ์ของความรู้

1.6 ปัญหาความรู้

#### 2. องค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 ลักษณะและองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 ระดับของการเรียนรู้ในองค์การ

2.4 สิ่งที่องค์การต้องเรียนรู้

2.5 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

#### 3. การจัดการความรู้

3.1 ความหมายของการจัดการความรู้

3.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

3.3 ความเป็นมาและยุคของการจัดการความรู้

3.4 หลักการและแนวคิดในการจัดการความรู้

3.5 กระบวนการของการจัดการความรู้

3.6 กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

3. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
  - 3.2 กระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
  - 3.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้
4. สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

ทฤษฎีความรู้ในเชิงปรัชญาเป็นเรื่องของญาณวิทยา (epistemology) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การดำเนินของความรู้ โครงสร้างความรู้ วิธีการของความรู้และความเที่ยงตรงถูกต้องของความรู้ ความรู้ในเชิงญาณวิทยาจึงไม่มีโครงร่างเชิงวัตถุ ซึ่งเป็นการยากที่สามารถนำตัวความรู้ไปจัดการ ต่างกับความรู้ในเชิงเทคโนโลยีที่มองความรู้เป็นข้อเท็จจริง ในรูปแบบที่สามารถนำไปประมวลทาง คณิตศาสตร์ได้ เช่น ความรู้ที่อยู่ในรูปของสูตร สมการ กฎทฤษฎี กระบวนการ และคำอธิบายให้ เกิดความเข้าใจดังนั้นตามแนวทางนี้ความรู้จึงสามารถนำไปจัดการได้

ความรู้มีอยู่ทั่วไปทั้งในส่วนที่ฝังอยู่ในตัวคนและอยู่ภายนอกตัวคน ในส่วนที่อยู่ ภายนอกตัวคนซึ่งได้มีการบันทึกเก็บไว้ให้หน่วยบันทึกความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือ ตำรา หรือ แฟงอยู่ในองค์กร ตัวผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะมีคุณค่า ก็ต่อเมื่อถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล สถาบัน และสังคม ในบรรดาปัจจัยที่จำเป็นสำหรับ การพัฒนานั้น ความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นของปัจเจกบุคคลและของสถาบัน ถือเป็นปัจจัยที่มีความ สำคัญอย่างยิ่ง การมีการบริหารจัดการความรู้ที่ดีย่อมทำให้บุคคล สถาบัน และสังคม ได้รับ ประโยชน์จากความรู้อย่างเต็มที่ และในการที่บริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจในธรรมชาติของความรู้ดังนี้

### 1. ความหมายของความรู้

ความหมายของความรู้มีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติการและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่ง

ที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละวิชา (ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, หน้า 232)

ความรู้ หมายถึง ผลที่ได้จากการเรียนรู้ เกิดจากการความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ เป็นความสามารถในการระลึกนึกออกในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้วในอดีต ความรู้แต่ละบุคคลที่มี คือ ความรู้รอบตัวและความรู้ในแต่ละสาขาวิชาชีพ ความรู้ที่องค์การสร้างขึ้นหรือต้องการใช้ในการพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น คือ ความรู้ใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลให้เพิ่มพูนอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความรู้โดยการอ่านและการคิด (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2546, หน้า 86)

ความรู้ หมายถึง อาวุธแห่งการแข่งขันที่มีความสำคัญมากกว่าวัตถุดิบและเงินทุน และเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่สำคัญที่มีอิทธิพลเหนือสิ่งอื่นใด ทั้งข้อมูลข่าวสารความรู้จะมีอำนาจมากขึ้น เพราะในอนาคตสิ่งที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์การจะกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา มากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ นอกจากนี้ การได้เปรียบทางการแข่งขันจะมาจากบุคคลที่มีความรู้ และวิธีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และจะต้องมีโครงสร้างองค์การที่เป็นแนวราบ มีความยืดหยุ่นและมีเครือข่ายที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย (วิลาวลัย มาคุ้ม, 2549, หน้า 77 อ้างจาก Stewart, 1995, pp. 159-169)

ความรู้ หมายถึง สิ่งที่เริ่มจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีการเรียนรู้อยู่เสมอ ดังนั้น หากทำให้ความรู้เฉพาะบุคคลส่งต่อไปยังบุคคลอื่น และสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ ก็จะทำให้เกิดคุณค่าต่อองค์การ องค์การจึงต้องสร้างสรรคกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอในทุกระดับขององค์การ ซึ่งบางครั้งอาจเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจหรือไม่ได้คาดการณ์มาก่อนก็ได้ (Nonaka, 1998, pp. 26-27)

ความรู้ หมายถึง ผลที่ได้จากภูมิปัญญาและการเรียนรู้ที่มีอยู่ในตัวคนและพนักงานในองค์การทั้งหมด และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์การที่ต้องการความสำเร็จ และสร้างสิ่งที่เหนือกว่าองค์การอื่นหรือองค์การที่เป็นคู่แข่ง (Clarke & Clege, 1998, p. 43)

ความรู้ หมายถึง ความเป็นพลวัต (dynamic) ซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคล หรือบุคคลกับองค์การ หรือองค์การกับองค์การ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกในคน และความรู้เปิดเผย ในรูปแบบต่างๆภายใต้ เทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอกับการพัฒนาองค์การทั้งในมิติของการสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ (Little, Quintas & Ray, 2002, p. 42)

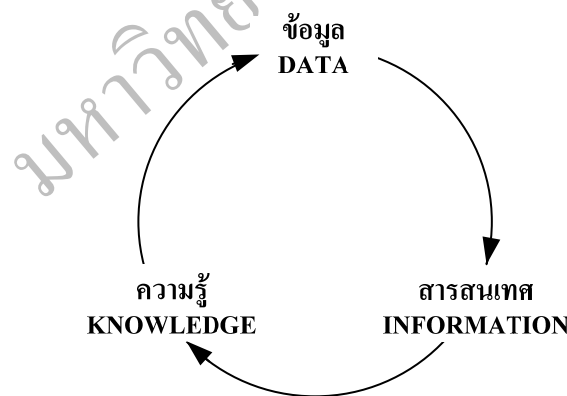
ความรู้ หมายถึง กรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยมความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน เป็นการผสมผสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และ

การนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน มันเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มี สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสารหรือเพิ่มเก็บเอกสารต่างๆ รวมถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กรนั่นเอง (Davenport, 1999, p. 8)

จากความหมายของความรู้ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ ข้อมูลสารสนเทศ ที่ตรวจสอบได้มีความสัมพันธ์ มีคุณค่า มีการเก็บสะสม ซึ่งถ่ายทอดหรือไม่ถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและสามารถสร้างคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์ให้แก่ตนเองและองค์กรได้ ซึ่งบุคคลสามารถนำความรู้ฝังลึกในคนและความรู้เปิดเผย มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาองค์กรที่ผนวกด้วยความเข้าใจอันเกิดจากการเปรียบเทียบ การตีความ การวินิจฉัย ข้อเท็จจริงอย่างต่อเนื่อง

## 2. วัฏจักรความรู้

ข้อมูลสารสนเทศ และความรู้มีความสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นวัฏจักรแบบเวียนบังเกิด วงจรอาจจะเริ่มต้นที่จุดใดจุดหนึ่งก็ย่อมได้ เช่น อาจจะเริ่มต้นที่ข้อมูล เริ่มต้นที่สารสนเทศหรือเริ่มต้นที่ความรู้ ดังแสดงในภาพที่ 2.1 ตามแนวคิดของสจิวต์ (Stewart, 1997, pp. 69-71)



ภาพที่ 2.1 วัฏจักรความรู้ตามแนวคิดของสจิวต์

ที่มา : Stewart, 1997, pp. 69-71.

วัฏจักรความรู้ตามแนวคิดของสจิวต์ (Stewart, 1997, pp. 69-71) ดังภาพที่ 2.1 เส้นทางของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ สามารถจำแนกได้ 3 เส้นทาง คือ

เส้นทางที่ 1 ข้อมูล-สารสนเทศ-ความรู้-ข้อมูล คือ วัฏจักรเริ่มต้นที่ข้อมูลเมื่อข้อมูลผนวกด้วยบริบทจะกลายเป็นสารสนเทศ เมื่อสารสนเทศผนวกด้วยความเข้าใจจะกลายเป็นความรู้ และเป็นข้อมูลเริ่มในสถานการณ์ใหม่สำหรับพัฒนาเป็นความรู้ใหม่

เส้นทางที่ 2 สารสนเทศ-ความรู้-ข้อมูล-สารสนเทศ คือ วัฏจักรเริ่มต้นที่สารสนเทศเมื่อสารสนเทศถูกผนวกด้วยความเข้าใจจะกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่ได้จะกลายเป็นข้อมูลในสถานการณ์ใหม่ และเมื่อข้อมูลนำมาผนวกกับบริบทก็จะกลายเป็นสารสนเทศใหม่ต่อไป

เส้นทางที่ 3 ความรู้-ข้อมูล-สารสนเทศ-ความรู้ คือ วัฏจักรเริ่มต้นที่ความรู้ในฐานะที่เป็นข้อมูลเริ่มต้น เมื่อข้อมูลนั้นได้ผนวกด้วยบริบทจะเปลี่ยนสภาพเป็นสารสนเทศและเมื่อนำสารสนเทศมาผนวกกับความเข้าใจ ข้อมูลสารสนเทศจะถูกพัฒนากลายเป็นความรู้ใหม่ต่อไป

จากแนวคิดของสจิวต์ (Stewart, 1997, pp. 69-71) สรุปได้ว่า ระดับการรับข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ของบุคคลและสถาบันอาจมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ความรู้ของบุคคลหนึ่งหรือสถาบันหนึ่งอาจจะเป็นแค่เพียงข้อมูล หรือสารสนเทศของอีกบุคคลหนึ่งหรือสถาบันหนึ่งเท่านั้น

### 3. ประเภทความรู้

พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2540, หน้า 40) ได้แบ่งความรู้เป็นหลายประเภท ดังนี้

(1) ความรู้ก่อนประสบการณ์ (priori knowledge) คือ ความรู้ที่มีอยู่ก่อนแต่เดิม โดยไม่ต้องอาศัยประสบการณ์

(2) ความรู้หลังประสบการณ์ (posteriori knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว

(3) ความรู้โดยประจักษ์ (knowledge by acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ซึ่งปรากฏโดยตรง ต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย

(4) ความรู้โดยบอกเล่า (knowledge by description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า

(5) ความรู้เชิงประจักษ์ หรือความรู้เชิงประสบการณ์ (empirical knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์

(6) ความรู้โดยตรง (immediate knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยอาศัยสัมผัสทั้ง 6 คือ ได้มองเห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส ได้สัมผัสและรับรู้ทางใจ

(7) ความรู้เชิงประวิสัย หรือความรู้เชิงวัตถุวิสัย (objective knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผล หรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้

(8) ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือ ความรู้เชิงจิตวิสัย (subjective knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ของตนเอง และตนไม่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้อย่างที่ตนรู้ได้

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 1) ได้แบ่งประเภทของความรู้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่คนได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกตที่สั่งสมมานานจากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ผ่านความเป็นชุมชน เช่น การสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน

(2) ความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) หรือ ความรู้ชัดแจ้งรู้กันทั่วไป พบเห็นได้โดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่างๆ เป็นต้น การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเป็นไปได้อย่าง

(3) ความรู้ที่แฝงในองค์การ (embedded knowledge) แฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 4) ได้จำแนกความรู้ไว้ 2 ประการ คือ

(1) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

(2) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

ชู (Choo, 2000, pp. 26-28) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

(1) ความรู้อย่างไม่เป็นทางการ (tacit knowledge) เป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือ ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์และนำมาเล่าสู่กันฟัง จึงไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกต และเลียนแบบ

(2) ความรู้อย่างเป็นทางการ (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ธุรกิจ เอกสารขององค์การธุรกิจ

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

(2.1) Object-based เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา เช่น ผลิตภัณฑ์ สินค้า สูตรวิทยาศาสตร์ ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ แบบวาดทางเทคนิค เครื่องมือ ต้นแบบรูปภาพ การบันทึกเสียง และฟิล์ม เป็นต้น

(2.2) Rule-based เป็นความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ

(3) ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธาหรือความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต และการสะท้อนผลกลับของตัวความรู้และของสภาพแวดล้อม องค์การที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องกันอย่างยาวนานจะพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติของธุรกิจหลักขององค์การ ความสามารถหลักขององค์การ การตลาด และคู่แข่ง

จากประเภทของความรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นสรุปได้ว่า ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึกในคน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน แต่ยังไม่ได้นำเสนอถ่ายทอดสู่ภายนอก เช่น ทักษะ หรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และความรู้เปิดเผย ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสารทางราชการ การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ วิทยุทัศน์ สิ่งพิมพ์ หนังสือ ตำรา เป็นต้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกประเภทของความรู้โดยใช้แหล่งความรู้เป็นฐานความรู้ในการพิจารณา คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่อยู่นอกตัวบุคคล

#### 4. ระดับความรู้

ความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นจะใช้ประโยชน์ในระดับต่างๆ ของความรู้ได้อย่างไร เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับของความรู้ว่ามี 4 ระดับ ดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 24 ; นำทิพย์ วิภาวิน, 2547, หน้า 30)

ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (know-what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบการศึกษามาใหม่ๆ เมื่อเอาความรู้เหล่านี้ไปใช้งานก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้างหรือเป็นลักษณะความรู้ในเชิงการรับรู้ ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานตามข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งต้องใช้เวลาในการรวบรวมความรู้และการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (know-how) หรือกลวิธี เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติเปรียบเทียบเสมือนความรู้ของผู้จบการศึกษาและมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2 – 3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท หรือ เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (know-why) เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมความรู้นั้นๆจึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่งแต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่งหรือเป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อน ความรู้ในระดับนี้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น และมีกลยุทธ์ในการทำงานของตน สามารถหยั่งรู้และมีความเข้าใจในบริบทของงานและองค์การอย่างเป็นภาพรวมทั้งหมด มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมในการพัฒนา

ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (care-why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็แรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจให้ต้องกระทำสิ่งนั้นๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์ หรือเป็นความรู้ในลักษณะสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจและการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

จากระดับของความรู้ สามารถสรุปได้ว่า ทุกองค์การจะมีบุคลากรที่มีความรู้อยู่ในทุกระดับของความรู้ข้างต้น องค์การใดที่มีบุคลากรที่มีระดับความรู้ในระดับที่ 3 และ 4 มากๆ หรืออย่างน้อยก็ในระดับ 2 ขึ้นไป องค์การนั้นก็ประสบความสำเร็จมาก เนื่องจากเป็นความรู้ประเภทฝังลึกในคนที่มีการนำออกมาแลกเปลี่ยน และใช้เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การ โดยความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่ายในองค์การ

## 5. ปฏิสัมพันธ์ของความรู้

ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน และความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ส่วนใหญ่ล้วนมาจากความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งฝังอยู่ในสมอง ประสบการณ์ ความเชื่อ เป็นความรู้ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญแต่อยู่ในตัวบุคคลนั้น ซึ่งเป็นไปได้ยากที่จะถ่ายทอดเป็นความรู้เปิดเผยหรือความรู้ที่อยู่นอกตัวบุคคลเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป เรียนรู้แลกเปลี่ยนกันง่าย หาได้จากตำรา หนังสือ คู่มือ วารสาร เป็นต้น ดังนั้น การจะทำให้ความรู้เฉพาะบุคคล เกิดการถ่ายทอดไปยังกลุ่มองค์การ หน่วยงานและในระดับนานาชาติ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนานั้น ก็คือ ปฏิสัมพันธ์ของความรู้ (SECI) มี 4 ส่วน (สุภัทธ์ บุญญานนท์, 2546, หน้า 88) ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร ซึ่งเป็นรูปแบบที่เสนอโดย โนนาเกะ และ ทาเกอูชิ (Nonaka & Takeuchi, 1995, pp. 147-156) คือ

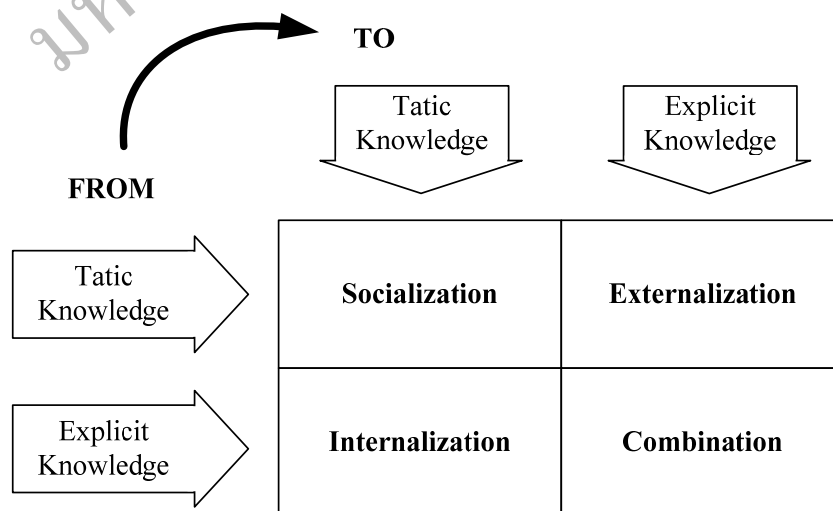


(1) Socialization (S) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความรู้ คือ การจัดให้คนมาปฏิสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกในคน หรือประสบการณ์ เช่น ทักษะ แนวคิด เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดและให้มีทักษะใหม่ๆ เกิดขึ้น

(2) Externalization (E) เป็นกระบวนการการสื่อ หรือเปลี่ยนความรู้จาก ประสบการณ์ในการทำงาน ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถถ่ายทอดให้เข้าใจได้ง่าย รวมทั้ง สามารถเก็บ เป็นความรู้ขององค์กรได้ เช่น เปลี่ยนความรู้ออกมาเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน รูปภาพ แผนผัง พังค์ชัน สมการ เป็นต้น เท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกในคนให้เป็นความรู้เปิดเผย ซึ่งเป็น ความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่าย โดยอาจผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสารและ สารสนเทศ

(3) Combination (C) เป็นกระบวนการรวมหรือผนวกรวมความรู้เปิดเผยใน แขนงต่างๆเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ความรู้เปิดเผยที่กว้างขวาง และลึกซึ้งขึ้นก่อให้เกิดการสร้างความรู้ ใหม่

(4) Internalization (I) เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ในรูป ของเอกสาร ทักษะ หรือความสามารถของบุคคลหรือองค์กรเป็นการบันทึกความรู้เปิดเผย ให้เป็น ความรู้ที่ฝังลึกในสมองคนหรือกระบวนการทำงาน ซึ่งกระบวนการนี้จะไปสัมพันธ์กับบุคคล และ เกิดการใช้กระบวนการทำงานนั้นเป็นข้อมูลใหม่หรือเพิ่มเติมเข้ามาในกระบวนการจัดการความรู้ ขระดับปฏิสัมพันธ์ของความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI นี้ จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยมาไม่มีสิ้นสุดดัง ภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ของกรุนสไตน์

ที่มา : Grundstein, 2001, p. 266.

จากภาพที่ 2.2 กรุนสไตน์ (Grundstein, 2001, pp. 266-267) ได้อธิบายเพิ่มเติมที่สอดคล้องกันในอีกลักษณะหนึ่งของการเปลี่ยนรูปของความรู้ (knowledge conversion) ในวงจรปฏิสัมพันธ์ (SECI) โดยในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีผู้นำที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ รวมทั้ง ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ โดยวงจรปฏิสัมพันธ์นี้ จะมีลักษณะเป็นพลวัตร ดังนี้

จาก tacit knowledge ไปยัง explicit knowledge เรียกว่า การเปลี่ยนรูปความรู้สู่ภายนอก (externalization) เป็นความพยายามในการเชื่อมต่อ tacit knowledge ไปสู่ explicit knowledge โดยการสร้างความรู้ให้เป็นรูปร่าง จากอุปมา-อุปไมย (metaphors-analogies) การสร้างมโนทัศน์ (concepts) ทฤษฎี (hypotheses) และแบบจำลองความรู้ (models)

จาก tacit knowledge ไปยัง tacit knowledge เรียกว่า สังคมประภคิต (socialization) เป็นการถ่ายโอนความรู้จากผู้รู้ต้นแบบ ซึ่งเกิดขึ้นเฉพาะตนไปยังบุคคลอื่น ผ่านกระบวนการสังเกต (observation) การเลียนแบบ (imitation) และการฝึกปฏิบัติ (practice) ซึ่งผู้รู้ต้นแบบไม่สามารถอธิบายทักษะของตนได้อย่างกระจ่างชัด ดังนั้นการเปลี่ยนรูปของความรู้ตามกระบวนการสังคมประภคิตจึงไม่สามารถเข้าถึงระดับองค์ความรู้ในการพัฒนาองค์การได้

จาก explicit knowledge ไปยัง explicit knowledge เรียกว่าการรวบรวมความรู้ (combination) เป็นการแลกเปลี่ยนและรวบรวมความรู้ที่กระจ่างชัดโดยใช้สื่อต่างๆ เข้ามาช่วย เช่น เอกสาร การพบปะพูดคุย การสนทนาทางโทรศัพท์ การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ที่กระจ่างชัดขึ้นมาใหม่ ความรู้ตามกระบวนการการรวบรวมความรู้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การ

จาก explicit knowledge ไปยัง tacit knowledge เรียกว่า การเปลี่ยนแปลงรูปความรู้สู่ภายใน (internalization) เป็นการเปลี่ยนรูปความรู้ที่ดำเนินไปทีละน้อยโดยอาศัยประสบการณ์จาก socialization externalization และ combination ซึ่งจะตกผลึกเป็นทักษะภายในของแต่ละคน อันจะเป็นฐานในการเปลี่ยนรูปโดยการสังคมประภคิต อีกครั้งหนึ่ง

จากข้อมูลข้างต้นทั้งหมดในเรื่องของความรู้ จะเห็นได้ว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ในสังคมปัจจุบันและนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่องค์กรหรือประเทศต้องสร้างศักยภาพเพื่อการแข่งขันและพัฒนาเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในด้านต่างๆ ดังนั้น เราจึงต้องเรียนรู้ ศึกษาและประยุกต์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาความคิด จึงต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้อง เพื่อนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด องค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์ของความรู้มากๆ ย่อมจะเป็นประโยชน์และช่วยในการพัฒนาองค์การได้มากกว่า

## 6. ปัญหาความรู้

เมื่อพิจารณาที่ตัวความรู้ที่จะนำไปใช้ขององค์กรและสถาบันการศึกษาทุกระดับชั้นนั้น จำแนกได้ 4 ประการคือ (Zack, 1999 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546, หน้า 23) ดังแสดงภาพที่ 2.3

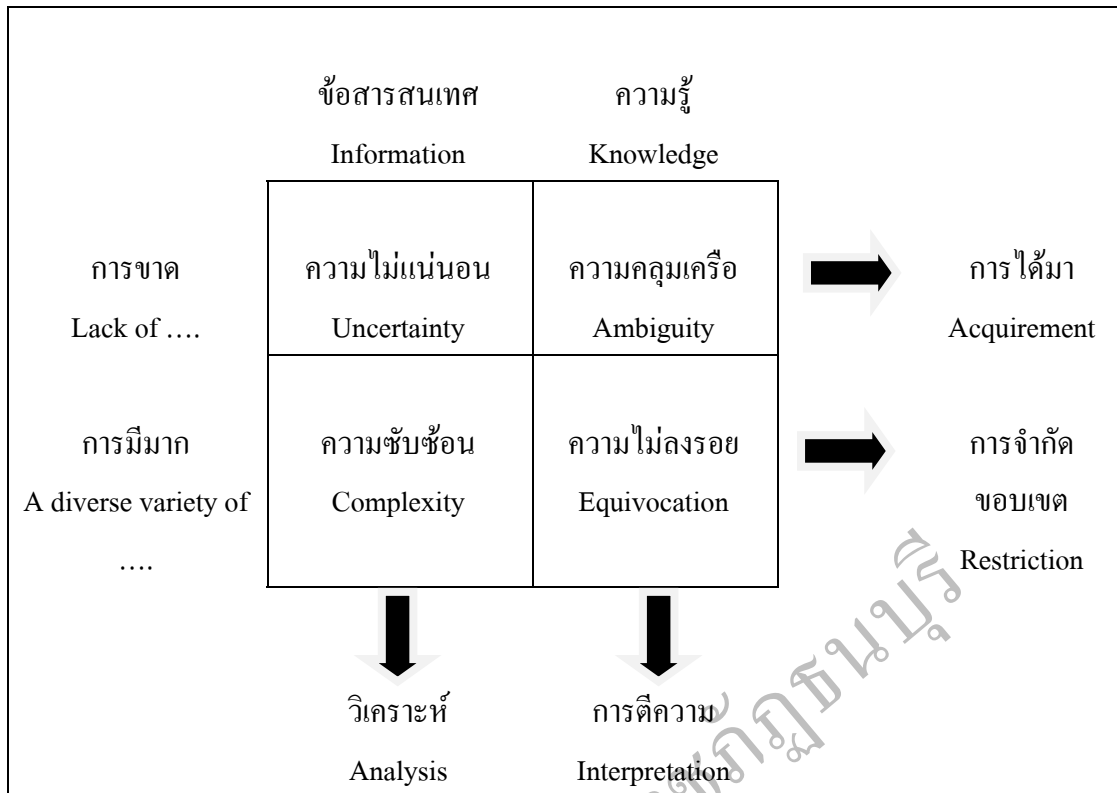
(1) ความไม่แน่นอน (uncertainty) เกิดจากการที่มีข้อมูลสารสนเทศไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความเข้าใจได้ดี แนวทางแก้ไขคือ การจัดหาข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมให้เพียงพอ หรือใช้ความรู้เชิงสถานการณ์เพื่อ ทำนาย อ้างอิง ประเมิน หรือ สันนิษฐานข้อเท็จจริงในส่วนที่ขาดหายไปของข้อมูลสารสนเทศ

(2) ความซับซ้อน (complexity) เกิดจากการที่ข้อมูลสารสนเทศสัมพันธ์เชื่อมโยงกันมากมาย ยุ่งเหยิงสับสน จนยากที่จะทำความเข้าใจ แนวทางแก้ไขคือลดความซับซ้อนของข้อมูลสารสนเทศ โดยจัดแยกออกเป็นกลุ่มย่อยที่มีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม และมีความสัมพันธ์ภายนอกของแต่ละกลุ่มเชื่อมโยงกัน จะทำให้ช่วยภาพรวมของความสัมพันธ์ชัดเจนขึ้น

(3) ความคลุมเครือ (ambiguity) เกิดจากการขาดกรอบความคิด สำหรับเรื่อง การแปลความหมายของข้อมูลสารสนเทศ แนวทางแก้ไขคือการสร้างให้เกิดกรอบแนวคิด โดยการนิยามสถานการณ์อย่างมีความหมาย การคิดทบทวนซ้ำหลายรอบ การตั้งสมมุติฐานและตรวจสอบสมมุติฐาน การสื่อสารกับบุคคลอื่นเพื่อเพิ่มพูนความคิดและสติปัญญา

(4) ความไม่ลงรอย (equivocation) เกิดจากการที่มีกรอบความคิดที่ขัดแย้งกัน แนวทางในการแก้ไขเช่นเดียวกันกับการแก้ปัญหาคคลุมเครือ

ซึ่งกล่าวโดยสรุปว่า ปัญหาของความรู้โดยภาพรวม เกิดจาก ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน ความคลุมเครือ หรือ การแปลความหมายของความรู้ที่ไม่ตรงกับกรอบความคิดโดยแท้ของความรู้นั้นๆ ซึ่งผ่านกระบวนการวิเคราะห์ห้มีการตีความที่แตกต่างกัน



ภาพที่ 2.3 ปัญหาความรู้ 4 ประการ

ที่มา : Zack, 1999 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546, หน้า 23.

## องค์การแห่งการเรียนรู้

### 1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

สำหรับความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization)” ได้มีนักวิชาการหลายท่าน อธิบายไว้ดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เน้นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายขอบเขตความสามารถ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้า ซึ่งนำไปสู่การอยู่รอดและการบรรลุเป้าหมายในภาพรวม โดยที่องค์การเป็นผู้อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศ ที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (ปณิตา พันภัย, 2544, หน้า 6)

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคคลในองค์การ ได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเรียนรู้จากความสำเร็จ และความล้มเหลว เพื่อให้เกิดแนวความคิดในการพัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงและ

เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน เพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้ และเพิ่มผลผลิตเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายขององค์การ (กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์, 2546, หน้า 16)

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่คนในองค์การ ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง และเป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ รวมทั้งเป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ (Senge, 1990, p. 14)

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่คนสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ขณะเดียวกันก็ใช้องค์การสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนในองค์การด้วย โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงานเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชนที่เกี่ยวข้อง (Marsick & Watkins, 1994, pp. 353-360)

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา ถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความรู้ใหม่ที่องค์การมี และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์การ (Garvin, 1993, pp. 78-91)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เน้นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบโดยเรียนรู้จากความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การ ทั้งจากภายในและภายนอกตัวองค์การ รวมทั้งความสามารถในการประมวลผล ทำความเข้าใจ นำออกมาประยุกต์ใช้ เป็นแนวคิด นโยบาย มาตรการ การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เกิดผลดีในด้านการเรียนรู้ นำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน สังคมเป็นทรัพย์สินทางปัญญา สำหรับนำมาใช้ในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายขององค์การ

## 2. ลักษณะและองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดของปีเตอร์ เซนจ์ (Senge, 1990, pp. 140-173)

ปีเตอร์ เซนจ์ ได้เสนอข้อบัญญัติหรือวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ทุกองค์การต้องยึดถือเป็นแนวปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

(1) บุคคลที่รอบรู้หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (personal mastery)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้คนในองค์การสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ได้ กล่าวคือ องค์การต้องจัดกลไกต่างๆ ในองค์การ

เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ของแต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรต้องเป็นตัวของตัวเองสูง และมีระดับของสามารถพิเศษในหลายแง่มุม ดังนั้นการเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะมีลักษณะต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้เพื่อความสามารถในระดับบุคคล รวมทั้งเป็นการสร้างสรรค์ให้จุดมุ่งหมายของสมาชิกทุกคนที่มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอได้บรรลุผล

(2) การมีรูปแบบความคิดและมุมมองที่สอดคล้องกับความเป็นจริง (mental model)

บุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเองที่ใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจและเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมทั้งต้องสามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์กรต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรฝึกฝนตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาสร้างกรอบแนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่คุ้นเคย องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ มีจุดมุ่งหมาย มีความตั้งใจที่จะก้าวหน้า และมีโอกาสได้ฝึกฝนทักษะในการคิดพิจารณาสิ่งต่างๆ เพราะมีฉะนั้นบุคลากรจะไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กรได้

(3) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรให้ชัดเจนเพื่อเป็นกรอบความคิดของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นเกี่ยวกับภาพในอนาคตและจุดมุ่งหมายที่เป็นความปรารถนาาร่วมกันทั้งองค์กร การที่สมาชิกตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีมุมมองร่วมกันจะช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับและมีความผูกพันกับจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคน ได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ส่วนรวม ซึ่งจะทำให้เกิดการรวมพลังภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ไม่ใช่การเรียนรู้ในลักษณะต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ

4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม โดยอาศัยความรู้และความคิดของทุกคนในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนกัน เพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของทีมให้เกิดการสร้างสรรค์และแพร่กระจายสิ่งใหม่ๆ มากกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละคน การเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมตัวของทีมงานที่

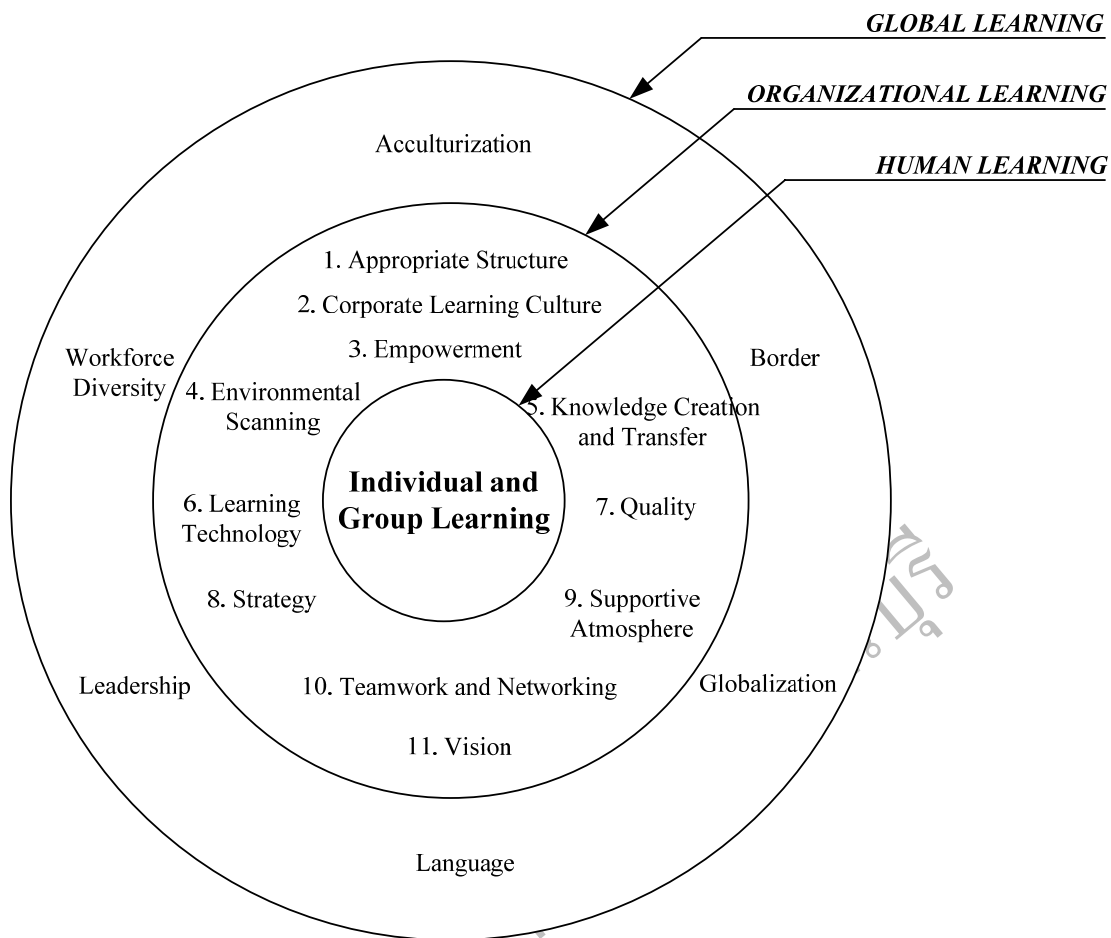
มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยการสื่อสาร การแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น รวมทั้งประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลนั้นเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยลด การครอบงำความคิดของบุคคลอื่นและเปิด โอกาสให้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

#### (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นลักษณะสำคัญที่สุดขององค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การต้องฝึกฝนให้สมาชิกสามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสิ่งต่างๆและเรื่องราวที่เกิดขึ้นซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบนี้ช่วยให้คนในองค์การ สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีส่วน สำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน ดังนั้นองค์การ ต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์การคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์และ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในส่วนย่อยและภาพรวม

แนวคิดของมาร์คาร์ตและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp. 26-34)

มาร์คาร์ต และ เรย์โนลด์ ระบุไว้ว่าการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับโลก (Global learning company) ได้นั้น องค์การควรมีลักษณะหลายประการประกอบกัน ซึ่ง แบ่งลักษณะเหล่านี้เป็น 3 ส่วนที่มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบของวงกลม ดังภาพที่ 2.4 ได้แก่



ภาพที่ 2.4 Global learning organization model

ที่มา : Marquardt & Reynolds , 1994 , p. 29.

วงกลมชั้นใน แสดงถึงการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม (individual and group learning)

วงกลมชั้นกลาง แสดงถึงการเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการที่จะทำให้องค์กรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(1) โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure)

องค์กรควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม



(2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (corporate learning culture)

องค์กรควรมีบรรยากาศที่กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานไปรู้กระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าและถ่ายทอดความรู้ต่อกันอย่างกว้างขวาง เพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ พนักงานทุกคนมีโอกาสสำหรับการพัฒนาตนเองให้เกิดนิสัยการเรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่างในการทำงาน โดยองค์กรต้องสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

(3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment)

องค์กรควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง สามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่ สิ่งที่สำคัญคือองค์กรควรกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติการหรือระดับล่าง เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

(4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning)

องค์กรต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

(5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer)

องค์กรควรกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากสมาชิกคนอื่น ส่วนอื่น ฝ่ายอื่น และจากเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กร ผ่านช่องทาง การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่ ที่มีประโยชน์ต่อการประหยัดเวลาและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร

(6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology)

องค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง การจัดให้มีการจัดเก็บ การประมวล และการถ่ายทอดข้อมูลให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็วและถูกหลักการ ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างข้อมูลคอมพิวเตอร์และใช้เทคโนโลยีต่างๆทันสมัยเพื่อช่วยถ่ายโอนความรู้ให้แพร่กระจายทั่วองค์กร

(7) การมุ่งเน้นคุณภาพ (quality)

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ทำให้ผลที่เกิดจากการเรียนรู้กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

(8) กลยุทธ์ (strategy)

องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการเรียนรู้ให้ชัดเจน และส่งเสริมกลยุทธ์การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) ที่ทำให้ทีมงานได้เผชิญหน้ากับปัญหาและได้ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง ซึ่งในที่สุดจะเกิดการเรียนรู้ขึ้นจริง ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือมีคำตอบไว้ให้

(9) บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere)

องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งนี้ควรตระหนักว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูง ควรให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกันและยอมรับในความแตกต่างของบุคคล สิ่งสำคัญคือต้องเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆขององค์กร ให้เป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย

(10) การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายการทำงาน (teamwork and networking)

องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม และสร้างพลังโดยรวมทรัพยากรทั้งภายในทีมและระหว่างทีม กับบุคคลภายนอกทีม เครือข่ายการทำงานที่มีการแบ่งปันและประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

(11) การมีวิสัยทัศน์ (vision)

องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่สมควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดมุ่งหมาย

วงกลมชั้นนอก แสดงถึงการเรียนรู้ระดับโลก ประกอบด้วยลักษณะ 6 ประการที่จะทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก ได้แก่

(1) การผสมผสานทางวัฒนธรรม (acculturation)

(2) อาณาเขตชุมชน (borders)

(3) โลกาภิวัตน์ (globalization)

(4) ภาษา (language)

(5) สภาวะผู้นำ (leadership)

(6) ความหลากหลายในกำลังแรงงาน (workforce diversity)

โดยสรุปแล้วองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วย คน ทีมงาน เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่หลากหลายและแตกต่างกัน การไหลเวียนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้พัฒนาตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

### 3. ระดับของการเรียนรู้ในองค์กร

ชวินท์ ชัมมนันทกุล (2541, หน้า 70-71) ได้แบ่งระดับการเรียนรู้ในองค์กร โดยแยกเป็น 7 ระดับ ดังนี้

(1) บุคคลเรียนรู้ คือ จัดให้มีระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดการสอนให้บุคคลเข้าเรียนและทำการทดสอบเป็นรายบุคคล

(2) ทีมเรียนรู้ คือ คนที่อยู่ในทีมงานต้องเรียนรู้และถ่ายทอดงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้

(3) การเรียนรู้ข้ามสายงาน คือ ต้องมีการประสานงานกันระหว่างแต่ละทีม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดข้ามสายงาน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจระบบงานซึ่งกันและกัน

(4) การเรียนรู้เรื่องภายในองค์กร คือ การให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์กร แก่พนักงานตลอดเวลา เพื่อให้ทราบถึงความเป็นจริงและทิศทางขององค์กรในขณะที่เป็นอยู่

(5) การเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร คือ บุคลากรต้องรู้ความเป็นไปภายนอกองค์กรด้วย ต้องรู้ว่าโลกภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีเหตุการณ์ใดที่จะกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรและมีเทคโนโลยีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อนำไปปรับปรุงองค์กรให้ทันโลก

(6) การเรียนรู้อนาคตและโอกาสทางธุรกิจ คือ ต้องสอนและฝึกฝนให้บุคลากรมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและทำนายอนาคตได้ เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆมากกว่าที่เป็นอยู่เดิม

(7) การนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ คือ ต้องมีการนำความรู้ที่มีอยู่ไปปฏิบัติจริงและนำผลที่ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างเป็นภูมิปัญญาใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กร

คณัย เทียนพุฒ (2539, หน้า 19) ได้แบ่งระดับการเรียนรู้ในองค์กรไว้โดยแยกออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

(1) การเรียนรู้ของบุคคล (individual learning) เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) เป็นการพัฒนาการทำงานในลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีการข้ามสายงาน เพื่อถ่ายทอดและจัดการความคิดที่แตกต่างกัน

(3) การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุด ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเกิดการเรียนรู้ของทีมงาน โดยเป็นความตั้งใจขององค์กรที่จะปรับเปลี่ยน

และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการเรียนรู้ในลักษณะริเริ่มสร้างสรรค์และมีการประยุกต์อย่างเหมาะสม

โดยสรุประดับการเรียนรู้ในองค์การจะมีองค์ประกอบดังนี้

- (1) การเรียนรู้จากบุคคล
- (2) การเรียนรู้จากองค์การทั้งภายในและภายนอก
- (3) การเรียนรู้การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละ

องค์การ

#### 4. สิ่งที่องค์การต้องเรียนรู้

วิศิษฐ์ ชูวงษ์ (2540, หน้า 42-43) กล่าวว่า องค์การควรตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอยู่เสมอ เพื่ออธิบายสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์การตามความเป็นจริง ส่วนสิ่งที่องค์การต้องเรียนรู้เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ

- (1) การใช้การเรียนรู้เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้
- (2) การทำให้ค่านิยมส่วนบุคคลของสมาชิกกลายเป็นค่านิยมที่มีผลต่อการเรียนรู้

ขององค์การ

- (3) การหลีกเลี่ยงการทำความผิดในเรื่องเดียวกันที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว
- (4) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกในทิศทางที่สนับสนุนให้

สามารถดำเนินการมาตรการได้อย่างเหมาะสม

- (5) การเชื่อมโยงความสามารถส่วนบุคคลของสมาชิกให้กลายเป็นความสามารถ

และผลงานขององค์การ

- (6) การสร้างระบบจูงใจและให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานโดยตรง ด้วยการ

กำหนดการวัดประเมินผลงานที่ชัดเจน

- (7) การจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่เป็นจำนวนมากได้อย่างเหมาะสมและทัน

เหตุการณ์

- (8) การกำหนดโครงสร้างองค์การและขั้นตอนการดำเนินงานที่สนับสนุน

กระบวนการเรียนรู้ในองค์การ

- (9) การดำเนินมาตรการต่างๆให้เกิดผลโดยการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

- (10) การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิกที่มีส่วนร่วมในสิ่งที่มีความเสี่ยงหรือสิ่ง

ที่อาจเกิดความล้มเหลว

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า สิ่งที่องค์การต้องเรียนรู้ คือ เป้าหมายขององค์การ และค่านิยมของบุคคลที่มีผลต่อองค์การในการกำหนดโครงสร้าง ขั้นตอนการดำเนินงาน ที่

สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ทั้งผลดีและผลเสีย เพื่อเชื่อมโยงผลงานในการวัดผล ประเมินผลของ  
องค์การเรียนรู้

## 5. ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำใน  
ทุกระดับขององค์การ และฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540, หน้า 33-35) ซึ่งมี  
รายละเอียดดังนี้

### 5.1 ผู้นำในทุกระดับขององค์การ

สิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์การ คือ เรื่องของผู้นำ ซึ่งต้องมีการ  
ปรับเปลี่ยนแนวคิดไปสู่รูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถที่ชี้แนะให้องค์การมุ่งไปสู่  
ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำในโลกปัจจุบันต้องมีลักษณะและมีความ  
เข้าใจเกี่ยวกับเรื่องตำแหน่งและบทบาทของผู้นำด้วย กล่าวคือ

#### (1) ตำแหน่งของผู้นำในองค์การ

ตำแหน่งของผู้นำในองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีตำแหน่งของ  
ผู้นำอยู่ 3 ระดับ ได้แก่

ระดับ 1 - ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการผลักดันการ  
เปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จนกระทั่งประสบ  
ความสำเร็จในทุกหน่วยงานขององค์การ

ระดับ 2 - ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่ต้องดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลง  
และสื่อสารสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การในรูปแบบใหม่ไปสู่บุคคลอื่น และช่วยเหลือจนกระทั่ง  
เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ขึ้นในแต่ละหน่วยงาน

ระดับ 3 - ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็น  
ผู้บริหารในระดับต่างๆ แต่เป็นบุคคลที่คิดเป็นและเข้าใจความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบัน  
รวมทั้งติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีเครือข่ายในองค์การที่เป็นเฉพาะของตน ซึ่ง  
องค์การควรอาศัยผู้นำประเภทนี้ในการปรับเปลี่ยนองค์การเพราะจะทำให้ปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น

#### (2) บทบาทผู้นำ

การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องปรับหรือ  
พัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นใน 3 สภาวะ ได้แก่

สภาวะที่ 1 - บทบาทนักออกแบบ (designer) มีหน้าที่ในการจัดสภาพทาง  
สังคม คือ ออกแบบแนวคิดของจุดหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนใน  
องค์การ ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้างที่เป็นแนวทางไปสู่การตัดสินใจในการ

ดำเนินการ รวมทั้งออกแบบกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจในระดับสูงสุดที่เรียกว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

สถานะที่ 2 - บทบาทครูผู้สอน (teacher) เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจากบทบาทแรก เมื่อสร้างวิธีการคิดหรือระบบแผนกลยุทธ์ขึ้นในองค์กรแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ช่วยพัฒนาโลกทัศน์ของการมองโลกตามความเป็นจริง และสนับสนุนให้เกิดโครงสร้างการคิดเป็นระบบ ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ที่องค์กร

สถานะที่ 3 - บทบาทผู้สนับสนุนช่วยเหลือ (supporter) เป็นบทบาทในการดำเนินการช่วยเหลือ และสนับสนุนทุกวิถีทางในการกระทำใ้บุคลากรในทีมเรียนรู้หรือเชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

## 5.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ผสมผสานการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาอาชีพ และพัฒนาองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งเสนอทฤษฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แบบแยกส่วนในแต่ละหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุปว่า ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรทุกฝ่ายที่อยู่ในองค์กรมีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรระดับรับคำสั่ง บุคลากรระดับปฏิบัติการ และบุคลากรระดับสั่งการ จะต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ที่ต้องเป็นทั้งนักออกแบบ สร้างวิธีคิด วิธีทำงาน บทบาทเป็นผู้ฝึกปฏิบัติและบทบาทผู้อำนวยความสะดวกในการทำงาน รวมทั้งบทบาทในการสร้างเครือข่าย ทั้งองค์กรภายในและภายนอกซึ่งแต่ละบทบาทจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เหตุการณ์ ที่จะเอื้ออำนวยให้บุคลากรในแต่ละระดับนั้น ทำหน้าที่บทบาทในช่วงนั้นอย่างเหมาะสม ซึ่งการจะสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำในแต่ละระดับจะเป็นบุคคลสำคัญ ในการรักษาองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

## การจัดการความรู้

ความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ การจัดการความรู้ ไม่ใช่ศาสตร์ของการพัฒนา

องค์กรที่มุ่งเฉพาะการใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นศาสตร์ใหม่ที่องค์กรชั้นนำทั่วโลกได้มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อการพัฒนาเพิ่มพูนศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน เพิ่มผลผลิต และบริการขององค์กรมากขึ้นเรื่อยๆ (Little, Quintas & Ray, 2002, p. 10) ดังนั้นการจัดการเรียนรู้จึงเป็นศาสตร์ที่เป็นหัวใจเป็นพลังสำคัญและเป็นความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต

### 1. ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่มีการนำเอาความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร (สุกิจ แดงมีแสง และ ยงยุทธ อิมอุไร, 2546, หน้า 71-72)

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยหลายๆ ขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร (กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์, 2546, หน้า 13 และ 157-159)

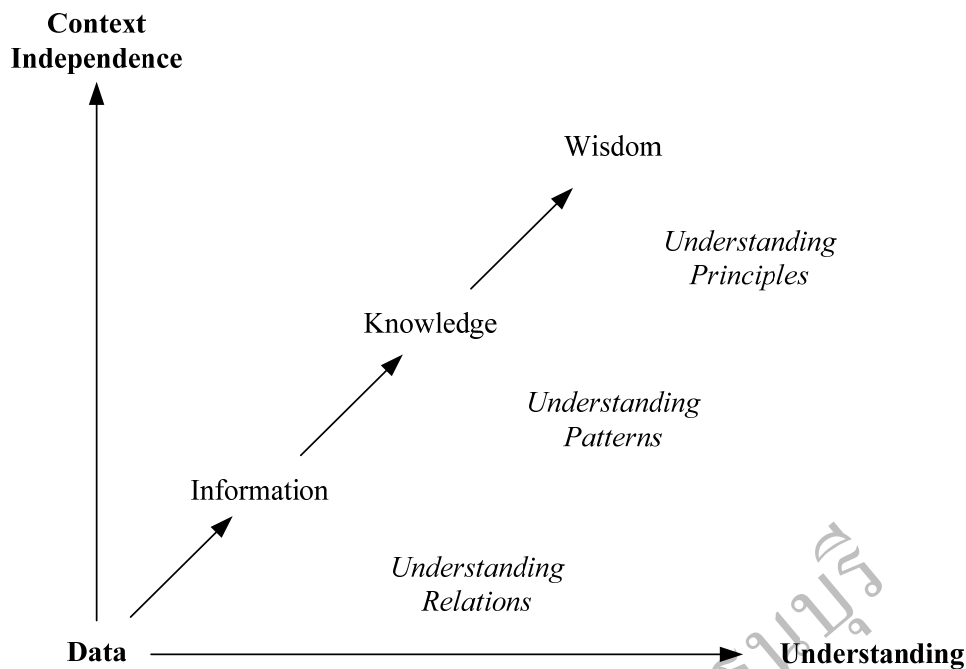
การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร โดยความรู้ที่ใช้มีทั้งที่เฟ้นมาจากภายนอกกลุ่ม หรือองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างขึ้นใช้ภายในองค์กร ผ่านการทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่ผลสัมฤทธิ์ของงานสูงขึ้นกว่าเดิมจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการ หรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการ หรือนักทฤษฎีอาจจะเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งของความรู้ (resource person) หรือผู้อำนวยการความสะดวในการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 9)

การจัดการความรู้ว่า มาจากคำว่า knowledge และ management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (information) และการบริหารคน (people) ในทุกองค์กร มีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัล และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และ โซลูชันเป็นเครื่องมือโดยการจัดเก็บความรู้ นั้น ไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นความรู้นอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วย (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547, หน้า 16-31) โดยความรู้มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลดิบ สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา (Albrecht, 2003, p. 191) ดังภาพที่ 2.5

- ข้อมูลดิบ (data) คือ ตัวเลข หรือตัวอักษรที่ยังไม่ได้จัดให้เป็นระบบ
- สารสนเทศ (information) คือ ข้อความที่ถูกนำมาเรียบเรียงไว้ หรือข้อมูลที่

ผ่านการประเมินผล

- ความรู้ (knowledge) คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติหรือการใช้งาน
- ปัญญา (wisdom) คือ ความเข้าใจ โดยใช้ความรู้ตามวัตถุประสงค์



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของสารสนเทศกับความรู้

ที่มา : The KM concept, 2004, p.4

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่ต้องการจัดเตรียมไว้ หรือนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจาย และไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและบริการขององค์กร แต่เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นมิติที่ซับซ้อน และมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องได้มาจากการปฏิบัติ โดยมีฐานความเชื่อว่า การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กรจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้แห่งองค์กร และเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ ภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 32)

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคล และสถาบันให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการกับทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคล สถาบัน และสังคม ด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมให้บุคคลในสถาบันพร้อมที่จะรวบรวมความรู้ สร้างความรู้การปรับปรุงความรู้ให้



ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกในการใช้ การเก็บรักษาความรู้แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการให้บริการความรู้ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้น นำไปสู่การพัฒนางานของบุคคล หน่วยงาน และสถาบัน เพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน (บุญส่ง หาญพานิช, 2546, หน้า 50-55)

การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, หน้า 4)

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บ สืบค้นความรู้สารสนเทศ ประมวลข้อมูล ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

## 2. ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

### 2.1 ความสำคัญของการจัดการความรู้

องค์กรที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษา ธุรกิจขนาดย่อมหรือขนาดใหญ่ ได้ใช้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างสรรค์และเพิ่มศักยภาพภายใน องค์กรให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อน ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังและเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน และในอนาคต

นฤมล พุกภัยศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ (2543, หน้า64) เห็นว่าการที่ องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ เนื่องด้วยความต้องการในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่ เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมทั้งปรับปรุงเทคนิคและ กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

นภคด สุขสำราญ (2546, หน้า 53) เสนอว่า ความสำคัญขององค์กรในการที่ จะต้องมีการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาและความได้เปรียบในการแข่งขัน 5 ประการ ดังนี้

(1) เทคนิคการบริหารคุณภาพที่มีในปัจจุบัน เช่น การบริหารคุณภาพ โดยรวม (total quality management) หรือแม้แต่การรีเอนจิเนียริงกระบวนการทางธุรกิจ (business

process reengineering) เป็นต้น แม้ว่าจะมีส่วนช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นแต่ปัญหาที่คือ จะทำอย่างไรให้เทคนิคเหล่านี้สามารถที่จะพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้นได้

(2) แม้ว่าความรู้จะมีส่วนในการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการแต่ก็มีความจำเป็นในการจัดการเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

(3) เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดราคาแพง การทำนุบำรุงความรู้เอาไว้ ควบคู่ไปกับการลดขนาดองค์การหรือปรับโครงสร้างใหม่จะช่วยให้้องค์การลดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำได้

(4) การรู้จักแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด เป็นการนำเอาความรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดมาประยุกต์ใช้ภายใต้สถานการณ์เดียวกัน จะช่วยให้้องค์การสามารถประหยัดงบประมาณได้มาก

(5) องค์การชั้นนำต่างๆ ที่นำเอาวิธีการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้นั้นต่างก็พบว่าพัฒนาการของ้องค์การ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต ช่วยสร้างความใกล้ชิดระหว่างเพื่อนร่วมโลกได้มากขึ้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 14-15) กล่าวว่า ้องค์การที่ต้องการความสำเร็จจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของ้องค์การให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คนที่มีความรู้จะกลายเป็นกลุ่มคนที่มีพลังใน้องค์การและตลาดแรงงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานก็จะเปลี่ยนไปด้วย การจัดการความรู้จึงเข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญใน้องค์การมากขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้ เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ ก็คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของ้องค์การ การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือกำลังพัฒนาก็ตาม โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ คือ

(1) เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

(2) เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ

(3) เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนา้องค์การแห่งการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

## 2.2 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ จึงมีประโยชน์ต่อ้องค์การ 8 ประการ ดังนี้ (วิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2547, หน้า 117)

(1) ปกป้องความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

(2) เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ ประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

(3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือการแทรกแซงมากนัก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

(4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ช่วยให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

(5) การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

(6) การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย

(7) การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจ เพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

(8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

กานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์ (2546, หน้า 41) เสนอว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

(1) ช่วยเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร  
(2) ก่อให้เกิดการแบ่งปันกระบวนการและการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด  
ในองค์กร

(3) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้รับบริการ

(4) สร้างความได้เปรียบทางการตลาดและการแข่งขัน

(5) สนับสนุนการประดิษฐ์คิดค้นและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

(6) สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่น

องค์การ

- (7) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายใน
- (8) ช่วยดึงดูดและรักษาดัชนีทุนมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลขององค์การ
- (9) สนับสนุนภาวะผู้นำและก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง
- (10) ก่อให้เกิดต้นทุนทางโครงสร้างและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
- (11) ทำให้เกิดความเป็นไปได้ของ e-Government

จากความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นเหตุผลที่ว่าทำไมองค์การและหน่วยงานต่างๆ ในปัจจุบัน จึงต้องหันมาให้ความสนใจกับการจัดการความรู้มากขึ้นเพราะความรู้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่สำคัญที่สุดขององค์การ มากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ (วิลาวลีย์ มาคัม, 2549, หน้า 119 อ้างจาก Stewart, 2538) โดยมีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการจัดการความรู้ทั้งในมิติด้านปริมาณและคุณภาพ (Orr & Persson, 2003, p. 57) ที่สามารถแสดงให้ปรากฏออกมาได้เช่นเดียวกับการแสดงสมดุลประจำปีขององค์การเช่นเดียวกัน (Skyrme, 2000, p. 197) ซึ่งการที่องค์การให้ความสำคัญและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ในองค์การ จะทำให้ (Housel & Bell, 2001, pp. 64-65)

- (1) การตัดสินใจของผู้บริหารดีขึ้นร้อยละ 89
- (2) มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 84
- (3) ประสิทธิภาพในการทำงานและความร่วมมือของคนในองค์การเพิ่มขึ้นร้อยละ 82
- (4) เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์การได้ร้อยละ 73
- (5) ผลผลิตและบริการดีขึ้นร้อยละ 73

### 3. ความเป็นมาและยุคของการจัดการความรู้

#### 3.1 ความเป็นมาของการจัดการความรู้

โลกยุคปลายศตวรรษที่ 20 ที่ทุกคนสามารถติดต่อกันได้อย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะทั่วโลก (global) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ ประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ มีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ส่งข้อมูลข่าวสาร ผ่านสื่อสารที่มีสมรรถนะสูง หรือเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ไอเทค” มีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นอย่างมากมายในแต่ละวัน ผลิตความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมากมาย จนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้น ที่เรียกกันว่าสังคมสารสนเทศ (information society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (knowledge society) หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based society and economy) ซึ่งเป็นสังคมที่ความรู้ได้กลายมาเป็น

ทรัพยากรที่มีค่าสูง การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการแข่งขัน และเสริมสร้างความเข้มแข็งจึงเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ ซึ่งสังคมไทยจำเป็นต้องพัฒนาการศึกษาให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ และการสร้างองค์ความรู้ (วิจิตร ศรีสอาน, 2546, หน้า 17) กล่าวว่า ถ้าการศึกษาไม่สร้างคนให้ทำได้ ไม่สร้างความรู้ให้รู้พอที่จะแก้ปัญหาเราเอง เราจะแข่งขันกับใครได้ คนที่พึ่งตนเองไม่ได้ทางภูมิปัญญาแข่งกับใครไม่ได้

จากสภาพที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเห็นได้ว่า โครงสร้างขององค์การในอนาคตจะประกอบด้วย กลุ่มแรงงานหลัก (core workers) ที่เป็นนักอาชีพ ช่างเทคนิค และผู้บริหาร ที่ต้องใช้ความรู้ประกอบการทำงานซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

(1) กลุ่มบุคลากรที่เน้นความชำนาญเฉพาะด้าน

(2) กลุ่มบุคลากรที่มีความรู้หลากหลาย ซึ่งบุคคลเหล่านี้สามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง นำองค์การเพื่อเผชิญกับการท้าทายและการแข่งขันในสังคมโลก ดังนั้น คนที่มีความรู้ (knowledge workers) จะกลายเป็นคนกลุ่มใหม่ที่มีพลังในองค์การ และตลาดแรงงาน อันเนื่องมาจากการมีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะตน ซึ่งคนกลุ่มนี้พร้อมที่จะโยกย้ายได้หากไม่ได้รับงานที่ท้าทาย และไม่มีใจการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การปรับเปลี่ยนวิธีคิดจากแบบเดิมที่เน้นแยกส่วนมาเป็นคิดแบบเชื่อมโยงและบูรณาการ อีกทั้งสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้คนในองค์การเกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ สะสมความรู้ ตลอดจนสามารถสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมที่เป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งสำหรับการแข่งขัน เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practices) มีผลทำให้้องค์การมีกระบวนการทำงาน (work process) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การต่อวิธีคิดและกระบวนการทำงานของคนที่อยู่ในองค์การ ตลอดจนแรงขับขององค์การเองที่มุ่งการแข่งขันและความเป็นเลิศโดยมีความรู้เป็นฐาน จึงก่อให้เกิดแนวคิดของการจัดการความรู้ (knowledge management) ขึ้นในปัจจุบัน การจัดการความรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์ด้านความรู้ในหลายองค์การ ทั้งนี้โดยเริ่มต้นจากการเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในช่วงปี ค.ศ. 1995-1996 หลังจากที โนนากะ และ ทาเกอูชิ (Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi) ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ “The Knowledge Creating Company” ขึ้นในปี ค.ศ. 1995 หนังสือเล่มนี้มีอิทธิพลอย่างสูงต่อวงการธุรกิจ และส่งผลทำให้ผู้นำทางธุรกิจจำนวนมากตระหนักถึงความสำคัญ

ของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี ค.ศ. 1997-1998 ต่อมามีการตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับแนวคิดดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมากและที่ได้รับความนิยม เช่น “Intellectual Capital” ของ ทอม สจ๊วต (Tom Stewart) “The New Organization Wealth” ของ คาล อีริก เซวบี (Karl Erik Sveiby) และ “The Keri Awakening” ของ ดีบรา อมิดอน (Debra Amidon) เป็นต้น นับตั้งแต่นั้นมาการจัดการความรู้ ได้กลายเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรหลายแห่งได้พยายามนำไปประยุกต์ใช้ ดังนั้น ปัจจุบัน การจัดการเรียนรู้จึงเป็นศาสตร์ที่เป็นหัวใจ พลังสำคัญ และเป็นความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศในการปฏิบัติ (วิช หมดเื้อ, 2547, หน้า 25)

### 3.2 ยุคของการจัดการความรู้

ในอดีตระบบเศรษฐกิจโลก ได้แบ่งเป็นสามยุคตามวิวัฒนาการในการผลิต โดยในยุคของสังคมเกษตรแบบดั้งเดิมที่การผลิตต้องพึ่งที่ดินและแรงงาน จึงทำให้ในยุคนี้เป็นยุคของการจับจองที่ดินและการมีบิรวาร ต่อมาในยุคของสังคมอุตสาหกรรม ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือ เครื่องมือ หรือเครื่องจักรกลในการผลิต จึงจำเป็นต้องใช้เงินทุนมหาศาลทำให้ยุคของสังคมอุตสาหกรรมกลายเป็นยุคของนายทุน แต่ในปัจจุบัน สังคมของเราได้เคลื่อนเข้าสู่ยุคของการคิดค้นความรู้ใหม่ๆ และการประมวลผลข้อมูลข่าวสารในกระบวนการทำงานเกือบจะทุกขั้นตอน จึงส่งผลให้ความสามารถและความชำนาญ กลายเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุดสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ทำให้ยุคนี้เป็นยุคของทุนทรัพย์ทางปัญญา ผู้ที่เตรียมตัวได้ดี ก็จะได้รับผลพวงของการพัฒนาอย่างสิ้นเหลือ ต้นเหตุสำคัญของการเปลี่ยนแปลงสังคมในปัจจุบันและอนาคต ก็คือ การที่สังคมต้องพึ่งและใช้ความรู้มากขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ ไม่ใช่เป็นเพียงแต่บุคคลทั่วไปเท่านั้น แต่เป็นทั้งชุมชน องค์กร หน่วยงานต่างๆ และรวมถึงประเทศอีกด้วย

ในช่วงเวลาประมาณ 15-20 ปี ก่อนที่จะเกิดศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ นั้น กล่าวได้ว่าเป็นความรู้ที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ที่เน้นความรู้เป็นเหตุเป็นผล มีการจำแนกแยกแยะเป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการ เป็นความรู้ที่เน้นความลึกและความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (specialization) อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ ได้มีวิวัฒนาการมาเป็น 3 ยุค (วิจารณ์ พาณิช, 2547, หน้า 5) คือ

ยุคที่ 1 อาจเรียกชื่อว่า ยุค Pre-SECI ซึ่งการจัดการความรู้เน้นที่สารสนเทศ (information management) โดยใช้เทคโนโลยีช่วยในการตัดสินใจของคน เริ่มเมื่อประมาณ 15-20 ปีที่แล้ว

ยุคที่ 2 อาจเรียกชื่อว่า ยุค SECI ซึ่งเป็นยุคที่ความรู้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ความรู้เปิดเผยและความรู้ฝังลึกในคน การจัดการความรู้เน้นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกในคนเป็น

ความรู้เปิดเผยและวนกลับหมุนเป็น “เกลียวความรู้” (knowledge spiral) เป็นยุคที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการปรับปรือ (re-engineering) กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุประสิทธิภาพ (efficiency) สูงสุด

ยุคที่ 3 อาจเรียกชื่อว่ายุค Post-SECI เป็นยุคที่ความรู้ไม่แบ่งขั้ว เป็นความรู้เปิดเผย (explicit knowledge) และความรู้ฝังลึกในคน (tacit knowledge) แต่มีคุณสมบัติทั้งสองอยู่ด้วยกัน

#### 4. หลักการและแนวคิดในการจัดการความรู้

##### 4.1 หลักการในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นรากฐานของควมมีวินัยทั้งในด้านของการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ ดังนั้น ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ จะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งมีผู้รู้ทางการจัดการความรู้ ได้เสนอหลักการที่สำคัญในการจัดการความรู้ไว้มากมาย ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 1-7) เสนอ หลักการที่สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

(1) ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์การจัดการความรู้ที่มีพลัง ต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดที่แตกต่างกันแต่มีจุดรวมพลังหรือเป้าหมายอยู่ที่งานด้วยกัน ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือนกัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง ในการจัดการความรู้ความแตกต่างหลากหลาย (heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (homogeneity)

(2) ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การตอบสนองความต้องการ (responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคมหรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร นวัตกรรม (innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือวิธีการใหม่ๆ ก็ได้ ชีดความสามารถ (competency) ขององค์กร ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงาน

(3) ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ “หลุดโลก” จึงต้องมีวิธีการดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคม โดยทดลองทำเพียงน้อยๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็จะก่อผลเสียหายไม่มากนักหรือถ้าได้ผลไม่ดี ก็ยกเลิกความคิดนั้นเสียแต่ถ้าหากได้ผลดีจึงค่อยขยายการทดลองการทำให้มากขึ้นจนในที่สุดขยายเป็นวิธีการงานแบบใหม่ หรือได้ best practices ใหม่ นั่นเอง

(4) นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม โดยต้องถือว่า ความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง “ดิบ” อยู่ ต้องเอามาทำให้ “สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเราโดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 84-90) ยังได้เสนอหลักการที่สำคัญต่างๆ ไป ที่จะ เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรอีก 10 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวกที่มีในองค์กร คือ

(1) เครื่องช่วยการเคลื่อนไหวกความรู้ เช่น บรรยากาศความร่วมมือ และซอฟต์แวร์ กระบวนการกลุ่ม อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

(2) เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยค้น เครื่องทำฐานข้อมูลอัตโนมัติ

(3) เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล เช่น เทคโนโลยีมัลติมีเดีย

(4) เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ เช่น เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ ห้องสนทนา (chat room) ทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

(5) เครื่องช่วยค้นหาและดึงข้อมูล ได้แก่ ระบบค้นหาสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง เพื่อช่วยกรอง ปรับปรุง ค้นหาและจัดหมวดหมู่ความรู้

ขั้นที่ 2 นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ขององค์กรมาเชื่อมโยงกัน เนื่องจากการจัดการความรู้ในองค์กรมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมภารกิจขององค์กร ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการจัดการความรู้จึงควรจะมีน้อยที่สุด โดยที่สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ดังนี้

(1) เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมี ได้แก่ อะไรบ้าง เพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถค้นหา สร้าง เชื่อมต่อ หรือผสมผสาน รวมทั้งใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่า

(2) การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลขนาดใหญ่เพียงใดที่จะได้เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับขนาดของข้อมูล

(3) รูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการคือแบบใด

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่ว่า ทรัพยากรความรู้ขององค์กรกำลังเพิ่มหรือลดลง และจะมั่นใจได้อย่างไรว่า ทรัพยากรความรู้ขององค์กรจะเพิ่มขึ้นเสมอไป องค์กรกำลังใช้ทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์หรือไม่ ทรัพย์สินด้านความรู้ขององค์กรมีความมั่นคงถาวรแค่ไหน คู่แข่งสามารถสร้างองค์ความรู้เหล่านี้โดยไม่ลอกเลียนได้หรือไม่ คู่แข่ง



กำลังพัฒนาส่วนไหนของความรู้ที่องค์กรไม่ได้พัฒนา องค์กรความรู้เหล่านี้รู้ไว่ไปจากองค์กรได้หรือไม่และระดับความรู้ขององค์กรอยู่ในระดับใด

ขั้นที่ 5 ออกแบบทีมจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยบุคคล ต่อไปนี้

(1) บุคลากรในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กรที่รู้เรื่องในหน่วยงานของตนเองอย่างดีและมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

(2) เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร

(3) บุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ข้ามหน่วยงาน

(4) ที่ปรึกษาจากภายนอก แต่ควรรู้ใช้น้อยที่สุดเพื่อรักษาความลับ

(5) ผู้จัดการอาวุโสเพื่อยืนยันเอาความจริง เสริมพลังและช่วยแนะวิธีคิดเชิง

ยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 6 ร่าง “พิมพ์เขียว” เป็นการออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่ต้องมีอย่างน้อย 4 ระบบย่อย คือ

(1) คลังความรู้ ที่มีฐานข้อมูลเชื่อมโยงเข้าด้วยกันและเข้าถึงได้ง่าย

(2) เวทีความร่วมมือ ซึ่งเป็นที่เกิดของกิจกรรมที่ทำให้มีการเคลื่อนของความรู้ไปทั่วองค์กร

(3) เครือข่าย เพื่อส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยน ทั้งในส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์ เช่น การเช่าสายอินเทอร์เน็ต และส่วนที่เป็นกิจกรรม เช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น

(4) กิจกรรมสนับสนุนการจัดการความรู้ เช่น การฝึกอบรมสัมมนาทัศนศึกษา เป็นต้น

ขั้นที่ 7 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ที่มีโครงสร้าง 7 ชั้น คือ

(1) ชั้นบนสุด เพื่อทำหน้าที่สัมพันธ์-สัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนที่บุคคลเข้ามาสร้าง พัฒนา ใช้ ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น อินทราเน็ตในองค์กร

(2) ชั้นเข้าถึงและตรวจสอบผู้ใช้ เพื่อป้องกันผู้บุกรุกจากผู้ใช้และป้องกันระบบจากบุคคลภายนอก

(3) ชั้นอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้รายบุคคล ประกอบด้วย เครื่องมือสำหรับทำดัชนี และปรับปรุงสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้รายบุคคล

(4) ชั้นประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย ฐานข้อมูลทักษะพิเศษ “หน้าเหลือง” เครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำวิดีโอคอนเฟอเรนซ์

(5) ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยเทคโนโลยีเชื่อมต่อ web server mail server

(6) เครื่องเชื่อมคําระหว่างคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ด้าสมัยกับคอมพิวเตอร์ระบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

(7) คลังข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 8 ต้นแบบและการทดลองใช้ ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 9 บริหารจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและ โครงสร้าง การตอบแทน เพื่อให้ได้ทั้งใจและสมองของบุคลากรในองค์กร โดยผู้จัดการความรู้ต้องทำหน้าที่ ดังนี้

(1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการ และการใช้

(2) ให้การศึกษาและฝึกอบรมผู้ใช้

(3) ให้การศึกษาและฝึกอบรมทีมบริหารขององค์กร

(4) วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้

(5) ทำแผนที่ (mapping) ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

(6) จัดหมวดหมู่ความรู้

(7) เชื่อมโยงกิจกรรมตามภารกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้

ขั้นที่ 10 ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุน และพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อวัดต้นทุนทางปัญญาขององค์กร

วิลาวลัย มาคัม (2549, หน้า 126) กล่าวว่า หลักการที่สำคัญในการจัดการความรู้ก็คือ องค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาวิธีการ หลากหลายรูปแบบในการพัฒนาองค์กรและตนเองให้ประสบความสำเร็จ

ดาเวนพอร์ต (Davenport , 1998, p. 1) ได้เสนอหลักการที่สำคัญ 10 ประการในการจัดการความรู้ คือ

(1) การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความ (เว้นแต่คน โง่เท่านั้นที่มองไม่เห็น)

(2) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ต้องเกิดจากการผสมผสานวิธีการของคนและเทคโนโลยี

(3) การจัดการความรู้ต้องเป็นนโยบายของรัฐบาลด้วย

(4) การจัดการความรู้ต้องการผู้จัดการความรู้ หรือนักความรู้

(5) การจัดการความรู้จะได้ประโยชน์จากการค้นหามากกว่าการยึดติดกับรูปแบบและวิธีการที่คุ้นเคย

- (6) การแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำเสมอๆ
- (7) การจัดการความรู้จะทำให้เกิดความรู้จากการทำงานเพิ่มพูนขึ้น
- (8) การเข้าหาความรู้เป็นเพียงการเริ่มต้นของการจัดการความรู้เท่านั้น
- (9) การจัดการความรู้ไม่มีวันจบสิ้น
- (10) การจัดการความรู้ต้องมีการตกลงกัน

ซิลลิส และ โจนส์ (Sallis & Jones, 2002, p. 121) ได้เสนอหลักการที่สำคัญในการจัดการความรู้เป็นหลัก ในปฏิสัมพันธ์ของความรู้ 4 มิติ คือ

- (1) Socialization เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความรู้
- (2) Externalization เป็นกระบวนการสื่อ หรือเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถถ่ายทอดให้เข้าใจได้ง่าย
- (3) Combination เป็นกระบวนการรวมความรู้เปิดเผยเข้าด้วยกันเป็นระบบ
- (4) Internalization เป็นกระบวนการสุดท้ายของปฏิสัมพันธ์ของความรู้ ซึ่งจะกลับไปสู่ความรู้ฝังลึกในคน (tacit knowledge) อีกครั้งหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป หลักการที่สำคัญในการจัดการเรียนรู้ คือ องค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาวิธีการหลากหลายรูปแบบในการพัฒนาองค์กรและตนเองให้ประสบความสำเร็จ

#### 4.2 แนวคิดในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่า ทั้งนี้เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยุคนี้ยังเป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถทำงานได้ครอบคลุมงานหลักขององค์กรทุกด้าน และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน จากความจำเป็นดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการจัดการความรู้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547, หน้า 63) อธิบายว่า การจัดการความรู้ คือ ความรู้เกิดจากการประมวลสังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้น จนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (tacit knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของบุคลากร และที่ฝังตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัด (explicit knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่างๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่าย และดึงออกมาใช้

งานได้สะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างทีม ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย cyber space หรืออาจผ่านการพบปะพูดคุยกันหน้าต่อหน้าก็ได้

ศุภามนต์ ศุภกานต์ (2547, หน้า 28-29) อธิบายว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องของการที่องค์กรหนึ่งจะสกัดคุณค่าจากทรัพย์สินทางปัญญาของคนออกมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดได้อย่างไร จุดสำคัญสำหรับการริเริ่มเกี่ยวกับการจัดการความรู้ คือ ความรู้ที่ถือว่ามีความสำคัญต่อองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลเป็นส่วนใหญ่

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547, หน้า 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ (tacit knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน จากทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน หรือทีมงานที่ทำงานร่วมกันแล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ เมื่อรวบรวมแล้ว ก็มีการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนก (synthesis) หรือจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ โดยวิธีเผยแพร่ด้วยสื่อทั้ง 2 ประเภท คือ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้หรือสร้างประโยชน์จากความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นไป

## 5. กระบวนการของการจัดการความรู้

ในปัจจุบันความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน และการแข่งขัน โดยที่วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรควรบริหารจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น จำเป็นต้องตระหนักถึงกระบวนการของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

สุกิจ แดงมีแสง และ ยงยุทธ อิมอุไร (2546, หน้า 71-72) กล่าวว่า

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่มีการนำเอาความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

(1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (define) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้

(2) การสร้างความรู้ (create) โดยผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเกิดขึ้นทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์ หลังจากการทำงาน โดยจัดทำขึ้นในรูปแบบเอกสาร เช่น บทความ คู่มือ ตำรา เอกสาร คำสอน หลักสูตร รายงานวิจัยในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ความรู้ เช่น ซอฟต์แวร์ สื่อและอุปกรณ์ และในรูปแบบของกระบวนการ เช่น การระดมสมอง (brain storming) และการอภิปราย (discussion)

(3) การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (capture) เป็นการเสาะหา และยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะและความชำนาญ ซึ่งมีกระบวนการในการเสาะหา และยึดกุมความรู้ ได้แก่

(3.1) การสืบค้นและเก็บรวบรวม จากเอกสารทั่วไป และจากเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ที่เก็บไว้ในสื่อรูปแบบต่างๆ โดยมีช่องทางสำคัญในการเข้าถึงความรู้ประเภทนี้จาก intranet และ internet

(3.2) การแบ่งปันแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจากการสนทนาโดยตรง และจากการสนทนาผ่านทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ กิจกรรมสำคัญที่ได้มาซึ่งความรู้ประเภทนี้ คือ การระดมความคิด การทำงานร่วมกันเป็นทีม การประชุม สัมมนา และการฝึกอบรม การเรียนรู้อย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญ

(3.3) การเช่า ซื้อมา และจ้าง ในรูปแบบของวัตถุ คือ เอกสาร และผลิตภัณฑ์

(3.4) ความรู้ในรูปแบบของกระบวนการ คือ การขอรับคำปรึกษา ขอเข้ารับ การฝึกอบรม

(3.5) จัดตั้งระบบเทคโนโลยี และการบำรุงรักษา

(4) การกลั่นกรอง (distill) มีการกลั่นกรอง และจัดระบบระเบียบของความรู้ ดังนี้

(4.1) จัดทำระบบสารความรู้ ได้แก่ จัดและจำแนกความรู้เป็นประเภท และหมวดหมู่ จัดอันดับและความสัมพันธ์ของความรู้ ป่งบอกแหล่งความรู้ เช่น สื่อ สถานที่ ผู้รู้

(4.2) ประมวลความรู้ ได้แก่ การเลือก และคัดสรรความรู้

(4.3) การปรับปรุงแก้ไขความรู้ ได้แก่ การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน การตรวจสอบความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ เช่น การ audit (การตรวจสอบบัญชี audit)

(4.4) การเก็บรักษา โดยเก็บไว้ในฐานความรู้ เพิ่มความรู้ และเก็บไว้ในตัวบุคคล คือ ผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ

(5) การแลกเปลี่ยนความรู้ (sharing) มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การระดมความคิด การทำงานเป็นทีม การให้คำปรึกษา การศึกษา ดูงาน การเผยแพร่และถ่ายทอด เช่น การพิมพ์เผยแพร่ การบรรยาย การสาธิต การประชุม การอบรม สัมมนา การฝึกทักษะ

(6) การใช้ความรู้ (use) เป็นการให้พนักงานได้มีการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ใน องค์กรมาใช้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

(6.1) การพัฒนาการเรียนรู้ และกระบวนการคิด เช่น การทำงาน การ วางแผนการแก้ปัญหาการตัดสินใจ การวัดและประเมิน

(6.2) การบริการความรู้ เป็นการให้บริการความรู้แก่บุคคลภายในองค์กร และสังคมภายนอก รูปแบบของการให้บริการความรู้ คือ การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม การ อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้

กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2546, หน้า 13 และ 157-159) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายๆ ขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร มี 5 ขั้นตอน คือ

(1) การกำหนดความรู้ เป็นการกำหนด / ระบุว่าสิ่งใดที่ต้องการให้บุคลากรใน องค์กรได้เรียนรู้ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ชนิด และประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร โดยมีรูปแบบ ดังนี้

(1.1) การกำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้

(1.2) การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้

(1.3) การหาความต้องการในสิ่งที่จะเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

(1.4) ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาดำเนินการ

(1.5) การประกาศและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรใน องค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้

(2) การแสวงหาความรู้เป็นการรวบรวมความรู้จากทั้งภายใน และภายนอก องค์กรเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความ เจริญก้าวหน้าขององค์กรด้วย โดยมีรูปแบบ ดังนี้

(2.1) การกำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้

(2.2) การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้

(2.3) การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย และ

ลักษณะงาน

- (2.4) เตรียมทีมผู้ชำนาญการ และบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง
- (2.5) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อ โสตทัศนศึกษา
- (2.6) ประเมินความพร้อม
- (2.7) การเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเป็นการสร้างความรู้

(3) การสร้างความรู้ เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้เอง โดยมีรูปแบบ ดังนี้

(3.1) การกำหนดนโยบายในการสร้างความรู้ และนวัตกรรมต่างๆ ไว้ในวิสัยทัศน์องค์การ

(3.2) การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้บุคลากรเกิดการสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ

(3.3) จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

(3.4) รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั่วทั้งองค์การ

(3.5) วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่

(3.6) ทดลองใช้ความรู้ที่องค์การสร้างขึ้นใหม่

(3.7) ประกาศเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ขององค์การ

(4) การเก็บและการสืบค้นความรู้ เป็นการจัดเก็บความรู้ในองค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ในรูปหมวดหมู่ต่างๆ โดยองค์การต้องทำให้ง่ายต่อการสืบค้นเพื่อที่บุคลากรสามารถเข้ามาสืบค้นเพื่อนำไปประยุกต์ใช้งานได้อย่างทันเวลา และตรงตามความต้องการ โดยมีรูปแบบ ดังนี้

(4.1) การกำหนดนโยบายในการเก็บ และการสืบค้นความรู้ในองค์การ

(4.2) การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้บุคลากรเก็บและสืบค้นความรู้

(4.3) กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ

(4.4) ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์การ  
มีอยู่

(4.5) บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่

(4.6) ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ กลั่นกรอง ตรวจสอบ และคัดเลือกความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ

(4.7) เตรียมบุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(4.8) จัดเก็บความรู้โดยจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น

(4.9) ปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ/สื่อ โสตทัศน ต่างๆ

(5) การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ เป็นการกระจายความรู้ และการถ่ายทอดไปด้วยความรวดเร็วอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกทางอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งที่เป็นไปโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจ โดยมีรูปแบบ ดังนี้

(5.1) กำหนดนโยบายที่จริงจัง และมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้ในองค์กร

(5.2) การประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้

(5.3) เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

(5.4) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อ โสตทัศนต่างๆ

(5.5) เลือกริธีที่จะถ่ายโอนความรู้

(5.6) การเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้

(5.7) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังที่มีการถ่ายโอนความรู้ตามวาระ (1 3 และ 6 เดือน)

(5.8) เปิดโอกาสให้บุคลากรถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรต่อไป

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 9) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

(1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีจุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ

(2) การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหา และยึดกุมความรู้ที่อยู่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะ และความชำนาญในการเสาะหา และยึดกุมแหล่งความรู้ที่จะเสาะหา อาจจะมาจากภายนอก หรือผู้ที่ทำงานอยู่ด้วยกันในองค์กรก็ได้

(3) การสร้างความรู้ (create) ซึ่งในมุมมองเดิม ความรู้ต้องสร้างโดยผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ แต่ในมุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการ



ทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน ในการสร้างความรู้ ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10-20% ก็ได้

(4) การกลั่นกรอง (distill) ความรู้บางอย่างเป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับบริบท หรือสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จึงจำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

(5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share) เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้น จะเก็บอยู่ในตัว ไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยน ความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ไม่อ่องงาม ยิ่งแลกเปลี่ยนมากก็ยิ่งได้กำไรมา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยากที่สุด คนไม่ยอมแลกเปลี่ยนเพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไข และกลไกที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปกปิดความรู้

(6) การประยุกต์ใช้ความรู้ (use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร และมีผลเชิงป้องกันกลับต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ ซึ่งตามที่กล่าวมาข้างต้น การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก ไม่ควรเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์ ไม่คุ้มค่า

กิจกรรมการจัดการความรู้ทั้ง 6 ขั้นตอน ที่เสนอโดยวิจารณ์ พานิช ข้างต้น มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกันและกันเป็นวงจร มิใช่ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ก่อน-หลัง แต่เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียน ผลิดซ้ำ พัฒนา และยกระดับขึ้นไปไม่มีที่สิ้นสุด

นันทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 16-31) อธิบายกระบวนการจัดการความรู้ จะประกอบด้วย

(1) การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (knowledge acquisition) เป็นกระบวนการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคล ในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม (socialization)

(2) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) เป็นขั้นตอนต่อมาในการนำเอาความรู้ที่สร้าง หรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้ และแพร่หลายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่เรียกว่า collaborative tools ได้แก่ e-mail newsgroup ซึ่งเป็นกระบวนการแปลงความรู้ของแต่ละบุคคลออกมาในรูปแบบ แนวทางเป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่มีการบันทึกข้อมูลได้ (externalization) และเป็นการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในเอกสาร ฐานข้อมูล คู่มือ ไปใช้

ในการแก้ปัญหาได้จริง ทำให้เกิดเป็นทักษะใหม่ เป็นความชำนาญในการแก้ปัญหาของงานนั้นๆ (internalization)

(3) การใช้หรือการเข้าถึงความรู้ (knowledge utilization) เป็นการใช้ความรู้ในองค์การจากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนา เป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (combination)

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 18 อ้างจาก Marquardt, 1996) เสนอว่า การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์การ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้แห่งองค์การ และเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ ภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) กระบวนการหลักๆ ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

(1) การจัดหาความรู้ หรือ การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition)

(2) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval)

(3) การใช้ความรู้ (knowledge usage/utilization)

(4) การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้ (knowledge transfer/distribution/sharing)

(5) การสร้างความรู้ใหม่ (new knowledge creation) เป็นวัฏจักรที่สืบเนื่องกัน

บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 50-55) ได้เสนอว่ากระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย

(1) การรวบรวมความรู้ทั้งความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ และความรู้ฝังลึกในคน คือ

(1.1) ความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ เช่น ห้องสมุด ฐานความรู้ของหน่วยงานทั้งภายใน ภายนอกองค์การ web portal ของบุคคลและหน่วยงาน แฟ้มสะสมงาน ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ใหม่ๆ

(1.2) ความรู้ฝังลึกในคน ซึ่งได้จากการสนทนากับผู้มีความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การเสวนา การระดมความคิด การประชุมสัมมนา การเล่าเรื่องราว การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับผู้มีความรู้

(2) การสร้างความรู้ ได้จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม และการสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่เคยมี ดังนี้

(2.1) การสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมโดยการนำความรู้ที่มีการบันทึกอยู่แล้วมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นความรู้ใหม่ในรูปแบบต่างๆ เช่น บทความ เอกสารการเรียนการ

สอนตำรา หลักสูตร โปรแกรม หรือการระดมความคิดร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างองค์ความรู้เพื่อการตัดสินใจ

(2.2) การสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่มีเคยมี โดยการทําวิจัยเพื่อสร้างความรู้ใหม่และนวัตกรรมใหม่

(3) การปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกในการใช้ โดยการ

(3.1) ตรวจสอบความรู้ขององค์กร ในด้านคุณค่าความถูกต้อง เหมาะสม และมูลค่าของความรู้โดยใช้ทีมผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการสำรวจความคิดเห็น ทำประชาพิจารณ์ วิเคราะห์ ทดสอบ เปรียบเทียบ และประเมิน

(3.2) จัดทำสารบทความรู้ โดยการจำแนกประเภทของความรู้ ระดับความรู้ ความสัมพันธ์ และลำดับของความรู้ และบ่งบอกแหล่งความรู้ให้ชัดเจน เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้

(3.3) การประมวลความรู้ โดยการจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเข้ารหัส และถอดรหัสความรู้เมื่อใช้กับเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการคัดเลือกและคัดสรรความรู้ที่ไม่มีคุณค่าออกจากฐานความรู้ของหน่วยงาน

(4) การเก็บรักษาความรู้ ทั้งความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ และความรู้ฝังลึกในคน ให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร

(5) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

(5.1) รูปแบบที่เจ้าของความรู้มีการสื่อสารระหว่างกันโดยตรง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็น และระดมความคิดร่วมกัน การจัดเสวนา การสนทนาผ่านอินเทอร์เน็ต รวมทั้ง การจัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กรทั้งแนวดิ่งและแนวราบ

(5.2) รูปแบบที่เจ้าของความรู้มีการสื่อสารระหว่างกันโดยอ้อม เช่น การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านตัวกลาง คือ แผนที่ความรู้และฐานความรู้ home page และ web portal ที่มีระบบให้ผู้ใ้ใช้ได้มีการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้ง การผ่านตัวกลางความรู้ที่เป็นเครื่องมือสืบค้น เช่น Google GoTo LockSmart Excite และอื่นๆ

(6) การนำความรู้ไปใช้ ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

(6.1) การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ด้วยการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความรู้ขององค์กรในสื่อพิมพ์ประเภทต่างๆ ขององค์กร เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร ตำรา home page และ web portal ของแต่ละบุคคลและองค์กร

(6.2) การจัดนิทรรศการ ทั้งภายใน ภายนอกองค์การ เพื่อเผยแพร่ความรู้ และนวัตกรรมขององค์การอย่างสม่ำเสมอ

(6.3) การถ่ายทอดความรู้ โดยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยวิธีการเรียนรู้และหลักสูตรที่หลากหลาย รวมทั้ง การจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ที่สำคัญและจำเป็นให้เหมาะสมกับความต้องการและประโยชน์ของบุคลากร และองค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

(7) การให้บริการความรู้ ต้องคำนึงถึง

(7.1) หลักในการให้บริการ ประกอบด้วย

(7.1.1) เป็นผู้ให้หรือผู้รับบริการ และเป็นผู้บริการตนเอง

(7.1.2) เป็นการร่วมมือระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ

(7.1.3) ได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ

(7.1.4) สอดคล้องกับศักยภาพของผู้ให้บริการและเทคโนโลยี

(7.1.5) มีดัชนีประเมินการบริการที่ชัดเจน เช่น ความสะดวก ความรวดเร็ว การทันเวลา และตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ

(7.1.6) การมีข้อมูลสะท้อนกลับของผู้รับบริการ

(7.2) กิจกรรมการบริการ ประกอบด้วย

(7.2.1) การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ และชี้นำสังคม โดยผ่านช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ เช่น เอกสาร สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ วิดีโอ ภาพยนตร์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต รวมทั้งบทความ บรรยายสรุป รายงาน ตำรา โครงการ ผลการวิจัย แนวคิด และนวัตกรรม

(7.2.2) การฝึกอบรม สัมมนา

(7.2.3) การให้คำปรึกษา โดยมีหน่วยงาน และผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาทั้งแก่บุคคล หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

(7.2.4) การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคคลทั้งภายใน ภายนอกองค์การ รวมทั้ง การให้ความร่วมมือกับชุมชนในการจัดตั้งศูนย์ความรู้ขององค์การ เช่น พิพิธภัณฑ์ความรู้ ศูนย์เรียนรู้ชุมชน ห้องแล็บของสังคม และการให้บริการสถานที่ เครื่องมือ และผู้ชำนาญการแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การในการจัดทำโครงการ การวิจัย และกิจกรรมความรู้อื่นๆ

มาร์ควิสส์ Marquarde, 1996, pp. 27-30 อ้างถึง พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 43-48) เสนอว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

(1) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลกระทบต่อการทำงานของการองค์กร จากแหล่งต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจะได้นำความรู้นั้นมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรต่อไป ดังนี้

(1.1) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (internal collection of knowledge) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร และเป็นปัจจัยประการสำคัญสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถทำได้ดังนี้

(1.1.1) การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

(1.1.2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

(1.1.3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

(1.2) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (external collection of knowledge) องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อการปรับปรุงงานและสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะองค์กรต้องอาศัยความคิดและการสร้างสรรค์ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

(1.2.1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่น

(1.2.2) การจ้างที่ปรึกษา

(1.2.3) การเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น

(1.2.4) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

(1.2.5) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและจากแหล่งอื่นๆ

(1.2.6) การจ้างพนักงานใหม่

(1.2.7) การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

(2) การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นการสร้างความรู้ของบุคคลทีมงาน และองค์กรที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือ เพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนใน

องค์การ ซึ่งทุกๆ คนในองค์การสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้ มีดังนี้

(2.1) บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

(2.2) การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ ผสมเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ

(2.3) ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

(2.4) ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

(2.5) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

(2.6) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

(2.7) การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

(2.8) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

(3) การจัดเก็บความรู้และการค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval) เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้น หรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไป โดยองค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษา และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่ต้องการเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ได้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ การเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

(3.1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

(3.2) จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

(3.3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

ระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีคุณภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้

ในส่วนของการค้นคืนความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทาง หรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลืองขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

(4) การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ (knowledge transfer and utilization) เป็นการใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและเป็นความจำเป็นขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น ก็ต่อเมื่อความรู้มีการกระจายและการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเป็นไปได้ ทั้งที่โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

(4.1) การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีการ ดังนี้

(4.1.1) การสื่อสารด้วยการเขียน การบันทึก การรายงาน จดหมายข่าว  
ประกาศ

(4.1.2) การฝึกอบรม

(4.1.3) การประชุมภายใน

(4.1.4) การสรุปข่าวสาร

(4.1.5) การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)

(4.1.6) การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น

(4.1.7) การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน

(4.1.8) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)

(4.2) การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน มีวิธีการ ดังนี้

(4.2.1) การหมุนเวียนงาน

(4.2.2) ประสพการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา

#### (4.2.3) คณะทำงาน

#### (4.2.4) เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

ดาเวนพอร์ต เดอรอง และ เบียร์ (Davenport, de Long, & Beers 1998, pp. 45-47) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ว่ามี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

(1) การสร้างความรู้ ได้จาก 3 แหล่ง คือ ความรู้จากภายนอก ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร และความรู้จากกิจกรรมองค์กรหรือความรู้เปิดเผยที่องค์กรสร้างขึ้น

(2) การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ มุ่งที่คน กลุ่มคน การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ จะต้องไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ต้องมีการใช้คนด้วย เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกล การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่เป็นเรื่องของธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน และต้องใช้เวลา การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ จะช่วยในการแก้ปัญหาได้ดี และช่วยเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของพนักงานด้วย

(3) การยกระดับความรู้ ต้องไม่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด หลักการที่สำคัญของการยกระดับความรู้ ก็คือ จะทำอย่างไรจึงจะทำให้คนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

(4) การเก็บความรู้ ต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์ขององค์กร ในฐานะที่ความรู้เป็นสินทรัพย์เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญต่อการแสดงบุคคล

(5) การนำความรู้ไปใช้ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้จะไม่ได้ประโยชน์ หากไม่มีการนำไปใช้ให้แพร่หลายเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถและทักษะของพนักงาน การเพิ่มผลผลิต บริการ และสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขององค์กรเพิ่มขึ้น

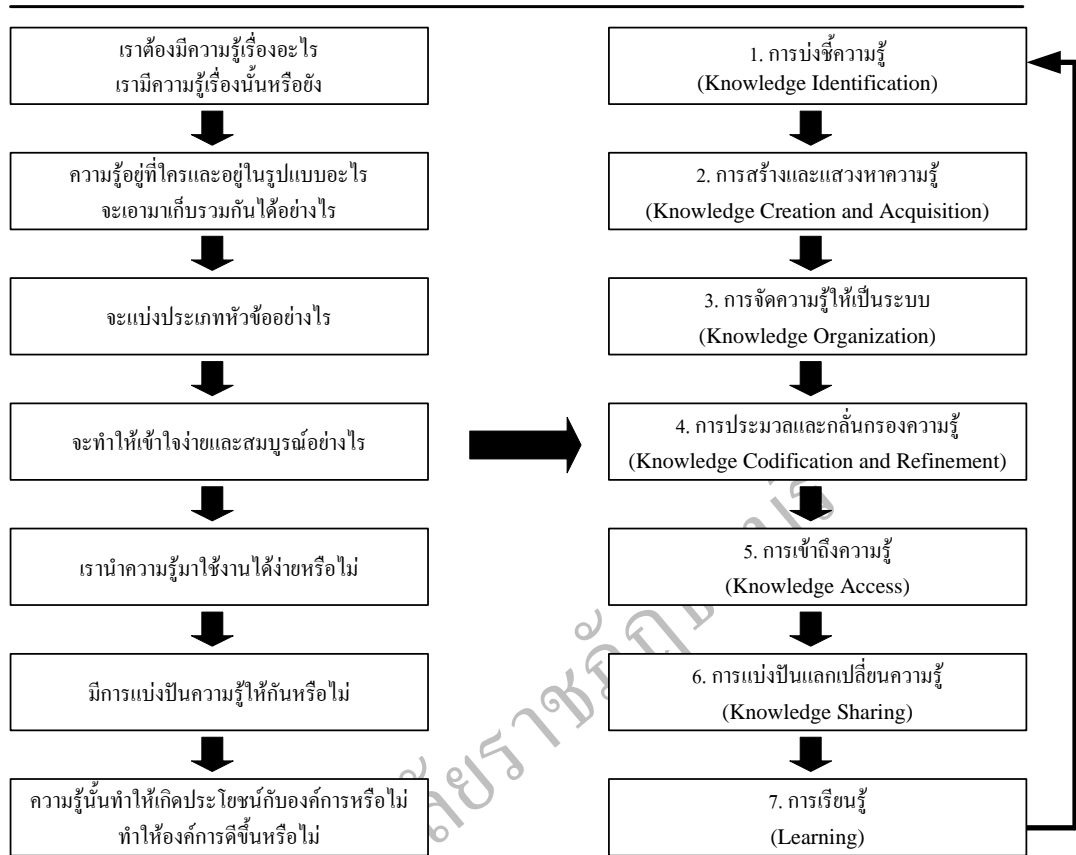
### 6. กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

#### 6.1 กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.6 และมีรายละเอียดดังนี้



กระบวนการจัดการความรู้  
(Knowledge Management Process)



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549, หน้า 5.

- (1) การบ่งชี้ความรู้ เช่นพิจารณาว่า วัตถุประสงค์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
- (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
- (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

(5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น explicit knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น tacit knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

(7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องกัน

จากแนวคิดในการจัดการกระบวนการของการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยหลายๆ ขั้นตอนที่มีการนำเอาความรู้ทั้งภายในและภายนอก ทั้งบุคคลและองค์กรมาใช้ในการพัฒนาองค์การร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่ผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงขึ้น กว่าเดิม ส่งผลให้ผลผลิตและบริการเพิ่มขึ้นและดีขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งมีกระบวนการทั้ง 7 ขั้นตอน ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) เป็นการกำหนดหรือระบุว่า ความรู้ใดที่ผู้บริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาต้องเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยมและเป้าหมายต่างๆขององค์กร ซึ่งการบ่งชี้ความรู้ในสถานศึกษาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดไว้มีจำนวน 8 สาขา ดังนี้

- วิชาการ
- นโยบายแผนและงบประมาณ
- บุคลากร
- บริหารทั่วไป
- กิจกรรมนักเรียน
- การศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์
- การเงินบัญชีและสินทรัพย์
- เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการบ่งชี้ความรู้เฉพาะด้านวิชาการ เนื่องจากการบริหารจัดการด้านวิชาการคิดเป็นร้อยละ 40 ของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ซึ่งการจัดการด้านวิชาการได้กำหนดความรู้ ดังนี้

- ด้านหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544
- การเรียนรู้
- การประกันคุณภาพ
- การวัดและประเมินผล
- แหล่งเรียนรู้
- สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
- การนิเทศการศึกษา
- การวิจัยทางการศึกษา

## 6.2 องค์ประกอบหลักและย่อยของกระบวนการจัดการความรู้

6.2.1 องค์ประกอบหลัก 1) ด้านการบ่งชี้ความรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านผู้นำ ด้านความรู้ความสามารถและด้านการมีส่วนร่วม ดังนี้

ก) องค์ประกอบย่อยด้านวิสัยทัศน์ เป็นการนำความมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาทกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายและเป็นไปในทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่มีการใช้ความรู้เป็นฐานและมีการกำหนดร่วมกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ดังนั้น สถานศึกษาจึงมีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติไว้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยที่ผู้บริหารจัดการความรู้สามารถบ่งชี้ความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์สถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

ข) องค์ประกอบย่อยด้านผู้นำ เป็นพฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหารจัดการความรู้สถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร ในการแสดงบทบาทการนำ การสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสานหรือแสดงอิทธิพล เพื่อให้มีการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนการสอนไว้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

ค) องค์ประกอบย่อยด้านความรู้ความสามารถ เป็นการใช้ครูที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการบ่งชี้ความรู้ที่สถานศึกษาต้องการให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะส่งเสริมความสำเร็จของสถานศึกษา และเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนในฐานะผู้นำทางวิชาการ

ง) องค์ประกอบย่อยด้านการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการบ่งชี้ความรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ที่สถานศึกษาต้องการ อีกทั้งร่วมคิดวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินการและประเมินผล เพื่อให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมรวมทั้งมีบรรยากาศของความร่วมมือ เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้

6.2.2 องค์ประกอบหลัก 2) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ ด้านองค์การ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความรู้ความสามารถและด้านการมีส่วนร่วม ดังนี้

ก) องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ หมายถึง สถานศึกษามีหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมสร้างความรู้ (เช่น การจัดการประชุมสัมมนา การอบรม การวิจัยในชั้นเรียน และการระดมสมองและการพัฒนา) ผู้บริหารให้การยอมรับและชื่นชมผลงานการสร้างความรู้ของครูหรือทีมงานด้วยการให้รางวัล และส่งเสริมให้จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ข) องค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง สถานศึกษามีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายใน (intranet) มีบุคลากรที่รับผิดชอบด้านนี้โดยเฉพาะ รวมทั้งครูสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างความรู้ในการจัดการเรียนการสอนและปฏิบัติงาน

ค) องค์ประกอบย่อยด้านความรู้ความสามารถ หมายถึง ครูในสถานศึกษามีความสามารถและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารจัดการความรู้ในการสร้างความรู้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน และการสร้างความรู้จากการทำกิจกรรมต่างๆ (เช่น การพัฒนา การประชุม การสอนงาน ข่าว ผลงานวิจัย

ง) องค์ประกอบย่อยด้านการมีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้านการมีส่วนร่วมมาก สร้างความรู้หรือนวัตกรรมของสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมคิดร่วมกิจกรรมการสร้างความรู้ของสถานศึกษา

6.2.3 องค์ประกอบหลัก 3) ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ ด้านองค์การ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านความรู้ความสามารถ คือ

ก) องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ ซึ่งสถานศึกษาที่สถานที่เก็บความรู้ที่สะดวกและปลอดภัย โดยการนำจากผู้บริหารจัดการความรู้ในการเก็บความรู้ของสถานศึกษา และมีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีบุคลากรรับผิดชอบในการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการสืบค้น

ข) องค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สถานศึกษามีเทคโนโลยีที่เพียงพอ มีประสิทธิภาพในการจัดเก็บความรู้ และสถานศึกษามีการเก็บความรู้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ค) องค์ประกอบย่อยด้านความรู้ความสามารถ ครูมีความสามารถในการเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบในเอกสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (เว็บไซต์ คอมพิวเตอร์ ส่วนบุคคล)

6.2.4 องค์ประกอบหลัก 4) ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ ด้านองค์การ ด้านความรู้ความสามารถและด้านการมีส่วนร่วม ดังนี้

ก) องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ สถานศึกษามีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประมวลและกลั่นกรองความรู้ พัฒนารูปแบบข้อมูลให้ทันสมัยและป้อนเข้าสู่ระบบโดยเฉพาะ

ข) องค์ประกอบย่อยด้านความรู้ความสามารถ ครูใช้ความรู้ที่อยู่ภายในตัว (tacit knowledge) เช่น ประสบการณ์ ความชำนาญที่ยังไม่ได้เผยแพร่ นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งใช้ความรู้ที่อยู่ภายนอก (explicit knowledge) เช่น คู่มือ ตำรา ระเบียบ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่นกัน

ค) องค์ประกอบย่อยด้านการมีส่วนร่วม สถานศึกษาได้มีส่วนร่วมสนับสนุนจัดให้มีการบันทึกประสบการณ์และความชำนาญของครูเก็บไว้ในสื่อ เพื่อนำมาใช้ในการภายหลัง

6.2.5 องค์ประกอบหลัก 5) ด้านการเข้าถึงความรู้ (knowledge access) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ ด้านองค์การ ด้านความรู้ความสามารถและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

ก) องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ ซึ่งสถานศึกษามีการเข้าถึงความรู้ด้วยการมีระบบป้าย บอร์ด ประชาสัมพันธ์และหนังสือเวียนอย่างสม่ำเสมอ

ข) องค์ประกอบย่อยด้านความรู้ความสามารถ บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกสบาย เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ web board ระบบป้าย บอร์ด ประชาสัมพันธ์ หนังสือเวียน เป็นต้น

ค) องค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงความรู้ เช่น มี web board internet

6.2.6 องค์ประกอบหลัก 6) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 6 ด้าน คือ ด้านองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านการมีส่วนร่วมและด้านการเรียนรู้ ดังนี้

ก) องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการแลกเปลี่ยนความรู้กับแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารจัดการความรู้

เป็นผู้นำและส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ภายในสถานศึกษา และถ่ายทอดความรู้และทักษะให้เพื่อนร่วมงาน โดยที่สถานศึกษาจัดหาทรัพยากรสำหรับกิจกรรมอย่างเพียงพอ

ข) องค์กรประกอบด้วยด้านวัฒนธรรมองค์กร ครูมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practice) ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีบรรยากาศการทำงานในลักษณะวิถีประชาธิปไตย โดยมีผู้บริหารจัดการความรู้ส่งเสริมแนวคิดนอกกรอบและความคิดสร้างสรรค์ของครูและทีมงาน

ค) องค์กรประกอบด้วยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งสถานศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและเพียงพอให้การสนับสนุน

ง) องค์กรประกอบด้วยด้านความรู้ความสามารถ ครูสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแลกเปลี่ยนความรู้และทำกิจกรรมต่างๆกับเพื่อนครู ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

จ) องค์กรประกอบด้วยด้านการมีส่วนร่วม ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การวางแผนและการแก้ปัญหาในการทำงาน รวมทั้งมีการสนทนาวิชาการระหว่างเพื่อนครู ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่ผู้บริหารจัดการความรู้เปิดโอกาสและให้อิสระแก่ครูได้แสดงความคิดเห็นในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน

ฉ) องค์กรประกอบด้วยด้านการเรียนรู้ ครูมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเรียนรู้ในอดีตในกิจกรรมและเปลี่ยนความรู้ (เช่น การสัมมนาทางวิชาการ การทำวิจัยในชั้นเรียน การให้คำปรึกษา) โดยมีผู้บริหารจัดการความรู้ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสนับสนุนให้ครูได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นจากการศึกษาต่อ

6.2.7 องค์กรประกอบหลัก 7) ด้านการเรียนรู้ (learning) ประกอบด้วยองค์กรประกอบย่อย 3 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านความรู้ความสามารถ ดังนี้

ก) องค์กรประกอบด้วยด้านองค์กร สถานศึกษามีวิธีการนำความรู้ไปใช้ด้วยวิธีการต่างๆ (การจัดนิทรรศการ การจัดอบรม เว็บไซต์ของสถานศึกษา) โดยมีหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการนำความรู้ไปใช้ รวมทั้งสถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ที่แสวงหามาใช้เพิ่มพูนประสิทธิภาพสถานศึกษา การบริหารและการจัดการเรียนการสอน

ข) องค์กรประกอบด้วยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สถานศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมของสถานศึกษา และสามารถเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ความรู้ของสถานศึกษาผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ค) องค์ประกอบย่อยด้านความรู้ความสามารถ ครูสามารถนำความรู้ความสามารถของตนไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และเผยแพร่ในแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อีกทั้งสถานศึกษาจัดให้ครูที่มีความรู้และทักษะเป็นการเฉพาะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้

## การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

### 1. ความหมายของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพศึกษานั้น เป็นนวัตกรรมที่สถานศึกษาควรบริหารจัดการให้มีการความรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อให้เป้าหมายในการจัดการความรู้ (desired state) ที่ตั้งไว้ให้บรรลุผล โดยคณะผู้จัดการความรู้ซึ่งจะต้องมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธาน จะต้องมาร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ เพื่อให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษابรรลุผล อาจจะเลือกกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้จากยุทธศาสตร์หนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษามาพัฒนาและกำหนดเป็นเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพผู้เรียนในที่สุดดังนั้นก่อนที่จะมีการจัดการความรู้ ผู้จัดการความรู้ และคณะผู้บริหาร ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในสถานศึกษาควรได้ทำความเข้าใจในเรื่องของคุณภาพการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ก่อนเพื่อให้เห็นภาพรวม (concept) ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นแนวทางไปสู่การจัดการความรู้ในสถานศึกษาทั้งที่เป็นความรู้แจ้งชัด (explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge)

ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน (2542, หน้า 4) ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพการศึกษา” ว่าเป็นแนวคิดที่มีมิติหลากหลาย (multidimensional concept) ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาเงื่อนไขและมาตรฐานในแต่ละสาขาวิชา คุณภาพจะต้องควบคู่ไปกับการตรวจสอบได้ (accountability) การตรวจสอบและการประเมินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้ จึงเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งการประเมินตนเองของสถาบัน และการประเมินจากภายนอก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของระบบประกันคุณภาพการเน้นองค์ประกอบของคุณภาพโดยอาศัยแนวคิดเชิงระบบ โดยคู่ที่ผลิตได้แก่ เป้าหมายที่ชัดเจน ตัวป้อนได้แก่เกณฑ์การรับผู้เรียน และกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวป้อน เช่น ระบบจัดการด้านต่างๆ ทั้งโครงสร้างทรัพยากร วัฒนธรรมของสถานศึกษา ส่วนกระบวนการคุณภาพนั้น จะต้องมีการประเมินอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างกระบวนการที่เราคาดหวังกับกระบวนการที่ทำได้พร้อมทั้งหาทางแก้ไขความ

แตกต่างกันด้วย การวิจัยก็มีความสำคัญที่จะเข้าถึงคุณภาพเพราะการวิจัยเป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

วัลลภ กันททรัพย์ (2543, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษา โดยแบ่งเป็นความหมายทั่วไปและความหมายที่อิงเป้าหมายของหลักสูตรไว้ดังนี้

ความหมายทั่วไป คุณภาพการศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาที่ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้ความรู้ ความคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจในการดำรงชีวิต ให้สอดคล้องกับตนเองและสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมอันดีงาม รู้จักอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี มีความเคารพยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์และระบอบประชาธิปไตย

ความหมายที่อิงเป้าหมายของหลักสูตร หมายถึง การที่หน่วยงานทุกระดับ ทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่เขตและอำเภอ จนถึง โรงเรียน ร่วมมือกันจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่างๆ ครบถ้วน ตามเป้าหมายของหลักสูตร หรือเกิดการพัฒนาในพฤติกรรมของผู้เรียนครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในวิชาการต่างๆ ความสามารถในทักษะปฏิบัติ จริยธรรม คุณธรรม และค่านิยม ความสามารถในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง

สมเกียรติ ขอบผล (อ้างถึงใน นิธิรัช กิตติวิสาร, 2545, หน้า 31) ได้สรุปความหมายของคุณภาพการศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

(1) คุณภาพในเชิงปทัสฐานของสังคม (Quality as a normative) หมายถึง การประมวลความรับผิดชอบของสังคมเกี่ยวกับคุณภาพที่ต้องการ โดยทั่วไปจะคำนึงถึงคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก ทั้งด้านผลการเรียน ความประพฤติ และการสอบเข้าเรียนต่อในระดับสูงขึ้น เป็นต้น

(2) คุณภาพเชิงวัตถุประสงค์ (Quality as an objective) หมายถึง คุณภาพที่ใช้คุณลักษณะของนักเรียนที่กำหนดไว้ในหลักสูตรเป็นเกณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามแนวคิดเบนจามิน เอส บลูม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และค่านิยมซึ่งเป็นแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนไปสู่สิ่งที่ต้องการ

(3) คุณภาพในเชิงกระบวนการ (Quality as a process) หมายถึง การพิจารณาคุณภาพโดยพิจารณาระบบการดำเนินการทุกส่วนเป็นสำคัญ มีการจัดมาตรฐานคุณภาพ (standard of quality) ขึ้นมาใช้เพื่อให้โรงเรียนพิจารณาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ และเลือกจุดพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพของตนเอง มีการประเมินตนเองเป็นระยะ มีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง และประสบผลสำเร็จในที่สุด



จากความหมายของการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในสถานศึกษา คำนึงถึงเรื่องคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดของสถานศึกษา และดัชนีที่ใช้วัดประสิทธิภาพของคุณภาพดังกล่าว จะเห็นได้ว่าหัวใจของการจัดการศึกษานั้น ก็คือการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นนักคิด สามารถคิดอย่างมีเหตุผล คิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหาได้ ตลอดจนเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ของโลกได้

## 2. กระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่พัฒนาคนให้เกิดความรู้ และพัฒนาทักษะชีวิตซึ่งเป็นความสามารถที่มนุษย์มีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด เพราะเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ทั้งต่อตนเองและสังคม การพัฒนาทักษะชีวิตในขั้นพื้นฐานนั้น เป็นหน้าที่ของครู พ่อ แม่ ผู้ปกครองโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครู ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียน ต้องจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการนำทักษะชีวิต ไปใช้ในการดำรงชีวิตอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมีพื้นฐานทางคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสู่การมีทักษะชีวิตที่นำไปใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเองให้มีคุณภาพ สามารถสร้างความสุข ความดีงาม และทำประโยชน์ให้แก่สังคม สถานศึกษาจึงต้องมีการจัดการความรู้เพื่อให้ทุกคนมีการสร้างความรู้แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้เพื่อทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) 5 มิติ ดังนี้

(1) บุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องเป็นแบบอย่างในการแสวงหาความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเผยแพร่ความรู้ที่ตนได้ศึกษาให้แก่กัน เครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ การอ่าน เพราะการอ่านเป็นการรับข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความรู้ ความคิดที่หลากหลาย

(2) โมเดลของความคิด (mental model) ทุกคนในสถานศึกษาต้องเปิดใจให้กว้าง ใฝ่ใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติงาน แนวทางการทำงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานแห่งเหตุผล โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาและดำเนินการให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อให้การจัดการความรู้ภายในสถานศึกษาดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตกลงกัน

(3) วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ทุกคนในสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพอนาคตที่ควรจะเป็นของสถานศึกษา ที่ทุกคนใช้หลักเหตุผลพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติได้จริง

(4) ทีมแห่งการเรียนรู้ (team learning) สถานศึกษาต้องมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ใช้การปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการแก้ปัญหาด้วยกัน เป็นการสร้างทีมงานแห่งการเรียนรู้

(5) การคิดเชิงระบบ (system thinking) สถานศึกษาต้องให้บุคคลและทีมงานทุกคนต้องเข้าใจเกี่ยวกับการสิ่งสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือ การใช้ข้อมูลย้อนกลับจากปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลผลิตส่งเสริมให้ทุกคนคิดสร้างสรรค์ คือ การคิดสังเคราะห์เพื่อสร้างสิ่งใหม่ขึ้น อาจจะสร้างขึ้นมาใหม่ทั้งหมดหรือสร้างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่ เช่น เพิ่มเติม ตัดทอน คัดแปลง ขยาย ย่อส่วน เปลี่ยนรูปแบบ ฯลฯ

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องมีการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลง ด้านแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ต้องมีความไว้วางใจกัน วางแผนร่วมกัน ตรวจสอบประเมินผล และมีทีมการทำงานร่วมกัน เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

### 3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2544 ได้กำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้บริหารศึกษาด้านแบบ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ไว้ 3 เกณฑ์ ในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

จากเกณฑ์ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (academic leadership) ได้กำหนดภาระงานด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

(1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทั้งภายนอกและภายในอาคารเรียนให้มีความปลอดภัย เป็นระเบียบ และเอื้อต่อการเรียนรู้

(2) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน สื่อสารกับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนการเรียนของนักเรียน และปลูกฝังจิตสำนึกของนักเรียนให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตน

(3) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการเรียนรู้ เป็นผู้นำในการสอน และควรใช้เวลาวันละประมาณ 30 นาที ทุกวันเข้าเยี่ยมห้องเรียนละ 5-10 นาที ซักถามนักเรียนเกี่ยวกับจุดเน้นของบทเรียน ผลงานของนักเรียน ความเข้าใจในบทเรียนและมองหาสิ่งที่ดีในการเรียนการสอนของครูที่น่าจะเป็นแบบอย่างในการนำไปใช้ในห้องเรียนอื่นๆ

(4) ให้มีการทำงานเป็นทีมงาน คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย จัดทำแผน และการตัดสินใจในกิจกรรมของโรงเรียน ตลอดจนการจัดทำหลักสูตรของ

โรงเรียน โดยที่ครูที่เป็นหัวหน้า ครูอาวุโส หรือครูที่มีความสามารถ ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมงาน แต่ละกิจกรรม

(5) ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ผู้นำในการเรียนการสอน ทำงานเป็นทีม สร้างผู้นำในหลายระดับ เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชา ครูอาวุโส และนักเรียนที่เรียนดีสามารถทำหน้าที่ผู้นำในการเรียนการสอนในบริบทของตนได้ ทุกคนเข้าใจโครงการและงานของตน

(6) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สร้างและรักษาวัฒนธรรมของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน หมายถึง วิธีการทำงานให้แล้วเสร็จ และใช้กันเป็นประจำ วัฒนธรรมบางรายการ เอื้อต่อการเรียนการสอน บางรายการถ่วงความเจริญของโรงเรียน วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียน การสอนและหัวหน้าสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้มีความหลากหลาย การเป็นชุมชนวิชาการ การทดลอง ปฏิบัติงาน ความคาดหวังในผลงานสูง ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การเสาะแสวงหาความรู้ การยกย่องและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การปกป้องสิ่งที่ดีงาม ความซื่อสัตย์สุจริต และความเปิดเผยในการสื่อสาร การแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ เป็นต้น

(7) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการเรียนรู้ เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต สื่อสารถึงที่เรียนรู้ใหม่จากวารสาร หนังสือ หรือสิ่งที่พบเห็น ให้ครูและนักเรียนได้ทราบ และส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิจัย การอภิปราย กลุ่มของครู การศึกษาวิธีสอน การใช้อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

(8) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการพัฒนา ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา โดยเฉพาะนักเรียนและครูให้ดีขึ้น โดยหัวหน้าสถานศึกษาต้องมีพันธกิจต่องาน เอาใจใส่ทุกคนในโรงเรียน เข้าใจวิธีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงความสัมพันธ์ของทุกคนในโรงเรียนให้ดีขึ้น สร้างความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความสามัคคีในชุมชน โรงเรียน สร้างผู้นำในระดับโรงเรียน พัฒนาวิชาชีพครู พัฒนาสภาพแวดล้อมทางสังคมธำรงรักษาสิ่งที่ดีงาม สิ่งที่สร้างไว้ให้คงอยู่ตลอดไป มีน้ำใจเปิดกว้างที่จะอภิปราย และรับฟังสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้

โดยสรุปผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดการความรู้จะต้องเป็นผู้นำ เปลี่ยนแปลงทำหน้าที่หลายบทบาทเป็นทั้งผู้นำ ผู้ตาม รวมทั้งผู้อำนวยความสะดวกในการดำเนินงานในการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

## สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3

### 1. สภาพปัจจุบันการจัดการความรู้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ปฏิบัติภาระงานตามกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา โดยกำหนดทิศทางเพื่อการขับเคลื่อนตามนโยบายร่วมกันของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 54 โรงเรียน ดังนี้

#### 1.1 วิสัยทัศน์

ภายในปี พ.ศ. 2555 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

#### 1.2 พันธกิจ

1.2.1 ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.2 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1.2.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษา

#### 1.3 เป้าประสงค์

1.3.1 ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

1.3.2 ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน

1.3.3 สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเข้มแข็ง

#### 1.4 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 เร่งขยายบริการการศึกษาให้ครอบคลุมกลุ่มประชากร

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานชาติ

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างประสิทธิภาพและความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้

ในการเรียนรู้และการบริหารจัดการ

## 2. หน่วยงานรับผิดชอบ

หน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความรู้ คือ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาที่มีภารกิจที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

2.1 นิเทศการศึกษา โดยส่งเสริมให้สถานศึกษาบริหารหลักสูตรสถานศึกษา จัดกระบวนการเรียนรู้ มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาชาติ พัฒนาการวัดและประเมินผลการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

2.2 ศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ เพื่อจัดทำเป็นเอกสาร คู่มือและสื่อใช้ในการปฏิบัติงานและเผยแพร่ให้ครูได้ใช้ในการพัฒนาการจัดการกระบวนการเรียนการสอน

2.3 วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานวิชาการ พัฒนามาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และเผยแพร่แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและผู้สนใจทั่วไป

2.4 ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อเป็นข้อมูล และสารสนเทศในการวางแผนนิเทศและการพัฒนางานทางวิชาการ

## 3. วิธีจัดการความรู้

กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ใช้วิธีจัดการความรู้ เพื่อเชื่อมโยงสร้างความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน ประกอบด้วย

3.1 การนิเทศให้คำปรึกษาแนะนำ

3.2 การจัดประชุม อบรม สัมมนา

3.3 การศึกษา ดูงาน

3.4 การศึกษาค้นคว้าวิชาการ/สร้างเครือข่าย

3.5 การวิเคราะห์วิจัย

3.6 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้โดยใช้กระบวนการ คือ หัวใจในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนการพัฒนางานที่ชัดเจนโดยบุคลากร ทีมงานตามกลยุทธ์ และโครงสร้างการบริหารองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 และสถานศึกษาในสังกัดพัฒนางานร่วมกัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทั้งในบริบททางธุรกิจ และทางการศึกษา มีดังนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2546, หน้า 84-89 และ 2547, หน้า 31) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในห้องสมุด พบว่า การจัดการความรู้จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ และองค์ประกอบอื่นอีก 4 องค์ประกอบ คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (repositories) แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (collaborative platforms) ระบบเครือข่าย (network) และ วัฒนธรรม (culture) เช่น วัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและใช้ข้อมูลร่วมกัน องค์ประกอบเหล่านี้ ต้องมีการนำและกระตุ้นศักยภาพของคนในองค์การออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่ต้องการ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ จะมีความสำคัญเป็นอันดับแรก

กองบรรณาธิการวิชาการ (2546, หน้า 13-15) ได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาที่ได้มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลแล้ว พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ มีดังนี้

- (1) ภาวะผู้นำ
- (2) โครงสร้างองค์การที่เป็นแนวราบ และเน้นการทำงานแบบเครือข่าย (networking) ที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ หรือ ควบคุมอย่างเข้มงวด
- (3) วัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรม และการสื่อสาร
- (4) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (5) ระบบการให้รางวัลและการยกย่อง ที่เน้นการแข่งขันระหว่างพนักงาน
- (6) ระบบการพัฒนาขีดความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถ และการรักษาบุคลากร

กานต์สุดา มาฆะศิรินันท์ (2546, หน้า 133-139) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำเสนอระบบการจัดการเรียนรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน และเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา และความต้องการขององค์กรเอกชน เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ 1) องค์ประกอบด้านกระบวนการของการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน คือ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การ

จัดเก็บ การสืบค้นความรู้ การถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้ 2) องค์ประกอบด้านผู้นำ/ผู้บริหาร  
องค์การ 3) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย 4) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี 5)  
องค์ประกอบด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ 6) องค์ประกอบด้านทีมผู้ชำนาญการ

ไพฑูรย์ ชวงกล้า (2547, หน้า 2) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ใน  
โรงพยาบาล พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และเกิดประสิทธิภาพ  
มากที่สุด ก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่จะต้องมีความมุ่งมั่น และแสดงอิทธิพลในการที่จะนำการ  
จัดการความรู้มาใช้ในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ โดยบุคลากรในองค์การต้องมีการสื่อสารเพื่อให้ความ  
รู้ ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในองค์การ รวมทั้ง ต้องมี  
การทำงานเป็นทีม และมีการสร้างเครือข่ายทั้งภายใน ภายนอกองค์การ ในการแลกเปลี่ยน และการ  
นำความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม

ธวัช หมัดเต๊ะ (2547, หน้า 10) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ยุคใหม่ เพื่อการเป็น  
องค์การอัจฉริยะว่า จะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การ  
มุ่งเน้นลูกค้า และตลาดการวัด การวิเคราะห์ กระบวนการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล  
การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

มาร์คาร์ต และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp. 26-34) ได้ทำการวิจัย  
เรื่อง การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์การควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ การมี  
โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (appropriate structure) การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้  
(corporate learning culture) การนำเทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) มาใช้การเป็นผู้นำ  
ในการส่งเสริมการจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ ต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและ  
ทักษะ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อม  
ต่างๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มผลผลิต และบริการขององค์การ

ดาเวนพอร์ต และ พรูซาค (Davenport & Prusak, 1999, pp. 229-238) ได้ทำการวิจัย  
เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่ามี 9 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะ  
นำไปสู่ความสำเร็จ และยังเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยากที่สุด เพราะมีองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ต้องมี  
ความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ ไม่มีตัวขัดขวางความรู้อยู่ในวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น

(2) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ

(3) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ ซึ่งตัวอย่างของวิธีการให้การ  
สนับสนุน เช่น แสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่า การจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์การเป็น

ปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร ปฏิบัติให้และจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์  
จำเป็นพื้นฐาน เป็นต้น

(4) มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม เนื่องจากการ  
ดำเนินการจัดการความรู้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก และประโยชน์ที่ดีที่สุดของความสำเร็จ ก็คือ การ  
ประหยัดงบประมาณและเพิ่มกำไร

(5) มีความรู้ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการอยู่บ้าง เพื่อให้สามารถดำเนินการ  
ตามขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างราบรื่น

(6) มีวิสัยทัศน์ และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร

(7) มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตของมนุษย์  
ไม่ทำให้ไหลเวียนไปมาอย่างง่ายดาย จึงต้องมีการกระตุ้นพนักงานบริษัทให้หันมาสร้างความรู้  
แลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้กัน ซึ่งสิ่งล่อใจที่จะนำมาใช้เป็นรางวัลจะต้องไม่ใช่ของธรรมดา  
และต้องมีคุณค่าพอสำหรับความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรม  
ด้านความรู้ นั้น ควรจะเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว หรืออยู่ในรูปที่ปรากฏให้คนทั่วไปเห็นชัดเจน

(8) มีโครงสร้างทางความรู้อยู่บ้างในด้านของประเภทและการเก็บความรู้  
สำหรับในด้านโครงสร้างของความรู้ หรือการจัดการความรู้ อาจมีความเป็นระบบตายตัวได้

(9) สร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทาง

ซัลลิส และ โจนส์ (Sallis & Jones 2002, pp. 126-129) ได้ทำการวิจัยเรื่อง  
องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และพันธ  
กิจ กลยุทธ์องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้  
องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการจัดการ องค์ประกอบด้านทีมงานและทีมการเรียนรู้  
องค์ประกอบด้านกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็น  
องค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ โดย  
องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้  
ที่สำคัญไว้ในองค์กร

เชน (Chen, 2004, p. 2) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน  
การจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มา  
ใช้ในองค์กร โดยองค์กรเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มี  
พฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์



องค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

คีย์เซอร์ (Keyser, 2004, p. 2) ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัด โครงสร้างองค์การแบบแนวราบและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

วิลต์เลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2004, p. 89) ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์การ คือ วัฒนธรรมของการใฝ่รู้ ความเชื่อ ทักษะคติ การทำงานเป็นทีม (team working) พลังร่วม (synergy) การไว้วางใจ (trust) และกระบวนการจัดการความรู้โดยมีกระบวนการด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) เป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญที่สุด

จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ที่จะเกื้อหนุนให้เกิดความสามารถในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ประกอบการวิจัยในครั้งนี้